

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Digitalisierung von Prozessen in Kleinst-Steuerberatungskanzleien

Potenzialerhebung am Beispiel der SW Steuerberatung GmbH

BetreuerIn:

FH-Prof. Mag. Gregor Reautschnig, StB

Vorgelegt von:

Andreas Rapf, B.A. (econ.) (1610532027)

Graz, 14.09.2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 14.09.2018

Andreas Rapf, B.A. (econ.), eh

Kurzfassung

Die Digitalisierung betrifft jedes Unternehmen im heutigen Wirtschaftsverkehr. In Steuerberatungskanzleien hat das Thema der Digitalisierung einen zentralen Stellenwert für zukünftige Unternehmenserfolge. Das Kooperationsunternehmen, die SW Steuerberatung GmbH, möchte durch die Möglichkeiten der Digitalisierung die Prozessabläufe in der Kanzlei effizienter gestalten. Die Prozesse sind ein zentraler Bestandteil der Leistungserstellung und werden im Kooperationsunternehmen analysiert. Es wird aufgezeigt, welche Prozesse die größten Optimierungspotenziale vorweisen und mit welcher Software diese genutzt werden können.

Zur Erreichung dieser Ziele wurde mittels facheinschlägiger Literaturrecherche ermittelt, wie eine Digitalisierung in einer Kleinst-Steuerberatungskanzlei wie der SW Steuerberatung GmbH umzusetzen ist. Die Herausforderung dabei besteht darin, die vorhandenen Prozesse zu erheben und deren Optimierungspotenziale aufzudecken. Durch eine Analyse der vorhandenen Prozesse konnten repetitive Tätigkeiten und Optimierungspotenziale erkannt werden. Die Einbindung eines kanzleiinternen Interviews hatte die Betrachtungsweise auf die Prozesse erweitert. Unter Berücksichtigung dieser Erhebungen wurden die Optimierungspotenziale der Prozesse ermittelt und in Tabellen abgebildet. Es ergab sich, dass insbesondere der Prozess der Buchhaltung und einige Unterstützungsprozesse eine Vielzahl an repetitiven Tätigkeiten aufweisen und ein erhöhtes Optimierungspotenzial haben.

Anschließend wurden die Funktionalitäten von Softwareprogrammen ermittelt und den Optimierungspotenzialen der Prozesse gegenübergestellt. Daraus konnten messbare Einsparungsmöglichkeiten abgeleitet werden, die in der Tabelle 10 in dieser Arbeit abgebildet sind. Zum Vergleich der Software von RZL und BMD, wurden zur quantitativen Analyse eine statische Amortisationsrechnung, eine Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen und für eine qualitative Analyse ein Scoring-Modell mit den wichtigsten Funktionalitäten der Softwareprogramme erstellt. Aus den quantitativen Analysen geht hervor, dass die Software von RZL ihre Amortisationsdauer früher erreicht und bei einer gewöhnlichen Softwarenutzungsdauer von fünf Jahren höhere Einsparungen entstehen. Bei langfristiger Nutzung der Software, können mit BMD höhere Einsparungen erzielt werden. Das Ergebnis des Scoring-Modells konnte keine zusätzlichen Entscheidungshilfen bieten, da die beiden Ergebnisse fast gleichlautend sind.

Aus diesen Ergebnissen wurden für den Kooperationspartner Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie die Kosten von RZL schneller amortisiert, höhere Einsparungen erzielt und die Kriterien des Scoring-Modell erfüllt werden können. Nach Erreichen des Amortisationszeitpunkts ist die Software von BMD effizienter und weist ein höheres Optimierungspotenzial auf.

Abstract

Digitization affects every business in today's commerce. In tax consulting firms, the subject of digitization has a central significance for future corporate success. The cooperation company, SW Steuerberatung GmbH, wants to make the processes in the law firm more efficient through the possibilities of digitization. The processes are a central component of the service provision and are analyzed in the cooperation company. It shows which processes offer the greatest potential for optimization and with which software they can be used.

To achieve these goals, a literature review was conducted to find out how digitalization can be implemented in a micro-tax consulting firm such as SW Steuerberatung GmbH. The challenge here is to determine existing processes and uncover their potential for optimization. Through an analysis of the existing processes repetitive activities and optimization potentials could be identified. The inclusion of an in-house interview had broadened the approach to the processes. Taking these findings into account, the optimization potential of the processes was determined and presented in tables. In particular, the accounting process and the support processes have a large number of repetitive activities and an increased potential for optimization.

Subsequently, the functionalities of software programs were determined and contrasted with the optimization potential of the processes. From this measurable saving possibilities could be derived, which are shown in Table 10 in this thesis. To compare the software of RZL and BMD, a static payback, a calculation of the average savings and for a qualitative analysis a scoring model with the most important functionalities of the software programs was created. The quantitative analysis shows that RZL's software achieves its payback earlier and generates greater savings on a standard 5-year software life cycle. With long-term use of the software, higher savings can be achieved with BMD. The result of the scoring model could not provide any additional decision support, since the two results are almost identical.

From these results, recommendations for action were derived, such as the costs of RZL being paid back more quickly, higher savings achieved and the desired criteria of the scoring model being able to be met more clearly. Once the amortization period has been reached, BMD's software is more efficient and offers greater optimization potential.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Vorstellung des Kooperationsunternehmens.....	1
1.2	Ausgangssituation des Kooperationsunternehmens	2
1.3	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.4	Methodische Vorgehensweise und Abgrenzung der Arbeit.....	4
2	Erhebung und Beschreibung von Prozessen in Steuerberatungskanzleien	7
2.1	Definition von Prozess und Prozessmanagement.....	7
2.1.1	Allgemeine Prozessdefinition im Kontext einer Steuerberatungskanzlei.....	7
2.1.2	Instrumente für die Prozesserhebung und -analyse.....	17
2.1.3	Methode zur einheitlichen Darstellung der Prozessbeschreibung	22
2.2	Einteilung und Unterschiede von Steuerberatungskanzleien	26
2.2.1	Einteilung der Kanzlei Größen	27
2.2.2	Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Kanzlei Größen.....	27
3	Erhebung der Ist-Situation der Prozesse	31
3.1	Prozesslandkarte und erhobene Prozesse der SW Steuerberatung GmbH.....	31
3.1.1	Erhobene Managementprozesse.....	32
3.1.2	Erhobene operative Kernprozesse.....	34
3.1.3	Erhobene Unterstützungs-/Supportprozesse	37
3.2	Aufbau des Fragebogens zur kanzleiinternen Befragung.....	39
3.3	Prozessbeschreibung und Erhebung der Optimierungspotenziale der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse	40
3.3.1	Beschreibung und Abbildung der Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse.....	40
3.3.2	Beschreibung und Abbildung der Optimierungspotenziale der Unterstützungsprozesse.....	53
3.3.3	Zusammenfassung der Optimierungspotenziale der beschriebenen Prozesse	62
3.4	Erkenntnisse des Interviews mit der Geschäftsführerin der SW Steuerberatung GmbH..	65

4	Ermittlung und Darstellung der softwarespezifischen Optimierungspotenziale	68
4.1	Definition des Begriff Digitalisierung und die Anwendung dieser in Steuerberatungskanzleien	68
4.2	Digitalisierungsmöglichkeiten der Softwarehersteller	71
4.2.1	Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von RZL	71
4.2.2	Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von BMD.....	73
4.2.3	Analyse eines weiteren Softwareanbieters mittels Interviews.....	75
4.2.4	Gegenüberstellung der Digitalisierungsmöglichkeiten der Softwareprogramme RZL und BMD	78
5	Bewertung der Hard- und Soft-Facts zur Ableitung der Handlungsempfehlungen	82
5.1	Arten von Faktoren.....	82
5.2	Bewertungsmethoden der Hard-Facts	83
5.2.1	Statische Amortisationsrechnung.....	83
5.2.2	Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen pro Jahr.....	85
5.3	Hard-Facts der Softwareprogramme	85
5.3.1	Statische Amortisationsrechnung der Module von RZL.....	92
5.3.2	Statische Amortisationsrechnung der Module von BMD.....	95
5.3.3	Berechnung der durchschnittlich entstehenden Einsparungen.....	97
5.4	Scoring-Modell zur Bewertung der Soft-Facts	97
5.4.1	Vorgehensweise zur Erstellung eines Scoring-Modells.....	98
5.4.2	Scoring-Modell der Softwareprogramme RZL und BMD.....	100
5.5	Handlungsempfehlungen für das Kooperationsunternehmen und für Kleinst- Steuerberatungskanzleien	103
6	Resümee und Ausblick	107
	Literaturverzeichnis.....	111
	Anhang	118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Merkmale von Prozessen	9
Abbildung 2:	Merkmalsausprägungen der Prozesse des Kooperationspartners	12
Abbildung 3:	Perspektiven des Prozessmanagements	15
Abbildung 4:	Allgemeine Prozesslandkarte	22
Abbildung 5:	Flussdiagramm des Kanzleicontrollings	26
Abbildung 6:	Prozesslandkarte der SW Steuerberatung GmbH	31
Abbildung 7:	Kurzdarstellung des Buchhaltungsprozesses	42
Abbildung 8:	Kurzdarstellung der Erstellung der Steuererklärung einer Bilanz	46
Abbildung 9:	Kurzdarstellung der Erstellung der Steuererklärung einer EAR.....	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Notation des Flussdiagramms.....	23
Tabelle 2:	Symbole für den Dokumenten- bzw. Informationsfluss.....	25
Tabelle 3:	Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse.....	63
Tabelle 4:	Optimierungspotenziale des Fristenmanagementprozesses.....	64
Tabelle 5:	Optimierungspotenziale der Kanzleiverwaltungsprozesse.....	64
Tabelle 6:	Optimierungspotenziale der Korrespondenzprozesse.....	65
Tabelle 7:	Zusammenfassung der Digitalisierungsmöglichkeiten von RZL.....	79
Tabelle 8:	Zusammenfassung der Digitalisierungsmöglichkeiten von BMD.....	80
Tabelle 9:	Daten des Kooperationsunternehmens.....	86
Tabelle 10:	Erhebung der Prozesse mit ausgeprägten Optimierungspotenzial.....	88
Tabelle 11:	Einsparungspotenziale der Teilprozesse und die zugehörige Begründung.....	90
Tabelle 12:	Module von RZL zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale.....	93
Tabelle 13:	Module von BMD zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale.....	95
Tabelle 14:	Kriterien und Gewichtung des Scoring-Modells.....	100
Tabelle 15:	Scoring-Modell der Softwareprogramme RZL und BMD.....	101
Tabelle 16:	Empfehlungen zur Anschaffung von zusätzlichen RZL-Modulen.....	105

Abkürzungsverzeichnis

AST	AssistentInnen
BH	Buchhaltung
BPR	Business Process Reengineering
DMS	Dokumentenmanagementsystem
EAR	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
FIBU	Finanzbuchhaltung
FON	Finanzonline
GF	GeschäftsführerInnen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KIS	Kanzlei-Informationen-System
LV	Lohnverrechnung
MA	MitarbeiterInnen
PV	PersonalverrechnerInnen
PZM	Prozessmanagement
SB	SachbearbeiterInnen
STB	Steuerberatung
STR	Steuererklärungsprogramm
WFM	Workflow-Management
WT	WirtschaftstrehänderInnen

1 Einleitung

Die Geschäftswelt ist seit einigen Jahren durch den Digitalisierungsprozess im Wandel. Die zusätzlichen Möglichkeiten, die sich durch die Nutzung von Informationstechnologien in den Unternehmen ergeben, ändern die wirtschaftliche Wertschöpfungskette signifikant. Die altbekannten Geschäfts- und Erlösmodelle der Unternehmen werden durch die Anwendung digitaler Medien neugestaltet oder sogar völlig ersetzt.¹ Als Beispiel für die Dringlichkeit zur Umsetzung der Digitalisierung kann der Bankensektor angesehen werden. Klassische Produkte und Geschäftsprozesse der Banken verändern sich massiv durch die Digitalisierung. Die Anforderungen der Kunden und deren Bedürfnisse haben sich durch die Nutzung digitaler Medien weiterentwickelt.²

Die Digitalisierung wird von vielen Experten als vierte industrielle Revolution bezeichnet und muss daher in der zukünftigen Planung der unternehmerischen Tätigkeit eine zentrale Rolle einnehmen.³ Für Unternehmen ist es von allerhöchster Priorität, diesen Schritt der Modernisierung und Umstellung mitzugehen, da ansonsten die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel steht.⁴ Auch in der Branche der WirtschaftstreuhänderInnen (WT) setzt der Einsatz moderner Medien neue Maßstäbe. Kanzleien, die von der Digitalisierung absehen, werden in den nächsten Jahren nicht mehr nachhaltig wirtschaften können.

Die Kooperationskanzlei möchte mithilfe der Digitalisierung die Prozesse innerhalb der Kanzlei optimieren und effizienter gestalten. Aus der Gegenüberstellung der Optimierungspotenziale mit den Funktionalitäten von den Softwareprogrammen sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

1.1 Vorstellung des Kooperationsunternehmens

Die SW Steuerberatung GmbH ist ein kleines Unternehmen mit drei MitarbeiterInnen (MA). Einer dieser drei MA ist Steuerberater. Die Kanzlei wurde 2014 in Graz-Geidorf gegründet. Am operativen Geschäft beteiligt sich außerdem aktiv eine Geschäftsführerin (GF), die eine Steuerberaterin ist. Das zentrale Aufgabengebiet der Steuerberatungskanzlei ist die Vertretung der KlientInnen (KL) in den Bereichen der Steuerberatung (STB), Erstellung der Steuererklärungen, Buchhaltung (BH), Lohnverrechnung (LV) und sonstigen betriebswirtschaftlichen Belangen. Die genannten Tätigkeiten können als operative Kernprozesse des Unternehmens angesehen werden.

¹ Vgl. UHRBACH/AHLEMANN (2016), S. 4 f.

² Vgl. HÖLLER (2017), Onlinequelle [19.06.2018].

³ Vgl. SCHWAB (2016), Onlinequelle [01.12.2017].

⁴ Vgl. TATTYREK/LOCH/WANICZEK (2017), S. 160 f.

Neben diesen Kerntätigkeiten vertritt die Kanzlei ihre KL auch in speziellen Situationen wie Prüfungen durch Behörden, Neugründungen, Umgründungen und Unternehmenskrisen.

Die SW Steuerberatung GmbH besitzt derzeit vier Arbeitsplätze mit vier Softwarelizenzen des Softwareherstellers RZL. RZL bietet eine zentrale Verwaltungssoftware mit dem Namen Kanzlei-Informationssystem (KIS). KIS ist das Herzstück der Software, greift auf alle Anwendungen von RZL zu und gibt diesen Informationen weiter. KIS ist eine zentrale Verwaltungssoftware, die als zentrales Steuerungs- und Verwaltungselement von WT-Kanzleien agiert. Sie ist zuständig für die Gestaltung des Workflow-Managements (WFM). Neben dem zentralen Verwaltungsprogramm KIS umfasst die genutzte RZL-Lizenz die Finanzbuchhaltung (FIBU), das Bilanzierungsprogramm, die Anlagenabschreibung, die Leistungsverrechnung (LE), die Honorarverrechnung und das RZL-Board.

Die KL der Kanzlei sind überwiegend Ein-Personen-Unternehmen (EPU) sowie Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Sie kommen aus unterschiedlichen Branchen. Derzeit wird noch keine Kapitalgesellschaft betreut, die über der Größenklasse der mittelgroßen hinausgeht. Die Tätigkeitsbranchen der KL sind vielfältig und ein Großteil der KL hat ihren Firmensitz in der Steiermark.

Die Kanzlei hat ein großes Interesse daran, mit Ihren KL zu wachsen und möchte in den nächsten Jahren Schritte setzen, um die Digitalisierung ausgewählter Prozesse voranzutreiben. Dies soll eine effizientere Arbeitsweise garantieren und nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen. Außerdem sind die effizientere Gestaltung der Prozesse und die zusätzlich entstehenden Dienstleistungen notwendig, um den KL eine gezielte Steuerung ihrer Unternehmungen zu ermöglichen.

1.2 Ausgangssituation des Kooperationsunternehmens

Die GF der SW Steuerberatung GmbH vertritt die Meinung, dass die Kanzlei bislang zu wenig auf die Möglichkeiten einer Digitalisierung setzt und Prozesse durch Nutzung von Informationstechnologien ein erhöhtes Optimierungspotenzial aufweisen. Die SW Steuerberatung GmbH benötigt für die Ermittlung der Abläufe und der Optimierungspotenziale der Prozesse zusätzliche Informationen, die nicht aus den laufenden Aufzeichnungen der Buchhaltung und Leistungsdatenerfassung ausgelesen werden können. Diese müssen durch eine ausgeprägtere Analyse der vorhandenen Prozesse des Unternehmens ermittelt werden, um die Digitalisierungsmöglichkeiten auszunutzen.

SCHUHMACHER definiert Digitalisierung als den Einsatz von technologischen Innovationen im Geschäftskontext. Daher hat die Anwendung von Informationstechnologien

einen signifikanten Einfluss auf die Ausführung der operativen Kernprozesse, die Produktion und die Benutzung der Versorgungs- und Absatzkanäle. Es wird dem Prozess der Digitalisierung von Abläufen eines Unternehmens eine stark disruptive Wirkung auf die Wertschöpfungskette nachgesagt. Die Ausführung der ausgewählten Prozesse wird signifikant verändert.⁵

Der Großteil der bisherigen Digitalisierung von Prozessen in der SW-Steuerberatung GmbH wird mithilfe der Anwendungen der RZL-Software unterstützt. Die aktuelle Dokumenten- und Aufgabenverwaltung erfolgt über das KIS. Die digitale Ablage ermöglicht einen schnelleren Zugriff auf die Dokumente. Es erleichtert im Zuge der Jahresabschlusserstellung die Arbeit durch erweiterte Such- und Zugriffsmöglichkeiten.

Bisher übermittelt ein/e KlientIn die Daten digital per E-Mail. Die Buchhaltung wird derzeit nur bei dieser KlientIn teilautomatisiert erstellt. Neben der Buchhaltung wird die Bearbeitung von Buchungsmitteilungen und Bescheiden durch das KIS-Programm von RZL teilweise automatisiert erledigt. Die SachbearbeiterInnen (SB) müssen Zwischenschritte von Hand vornehmen. Ein Beispiel ist der Vergleich des aktuellen Saldos auf dem Steuerkonto mit dem ausgewiesenen auf einer Buchungsmitteilung. Das ist nur ein Beispiel für vorhandene repetitiven Tätigkeiten in der Kanzlei, die Optimierungspotenziale durch die Digitalisierung aufweisen können. Im Unternehmen der SW Steuerberatung GmbH werden nicht alle Möglichkeiten der zentralen Verwaltungssoftware RZL KIS und eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) genutzt, um repetitive Prozesse effizienter zu gestalten.

1.3 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Diese Masterarbeit hat als Ziel, der SW Steuerberatung GmbH und darüber hinaus allen vergleichbaren Kleinst-STB-Kanzleien, die bis zu fünf MA haben, Optimierungspotenziale der Prozesse aufzuzeigen, die durch den Einsatz von Softwareprogrammen genutzt werden können. Für diese Kanzleien werden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Softwareprogramme müssen unter dem Standpunkt betrachtet werden, dass sie betriebswirtschaftlich sinnvoll sind und positiv zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

Dies soll eingangs durch eine Analyse und Ermittlung der vorhandenen Geschäftsprozesse erfolgen. Als großes Optimierungspotenzial bieten sich repetitive Tätigkeiten an. Wie erwähnt, gibt es in den Wirtschaftstreuhandkanzleien Prozesse, die dieses Merkmal aufweisen. Die Geschäftsprozesse werden mittels einer Prozesslandkarte erhoben und abgebildet. Die erhobenen Prozesse werden in Prozessarten eingeteilt und durch Prozessflussdiagramme mit einer DEMI-

⁵ Vgl. SCHUHMACHER (2017), S. 124 f.

Box beschrieben. Die Prozessarten sind die operativen Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse. Mithilfe der Erhebung und Beschreibung der Prozesse können die Optimierungspotenziale aufgezeigt und abgeleitet werden, welche Prozesse ausgeführt und welche eine Vielzahl an repetitiven Tätigkeiten aufweisen, die große Optimierungspotenziale bieten.

Die ermittelten Optimierungspotenziale sollen den Funktionalitäten der gängigen Softwareprogramme von BMD, RZL und dvo gegenübergestellt werden. Ein Fokus wird auf die Optionen der Hersteller BMD und RZL gelegt. Der Grund für diese Auswahl ist, dass RZL in der SW Steuerberatung GmbH benutzt und BMD am häufigsten in Steuerberatungskanzleien in Österreich verwendet wird.⁶ Die entstehenden Möglichkeiten durch die Softwareprogramme der dvo Software GmbH werden kurz analysiert. Falls diese Softwarelösungen signifikante Optimierungsmöglichkeiten für einzelne Prozesse aufweisen, wird die Analyse für das jeweilige Programm ausgeweitet. Die Möglichkeiten der einzelnen Software-Programme der unterschiedlichen Hersteller werden aus den von der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und den Softwareherstellern bereitgestellten Informationen und Daten ermittelt. Es stellt sich die Frage, wie die Softwareprogramme quantitativ und qualitativ miteinander verglichen werden können und welches Softwareprogramm das größte Optimierungspotenzial schafft.

Aus der Gegenüberstellung der Funktionalitäten und der Nutzung der entstehenden Optimierungspotenziale sollen Handlungsempfehlungen für den Kooperationspartner abgeleitet werden. Aus diesen Handlungsempfehlungen müssen dem Kooperationspartner und Kleinst-STB-Kanzleien die anzuschaffenden Softwarelösungen unter quantitativer und qualitativer Betrachtungsweise aufbereitet werden.

1.4 Methodische Vorgehensweise und Abgrenzung der Arbeit

Zur systematischen und zielgerichteten Behandlung der Fragestellungen wird die Arbeit in vier Hauptkapitel eingeteilt. Als Methode zur Beantwortung der Fragestellungen werden Literaturrecherche, empirische Untersuchungen im Sinne von Analysen der vorhandenen Prozesse, ein kanzleiinternes Interview und ExpertInneninterviews mit unternehmensfremden Personen sowie die Analyse der Kosten und Funktionalitäten der Softwareprogramme genutzt. Die Funktionalitäten und Kosten der Softwareprogramme werden aus den bereitgestellten Handbüchern und dem Informationsmaterial der Hersteller ermittelt. Die zugehörige Literatur

⁶ Vgl. KSW (2017a), Onlinequelle [21.01.2018].

wird in den einzelnen Kapiteln behandelt, um den LeserInnen einen übersichtlicheren Einstieg in diese zu gewährleisten.

Zur Erreichung der praktischen Zielsetzungen wird im **Kapitel 2** die erforderliche theoretische Basis gelegt. Der Schwerpunkt dieser eingehenden Literaturrecherche liegt auf der Erläuterung des Prozessbegriffs und des Prozessmanagements (PZM). Der Begriff des Prozesses wird definiert und anhand verschiedener Merkmale in Prozessarten eingeteilt. Die Unterscheidung der Merkmale ist notwendig, um die folgenden Erhebungen und Beschreibungen einheitlich durchzuführen. Als Instrument zur Darstellung und Beschreibung der Prozesse werden eine Prozesslandkarte und Prozessflussdiagramme gewählt, um eine strukturierte Basis für Analysen zu schaffen. Abschließend wird der Unterschied zwischen Kleinst-STB-Kanzleien und Kanzleien anderer Größenklassen erarbeitet, um die Gründe für eine Unterscheidung zwischen den Kanzleigrößen aufzuzeigen.

Für die Erhebung der Ist-Situation und um Ansatzpunkte für eine Optimierung der Prozesse zu schaffen, werden in **Kapitel 3** eine Erhebung und Analyse der vorhandenen Prozesse durchgeführt. Hierbei werden die vorhandenen Prozesse erhoben und mittels einer Prozesslandkarte abgebildet. Die Abbildung der Prozesse wird in drei Gruppen vorgenommen. Alle erhobenen Prozesse werden kurz und prägnant dargestellt. Auf der Prozesslandkarte aufbauend werden für repetitive Prozesse Flussdiagramme mit einer DEMI-Box erstellt. Diese Flussdiagramme sind im Anhang abgebildet. Um die Teilprozesse zu ermitteln, wurden diese im allgemeinen Wirtschaftsverkehr von den MA und GF der SW Steuerberatung dokumentiert und daraufhin den vorhandenen Checklisten gegenübergestellt. Für die operativen Kernprozesse werden Kurzdarstellungen der Flussdiagramme in den Kapiteln abgebildet. Die repetitiven Prozesse werden im Text genau beschrieben und die auftretenden Optimierungspotenziale werden für jeden Prozess angeführt. Um die Prozessanalyse abzuschließen, werden die Optimierungspotenziale zusammenfassend in Tabellen abgebildet. Abschließend wurde ein Interview mit der GF der SW Steuerberatung geführt. Der Interviewleitfaden und das Transkript dieses Interviews sind im Anhang abgebildet. Es wird eine Zusammenfassung dieses Interviews abgebildet.

In **Kapitel 4** werden die Softwareprogramme von unterschiedlichen Herstellern analysiert. Die Softwaremodule der Hersteller RZL und BMD werden genauer untersucht. Die Handbücher und die bereitgestellten Informationsmaterialien der Hersteller von RZL und BMD stellen dazu die Datenbasis für die Ermittlung der jeweiligen Funktionalitäten dar. Die beiden Hersteller wurden gewählt, da RZL in der Kanzlei des Kooperationspartners benutzt wird und BMD der Marktführer der angebotenen Software in dieser Branche ist. Zusätzlich wurde eine dritte Software untersucht,

ob diese weitere vorteilhafte Funktionalitäten für Steuerberatungskanzleien anbietet. Dazu wurde ein Interview mit einem der GF der dvo Software GmbH geführt, um die bereitgestellten Funktionen der Software dieses Unternehmens zu analysieren. Der Interviewleitfaden, das Transkript und die Auswertungstabelle werden im Anhang abgebildet.

Auf Basis der Ergebnisse der bisherigen Ergebnisse werden im **Kapitel 5** die Funktionalitäten der Softwareprogramme den Optimierungspotenzialen der repetitiven Prozesse gegenübergestellt. Durch die Gegenüberstellung können die Optimierungspotenziale quantifiziert und das gesamte Einsparungspotenzial der vorhandenen Prozesse ermittelt werden. Durch Einsparungspotenziale entstehen Zeiteinsparungen und es werden vor allem MA-Kosten eingespart.

Zum Vergleich der ausgewählten Softwareanwendungen müssen Hard- und Soft-Facts herangezogen werden. Für den Vergleich der Hard-Facts wird die statische Amortisationsdauer und die durchschnittlichen entstehenden Einsparungen pro Jahr errechnet. Zur Berechnung der statischen Amortisationsdauer werden die Anschaffungskosten der Softwareprogramme durch die potenziell entstehenden Einsparungen der MA-Kosten, abzüglich der monatlich anfallenden Softwarekosten, dividiert. Die Berechnung wird für die SW Steuerberatung GmbH und eine Kleinst-STB-Kanzlei durchgeführt. Für die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen werden die Werte aus der statischen Amortisationsrechnung verwendet und in die Berechnungsformel der durchschnittlichen Einsparungen eingesetzt. Zur Einbeziehung der Soft-Facts wird ein Scoring-Modell aus den Optimierungspotenzialen der Prozesse und den Funktionen der Software erstellt.

Die Handlungsempfehlungen werden mittels Einbeziehung der Ergebnisse der statischen Amortisationsdauer, der durchschnittlich entstehenden Einsparungen und des Scoring-Modells abgeleitet. Dadurch kann dem Kooperationspartner und Kleinst-STB-Kanzleien aufgezeigt werden, welche Softwareprogramme für eine effiziente Nutzung der Digitalisierungsoptionen anzuwenden sind.

Eine Abgrenzung für die Masterarbeit ist für den Kooperationspartner wie folgt zu treffen: Im Zuge dieser Arbeit werden keine konkreten Schritte zum Ausbau der Digitalisierung ausgeführt. Die Arbeit dient dazu, Möglichkeiten und Potenziale sowie die entstehenden Kosten zur Prozessoptimierung durch die Digitalisierung aufzuzeigen. Aus diesen werden die Handlungsempfehlungen für den Kooperationspartner abgeleitet. Die Einführung der Softwareprogramme und die Nutzung von Optimierungspotenzialen obliegen dem Kooperationspartner und den Kanzleien. Die Entscheidung bezüglich der Umsetzung und der Ausweitung der Digitalisierung in Art und Umfang wird dem Kooperationspartner überlassen.

2 Erhebung und Beschreibung von Prozessen in Steuerberatungskanzleien

Der Faktor Digitalisierung spielt in der gesamten Branche der STB eine maßgebliche Rolle. In den Kanzleien geht man unterschiedlich mit der Umsetzung einer Digitalisierung um. Für kleinere Kanzleien bestehen andere Herausforderungen als für große Kanzleien. Die Ablauforganisation von größeren Unternehmen ist standardisierter und das Klientel ist heterogener. Eingangs werden die Begriffe „Prozess“ und „Prozessmanagement“ erläutert. Im nächsten Schritt wird auf die Unterschiede zwischen großen und kleinen Kanzleien eingegangen.

2.1 Definition von Prozess und Prozessmanagement

In den folgenden Unterkapiteln sollen, die zur Beschreibung einer Prozessoptimierung notwendigen Begriffe definiert und ihre Aufgaben erläutert werden. Der Begriff des Prozesses steht im Vordergrund, da er für den restlichen Teil der Arbeit als wesentlich zu bewerten ist. Im zweiten Teilkapitel wird der Begriff des PZM definiert. Zum Begriff des PZM gehören die Erhebung, Beschreibung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung der unterschiedlichen Prozessarten.⁷

2.1.1 Allgemeine Prozessdefinition im Kontext einer Steuerberatungskanzlei

„Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“⁸

Die Wertkette oder Wertschöpfungskette bildet im Unternehmen die Geschäftsprozesse und sonstigen wertschöpfenden Prozesse ab. Anhand dieser Wertschöpfungskette werden jene Prozesse erhoben, die einen wertschöpfenden Beitrag für das Unternehmen leisten. Ein zentrales Merkmal von Prozessen ist der vordefinierte Ablauf einer Tätigkeit, die einen Anfang und ein Ende aufweist. Man kann vorab erkennen, dass Prozesse eine gewisse Repetitivität aufweisen.⁹ Geschäftsprozesse sind jene Prozesse, die im Unternehmenskontext ausgeführt werden. Diese werden in operative Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse eingeteilt.

Um Prozesse in der richtigen Reihenfolge zu erheben, werden sie entlang der Wertkette hergeleitet. Das ist notwendig, um die Erhebung aller vorhandenen Prozesse zu ermöglichen und Vollständigkeit zu gewährleisten. Die erhobenen Prozesse werden anschließend beschrieben.

⁷ Vgl. SCHMIDT (2012), S. 52 ff.

⁸ PORTER (2010), S. 3.

⁹ Vgl. ROSENKRANZ (2005), S. 2 f.

Ohne die Erhebung und Beschreibung der Prozesse können Arbeitsabläufe in der Kanzlei nicht als Prozesse erkannt werden. Sehr allgemein gesprochen, kann ein Prozess als Ablauf und Ausführung von Tätigkeiten oder Aktivitäten verstanden werden.¹⁰ Eine zielgerichtete Prozessoptimierung von einmaligen Vorgängen ist nicht möglich. Es fehlt hier die Möglichkeit, den Ablauf der Tätigkeit vorab zu beschreiben, da diese nie durchgeführt wurde.

SCHMIDT beschreibt einen Prozess als Transformationsvorgang, in dem die eingesetzten Produktionsfaktoren, wie Arbeitszeit und Kapital, mithilfe von Zwischenschritten zum geplanten Output geformt werden. In der Betriebswirtschaft wird dieser gesamte Vorgang als Geschäftsprozess beschrieben. Der Geschäftsprozess und der Output, der daraus entsteht, repräsentieren die Unternehmensziele und die Strategie eines Unternehmens. Wesentlich für einen operativen Kernprozess ist, dass dieser mit den KundInnen und KL in Verbindung steht. Ansonsten kann er nicht als ein solcher identifiziert und definiert werden.¹¹

Eine Wertkette des Unternehmens beschreibt, wie die Wertschöpfung des Unternehmens geschaffen wird und in welcher Reihenfolge die vorhandenen Prozesse ausgeführt werden. Die zur Wertschöpfung beitragenden Geschäftsprozesse bestehen aus vielen Teilprozessen, die in einer vordefinierten Reihenfolge ausgeführt werden müssen, um einen geplanten Output zu erzeugen. Wenn ein Geschäftsprozess einen hohen Komplexitätsgrad aufweist, ist hier eine höhere Anzahl von Teilprozessen vorhanden als bei jenen, die eine geringere Komplexität aufweisen. Geschäftsprozesse sind daher eine Aneinanderreihung von Tätigkeiten und Teilprozessen. Diese Prozesse stehen in Dienstleistungsunternehmen durch den Austausch von Informationen unter MitarbeiterInnen und mit den KL miteinander in Verbindung.¹²

In einer Steuerberatungskanzlei beispielsweise löst die Beauftragung durch einen KL mehrere Teilprozesse aus. Der erste Teilprozess ist die Aufnahme der Daten für die Bearbeitung des Auftrags. Aus den aufgenommenen Daten wird ersichtlich, welche Art von Dienstleistung vom KL gewünscht wird und welche Teilprozesse ausgeführt werden müssen. Nachdem dies erfolgreich erledigt wurde, kann der Geschäftsprozess zur Erzielung des gewünschten Outputs ausgewählt und begonnen werden. In STB-Kanzleien werden insbesondere die Geschäftsprozesse der Erstellung von Steuererklärungen, BH, LV und sonstige Tätigkeiten ausgeführt. Um die Ziele der Geschäftsprozesse zu erreichen, ist die Ausführung von operativen Kern-, Support- und sonstigen Teilprozessen notwendig. Diese können in den Vorgängen von Geschäftsprozessen und deren Leistungserstellung wiederholt ausgeführt werden. Die Prozesse müssen voneinander

¹⁰ Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 25 f.

¹¹ Vgl. SCHMIDT (2012), S. 2 ff.

¹² Vgl. FÜERMANN (2014), S. 24 f.

unterschieden werden, um die einzelnen für die darauffolgende Optimierung eindeutig darstellen zu können. Eine allgemeine Unterscheidung von Prozessen kann anhand ihrer Merkmale vorgenommen werden. Die Merkmale der Prozesse sind in Abbildung 1 dargestellt und werden wie folgt unterschieden:

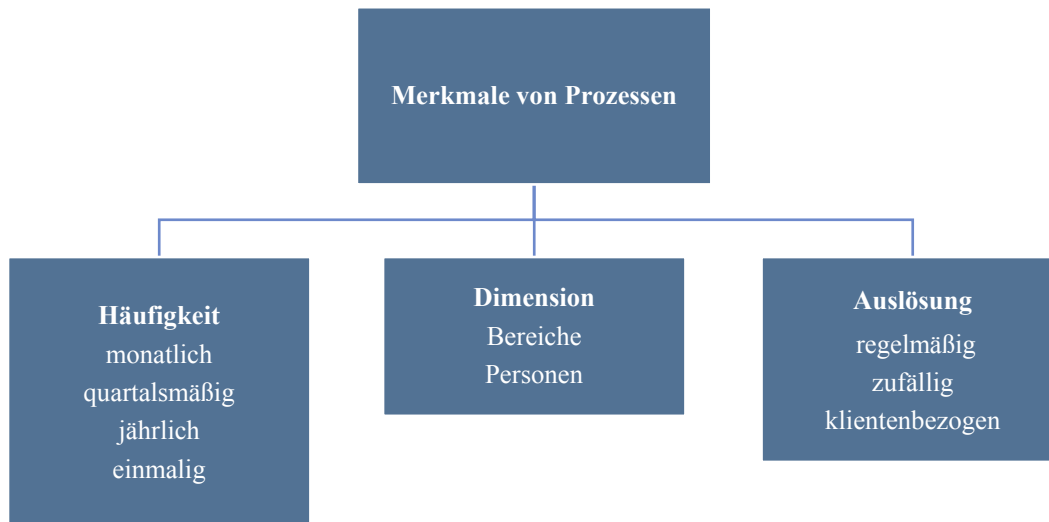


Abbildung 1: Merkmale von Prozessen, Quelle: FÜERMANN (2014), S. 5 ff (leicht modifiziert).

In Unternehmen, die mit Materialeinsatz arbeiten, geschieht die Einteilung von Prozessen mithilfe zusätzlicher Merkmalskategorien. Hier wird zwischen Prozessen mit Material-, Informations- und gemischtem Einsatz unterschieden. In produzierenden Unternehmen sind die meisten Prozesse, Prozesse mit gemischtem Einsatz. Es gibt kaum Prozesse, die in Produktionsbetrieben ausschließlich mittels Einsatz von Materialien oder Informationen ausgeführt werden können.¹³ In Unternehmen, die originäre Dienstleistungen erzeugen, ist der Einsatz von Materialien von untergeordneter Rolle. Im Gegensatz zu Industrieunternehmen erstellen Dienstleistungsunternehmen immaterielle Güter und benötigen keinen direkten materiellen Gütereinsatz. Die Kategorisierung der Prozesse nach Informations- und Materialeinsatz kann daher vernachlässigt werden, obwohl Materialien in geringen Maßen auf das Endergebnis einwirken.

Eine erste sinnvolle Einteilung der Prozesse in STB-Kanzleien wird anhand der Häufigkeit vorgenommen werden. Einmalige Prozesse haben meist einen hohen Komplexitätsgrad. Hier wird eine ausgeprägte Flexibilität der MA vorausgesetzt, um das gewünschte Ergebnis zu erzeugen.¹⁴ Einmalige Tätigkeiten können Bewertungen und Beratungen bei speziellen Problemstellungen sein. Diese einmaligen Tätigkeiten kommen selten in STB-Kanzleien vor.

¹³ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 25 f.

¹⁴ Vgl. SCHMIDT (2012), S. 11 f.

Ein wesentlicher Anteil der vorhandenen Prozesse wird häufig durchgeführt und hat einen repetitiven Charakter. Diese Tätigkeiten müssen regelmäßig in ähnlichem Umfang und ähnlicher Komplexität wiederholt werden. Wenn Prozesse wiederholt werden, kann man davon ausgehen, dass der Ablauf nach vordefinierten Vorschriften und vorgegebenen Plänen erfolgt. Für die Prozesse kann eine zusätzliche zeitliche Abgrenzung entstehen.

Andere Tätigkeiten werden monatlich ausgeführt. Beispiele für diese Prozesse sind die Erstellung von Umsatzsteuervoranmeldungen, LV und die Meldung an das Finanzamt für Gebühren, Verkehrsteuern und Glücksspiel für die Vergebührung von Mietverträgen. Die Meldung an dieses Finanzamt erfolgt monatlich bei KL, die kurzfristige Vermietungen anbieten und immer neue Verträge abschließen. Zu den quartalsmäßigen Tätigkeiten zählen z. B. die Erstellung der quartalsmäßigen Umsatzsteuervoranmeldungen, die Meldung an die Statistik Austria für die KL und Teilabschlüsse. Teilabschlüsse werden eher selten gemacht. Jährliche Tätigkeiten umfassen die Erstellung der Jahresabschlüsse und der zugehörigen Steuererklärungen. Es gehören hierzu die Meldungen für die KL an Behörden und sonstige Stellen, wie die Einreichung der Tourismusbeitragserklärung und die Übermittlung der Jahreslohnzettel an die jeweiligen Krankenkassen.

Eine geringere Bedeutung nimmt im Kontext einer kleinen STB-Kanzlei die Unterscheidung in die Dimensionen Bereiche und Personen ein. Als bereichsmäßige Prozesse werden Prozesse verstanden, bei denen mehrere unterschiedliche Abteilungen mitwirken. Dazu zählen beispielweise in der STB-Kanzlei die Steuerberatung, die LV und die FIBU. Prozesse, die von mehreren Personen bearbeitet werden, können als personenübergreifend definiert werden. Ein Beispiel ist die Erstellung eines Jahresabschlusses. An diesem arbeiten mehrere SB. In Kleinst-STB-Kanzleien erledigen SB Arbeiten aus mehreren Unternehmensbereichen.¹⁵ Die Bereichsunterscheidung nimmt in kleinen Unternehmen einen untergeordneten Stellenwert ein.

Die Einteilung der Prozesse nach ihren Auslösungshäufigkeiten kann einfacher vorgenommen werden als eine Einteilung nach den Dimensionen der Bereiche und Personen. Die zufälligen Auslöser werden zusätzlich in zwei Untergruppen unterteilt. Wie bei der Häufigkeit erwähnt, haben Prozesse vorgegebene wiederkehrende Fristen und die Erledigung dieser einen repetitiven Charakter. Diese genannten Eigenschaften können den regelmäßigen Prozessen zugeordnet werden. Zufällige Prozesse werden primär von unternehmensfremden und externen Faktoren ausgelöst. Externe Faktoren sind für Unternehmen weder voraussehbar noch beeinflussbar.¹⁶

¹⁵ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 28 f.

¹⁶ Vgl. DROSSE (2014), S. 191 f.

Eine zufällige Initiation erfolgt meist durch Behörden, Banken, neue KL und andere WT. Die zufällige Auslösung der Prozesse kommt seltener vor als die regelmäßige.¹⁷ Die zufälligen extern ausgelösten Prozesse sind in STB-Kanzleien hauptsächlich Korrekturen von vorangegangenen Sachverhalten, Betriebsprüfungen, Übernahmen von KlientInnen Daten, Umsatzsteuersonderprüfungen und gemeinsame Prüfungen der Lohnabgaben. Der Prozess wird durch die Ankündigung der jeweiligen Stelle ausgelöst und führt zu einem Planungsvorgang des Prozesses. KlientInnenbezogener Auslöser kann etwa die Beauftragung des Unternehmens mit bestimmten Dienstleistungen durch KL sein. Unter diese Kategorie fallen etwa die Erledigung von mehrjährigen Arbeitnehmerveranlagungen in einem Jahr, Bewertungsgutachten für Immobilien anhand des Immobilienpreisspiegels, die Berechnung von Immobilienertragssteuern und die Meldung von Erbschaften und Schenkungen. Die hier genannten sind nur einige davon.

Die in Abbildung 2 genannten Merkmalsausprägungen sind für die Erkennung und Einteilung der Prozesse in STB-Kanzleien wichtig. Ohne sie kann keine einheitliche Einteilung vorgenommen werden. Eine gezielte Prozessoptimierung kann dann nur unter zusätzlichem Aufwand erfolgen.¹⁸

Der Begriff PZM ist ein wichtiger Faktor im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Bearbeitung der Prozesse von STB-Kanzleien. Es wird benötigt, um die Abläufe und Prozesse, die den Zweck des Unternehmens verfolgen, gezielt zu analysieren und zu steuern.¹⁹ Zur wirkungsvollen Anwendung des PZM wird vorausgesetzt, dass die Grundlagen zur Einteilung von Prozessen verstanden und angewandt werden können.²⁰ Das PZM kann in seiner grundsätzlichen Ausrichtung als zentrales Gestaltungswerkzeug eines Unternehmens im Umgang mit Prozessen verstanden werden. Um eine Verbesserung und Optimierung von Prozessen zu ermöglichen, müssen diese neugestaltet und der Ablauf umstrukturiert werden. Wenn man sich streng an den bisherigen Ablauf der Prozesse hält, können in vielen Fällen nur geringe Verbesserungen vorgenommen werden. Die vorhandenen Prozessabläufe können die Optimierungspotenziale beschränken, da sie sich auf Anwendung von veralteten Techniken beschränken.²¹

¹⁷ Vgl. BUNDESSTEUERBERATERKAMMER (2016), Onlinequelle [04.02.2018].

¹⁸ Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 111 f.

¹⁹ Vgl. STÖGER (2005), S. 197 f.

²⁰ Vgl. STÖGER (2005), S. 4 ff.

²¹ Vgl. HÜBL (2006a), S. 89 f.



Abbildung 2: Merkmalsausprägungen der Prozesse des Kooperationspartners, Quelle: eigene Darstellung.

Das Ziel von PZM ist eine möglichst ausgeprägte Verbesserung der Qualität, Produktivität, Innovationsfähigkeit und des Managements des Unternehmens durch Optimierung der Prozesse. Eine Steigerung der Qualität eines Prozesses zeichnet sich dadurch aus, dass aus Kundensicht ein erhöhter Reiz zur Kaufentscheidung oder zur Wahl der Dienstleistung bzw. des Produkts eines bestimmten Unternehmens entsteht. Kunden und KL treffen mit ihrer Entscheidung für ein bestimmtes Produkt bzw. eine Dienstleistung immer auch eine Entscheidung gegen das Produkt bzw. die Dienstleistung der Konkurrenz. Eine erhöhte Produktivität innerhalb des Prozesses bringt einen höheren Output bei gleichbleibendem Kostenniveau oder einen gleichbleibenden Output bei sinkendem Kostenniveau.²² Eine Steigerung der Innovationsfähigkeit von Prozessen hilft dabei, neue Geschäftsfelder zu erschließen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es bedeutet im Wesentlichen, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens weiterentwickelt und ergänzt wird. Diese Weiterentwicklung muss mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen, da ansonsten nicht die Interessen aller Stakeholder befriedigt werden und Konflikte innerhalb des

²² Vgl. STÖGER (2005), S. 20.

Unternehmens entstehen können²³. Konflikte führen zu einer verminderten wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und zu erhöhten Kosten.²⁴ PZM trägt zur Verbesserung der Unternehmensorganisation bei, indem Prozesse abgebildet und die Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Es kann eine zentrale Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit einer Organisation sein, da zusätzliche Kommunikation notwendig ist, um Prozesse effizient auszuführen.²⁵

Aus diesen Zielfeldern entsteht eine grundlegende Orientierung für das PZM. Es beschäftigt sich mit der Frage, welche Ausrichtung das Unternehmen in der neuen Prozessgestaltung einnehmen soll. Im PZM werden alle Geschäftsprozessarten behandelt. Dazu gehören operative Kern-, Management-, Unterstützungsprozesse und deren Teilprozesse.

Für die Anwendung eines PZM gibt es unterschiedliche Optionen. Eine Möglichkeit für den Einsatz des PZM ist die Implementierung von neuen Prozessen, die Verbesserung vorhandener Prozesse und die Neugestaltung der Organisation des Prozessablaufs.²⁶ Das PZM hilft dem Unternehmen, die Prozesse anhand der Wertkette zu analysieren und zu verbessern. Das PZM soll das Unternehmen dabei unterstützen, ihre Unternehmensziele unter Beachtung von bestimmten Kriterien zu erreichen und Prozesse effizienter zu gestalten.²⁷ Im Mittelpunkt von Prozessoptimierungen stehen als Kriterien die Qualität, eingesetzte Zeit, die Kosten und die Kundenzufriedenheit bei der Ausführung der Prozesse. Der Fokus dieser Arbeit wird auf eine kontinuierliche Optimierung der operativen Kern- und Unterstützungs-, sowie deren Teilprozesse gelegt.²⁸

Für das PZM steht die Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse, vor allem der operativen Kernprozesse, im Fokus. Der Grund hierfür ist, dass die operativen Kernprozesse für Unternehmen lebenswichtig sind, weil durch diese der Umsatz erzielt wird. Grobe Fehler in der Ausführung dieser Prozesse können zu einer wirtschaftlichen Beeinträchtigung des Unternehmens führen.²⁹ Um Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten, werden Hilfsmittel und Instrumente eingesetzt. Im Zuge der Digitalisierung werden Informationstechnologien zur Optimierung von Prozessen als Hilfsmittel genutzt. Durch die Einbindung von Informationstechnologien können Prozesse verändert und effizienter gestaltet werden. Diese Veränderung bewirkt, dass die Digitalisierung als disruptiver Vorgang verstanden werden kann.

²³ Vgl. LIEBETRUTH (2016), S. 74 f.

²⁴ Vgl. EHRENDORFF (2011), S. 30 f.

²⁵ Vgl. STÖGER (2005), S. 21.

²⁶ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 29 f.

²⁷ Vgl. OSTERLOH/FROST (2006), S. 214 f.

²⁸ Vgl. KERN (2012), S. 7.

²⁹ Vgl. STÖGER (2005), S. 10 f.

Disruptive Vorgänge greifen in die vorhandene Wertkette ein, versuchen diese zu verändern und oft von Grund auf neu zu gestalten.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung in Dienstleistungsunternehmen werden die Begriffe der kontinuierlichen Geschäftsprozessoptimierung und die des Business Process Reengineering (BPR) von der Literatur verwendet.³⁰ BPR geht einen Schritt weiter als eine kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung. Als zentrales Unterscheidungsmerkmal zur Optimierung der Prozesse durch das kontinuierliche Vorgehen verändert das BPR die Struktur des gesamten Unternehmens völlig. Die Ausführung der Geschäftsprozesse des Unternehmens wird von Grund auf neugestaltet und für den Zeitraum der Veränderung nicht ausgeführt. Dem bisherigen Ablauf der Wertkette wird nur mehr eine untergeordnete oder keine Aufmerksamkeit geschenkt. Der deutlich ausgeprägtere und ausführlichere Vorgang, die Neugestaltung der Prozesse, führt zu einer temporär instabilen Lage des Unternehmens. In der Arbeit wird jedoch darauf abgezielt, einzelne Prozesse zu analysieren und kontinuierlich zu optimieren.³¹ Eine vollständige Veränderung der Unternehmensstruktur, wie es eine BPR vorschlägt, wäre in diesem Zusammenhang zu umfangreich und nicht umsetzbar. Es würden Leistungsausfälle in der STB-Kanzlei hervorgerufen werden und das Unternehmen könnte wirtschaftliche Probleme bekommen. Diese Leistungsausfälle führen zur Nichteinhaltung von Fristen und bei den KL entstehen finanzielle Schäden, da Strafen und Zuschläge für die Nichteinhaltung der Fristen festgesetzt werden. Es wäre für KL ein Grund, die STB-Kanzlei zu wechseln.

Für eine STB-Kanzlei ist eine kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung anzuwenden, da die gesamte Ablaufstruktur der Prozesse vorgegeben ist und diese verbessert werden sollte. Eine grundsätzliche Neugestaltung der Prozesse durch ein BPR wäre langfristig vorteilhaft, fügt der Kanzlei aber kurzfristig zu viel Schaden zu und behindert die Erfüllung der angebotenen Dienstleistungen. Im schlimmsten Fall ist eine Einstellung der Unternehmung die Folge.³² Neben den unterschiedlichen Herangehensweisen des PZM gibt es unterschiedliche Betrachtungsperspektiven des PZM. Die Ziele des PZM können durch drei Perspektiven betrachtet, ausgeführt und erreicht werden.³³ Die Perspektiven werden in Abbildung 3 aufgeführt.

³⁰ Vgl. HÜBL (2006b), S. 115 f.

³¹ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 303 ff.

³² Vgl. HÜBL (2006b), S. 119 f.

³³ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 2 ff.



Abbildung 3: Perspektiven des Prozessmanagements, Quelle FÜERMANN (2014), S. 41 (leicht modifiziert).

Die Betrachtung und Umsetzung des PZM kann aus der Implementierungsperspektive wie folgt verstanden werden: Die vorhandenen Prozesse werden im ersten Schritt analysiert. Danach werden die Möglichkeiten zur Implementierung von neuen Werkzeugen zur Prozessoptimierung ermittelt. Mithilfe dieser Werkzeuge sollen die Prozesse automatisiert und effizienter gestaltet werden. Werkzeuge können neue technische Hilfsmittel, vordefinierte Prozessabläufe und sonstige Neuerungen im Umgang mit den Prozessen sein.³⁴ Durch die kontinuierliche Nutzung der Werkzeuge soll eine Verbesserung und Optimierung der Prozesse gewährleistet werden. Im Fall der Digitalisierung sind die Werkzeuge Informationstechnologien. Eine detaillierte und standardisierte Analyse der vorhandenen Ablauforganisation und derer Prozesse im Unternehmen ist im Zuge einer Implementierung von großem Vorteil, da ansonsten die Implementierung von weiteren Verbesserungen zu einem späteren Zeitpunkt Probleme verursachen und zu einem erhöhten Mehraufwand führen kann.³⁵ Die Implementierungsperspektive wird für die Digitalisierung in der SW Steuerberatung GmbH genutzt und ist eine Form der kontinuierlichen Geschäftsprozessoptimierung.

Die zweite Betrachtungsweise ist die Verbesserungsperspektive. Sie ist die am weitesten verbreitete Methode zur Prozessoptimierung und am einfachsten anwendbar, da nur ausgewählte Prozesse einmalig effizienter gestaltet werden. Prozesse werden eingangs analysiert und dann nach ihrem Optimierungspotenzial bewertet und sortiert. Es entsteht ein Prozesskatalog. Prozesse, die ein hohes Optimierungspotenzial aufweisen, werden zur Optimierung vorgezogen und mit Nutzung von geeigneten Werkzeugen verändert. Prozesse, die ein geringes Optimierungspotenzial aufweisen, werden vernachlässigt und kaum verbessert. Die Verbesserungsperspektive wird oft im

³⁴ Vgl. KEUPER et. al. (2013), S. 53 ff.

³⁵ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 6 f.

Zuge der Prozessverbesserung und -optimierung durch externe BeraterInnen genutzt. Grund ist der genau erarbeitete und ausgestaltete Prozesskatalog, der zur Bearbeitung der Prozesse zur Verfügung steht. Ein Problem dieser Perspektive ist, dass nur gezielte Veränderungen für einzelne Prozesse auftreten und nur ein geringer Teil der Organisationsstruktur verbessert wird. Verbesserungen durch diese Perspektive weisen die am schnellsten messbaren Ergebnisse auf. Sie sind nicht nachhaltig, da Verbesserungen nur einmalig durchgeführt werden. Die Verbesserungen der Prozesse werden einmalig und abrupt durchgeführt. Sie haben nur geringen Einfluss auf den Umgang der MA mit den vorhandenen Prozessen und können dazu führen, dass MA neue Prozessabläufe nicht akzeptieren und in alte Muster verfallen. Die Verbesserungen sind dadurch überflüssig und haben nur Kosten verursacht.³⁶

Die dritte Perspektive des PZM ist die Organisationsperspektive. Diese führt Prozessveränderungen und -optimierungen des gesamten Unternehmens anhand der Veränderung der Organisation durch. Die Prozessverantwortlichen werden in den Methoden und Anwendungsgebieten des PZM geschult. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die zuständigen MA prozessorientiert denken und versuchen, die Prozesse kontinuierlich zu optimieren. Es wird auf eine nachhaltige Optimierung der Prozesse abgezielt. Die Ermittlung der vorhandenen Prozesse wird entlang der Wertkette durchgeführt. Das ist notwendig, um alle Prozesse der Organisation zu erfassen. Die Prozesse werden optimiert, um genau auf die Fähigkeiten der MA und die Anforderungen der KundInnen zu reagieren.³⁷ Es wird die Wertschöpfung gesteigert und die Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten.³⁸ Diese Perspektive setzt sich mit der Schulung und Erweiterung des Wissens der Prozessverantwortlichen auseinander. Da es sich nicht mit den Instrumenten und Werkzeugen für eine Prozessoptimierung auseinandersetzt, ist diese Perspektive im Zuge einer Digitalisierung der Prozesse nicht anzuwenden.

Nach diesem kurzen Überblick über die generellen Einteilungen und Betrachtungsperspektiven des PZM müssen in den folgenden Unterkapiteln die einzelnen Schritte zur standardisierten Dokumentation und Optimierung der Prozesse definiert werden. Dazu gehört die Prozesserhebung, -beschreibung und -optimierung.

³⁶ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 8.

³⁷ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 14 ff.

³⁸ Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 26 f.

2.1.2 Instrumente für die Prozesserhebung und -analyse

Für eine Optimierung und Veränderung der Prozesse muss eine Erhebung und Analyse der vorhandenen Abläufe anhand vordefinierter Methoden erfolgen. Bevor die Erhebung und Analyse ausgeführt wird, ist es notwendig zu klären, ob der gewünschte zukünftige Zustand der Prozesse oder der vorhandene Zustand erhoben wird. Wenn man den gewünschten Zustand abbildet und nicht auf den aktuellen Zustand eingeht, kann keine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der Prozesse vorgenommen werden. Grund ist, dass der aktuelle Zustand der Prozesse vernachlässigt wird und auf die Einzel- und Besonderheiten der Prozesse nicht eingegangen wird. Prozesse werden bei dieser Art der Analyse nur abgebildet, wie sie ausgeführt werden sollen und können nicht gezielt verbessert werden. In diesem Fall ist nur eine vollständige und radikale Veränderung der Prozesse möglich. Dadurch entsteht eine stark disruptive Wirkung auf die Wertkette der Organisation. Eine abrupte Einführung von neuen Prozessen würde die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der Kanzlei aufs Spiel setzen und eine BPR darstellen. Daher wird in dieser Arbeit die Analyse der vorhandenen Prozesse in den Vordergrund gestellt, da dies notwendig ist, um für eine STB-Kanzlei eine kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung durchzuführen. Es wird der aktuelle Zustand der vorhandenen Prozesse erhoben und dargestellt.³⁹

Eine Erhebung und Analyse der Prozesse verläuft wie folgt: Im ersten Schritt werden die Geschäftsprozesse des Unternehmens anhand der Wertkette erhoben, die notwendig sind, um die Unternehmensziele und die Kundenanforderungen zu erfüllen. Nach der Erfassung der Geschäftsprozesse erfolgt deren Einteilung in die operativen Kern-, Management und Supportprozesse. Die allgemeine Definition eines Geschäftsprozesses ist die Aneinanderreihung aller betrieblichen Tätigkeiten, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erzeugen.⁴⁰ Der erzeugte Output wird an KundInnen, KL und andere EmpfängerInnen geliefert oder geleistet.

Operative Kernprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Produkte und Dienstleistungen des primären Geschäftsfeldes erzeugen.⁴¹ Das primäre Geschäftsfeld der SW Steuerberatung GmbH ist die Beratung und Unterstützung der KL in steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Problemstellungen und Fragen. Im Gegensatz zu Unterstützungs- und Managementprozessen haben operative Kernprozesse Schnittstellen mit den KL und anderen TeilnehmerInnen des Geschäftsfeldes.⁴² Die operativen Kernprozesse sind am einfachsten zu erheben und zu analysieren.

³⁹ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 54 f.

⁴⁰ Vgl. ALLWEYER (2005), S. 24.

⁴¹ Vgl. NORDSIECK (1972), S. 8 f.

⁴² Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 7 f.

Operative Kernprozesse bestehen aus einer Vielzahl an unterschiedlichen Prozessen, um einen gewünschten Output zu erzeugen. Prozesse, die zur Erfüllung der Ziele von operativen Kernprozessen beitragen, werden Teilprozesse genannt und in einer vordefinierten Reihenfolge ausgeführt. Teilprozesse können zusätzlich in zwei untergeordnete Gruppen eingeteilt werden. Laut PORTER ist eine Einteilung der Teilprozesse in unterstützende und wertschöpfende Teilprozesse vorzunehmen.⁴³ Die Tätigkeiten der wertschöpfenden Teilprozesse leisten einen direkten Beitrag zum Erreichen der Geschäftsziele des Unternehmens. Im Falle einer STB-Kanzlei werden die wertschöpfenden Teilprozesse z. B. die Erstellung von Steuererklärungen, die Erstellung der monatlichen LV und die Erstellung einer Umsatzsteuervoranmeldung sein.

Unterstützungsprozesse spielen eine untergeordnete Rolle und haben keinen direkten Anteil an der Erstellung des Unternehmensoutputs. Unterstützende Prozesse werden als Supportprozesse und Unterstützungsprozesse bezeichnet. Ohne Ausführung von unterstützenden Prozessen können die wertschöpfenden Kernprozesse nicht erfüllt werden. Wertschöpfende Kernprozesse benötigen die Hilfestellung der Unterstützungsprozesse, da diese notwendige interne Tätigkeiten ausühen, die zur zielgerichteten Erfüllung der Ziele benötigt werden.⁴⁴ Die unterstützenden Prozesse sind für die KL nicht sichtbar. In STB-Kanzleien sind unterstützende Prozesse z. B. Rechercharbeiten, die Archivierung von Unterlagen, Verarbeitung der erhaltenen Post und das Fristenmanagement. Ihnen wird oft eine geringe Bedeutsamkeit zugeordnet. Diese Einschätzung ist nicht korrekt und muss verworfen werden.

Zwischen operativen Kern- und Teilprozessen kann in Organisationen ein fließender Übergang existieren. Das heißt, dass die Einteilung in eine der Prozessarten von einer konkreten Aufgabenstellung, Unternehmensgröße und den organisatorischen Standards eines Unternehmens abhängt. Abläufe können in kleineren Unternehmen eher zusammengefasst werden und gelten als operative Kernprozesse. Für größere Unternehmen und Organisationen gilt genau das Gegenteil. Prozesse werden häufig als Teilprozesse erkannt, da die operativen Geschäftsprozesse eine höhere Komplexität und dadurch eine höhere Anzahl an Teilprozessen aufweisen.⁴⁵

Neben den operativen Kern- und Unterstützungsprozessen gibt es Prozesse, die der Erfüllung der Aufgaben einer Unternehmensorganisation dienen. Sie werden Managementprozesse genannt. Sie steuern und unterstützen die Ausführung der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse des Unternehmens. Managementprozesse werden innerhalb wiederkehrender Zyklen ausgeführt. Im ersten Schritt wird eine Zielsetzung definiert und danach

⁴³ Vgl. PORTER (2010), S. 59 f.

⁴⁴ Vgl. PORTER (2010), S. 63 ff.

⁴⁵ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 14 f.

eine Planung für das Vorgehen vorgenommen. Danach wird entschieden, welche Maßnahmen gesetzt werden, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Anschließend wird die Erreichung der festgesetzten Vorgaben kontrolliert und der Prozess erneut begonnen.⁴⁶ Als Hilfestellung zur Ausführung der Managementprozesse werden Berichte, Statistiken und Richtlinien erstellt, um eine gezielte Steuerung zu ermöglichen. Die Aufgaben umfassen die Steuerung von allen Geschäftsprozessen mit dem Ziel, die Strukturierung und die Rollenverteilung der Aufgaben zu definieren. Mithilfe von Managementprozessen werden Geschäftsprozesse zielführend beeinflusst und maßgeblich für den Unternehmenserfolg gesteuert. Ohne die gezielte Steuerung würden im Unternehmen Prozesse ineffektiv und unstrukturiert ausgeführt werden. Unternehmen ohne festgelegte Managementprozesse können ein ausgeprägtes Optimierungspotenzial aufweisen, da kaum Strukturen vorhanden sind.⁴⁷

Managementprozesse werden meist von den Managern und GF des Unternehmens ausgeführt und festgelegt. Die Ziele der Managementprozesse sind die Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle der Vorgänge eines Unternehmens.⁴⁸ Für die Erzeugung von Dienstleistungen und Produkten ist den Managementprozessen eine untergeordnete Rolle zuzuweisen, da sie nicht direkt auf den Output des Unternehmens einwirken. Diese Eigenschaft ist ähnlich der der Unterstützungsprozesse. Eine zielgerichtete Ausführung der Managementprozesse nimmt direkten Einfluss auf andere Prozesstypen, da Rahmenbedingungen geschaffen werden. Managementprozesse können die Erzeugung neuer Richtlinien für den Umgang mit Daten, Vorgaben für Prozesse der Jahresabschlusserstellung oder der Kommunikation und des Umgangs zwischen den MA umfassen. Diese Prozesse werden in wiederkehrenden Zyklen ausgeführt und sind Beispiele für Managementprozesse.

Es wird auf die Häufigkeit, Dimension und Initiation der Prozesse nicht genauer eingegangen, da alle Prozesse erhoben werden sollen. Falls nur knappe Ressourcen für eine Optimierung bereitstehen, müssen die Merkmale und Engpässe beachtet werden. Es werden diejenigen Prozesse verbessert, die häufiger wiederholt werden, ein hohes Optimierungspotenzial aufweisen und einen maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben.⁴⁹ Für die Erkennung und Abbildung der Prozesse gibt es unterschiedliche Möglichkeiten.

Prozesse können mithilfe von Instrumenten erhoben werden. Dazu kann das Instrument eines SIPOC-Diagramms, Prozessgrenzen oder Prozesslandkarten genutzt werden. Bei der

⁴⁶ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 17 f.

⁴⁷ Vgl. ELLIS/KAUFERSTEIN (2012), S. 19 ff.

⁴⁸ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 18 ff.

⁴⁹ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 38 ff.

Ermittlung der Prozessgrenzen werden der Anfang und das Ende eines Prozesses ermittelt und abgebildet. Auf die Einteilung in operative Kernprozesse und sonstige Prozessarten geht dieses Instrument nicht genauer ein. Im Gegensatz zu dieser Prozesserkennung werden durch das SIPOC-Diagramm Zwischenschritte abgebildet und dadurch eine Basis für weitere Prozessbeschreibungen erzeugt.⁵⁰ Diese Erkennungs- und Abbildungsarten sind zu grob, um eine Prozessbeschreibung durchzuführen. Es werden nicht die benötigten Eigenschaften der Prozesse abgebildet. Daher sind diese Erhebungs- und Abbildungstechniken nicht zielführend.

Um alle notwendigen Eigenschaften abzubilden, bietet sich für die Erhebung und Abbildung der Prozesse in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen die Erstellung einer Prozesslandkarte an. Prozesslandkarten grenzen die operativen Kern-, Support- und Managementprozesse voneinander ab und stellen diese in Abschnitten dar. Diese Darstellung wird als eine methodische Darstellungsart bezeichnet. Für eine Prozesslandkarte gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, um die vorhandenen Prozesse abzubilden. Anhand von jeweiligen Branchenstandards können zusätzliche Abgrenzungen und Abschnitte eingeführt werden. Diese Darstellung kann für Unternehmen jeglicher Größe angewandt werden. Um ein erstes Bild des Unternehmens durch die Erhebung der Prozesse zu erhalten, ist dieses Instrument geeignet.⁵¹

Nachdem die Definition der Prozesse und Festlegung der Darstellungsmethode abgeschlossen ist, sollen die vorhandenen Prozesse beschrieben werden. Die Prozesslandkarte strukturiert und stellt die Prozesse einer Organisation grafisch verständlich dar. Dabei kann die Prozesslandkarte einzelne Unternehmensbereiche oder das ganze Unternehmen darstellen.⁵² Da die SW Steuerberatung GmbH eine Kleinst-STB-Kanzlei ist, wird das gesamte Unternehmen dargestellt. Es gilt, dass es in der Kanzlei des Kooperationsunternehmens keine zusätzliche Unterscheidung in einzelne Unternehmensbereiche gibt. Bei Unternehmen mit mehreren Abteilungen wird häufig die Prozesslandkarte für diese einzeln erstellt.

Zu Beginn der Erstellung der Prozesslandkarte muss die Unternehmensstrategie betrachtet werden. Diese hat unmittelbare Konsequenzen auf die Prozesslandkarte und bietet eine Grundlage zur Definition der Prozessabgrenzungen. Die Unternehmensstrategie spielt zusätzlich eine wesentliche Rolle in der Unterscheidung einer Tätigkeit zwischen einem operativen Kern- und einem Teilprozess. Die Differenzierung kann direkt aufzeigen, ob ein Prozess bedeutsam für den Geschäftserfolg ist oder nicht. Operative Kernprozesse spielen eine übergeordnete Rolle in der

⁵⁰ Vgl. SCHANTIN (2004), S. 96 f.

⁵¹ Vgl. KERN (2012), S. 229 f.

⁵² Vgl. KERN (2012), S. 216 ff.

Erzielung von Umsatz für Unternehmen.⁵³ Eine Einteilung eines Prozesses kann häufig nicht ohne genaue Untersuchungen erfolgen. Einige Prozesse sind auch mehrdeutig und benötigen eine genauere Betrachtung.

Ein Beispiel für einen mehrdeutigen Prozess ist die Wartung und Aktualisierung der Internetseite einer STB-Kanzlei. Diese kann sowohl als Unterstützungs- oder als operativer Kernprozess gesehen werden. Es ist ein operativer Kernprozess, wenn die Kanzlei ihren KL gegen ein Entgelt zusätzliche Leistungen über ihre Internetseite anbietet. Wenn den KL, die dieses Entgelt leisten ein Premiumbereich zur Verfügung gestellt wird, in dem diese zusätzliche Nachrichten erhalten oder weitere Tools verfügbar sind, gehört dieser Prozess zu den operativen Kernprozessen. Wenn das Unternehmen seine Internetseite als notwendiges Übel betrachtet und die Aktualisierung und Wartung der Homepage nebenbei ausgeführt wird, ist der Prozess ein Unterstützungsprozess. Unterstützungsprozesse sind bei vielen Unternehmen ein erster Ansatzpunkt, um Prozesse auszulagern, da sie nicht Teil der Kernkompetenz des Unternehmens sind. Sie verursachen möglicherweise höhere Kosten als sie Nutzen bringen. Häufig können diese Prozesse günstiger von externen Organisationen erledigt werden.⁵⁴

Die Erstellung einer Prozesslandkarte bietet eine Basis für die transparente Aufbereitung zur Beschreibung, Optimierung und Steuerung der vorhandenen Prozesse. Sie ist eine Hilfe, sich durch die Vorgänge im Unternehmen zu navigieren und einen Eindruck über die betrieblichen Abläufe zu erhalten. Die Prozesslandkarte bietet einen Überblick über das Unternehmen aus der Vogelperspektive.⁵⁵ Auf die Verantwortlichkeiten und die Zusammenhänge zwischen den Prozessen wird in einer Prozessbeschreibung genauer eingegangen.

In Abbildung 4 wird eine allgemeine Prozesslandkarte dargestellt. Die operativen Kernprozesse werden mittels Blockpfeilen dargestellt. Die anderen Prozessarten werden durch rechteckige Felder dargestellt. Die Landkarte führt drei Teilbereiche an: Managementprozesse, operative Kern- und Unterstützungs-/Supportprozesse. Die Zuordnung muss korrekt vorgenommen werden. Auswirkungen können dadurch auf die folgende Prozessbeschreibung entstehen, da die erhobenen operativen Kern- und ausgewählten Unterstützungsprozesse genauer beschrieben werden. Die Prozesslandkarte beginnt und endet immer mit den KL. Die KL lösen Prozesse aus und werden von diesen mit Produkten oder Dienstleistungen beliefert.⁵⁶

⁵³ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 39 f.

⁵⁴ Vgl. OSTERLOH/FROST (2006), S. 41 ff.

⁵⁵ Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 155f.

⁵⁶ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 288.

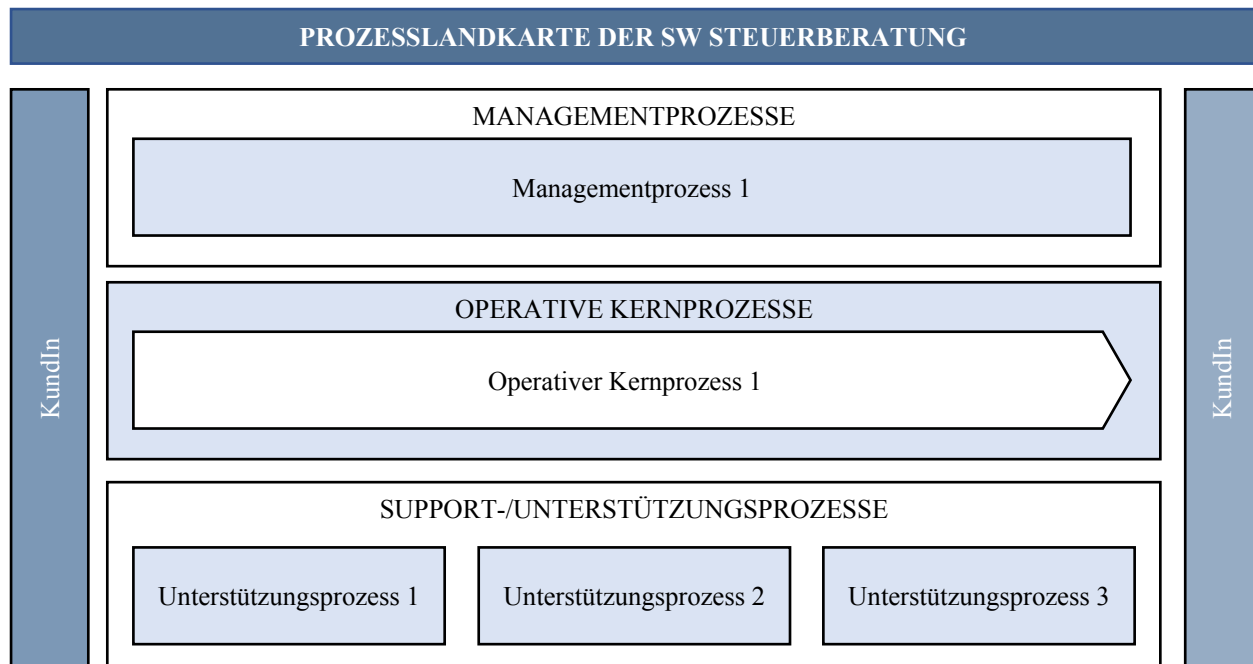


Abbildung 4: Allgemeine Prozesslandkarte, Quelle: eigene Darstellung.

Die Prozesslandkarte bietet keine inhaltliche Analyse, Darstellung oder Beschreibung der erhobenen Prozesse. Es werden im ersten Schritt die Prozesse des Unternehmens abgebildet, um weitere Beschreibungen zu ermöglichen. Die Prozesse und die darauf aufbauende Prozesslandkarte hängen von den Faktoren der Kernkompetenzen, Wettbewerbsstrategien, zu bestreitenden Zielmärkte, Komplexität der operativen Kernprozesse und der Art und Häufigkeit der Ausführung des Prozesses ab.⁵⁷

2.1.3 Methode zur einheitlichen Darstellung der Prozessbeschreibung

Bisher wurden die Prozesse mithilfe einer Prozesslandkarte vollständig erhoben. Um eine Prozessoptimierung durchführen zu können, müssen die repetitiven Prozesse beschrieben und die jeweiligen Verantwortlichkeiten definiert werden. Diese Beschreibung und Definition kann aufbauend auf die Prozesslandkarte erfolgen. Das ist notwendig, um neben den normalen Prozessen die entstehenden Entscheidungsprozesse, den Daten- und Informationsfluss und die Verantwortlichkeiten abzubilden. Ansonsten kann keine einheitliche Datenbasis geschaffen werden, die gewährleistet, dass eine zielgerichtete Optimierung der Prozesse erfolgt. Der Detaillierungsgrad der Beschreibung kann frei gewählt werden. Wenn ein hoher Grad der Detaillierung gewählt wird, ist die Erkennung von Optimierungspotenzialen wahrscheinlicher.⁵⁸ Eine ausgeprägtere Detaillierung kann erreicht werden, indem entweder eine höhere Anzahl von

⁵⁷ Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 212 f.

⁵⁸ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 59 f.

Prozessen oder die vorhandenen ausführlicher beschrieben werden. Wenn beides gemacht wird, steigt der Detaillierungsgrad dementsprechend stärker an. Ein zu hoher Detaillierungsgrad kann jedoch zu unnötigem Mehraufwand führen und keine zusätzlichen Optimierungspotenziale aufdecken.

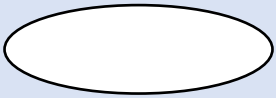

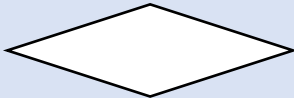
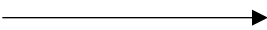
Symbol	Bedeutung
	Ereignisse sind als Ellipse darzustellen. Das Symbol der Ellipse bezeichnet den Beginn oder das Ende eines Ereignisses/Prozesses. z. B. Erteilung eines Auftrages durch eine KlientIn.
	Diese Notation des Flussdiagramms, zeigt eine Aktion, Aufgabe oder einen Vorgang, der ausgeführt wird. Das Symbol soll Teilprozesse in Form eines Rechtecks darstellen. Sinnvoll ist es die Teilprozesse mit einem Substantiv und Verb zu beschreiben. z. B. "Auftragserteilung bearbeiten".
	Entscheidungen oder Verzweigungen werden mit dem Symbol einer Raute dargestellt. Eine Entscheidung hat einen Eingang und kann mehrere Ausgänge haben. Innerhalb der Raute wird die Entscheidungsbedingung durch einen Text abgebildet. Die Entscheidungsausgänge sind mit den jeweiligen Werten festgelegt (ja/nein).
	Pfeile zeigen an in welcher Reihenfolge die Tätigkeiten/Prozesse mit einander verknüpft sind und ausgeführt werden. Sie stellen die Reihenfolge dar, in der das Flussdiagramm gelesen werden muss.

Tabelle 1: Notation des Flussdiagramms, Quelle: FÜERMANN (2014), S. 58 f (leicht modifiziert).

An die Erhebung der Prozesse schließt eine ausführliche Beschreibung des Zustandes der vorhandenen Prozesse an. Die Beschreibung bietet die Basis, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale von Prozessen zu erkennen.⁵⁹ Als Methode zur Beschreibung der Prozesse werden Flussdiagramme angewendet. In der Literatur werden diese auch Flow-Charts und Prozessablaufdiagramme genannt. Die folgenden Faktoren werden durch eine Prozessbeschreibung ermittelt:⁶⁰

- Beginn und Ende des Prozesses
- Ablauf des Prozesses
- Schnittstellen zu anderen Prozessen
- Entscheidungsprozesse

⁵⁹ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMAN (2012), S. 162 f.

⁶⁰ Vgl. KERN (2012), S. 259 ff.

- Informations- und Datenfluss
- Verantwortlichkeiten

Für ein Flussdiagramm gibt es vordefinierte Notationen, die in einer Norm festgelegt sind. Zur Beschreibung werden standardisierte Symbole benutzt, die durch die Norm der DIN 66001 festgelegt sind.⁶¹ Um eine einheitliche Visualisierung der Prozesse zu ermöglichen, ist es notwendig, diese Vorgaben zu nutzen.⁶² Die vier für die Prozessdarstellung genutzten Symbole und ihre Bedeutung werden in Tabelle 1 erläutert. Für die Beschreibung eines Prozessflussdiagramms können weitere Symbole der Norm DIN 66001 genutzt werden, diese sind notwendig, um komplexere Abläufe des Software-Engineerings zu beschreiben. Für die Beschreibung eines Prozesses sind die erwähnten Symbole der Tabelle 1 ausreichend.⁶³

Für die Beschreibung der Prozesse und eine darauf aufbauende Optimierung reicht ein einfaches Flussdiagramm ohne zusätzliche Informationen nicht aus. Um die Prozessoptimierung durchzuführen, fehlt eine Darstellung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Klare Zuständigkeiten können Sicherheit schaffen, Risiken reduzieren und die Kommunikation innerhalb des Unternehmens vereinfachen. Es hilft, dass die Schritte der Optimierung an der richtigen Stelle ansetzen und akzeptiert werden, da die Verantwortlichen direkt adressiert werden.⁶⁴ Um diese abzubilden, muss dieses Flussdiagramm erweitert werden. Ein Werkzeug ist eine DEMI-Box. Hier werden die Verantwortlichkeiten anhand eigener standardisierter Spalten aufgezeigt und es ist möglich, gezieltere Optimierungsschritte vorzunehmen. Es werden die Verantwortlichen für die Durchführung, Entscheidungen, Mitwirkung und der Information abgebildet. DEMI bedeutet.⁶⁵

- Durchführungsverantwortung (Responsible)
- Ergebnisverantwortung (Accountable)
- Mitarbeit/Mitwirkung (Consulted)
- Informieren (Informed)

Neben den Darstellungen des Prozesses und der Verantwortlichkeiten anhand der DEMI-Box wird das Prozessablaufdiagramm um Spalten für die Darstellung des Informations- und Dokumentenflusses und die Prozessbeschreibung erweitert. Für die Darstellung der Symbole des Informations- und Datenzuflusses setzt die Norm DIN 66001 weitere Symbole fest, die in Tabelle 2 angeführt werden.⁶⁶

⁶¹ S. DIN-Norm 66001 (1983), S. 2 f.

⁶² Vgl. FÜERMANN (2014), S. 60 ff.

⁶³ Vgl. HERING (1989), S. 26.

⁶⁴ Vgl. BOSSHART CONSULTING (2017), Onlinequelle [09.07.2018].

⁶⁵ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 82 f.

⁶⁶ S. DIN-Norm 66001 (1983), S. 4 f.



Symbol	Bedeutung
	Informationen werden anhand eines Datenträgers bereitgestellt. Dazu gehören z. B. alleinstehende Datei oder verknüpft mit einer Softwareanwendung, Datenbank.
	Das Symbol stellt Schriftstücke in Papierform dar.

Tabelle 2: Symbole für den Dokumenten- bzw. Informationsfluss, Quelle: FÜERMANN, S. 58 f (leicht modifiziert).

Falls das Flussdiagramm an Stellen nicht schlüssig ist, wird der Prozess durch eine zusätzliche, erklärende Spalte genauer beschrieben. Der Sachverhalt der Tätigkeit wird dadurch verständlicher dargestellt. Abbildung 5 stellt einen Prozess dar, um die Verständlichkeit eines Flussdiagramms zu verstärken. Der Beispielprozess ist hier das Kanzleicontrolling, das von den GF ausgelöst wird. Der dargestellte Controlling-Prozess ist stark vereinfacht und geht nur oberflächlich auf den Prozess ein, um die Verständlichkeit eines Flussdiagramms zu ermöglichen. Die Beschreibung soll ein Beispiel für die kommenden Abbildungen in den nachfolgenden Kapiteln darstellen. In den Spalten der Prozessdarstellung und des Dokumenten-/Informationsflusses wird die normierte Notation aus den Tabellen 1 und 2 verwendet. Die Titel der Prozesse werden meist durch ein Substantiv und Verb beschrieben. Wenn dies nicht möglich ist, ist es dennoch sinnvoll, die Bezeichnung möglichst kurz zu halten, da ansonsten Verwirrung entstehen kann und Prozesse nicht sachlogisch dargestellt werden. Im Bereich der Prozessbeschreibung werden die Prozesse möglichst eindeutig definiert und beschrieben. Dadurch ist es möglich, Prozesse zu erkennen, die eine erhöhte Repetitivität aufweisen und zur Prozessoptimierung geeignet sind. Die Prozessverantwortlichen sind durch eine Abkürzung ihres Titels in der Organisation in den rechten Spalten auszuweisen.

In der Beschreibung in den folgenden Kapiteln werden die verwendeten Abkürzungen im Text erläutert. Bei der Definition der Rollen sollten Beschreibungen personenunabhängig erfolgen. Einzelne Verantwortliche können aus der Organisation ausscheiden, versetzt oder anderweitig verwendet werden. Sie sind dann nicht mehr für den Prozess verantwortlich. Die Beschreibung der Verantwortlichkeiten in den Prozessflussdiagrammen müssten in diesem Fall neu verteilt oder

angepasst werden. Allgemein ist es sinnvoller, anstatt der Namen die Funktionen der Positionen einzutragen.

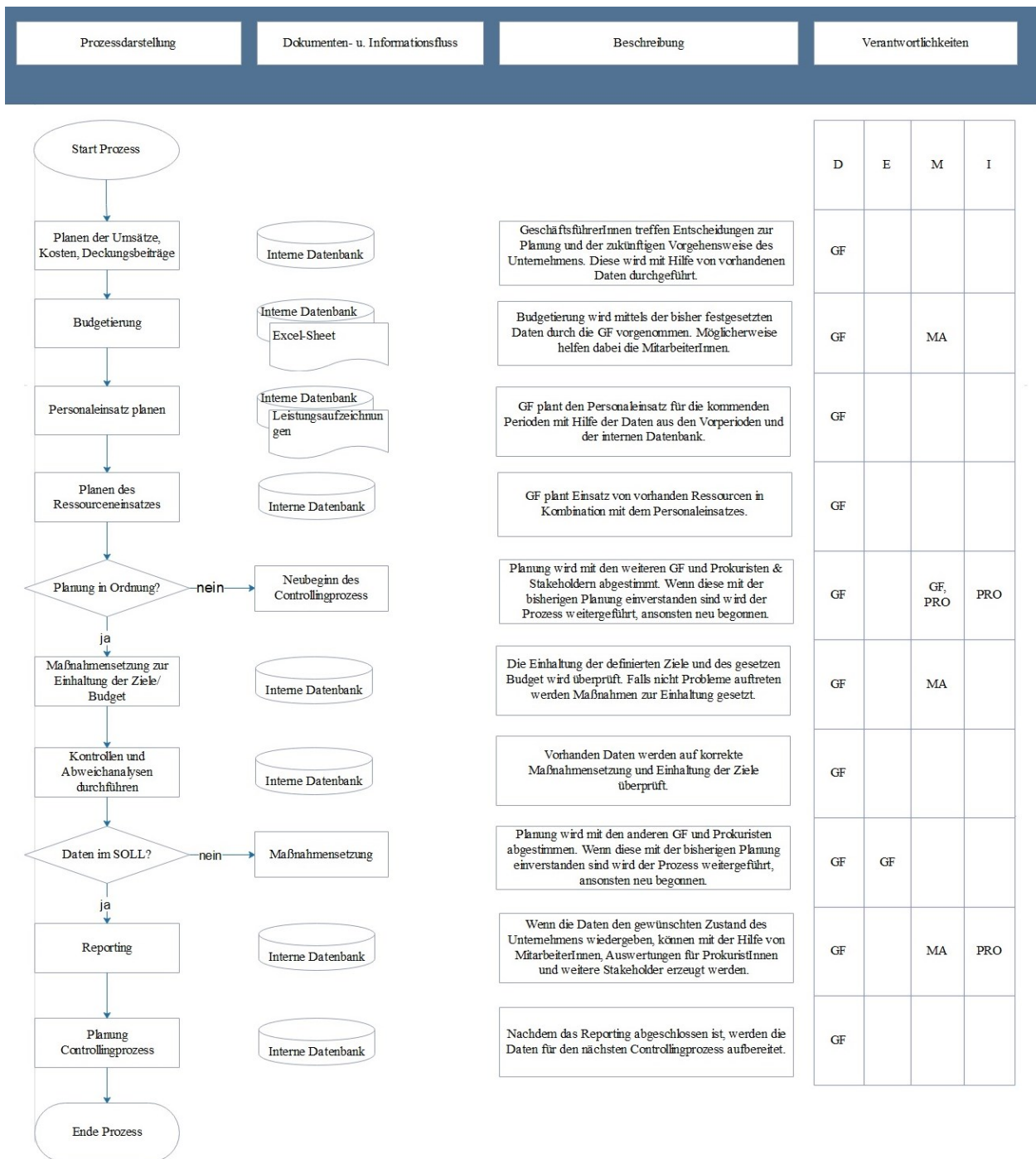


Abbildung 5: Flussdiagramm des Kanzleicontrollings, Quelle: eigene Darstellung.

2.2 Einteilung und Unterschiede von Steuerberatungskanzleien

Kleine und Kleinst-STB-Kanzleien betreuen eine andere Klientel als größere Kanzleien der Branche. Einige kleinere Kanzleien konzentrieren sich auf spezifische Geschäftszweige. Kleine und Kleinst-STB-Kanzleien haben Vorteile und Nachteile gegenüber größeren Kanzleien. Auf

diese Unterschiede wird im folgenden Teilkapitel eingegangen. Die betreuten Unternehmen sind bei kleinen und Kleinst-STB-Kanzleien überwiegend KMU und EPU.⁶⁷ Die Anforderungen der KMU und EPU an die Kanzleien unterscheiden sich von denen der großen Unternehmen.⁶⁸

2.2.1 Einteilung der Kanzleigrößen

In der Branche der Steuerberatungskanzleien gibt es unterschiedliche Kanzleigrößenklassen. Kleine und Kleinst-Kanzleien konzentrieren sich primär auf die Betreuung von KMU und EPU, da die Ressourcen für die Betreuung von großen Unternehmen fehlen. Große Kanzleien können auch kleinere Unternehmen betreuen. Diese Kanzleien haben Nachteile gegenüber kleinen und Kleinst-STB-Kanzleien.

Eine Einteilung der Größenklassen der Kanzleien hängt von ihrem Umsatz und ihrer MA-Anzahl ab. Kanzleien mit einer MA-Anzahl über 50 Personen und einem Umsatz über fünf Millionen Euro werden als große Kanzleien bezeichnet. Von allen Steuerberatungskanzleien in Österreich entsprechen diesen Voraussetzungen nur in etwa ein Prozent. Mittlere Kanzleien haben 20 bis 50 MA und einen Umsatz bis zu fünf Millionen Euro. In diese Kategorie fallen in etwa neun Prozent aller Kanzleien in Österreich. Die nächstkleinere Kanzleigröße ist die der kleinen Kanzlei. In diesen Kanzleien arbeiten bis zu 20 MA und erzielen eine Umsatzhöhe bis zu einer Million Euro. Der Anteil dieser Gruppe ist mit 90 Prozent am gesamten Aufkommen der Steuerberatungskanzleien in Österreich zu bemessen.⁶⁹ In dieser Arbeit wird eine zusätzliche Abstufung getroffen. Es wird die Größenklasse der Kleinst-STB-Kanzlei eingeführt. Dieser Kategorie gehören Kanzleien an, die bis zu fünf MA beschäftigen.

2.2.2 Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Kanzleigrößen

Kleine und Kleinst-STB-Kanzleien wie die SW Steuerberatung GmbH unterscheiden sich von größeren und mittleren Kanzleien in wesentlichen Punkten. Die kleineren Kanzleien müssen von ihren MA mehr Flexibilität verlangen können. Die MA können sich nicht auf fachspezifische Tätigkeiten fokussieren. Ihr Wissen muss mehrere unterschiedliche Fachgebiete abdecken und sie müssen auch fachfremde Tätigkeiten ausführen. Zu den fachfremden Tätigkeiten zählen administrative Tätigkeiten. Dies führt dazu, dass größere Kanzleien oft eine höhere Fachkräftedichte vorweisen können.

Ein weiterer Grund kann die Attraktivität der Betreuung von großen Mandantschaften für BewerberInnen sein. Größere Kanzleien weisen eine höhere Attraktivität für qualifizierte

⁶⁷ Vgl. BUNDESSTEUERBERATERKAMMER (2016), Onlinequelle [04.02.2018].

⁶⁸ Vgl. KARY (2013), S. 12 ff.

⁶⁹ Vgl. LENOBLE (2013), Onlinequelle [30.10.2017].

Nachwuchstalente auf. Für jene ist es oft wichtig, die Möglichkeit zu haben, multinationale Unternehmen und Marktführer zu betreuen. Zusätzlich bieten größere Kanzleien bessere Aufstiegschancen. In kleinen Kanzleien sind oft die GF die einzigen hierarchisch höhergestellten Personen. Es ist nur möglich aufzusteigen, indem man selbst ProkuristIn oder GF wird. Durch die höhere Attraktivität und besseren Aufstiegschancen wählen viele BewerberInnen eine Karriere in großen Kanzleien. Diese Kanzleien können mehrere unterschiedliche SpezialistInnen und Betreuungen anbieten.⁷⁰

Größere Kanzleien haben durch die höhere MA-Anzahl den Vorteil, dass die administrativen Tätigkeiten standardisiert und vordefiniert sein müssen. Dadurch entsteht eine straffe, mandantenbezogene Abwicklung der Organisationvorgänge. Gerade in kleinen Kanzleien müssen qualifizierte Fachkräfte oft allgemeine Tätigkeiten übernehmen. Hier fehlen die notwendigen AssistentInnen (AST), um Entlastung zu schaffen. Große Unternehmen schaffen sich durch die straffe Abwicklung der Tätigkeiten einen Vorteil.⁷¹ Sie werden als Skaleneffekte oder Economies of Scale bezeichnet. Diese Skaleneffekte führen dazu, dass bei mehrmaliger Ausübung der Bürotätigkeiten die durchschnittlichen Kosten sinken. Die Skaleneffekte entstehen aus den folgenden Vorteilen:⁷²

- Da das Unternehmen in größerem Umfang arbeitet, können sich die MA auf bestimmte Aktivitäten spezialisieren. Diese Spezialisierung führt zu einer höheren Produktivität und Effektivität in den Spezialisierungsbereichen.
- Das Unternehmen kann die angebotenen Dienstleistungen günstiger anbieten, da durch die oftmalige Ausführung die Grenzkosten unter die Durchschnittskosten sinken. Es entsteht ein Wettbewerbsvorteil gegenüber kleineren Mitbewerbern.⁷³

Ein weiteres Argument für große Kanzleien ist die immer diffiziler werdende Behandlung von Steuerfragen und anderen Aufgaben. Die Anzahl der zu bewältigenden Aufgaben hat für Kanzleien in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Gerade im Bereich der steuerrechtlichen Probleme werden die benötigten Lösungen immer komplexer. Diese Komplexität entsteht durch die unterschiedliche Behandlung der jeweiligen Einkommensgruppen.⁷⁴ Als Beispiel für die voranschreitende Komplexität der Gesetze können die Bundesgesetze und im Spezifischen das Einkommenssteuergesetz herangezogen werden. In den Bundesgesetzen wurden seit dem Jahr

⁷⁰ Vgl. KRANEBITTER/MAIER (2017), S. 382 f.

⁷¹ Vgl. KRANEBITTER/MAIER (2017), S. 385 ff.

⁷² Vgl. PINDYCK/RUBINFELD (2009), S. 329 f.

⁷³ Vgl. PINDYCK/RUBINFELD (2009), S. 346 f.

⁷⁴ Vgl. FREUDHÖFER/GRÖHS (2016), S. 25 f.

2000 über 422 Änderungen vorgenommen.⁷⁵ Im Einkommenssteuergesetz listet der Rechnungshof 558 Sonderbestimmungen auf. Der Komplexitätsgrad und Umfang erhöht sich damit für die Vertretung in steuerlichen Angelegenheiten ungemein.⁷⁶ Diese Komplexität führte bisher Klein-STB-Kanzleien an ihre Grenzen. Der faktische Arbeitsaufwand kann mit den vorhandenen Ressourcen bislang kaum bis gar nicht bewerkstelligt werden.

Neben Economies of Scale entstehen bei einem hohen Spezialisierungsgrad, Nachteile für die größeren Kanzleien und Unternehmen. Diese werden als Diseconomies of Scale bezeichnet. Negative Skaleneffekte können auf zwei primäre Faktoren zurückgeführt werden. Einer davon ist der des Personals. MA haben oft Probleme, mit einer erhöhten Anzahl von Aufgaben umzugehen, und identifizieren sich dadurch nicht mehr mit den Unternehmenszielen. Ein weiterer Faktor ist die Weitergabe von Informationen innerhalb der Wertschöpfungskette.⁷⁷ Folgende Probleme ergeben sich:

- Die Führung der Unternehmen wird zu komplex und im Arbeitsablauf von Kanzleien können Probleme auftreten. Ein gewisser Grad an Ineffizienz kann entstehen.
- Bei einem zu großen Kanzleiapparat kann die Kommunikation leiden. Dies führt dazu, dass nur mehr bestimmte Abteilungen miteinander kommunizieren. Dadurch entsteht eine ineffiziente Ausführung der Kerntätigkeiten.⁷⁸
- Die Kommunikationsprobleme können dazu führen, dass das Unternehmen erst mit zeitlicher Verzögerung auf ein Anliegen reagiert.
- Der schlimmste Anwendungsfall von Diseconomies of Scale wäre die doppelte Ausführung von zugeteilten Tätigkeiten. Dieses Problem kann schnell behoben werden, indem die Arbeiten vorab durch leitende MA zugeteilt und die Zuteilung in regelmäßigen Zyklen überprüft wird.⁷⁹

Kleine und Kleinst-STB-Kanzleien haben selbst Vorteile, die als wesentlich für ihren wirtschaftlichen Erfolg angeführt werden können. Die zentrale Stärke der kleinen und kleinsten STB-Kanzleien ist die persönliche Betreuung. In kleineren Kanzleien wird die Betreuung der KL meist über längere Zeit von denselben SB durchgeführt. Die persönliche Betreuung durch dieselben SB und SteuerberaterInnen führt hier zu einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis. Die Leistungen der Kanzlei werden nicht als reine Dienstleistung von den KL angesehen. Es entwickelt sich hier durch eine langjährige persönliche Betreuung eine gute Vertrauensbasis, und Vorschläge

⁷⁵ Vgl. URSCHITZ (2016), Onlinequelle [05.11.2017].

⁷⁶ Vgl. KSW (2013), Onlinequelle [01.11.2017]; ebenso RECHNUNGSHOF (2013), Onlinequelle [05.11.2017].

⁷⁷ Vgl. MANKIW (2011), S. 282 ff.

⁷⁸ Vgl. MANKIW (2011), S. 285 ff.

⁷⁹ Vgl. AGARWAL (2017), Onlinequelle [27.12.2017].

des Beraters werden eher angenommen. In großen Kanzleien ist eine langjährige persönliche Betreuung von kleinen Unternehmen schwer möglich, da die Fluktuation im Personal höher ist.⁸⁰ Für viele KL spielt dieser persönliche Umgang im wirtschaftlichen Verhältnis mit ihren STB eine essenzielle Rolle. Es kann eine starke Bindung zwischen Dienstleister und Empfänger der Dienstleistung entstehen. Wenn KL hohen Wert auf diese Art von Betreuung legen, kann eine Veränderung des SB zum Wechsel der Kanzlei führen. Die persönliche Bindung zur jeweiligen SB eines STB ist für EPU und KMU das zentrale Argument für eine langfristige Betreuung durch eine kleine Kanzlei.⁸¹

Aus der zunehmenden Komplexität bieten sich für Kleinst-STB-Kanzleien Chancen und Möglichkeiten für die effiziente Bewältigung der gestiegenen Herausforderungen. Gerade durch die Nutzung von Informationstechnologien zur Digitalisierung der Prozesse können Kleinst-STB-Kanzleien ihre Arbeitsvorgänge wesentlich effizienter als bisher gestalten. Dadurch werden zusätzliche Zeitkapazitäten geschaffen, die eine Lösung von komplexen Fragestellungen ermöglichen können. MA der Kanzleien haben dadurch mehr Zeit sich einer Sachbearbeitung zu widmen. Die bisher als unmöglich und zu komplex scheinenden Fragestellungen können nun bearbeitet und gelöst werden bei Betrachtung der Organisation von kleinen Kanzleien kann festgestellt werden, dass für die Ausführung von Tätigkeiten unterschiedliche Unternehmensbereiche zuständig sind. MA aus unterschiedlichen Bereichen übernehmen Tätigkeiten aus anderen Organisationseinheiten und müssen flexibler sein.⁸² Durch eine effizientere Gestaltung des bisherigen Ablaufes kann das Leistungsportfolio von Kleinst-STB-Kanzleien erweitert werden. Die zusätzlichen Leistungen können zusätzliche Beratungs- und Vertretungsmöglichkeiten beinhalten.⁸³ Das erweiterte Portfolio kann in den zukünftigen Jahren als weiteres Argument für die Betreuung durch Kleinst-STB-Kanzleien angesehen werden.

⁸⁰ Vgl. HAMANN (2017), Onlinequelle [05.11.2017].

⁸¹ Vgl. KARY (2013), S. 12 ff.

⁸² Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 8 f.

⁸³ Vgl. BLAIMSCHEIN (2015), S. 229 f.

3 Erhebung der Ist-Situation der Prozesse

Um mit der Darstellung der vorhandenen Prozesse der SW Steuerberatung GmbH zu beginnen, wird im ersten Schritt zur Erhebung der vorhandenen Prozesse eine Prozesslandkarte erstellt. Die Prozesse werden in die drei Gliederungsebenen Management-, operative Kern- und Support-/Unterstützungsprozesse unterteilt. Im nächsten Schritt wird eine Beschreibung von den Prozessen, die eine erhöhte Repetitivität vorweisen, erstellt. Diese sind die operativen Kernprozesse der BH und die Erstellung der Steuerklärungen. Zusätzlich zu den operativen Kernprozessen werden die repetitiven Unterstützungsprozesse des Fristenmanagements, der Kanzleiverwaltung und die der Korrespondenz genauer beschrieben.

3.1 Prozesslandkarte und erhobene Prozesse der SW Steuerberatung GmbH

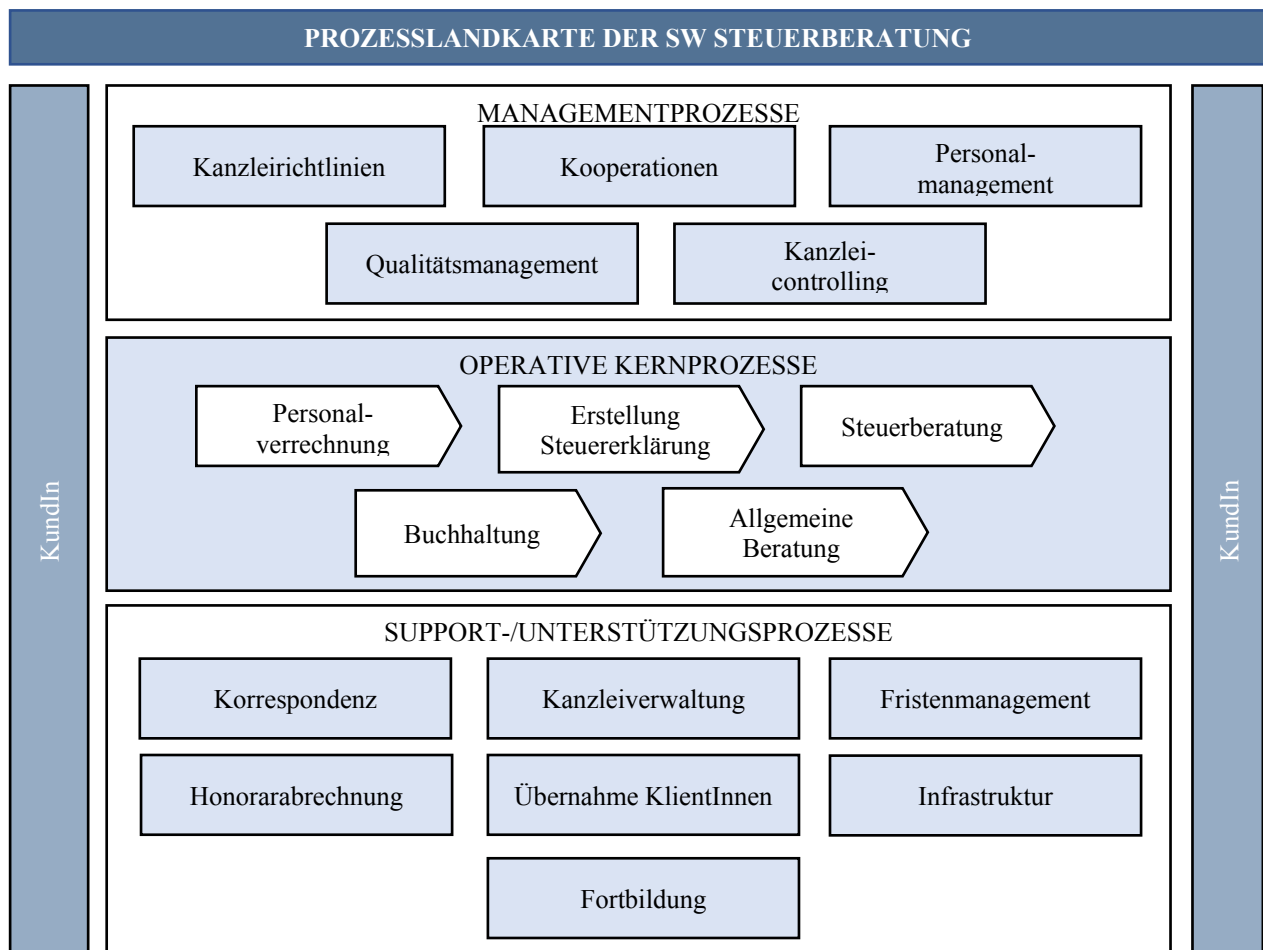


Abbildung 6: Prozesslandkarte der SW Steuerberatung GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Die ermittelte Prozesslandkarte erhebt nun die vorhandenen Prozesse und stellt sie anhand von Gliederungsebenen dar. Dadurch kann die Organisationsstruktur des Unternehmens

nachvollzogen werden.⁸⁴ Die Erstellung einer Prozesslandkarte hilft der SW Steuerberatung GmbH, eine Basis für weitere Analysen und Optimierungen der einzelnen Prozesse zu schaffen.

In Abbildung 6 wird die Prozesslandkarte der Kanzlei des Kooperationspartners abgebildet. Im Unterschied zur Prozessbeschreibung hilft die Prozesserhebung, einen ersten Eindruck über die Prozesse zu erhalten. Eine genaue Beschreibung der Abläufe der Geschäfts- und unterstützenden Prozesse erhält man anhand der Prozessbeschreibungen im Teilkapitel 3.3.⁸⁵

3.1.1 Erhobene Managementprozesse

Die Managementprozesse beteiligen sich nicht an der direkten Leistungserstellung der SW Steuerberatung GmbH. Sie schaffen für die operativen Kern- und Unterstützungsprozesse Rahmenbedingungen. Sie sorgen dafür, dass das Unternehmen gezielt unter Beachtung von festgelegten Vorgaben geführt wird. Managementprozesse werden als Führungsprozesse bezeichnet, da sie in kleinen Unternehmen vorwiegend von der GF ausgeführt werden.⁸⁶ Die Kurzbeschreibungen zu den erhobenen Managementprozessen fallen ausführlicher aus, da diese Prozesse nicht mittels Flussdiagrammen beschrieben werden. Grund dafür ist, dass Managementprozesse einen geringen repetitiven Charakter aufweisen und ein niedriges Prozessoptimierungspotenzial haben.

3.1.1.1 Erstellung und Wartung der Kanzleirichtlinien

Im Prozess der Kanzleirichtlinien werden nachweisbare Regelungen und Vorgaben festgelegt, um Rahmenbedingungen für den alltäglichen Ablauf von Tätigkeiten zu schaffen. Diese werden erzeugt, um die zielgerichtete Ausführung der Prozesse zu ermöglichen. Insbesondere ohne die Erstellung von Richtlinien für die LV, BH und Erstellung von Steuererklärungen kann kein einheitliches Vorgehen gewährleistet werden. Das einheitliche Vorgehen vereinfacht im weiteren Betrachten eine Standardisierung der Prozesse, die notwendig ist, um einheitliche Prozessbeschreibungen zu erzeugen. Es ist bedeutsam für eine Kanzlei, genaue Richtlinien zu erzeugen, um eine Harmonisierung der Vorgänge zu ermöglichen und so ein einheitliches Vorgehen der MA zu ermöglichen.⁸⁷ Da die SW Steuerberatung GmbH ein junges, wachsendes Unternehmen ist, ist es notwendig, die Kanzleirichtlinien laufend zu adaptieren. Diese werden in Zyklen angepasst, um regelmäßig auf Veränderungen im Kanzlei- und allgemeinen Ablauf eingehen zu können. Die Erzeugung vom Richtlinien ist zwingend notwendig, da auf neue

⁸⁴ Vgl. KERN (2012), S. 18 f.

⁸⁵ Vgl. Kapitel 3.3 Prozessbeschreibung und Erhebung der Optimierungspotenziale der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse, S. 40.

⁸⁶ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 421.

⁸⁷ Vgl. KERN (2012), S. 86 f.

Anforderungen der Gesetzgebung und Veränderung der Vorschriften in den Steuerrichtlinien eingegangen werden muss. Die Kanzleirichtlinien sind niemals endgültig und werden laufend von der GF angepasst.

3.1.1.2 Kanzleicontrolling

Das Controlling soll die Unternehmensführung mit den wichtigsten Informationen und Instrumenten versorgen, um Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben wahrzunehmen. Das Controlling soll der Unternehmensführung mithilfe dieser Daten ermöglichen, Vorgaben festzulegen, die den Unternehmenserfolg gewährleisten sollen. Um diese Vorgaben zu erreichen, werden die geplanten Umsätze, Kosten und die entstehenden Deckungsbeiträge errechnet. Daraus kann eine Budgetierung der Kanzlei vorgenommen werden und es entsteht die Planung des Ressourceneinsatzes. Falls die Vorgaben nicht erreicht werden können, müssen Maßnahmen gesetzt werden, um diese einzuhalten.⁸⁸

Zum Controlling gehört die Überprüfung der Stundensätze. Wenn diese im Vergleich zu den Vorgaben der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer nachvollziehbar, plausibel und wirtschaftlich tragfähig sind, können sie weiter beibehalten werden. Wird zu viel verrechnet und KL wandern durch überteuerte Honorarnoten ab, müssen die Stundensätze gesenkt werden. Bei zu niedrigen Stundensätzen kann die Kanzlei nicht mehr wirtschaftlich agieren und erzielt Verluste.

Die Steuerung durch das Kanzleicontrolling entscheidet zusätzlich über Expansionspläne und die zusätzliche Anmietung von Büroräumlichkeiten. Das ist notwendig, um ein effizientes und zielgerichtetes Kanzleicontrolling zu betreiben, das die Überlebensfähigkeit der SW Steuerberatung GmbH gewährleisten und ein konstantes Unternehmenswachstum ermöglichen soll.

3.1.1.3 Personalmanagement

Vorgaben für das Personalmanagement gehen aus dem Kanzleicontrolling hervor. Durch die Ergebnisse aus dem Controlling können Maßnahmen für die Personalplanung gesetzt werden. Diese ermittelt den zukünftigen Personalbedarf, der für Kleinstkanzleien eine untergeordnete Rolle spielt. Ob zusätzliche Arbeitskräfte angestellt werden oder vorhandene entlassen werden, hängt von der Unternehmensstrategie und -entwicklung ab.

Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements ist es, den MA in die Vorhaben des Unternehmens einzubinden und diese über künftige Entwicklungen zu informieren. Wenn MA wertgeschätzt werden und wissen, für welches Endergebnis sie eingesetzt werden, steigt die

⁸⁸ Vgl. WALA/HASLEHNER/HIRSCH (2016), S. 226 f.

Motivation der Belegschaft. Zusätzlich kann eine gesteigerte Arbeitsmoral entstehen. Gesteigerte Moral und Motivation bewirkt in erster Linie eine höhere Arbeitsproduktivität.⁸⁹ Des Weiteren bewirkt eine hohe MA-Zufriedenheit eine längere Betriebszugehörigkeit, die von Vorteil ist, da man nicht nach neuen qualifizierten MA suchen muss. Das Problem an der Einstellung von neuen MA ist die Einschulungsdauer und die hervorgehende temporäre Nichtbeteiligung an der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Bei einer hohen Fluktuation des Personals kann dies zu Problemen in der effizienten Ausübung der Geschäftsprozesse führen. Bei hoher Zufriedenheit werden die Nichtleistungszeiten durch Krankenstände reduziert. Das führt neben den höheren Anwesenheitszeiten zu geringeren Personalkosten, da keine zusätzlichen Arbeitskräfte angestellt werden müssen und die vorhandenen Ressourcen ausgenutzt werden.⁹⁰

3.1.1.4 Kooperationen

Die Nutzung von überbetrieblichen Kooperationen ist bedeutsam für Kleinst-STB-Kanzleien wie die SW Steuerberatung GmbH. Kleinst-STB-Kanzleien können es sich nicht leisten, MA für alle anfallenden Tätigkeiten anzustellen. Bei gleichbleibender Auftragslage würden die Kosten für das Personal einen zu hohen Anteil des Gesamtbudgets benötigen. Bei einer Auslagerung von Tätigkeiten an fremde Unternehmen würden höhere Kosten entstehen als bei dauerhaften Kooperationen. Dauerhafte Kooperationen führen zu einer Bündelung von gemeinsamen Ressourcen, die den Parteien weiterhelfen können.⁹¹

Durch das Bündeln der gemeinsamen Ressourcen können größere Aufträge angenommen werden, die ansonsten ohne Kooperation nicht bearbeitet werden können. Dadurch werden Kapazitätsengpässe vermieden und die vorhandenen Ressourcen effizienter genutzt. Kooperationen können dazu beitragen, dass kostengünstige und langfristige Bindungen zu Partnerunternehmen aufgebaut werden. Die Partnerunternehmen müssen nicht zwingend aus anderen Wirtschaftsbereichen kommen. Die Kooperationsunternehmen können im selben Bereich tätig sein wie das eigene Unternehmen und bei komplexen Problemstellungen Hilfestellung bieten.

3.1.2 Erhobene operative Kernprozesse

Die Geschäftsprozesse bilden die Ziele und die Strategie eines Unternehmens ab. Einen wesentlichen Anteil davon übernehmen die operativen Kernprozesse. Sie haben ihren Beginn und ihr Ende bei den KL. Die Betrachtung der operativen Kernprozesse ist ein bedeutsamer Teil im Zuge der Prozessoptimierung. Für die SW Steuerberatung GmbH wurden fünf zentrale operative

⁸⁹ Vgl. TRACHT (2014), S. 16 f.

⁹⁰ Vgl. BERTHEL/BECKER (2017), S. 211 f.

⁹¹ Vgl. LEHNER (2014), S. 181 ff.

Kernprozesse erhoben. Diese sind die LV, Buchhaltung, Jahresabschlusserstellung, Steuerberatung und die allgemeine wirtschaftliche Beratung.

3.1.2.1 Lohnverrechnung

Die LV wird für die KL monatlich erstellt. In der SW Steuerberatung GmbH wird diese Tätigkeit von einer externen Mitarbeiterin erledigt. Diese betreut neben der SW Steuerberatung GmbH eigene KL und ist als Bilanzbuchhalterin tätig. Die LV wird als zusätzliche Dienstleistung in der SW Steuerberatung GmbH angeboten. Sie ist kein zentraler operativer Kernprozess der Kanzlei, muss aber im Dienstleistungsportfolio einer Steuerberatungskanzlei vorhanden sein.

Neben den regelmäßigen Personalverrechnungsauswertungen führt die Personalverrechnerin (PV) Anmeldungen von DienstnehmerInnen durch. Diese können von den SB in der Kanzlei, wenn nicht anders möglich, durchgeführt werden. Zusätzlich betreut sie Prüfungen von Behörden und anderen übergeordneten Stellen, die LV-Daten überprüfen. Zu diesen gehören die gemeinsame Prüfung von Lohnabgaben durch das Finanzamt, Kommunalsteuer-Sonderprüfungen durch die Gemeinden und sonstige Prüfungen.

Neben diesen zentralen Tätigkeiten der LV werden Sonderarbeiten, die meist einmal anfallen, erledigt. Hierzu gehören kollektivvertragliche Nachweise, Arbeitslosenbescheinigungen, Anträge auf Mutterschaftsgeld, Lohnfortzahlungsantrag und die Anmeldung neuer DienstnehmerInnen.

3.1.2.2 Buchhaltung

Die Buchhaltung nimmt eine zentralere Rolle in der Leistungserstellung der SW Steuerberatung GmbH ein. Sie wird von den MA monatlich und quartalsmäßig im Haus erstellt. Bis auf eine Ausnahme werden die Belege anhand von Dokumenten in Papierform erfasst. Nur eine KlientIn sendet ihre Belege in digitaler Form per Mail. Die Buchhaltung wird anhand der vorgegebenen Richtlinien der Buchführung erstellt. In der Buchhaltung besteht ein großes Optimierungspotenzial durch das Einführen von automatischen Vorgängen zur Verbuchung der Unterlagen. Eine automatisierte Erstellung der Buchhaltung könnte massive Zeitersparnisse bringen.

3.1.2.3 Erstellung Steuererklärung

Der Jahresabschlussprozess und die Erstellung der Steuererklärungen muss in drei Gliederungsebenen eingeteilt werden. Die erste ist die Übermittlung von Arbeitnehmerveranlagungen für KL, die keine Einkommenssteuererklärung abgeben müssen. Hier werden nur persönliche Daten des KL berücksichtigt. Die Erstellung einer Arbeitnehmerveranlagung nimmt

kaum Zeit in Anspruch. Auf die Erstellung einer Arbeitnehmerveranlagung wird im Zuge der Arbeit nicht weiter eingegangen. Neben der Abgabe der Arbeitnehmerveranlagung gibt es die Erzeugung von Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen (EAR). Diese ist umfassender und benötigt einen erhöhten Aufwand. Die letzte Ebene der Jahresabschlusserstellung ist die Erstellung einer Bilanz und deren Steuererklärungen. Hier werden ähnliche Arbeiten wie bei der Erstellung einer EAR gemacht. Diese Tätigkeit nimmt die meiste Zeit in Anspruch und ist ein zentraler operativer Kernprozess der SW Steuerberatung GmbH.

3.1.2.4 Steuerberatung

Zur Steuerberatung gehört die Vertretung der KL bei steuerlichen Problemstellungen gegenüber Behörden, wie Finanzbehörden, Verwaltungsbehörden und Verwaltungsgerichten. Zu den Problemstellungen gehören Prüfungen durch das Finanzamt und durch ordentliche Gerichte in Steuerstrafsachen sowie die Beratung bei Selbstanzeigen, wesentlichen Außenprüfungen und sonstigen Abgabenangelegenheiten, die einen steuerlichen Fachbezug haben.

Neben der steuerlichen Vertretung ist die Beratung für die künftige Steuergestaltung des Unternehmens eine zusätzliche Dienstleistung, die unter die Kategorie der Steuerberatung fällt. Sie ist notwendig, um die zukünftige aufkommende Steuerbelastung möglichst gering zu halten und dem Unternehmen eine optimale Steuergestaltung zu ermöglichen. Die Steuergestaltung nimmt insbesondere bei Umgründungen und Gründung einer neuen Rechtsform, bei Fragen um den Nachlass und die Unternehmensnachfolge, im Bereich des Zollrechts und des Verbrauchersteuerrechts, der Berechnung von Immobilienertragssteuern und Gutachten im Zusammenhang mit dem Immobilienpreisspiegel eine bedeutsame Rolle ein. Die Steuerberatung weist kaum repetitive Tätigkeiten auf und kann nicht durch die Digitalisierung optimiert werden.

3.1.2.5 Allgemeine Beratung

Die allgemeine Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen nimmt eine untergeordnete Rolle in der SW Steuerberatung GmbH ein. Allgemeine betriebswirtschaftliche Beratungen werden selten separat durchgeführt. Meist werden diese im Zuge mit anderen operativen Kernprozessen erfüllt. Zu den Leistungen der allgemeinen Beratung zählen im wesentlichen Wirtschaftlichkeitsrechnungen, die Beratung und Vernetzung in Finanzierungsfragen des Marketings, Beratung in Fragen von Kreditberechnungen und sonstigen organisatorischen Fragen zum wirtschaftlichen Ablauf in Unternehmen. Das Optimierungspotenzial hält sich hier, wie bei den Beratungsleistungen, in Grenzen.

3.1.3 Erhobene Unterstützungs-/Supportprozesse

Die Supportprozesse unterstützen die Kernprozesse. Supportprozesse haben einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele und Ausführung der -strategie.⁹² Die Supportprozesse in der SW Steuerberatung GmbH sind häufig Teilprozesse von mehreren Geschäftsprozessen und können nicht einem Prozess direkt unterstellt werden.

3.1.3.1 Korrespondenz

Als Korrespondenz wird der Kontakt mit Behörden und anderen übergeordneten Stellen im Auftrag der KL verstanden.⁹³ Der Kontakt mit den KL kann auch der Korrespondenz zugeordnet werden, weist keine repetitiven Merkmale auf und wird in dieser Kategorisierung nicht beachtet.

Unter die Korrespondenz fällt der Kontakt mit Finanzamt, Sozialversicherungsträgern, Gemeinden, Arbeitsmarktservice, Banken, statistischen Instituten und sonstigen Stellen. Die Abwicklung von Anfragen zu den DN der KL wird von der externen PV erledigt. Anfragen von Finanzämtern, Banken, Gemeinden und anderen Stellen werden im Namen der KL von den MA der SW Steuerberatung GmbH abgewickelt. Zur Korrespondenz zählen Übermittlungen von regelmäßig wiederkehrenden Dokumenten. Diese können Umsatzsteuervoranmeldungen, Tourismusbeitragserklärungen, Meldungen an die Statistik Austria, DienstnehmerInnen-Anmeldungen, Bescheidkontrolle und Ergänzungsersuchen sein.

3.1.3.2 Kanzleiverwaltung

Da die SW Steuerberatung GmbH keine eigens eingestellten AST für die verwaltenden Tätigkeiten hat, müssen diese Tätigkeiten von allen MA ausgeführt werden. Diese Prozesse zeichnen sich durch Repetitivität aus und bieten ein ausgeprägtes Optimierungspotenzial durch die Digitalisierung. Administrative Tätigkeiten umfassen primär Bürotätigkeiten. Dazu gehören z. B. die laufende Archivierung von Unterlagen, Telefonate ohne KlientInneninvolvierung, Terminkoordination, Wartung des KL-Portal, die in unmittelbarer Verbindung stehende Verarbeitung des Posteingangs, Erstellung von Auswertungen, Aufgabenerstellung ohne Frist, Jahresübernahmen und Übernahmen von Fremdbuchhaltungen. Mittels des Posteingangs wird eine Vorarbeit für das Fristenmanagement betrieben. Die Kanzleiverwaltung ist ein Teil der administrativen Tätigkeiten von STB-Kanzleien. Neben den administrativen Bürotätigkeiten sind die Wartung der Homepage und der laufende Upload von steuerlichen Neuigkeiten administrative

⁹² Vgl. HIRZEL/GEISER/GAIDA (2013), S. 232 f.

⁹³ Vgl. SAUER (2005), S. 4 f.

Prozesse. Die Neuigkeiten liefern den KL einen zusätzlichen Service und tragen so zur KL-Zufriedenheit bei.

3.1.3.3 Fristenmanagement

Der Fristenmanagementprozess nimmt eine wichtige Rolle zur termingerechten Erledigung von Aufgaben ein. Oft wird der Postprozess vorab ausgeführt, um Dokumente für das Fristenmanagement bereitzustellen. Es werden Bescheide erfasst, mit Aufgaben hinterlegt und dem jeweiligen Sachbearbeiter zugeteilt. Diese Fristen und Aufgaben werden im zentralen Kanzleiverwaltungsprogramm KIS hinterlegt und für die MA Erinnerungen gesetzt. Das Fristenmanagement ist wesentlich dafür verantwortlich, dass von Bescheiden Rechtslagen geprüft und Rechtsmittel ausgenutzt, Briefe an Mandanten geschickt, Akten abgelegt sowie Aufgaben und Zahlungen in festgelegten Fristen erledigt werden.

3.1.3.4 Honorarabrechnung

In diesem Prozess werden die Honorare erstellt und für die Zustellung an die KL bereitgestellt. Die Honorarnoten werden im Kanzleiverwaltungsprogramm KIS abgespeichert und vom KL abhängig per Post oder Mail verschickt. Die Zustellung der Honorarnoten erfolgt bei einer laufenden Geschäftsbeziehung quartalsmäßig oder monatlich. Wenn die Honorarnote einzelne Auftragsarbeiten betrifft, werden die Honorarnoten nach Leistungserstellung zugestellt. In diesem Fall werden die Honorare nach Stundensätzen für die geleistete Arbeitszeit erstellt. Mit einigen KL sind pauschale Vereinbarungen getätigt worden, die in den Stammakten hinterlegt sind. Die pauschalen Vereinbarungen müssen halbjährlich angepasst werden, um die Kosten für die Auftrags erledigung abzudecken.

3.1.3.5 Übernahme KlientInnen

Der Unterstützungsprozess der KlientInnenübernahme wird ausgeführt, wenn KL die Kanzlei wechseln und vorab von einer anderen Kanzlei laufend beraten wurden. Wenn die alte Kanzlei der zu übernehmenden KL RZL als Software benutzt, kann die Übernahme anhand der gleichen Dateitypen rasch abgewickelt werden. Wenn eine andere Software benutzt wurde, kann es dazu kommen, dass Saldenlisten, offene Posten und sonstige Daten händisch in die kanzleiinternen Programme übernommen werden müssen. Dadurch entsteht zusätzlicher Mehraufwand.

3.1.3.6 Verwaltung und Planung von Fortbildungen

Der Fortbildungsprozess ist notwendig, um über die laufenden Änderungen in den Gesetzen und den Richtlinien in steuer- und sonstigen rechtlichen Bereichen auf dem neuesten Stand zu bleiben. Fortbildungen werden von allen Mitgliedern der SW Steuerberatung GmbH besucht. Für die geschäftsführende Steuerberaterin und den mitarbeitenden Steuerberater ist es laut Berufsrecht der WT Pflicht, jährlich an einer bestimmten Mindestanzahl von Fortbildungen teilzunehmen. Diese Verpflichtung ist im § 71 (3) des Wirtschaftstreuhandberufsgesetzes geregelt.⁹⁴

3.2 Aufbau des Fragebogens zur kanzleiinternen Befragung

Um den vorhandenen Zustand des Unternehmens aus dem Blickwinkel der GF der SW Steuerberatung GmbH zu betrachten, wird zusätzlich ein Interview mit der GF durchgeführt. Für dieses Interview wird keine qualitative Inhaltsanalyse erstellt. Das komplette Interview wird zusammengefasst und anschließend abgebildet. Der verwendete Fragenbogen soll darauf abzielen, folgende Informationen zu erhalten:⁹⁵

- Allgemeine Informationen zu den Tätigkeiten und Prozessen
- Spezifische Informationen zu den operativen Kern- und Supportprozessen
- Probleme und Erfahrungen im Umgang mit den Prozessen
- Lösungsansätze und Optimierungsmöglichkeiten
- Bewertung der Lösungs- und Optimierungsansätze;

Die Informationen werden mithilfe eines erstellten Interviewleitfadens ermittelt. Die Fragestellung soll, wenn möglich, kurz und eindeutig sein. Die Antwortmöglichkeiten sind nicht festgelegt. Im Gegensatz zur Fragestellung ist die Gestaltung des Gesprächs flexibler und kann bei aufkommenden zusätzlichen Schwerpunkten genauer darauf eingehen.⁹⁶ Ein Vorteil der flexiblen Gesprächsgestaltung ist, dass während diesen auf zusätzlich entstehende Fragestellungen ein Fokus gelegt werden kann. Für die Interviews wurde ein Fragebogen konzipiert, der im Anhang A vorzufinden ist.⁹⁷ Dieser wurde mit der GF des Kooperationsunternehmens abgestimmt. Die Antworten werden im Anhang transkribiert und eine Zusammenfassung des Gesprächs im Kapitel 3.4⁹⁸ abgebildet.

⁹⁴ S. § 71 (3) WTBG.

⁹⁵ Vgl. BMI (2015), Onlinequelle [15.11.2017].

⁹⁶ Vgl. KROMREY/ROOSE/STRÜBING (2016), S. 365 f.

⁹⁷ Vgl. Anhang A: Leitfaden und Transkript des kanzleiinternen Interviews, S. 119 ff.

⁹⁸ Vgl. Kapitel 3.4 Erkenntnisse des Interviews mit der Geschäftsführerin der SW Steuerberatung GmbH, S. 65 ff.

3.3 Prozessbeschreibung und Erhebung der Optimierungspotenziale der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse

Um eine Prozessoptimierung vorzunehmen, müssen die vorhandenen Prozesse beschrieben werden. Um diese standardisiert abzubilden, werden Projektflussdiagramme und -beschreibungen von den Prozessen mit ausgeprägtem Optimierungspotenzial erstellt. Zu diesen gehört ein Teil der operativen Kernprozesse sowie der Unterstützungsprozess des Fristenmanagements, der Kanzleiverwaltung und Korrespondenz. Diese Prozesse weisen die höchste Dichte an repetitiven Tätigkeiten auf. Sie bieten das bestmögliche Anwendungsgebiet für den Ausbau der Digitalisierung zur Nutzung der Optimierungspotenziale.⁹⁹ Die vollständigen grafischen Darstellungen der beschriebenen Prozesse sind im Anhang B durch Prozessflussdiagramme abgebildet.¹⁰⁰ Anhand der Abbildungen und Beschreibungen können deren Optimierungspotenziale ermittelt werden. Bei den operativen Kernprozessen werden zusätzlich Kurzdarstellungen der Flussdiagramme in diesem Kapitel abgebildet, um ein besseres Verständnis für den Ablauf des Prozesses zu erhalten. Die Diagramme sind nicht so aussagekräftig wie jene im Anhang, da auf vordefinierte Notation verzichtet wird, um die Darstellung möglichst übersichtlich zu halten.

Vorab kann festgestellt werden, dass bei allen Prozessen Optimierungspotenziale durch automatisierte Archivierung und Austausch der Daten und Dokumente zwischen KL und STB-Kanzlei entstehen. Die übermittelten Daten der KL müssen folglich nicht mehr manuell eingescannt werden. Ein zentrales Verwaltungsprogramm kann alle Dokumente erfassen, beschlagwortet diese und speichert unter den korrekten Dateiadressen ab. Dadurch kann die Übergabe der Dokumente in Papierform überflüssig werden. Dies setzt voraus, dass die Dokumente in digitaler Form bereitgestellt werden. Die SW Steuerberatung GmbH plant nicht, den KL die zusätzliche Dienstleistung des Dokumentenscannens anzubieten.

3.3.1 Beschreibung und Abbildung der Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse

Eine Beschreibung dieser Prozesse wird nicht für alle erkannten operativen Kernprozesse durchgeführt. Grund dafür ist, dass die Beratungsprozesse eine geringere Anzahl an repetitiven Teilprozessen aufweisen und ein geringeres Optimierungspotenzial als die repetitiven operativen Kernprozesse haben. Auf den LV-Prozess wird ebenfalls nicht eingegangen, da die SW

⁹⁹ Vgl. HEISSENBERGER (2016), S. 24 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Anhang B: Prozessdarstellungen anhand von Flussdiagrammen, S. 132 ff.

Steuerberatung GmbH diesen nicht in der Kanzlei durchführt und die Dienstleistungen in diesem Bereich von einer externen LV erledigen lässt. Die zu beschreibenden repetitiven operativen Kernprozesse sind die der BH und die Erstellung der Steuererklärungen. Im Zuge der Erstellung der Steuererklärung werden zwei unterschiedliche Abläufe dieser Tätigkeit beschrieben. Der Prozess wird danach unterschieden, ob die Unternehmen nach Rechnungslegungspflichten eine Bilanz oder eine EAR erstellen müssen.¹⁰¹ Um die Abläufe der operativen Kernprozesse genauer nachvollziehen zu können, werden diese mithilfe von zusätzlichen Abbildungen erläutert. Die Abbildungen der Kurzdarstellung folgen nicht der normierten Notation eines Flussdiagramms. Bei Entscheidungen wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung so gefällt wird, dass der Prozess weiter fortgeführt wird. Zusätzlich werden in den Abbildungen der Kurzdarstellungen die Verantwortlichkeiten nicht dargestellt. Auf diese und die genauen Beschreibungen der Teilprozesse wird im folgenden Text eingegangen. Die Abbildung des Dokumenten- und Informationsflusses, Verantwortlichkeiten und der Entscheidungsmöglichkeiten würde dieses Teilkapitel in die Länge ziehen.

In den Prozessen wird zu Beginn ein Teilprozess durchgeführt, der die Kontrolle der Vollständigkeit der durch die KL bereitgestellten Unterlagen durchführt. Ein Großteil der Prozesse, der diese Entscheidung beinhaltet, kann ohne eine Bereitstellung der vollständigen Unterlagen begonnen werden. Für die lineare Darstellung der Prozesse wird vorausgesetzt, dass die Durchführung nur vorgenommen wird, wenn vollständige Unterlagen vorhanden sind. Die angeführten operativen Kern- und Unterstützungsprozesse wurden anhand der internen Abläufe und der internen Checklisten erkannt.

3.3.1.1 Buchhaltung

Der Buchhaltungsprozess wird monatlich, quartalsmäßig oder jährlich ausgeführt. Auslösungsgründe des Prozesses sind vorgegebene Fristen oder die notwendige Aufbuchung einer Jahresbuchhaltung für die Erstellung eines Jahresabschlusses und die Erzeugung einer Steuererklärung. Bei Prüfungen durch Behörden von übernommenen KL kann es nötig sein, die Dokumente des Prüfungszeitraums aufzubuchen. Es kann nicht gewährleistet werden, dass diese Dokumente korrekt erfasst wurden, da man Sie nicht selbst erfasst hat. Die Verantwortlichkeit der Durchführung dieses Prozesses obliegt zu einem großen Anteil den SB.

In Abbildung 7 wird der Prozess der Buchhaltung in einer Kurzdarstellung abgebildet. Der Prozess der laufenden Buchhaltung beginnt mit einer Vollständigkeitskontrolle der übermittelten Unterlagen. Die Entscheidung, ob die Vollständigkeit der vorhandenen Buchhaltungsunterlagen

¹⁰¹ S. §§ 4 (1), 4 (3), 5 EStG.

gewährleistet werden kann, treffen die SB. Falls diese vollständig sind, werden die Unterlagen auf korrekte Sortierung geprüft. Falls die Unterlagen nicht vollständig bereitgestellt wurden, müssen die KL kontaktiert werden und der Prozess wird erneut begonnen. Für einen reibungslosen und effizienten Ablauf des Buchhaltungsprozesses müssen die Dokumente in vordefinierter Reihenfolge abgelegt sein. Die Reihenfolge sieht wie folgt aus:

- Ausgangsrechnungen
- Eingangsrechnungen
- Kontoauszüge
- Kreditkartenabrechnungen
- Kassenbelege (Kassenbuch, Barrechnungen, Registrierkassenauszüge etc.)
- LV-Dokumente

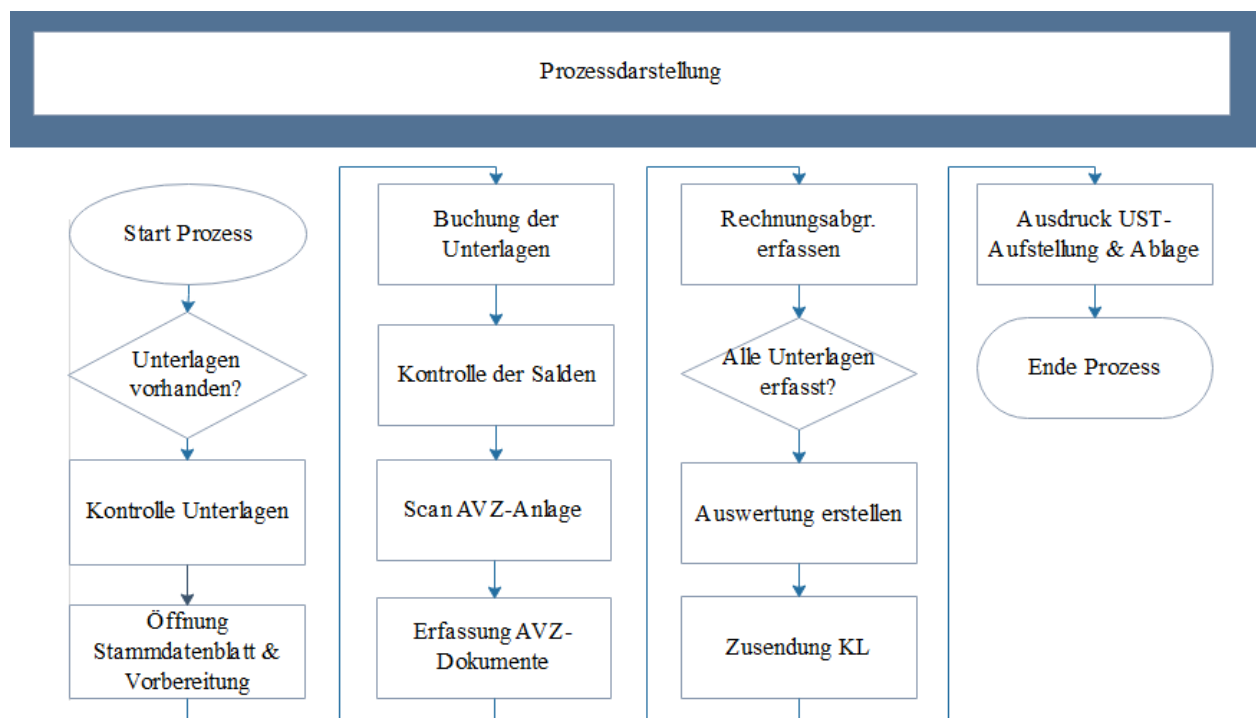


Abbildung 7: Kurzdarstellung des Buchhaltungsprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

Wenn alle Dokumente vorhanden und sortiert sind, kann der Buchhaltungsprozess ausgeführt werden. Der nächste Schritt ist das Öffnen des Stammdatenblatts, um Vorbereitungen zum Ablauf der BH zu treffen. Dadurch kann vor dem Prozess auf die Besonderheiten und spezielle Buchungskreise der KL eingegangen werden. Beispiele für Besonderheiten können eine Mehrzahl von Bank- und Darlehenskonten, Vorsteuerabzugsberechtigung der KFZ, Bezeichnung der Buchungskreise und sonstige Besonderheiten sein.

Der eigentliche Buchungsprozess beginnt in der abgebildeten Reihenfolge. Nach Verbuchung der Buchungskreise der aktuellen Ausgangs- und Eingangsrechnungen, Bankkonten und Barbelege, wird das aktuelle Steuerkonto des Buchungszeitraums und die LV-Aufwände erfasst. Wie Buchungen der restlichen Buchungskreise müssen diese Schritte manuell durchgeführt werden. Eine automatische Verbuchung des Steuerkontos und der restlichen Unterlagen ist mit den vorhandenen Modulen der Softwareprogramme nicht möglich. Nach vollständiger Verbuchung der Daten werden die einzelnen Konten auf Plausibilität und richtige Zuordnung der Bewegungen kontrolliert. Dazu wird die Saldenliste aufgerufen und die Bewegungen auf den Konten durchgesehen. Auf die verbuchten Steuercodes der Erträge und Aufwendungen wird insbesondere eingegangen, da diese Einfluss auf die eingereichte Umsatzsteuervoranmeldung haben.

Der nächste Schritt im Buchhaltungsprozess ist das Scannen der Unterlagen, die mit der laufenden BH als Anlagegut erfasst wurden. Für Neuzugänge, die Voraussetzungen von Anlagegütern erfüllen, muss die SB die zugehörigen Rechnungen einscannen und abspeichern. Diese Unterlagen werden von den SB im zentralen Verwaltungsprogramm den KL zugeordnet und abgespeichert. Nach Archivierung der Dokumente werden die Neuzugänge im Anlageverzeichnis-Programm erfasst. Diese Erfassungen bilden die Grundlage für Anlageabschreibungsbuchungen im Prozess der Erstellung der Steuererklärungen. Neben diesen Dokumenten werden Dokumente gescannt, die über das Wirtschaftsjahr hinausgehende Aufwände und Erlöse ausweisen. Bei Zahlungen und Gutschriften, die für die vorhergegangenen oder zukünftigen Wirtschaftsjahre gelten, wird dies ebenfalls getan. Neben dem Einscannen erzeugen die SB im Stammdatenprogramm Aufgaben, die bei Beginn einer Erstellung des Jahresabschlusses und Steuererklärungen am Bildschirm des zuständigen SB als Popup hervorgehoben werden. Das ist notwendig, um im Zuge der Erstellung eines Jahresabschlusses darauf hinzuweisen und den Umgang mit Abgrenzungen zu erleichtern. Nachdem all diese Teilschritte abgeschlossen sind, wird abschließend kontrolliert, ob die Dokumente der KL korrekt vollständig wurden.

Wenn diese Anforderungen erfüllt sind, kann im Zuge des Buchhaltungsprozesses mit den abschließenden Arbeiten begonnen werden. Für die KL wird eine Auswertung der verbuchten Daten erstellt. Dazu gehört eine kurzfristige Erfolgsrechnung in Monatsaufstellung, die Saldenliste und die Umsatzaufstellung mit Ausweis einer Umsatzsteuerzahllast oder -gutschrift. Bei KL mit doppelter Buchführung enthält die Auswertung außerdem eine „Offene Posten“-Liste. Die Auswertung wird den KL nach Abschluss des aktiven Buchens per E-Mail zugesandt. In dem E-Mail werden Rückfragen zur laufenden Buchhaltung übermittelt und auf die Höhe der Umsatzsteuerzahllast oder -gutschrift und die Zahlungsfrist hingewiesen. Der letzte Teilprozess

ist der Ausdruck einer Umsatzsteueraufstellung und die Ablage dieses Ausdrucks. Die ausgedruckte Umsatzsteueraufstellung wird in einem Pultordner abgelegt, um die fristgerechte Übermittlung der UVAs zu ermöglichen. Die kompletten UVAs von fertiggestellten BH des aktuellen Zeitraums werden in diesem Pultordner gesammelt. Dies soll gewährleisten, dass die UVAs von fertigen BH an das FA fristgerecht übermittelt werden.

Der Prozess der laufenden Buchhaltung bietet große Optimierungspotenziale. Eines ist, dass die Übermittlung der Buchhaltungsdokumente von den KL an die STB-Kanzlei über ein bereitgestelltes Webportal der Softwarehersteller erfolgen könnte. Eine regelmäßige und zeitnahe Übermittlung von Dokumenten und Daten über ein Webportal kann der STB-Kanzlei ermöglichen, die Daten zeitnahe zu verbuchen und aktuellere Auswertungen zu erzeugen. Mit diesen aktuellen Informationen kann es den KL ermöglicht werden, auf aktuelle Daten zu reagieren und ihre Unternehmen effizienter zu steuern.

Wenn die Daten über das Webportal digital übermittelt werden, wird es den SB ermöglicht, diese direkt in das Softwaresystem und die Datenbank der Kanzlei zu überspielen, auszulesen und automatisiert zu verbuchen. Am unkompliziertesten wäre dies beim Buchungskreis der Bankkonten. Die KL können die Daten des Bankkontos selbst bereitstellen oder der STB-Kanzlei Lesezugriff auf ihre Konten erlauben. Mit dem Lesezugriff auf die Bankkonten könnte der SB mit einem Mausklick einen Rundruf zur Abfrage der aktuellen Kontoauszüge machen und diese vom System automatisiert verbuchen lassen. Für den Lesezugriff müssen die KL selbst ihrer Bank per Formular bekanntgeben, dass ihre STB auf die Bankkonten zugreifen und aktuelle Kontoauszüge digital abrufen dürfen. Problematischer stellt sich die automatische Verbuchung der Ausgangs-, Eingangs- und Kassabelege dar. Für diese Belege müssen im Laufe der Zeit Masken für eine automatische Erkennung erstellt werden, die die jeweiligen Dokumente auslesen können. Eine Verbuchung des monatlichen Buchungsbelegs der LV bringt zusätzliche Möglichkeiten zur Optimierung. Aktuell werden die Personalaufwände und Belastungen der Verrechnungskonten im Zuge der BH manuell mit bereitgestelltem Buchungsbeleg der LV eingebucht. Für eine Optimierung gäbe es zwei Optionen. Wenn der LV-Buchungsbeleg von externen PV bereitgestellt wird, können die PDF-Dateien mittels Scanmaske eingespielt werden. Erledigt eine interne PV die LV, kann der Buchungsbeleg per Schnittstelle in FIBU eingespielt werden. Das LV-Programm muss eine Datei zur Verfügung stellen, dass die FIBU importiert und die Buchungen automatisch erzeugt. Falls dies möglich ist, würden hier enorme Zeitersparnispotenziale aufgeboten werden. Neben der automatischen Verbuchung bietet eine automatische Übernahme von Anlagegütern in das Anlageverzeichnisprogramm enorme Zeitersparnispotenziale. Die automatisierte Übernahme muss die Eintragung in das Anlageverzeichnis und die Archivierung der Dokumente vornehmen.

Des Weiteren könnten die Rechnungsabgrenzungen automatisch verbucht und die zugehörigen Dokumente im zentralen DMS abgespeichert werden. Dies erfolgt ebenfalls durch automatische Erkennung einer Buchungsbewegung oder Rechnung, die sich auf mehrere Wirtschaftsjahre bezieht. Die Ermittlung der Information könnte durch Texterkennungsprogramme erfolgen, die dies auf Kontoauszügen von Bankkonten oder Rechnungen erkennen.

Zu den bisher genannten Optimierungspotenzialen würde eine automatische Erstellung der Auswertungen für die KL mögliche Ansatzpunkte bieten. Eine Hinterlegung der notwendigen Dokumente für die Auswertung müsste dazu in den Stammdaten hinterlegt werden. Nachdem die Auswertungen erzeugt wurden, bietet die automatische Übermittlung an den jeweiligen KL per Webportal oder per E-Mail zusätzliche Optionen. All dies würde dazu führen, dass der SB nur eine Kontrolle der Buchungen, abgespeicherten Daten und Auswertungen durchführen müsste.

3.3.1.2 Erstellung Steuererklärung – Bilanz

Die Prozesse der Erstellung von Steuererklärungen werden jährlich ausgeführt. Ein Jahresabschluss wird erzeugt, um Auswertungen für den KL zu erzeugen und die Basis für die abzugebenden Steuererklärungen zu schaffen. Die zuständigen SB haben bei einem Großteil der Teilprozesse die Verantwortlichkeit zur korrekten Durchführung.

Die Erstellung einer Steuererklärung für Unternehmen, die eine Bilanz erstellen müssen, hat eine stark ausgeprägte Anzahl an Teilprozessen. In Abbildung 8 wird ein vereinfachtes Flussdiagramm abgebildet, um für die LeserInnen ein Verständnis für den Prozess zu erzeugen. Der erste Teilprozess ist die Kontrolle, ob die Unterlagen vollständig vorhanden sind oder bereits erfasst wurden, um den Jahresabschluss zu erstellen. Falls Unterlagen fehlen, werden die KL verständigt und die Erstellung der Bilanz wird erst angefangen, wenn alle Unterlagen übermittelt wurden. Der Prozess kann begonnen werden, wenn nicht alle Unterlagen vorhanden sind. Zur vereinfachten Beschreibung und Darstellung wird jedoch angenommen, dass Dokumente vollständig vorhanden sein müssen, um diesen Prozess durchzuführen. Ansonsten müsste nach jedem abgeschlossenen Abschnitt der Teilprozesse erneut kontrolliert werden, ob die notwendigen Dokumente vorhanden sind. Danach müssten die KL erneut kontaktiert werden, um die notwendigen zusätzlichen Dokumente an die STB-Kanzlei zu übermitteln.

Nach der Vollständigkeitskontrolle werden im Zuge des Beginns der Erstellung des Jahresabschlusses die Haftungsverhältnisse des Unternehmens und deren GesellschafterInnen geklärt. Dazu gehören Bürgschaften, Kreditaufträge, Gewährleistungen und sonstige Haftungsverhältnisse für ausstehende Verbindlichkeiten, die eine spezielle Behandlung

benötigen.¹⁰² Dieser Vorgang ist notwendig, um abzuklären, ob bestimmte Verbindlichkeiten gesondert behandelt werden müssen.



Abbildung 8: Kurzdarstellung der Erstellung der Steuererklärung einer Bilanz, Quelle: eigene Darstellung.

Neben dem/der durchführenden BilanzierungssachbearbeiterIn wird die GF diesbezüglich in Kenntnis gesetzt, um Unklarheiten vorab zu lösen. Nachdem die Haftungsverhältnisse geklärt sind, wird die vorhandene Buchhaltung aus dem FIBU in das Bilanzierungsprogramm übernommen. Um diesen Teilprozess abzuschließen, werden die Salden daraufhin kontrolliert, ob alle Daten korrekt übernommen wurden. Bei Fehlern in der Übernahme wird mithilfe der vorab auf dem Server abgespeicherten Daten der vorangegangene Zustand wiederhergestellt und die

¹⁰² Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDINI/HIRSCHLER (2016), S. 281 f.

Übernahme erneut durchgeführt. Im nächsten Schritt werden die Salden der Bankkonten auf korrekte Erfassung der Bewegungen kontrolliert. Der Stand der Bankkonten wird mit den eingescannten Kontoauszügen vom 31.12. bzw. dem letzten Tag des jeweiligen Wirtschaftsjahres verglichen. Gleiches gilt für das Steuerkonto. Nachdem die Salden der Bankkonten und des Steuerkontos überprüft wurden, erfolgt die Bearbeitung der Anlagegüter und deren Konten. Die Konten werden auf vollständige Erfassung der Anlagegüter geprüft. Dazu zählen die korrekte Höhe und die richtige Wahl der Abschreibungsdauer. Falls nicht alle Zugänge und Abgänge im Anlageverzeichnis von der laufenden Buchhaltung erfasst wurden, müssen diese von den SB eingetragen werden. Die Kontrollen werden durchgeführt, indem die Kontoblätter im Bilanzierungsprogramm geöffnet und auf Unregelmäßigkeiten oder Abweichungen geprüft werden.

Der darauffolgende Teilprozess ist die Bearbeitung der immateriellen und der geringwertigen Wirtschaftsgüter. Bei den geringwertigen Wirtschaftsgütern erfolgt die Prüfung auf Einhaltung der Voraussetzungen für eine sofortige Abschreibung.¹⁰³ Finanzielle immaterielle Vermögensgegenstände werden daraufhin geprüft, ob diese in dem Anlageverzeichnis erfasst werden müssen. Voraussetzung ist, dass diese langfristig gehalten werden und überwiegend dem Betrieb dienen. Außerdem wird geprüft, ob im Unternehmen Beteiligungen oder verbundene Unternehmen gehalten werden. Neben den planmäßigen Abschreibungen werden notwendige außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen und im Anlageverzeichnis vermerkt. Als nächstes wird das Umlagevermögen bearbeitet. Die Vorräte und halbfertigen Erzeugnisse sind wesentliche Bestandteile davon und werden auf korrekte Verbuchung überprüft. Für die Vorräte wird die vom KL durchgeführte Inventur auf Ordnungsmäßigkeit, Vollständigkeit und Plausibilität geprüft.¹⁰⁴ Danach ist der erfasste Wareneinsatz anhand der verbuchten Daten mit dem Ergebnis der Inventur zu vergleichen. Falls es Differenzen gibt, müssen die Gründe gefunden und Erklärungen erläutert werden. Halbfertige Erzeugnisse werden anhand von gesetzlichen Vorgaben einer speziellen Behandlung unterzogen. Dieser Vorgang erfordert meist einen erhöhten Zeitaufwand.

Zur Bearbeitung der Forderungen werden jegliche Anmerkungen und Verweise der KL zu den Schuldnern in einer Excel-Datei erfasst und zusammengefasst. Dann werden die offenen Posten der Debitoren kontrolliert und in diese Excel-Datei eingetragen. Wenn die fragwürdigen Forderungen vorab geklärt wurden, können Wertberichtigungen händisch verbucht werden. Wenn dies nicht der Fall ist, muss bei den KL erfragt werden, für welche ausstehenden Forderungen

¹⁰³ S. § 13 EStG.

¹⁰⁴ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDINI/HIRSCHLER (2016), S. 315 f.

Zahlungen zu erwarten sind und in welcher Höhe diese sein werden. Bei einer Einbuchung von pauschalen Wertberichtigungen müssen diese sofort in der Mehr-Weniger-Rechnung vermerkt werden, um eine korrekte Berechnung der Steuerlast zu ermöglichen. Nach Bearbeitung der Forderungen erfolgt die Kontrolle der erfassten Abgrenzungen. Die Buchhaltung erfasst laufend die Rechnungsabgrenzungen und weist mit gestellten Aufgaben im zentralen Verwaltungsprogramm die SB darauf hin.

Im nächsten Prozess werden die Kapitalkonten händisch auf Plausibilität und Nachvollziehbarkeit geprüft. Dazu gehört die Kontrolle der Evidenzkonten der GesellschafterInnen. Die vorgenommenen Ausschüttungen und Einlagen müssen auf die Statuten in den unterzeichneten Gesellschaftsverträgen überprüft werden. Wenn die Kapitalkonten übereinstimmen, kann zum nächsten Teilprozess übergegangen werden. Dieser ist die Überprüfung der korrekten Erfassung der Ertrags- und Aufwandskonten. Im Zuge der Überprüfung der Aufwandskonten werden die erfassten Personalaufwände mit den Jahreslohnkonten der Dienstgeber abgeglichen. Diese müssen übereinstimmen, da ansonsten falsche Aufwände erfasst wurden und Korrekturen vorzunehmen sind.

Die Ertragskonten sind auf die korrekte Zuordnung und die Erfassung der Umsatzsteuer-codes zu überprüfen. Die Aufwandskonten werden auf Erfassbarkeit und Regelmäßigkeit untersucht. Regelmäßige Zahlungen müssen in den jeweiligen Perioden vorkommen. Die Erfassbarkeit ist gegeben, wenn der Aufwand einen betrieblichen Bezug hat. Diese Vorgänge werden vom BIL manuell geprüft. Danach wird das überarbeitete Anlageverzeichnis kontrolliert und automatisch verbucht. Die Übernahme kann nur erfolgen, wenn derselbe Saldo im Bilanzierungs- und im Anlageverzeichnis-Programm auf den Anlagekonten ausgewiesen ist. Ansonsten kann die Übernahme nicht durchgeführt werden und die Gründe für die Abweichungen müssen ermittelt werden. Ein häufig vorkommender Grund ist eine falsche Hinterlegung der automatischen Abschreibungskonten im Bilanzierungsprogramm. Die bisher durchgeführten Kontrollen werden mithilfe von Kontenblättern im Bilanzierungsprogramm überprüft.

Nach der Durchführung der bisherigen Abschlussarbeiten erfolgt ein Plausibilitätscheck. Der Plausibilitätscheck wird von den SB manuell durchgeführt und Werte im Bilanzierungsprogramm werden stichprobenartig, anhand der Kontenblätter, mit den Vorjahresdaten verglichen. Extreme Veränderungen zum Vorjahr müssen erklärbar sein. Falls dies nicht der Fall ist, sind die Gründe für die Abweichungen zu ermitteln. Nach dem Plausibilitätscheck wird eine erste EA-Rechnung erstellt und diese auf Ungereimtheiten kontrolliert. Wie beim Plausibilitätscheck wird besonders auf Abweichungen zu den Vorjahren

geachtet. Dieser Vorgang erfolgt per Ausdruck, um die Abweichungen zu markieren und diese genauer zu untersuchen. Wenn alle ermittelten Abweichungen erklärbar sind, kann die Übernahme der Daten in das Steuererklärungsprogramm (STR) erfolgen. Hier werden die Daten der Vorauszahlungen manuell aus dem Steuerkonto in die jeweiligen Felder im Bilanzierungsprogramm eingetragen.

Nachdem die korrekte und vollständige Erfassung der Daten überprüft wurde und gewährleistet werden kann, sind diese in das STR zu übernehmen. Danach werden die Vorauszahlungen in den Stammdaten des STR eingetragen. Die Daten werden nun überprüft, ob alle in die richtigen Kennzahlen der Steuererklärungen übernommen wurden. Danach werden die Steuerberechnungen durchgeführt und ausgedruckt. Sie bilden die Grundlage für die Steuererklärungen. Die Steuerberechnungen werden danach ausgedruckt und in Zusammenarbeit mit den STB auf Richtigkeit geprüft.

Wenn die Überprüfung positiv abgeschlossen werden kann, wird zum nächsten Teilprozess übergegangen. Ein erster Probeabschluss wird digital als PDF-Datei erstellt und eine finale Kontrolle durchgeführt. Wenn die Daten in Ordnung sind, alle Abweichungen erläutert wurden und die Vollständigkeit gewährleistet wird, kann die Erstellung des finalen Jahresabschlusses für die KL durchgeführt werden. Für die Auswertung werden die Dokumente manuell im Bilanzierungsprogramm zusammengefügt und danach ausgedruckt. Die ausgedruckten Auswertungsdokumente werden vorab in einem Pultordner abgelegt. Die Dokumente sind doppelt auszudrucken. Einmal, um ein KL-Exemplar zu erzeugen und das zweite Mal, um den SteuerberaterInnen eine Grundlage für die Besprechung zu geben. Weitere Vorgänge für die Erzeugung einer Jahresabschlussauswertung werden im zugehörigen Supportprozess erstellt. Nach Abschluss der aktiven Arbeit wird ein Termin mit den KL vereinbart und eine Besprechung durchgeführt. Bei dieser Besprechung unterfertigen die KL das Exemplar. In der Besprechung wird auf die zukünftig empfohlenen Steuerungsmaßnahmen für das Unternehmen eingegangen. Nach der Besprechung wird eine unterfertigte Firmenbuchbilanz an das zugehörige Gericht übermittelt und die unterfertigten Steuererklärungen eingescannt. Diese Daten sind im Stammdatenprogramm KIS zu erfassen. Der letzte Schritt sind die Übermittlungen der Steuererklärungen an das Betriebsfinanzamt der KL und die Firmenbuchbilanz an das Firmenbuchgericht. Danach ist der Prozess der Bilanzerstellung abgeschlossen.

Wie bei anderen operativen Kernprozessen bietet sich das erste Optimierungspotenzial in der Anlieferung der notwendigen Daten. Diese und Anmerkungen der KL könnten über ein Webportal von den KL bereitgestellt werden. Die Daten würden dann direkt aus diesem Portal ausgelesen und müssten nur mehr kontrolliert werden. Der Vergleich der Endsaldos auf den

Bankkonten im Bilanzierungsprogramm und auf den Auszügen könnte automatisch durch die automatisierte Verbuchung der Bankauszüge geschehen. Es wäre hier keine zusätzliche Kontrolle notwendig. Des Weiteren kann die von den KL vorgenommene Inventur im Webportal direkt mit dem verbuchten Wareneinsatz verglichen werden. Die Handelswaren und Vorräte sind dadurch schneller und fehlerfreier zu erfassen. Die Bearbeitung der Forderungen und Verbindlichkeiten sollte direkt im Bilanzierungsprogramm erfolgen. Derzeit werden dazu Notizen und Berechnungen in separaten Programmen gemacht. Wenn diese direkt im Bilanzierungsprogramm gemacht werden, kann eine Verbuchung von Berichtigungen per Knopfdruck erfolgen und müsste nicht mehr händisch erfasst werden. Rechnungsabgrenzungen könnten laufend mit der Buchhaltung gemacht werden. Eine zusätzliche Berechnung zur Kontrolle dieser Beträge würde im Zuge des Jahresabschlusses entfallen. Eine Kontrolle finanzieller immaterieller Vermögensgegenstände kann durch Hinterlegung im Anlageverzeichnis-Programm überflüssig werden.

Bei nicht im Anlageverzeichnis erfassten finanziellen immateriellen Vermögensgegenständen würde das Bilanzierungsprogramm eine automatische Umbuchung durchführen. Das Anlageverzeichnis-Programm kann die Möglichkeit bieten, diese Daten zu hinterlegen und eine zusätzliche Kontrolle überflüssig machen. Die Kontrolle der regulären wiederkehrenden und der MA-Aufwände sollte nicht von Hand erfolgen, sondern automatisiert passieren. Ein automatisierter Abgleich der Dienstgeberlohnkonten mit den verbuchten Aufwänden macht diesen Vorgang überflüssig und schafft zusätzliche Kapazitäten. Das Dienstgeberlohnkonto kann von der PV digital bereitgestellt und zur Bearbeitung importiert werden.

Nachdem diese Optimierungsschritte im Bilanzierungsprogramm vorgenommen wurden, werden die Daten im Steuerbearbeitungsprogramm weiterbearbeitet. Vorauszahlungen für die Körperschafts- und Umsatzsteuer sind mithilfe des STR aus dem Steuerakt der KL automatisiert auszulesen. Dies würde das separate Aufrufen des Steueraktes mittels des Finanzonline-Portals (FON) obsolet machen. Wie im Buchhaltungsprozess bietet die Erstellung der Auswertung für den KL ein bedeutsames Optimierungspotenzial. Hier sollten die notwendigen Ausdrucke im Stammdatenakt hinterlegt und per Knopfdruck eine Auswertung erstellt werden. Selbes gilt für die Steuererklärungen und ihre Übermittlung. Gleiches gilt auch für die Übermittlung der Firmenbuchbilanz an das Firmenbuchgericht.

3.3.1.3 Erstellung Steuererklärung – Einnahmen-Ausgaben-Rechnung

Der Auslösungsgrund und die Verantwortlichkeiten sind in der Erstellung einer Steuererklärung für eine EAR gleich wie bei der Erstellung der Steuererklärung für ein

Unternehmen mit Bilanzierungspflichten. Für diesen operativen Kernprozess gibt es kein eigenes Modul. Dieser wird mithilfe des Bilanzierungsprogramms erstellt.

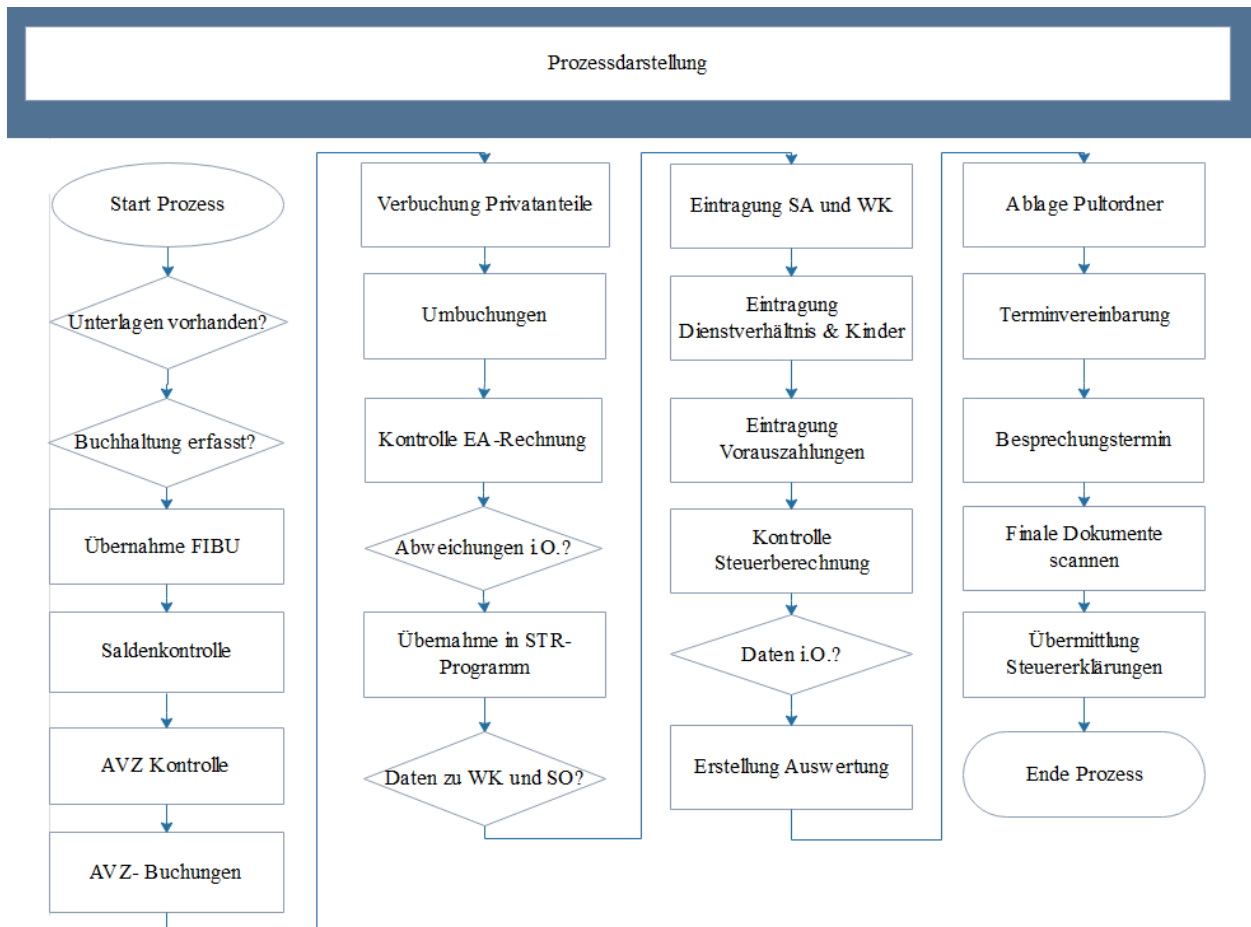


Abbildung 9: Kurzdarstellung der Erstellung der Steuererklärung einer EAR, Quelle: eigene Darstellung.

Wie man aus Abbildung 9 erkennen kann, sind Teilprozesse ähnlich der Erstellung der Steuerklärung einer Bilanz. Der Prozess der Erstellung des Jahresabschlusses beginnt für eine Erstellung einer Steuererklärung durch eine EA-Rechnung mit der Kontrolle, ob alle notwendigen Dokumente vorhanden sind. Die Erstellung der Steuererklärung bei einer EAR kann begonnen werden, wenn nicht alle Dokumente vorhanden sind. Es gilt hier aber dasselbe wie bei der Erstellung der Steuerklärung für eine Bilanz im Kapitel 3.3.1.2, der Erstellung Steuererklärung – Bilanz.¹⁰⁵ Fehlende Dokumente erschweren und verlangsamen den Ablauf des gesamten Prozesses und erzeugen zusätzliche Entscheidungsprozesse.

Anschließend wird überprüft, ob eine laufende Buchhaltung für die jeweiligen KL erstellt wurde. Falls nicht, muss eine Jahres-BH durchgeführt werden. Diese wird nach ähnlichem Schema wie die des Prozesses BH gemacht. Wenn die BH laufend erfasst wurde, wird sie durch Nutzung

¹⁰⁵ Vgl. Kapitel 3.3.1.2 Erstellung Steuererklärung – Bilanz, S. 45 ff.

einer Softwarefunktion in das Bilanzierungsprogramm übernommen. Es muss kontrolliert werden, ob die Übernahme der Daten aus dem FIBU-Programm in das Bilanzierungsprogramm korrekt erledigt wurde. Dieser Vorgang erfolgt manuell durch die SB.

Nach korrekter Übernahme der Buchhaltung wird eine erste Saldenkontrolle durchgeführt. Dieser Vorgang dient dazu, die Salden mit den Kontoauszügen und Steuerkonten abzugleichen. Der nächste Teilprozess ist die Kontrolle der erfassten Anlagegüter. Hier wird geprüft, ob alle Neuzugänge korrekt in der Anlageverzeichnis-Datenbank erfasst wurden. Die Ausführung dieser Teilprozesse wird ident mit denen des zweiten operativen Kernprozesses, der Steuererklärungserstellung, gemacht. Dasselbe gilt für den nächsten Teilprozess. Die Anlageverzeichnis-Buchungen werden durch eine Funktion im Bilanzierungsprogramm automatisch vorgenommen. Nach den Abschreibungsbuchungen weicht der Prozess zur Bilanzerstellung ab. Es wird die Verbuchung der Privatanteile vorgenommen. Anders als bei einer Bilanz müssen hier die Privatanteile der GesellschafterInnen oder GF ausgebucht werden.¹⁰⁶ Die Privatanteile kommen in den meisten Fällen bei Telefon-, Internet- und KFZ-Aufwendungen¹⁰⁷ vor. Die Privatanteile werden händisch ausgebucht und die Höhe dieser in einer Excel-Datei für die Folgejahre vermerkt.

Im Zuge der Privatanteilsbuchungen werden die Kilometergelder durch eine Excel-Datei berechnet und verbucht. Die restlichen Aufwands- und Ertragskonten werden danach auf korrekte Erfassung und betriebliche Zugehörigkeit überprüft. Für notwendige Aus- oder Umbuchungen sind die jeweiligen SB zuständig und führen diese manuell durch. Nachdem alle Umbuchungen im Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit gemacht wurden, wird eine Kontrolle durchgeführt. Mithilfe einer PDF-Datei wird die Saldenliste und werden die Kontenblätter geprüft. Anschließend wird eine EA-Rechnung mit dem Ausweis der Vorjahresdaten ausgedruckt und abgeglichen. Die SB kontrollieren den Ausdruck, und bei unerklärbaren Abweichungen zu den Vorjahreswerten von Erträgen oder Aufwänden muss bei den KL nachgefragt werden, wie diese zustande kamen. Wenn keine Vorjahre erfasst wurden oder es eine Neugründung ist, muss der SB die Werte auf Plausibilität überprüfen.

Wenn die Abweichungen nachvollziehbar und erklärbar sind, werden die Daten in das STR übernommen. Die Übernahme erfolgt per Nutzung der automatischen Übernahmefunktion innerhalb des STR aus dem Bilanzierungsprogramm. Für die Erfassung aller Absatzbeträge und sonstigen notwendigen Daten wird bei den KL erfragt, ob zusätzliche Werbungskosten, Ausgaben für Kinder, Sonderausgaben oder sonstige abzugsfähige Ausgaben entstanden sind. Die

¹⁰⁶ Vgl. PERNT/BERGER (2015), S. 89 f.

¹⁰⁷ KFZ steht für Kraftfahrzeug.

Sonderausgaben und Werbungskosten werden manuell in die zugehörigen Kennzahlen im Formular im STR eingetragen.

Danach erfolgt der Abruf des Steueraktes aus dem FON-Portal. Dieser Abruf wird in einem Browser durchgeführt. Die Datenübermittlungen des KL-Steuerakt wird abgerufen und auf Dienstverhältnisse, an das Finanzamt übermittelte Kirchenbeiträge, Spenden und den Bezug der Familienbeihilfe geprüft. Nach dem Abruf dieser Daten können diese Daten in die Steuererklärungsformulare eingetragen werden. Aus der FON-Datenbank muss zusätzlich das Steuerkonto mit Anzeige der Vorauszahlungen abgerufen werden. Diese Vorauszahlungen werden in den Stammdaten im STR eingetragen. Abschließend werden die Steuerberechnungen ausgedruckt und kontrolliert. Wenn die Daten korrekt eingetragen wurden und keine Fehler vorgefunden werden, kann eine Auswertung erstellt werden. Falls Fehler gefunden werden, muss eine Fehlersuche und -behebung betrieben werden. Die erstellte und ausgedruckte Auswertung wird zur Weiterverarbeitung in einen Pultordner gelegt. Der weitere Vorgang im Prozess der EA-Rechnung ist derselbe wie bei der Erstellung einer Bilanz.

Für die EA-Rechnung sind die Optimierungspotenziale überwiegend gleich wie für den Vorgang der Bilanzerstellung und deren Steuererklärungen. Abweichungen gibt es hier in der Verbuchung der Privatanteile. Es sollte die Möglichkeit bestehen, die Privatanteile von den KL im Webportal eintragen zu lassen und das Bilanzierungsprogramm diese automatisch verbuchen zu lassen. Dokumente, die Werbungskosten und Sonderausgaben ausweisen, sind in der laufenden Buchhaltung von der automatischen Erfassung einer OCR-Scansoftware, auszulesen. Im zentralen Verwaltungsprogramm muss für den SB zur Weiterverarbeitung ein Vermerk gestellt werden, dass diese berücksichtigt wurden. Falls die KL diese am Jahresende nachreichen, sind diese über das Webportal einzureichen und automatisch zu verbuchen, wie die laufenden Werte. Spenden, Kirchenbeiträge und weitere anfallende Sonderausgaben, die automatisch an das FA übermittelt werden, sind von einem zentralen Verwaltungsprogramm auszulesen und in die Steuererklärung unter der korrekten Kennzahl einzutragen. Die sonstigen Potenziale sind bei einer Optimierung der Auslese der Steuervorauszahlungen und der Erstellung der Auswertungen die gleichen wie beim Bilanzierungsprozess.

3.3.2 Beschreibung und Abbildung der Optimierungspotenziale der Unterstützungsprozesse

In folgendem Unterkapitel werden die unterstützenden Prozesse beschrieben und es wird auf deren Optimierungspotenziale eingegangen. Diese beschriebenen Prozesse wurden, laut interner Aufzeichnungen, häufig ausgeführt und weisen einen ausgeprägten repetitiven Charakter aus. Für

die unterstützenden Prozesse werden keine Abbildungen der Prozessflussdiagramme erzeugt, da diese nicht so komplex sind und eine geringere Anzahl an Teilprozessen vorweisen. Die zugehörigen Prozessflussdiagramme sind im Anhang B abgebildet.¹⁰⁸

3.3.2.1 Fristenmanagement

Das Fristenmanagement ist ein bedeutsamer unterstützender Prozess einer STB-Kanzlei. In diesem werden die Einhaltung von Terminen koordiniert und Maßnahmen gesetzt, um Fristen einzuhalten. Bei Nichteinhaltung der Fristen können finanzielle Schäden für die KL entstehen, die unterschiedlich hoch sind und vom Grund des Verzugs und der jeweiligen Behörde abhängen.

Der Prozess wird ausgelöst, indem Unterlagen zugestellt werden, die zur Erledigung eine Frist haben. Die STB-Kanzlei erhält die Unterlagen über den Postprozess oder über die FON-Databox zugestellt. Falls es zu diesen Dokumenten Aufgaben und hinterlegte Fristen im zentralen Verwaltungsprogramm gibt, werden diese mit jenen aus dem erhaltenen Dokument abgeglichen. Falls keine Aufgabeteilung zum jeweiligen Dokument erstellt wurde, muss eine Aufgabe mit Frist erzeugt werden. Die erstellte Aufgabe muss die Tätigkeit, Frist, zuständige SB, Kategorie und das Themengebiet ausweisen. Die Merkmale werden vom SB oder AST aus den Unterlagen manuell ausgelesen und eingetragen. Vor Erstellung der Fristen werden diese auf Richtigkeit überprüft. Dazu wird die Rechtslage des zugestellten Dokuments oder Bescheides geprüft. Wenn die Höhe des zu entrichtenden Betrags, die festgelegte Frist oder Rechtslage des Bescheides nicht stimmt, muss Einspruch dagegen eingelegt werden. Ansonsten kann der Prozess weitergeführt werden.

Hinterlegte Fristen müssen von den GF und SB eingehalten werden. Wenn Fristen kurz vor Ablauf sind und keine Erledigung der Aufgabe geschehen ist, müssen die zuständigen SB zu dieser Sachlage kontaktiert und auf Terminverzug hingewiesen werden. Dies erfolgt verbal oder durch Hervorhebung der Aufgabe im Programm. Es kann vorkommen, dass SB übersehen, die Erledigung einer Aufgabe im Verwaltungsprogramm zu vermerken. Falls dies oder eine fristgerechte Erledigung möglich ist, kann der Prozess damit enden. Wenn dies nicht möglich ist, muss eine Fristverlängerung bei der zuständigen Stelle beantragt werden. Die Beantragung erfolgt per Mail oder über das Onlineportal der zuständigen Behörde. Bei Genehmigung der Fristenverlängerung wird dies im RZL KIS vermerkt und die neue Frist eingetragen. Bei Nichtgenehmigung müssen alle Maßnahmen gesetzt werden, um die Aufgabe der Frist baldmöglichst zu erledigen. Die zentrale Verantwortung in diesem Prozess obliegt dem GF. Der

¹⁰⁸ Vgl. Anhang B: Prozessdarstellungen anhand von Flussdiagrammen, S. 132 ff.

Datenfluss wird durch das zentrale Verwaltungsprogramm abgehandelt und durch Arbeitsakte in Form von Hardcopys unterstützt.

Das Fristenmanagement wird im derzeitigen Zustand mithilfe des zentralen RZL KIS ausgeführt. Fristenkontrolle und -management sind aktuell teils automatisiert. Aufgaben und Fristen werden vom GF in diesem Programm erstellt und an die zuständigen SB weitergeleitet. Standardisierte Fristen und Aufgaben werden von KIS bei automatischer Auslese der FON-Databox erstellt. Die genauen Fristen können aktuell nicht aus dem Dokument ausgelesen werden, da keine OCR-Scansoftware eingesetzt wird. Wenn eine korrekte automatisierte Fristerstellung möglich wäre, würde das Fristenmanagement effizienter ausgeführt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre eine automatische Erstellung von Fristverlängerungsanträgen und die Übermittlung dieser. Diese könnten aus dem KIS-Programm ausgelesen werden und über ein zentrales Webportal an die Behörden übermittelt werden. Die STB-Kanzlei muss im zentralen Verwaltungsprogramm Vorlagen hinterlegen, die von diesem direkt an die zuständige Stelle übermittelt werden. Entweder geschieht dies per Mail oder über das Portal der zuständigen Behörde.

3.3.2.2 Honorarabrechnung

Die Honorarabrechnung ist ein Prozess der Kanzleiverwaltung. Der Prozess der Erstellung einer Honorarabrechnung beginnt mit der Überprüfung des Stammaktes durch den GF. Die Daten dieses KL-Stammaktes sind über das zentrale Verwaltungsprogramm abrufbar. In diesem wird überprüft, ob Sonderkonditionen oder eine Pauschale mit den KL vereinbart ist. Wenn eine Pauschale vereinbart ist, wird die Honorarnote anhand dieser erstellt und an den KL übermittelt. Wenn dies zutrifft, wird der Prozess an dieser Stelle beendet.

Wenn die Abrechnung durch die geleisteten Stunden erfolgt, werden diese mit dem Stundensatz der ausgeführten Tätigkeit multipliziert. Die geleisteten Stunden werden aus dem LE-Programm per Funktion in diesem Programm ausgelesen und in das Honorarabrechnungsprogramm überspielt. Anhand der ermittelten Daten wird eine Honorarnote in einer Word-Datei erstellt. Die Beträge der Honorarnote werden aus der Berechnung mit den kanzleiweiten Stundensätzen und Leistungsdaten aus der dezentralen Leistungserfassung berechnet. Die Beträge werden händisch in der Excel-Datei errechnet. Anschließend wird die Honorarnote als PDF-Datei erzeugt und im KIS-Programm abgespeichert. Nach Erstellung der HN wird diese an den KL per Mail oder Post zugestellt. Die Art der Zustellung wird mit den KL vorab vereinbart und in den Stammdaten vermerkt. Nach der Zusendung wird die E-Mail im RZL KIS abgespeichert oder ein Vermerk gesetzt, dass die Honorarnote per Post versandt wurde.

Optimierungspotenziale würden sich hier anbieten, wenn man in den Stammdaten des Kanzleiverwaltungsprogramms eine Pauschale für die KL hinterlegen könnte und diese vom Honorarabrechnungsprogramm ausgelesen wird. Dies würde eine schnellere Abwicklung des Prozesses ermöglichen. Die Honorarnote musste bisher händisch anhand der Daten aus dem Honorarabrechnungsprogramm in eine Wordvorlage übertragen werden. Eine direkte Erstellung der Honorarnote aus dem Programm würde eine effizientere Arbeitsweise ermöglichen. Das Zuschicken der HN bietet weitere Verbesserungsmöglichkeiten. Die Zustellung der Honorarnote an den KL sollte per Knopfdruck über das Webportal erfolgen und würde eine Zusendung per Mail überflüssig werden. Der KL würde eine automatisierte Nachricht per Mail oder SMS erhalten, dass ein neues Dokument im Webportal für ihn bereitgestellt wurde.

3.3.2.3 Erstellung von Auswertungen zu Steuererklärungen

Die Erstellung der Auswertung ist ein längerer Teilprozess der Kanzleiverwaltung der Erstellung der Steuererklärungen im Zuge des Jahresabschlusses. Er wird vorrangig durch AST oder die jeweiligen SB durchgeführt. Der Prozess wird nicht im zugehörigen operativen Kernprozess ausgeführt, da er häufig zeitlich versetzt durchgeführt wird.

In diesem Prozess werden die organisatorischen Rahmendokumente für diese Auswertung erstellt. Die Rahmendokumente bestehen aus einer Vollständigkeitserklärung, den allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftstreuhandberufe, den rechtlichen Verhältnissen und der steuerlichen Vertretung. Die sind als Word-Dateien vorhanden, in denen die Daten der KL ergänzt werden müssen. Nach der Eintragung der Daten wird die Vollständigkeitserklärung ausgedruckt und im Pultordner des Jahresabschlusses abgelegt. Im nächsten Schritt werden alle Dokumente, die im Anlageverzeichnis-Programm erfasst wurden, ausgedruckt und in korrekter Reihenfolge für weitere Verarbeitung im gleichen Pultordner abgelegt. Die korrekte Reihenfolge ist Anlagenspiegel, Anlageverzeichnis und die Zu- und Abgänge. Nach Ausdruck der Anlageverzeichnisdokumente werden die Steuerberechnungen und Steuererklärungen aus dem STR ausgedruckt und abgelegt. Als nächstes folgen die Daten und Auswertungen der Bilanz und EAR. Nachdem alle inhaltlichen Dokumente ausgedruckt wurden, erstellt der SB oder ein AST das Inhaltsverzeichnis und das Deckblatt. Das Inhaltsverzeichnis wird als letztes Dokument erzeugt, um ein vollständiges Verzeichnis zu erzeugen. Anschließend sind alle Unterlagen sortiert in einem Pultordner abzulegen. Diese werden dann mittels Bindegerät gebunden und für den Besprechungstermin bereitgelegt. Anschließend werden die Dokumente eingescannt und auf Wunsch des KL zwei unterschiedliche Formate der Auswertung erzeugt. Ein Bankexemplar und

ein vollständiges Exemplar. Banken erhalten Exemplare der Auswertung ohne Steuererklärungen und -berechnungen, da diese von den Banken nicht gefordert werden.

Ein Optimierungspotenzial bietet eine automatische Erstellung der Auswertung mithilfe der Auslösung einer Funktion im zentralen Verwaltungsprogramm. Von den SB sollten die benötigten Auswertungsdokumente in den Stammdaten, per Markierung für die weitere Verarbeitung, hinterlegt werden. Es muss möglich sein, die Ausgaben der Auswertung durch einen Befehl zu erstellen. Ein vollständiges und ein Exemplar für die Banken. Zusätzlich müssen alle notwendigen Dokumente für das gebundene KL-Exemplar ausgedruckt werden. Bisher ist es für eine Archivierung der Auswertungsdokumente notwendig, die Dokumente einzeln als PDF-Datei zu erstellen und mit einem PDF-Editor zusammenzufügen. Dies könnte überflüssig werden mit der Option der Stammdatenhinterlegung für die Auswertung.

Wie bei einigen anderen Prozessen auch würde sich eine Kommunikation mit den KL über ein Webportal als Optimierungsmöglichkeit anbieten. Die Auswertung würde digital zur Verfügung gestellt werden und müsste nicht in Hardcopy oder per E-Mail übermittelt werden.

3.3.2.4 Postprozess

Der Postprozess wird als Prozess der Kanzleiverwaltung täglich um eine festgelegte Uhrzeit ausgeführt. Die Unterlagen müssen von einem MA aus dem Postkasten geholt werden. Die Kanzlei befindet sich im dritten Stock und der Weg zum Postkasten nimmt zusätzliche Zeit in Anspruch. Nach dem Holen der eingegangenen Dokumente erfolgt eine manuelle Kontrolle, ob die Post für die Kanzleitätigkeit relevant ist oder nicht. Bei Unklarheiten in der Zuteilung wird die GF dazu befragt. Wenn die Dokumente nicht der Kanzleitätigkeit zuzuordnen sind, werden diese entsorgt oder für spätere Verwendung abgelegt. Wenn die Post für die Kanzleitätigkeit ist, werden die Briefe geöffnet und sortiert. Die AST scannen anschließend die Dokumente ein und ordnen sie den KL zu. Neben den KL müssen die Themengebiete und Kategorien im Zuge des Abspeicherns eingetragen werden. Bei Dokumenten mit einer hinterlegten Frist oder einer auszuführenden Tätigkeit muss eine zusätzliche Aufgabe erstellt werden, um eine zeitgerechte Erledigung zu gewährleisten. Bei eingegangenen Bescheiden und hinterlegten Fristen von Behörden wird der Prozess des Fristenmanagements ausgelöst. Wenn Tätigkeiten ohne eine vordefinierte Frist zu erledigen sind, wird der Prozess der Aufgabenerstellung ausgelöst. Wenn keine Frist oder Aufgabe zu hinterlegen ist, werden die Dokumente im zentralen Verwaltungsprogramm zugeordnet und das Dokument kann abgespeichert werden. Der Postprozess endet an dieser Stelle.

Eine OCR-Scansoftware zur automatischen Erkennung der eingescannten Belege bietet hier ein großes Optimierungspotenzial. Durch diese Funktion müsste die Zuteilung und korrekte

Abspeicherung der Unterlagen nicht mehr manuell ausgeführt werden. Das zentrale Verwaltungsprogramm hat dadurch die Möglichkeit, die Erstellung von Aufgaben und die Hinterlegung von Fristen automatisch zu setzen. Ein digitales Postfach wäre eine weitere Möglichkeit, die den Gang zum Postkasten, den Scanvorgang und das Öffnen der Briefe überflüssig machen würde. Als digitales Postfach wird ein Postfach auf einem Server verstanden, in den Dokumente, die ursprünglich in Papierform zugestellt werden, in digitaler Form eingehen. Von der Post AG wird ein solches Postfach angeboten und heißt E-Briefkasten.

3.3.2.5 Aufgabenerstellung

Der Kanzleiverwaltungsprozess der Aufgabenerstellung beginnt mit dem Einscannen von Dokumenten und wird ausgelöst, wenn aus diesen hervorgeht, dass eine Aufgabe zur Erledigung des Inhalts notwendig ist. Die Dokumente werden der Kanzlei entweder im Zuge des Postprozesses übermittelt, per E-Mail oder von den KL persönlich an die STB-Kanzlei übergeben. Diese Dokumente werden in der Folge aus dem netzwerkinternen Scanordner abgerufen und in das zentrale Verwaltungsprogramm importiert. Dies erfolgt per Drag and Drop oder über ein Befehlsfeld im zentralen Verwaltungsprogramm. Nachdem das Dokument importiert ist, wird es den jeweiligen KL manuell zugeordnet. Die Eigenschaften des Dokuments, wie etwa KL, Zeitraum, Thema und Kategorie, werden eingetragen. Darauffolgend wird dem Dokument eine Aufgabe zugeteilt. Diese Aufgabe kann entweder manuell erstellt oder aus Vorlagen gewählt werden. Meist ist keine Frist für die Aufgaben in diesem Prozess festgelegt. Wenn die Aufgabe die zwingende Einhaltung einer festgeschriebenen Frist erfordert, geht der Aufgabenerstellungsprozess in das Fristenmanagement über. Nach Erstellung der Aufgabe oder Übergabe in den Fristenmanagementprozess endet dieser Prozess.

Wie beim Prozess der Postverarbeitung würde eine OCR-Scansoftware eine automatische Erstellung von Aufgaben ermöglichen und so zusätzliche Zeitkapazitäten schaffen.

3.3.2.6 Umsatzsteuervoranmeldung

Die Einreichung einer UVA ist ein Korrespondenzprozess. Die Meldung der monatlichen und quartalsmäßigen Umsatzsteuerzahllasten und -Gutschriften sind bis zum 15. des zweitfolgenden Monats des Voranmeldungszeitraumes einzureichen.¹⁰⁹ Die Übermittlung beginnt mit dem Heranziehen des Pultordners, in dem alle zu übermittelnden Umsatzsteueraufstellungen der fertiggestellten KL-Buchhaltungen abgelegt sind. Es werden nur die abgelegten Umsatzsteuervoranmeldungen übermittelt. Ansonsten kann der für die Übermittlung

¹⁰⁹ Vgl. UNTERNEHMENSSERVICEPORTAL (2017), Onlinequelle [02.01.2018].

verantwortliche SB nicht davon ausgehen, dass die jeweilige BH fertiggestellt ist. Die Umsatzaufstellungen werden aufsteigend nach KL-Nummer händisch sortiert. Die Sortierung wird vorgenommen, um bei der Übermittlung alle KL auszuwählen, die zu übermitteln sind. Ein weiterer Grund ist die Vornahme eines Abgleichs zwischen der ausgedruckten und der in der XML-Übermittlungsdatei hinterlegten Umsatzsteuerzahllast- oder -Gutschriften-Werte. Im nächsten Schritt werden in der FIBU der Übermittlungsmonat und die KL angewählt. Es wird die Übermittlungsdatei erzeugt, die in einer Datei im XML-Format an das Finanzamt übermittelt wird. Die Erzeugung dieser Datei kann nur erfolgen, wenn alle Buchhaltungen finalisiert sind. BH werden in Stapelerfassung erzeugt, damit man kurzfristige Fehler sofort korrigieren kann. Falls die BH von den KL in der FIBU in der Stapelerfassung ist, werden diese vom übermittelnden SB finalisiert, da ansonsten die Erstellung der Übermittlungsdatei blockiert wird.

Nach der Erstellung der Übermittlungsdatei werden die Werte der Datei in der FIBU mit den abgelegten Umsatzsteueraufstellungen abgeglichen. Die Beträge und Zeiträume der Datei müssen mit den ausgedruckten Exemplaren übereinstimmen. Ansonsten ist die Umsatzsteueraufstellung zu früh für die Übermittlung im Pultordner abgelegt worden und es könnte eine fehlerhafte Verbuchung durchgeführt werden. Dann kann eine korrekte Übermittlung nicht gewährleistet werden. Nachdem diese Fehlerquelle ausgeschlossen wurde, wird das FON-Portal aufgerufen und die XML-Datei mit den Umsatzsteuervoranmeldungen an das Finanzamt übermittelt. Wenn die Übermittlung vollständig erfolgt ist, werden die Umsatzsteueraufstellungen mit Datum gestempelt und in einem Ordner ablegt.

Die Übermittlung der Umsatzsteuervoranmeldungen wird mit vorhandenen digitalen Hilfsmitteln ausgeführt. Ein Optimierungspotenzial bietet die Kontrolle der richtigen Übermittlungsbeträge in den vorab ausgedruckten Umsatzsteueraufstellungen und in der Übermittlungsdatei. Diese müssten vom Programm abgeglichen werden und bei Abweichungen Fehlermeldungen erzeugen. Des Weiteren würde eine direkte Übermittlung aus dem FIBU-Programm an das Finanzamt zusätzliche Zeitersparnis schaffen. Derzeit muss die erstellte Übermittlungsdatei über das FON-Webportal eingereicht werden.

3.3.2.7 Bescheidkontrolle

Die Bescheidkontrolle erfolgt nach Übermittlung eines Bescheides vom Finanzamt und ist ein Teil der Korrespondenzprozesse. Der Bescheid wird nach Bearbeitung vom Finanzamt in die FON-Databox zugestellt. Die Kontrolle des Bescheides soll gewährleisten, dass die übermittelten Daten der Kanzlei mit denen des Finanzamts übereinstimmen. Der zugestellte Bescheid wird über das zentrale Verwaltungsprogramm den zuständigen SB zugeordnet und -gestellt. Wenn eine Frist

im Formular hinterlegt ist, liest das zentrale Verwaltungsprogramm diese aus und erstellt eine Aufgabe dazu. Nach der Zustellung öffnen die SB den Bescheid und vergleichen ihn mit den von der STB-Kanzlei eingereichten Steuererklärungen. Falls die Daten übereinstimmen, kann der Prozess beendet werden. Falls dies nicht der Fall ist, wird der Grund für die Differenz der SB gesucht. Dazu werden die eingereichten Steuererklärungen geöffnet und jede Kennzahl mit dem Bescheid verglichen. Nachdem die Abweichung gefunden wurde, kann eine Bearbeitung und Behebung der Problemstellung erfolgen. Nach Korrektur übermittelt der SB den korrigierten Bescheid erneut an das Finanzamt. Falls Unklarheiten für das Finanzamt auftreten, kontaktieren diese die STB-Kanzlei telefonisch oder per E-Mail. Wenn vom Finanzamt eine Korrektur des falsch ausgestellten Bescheides erfolgt ist, werden diese Bescheide an die Databox der Kanzlei zugestellt. Der Prozess beginnt jetzt von Anfang an und endet am ersten Entscheidungszweig, wenn die Daten mit den erneut eingereichten übereinstimmen.

Der Prozess kann effizienter gestaltet werden, indem die zugestellten Bescheide automatisch mit den abgegebenen Erklärungen aus dem Steuererklärungsprogramm verglichen werden. Wenn dies möglich ist, sollte das Softwareprogramm die Suche nach den Abweichungen automatisch durchführen und möglicherweise begründen. Wenn dies möglich ist, müssen die Erklärungen korrigiert und automatisch an das Finanzamt gesendet werden. Der SB müsste dann die Kontrolle des zu übermittelnden Bescheides übernehmen und nicht eine zeitintensive Fehlersuche durchführen.

3.3.2.8 Kontrolle Buchungsmitteilung

Dieser Korrespondenzprozess wird durch die Zustellung einer Buchungsmitteilung vom Finanzamt ausgelöst. Die Buchungsmitteilung wird in die FON-Databox zugestellt und von RZL KIS ausgelesen. Zum Vergleich liest das zentrale Verwaltungsprogramm das aktuelle Steuerkonto aus und bietet es aufgelistet im Programm an.

Nach der Zustellung der Buchungsmitteilung erfolgt ein Abgleich zwischen dem Steuerkonto des KL und der Buchungsmitteilung. Diese Kontrolle deckt Unregelmäßigkeiten auf dem Steuerkonto auf. Die Überprüfung erfolgt durch die SB. Falls alle Daten korrekt verbucht wurden und mit den vorhandenen Aufzeichnungen übereinstimmen, kann der Prozess beendet werden. Der Abgleich wird durch Buchungsmitteilung im Verwaltungsprogramm und aufgerufenen Steuerkonto in einem Webbrowser durchgeführt. Falls Unregelmäßigkeiten gefunden wurden, müssen diese durch Umbuchungen behoben werden oder Aufforderungen gegenüber den KL gestellt werden. Bei fehlender Zahlung werden die KL in Kenntnis gesetzt und zur umgehenden Überweisung aufgefordert, da ansonsten Zuschläge oder Verspätungszinsen

entstehen können. Die KL werden diesbezüglich per Mail in Kenntnis gesetzt. Ein Großteil der Umbuchungen muss wegen nicht verbuchter oder überwiesener Lohnsteuer-, Dienstgeberbeitrags- und Zuschlägen zu Dienstgeberbeitragszahlungen vorgenommen werden. Die Umbuchungen werden über ein Formular im FON mithilfe der Daten des LV-Auszahlungsjournals des jeweiligen Zeitraums vorgenommen. Nachdem die Umbuchungen vorgenommen wurden oder der KL in Kenntnis gesetzt wurde, endet der Prozess.

Ein automatischer Abgleich der Buchungsmitteilung mit dem Steuerkonto würde zusätzliche Optimierungspotenziale schaffen. Nach dem automatischen Abgleich der Aufstellungen und dem Finden des Differenzbetrages würde dem SB dann eine Meldung über das zentrale Verwaltungsprogramm zugestellt werden. In dieser würde auf die Höhe und die zeitliche Abweichung verwiesen. Falls diese automatisierte Kontrolle der Buchungsmitteilung funktionieren würde, könnten wie bei ähnlichen Kontrollvorgängen Optimierungspotenziale geschaffen werden. Die Abweichungen werden dadurch automatisch erkannt und wenn möglich erklärt. Dadurch hätte der SB nur mehr die Korrekturen vorzunehmen. Automatische Korrekturen wären ein zusätzlicher Punkt der Optimierung, diese sind aber schwer umzusetzen, da ein zentrales Verwaltungsprogramm nicht auf die richtigen Werte für die Umbuchung zugreifen kann. Es könnten hier falsche Umbuchungen vorgenommen werden. Ein Beispiel ist, dass häufig bei den LV-Unterlagen Aufrollungen vorgenommen werden und mehrere Dateien mit selben Namen abgespeichert sind. Es kann vorkommen, dass falsche Dateien vom zentralen Verwaltungsprogramm für die Umbuchung genutzt werden. Eine Möglichkeit dieses Problem auszuschließen ist, dass das Programm für die Umbuchungen nur die aktuellsten Daten verwendet.

3.3.2.9 Übermittlung Vergebühungsformular

Das Vergebühungsformular wird bei einmaligen oder laufend auftretenden Bestandsverträgen übermittelt. Der hier erklärte Korrespondenzprozess der Vergebührung bezieht sich auf die laufende Abführung von Gebühren für Mietverträge. Dieser wird nach Beendigung des Buchhaltungsprozesses ausgeführt.

Der Vergebühungsprozess beginnt mit der Kontrolle der verbuchten und an die Kanzlei übermittelten KL-Unterlagen. Diese werden vom SB auf vorhandene Bestandsverträge und laufende Vergebührung kontrolliert. Wenn keine Bestandsverträge oder regelmäßige Vermietungen vorgefunden werden, endet der Prozess an dieser Stelle. Falls Bestandsverträge beim KL gefunden wurden, wird der Prozess weitergeführt. Die Höhe der Vergebührung kann aus den Differenzen der Saldenlisten der FIBU ausgelesen oder mittels Excel-Datei errechnet werden. Um den Wert zu ermitteln, wird beim Auslesen aus den Saldenlisten der Anfangsstand des Monats

mit dem Endstand des Monats verglichen. Die Differenz aus dieser Berechnung ist die zu übermittelnde Höhe der Vergebüfung. Die Berechnung mittels Excel-Datei erfolgt, wenn keine laufende Buchhaltung vom KL erfasst wird. Es wird die Berechnung der Vergebüfung der in den Verträgen aufgelisteten Mieteinnahmen vorgenommen. Seit 11.11.2017 müssen Mietverträge für Wohnraum nicht mehr vergebüft werden. Ansonsten beträgt der Vergebüfungssatz 1 Prozentpunkt der Bemessungsgrundlage.

Diese wird aus dem Jahreswert der wiederkehrenden Entgelte errechnet. Einmalige Zahlungen müssen von den Mietentgelten abgezogen werden.¹¹⁰ Die errechneten Daten werden in einem Arbeitsakt erfasst. Der Arbeitsakt besteht aus einer Excel-Datei und den zugehörigen Originaldokumenten. Die ermittelten Werte der Vergebüfung werden in das Formular Geb1 unter der jeweiligen Kennzahl eingetragen. Anschließend wird das Formular ausgedruckt, unterschrieben und abgestempelt. Das unterfertigte Formular wird anschließend eingescannt und an das Finanzamt für Glücksspiel und Gebühren per E-mail oder Fax übermittelt. Nach Übermittlung des Formulars an das Finanzamt werden die KL per E-Mail verständigt. Im E-Mail wird auf Zahlungshöhe und -frist der Entrichtung hingewiesen. Die KL erhalten im Anhang das übermittelte Formular Geb1. Der letzte Schritt des Prozesses ist die Abspeicherung des E-Mails und der Nachweis der Übermittlung an das Finanzamt und die KL.

Der monatliche Vergebüfungsprozess bietet ein Optimierungspotenzial, das darin liegt, dass ein Übermittlungsprogramm für Steuerklärungen die Daten direkt aus der laufenden Buchhaltung ausliest. Durch Hinterlegung der notwendigen Kennzahl für das Geb1-Formular auf dem erwähnten Erlöskonto kann der Wert unter der richtigen Kennzahl eingetragen werden. Diese Daten würden dann in einem Geb1-Formular automatisiert an das Finanzamt übermittelt werden. Dadurch würde das händische Eintragen und Übermitteln der regelmäßig wiederkehrenden Vergebüfung entfallen.

3.3.3 Zusammenfassung der Optimierungspotenziale der beschriebenen Prozesse

Die Tabellen 3, 4, 5 und 6 fassen die ermittelten Optimierungspotenziale der beschriebenen Geschäfts- und unterstützenden Prozesse zusammen. Die Potenziale wurden unter dem Gesichtspunkt ermittelt, dass sie durch die Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten genutzt werden können.

¹¹⁰ Vgl. BMF (2018a), Onlinequelle [14.07.2018].

Zusammenfassung der Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse	
Buchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenten- und Datenaustausch mithilfe eines Webportals • Lesezugriff für die STB-Kanzleien auf Bankkonten der KL zum automatischen Abrufen der aktuellen Kontoauszüge und Verbuchen dieser • Automatische Verbuchung der digital bereitgestellten Dokumente im Webportal der Belegkreise ER, AR, BK, LV und BV/KA • Übernahme und Archivierung der Neuzugänge des Anlageverzeichnisses • Automatische Durchführung von notwendigen Abgrenzungen • Automatisierte Erstellung von BH-Auswertungen und Bereitstellung für die KL über ein Webportal • Kontrolle der verbuchten Erträge und Aufwände - Insbesondere Steuercodes
Erstellung Str.Erkl. – Bilanz	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenten- und Datenaustausch mithilfe eines Webportals (EAR) • Automatischer Abgleich der Endsalden auf Bankkonten zwischen Kontoauszügen und Saldenliste (EAR) • Daten der Inventur des KL und erfasster Wareneinsatz werden automatisch abgeglichen (EAR) • Bearbeitung der Forderungen und Verbindlichkeiten im Bilanzierungsprogramm • Automatische Erfassung von Abgrenzungen durch FIBU • Abgleich LV-Konten mit Dienstgeberlohnkonto (EAR) • Automatische Erfassung von immateriellen Vermögensgegenständen im Anlageverzeichnis (EAR) • Automatisiertes Auslesen von Steuervorauszahlungen und Eintragung im Stammakt des Steuererklärungsprogramms (EAR) • Automatisierte Erstellung der Auswertungen (EAR) • Übermittlung der Str.Erkl. an das Finanzamt im Programm (EAR) • Übermittlung der Bilanz an das Firmenbuchgericht
Erstellung Str.Erkl. – EAR	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisiertes Auslesen von Spenden, Kirchenbeiträgen und Familienbeihilfen aus FON und Eintragung in Str.Erkl. • Berücksichtigung der Werbungskosten & sonstigen Sonderausgaben anhand Bekanntgabe durch die KL im Webportal • Automatische Verbuchung der Privatanteile und Kilometergelder durch Bekanntgabe der Daten im Webportal

Tabelle 3: Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 3 werden die Optimierungspotenziale der operativen Kernprozesse kurz zusammengefasst. Bei Optimierungspotenzialen des Prozesses Erstellung Str.Erkl. – Bilanz wurde anschließend in Klammer „EAR“ geschrieben. Diese Potenziale entstehen bei dem Prozess Erstellung Str.Erkl. – EAR und werden nicht doppelt angeführt.

Optimierungspotenziale des Fristenmanagementprozess	
Fristenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisiertes Auslesen der Frist aus dem Dokument • Hinterlegung der Aufgabe mit Frist anhand der ausgelesenen Daten • Bereitstellung von Vorlagen für Fristverlängerungen und Einfügen von Daten • Übermittlung von Fristverlängerungen an zuständige Behörden ohne zusätzliches Portal

Tabelle 4: Optimierungspotenziale des Fristenmanagementprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 4, 5 und 6 werden die Optimierungspotenziale der Unterstützungsprozesse aufgeführt. Die Darstellung erfolgt in drei Tabellen, um die Übersicht für die LeserInnen zu erhöhen. In Tabelle 4 wird nur der Fristenmanagementprozess abgebildet, da dieser nicht der Kanzleiverwaltung oder der Korrespondenz zuzuordnen ist.

Optimierungspotenziale der Kanzleiverwaltungsprozesse	
Honorarabrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Honorarnote durch automatisches Auslesen von <ul style="list-style-type: none"> ○ Leistungsdaten ○ Vereinbarte Pauschale • Übermittlung der Honorarnote mittels Webportal an KL • Automatisierte Archivierung der Honorarnote
Auswertung Jahresabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung automatisch erstellen mittels Vorlagen • Automatisierte Archivierung und Bereitstellung für KL über Webportal • Automatisierte Erzeugung der JA-Auswertung in zwei Formaten für die KL <ul style="list-style-type: none"> ○ Erstellung eines Bankexemplars (ohne Str.-Berechnungen, Str.Erkl.) ○ Vollständige Version mit allen Dokumenten
Postprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Zuteilung zu Kanzlei- oder sonstigen Tätigkeiten • Auslesen aus Postdokument, ob Aufgabe oder Frist zu erstellen sind <ul style="list-style-type: none"> ○ Möglich durch OCR-Software
Aufgabenerstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe automatisch aus Dokument erkennen und erzeugen

Tabelle 5: Optimierungspotenziale der Kanzleiverwaltungsprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

Die in Tabelle 5 dargestellten Optimierungspotenziale der Kanzleiverwaltungsprozesse können durch Nutzung von OCR-Scansoftware und Hinterlegung von Vorlagen im KL-Stammakt erzeugt werden. Die Erstellung eines Jahresabschlusses wird per Auslösung einer Funktion erzeugt.

Optimierungspotenziale der Korrespondenzprozesse	
Übermittlung UVA	<ul style="list-style-type: none"> • Abgleich vor Übermittlung der FIBU-Werte und des Übermittlungsprotokolls der UVA • Übermittlung der Übermittlungsdatei im Kanzleiverwaltungs-programm
Bescheidkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierter Abgleich der Werte aus Bescheiden und übermittelten Steuererklärungen • Abweichungen automatisch erkennen und Kennzahl ausweisen • Korrektur in der Software an FA übermitteln, ohne Nutzung des Portals FON
Kontrolle BM	<ul style="list-style-type: none"> • Abgleich Steuerkonto und Buchungsmitteilung • Automatisierte Korrekturumbuchung
Übermittlung Vergeb.- Formular	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisches Auslesen der Daten FIBU, in Geb1-Formular eintragen und an FA übermitteln • Infos zur Zahlung an KL über Webportal bekanntgeben über Webportal

Tabelle 6: Optimierungspotenziale der Korrespondenzprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

3.4 Erkenntnisse des Interviews mit der Geschäftsführerin der SW Steuerberatung GmbH¹¹¹

Der letzte Abschnitt Analyse des vorhandenen Zustandes der Kanzlei, ist ein Interview mit der GF der SW Steuerberatung GmbH. Im kanzleiinternen Interview wurde die GF zu den vorhandenen Prozessen und sonstigen Thematiken im Zusammenhang mit der aktuellen Lage der Digitalisierung innerhalb der Kanzlei befragt. Zum Abschluss wurde auf die geplanten Maßnahmen eingegangen. Derzeit werden in der SW Steuerberatung GmbH hauptsächlich Unterstützungsprozesse durch die Digitalisierung effizienter gestaltet. Beispiele sind die automatische Verarbeitung der Dokumente des Finanzamts und hier insbesondere die Behandlung von Bescheiden. Früher benötigte man zusätzliche Arbeitskräfte, die jetzt dadurch eingespart werden können. Durch diese Möglichkeit entstehen ausgeprägte Zeitersparnisse. Die Ausprägung der Digitalisierung in der internen Leistungsaufzeichnung und der entstehenden Honorarerstellung ist fortgeschritten.

Von den operativen Kernprozessen werden derzeit keine Prozesse vollkommen digitalisiert ausgeführt. Einzelne Zwischenschritte werden mithilfe digitaler Technologien erledigt. Speziell im Prozess der Buchhaltung sieht die GF Möglichkeiten, Optimierungspotenziale auszunutzen. Derzeit werden die BH händisch ausgeführt. In naher Zukunft sollen die aktuellen Kontoauszüge der KL automatisch verbucht werden.

¹¹¹ Vgl. Anhang A: Leitfaden und Transkript des kanzleiinternen Interviews, S. 119 f.

Als großes Problem für die Digitalisierung sieht die GF den sicheren Umgang mit den Daten der KL. Dazu gibt es ihrer Meinung nach derzeit kein leistbares DMS für kleine Kanzleien, das alle Herausforderungen erfüllen kann. Die leistbaren Systeme bringen nicht alle Voraussetzungen in Bezug auf NutzerInnenfreundlichkeit und Datensicherheit mit. Für größere Kanzleien ist die Umsetzung einer Digitalisierung unkomplizierter, da eine Skalierung der Zeitersparnisse nach oben möglich ist, aber die Kosten für die Anschaffung der Software und Hardware nicht so extrem ansteigen. Das bedeutet, dass die Zeitersparnisse durch die Digitalisierung ähnlich hoch bleiben und nicht geringer werden bei einer mehrmaligen Ausführung der Prozesse. Die Kosten für die Anschaffung der Softwarelizenzen wird bei Erweiterung der Arbeitsplatzlizenzen geringer.

Ein weiteres Problem für alle Kanzlei Größen ist es, den UnternehmerInnen von KMU zu erläutern, warum sie den Digitalisierungsschritt der Kanzleien mitmachen sollten. Sofortige Kostenersparnisse sind oft nicht zu erkennen und es dauert oft, bis man merkt, welche Vorteile entstehen. Insbesondere die Kanzleien müssen hier Pionierarbeit leisten. Den KL muss mitgeteilt werden, dass Zusatzleistungen durch die Digitalisierung entstehen und diese genutzt werden können. Zu diesen Zusatzleistungen zählen zum Beispiel das Führen des Mahnwesens der Unternehmen durch die STB-Kanzlei, aktuellere und häufigere Berichterstattung und die Ausstellung von Zahlungsvorschlägen. Diese Zusatzleistungen können den UnternehmerInnen helfen, ihre Unternehmen effizienter zu führen und zu steuern. Die erwähnten Zusatzleistungen sind erste Anwendungsmöglichkeiten der entstehenden Zeitressourcen. Zwingend notwendig ist eine umgehende und aktuelle Weiterleitung der Dokumente von den KL, die mithilfe eines DMS möglich sind. Wenn die Dokumente zeitnahe aufgearbeitet werden können, ist eine zielgerichtetere Steuerung und Auskunft für die KL möglich.

Im Bereich der Kosten für den Ausbau der Digitalisierung werden den Investitionen in Hardware und Software laut GF ein großer Anteil an den Gesamtausgaben für Anschaffungen und Umsetzungen zugewiesen. Ihrer Meinung nach sind im Bereich der Hardwareanschaffungen Scanner mit OCR-Fähigkeit von großem Vorteil. Diese sind in der Anschaffung teuer. Der Begriff OCR steht für eine automatische Texterkennung aus Bildern und eingescannten Dokumenten.¹¹² Ein solcher Scanner ist notwendig, um die eingescannten Dokumente schnell richtig zuweisen zu können und Informationen vorab auszulesen. Für die Software fallen hohe Kosten an. Ein funktionierendes DMS und die zugehörige Software ruft aktuell verhältnismäßig ausgeprägte Kosten hervor. Ein DMS ist essenziell für einen Ausbau der Digitalisierung. Der Kostenfaktor der

¹¹² Vgl. KSW (2017a), Onlinequelle [21.01.2018].

Fort- und Ausbildungen steht hier eher im Hintergrund, da diese nicht so hoch sind wie die Investitionen in Hard- und Software.

Für kleinere Kanzleien wird es schwerer sein, die Digitalisierung sofort vollständig umzusetzen, da die Kosten aktuell zu hoch sind. Der Prozess der Digitalisierung muss sukzessiv in den nächsten Jahren erfolgen. Laut der Meinung der GF ist dies notwendig, um das Überleben von kleinen Kanzleien nachhaltig zu ermöglichen.

4 Ermittlung und Darstellung der softwarespezifischen Optimierungspotenziale

Um Handlungsempfehlungen für die SW Steuerberatung GmbH und Kleinst-STB-Kanzleien ableiten zu können, ist es notwendig, die Funktionalitäten der Softwareprogramme zu analysieren. Im Rahmen des Kapitels werden die Funktionalitäten und die daraus entstehenden Optimierungspotenziale der Softwareprogramme RZL und BMD dargestellt. Zusätzlich werden die Funktionalitäten der dvo Software GmbH aus einem Interview ermittelt.

4.1 Definition des Begriff Digitalisierung und die Anwendung dieser in Steuerberatungskanzleien

Der Digitalisierung wird in STB-Kanzleien ein zentraler Stellenwert der betrieblichen Zukunft zugeordnet. Für die Unternehmen spielt eine effiziente Neugestaltung der Geschäftsprozesse und eine Risikominderung in der Archivierung durch den Digitalisierungsprozess eine essenzielle Rolle, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein.¹¹³ Die Automatisierung von operativen Kern- und Unterstützungsprozessen durch Nutzung von Informationstechnologien ist das zentrale Werkzeug der Digitalisierung. Unter Informationstechnologien versteht man die Bereitstellung und Verarbeitung von Daten mithilfe von technischen Hilfsmitteln. Im Zusammenhang mit der Datenverarbeitung werden unter technischen Hilfsmitteln Computer, Serversysteme und andere bekannte Computermedien verstanden.¹¹⁴ Nach der Definition 44300-1 des Deutschen Instituts für Normung ist ein Computermedium eine Rechenmaschine zur Verarbeitung von Informationen.¹¹⁵

Im Kooperationsunternehmen wurden erste Schritte der Digitalisierung teilweise umgesetzt und sollten weiter ausgebaut werden. Zu den ersten Maßnahmen zählen die Nutzung eines zentralen DMS, Unterstützung des WFM im Umgang mit der Nutzung des FON-Portals, Einführung des papierlosen Buchens der Bankbelege und die Automatisierung von weiteren Teilprozessen. Eine Musterkanzlei zur Durchführung einer standardisierten Digitalisierung gibt es nicht. Jede Kanzlei muss für sich analysiert werden, um die Möglichkeiten einer Digitalisierung gezielt auszunutzen.¹¹⁶

Häufig werden mit der Nutzung von technischen Hilfsmitteln große Investitionen verbunden und dass Einsparungen erst langfristig zu erkennen sind. Meist treten die erwarteten Kostenvorteile

¹¹³ Vgl. DELOITTE (2016), Onlinequelle [20.10.2017].

¹¹⁴ Vgl. HANSEN/NEUMANN (2009), S. 155 ff.

¹¹⁵ S. DIN-Norm 44300-1 (2007), S. 3 f.

¹¹⁶ Vgl. KSW (2017b), Onlinequelle [21.01.2018].

durch die Digitalisierung rascher und in größerem Ausmaß als von den Kanzleien erwartet.¹¹⁷ Die Digitalisierung ist keine reine Maßnahme zur Optimierung der EDV. Es geht um die Verbesserung der Organisation und eine effizientere Ausführung des vorhandenen Workflows. Damit dem Kooperationspartner gezielte Empfehlungen und Maßnahmen zum Ausbau der Digitalisierung geliefert werden können, ist die Schaffung einer einheitlichen Informationsbasis der vorhandenen Prozesse einer Kanzlei zwingend notwendig.¹¹⁸ Auf dieser vereinheitlichten Basis kann eine Analyse der Optimierungsmöglichkeiten der Softwareprogramme aufgebaut und zu Rückschlüssen über Nutzungsoptionen dieser Prozessoptimierungspotenziale führen.

Allgemein können gesteigerte Optimierungspotenziale einer Kanzlei durch die Digitalisierung in drei Bereichen gefunden werden. Hierzu zählen die Bereiche des DMS, WFM und papierlosen Buchens. Unter einem DMS versteht man eine Datenbank, in der man geschützte KL-Dokumente und KL-Daten verwalten kann. In einer STB-Kanzlei hilft es, diese digital abzuspeichern, zu verwalten und zu archivieren. Ein DMS ermöglicht es den BenutzerInnen, von unterschiedlichen Arbeitsplätzen aus durch Verschlagwortung rasch auf Dokumente und Daten zuzugreifen. Diese sind auf einem zentralen Server abgelegt und mit einheitlichen Bezeichnungen ausgestattet. Verschlagwortung bedeutet, dass die Dateien mit Schlagworten oder Bezeichnungen versehen sind, um schneller wieder gefunden zu werden. Die Verschlagwortung wird in der Literatur als Indexierung bezeichnet.¹¹⁹ Zu Schlagworten können die KL-Nummern, KL-Namen, Zeiträume, Kategorien, Titel und zugehörigen SB zählen. Ein DMS kann Optimierungspotenziale durch eine beschleunigte Suche und Bearbeitung von Dokumenten erzeugen.¹²⁰

Ein weiterer Anwendungsbereich der Digitalisierung ist das WFM, unter der die Verwaltung der Abläufe von Prozessen verstanden wird. Ein funktionierendes WFM muss den Ablauf mithilfe von digitalen Hilfsmitteln erleichtern, beschleunigen und qualitativ verbessern. In STB-Kanzleien ist das WFM zuständig für die Verteilung von Aufgaben, die Strukturierung der Prozessabläufe und die Einhaltung von vorgegebenen Fristen.¹²¹ WFM wird in der Kanzlei des Kooperationspartners aktuell verwendet, um den Schriftverkehr mit dem Finanzamt zu bearbeiten. Bescheide und Mitteilungen werden von Behörden ausgelesen und zu diesen werden automatisch generierte Fristen erstellt. Diese Fristen können durch ein zusätzliches Frühwarnsystem unterstützt werden, um eine zeitgerechte Erledigung der Arbeiten zu gewährleisten.

¹¹⁷ Vgl. KSW (2018a), Onlinequelle [21.01.2018].

¹¹⁸ Vgl. KSW (2016), S. 3 f.

¹¹⁹ Vgl. CAPURRO (2017), S. 127 ff.

¹²⁰ Vgl. HÜBL (2005), S. 187 ff.

¹²¹ Vgl. HÖRMANN (1996), S. 25 ff.

Papierloses Buchen ist das dritte große Anwendungsgebiet der Digitalisierung. Es weist das größte Optimierungspotenzial auf. Eine Buchung kann durch die Nutzung der abgespeicherten Dokumente aus dem zentralen DMS automatisiert vorgenommen werden. Die automatische Verbuchung von digital bereitgestellten Bankauszügen ist derzeit am weitesten fortgeschritten und wäre am einfachsten umzusetzen.¹²² Bankauszüge werden entweder von den KL digital bereitgestellt oder die Kanzleien rufen die Auszüge der KL selbst ab. Kanzleien müssen von den KL Leserechte für die Bankkonten erteilt bekommen. Mithilfe der Leserechte können SB die Kontoauszüge von mehreren KL mit einem Mausklick abrufen und in das DMS übernehmen. Danach werden die Auszüge in das FIBU-Programm eingespielt und automatisiert verbucht. Rasch wird eine ausgeprägte Optimierung bei relativ wenigen Buchungszeilen erreicht.¹²³

Für eine automatisierte Verbuchung werden Kontoauszüge im CSV-, camt52- oder camt53-Dateiformat benötigt. BMD bietet die Möglichkeit, all diese Dateien direkt ins System zu übernehmen. Mit RZL ist es aktuell nicht möglich, das Datenformat camt52 zu bearbeiten. Die Dateiformate camt52 und -53 stellen mehr Informationen bereit als ein CSV-Dateiformat. Durch die camt-Dateiformate können Buchungsregeln erstellt und automatisiert angewandt werden. Hinter dem Dateiformat camt52 verbergen sich untertägige Kontoauszüge, camt53 sind dagegen bereits gebuchte Kontoauszüge. Problematischer gestaltet sich eine automatisierte Verbuchung von Rechnungen oder anderen Dokumenten. Zur Automatisierung werden vorangelegte Scanmasken benötigt, um Rechnungen mithilfe einer OCR-Scansoftware zu erkennen und zu verbuchen. Die Masken müssen für jeden KL über mehrere Perioden angelegt werden, um eine vollständige Automatisierung zu ermöglichen. Eine vollständig automatisierte Verbuchung auszuführen ist aktuell allerdings mit großem Zeitaufwand verbunden.¹²⁴ Nachdem über einen Zeitraum von mindestens einem Quartal eine Konfigurierung der Masken vorgenommen wurde, kann eine Buchhaltung zum Großteil automatisch erstellt werden.¹²⁵

Neben diesen drei Bereichen der Digitalisierung bietet die Kommunikation zwischen KL und Kanzlei weitere Optimierungspotenziale. Der Datenaustausch und die Kommunikation zwischen den Parteien über ein Webportal bringt weitere Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen mit sich. Dokumente der KL könnten aus dem Webportal direkt in das DMS der Kanzlei übernommen und dadurch in die jeweiligen Programme eingespielt werden. Eine Ausführung anderer repetitiver Prozesse könnte durch ein Portal beschleunigt werden. Zu diesen Prozessen

¹²² Vgl. KSW (2017c), S. 34 f.

¹²³ Vgl. KSW (2018b), Onlinequelle [24.02.2018].

¹²⁴ Vgl. BMD (2017a); ebenso S. 12 ff; RZL (2016a), S. 4 f.

¹²⁵ Vgl. KSW (2018b), Onlinequelle [24.02.2018].

würden die Arbeitsstunden-Vorerfassung, die Anmeldung von DienstnehmerInnen, die FIBU-Vorerfassung und ein Einspielen der Registrierkassenbeträge gehören. Von einer FIBU-Vorerfassung können insbesondere KL profitieren, die bisher ihre Daten per Spesenverteiler in einer Excel-Datei übermitteln. Eine wichtige Voraussetzung für ein solches Portal ist die Einhaltung der Vorschriften der Datenschutzgrundverordnung. Das Portal sollte ISO/IEC-27001-zertifiziert¹²⁶ sein, um den Industriestandards einer sicheren und einheitlichen elektronischen Archivierung zu entsprechen.¹²⁷ Die Norm setzt Anforderungen für eine sichere Implementierung, Wartung und konstante Optimierung eines DMS voraus. Für die Nutzung der Systeme werden Computer mit gängigen Hardwarekomponenten vorausgesetzt. Gängige Computersysteme sind mit mindestens 4 Gigabyte Arbeitsspeicher, intel-i3-Core-Prozessor und einer SATA oder SSD-Festplatte ausgestattet. Für einen Server gelten selbe Voraussetzungen. Der Arbeitsspeicher bei einem Server sollte mindestens 8 Gigabyte betragen.¹²⁸

4.2 Digitalisierungsmöglichkeiten der Softwarehersteller

Die Lösungen der Softwarehersteller zeigen den Kanzleien ähnliche Möglichkeiten zur Prozessoptimierung auf. Wie erwähnt, zielt die Digitalisierung primär auf eine effizientere Ausführung der operativen Kernprozesse ab. Es wird die Optimierung anderer Prozesse nicht vernachlässigt. RZL und BMD bieten ihren Kunden die Möglichkeit, mithilfe von zentralen Verwaltungsprogrammen den WFM und das DMS zu optimieren. Zusätzlich werden Möglichkeiten für das papierlose Buchen und sonstige Optimierungsoptionen analysiert. Um eine dritte Software zu betrachten, wurde ein Interview mit dem GF der dvo Software GmbH geführt und das Infomaterial begutachtet. Das von der dvo Software GmbH bereitgestellte Informationsmaterial war allerdings nicht besonders aufschlussreich.

4.2.1 Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von RZL

RZL wird zurzeit in der SW Steuerberatung GmbH verwendet. Auf ein Grundwissen im Umgang mit der Software kann also zurückgegriffen werden. Dies spielt eine Rolle bei der Entscheidung über einen Umstieg auf die Softwareanwendungen der Firma BMD. Das Herzstück der RZL-Software ist KIS. Es hilft dabei, das WFM und das DMS der Kanzlei zu organisieren und möglichst effizient auszuführen. Derzeit werden nicht alle Möglichkeiten der Software ausgenutzt und es werden die zusätzlichen Funktionen der Software analysiert. KIS bietet den NutzerInnen

¹²⁶ S. ISO/IEC-Norm 27001:2017 (2017), S. 28 f.

¹²⁷ Vgl. BUNDESAMT FÜR SICHERHEIT UND INFORMATIONEN (2018), Onlinequelle [03.02.2018].

¹²⁸ Vgl. BMD (2018), Onlinequelle [01.04.2018]; ebenso RZL (2018a), S. 1.

den Zugang zu den Stammdaten der KL. Mit diesen können E-Mails oder Briefvorlagen erstellt werden. Die Kontaktdaten werden automatisch in die Vorlagen eingefügt. KIS verwaltet die abgespeicherten Dokumente und teilt diese den einzelnen KL zu. Zusätzlich werden mit KIS die zugehörigen Aufgaben und Fristen verwaltet.

KIS bietet für das WFM ein automatisiertes Auslesen der kanzleieigenen FON-Databox an. Es werden die Steuerkonten, Steuerakte und sonstigen Dokumente der KL ausgelesen. Dadurch wird das Nutzen des FON-Portals über einen Browser überflüssig gemacht. RZL bietet zudem den Kanzleien ein webbasiertes Klientenportal an. Dieses ist neben dem Austausch von Informationen eine Kommunikationsplattform zwischen den KL und den Kanzleien. Eine Vorerfassung von Daten ist zusätzlich über diese Plattform möglich. Das Klientenportal bietet eine sichere Umgebung, um datenschutzrechtlichen Vorgaben zu entsprechen und hat eine SSL-Verschlüsselung. Voraussetzungen für die Nutzung des Portals und der RZL-Software ist eine gängige Hardware und ein Internetzugang¹²⁹.

In Kombination mit diesem Webportal werden unterschiedliche Module angeboten, die eine schnellere Verarbeitung der Daten ermöglichen sollen. Ein Modul ist die Lohnvorerfassung, mit der die KL Abweichungen und Daten für Neuanmeldungen von DienstnehmerInnen vorab eintragen können. Diese Daten können Eintritte, Austritte, laufende Änderungen der DienstnehmerInnen-Daten, Bekanntgabe der Stundenaufzeichnungen, Reisekosten sowie Urlaubs- und Krankenstandsdaten beinhalten. Der SB kann diese Daten automatisch in das LV-Programm aus dem Webportal übernehmen und so möglichst effizient weiterverarbeiten. Neben der Lohnvorerfassung bietet das Webportal die Möglichkeit, Daten für die FIBU im Vorhinein zu erfassen. Auszüge von Registrierkassen können von den KL im Webportal zur Verfügung gestellt und für eine Vorerfassung aufbereitet werden. Alle vorerfassten Daten im Webportal können dann automatisiert ausgelesen und in die FIBU übernommen werden. Mit dem Webportal werden die KL-Belege digital und verschlüsselt an die Kanzleien übermittelt. In diesem Portal ist ein Scanmanager hinterlegt, der von der RZL-Belegverarbeitung genutzt wird. Dieser verarbeitet die digital hochgeladenen Dokumente mittels OCR-Scansoftware. Zu den Dokumenten zählen Eingangs-, Ausgangs- und Barrechnungen. Für eine Weiterverarbeitung werden voreingestellte Masken benötigt. Die Masken müssen laufend angepasst werden, um eine möglichst hohe Effizienz zu erreichen. Bei hoher Erkennungsrate können die Belege automatisiert verarbeitet und Belegarten zugeteilt werden. Durch Auslösung einer Funktion kann der SB die Daten abrufen und in die RZL-FIBU einlesen. Wenn für die Daten Verbuchungsregeln festgelegt wurden, können

¹²⁹ Vgl. RZL (2016a), S. 9 f.

diese automatisch verbucht werden. Die Bereitstellung der digitalen Dokumente ermöglicht es, Buchungszeilen automatisch mit Belegen zu verknüpfen.¹³⁰ Diese können dann im Zuge der Jahresabschlussarbeiten direkt aufgerufen und müssen nicht mehr separat gesucht werden.

Neben der Verarbeitung von Rechnungen ist die Verarbeitung von elektronischen Kontoauszügen im FIBU-Modul möglich. Kontoauszüge können über das Webportal angeliefert und danach automatisch verbucht werden. Voraussetzung ist die Bereitstellung der Auszüge in camt53- oder CSV-Dateiformat. Die Kontrolle der automatisiert erzeugten Buchungen benötigt einen Bruchteil der ursprünglichen Buchungsdauer. Nach Verarbeitung der hochgeladenen Dokumente können die jeweiligen Auswertungen den KL über das Webportal bereitgestellt werden. Für eine Kanzlei bietet dies eine zusätzliche Übersicht, welche Auswertungen an den KL übermittelt wurden.¹³¹ Eine Erstellung der Auswertungen wird durch den RZL PDF Premium Manager vereinfacht. Dieses Modul kann von allen Anwendungen der RZL-Software genutzt werden. Damit können PDF-Dateien aus den RZL-Softwareprogrammen, durch vordefinierte Makros gezielt weiterverarbeitet werden. Mit diesem Programm können die Erzeugung von zusammengeführten Auswertungen, die Hinterlegung von Passwörtern, das direkte Einfügen der Datei in eine vorgefertigte E-Mail oder ins Webportal, das digitale Unterzeichnen von Unterlagen und weitere Workflows optimiert werden.¹³²

Zusätzliche Möglichkeiten der Softwareprogramme ergeben sich für das WFM aus der automatischen Erzeugung von Aufgaben und Fristen durch die OCR-Scansoftware. Aus bereitgestellten Dokumenten können Aufgaben und Fristen erzeugt werden, um das WFM weiter zu koordinieren. Für die Nutzung dieser Funktionen müssen die Programme RZL FIBU, KIS, RZL, das Bilanzierungsprogramm, das Webportal und der RZL Premium PDF Manager verfügbar sein.

4.2.2 Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von BMD

Wie RZL bietet der Softwarehersteller BMD den STB-Kanzleien unterschiedliche Module für eine effizientere Gestaltung des Kanzleiablaufs an. Diese teilen sich in zusammenwirkende Modulpakete auf. Die Module heißen BMD.com, BMD.Consult II und BMD.CRM. BMD.Consult II ist eine Komplettlösung, die mehrere Softwaremodule in sich vereint. Das Paket bietet Lösungen für digitales Belegmanagement und andere Aufgaben des Rechnungswesens einer

¹³⁰ Vgl. RZL (2018b), S. 2 ff.

¹³¹ Vgl. RZL (2018c), S. 1 ff.

¹³² Vgl. RZL (2018d), S. 8 ff.

STB-Kanzlei. Um genauer auf die Optimierungspotenziale der BMD-Software einzugehen, werden die einzelnen Module und deren Funktionen analysiert.

Das Gegenstück zu RZL KIS ist bei BMD das Programm BMD.CRM. Es greift auf ein zentrales DMS zu. CRM beinhaltet den BMD-Organizer. In diesem kann die interne Organisation und Verwaltung abgehandelt werden. Er kontrolliert den Workflow innerhalb einer Kanzlei und kann diesen beschleunigen. Neben dem Organizer ist ein DMS in das CRM integriert und hilft dabei, Dokumente durch eine organisierte Ablage und Verschlagwortung schnell zu finden. Mithilfe des CRM können Standardbriefe verfasst werden. Dadurch wird das Verfassen von häufig verwendeten Schriftstücken beschleunigt.¹³³

Für den Informations- und Datenverkehr bietet BMD die Module BMD.Cloud, BMD.com und BMD.Ghost an. BMD.Cloud ist ähnlich dem webbasierten Klientenportal von RZL. Es ist eine Anwendung für den Daten- und Dokumentenaustausch zwischen KL und STB-Kanzleien. Das lokale DMS von BMD kann aus dieser Cloud die Dokumente automatisiert auslesen und für eine lokale Weiterverarbeitung aufbereiten. Im Gegensatz zu RZL bietet es keine Möglichkeit einer manuellen Vorerfassung von LV- oder BH-Daten. BMD.com bietet den KL die Option, ihre Daten und sonstige Dokumente jederzeit abzurufen. Dies hilft der Kanzlei, die Bereitstellung von Auswertungen, Dokumenten, Formularen und die Terminvereinbarung mit den KL zu standardisieren. BMD.Ghost ist eine Anwendung, die im Hintergrund agiert und sich an die Arbeitsweise der NutzerInnen anpasst. Dadurch wird eine Automatisierung von weiteren Arbeitsschritten ermöglicht und werden Makros erstellt, die den Workflow optimieren. BMD.Ghost liest Informationen der KL möglichst zeitnahe aus den jeweiligen Portalen von Behörden und Institutionen aus. Es ist eine Schnittstelle zu FON und Compassdiensten. Damit werden aktuelle Firmenbuchauszüge sowie Steuerkonten abgerufen und die KL-Stammdaten mithilfe dieser Informationen aktualisiert. Durch Abruf der Steuerkonten kann BMD.Ghost die Verrechnungskonten der Finanzämter im Buchhaltungsprogramm automatisch verbuchen. Die von BMD.Ghost abgerufenen Daten und abgespeicherten Dokumente werden mittels des Moduls BMD.CRM den SB zugeordnet. Zusätzlich werden aus den Dokumenten Aufgaben und Fristen für kommende Tätigkeiten hinterlegt.¹³⁴

BMD.Consult II bietet den NutzerInnen ein Komplettpaket an, welches alle notwendigen Module für eine STB-Kanzlei beinhaltet. Mithilfe des FIBU-Moduls kann neben dem regulären auch papierloses Buchen ausgeführt werden. Es ist vollständig mit dem Modul BMD.CRM verknüpft und kann auf das zentrale DMS zugreifen. Dadurch kann die Verbuchung der

¹³³ Vgl. BMD (2017a), S. 4 ff.

¹³⁴ Vgl. BMD (2017a), S. 8 ff.

Belegkreise Eingangsrechnung und Ausgangsrechnung mittels OCR-Scansoftware automatisch erfolgen. Wie bei RZL ist es notwendig, voreingestellte Masken über Perioden zu adjustieren. Durch die sukzessive Anpassung der Masken können hohe Erkennungsraten der Belege erreicht und zusätzliche Bearbeitungen überflüssig gemacht werden.¹³⁵ Um eine automatische Verbuchung der Kontodaten durchzuführen, müssen die Kontoauszüge entweder mittels CSV, camt52- oder camt53-Datei bereitgestellt werden. Bei automatisierter Verbuchung der Belege werden die Dokumente zu den Buchungssätzen beigefügt, archiviert und verschlagwortet. Wenn notwendig, können diese im Zuge einer Kontrolle der Anlagenbuchhaltung und während der Jahresabschlusserstellung rasch überprüft werden. Laut BMD ist es sinnvoll, einen Bildschirm mit mindestens 19 Zoll zu benutzen, um alle notwendigen Informationen in den Programmen auf einen Blick sehen zu können.¹³⁶

BMD bietet die Möglichkeit, nach Fertigstellung einer BH, LV oder Erzeugung einer Steuererklärung die zugehörigen Auswertungen mittels hinterlegter Standard-Druck-Reihenfolge automatisiert zu generieren. Zusätzlich können die Auswertungsdokumente jederzeit um Word- oder Excel-Elemente ergänzt werden. Die Auswertungen werden dann durch ein selbst eingestelltes Deckblatt und vorerfasste Dokumenttrennblätter erzeugt. Es besteht die Möglichkeit, einen Teilprozess im Zuge der Auswertungserstellung überflüssig zu machen.¹³⁷

4.2.3 Analyse eines weiteren Softwareanbieters mittels Interviews

Dieses Interview wurde mit einem der beiden GF der dvo Software GmbH per Telefon geführt. Das dazugehörige Transkript sowie ein Interviewleitfaden, die Begründung der Fragestellungen und die Auswertungstabelle der Inhaltsanalyse befinden sich im Anhang.¹³⁸

Als Interviewpartner wurde ein GF von einem dritten Softwarehersteller für STB-Kanzleisoftwareprogramme ausgewählt. Das Interview soll eine differenzierte Betrachtungsweise zur Digitalisierung, Funktionen der Softwareprogramme des Herstellers dvo Software GmbH und deren Funktionalitäten aufzeigen. Ziel ist es zu ermitteln, ob diese Software besondere Funktionalitäten aufweist. Falls dies nicht der Fall ist, wird von der Analyse dieser Software abgesehen und auf die bisher behandelten Softwareprogramme der Hersteller BMD und RZL genauer eingegangen.

¹³⁵ Vgl. BMD (2017a), S. 15 f.

¹³⁶ Vgl. BMD (2017b), S. 7 ff.

¹³⁷ Vgl. BMD (2017a), S. 21 f.

¹³⁸ Vgl. Anhang C: Interviews mit unternehmensfremden Personen, S. 147 ff.

4.2.3.1 Auswertungsmethode des Interviews – Qualitative Inhaltsanalyse

Um eine objektive Analyse des Interviews mit einer unternehmensfremden Person durchzuführen, wird nach den Prinzipien und Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse nach der Methode von MAYRING verfahren. Innerhalb dieser Methode gibt es unterschiedliche Grundformen. Es wird zwischen einer Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung unterschieden.¹³⁹

Für dieses Interview wird die Methode der Zusammenfassung gewählt. Durch paraphrasieren, abstrahieren und generalisieren wird das transkribierte Interview auf eine Zusammenfassung mit unterschiedlichen Unterkategorien komprimiert. Das Material muss mehrmals analysiert werden, um eine sinnvolle Kategorienbildung zu schaffen.¹⁴⁰ Anschließend können die Aussagen den gebildeten Kategorien zugeordnet und eine sachliche Zusammenfassung erzeugt werden.

4.2.3.2 Zusammenfassung des Interviews

Das Interview wurde mit einem der GF der dvo Software GmbH, Herrn Franz Nowotny, am 27.02.2018 um 14:30 Uhr per Telefon geführt. Die dvo Software GmbH ist ein Softwarehersteller, der neben den Marktführern BMD und RZL Softwarelösungen für WT-Kanzleien anbietet. Aus dem Interview wurden folgende Kategorien gebildet, die eine Basis für die Zusammenfassung bieten:

- Allgemeines Verständnis für die Digitalisierung in der STB-Branche
- Anwendungsbereiche und Funktionalitäten der Software
- Prozessoptimierungspotenziale der Software
- Entstehende Kosten der Software
- Voraussetzungen bei und Unterschiede zwischen Kanzleien bei der Einführung der Software
- Ausblick auf künftige Softwarefunktionalitäten und die Entwicklung der STB-Branche im Digitalisierungskontext

Die Software des Herstellers dvo bietet eine Grundlage für eine effizientere Gestaltung des WFM, papierloses Buchen und ein DMS. Das implementierte DMS wird von der Firma DocuWare AG benutzt. Mit diesem Unternehmen ist die dvo Software GmbH eine strategische Partnerschaft eingegangen, da man es für sinnvoll hielt, die üblichen Marktstandards für solche Systeme mithilfe

¹³⁹ Vgl. MAYRING (2015), S. 65 f.

¹⁴⁰ Vgl. MAYRING (2015), S. 85 ff.

zu nutzen. DocuWare bietet eine branchenübliche, übersichtliche und standardisierte Archivierung von Dokumenten an. Es wurde kein eigenes DMS entwickelt. Die zentrale Software der dvo Software GmbH ist der WT.Organizer. Der WT.Organizer wird als Customer-Relationship-Programm verstanden, mit dem Fristen, Dokumente und Aufgaben verwaltet werden. Der WT.Organizer liest, so wie CRM-Programme der Konkurrenz, Daten aus der FON-Databox der Kanzlei aus und stellt diese den zuständigen SB zu. Der Organizer hat eine direkte Schnittstelle mit dem DMS von DocuWare. Neben dem WT.Organizer bietet die dvo Software GmbH die Möglichkeit des sicheren Belegaustausches zwischen der Kanzlei und den KL. Dafür wird ein Webportal mit dem Namen net:center-reports zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieses Portals können Dokumente und Dateien Datenschutzgrundverordnungs-konform zwischen den Parteien ausgetauscht werden. Auf diese Dateien haben nur der KL und die STB Zugriff. Im net:center-reports ist das Kommunizieren der teilnehmenden Parteien miteinander aktuell nicht möglich. Bei Nutzung der Software wird die Kommunikation aktuell über die klassischen Kanäle wie E-Mail und Telefon abgehandelt.

Neben eines CRM und DMS-Programmen bietet dvo die Option des papierlosen Buchens an. Es werden die digital erfassten Daten entweder aus dem net:center-reports ausgelesen oder anderweitig von den KL digital bereitgestellt. Bei Einführung der Software ist es nicht notwendig, zusätzliche oder neue Hardware anzuschaffen. Sie funktioniert mit gängigen Hardware-Standards und es können damit alle Funktionen der Software genutzt werden. Die benötigten Server können entweder lokal oder im Rechenzentrum der dvo Software GmbH genutzt werden. Ein wesentlicher Faktor ist hier eine schnelle Internetanbindung. Ansonsten können Geschwindigkeitseinbußen entstehen und das Potenzial der Digitalisierung damit nicht mehr vollkommen ausgeschöpft werden.

Die dvo Software GmbH bietet im Gegensatz zu den sonstigen Softwarelösungen angepasste Lösungen für die jeweiligen Kanzleien an. Es können zum Beispiel Drittprogramme von anderen Herstellern in Kombination mit denen von dvo genutzt werden. Bei einer Umstellung spielt es eine wesentliche Rolle, in welchem Ausmaß man umstellen möchte. Höhere Kosten fallen an, wenn alle Daten des alten Systems in das neue übernommen werden sollen. Die dvo Software GmbH hat keine allgemeingültigen Preislisten. Es ist nicht möglich, eine Kostenanalyse für diese Software zu tätigen.

Eine Analyse dieser Software wird nicht genauer ausgeführt, da man kaum Informationen zu den Funktionen und Kosten aus dem bereitgestellten Informationsmaterial erhält. Die im Interview erhaltenen Informationen bestätigen den Eindruck, dass die Software keine erkennbaren Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu anderen Softwareprogrammen aufweist.

4.2.4 Gegenüberstellung der Digitalisierungsmöglichkeiten der Softwareprogramme RZL und BMD

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass RZL und BMD ähnliche Lösungen für das DMS, WFM, die papierlose Buchung und sonstige Digitalisierungsmöglichkeiten anbieten. Sie unterscheiden sich dennoch in Funktionalitäten der Anwendungen. Ein Vorteil von BMD ist, dass die Auswahl der notwendigen Dokumente für eine Auswertungserstellung im Stammdatenakt hinterlegt werden kann. Das Modul BMD.Ghost kann die Bewegungen auf dem Finanzamtskonto der KL automatisch verbuchen und auch die Stammdatenpflege der KL erfolgt automatisch. Der Softwarehersteller BMD ermöglicht den NutzerInnen die benötigten Module individueller an ihre Bedürfnisse anzupassen als RZL. BMD bietet zudem ein vielfältigeres Seminarangebot im Gegensatz zu RZL. RZL hat wiederum den Vorteil gegenüber BMD, dass über das bereitgestellte Webportal Informationen vorab in ein notwendiges Format gebracht werden und so eine Vorerfassung stattfindet.

Auf Softwarelösungen von anderen Herstellern wird nicht genauer eingegangen. Die Anwendungen des Herstellers dvo Software GmbH bieten keine prägnanten Vorteile. Es wird der Fokus auf ein DMS, vereinfachte Kommunikation mit den KL, Kanzleiverwaltungssoftware für das WFM und auf papierloses Buchen gelegt. Diese Funktionalitäten überschneiden sich mit denen von BMD und RZL, daher wird keine weitere Analyse dieser Software durchgeführt.

In den Tabellen 7 und 8 wird in einer Zusammenfassung der Funktionen aus Kapitel 4.2.1¹⁴¹ und 4.2.2¹⁴² dargestellt, welche spezifischen Optionen zur Prozessoptimierung von den Softwareprogrammen von RZL und BMD zur Verfügung gestellt werden. Anschließend wird ein Überblick gegeben, durch welche Funktionalitäten sich die Programme unterscheiden.

Zusammenfassung der Funktionalitäten der Softwarelösungen von RZL	
KIS	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Briefen und E-Mails anhand Vorlagen • Daten werden automatisch mittels Verknüpfung aus den Stammdaten eingefügt • Elektronisch bereitgestellte KL-bezogene Dokumente werden im KIS automatisiert abgespeichert, zugeteilt und verschlagwortet • Verknüpfung der Dokumente mit anderen RZL Programmen <ul style="list-style-type: none"> ○ RZL-FIBU ○ RZL-Lohnverrechnung ○ RZL-Anlagenabschreibung ○ RZL-Bilanz

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 4.2.1 Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von RZL, S. 71 ff.

¹⁴² Vgl. Kapitel 4.2.2 Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von RZL, S. 73 ff.

	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisiertes Auslesen der FON-Databox und Zuordnung der Dokumente zu den jeweiligen KL • Fristen- und Aufgabengenerierung automatisch aus digital bereitgestellten Bescheiden und sonstiger eingehender Post • Zentrale Übersicht über und Bearbeitung der abgegebenen und abzugebenden Steuererklärungen sowie Vertretungsvollmachten
FIBU	<ul style="list-style-type: none"> • Automatische Verbuchung der Bankauszüge in camt53-Format • Verarbeitung von Netbanking-Kontoauszügen im CSV-Format • Verknüpfung gescannter Belege mit Buchungen mithilfe von KIS • Autom. Verbuchung durch OCR-Scan oder bereitgestellte XML-Datei • Auslesen von Belegdaten aus dem Webportal durch Hinterlegung von Masken • Anlage von Verbuchungsregeln zur zusätzlichen Optimierung • Generierung eines Buchungsvorschlages
PDF – PDF Manager Premium	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung von Workflows zum Organisieren und Weiterverarbeiten von Dokumenten • Zusammenführung von Auswertungsdokumenten • Automatisierte Erzeugung von Inhaltsverzeichnissen durch Vorlagen
RZL Webportal	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch digitaler Daten, Dokumente, Belege und Informationen über eine sichere webbasierte Plattform • Automatisierte und manuelle KL-FIBU-Vorerfassung von Buchhaltungsdaten möglich • Vorsortierung der Unterlagen nach Belegart (AR, ER, BK, BV, LV) • Übernahme von Registrierkassenauszügen • Abruf und Einspielen der Daten aus der bzw. in die FIBU • Zugriff für KL auf bereitgestellte Auswertungen • Zugriff auf freigegebene Daten von STB-Kanzlei (Saldenliste, Journal, Konten, verarbeitete Belege)

Tabelle 7: Zusammenfassung der Digitalisierungsmöglichkeiten von RZL, Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 7 listet die Funktionalitäten des Softwareherstellers RZL auf. In Tabelle 8 wird auf die Funktionalitäten des Herstellers BMD eingegangen.

Zusammenfassung der Funktionalitäten der Softwarelösungen von BMD	
BMD.CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Workflows durch Regelwerk von Funktionen und zuständigen MA vordefinieren • DMS ist integriert und verknüpft mit den Anwendungen <ul style="list-style-type: none"> ○ BMD.Finanzbuchhaltung ○ BMD.Anlagenabschreibung ○ BMD.Lohnverrechnung • Automatische Ablage und Verschlagwortung von digital bereitgestellten Dokumenten • Verwaltung der Fristen durch automatisches Datenauslesen aus diesen Dokumenten • Verbindung mit Microsoft-Office-Anwendungen und Nutzung von Vorlagen zur Korrespondenz
BMD.Ghost	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der FON-Vollmachten und Aktualisierung der KL-Stammdaten durch die Auslese der Daten aus FON • Workflow-Analyse und Erstellung von angepassten Makros • Zusätzliche Fristenverwaltung durch aktuelle FON-Daten • Überprüfung der ordnungsgemäßen Einbringung einer Erklärung • Automatischer Abruf von Lohnzetteln aus FON • Automatisierte Nutzung der Compassdienste möglich • Automatisches Auslesen von Firmenbuchdaten zur Aktualisierung der KL-Stammdaten
BMD.FIBU	<ul style="list-style-type: none"> • Vorerfassung und Vorkontierung durch Bank-Kassa-Wareneingangsbuch von Dokumenten aus BMD.Cloud • Automatische Verbuchung der Bankauszüge in den Formaten camt52 und -53 • Verarbeitung von Netbanking-Kontoauszügen im CSV-Format • Belege direkt bei Buchungen anheften • Automatische Verbuchung durch OCR-Scan oder XML-Dateien • Vorerfassung und Verknüpfung der Dokumente für die Anlagenbuchhaltung • Automatische Verbuchung des Steuerkontos
BMD.Cloud & BMD.Com	<ul style="list-style-type: none"> • Daten- und Dokumentenaustausch zwischen KL und STB-Kanzlei • Vorsortierung für automatische Übernahme in Softwareprogramme • Bereitstellung von Auswertungen
BMD.Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Auswertungserstellung <ul style="list-style-type: none"> ○ BMD-Anlagenbuchhaltung ○ BMD-Finanzbuchhaltung ○ BMD-Bilanz • Automatisierte Erzeugung von Inhaltverzeichnissen für Auswertungen • Bereitstellung von Auswertungen im Webportal für KL

Tabelle 8: Zusammenfassung der Digitalisierungsmöglichkeiten von BMD, Quelle: eigene Darstellung.

Die Softwarefunktionen von RZL und BMD decken sich überwiegend. Unterschiede können in der Vorerfassung im Webportal und der Auswertungserstellung festgestellt werden. Zur Vorerfassung im Webportal bietet RZL die Möglichkeit, Daten manuell einzugeben. BMD bietet diese Option nicht an. Außerdem kann die BMD-FIBU camt52-Kontoauszüge verarbeiten. BMD bieten den NutzerInnen die Möglichkeit die Auswertungen automatisiert zu erzeugen. Mit RZL ist es aktuell möglich, Auswertungen zusammenzufügen und für die Weiterverarbeitung abzuspeichern. Mit der Software von BMD können Auswertungen durch Nutzung von Vorlagen automatisiert erzeugt werden. Die Bereitstellung der Auswertungen für die KL über das Webportal erfolgt bei RZL und BMD gleich.

5 Bewertung der Hard- und Soft-Facts zur Ableitung der Handlungsempfehlungen

Die Zielvorgabe der Digitalisierung für eine STB-Kanzlei ist es, Prozesse effizienter auszuführen und dabei den Kostenfaktor weiterhin im Auge zu behalten. Für die Ableitung von Handlungsoptionen für den Kooperationspartner, müssen unterschiedliche Faktoren der Softwareprogramme analysiert werden. Um die Funktionalitäten der Softwareprogramme der Hersteller RZL und BMD genauer miteinander vergleichen zu können, werden die statische Amortisationsdauer und die durchschnittlichen Einsparungen über die Nutzungsdauer errechnet. Dazu wird ein Scoring-Modell erstellt. Zur Bewertung der ausgewählten Softwareprogramme von RZL und BMD vorzunehmen, müssen die Hard-Facts und Soft-Facts voneinander abgegrenzt werden. Diese werden auch als weiche und harte Faktoren bezeichnet.

5.1 Arten von Faktoren

Hard-Facts bieten eine wichtige und zentrale Basis für Entscheidungen. Diese können in Zahlen erfasst und abgebildet werden. Sie sind objektiv messbar und stellen quantifizierbare Fakten dar.¹⁴³ Ein Beispiel für Hard-Facts sind ermittelte Kennzahlen, die aufgrund einer quantitativen Zahlenbasis Aussagen über komplexe Sachverhalte bieten. Im Zuge dieser Arbeit werden die Hard-Facts der Softwareprogramme mittels einer statischen Amortisationsdauer und der durchschnittlichen jährlichen Einsparungen verglichen.

Neben den Hard-Facts bieten die Soft-Facts eine differenzierte Betrachtungsweise und beschränken sich nicht nur auf die quantitative Datenbasis der unterschiedlichen Optionen. Typischerweise werden hier anstatt Kennzahlen die Stimmung, das Image, Benutzbarkeit, Anpassbarkeit und Flexibilität gezählt. Die Bezeichnung Soft-Facts wird verwendet, weil sie nicht nur mithilfe anderer Indikatoren darstellbar sind. Ihre Relevanz ergibt sich aus der Zusammenwirkung von gruppenspezifischen Prozessen, die zur Erfüllung der Zielvorgabe dienen.¹⁴⁴

Zur Bewertung der Soft-Facts wird ein Scoring-Modell als Instrument verwendet. Es wird der Entscheidung zwischen den Softwarelösungen anhand der Hard-Facts zur Seite gestellt und liefert Entscheidungshilfen bei mehrdimensionalen Zielen.¹⁴⁵ Für den Kooperationspartner ist es wichtig, beide Faktorenarten in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Soft Facts nehmen immer mehr an Wichtigkeit zu und helfen dabei, Unternehmensziele qualitativ hochwertiger zu

¹⁴³ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 138 f.

¹⁴⁴ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 217 f.

¹⁴⁵ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 224 ff.

erreichen. Das bedeutet, dass Unternehmen nachhaltiger und langfristiger wirtschaften können. Eine ausgeglichene Auswahl ist zwischen Hard- und Soft-Facts notwendig.¹⁴⁶

5.2 Bewertungsmethoden der Hard-Facts

Um die notwendigen Anschaffungs- und laufenden Kosten unter Berücksichtigung der Einsparungspotenziale in den Vergleich zwischen den Softwarelösungen BMD und RZL einzubeziehen, werden zusätzliche Instrumente herangezogen. Mithilfe der statischen Amortisationsdauer werden die Hard-Facts in eine vergleichbare Form gebracht. Diese Methode wird als statische Pay-off-Methode bezeichnet.¹⁴⁷ Des Weiteren werden die durchschnittlichen Einsparungen der Softwareprogramme pro Jahr errechnet.

5.2.1 Statische Amortisationsrechnung

Durch eine Amortisationsrechnung können alternative Investitionen miteinander verglichen werden. Dies kann von Vorteil sein bei gleichartigen, abgrenzbaren Investitionsobjekten auf der Basis von durchschnittlichen Werten. Die Amortisationsrechnung dient dem Unternehmen dazu, das eingegangene finanzwirtschaftliche Risiko zu messen. Eine Vergleichbarkeit von alternativen Investitionen kann durch eine statische Methode nur gewährleistet werden, wenn diese sich in ihrer Nutzungsdauer nicht unterscheiden. Die statische Investitionsrechnung berücksichtigt nicht den Zeitwert des Geldes und unterscheidet sich damit von dynamischen Investitionsrechnungsmethoden.¹⁴⁸ Eine Amortisationsrechnung vernachlässigt die Einsparungen oder Rückflüsse, die nach Erreichung des Amortisationszeitpunktes entstehen. Die statische Amortisationsrechnung sollte nicht als eigenständiges Entscheidungsinstrument verwendet werden.¹⁴⁹

Im Vergleich zwischen mehreren Alternativen kann die Vorteilhaftigkeit einer Investition anhand der Amortisationszeit gemessen werden. Die Investition, deren Amortisationszeit niedriger ist als jene der Alternative, ist vorteilhafter. Die Amortisationszeit beschreibt die Dauer vom Zeitpunkt der Anschaffung bis zu dem Zeitpunkt, an dem das eingesetzte Kapital wieder an das Unternehmen zurückgeflossen ist. Sie wird in der Literatur als Wiedergewinnungszeit beschrieben. Die typische Formel zur Berechnung der statischen Amortisationszeit sieht wie folgt aus:¹⁵⁰

¹⁴⁶ Vgl. KOBİ (2008), S. 18 ff.

¹⁴⁷ Vgl. KRUSCHWITZ (2014), S. 29 ff.

¹⁴⁸ Vgl. OLFERT (2012), S. 194 f.

¹⁴⁹ Vgl. SCHUSTER/RÜDT VON COLLENBERG (2017), S. 16 ff.

¹⁵⁰ Vgl. HEESSEN (2012), S. 13.

$$t_t = \frac{\text{Kapitaleinsatz} - \text{Restwert}}{\text{durchschnittlicher Rückfluss pro Zeiteinheit}}$$

Die Höhe des Kapitaleinsatzes hängt von den ursprünglichen Anschaffungskosten des Investitionsobjektes ab. Diese können um den Restwert vermindert werden. Der Restwert muss nicht amortisiert werden und kann abgezogen werden. Bei Investitionen kann es vorkommen, dass zusätzliches Umlaufvermögen an das Unternehmen gebunden wird. In diesem Fall muss das Umlaufvermögen zu den Anschaffungskosten hinzugerechnet werden und erhöht somit die Amortisationsdauer.¹⁵¹ Für die Ermittlung der Rückflüsse gibt es unterschiedliche Herangehensweisen: die Durchschnittsmethode und die Kumulationsmethode. Bei der Durchschnittsmethode wird der Kapitaleinsatz durch die durchschnittlichen Rückflüsse gerechnet. Bei der Kumulationsmethode werden die Ein- und Auszahlungen zu verschiedenen Zeitpunkten kumuliert. Wenn die Einzahlungsüberschüsse die Anschaffungsauszahlungen übersteigen, ist die Investition amortisiert. Bei der Kumulationsrechnung müssen die Rückflüsse einzeln erfasst werden.¹⁵²

In der Vergleichsrechnung der Amortisationsdauer der Softwareprogramme wird die durchschnittliche Betrachtung der Rückflüsse herangezogen. Grund ist, dass die entstehenden Einsparungen pro Monat entstehen und der Wert aus einem Durchschnitt der MA-Kosten ermittelt wurden. Die Formel wird wie folgt abgewandelt:

$$t_m = \frac{\text{Einmalkosten im Zuge der Anschaffung}}{\text{Eingesparte MA-Kosten p. M.} - \text{mtl. wiederkehrende Kosten der Software}}$$
$$= \frac{\text{Anschaffungskosten der Software} + \text{einmalige Fortbildungskosten}}{\text{MA-Kosten p. M.} * \text{Einsparungsp.} - \text{mtl. wiederkehrende Kosten der Software}}$$

Die ermittelte Amortisationsdauer t_m wird durch die Division der im Zuge der Anschaffung entstehenden einmaligen Kosten durch die Differenz aus den monatlich entstehenden Einsparungen und den monatlich wiederkehrenden Kosten der Software berechnet. Die monatlichen Einsparungen können aus den eingesparten Arbeitszeiten der MA abgeleitet werden. Einsparungen entstehen durch die Nutzung der Möglichkeiten der Software. MA können dadurch Prozesse effizienter ausführen. Auf die Ermittlung der Einsparungspotenziale der Prozesse und die Definition der Prozessausstattung wird im Kapitel 5.3 genauer eingegangen.¹⁵³

¹⁵¹ Vgl. HEESEN (2012), S. 15 f.

¹⁵² Vgl. OLFERT (2012), S. 197 ff.

¹⁵³ Vgl. Kapitel 5.3 Hard-Facts der Softwareprogramme, S. 85 ff.

Die Kosten im Zuge der Anschaffung und die laufenden Kosten werden aus den Preislisten der jeweiligen Hersteller ausgelesen und für die Berechnungen verwendet. Zu den monatlich wiederkehrenden Kosten der Software zählen laufende Lizenzkosten und sonstige Kosten, die im Zuge der Nutzung auftreten können. Die Kosten für zusätzliche Hardwareanschaffungen können vernachlässigt werden. Die Programme der Hersteller BMD und RZL benötigen keine speziellen Hardwareanschaffungen und können auf gängigen Peripheriegeräten verwendet werden. Für die Nutzung der angebotenen Möglichkeiten benötigt man einen Scanner.

5.2.2 Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen pro Jahr

Wenn die Amortisationspunkte erreicht sind, endet die Aussagekraft der statischen Amortisationsrechnung. Eine Amortisationsrechnung trifft keine Aussage darüber, was nach Ablauf der Amortisationsdauer passiert und welche durchschnittlichen Rückflüsse oder Einsparungen nach der ermittelten Amortisationsdauer zu erwarten sind.¹⁵⁴ Die durchschnittlichen Einsparungen der Software pro Jahr werden berechnet, um eine weitere quantitative Entscheidungshilfe für die Handlungsempfehlungen zu gewinnen. Die Formel für die Berechnung lautet wie folgt:

$$\begin{aligned} s &= \text{Durchschnittliche Einsparungen p. a.} = \\ &= \frac{\text{Anschaffungskosten} - \text{gesamte Einsparungen p. a.}}{\text{Nutzungsdauer}} \\ &= \frac{\text{Einmalkosten der Software} - \text{Einsparungspotenzial} * \text{MA-Kosten p. A.} * \text{ND}}{\text{Nutzungsdauer}} \end{aligned}$$

5.3 Hard-Facts der Softwareprogramme

In Tabelle 9 werden Daten angeführt, die aus den kanzleiinternen Aufzeichnungen der SW Steuerberatung GmbH des Wirtschaftsjahres 2017 ausgelesen wurden. Die Aufzeichnungen stammen aus der Buchhaltung und der internen Leistungsverrechnung. Der Anteil der nicht verrechenbaren Stunden der MA liegt bei 30,30 %. Dieser Wert ist aus der Division, der nicht verrechenbaren Stunden durch die geleisteten Stunden der MA ermittelt worden. Diese haben neben den verrechenbaren Tätigkeiten nicht verrechenbare Tätigkeiten ausgeführt. Zu diesen zählen interne Bürotätigkeiten, Fortbildungen, Rechercharbeiten und sonstiges. Sie sind keinem KL zuordenbar und erzeugen somit keine verrechenbaren Leistungen. Zusätzlich erfolgt ein Abschlag in Höhe von 24,60 % für den stündlichen Umsatz pro MA. Der Abschlag setzt sich aus dem Anteil des Umsatzes zusammen, der direkt den Leistungen der GF zurechenbar ist. Dieser

¹⁵⁴ Vgl. HEESSEN (2012), S. 16.

beträgt 2017 EUR 33.030,00 des gesamten Umsatzes in Höhe von EUR 134.269,00. Alle sonstigen Umsätze können nicht direkt den Leistungen der GF zugerechnet werden und sind mit diesem Abschlag zu verrechnen, um die durch die MA erwirtschafteten Umsätze zu ermitteln.

Daten des Kooperationsunternehmens	
aus dem Wirtschaftsjahr 2017	
Umsatz gesamt	€ 134.269,00
Kosten MA	€ 22.202,42
Geleistete Stunden der MA	1.485 h
Verrechenbare Stunden MA	1.035 h
Nicht verrechenbare Zeiten MA	450,00 h
Anteil nicht verrechenbare Stunden	30,30 %
MitarbeiterInnenabschlag (Buchhaltung, JA, sonstiges)	24,60 %
Umsatz gesamt MA	60,77 €/h
Umsatz effektiv MA	42,35 €/h
Kosten für MA	14,95 €/h

Tabelle 9: Daten des Kooperationsunternehmens, Quelle: eigene Darstellung

Aus diesen Abschlägen ergibt sich ein effektiver Umsatz pro MA von EUR 42,36 pro Stunde. Der Wert wird benötigt, um die im Zuge der Einführung der Software verursachten Nichtleistungszeiten und die benötigten Zeiten für Fortbildungen quantifizieren zu können. Die zusätzlich entstehenden Personalkosten bei einer Einführung von Softwareprogrammen müssen für diese Zeiten in die Bewertung der Handlungsoptionen einbezogen werden. Die MA können in den Nichtleistungszeiten keine verrechenbaren Tätigkeiten ausführen und somit keine Umsätze erwirtschaften. Zu diesen Zeiten zählen jene, die im Zuge der Softwareumstellung direkt vor Ort anfallen, Probleme mit Softwareanwendungen bei der Umstellung und benötigte Zeitressourcen für Fortbildungen. Die nicht verrechenbaren Zeiten, die für eine Umstellung und Erweiterung der Softwareanwendungen benötigt werden, können kaum bis gar nicht bewertet werden. Ausstattungen von Kanzleien sind einzigartig und können nicht standardisiert dargestellt werden. Es lässt sich eine pauschale Schätzung über die Höhe dieser Nichtleistungszeiten aus Erfahrungswerten nicht erstellen.¹⁵⁵ Zeiten, die für Fortbildungen benötigt werden, können hingegen nachvollziehbar in die einmaligen und laufenden Kosten einbezogen werden. Zu diesen gehören die direkt benötigten Zeiten für die Fortbildung und die in der Arbeitszeit anfallenden Anfahrtszeiten zum Seminarort.

¹⁵⁵ Vgl. Anhang D: Daten der erhobenen Geschäftsprozesse, S. 170.

Diese Daten werden benötigt, um unterschiedliche Varianten für die statische Amortisationsdauer und durchschnittliche Einsparungen zu berechnen. Abgrenzungen werden anhand der Anzahl der Arbeitsplätze getroffen. Die erste Variante mit vier Lizenzen bezieht sich auf die SW Steuerberatung GmbH. Um die Frage der statischen Amortisationsdauer und die Berechnung von durchschnittlichen Einsparungen für Kleinst-STB-Kanzleien zu beantworten, wird die Analyse für sechs Arbeitsplatzlizenzen durchgeführt. Kleinst-STB-Kanzleien beschäftigen bis zu fünf MA und haben einen aktiven GF. Um diese Berechnungen für den Kooperationspartner durchzuführen, werden die intern ermittelten Daten genutzt. Für Kleinst-STB-Kanzleien wird angenommen, dass für die MA dieser Kanzleien ein monatliches Bruttogehalt in Höhe von EUR 2.227,30 anfällt. Das Bruttogehalt ist für MA, die ausgebildete BilanzbuchhalterInnen im dritten Berufsjahr sind und das kollektivvertragliche Mindestgehalt für die Berufsgruppe IV erhalten.¹⁵⁶ Die MA beziehen ein 13. und 14. Monatsgehalt. Das kollektivvertragliche Mindestgehalt wird mit 14 multipliziert und durch 12 dividiert, um ein geglättetes monatliches Bruttogehalt in Höhe von EUR 2.598,52 zu erhalten.

Einsparungen werden durch die raschere Ausführung der Prozesse erzielt. Zur Ermittlung der Einsparungen pro Minute werden die MA-Kosten mit dem Einsparungspotenzial multipliziert. Die bewerteten Einsparungen werden für die Berechnung der statischen Amortisationsdauer und die durchschnittlichen jährlichen Einsparungen verwendet. Notwendig ist eine Hochrechnung auf die jeweiligen Zeiteinheiten. Beim Kooperationsunternehmen werden die ermittelten MA-Kosten pro Stunde verwendet und für Kleinst-STB-Kanzleien wird das Bruttogehalt pro Stunde aus den Gehaltstabellen verwendet. Die Softwareanschaffungskosten können bei RZL und BMD vom Kooperationsunternehmen auf eine Kleinst-STB-Kanzlei nicht proportional hochgerechnet werden. Ab dem fünften Nutzer verändern sich die Anschaffungs- und laufenden Kosten in unterschiedlichen Relationen.

Zur Auswahl der notwendigen Softwarepakete haben BMD und RZL eine unterschiedliche Herangehensweise. Um die Software des Herstellers BMD zu nutzen, wird ein Komplettpaket BMD.Consult II gewählt, welches es überflüssig macht, die Kosten für die Anschaffung eines LV-Moduls herauszurechnen. Die Anschaffung des Gesamtpakets ist günstiger als der Kauf einzelner Module ohne das LV-Modul. Für die Nutzung der RZL-Software werden die notwendigen Softwarepakete einzeln aus den Angebotslisten ausgewählt. Die Kosten für die Softwarelösungen von BMD und RZL werden aus aktuellen Preislisten der Hersteller ausgelesen.¹⁵⁷ Im Zuge der

¹⁵⁶ Vgl. KSW (2018c), Onlinequelle [24.07.2018].

¹⁵⁷ E-Mail Schwaiger, Eva, Marketingmitarbeiterin BMD Software GmbH, Betreff: „BMD Preislisten und Unterlagen“ vom 19.03.2018, S.185; ebenso RZL (2016a), S. 2 ff.

Anschaffung fallen Fortbildungs- sowie Anschaffungskosten von Software und möglicherweise Hardware an. Zu den laufenden Kosten zählen die Lizenz-, Mietkosten und sonstige laufende Kosten, die monatlich für die Nutzungsdauer der Software anfallen.

Erhebung der Prozesse mit ausgeprägtem Optimierungspotenzial						
Prozesse	Prozessdauer im Ø in min	Einsparungspotenzial in %		Anteil % gesamt jährlich	Produkt aus Einsparungspotenzial & Anteil gesamt	
		RZL	BMD		RZL	BMD
Operative Kernprozesse						
Buchhaltung	166,00 min	65,24 %	64,13 %	56,46 %	36,84 %	36,21 %
Erstellung Str.Erkl - Bilanz	211,89 min	15,22 %	18,76 %	4,11 %	0,63 %	0,77 %
Erstellung Str.Erkl - EAR	174,24 min	19,59 %	21,48 %	10,15 %	1,99 %	2,18 %
Support-/Unterstützungsprozesse						
Fristenmanagement	10,20 min	33,53 %	41,86 %	5,24%	1,76 %	2,19 %
Kanzleiverwaltung						
Honorarabrechnung	20,31 min	57,90 %	52,24 %	6,12%	3,54 %	3,20 %
Erstellung JA Auswertung	17,10 min	35,09 %	64,39 %	1,33%	0,47 %	0,85 %
Postprozess	17,50 min	30,86 %	30,86 %	3,69%	1,14 %	1,14 %
Aufgabenerstellung	4,70 min	47,87 %	61,28 %	2,92%	1,40 %	1,79 %
Korrespondenz						
Übermittlung UVA	22,00 min	30,68 %	30,68 %	0,73 %	0,22 %	0,22 %
Bescheidkontrolle	15,00 min	17,20 %	36,67 %	1,11 %	0,19 %	0,41 %
Kontrolle Buchungsmitteilung	9,00 min	0,00 %	50,00 %	1,33 %	0,00 %	0,67 %
Übermittlung Vergeb.formular	16,00 min	31,25 %	31,25 %	0,61 %	0,19 %	0,19 %
Summe				93,80 %	48,36 %	49,82 %

Tabelle 10: Erhebung der Prozesse mit ausgeprägten Optimierungspotenzial, Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 10 sind die ermittelten Dauern, Einsparungspotenziale, Anteile am gesamten Leistungsvolumen und gewichteten Einsparungspotenziale der einzelnen Prozesse abgebildet. Die Dauer der Prozesse und die der jeweiligen Teilprozesse wurden händisch über einen Zeitraum von acht Wochen von den MA und GF der SW Steuerberatung GmbH in einer Excel-Datei dokumentiert, die am zentralen Kanzleiserver abgelegt war. Die summierten Prozessdauern wurden dann durch die Anzahl der dokumentierten Ausführungen dividiert, um eine durchschnittliche Dauer der jeweiligen Prozesse zu erhalten.

Bei der Ermittlung der Einsparungspotenziale wurde die Höhe der Einsparungen für einen Großteil der Teilprozesse angenommen und vorausgesetzt für weitere Berechnungen. Drei Einsparungspotenziale von Teilprozessen wurden über mehrere Wochen durch die Mithilfe der

externen PV gemessen. Für den Teilprozess „Erstellung Auswertung“ im Zuge der Erstellung einer Steuererklärung für eine EAR und einer Bilanz wurde durch BMD ein Potenzial von 82 % und 77 % gemessen. Die PV hat den Ablauf der Teilprozesse mit den Softwaremodulen von BMD getestet und die eingesparte Zeit aufgezeichnet. Diese Teilprozesse werden im Zuge der Erstellung der operativen Kernprozesse der Erzeugung von Steuerklärungen ausgeführt. In diesem werden die Auswertungen aufbereitet und er unterscheidet sich vom Unterstützungsprozess der Erstellung JA-Auswertung. In diesem Teilprozess werden die Auswertungsausdrucke aus dem Bilanzierungsprogramm vorbereitet und in einem Pultordner abgelegt. Im Unterstützungsprozess werden die Rahmendokumente wie die steuerlichen Verhältnisse, Vollständigkeitserklärung, Inhaltsverzeichnis, Anlageverzeichnis und Allgemeine Auftragsbedingungen erzeugt, ausgedruckt, komplett gescannt und gebunden. Auch für den Teilprozess „AVZ Kontrolle“ in der Erstellung der Steuerklärung -EAR wurde von ihr ein Einsparungspotenzial von 61 % gemessen.

Die restlichen Einsparungspotenziale der Prozesse setzen sich aus den Optimierungspotenzialen der Tabellen 3, 4, 5 und 6, der Dauer der Teilprozesse und den ermittelten Funktionalitäten der Softwareprogramme zusammen. Für jeden einzelnen Teilprozess der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse wurden die Einsparungspotenziale wie folgt ermittelt: Die Optimierungspotenziale der beschriebenen Prozesse und die Tabellen wurden im Kapitel 3.3.3 dargestellt.¹⁵⁸ Diese Optimierungspotenziale werden den Funktionalitäten der Softwareprogramme von RZL und BMD aus Tabelle 7 und 8 gegenübergestellt.¹⁵⁹

Die Tabellen 7 und 8 wurden mithilfe der Handbücher von RZL und des Informationsmaterials von BMD hergeleitet. Aus der Gegenüberstellung der Potenziale der Prozesse und der Funktionalitäten der Softwareprogramme konnten Annahmen über die Höhe der Einsparungspotenziale der einzelnen Teilprozesse erstellt werden. Für die Höhe der Einsparungspotenziale eines Teilprozesses wurden die Höhe dieser und Begründungen der Tabelle 11 herangezogen. Ein Teilprozess, der nicht optimiert werden kann erhält ein Potenzial von 0 %. Optimierungspotenziale, die durch diese Gegenüberstellung der Potenziale und Funktionalitäten in geringem Maße ausgenutzt werden können, erhalten die Wertung von 25 %. Für die Teilprozesse, die bis zur Hälfte optimiert werden können, wird ein Einsparungspotenzial von 50 % angenommen. Bei Prozessen, die fast gänzlich optimiert werden können wird ein Potenzial von 75 %, und für jene, die komplett optimiert werden eines von 100 % angenommen.

Um die Einsparung in Minuten zu erhalten, wird die Höhe der angenommenen potenziellen Einsparung eines Teilprozesses mit dessen Dauer multipliziert. Man erhält die potenzielle

¹⁵⁸ Vgl. Kapitel 3.3.3 Zusammenfassung der Optimierungspotenziale der beschriebenen Prozesse, S. 63 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Tabelle 7–8, S. 79 ff.

Einsparung eines Teilprozesses pro Minute. Die errechneten Einsparungen in Minuten und die Dauer der Teilprozesse werden danach getrennt summiert. Die Summe der Einsparungen wird durch die Gesamtdauer des jeweiligen Geschäftsprozesses dividiert. Die Division hat als Ergebnis das in Tabelle 10 angeführte „Einsparungspotenzial in %“ als Ergebnis.

Für die Teilprozesse wurden fünf Einsparungsabstufungen erstellt und angenommen, die in Tabelle 11 abgebildet sind. Diese drücken aus, in welcher Höhe eine Einsparung bei den einzelnen Teilprozessen möglich ist. Die folgenden Beispiele sollen den Eindruck über die Vorgehensweise der angenommenen Höhe der Einsparungspotenziale vervollständigen. Die ausgewählten Teilprozesse sind Bestandteil des operativen Kernprozesses „Buchhaltung“.

Einsparungspotenziale der Teilprozesse und die zugehörige Begründung	
Einsparungspotenzial	Begründung
0%	Teilprozess kann durch die Funktionalitäten der Softwarelösungen nicht optimiert werden.
25%	Teilprozess zeigt in geringem Maße Potenziale zur Automatisierung durch die Funktionalitäten der Software.
50%	Teilprozess kann zu ca. 50 % durch die Nutzung der Funktionalitäten der Software automatisiert werden.
75%	Teilprozess weist ausgeprägte Optimierungspotenziale durch die Möglichkeiten der Software auf.
100%	Teilprozess kann durch die Funktionalitäten der Software vollständig automatisiert ausgeführt werden.

Tabelle 11: Einsparungspotenziale der Teilprozesse und die zugehörige Begründung, Quelle: eigene Darstellung.

Bei dem Teilprozess „Ausdruck der USt-Aufstellung und Ablage“ wurde durch die bereitgestellten Softwarefunktionalitäten ein Einsparungspotenzial von 0 % angenommen. Dieser Teilprozess kann mit den Funktionalitäten von BMD und RZL nicht optimiert werden. Die Ablage wird mithilfe der Softwarefunktionalitäten nicht effizienter gestaltet.

Für den Teilprozess „Buchen des Steuerkontos“ wurde bei RZL ein Potenzial von 25 % angenommen, da hier das Steuerkonto nicht über einen Webbrowser abgerufen werden muss. Dieses kann direkt aus dem zentralen Kanzleiverwaltungsprogramm ausgelesen und anschließend manuell gebucht werden. Mit BMD wird dieser Teilprozess vollständig automatisiert ausgeführt und die Begründung wird in einem der folgenden Absätze erläutert.

Bei dem Teilprozess „Buchen Kassa/Barverrechnung“ kann für RZL und BMD ein gleich hohes Einsparungspotenzial angenommen werden. Es besteht die Möglichkeit, die Barbelege durch eine OCR-Scansoftware direkt in das jeweilige FIBU-Programm zu übernehmen. Wenn auf

der Rechnung unterschiedliche Steuersätze ausgewiesen werden, kommt die Scansoftware allerdings an ihre Grenzen. Das Erkennen von unterschiedlichen Umsatzsteuersätzen ist durch eine OCR-Scansoftware nicht möglich und muss manuell verbucht werden. Das Potenzial wird für diesen Teilprozess mit 50 % bewertet.

Für den Teilprozess „Rechnungsabgrenzungen erfassen“ wird angenommen, dass die Programme beider Softwarehersteller ein Einsparungspotenzial von 75 % besitzen. Die Höhe des Betrags und der Zeitraum der Abgrenzung kann durch automatischen OCR-Scan des Dokuments und Auslesen der Daten des Zeitraums und der Zahllast oder Gutschrift erfasst und verbucht werden. Da der SB den Buchungssatz danach überprüfen muss, wird kein Einsparungspotenzial von 100 % angenommen.

Ein Einsparungspotenzial von 100 % kann mit der Software von BMD bzw. dem Modul BMD.Ghost beim Teilprozess „Buchen des Steuerkontos“ erreicht werden. Dieses Modul verbucht das Steuerkonto des KL automatisch und ersetzt somit das manuelle Verbuchen. Die Optimierungspotenziale werden durch die Zusammenwirkung der benötigten Softwaremodule geschaffen.

Mit dieser Methode der Gegenüberstellung der Teilprozesse des Unternehmens und der Funktionalitäten der Softwaremodule können die Einsparungspotenziale ermittelt werden. Es sind für alle Teilprozesse Annahmen über die Höhe des Einsparungspotenzials gemacht worden.

Zur Ermittlung des gesamten Einsparungspotenzials der Softwareprogramme werden die ermittelten Einsparungspotenziale der operativen Kern- und Unterstützungsprozesse mit deren prozentualen Anteilen am gesamten Leistungsvolumen der Kanzlei multipliziert. Um die prozentualen Anteile der Prozesse am gesamten Leistungsvolumen zu erhalten, wurde die gesamte Dauer eines Geschäftsprozesses innerhalb eines Jahres aus den Aufzeichnungen ausgelesen und durch die gesamte eingesetzte Arbeitszeit der Kanzlei dividiert. Prozesse, die seltener ausgeführt werden und eine geringe Repetitivität aufweisen, sind bei der dargestellten Prozessausstattung vernachlässigt worden. Diese Prozesse werden selten ausgeführt, weisen ein geringes Optimierungspotenzial auf und sind für eine Vergleichbarkeit zwischen den Softwarelösungen nicht ausschlaggebend. Die Optimierungspotenziale des LV-Prozesses werden nicht weiter analysiert, da dieser Prozess nicht in der Kanzlei des Kooperationsunternehmens ausgeführt wird. In der dezentralen Leistungserfassung der Kanzlei wurden die Anteile dieser Prozesse am gesamten Leistungsvolumen von 6,20 % gemessen. Die Anteile der repetitiven Prozesse wurden um diesen Anteil gekürzt, um das Einsparungspotenzial für 93,80 % der gesamten erbrachten Leistungen abzubilden.

Aus der Multiplikation der Einsparungspotenziale mit dem prozentualen Anteil am gesamten Leistungsvolumen entstehen die gewichteten Einsparungspotenziale für jeden Geschäftsprozess. Die Summe aller gewichteten Einsparungspotenziale ergibt das gesamte Einsparungspotenzial, das durch die Softwareanwendungen erreicht werden kann. Für die Softwarefunktionen von RZL wurde ein Einsparungspotenzial von 48,36 % und für die Funktionen der BMD-Software eines von 49,82 % errechnet

Ein Grund für diese Werte ist, dass der Großteil des Leistungsvolumens innerhalb der SW Steuerberatung GmbH für den operativen Kernprozess Buchhaltung aufgebracht wurde. 56,46 % des eingesetzten Arbeitsvolumens fließen in diesen Prozess. Hier ist das größte Einsparungspotenzial vorhanden, da die Teilprozesse im Geschäftsprozess Buchhaltung hohe Repetitivität aufweisen. Die prozentualen Anteile und Einsparungspotenziale der Prozesse der SW Steuerberatung GmbH wurden zusätzlich für Kleinst-STB-Kanzleien angenommen. Diese Prozessausprägung wird in der Berechnung der statischen Amortisationsdauer und Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen für sechs Arbeitsplätze genutzt.

5.3.1 Statische Amortisationsrechnung der Module von RZL

Die Software des Anbieters RZL Software wird in der SW Steuerberatung GmbH verwendet. Die Programme müssen nicht mehr gekauft und die Fortbildungsangebote nur beschränkt ausgenutzt werden, da man im Umgang mit der Software Vorkenntnisse hat. Es werden dennoch die gesamten Anschaffungs- inklusive der Fortbildungskosten der Software ermittelt, um eine Analyse für Kleinst-STB-Kanzleien zu erstellen und eine Vergleichbarkeit mit BMD zu haben. RZL bietet den NutzerInnen die Möglichkeit, die Software vollständig zu erwerben. Eine Miet- oder Mietkaufvariante ist von RZL nicht angedacht, da die Wartungskosten gering sind. Die Software muss für eine Kanzlei nur einmalig angeschafft werden. Jede weitere Lizenz für einen Arbeitsplatz kostet EUR 1.180,00. Bei RZL fallen jährlich Wartungskosten in Höhe von 10 % der vertraglich vereinbarten Anschaffungspreise und der zusätzlichen Arbeitsplatzgebühren an. Einmalige Fortbildungskosten fallen für alle MA an, die laufenden Kosten für zwei MA. Es nehmen zwei MA an regelmäßigen Fortbildungen teil, da diese die jeweiligen Unterlagen innerhalb einer Kanzlei weitergeben können. Sie müssen den anderen MA der STB-Kanzlei Hilfestellung bei der Nutzung neuer Funktionen bieten. Mit dem Bilanzierungsprogramm kann die Erstellung von EAR vorgenommen werden. Der Zukauf eines eigenen EAR-Moduls ist nicht notwendig.

Die in Tabelle 12 abgebildeten Module werden benötigt, um die Anwendungen der RZL-Software in einem STB-Kanzleibetrieb mit der vorhandenen Prozessausstattung auszuführen und die Optimierungspotenziale auszuschöpfen.

RZL-Basismodul	Zusatzmodule
RZL Finanzbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Modul Belegverarbeitung mit Belegdaten
RZL Bilanzierungsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> • Modul automatische Anlagenverbuchung
RZL WT-Steuererklärung	
RZL Anlagenbuchhaltung	
RZL KIS Basis Modul	<ul style="list-style-type: none"> • Modul KIS Stammdatenverwaltung • Modul KIS Dokumentenverwaltung • Modul KIS Aufgaben-/Fristenverwaltung • Modul KIS Finanzonlineanbindung
RZL KlientInnen Webportal	<ul style="list-style-type: none"> • Modul KL-Portal • für WT 2018 Basismodul bis 100 KL und 2 GB Daten • Modul KL-Portal Modul Lohn Vorerfassung • Modul KL-Portal Modul FIBU/EA Vorerfassung • Modul Belege Scannen
RZL Honorarabrechnung	
RZL PDF Premium Manager	

Tabelle 12: Module von RZL zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale, Quelle: eigene Darstellung.

Eine Nutzung der Softwaremodule von RZL ermöglicht der Kanzlei ein Einsparungspotenzial von 48,36 % der analysierten Geschäftsprozesse. Dieses Einsparungspotenzial wird anhand der Prozessausstattung des Kooperationspartners hergeleitet. Eine ausführlichere Auflistung der Geschäftsprozesse und die entstehenden Einsparungspotenziale der jeweiligen Prozesse sind im vorangegangenen Kapitel und ausführlich in Tabellen im Anhang D dargestellt.¹⁶⁰

Um die statische Amortisationsdauer herzuleiten, wird die Formel aus 5.1.1 angewendet. Dazu benötigt man die Höhe der Anschaffungskosten, monatliche Einsparungen der MA-Kosten und die monatlich anfallenden Kosten der Softwarenutzung. Zu den Anschaffungskosten werden alle Kosten gezählt, die für eine einmalige Anschaffung der Softwaremodule aus Tabelle 10 notwendig sind. Bei RZL betragen diese Anschaffungskosten für vier Arbeitsplätze EUR 22.389,20 und für sechs Arbeitsplätze EUR 24.306,00. Die zusätzlichen Kosten pro Arbeitsplatz sind äußerst gering und belaufen sich auf nur EUR 1.180,00 pro Arbeitsplatz,

¹⁶⁰ Vgl. Anhang D: Daten der erhobenen Geschäftsprozesse, S. 170.

abzüglich Rabattierungen für Kleinst-STB-Kanzleien. Die monatlichen Einsparungen errechnen sich aus den MA-Kosten pro Monat, die mit dem Einsparungspotenzial der Softwareprogramme multipliziert werden. Für den Kooperationspartner werden die Daten aus Tabelle 7 genommen.¹⁶¹ Für eine Kleinst-STB-Kanzlei wird das erwähnte kollektivvertragliche Gehalt aus Kapitel 5.2¹⁶² herangezogen und mit dem beim Kooperationspartner entstehenden Optimierungspotenzial multipliziert. Aus dieser Berechnung erhält man die Einsparungen pro Monat.

Der letzte Term der Gleichung sind die monatlichen laufenden Kosten für die Nutzung der Software. Die Kosten für die Fortbildung setzen sich aus den zusätzlichen Personalkosten für den Zeiteinsatz und den Kosten für die Fortbildungsveranstaltung zusammen. Zu den laufenden Kosten kommen die Wartungskosten für die Software und die monatlichen Serverkosten für den externen Informationstechnologiedienstleister hinzu. Die Zahlen zu den Anschaffungs-, Fortbildungs- und monatlichen Wartungskosten für die Software wurden aus den Preislisten des Herstellers ausgelesen.¹⁶³ Die Kosten für den externen Informationsdienstleister gehen aus einem unverbindlichen Angebot desselben hervor. Die Kosten für den externen Informationsdienstleister gehen aus einer Anfrage an diesen per E-Mail hervor.¹⁶⁴ Es ergibt sich für vier Arbeitsplätze eine Amortisationsdauer von 12,55 Monaten, die aus dem Einsetzen der Zahlen in die abgewandelte Formel für eine statische Amortisationsdauer errechnet wurde. Das Einsparungspotenzial der Softwaremodule von RZL beträgt 48,36 %.¹⁶⁵ Monatlich wiederkehrende Kosten der Software sind Wartungs-, Server- und Fortbildungskosten pro Monat, die durch die Nutzung der Software entstehen.

$$t_{Koop}^{RZL} = \frac{22.389,20 + 3.115,42}{5.190,07 * 48,36 \% - (389,49 + 17,82 + 64,91)} = 12,55 \text{ Monate}$$

Der hochgestellte Term „RZL“ oder „BMD“ der Variable t bestimmt die Software und der tiefgestellte Term „Koop“ oder „Kleinst“ beschreibt, ob die Formel für vier oder sechs Arbeitsplätze verwendet wird. Für sechs Arbeitsplätze ergibt sich eine Amortisationsdauer von 8,93 Monaten. Die Berechnung wird in der folgenden Formel dargestellt:

$$t_{Kleinst}^{RZL} = \frac{24.306,00 + 4.673,28}{7.795,55 * 48,36 \% - (428,95 + 17,82 + 64,91)} = 8,93 \text{ Monate}$$

¹⁶¹ Vgl. Tabelle 9: Daten des Kooperationsunternehmens, S. 86.

¹⁶² Vgl. Kapitel 5.2 Bewertungsmethoden der Hard-Facts, S. 83 ff.

¹⁶³ Vgl. RZL (2018e), S. 1.

¹⁶⁴ E-Mail Senger, Andreas, Junior Consultant sevian7 IT development GmbH, Betreff: „AW: Anfrage zu Serverkosten BMD und RZL“ vom 21.07.2018, S. 186.

¹⁶⁵ E-Mail Schwaiger, Eva, Marketingmitarbeiterin BMD Software GmbH, Betreff: „BMD Preislisten und Unterlagen“ vom 19.03.2018, S. 185.

Wie man aus der sinkenden Amortisationsdauer schließen kann, rufen zusätzliche Arbeitsplätze bei RZL keine hohen zusätzlichen Kosten hervor.

5.3.2 Statische Amortisationsrechnung der Module von BMD

Um die Optimierungspotenziale der BMD-Software bei dem Kooperationspartner oder einer Kleinst-STB-Kanzlei nutzen zu können, werden die in der folgenden Tabelle 13 dargestellten Programme und Module benötigt. Die Optimierungspotenziale werden durch die in Kapitel 4.2.2 erwähnten Module geschaffen.¹⁶⁶

BMD.Consult II-Modul	Zusatzmodule
BMD FIBU – Basispaket	<ul style="list-style-type: none"> • OP und Mahnwesen • Fremdwährung • Teil- und Schlussrechnungsautomatik • Vorsteuerrückerstattung • Ergänzung Bankauszugsverbuchung digitale Konten
BMD Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • ZV Lieferanten • ZV Kunden • Bankauszugsverbuchung
BMD Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Analysen und Budget • Finanzplan lang- und kurzfristig • Bonitätsanalyse • FIBU Konsolidierung
BMD Bilanz und Steuern	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz & Berichtswesen • Konzernkonsolidierung • Steuerberechnung
BMD Anlagenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> •
BMD Kostenrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstellen und Kostenträger • Budgetierung
BMD Lohnverrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnverrechnung bis 500 DN • Personalrückstellungen
BMD Leistungserfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Kanzleiverwaltung
Weitere benötigte Module	Zusatzmodule
BMD.CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Compass WDB Kombipaket
BMD.com	
BMD.Ghost	

Tabelle 13: Module von BMD zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel 4.2.2 Digitalisierungsmöglichkeiten durch die Software von BMD, S. 73 ff.

Die benötigten Module sind von der BMD-Software BMD.CRM, BMD.Ghost, BMD.com und BMD.Consult II.¹⁶⁷ Ähnlich zu RZL gibt es neben den Basismodulen weitere Module, die zur Ausstattung dieses Pakets zugekauft werden müssen. Diese Module werden benötigt, um die ermittelten Optimierungspotenziale der Software zu nützen.

Wie bei RZL spielt die Anschaffung des Webportals eine zentrale Rolle bei der Ausschöpfung der Optimierungspotenziale, die die BMD-Softwaremodule bieten. Im Gegensatz zu RZL können im Webportal von BMD Daten nicht manuell zur Vorerfassung eingetragen werden. BMD.com bietet einen Austausch von Dokumenten für die Weiterverarbeitung an. Die Bereitstellung von Eingabemasken zur Datenvorerfassung ist nicht vorhanden. BMD bietet wie RZL, erhöhte Einsparungspotenziale für eine Optimierung von repetitiven Prozessen, die durch das Webportal erzielt werden können.

Neben dem Paketpreis von BMD.Consult II und den Anschaffungskosten für die Anwendungen BMD.com, BMD.Ghost und BMD.CRM kommen noch die, Wartungs- und Abschreibungskosten für dieselben hinzu. Die Kosten für die Anschaffung der Software, Wartung und Fortbildung, aber auch die Einsparungen wurden mit den gleichen Methoden wie jene für RZL ermittelt. Die Anschaffungskosten für die Module aus Tabelle 13 betragen für vier Arbeitsplätze EUR 26.824,00 und für sechs Arbeitsplätze EUR 34.084,00.¹⁶⁸ Das Einsparungspotenzial der Softwaremodule von BMD liegt um 1,46 Prozentpunkte höher als bei RZL und beträgt 49,82 %.

Die statische Amortisationsdauer wird in die bisher verwendete Formel eingesetzt und ergibt für vier Arbeitsplätze 14,13 Monate.

$$t_{Koop}^{BMD} = \frac{26.824,00 + 3.479,84}{5.190,07 * 49,82 - (313,43 + 19,90 + 120,04)} = 14,13 \text{ Monate}$$

Mit den Softwareanwendungen von BMD kann bei sechs Arbeitsplätzen die statische Amortisationsdauer nach 11,89 Monaten erreicht werden.

$$t_{Kleinst}^{BMD} = \frac{34.084,00 + 5.219,76}{7.795,55,00 * 49,82 \% - (313,43 + 19,90 + 120,04)} = 11,89 \text{ Monate}$$

Die Amortisationsdauer für vier und sechs Arbeitsplätze ist höher als bei RZL, trotz des höheren Einsparungspotenzials. Der Grund dafür ist, dass höhere Anschaffungskosten bei vier Arbeitsplätzen entstehen. Diese steigen bei der Nutzung von sechs Arbeitsplätzen stärker an als bei RZL.

¹⁶⁷ E-Mail Schwaiger, Eva, Marketingmitarbeiterin BMD Software GmbH, Betreff: „BMD Preislisten und Unterlagen“ vom 19.03.2018, S. 185.

¹⁶⁸ E-Mail Schwaiger, Eva, Marketingmitarbeiterin BMD Software GmbH, Betreff: „BMD Preislisten und Unterlagen“ vom 19.03.2018, S. 185.

5.3.3 Berechnung der durchschnittlich entstehenden Einsparungen

Für die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen muss eine Nutzungsdauer ermittelt werden, die für eine Nutzung von Softwaremodulen von RZL und BMD zulässig ist. Zur Berechnung wird die gewöhnliche Nutzungsdauer aus den deutschen AfA-Tabellen herangezogen. Für eine ERP-Software in der Größenordnung von RZL und BMD beträgt diese fünf Jahre.¹⁶⁹ Diese Nutzungsdauer wird herangezogen, um zu ermitteln, welche Anbieter höhere Einsparungen über eine gewöhnliche Laufzeit von ERP-Software erzielen. Die Werte der Einmalkosten der Software und der Einsparungen werden aus der Berechnung der statischen Amortisationsdauer gezogen. Die monatlichen Einsparungen werden auf die gesamte Laufzeit von fünf Jahren hochgerechnet. Es ergeben sich für RZL folgende Berechnungen:

$$s_{Koop}^{RZL} = \frac{25.504,72 - 5.179,07 * 48,36 \% * 12 * 5}{5} = -EUR 24.954,23$$

$$s_{Kleinst}^{RZL} = \frac{28.979,28 - 7.795,55 * 48,36 \% * 12 * 5}{5} = -EUR 39.443,28$$

Auch für BMD werden die Werte aus dem Vorkapitel genutzt und ergeben Folgendes:

$$s_{Koop}^{BMD} = \frac{30.303,84 - 5.179,07 * 49,82 \% * 12 * 5}{5} = -EUR 24.901,78$$

$$s_{Kleinst}^{BMD} = \frac{39.404,76 - 7.795,55 * 49,82 \% * 12 * 5}{5} = -EUR 38.744,16$$

Aus dieser Berechnung geht hervor, dass mit RZL über die gewöhnliche Nutzungsdauer einer ERP-Software von fünf Jahren höhere durchschnittliche jährliche Einsparungen für den Kooperationspartner und Kleinst-STB-Kanzleien erzielt werden. Die Lizenzen der Softwareprogramme von RZL und BMD haben keine beschränkte Nutzungsdauer. Da BMD ein höheres Einsparungspotenzial aufweist, muss der Zeitpunkt errechnet werden, ab dem diese Software höhere jährliche Einsparungen bringt. Indem man die Gleichungen für den Kooperationspartner und Kleinst-STB-Kanzleien bei der Nutzung von RZL oder BMD gleichsetzt, erhält man diesen Wert. Für den Kooperationspartner ist BMD ab einer Nutzungsdauer von 5,29 Jahren und bei Kleinst-STB-Kanzleien ab 7,56 Jahren höhere Einsparungen erzielt.

5.4 Scoring-Modell zur Bewertung der Soft-Facts

Die Vorteilhaftigkeit einer Softwarelösung sollte nicht nur an den monetären Konsequenzen gemessen werden. In die Entscheidungsfindung sind zusätzliche Faktoren einzubeziehen. Scoring-

¹⁶⁹ Vgl. BMF (2018b), Onlinequelle [21.03.2018].

Modelle begleiten monetäre Bewertungsmethoden, um qualitative Bewertungskriterien in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.¹⁷⁰ Es werden jene Faktoren berücksichtigt, die nicht quantitativ messbar sind. Scoring-Modelle werden in Kombination mit der Bewertung von Hard-Facts verwendet. Das ist der Fall, wenn sich aus den berechneten Kosten und Einsparungen keine eindeutigen Empfehlungen ableiten lassen.¹⁷¹

5.4.1 Vorgehensweise zur Erstellung eines Scoring-Modells

Das Vorgehen innerhalb eines Scoring-Modells funktioniert nach einem standardisierten Ablauf und kann im Fall der Auswahl zwischen den Handlungsalternativen RZL und BMD angewendet werden.¹⁷² Idealerweise muss vorab eine Zielanalyse erfolgen und das Zielsystem definiert werden. Im Fall der Auswahl der Softwarelösungen muss man bestimmen, welche Zielkriterien man mit der Software erfüllen möchte. Die Kriterien gehen aus den notwendigen Anforderungen zur Ausnutzung der Optimierungspotenziale aus den Tabellen 3, 4, 5 und 6 hervor.¹⁷³ Die bisher festgelegten Kriterien sind für das Entscheidungsproblem zu unpräzise formuliert. Problematisch für die Zielanalyse ist, dass alle maßgeblichen Kriterien berücksichtigt werden müssen. Die Anzahl der unterschiedlichen Ziele sollte beschränkt sein, um Verständlichkeit und Übersichtlichkeit zu gewährleisten.¹⁷⁴

Nachdem das Gewichtungssystem festgelegt wurde, sind die Zielkriterien zu gewichten. Die Summe der Gewichtung der einzelnen Kriterien beträgt dabei genau 100 %. Die Gewichtung wird von der Bedeutung der jeweiligen Kriterien bestimmt. In der Gewichtung können bei Überschneidungen Probleme entstehen. Überschneidungen und Abhängigkeiten zwischen Kriterien führen zu Verzerrungen der ausgewählten Gewichtung. Die Kriterien dürfen untereinander keine Überschneidungen aufweisen. Abhängigkeiten widersprechen der grundsätzlichen Ausrichtung von Scoring-Modellen.¹⁷⁵ Falls dennoch ausgeprägte Abhängigkeiten der Kriterien untereinander vorzufinden sind, entsteht eine hohe Komplexität. Diese kann mithilfe von Scoring-Modellen nicht gelöst werden. Des Weiteren kann für die Gewichtungen nicht garantiert werden, dass diese völlig objektiv gemacht werden. Für den Prozess der Gewichtung können zusätzlich Meinungen von Entscheidungsträgern einfließen, um zusätzliche Betrachtungsweisen

¹⁷⁰ Vgl. BECKER/WEBER (2017), Onlinequelle [22.06.2018].

¹⁷¹ Vgl. LUTZ/RIEDL/STELZER (2014), S. 385 ff.

¹⁷² Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 225.

¹⁷³ Vgl. Tabelle 3-6, S. 63 ff.

¹⁷⁴ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 226 f.

¹⁷⁵ Vgl. BECKER/WEBER (2017), Onlinequelle [22.06.2018].

einzu beziehen. Grundsätzlich sollte eine geringere Anzahl von Zielen gewählt werden, um keine Scheingenauigkeit oder künstliche Abhängigkeiten zu erzeugen.¹⁷⁶

Im dritten Schritt werden für die Zielkriterien die Erfüllungsgrade definiert. Die Erfüllungsgrade werden als Maß der Kriterienerfüllung bezeichnet. Um diese festzulegen, werden Skalen genutzt. Skalen können unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Eine nominale Skala wird gewählt, wenn Alternativen eindeutig definierbar sind, aber keine Rangordnung besitzen. Eine Ordinalskala wird genutzt, wenn Handlungsalternativen anhand einer Rangordnung bewertet werden können. Ein klassisches Schulnotensystem bietet sich hier als Option an. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, eine Kardinalskala zu erzeugen. Die Bewertung erfolgt hier durch quantitative Messung und nimmt unterschiedlichste numerische Formen an. Für die Bewertung der Erfüllungsgrade wird eine Ordinalskala genutzt. Die Optionen können gereiht werden und eine quantitative Messung der Erfüllungsgrade ist nicht notwendig.¹⁷⁷

Bevor eine Auswahl der Alternativen getroffen werden kann, müssen die bisher ermittelten Werte zu einem Zielerreichungsgrad zusammengefasst werden. Bei der Errechnung des Zielerreichungsgrades kann zwischen getrennter und gebundener Gewichtung gewählt werden. Die getrennte Gewichtung besteht aus dem Produkt der prozentualen Gewichtung und dem Erfüllungsgrad. Aus dieser Multiplikation entstehen Teilnutzenwerte, die summiert werden. Wenn die gebundene Variante gewählt wird, werden die ermittelten Werte nicht miteinander multipliziert, sondern summiert. Den Alternativen werden Punktwerte zugeteilt und beinhalten die Gewichtungen. Höhere Punkte werden für wichtige Alternativen vergeben. Das Ergebnis darf in diesem Fall nicht beeinflusst werden. Die Darstellung der Alternativen kann beliebig gewählt werden. Für diese Arbeit wird die getrennte Variante gewählt, da sie objektiver ist.¹⁷⁸

Abschließend werden die errechneten Teilnutzenwerte zu einem Gesamtnutzenwert summiert. Der Gesamtnutzen kann danach für die Alternativauswahl genutzt werden. Mit den Ergebnissen können Scoring-Modelle Beurteilungen liefern, die Handlungsalternativen anhand von definierten Kriterien bewerten. Wenn einem Scoring-Modell keine quantitative Vergleichsrechnung zur Seite gestellt wird, müssten hier im letzten Schritt Punktwert- oder Kostendifferenzen ermittelt werden. Eindeutige Ergebnisse werden von einem Scoring-Modell nur geliefert, wenn diese mit denen aus der quantitativen Bewertung übereinstimmen.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 226.

¹⁷⁷ Vgl. LUTZ/RIEDL/STELZER (2014), S. 377 f.

¹⁷⁸ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 227 f.

¹⁷⁹ Vgl. BECKER/WEBER (2017), Onlinequelle [22.06.2018].

Vorteile dieses Modells sind eine erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Die Nachvollziehbarkeit entsteht aus der Dokumentation des Bewertungsvorgangs. Scoring-Modelle können universell eingesetzt werden, da sie einfach anzuwenden sind. Die Einbeziehung von mehreren Entscheidungsträgern in der Bewertung und Gewichtung der einzelnen Alternativen bringt weitere Vorteile mit sich, da unterschiedliche Meinungen in das Modell einfließen. Zusätzlich können neben den qualitativen Merkmalen auch quantitative miteinbezogen werden.¹⁸⁰

Als Nachteil ist anzumerken, dass die Objektivität oft als Scheinobjektivität wirkt. Die Gewichtung und Bestimmung der Ausprägungen sind die zentralen Probleme des Modells. Zusätzliche Probleme entstehen, wenn die Ziele nicht eindeutig voneinander abgegrenzt sind.

5.4.2 Scoring-Modell der Softwareprogramme RZL und BMD

Zur Erzeugung des Scoring-Modells wird vorab ein Knock-Out-Kriterium festgelegt. Die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen der Datenschutzgrundverordnung ist seit 25.5.2018 in Österreich verpflichtend.¹⁸¹ Falls ein DMS, Webportal oder sonstiges Modul der Softwarehersteller diese Voraussetzung nicht erfüllen kann, ist die Anwendung sofort aus dem Entscheidungsprozess auszuschließen. Sowohl RZL als auch BMD erfüllen diese Vorgaben und können weiter als Alternativen angesehen werden. Ursprünglich wurde als weiteres Kriterium der Umgang und die Bereitstellung von Informationen für Prüfungen vom Finanzamt ausgewählt. Eine einfach zu verarbeitende Datenbasis kann den zusätzlich entstehenden Prüfungsaufwand und die Dauer der Prüfung verringern. Aus dem Interview mit einer GPLA-Prüferin des Finanzamts Graz Stadt geht hervor, dass beide Softwarelösungen Schnittstellen zum Prüfungsprogramm des Finanzamts haben.¹⁸² Dieses Kriterium muss nicht im Zuge des Scoring-Modells bewertet werden.

Kriterium	Gewichtung
Funktionalitäten der OCR-Scansoftware	35 %
Vorerfassung von Daten im Webportal	30 %
Nutzung & Schaffung einheitlicher Datenbasis	15 %
Zugang zum Webportal	10 %
Schnittstellen zu Compass-Diensten	5 %
Verfügbarkeit von Fortbildungen	5 %
Summe	100 %

Tabelle 14: Kriterien und Gewichtung des Scoring-Modells, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁸⁰ Vgl. KERTH/ASUM/STICH (2015), S. 228.

¹⁸¹ Vgl. WKO (2018), Onlinequelle [29.07.218].

¹⁸² Vgl. Anhang C: Interview mit einer GPLA Prüferin beim Finanzamt Graz Stadt, S. 164 ff.

Die ausgewählten Kriterien für das Scoring-Modell wurden in Tabelle 14 angeführt. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren begründet sich wie folgt: Durch eine verbesserte OCR-Scansoftware und eine ausgeprägte manuelle Vorerfassung im Webportal können vorab Daten erfasst und automatisiert verarbeitet werden. Diese Kriterien sind mit den höchsten Gewichtungen von 35 % und 30 % bewertet worden. Die Erkennung der Belege zur Vorerfassung schafft höhere Einsparungsmöglichkeiten und hat somit eine höhere Gewichtung.

Die Nutzung und Schaffung einer einheitlichen Datenbasis ermöglicht, Daten schneller aufzufinden, geordneter zu archivieren und anhand von Vorlagen Auswertungen effizienter zu erzeugen. Die Gewichtung von 15 % wird damit gerechtfertigt, dass der Workflow beschleunigt wird und Einsparungspotenziale mit sich bringt. Der Zugang zum Webportal ermöglicht es den KL, von überall Daten und Dokumente in das Webportal hochzuladen und auf diese jederzeit zuzugreifen. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Webportal über alle Geräte wie PC, Tablet oder Handy aufgerufen werden kann. Da dieses Kriterium zum Datenaustausch vorausgesetzt wird und nur in geringem Maße bei den Softwaremodulen von RZL und BMD voneinander abweicht, wird hier eine Gewichtung von 10 % vorgenommen. Abschließend werden die Kriterien der Schnittstellen zu Compass-Diensten und die Verfügbarkeit von Fortbildungen mit 5 % gewichtet. Schnittstellen zu Compass-Diensten werden selten benötigt und schaffen nicht die ausgeprägtesten Einsparungspotenziale. Fortbildungen sind wichtig für die Kanzlei, bringen aber nicht so hohe Einsparungsmöglichkeiten. Bei diesen kann unterschieden werden, wie lange die Anreise dauert, in welchem Umfang sie angeboten werden und ob man darauf auch über das Internet zugreifen kann.

Zur Bewertung der einzelnen Kriterien wird eine Ordinalskala mit Schulnoten in gestürzter Reihenfolge genutzt. Die Noten reichen von 5 – „Sehr gut“ bis 1 – „nicht genügend“.

Kriterium	Gewichtung	RZL		BMD	
		Bewertung	gewichtet	Bewertung	gewichtet
OCR-Scansoftware	35 %	3	1,05	4	1,4
Vorerfassung Webportal	30 %	5	1,5	2	0,6
Einheitliche Datenbasis	15 %	2	0,3	3	0,45
Zugang zum Webportal	10 %	3	0,3	4	0,4
Schnittstellen zu Compass-D.	5 %	1	0,05	5	0,25
Fortbildungen	5 %	3	0,15	4	0,2
Summe	100 %		3,35		3,3

Tabelle 15: Scoring-Modell der Softwareprogramme RZL und BMD, Quelle: eigene Darstellung.

Die Bewertung der Kriterien bei RZL und BMD in Tabelle 15 wurde anhand der ermittelten Daten aus Handbüchern und sonstigem bereitgestellten Informationsmaterial der Hersteller durchgeführt.

Beide OCR-Scansoftwaremodule erkennen die wichtigsten Informationen aus den bereitgestellten Dokumenten. Die OCR-Scansoftware von BMD kann das verarbeitete Dokument in unterschiedlichen Datenformaten auslesen. Bei RZL ist das Auslesen nur aus PDF-Dateien möglich. Aktuell ist es bei den Herstellern nicht möglich, unterschiedliche SteuerCodes auf einer Rechnung korrekt auszulesen.¹⁸³ BMD rutscht eine Note ab und bekommt eine Vier, RZL wird mit einer Drei bewertet.

Die manuelle Vorerfassung von Daten im Webportal ist bei RZL ausgereifter und es können Masken vorbereitet werden, die es den KL ermöglicht, Daten einzeln zu erfassen, die direkt in das jeweilige Softwareprogramm übernommen werden können. RZL erhält eine Bewertung von fünf für dieses Kriterium. Bei BMD ist aktuell nur eine manuelle Gesamterfassung von Monatsumsätzen und -aufwänden möglich, die Bewegungen können nicht einzeln erfasst werden. BMD erhält dafür eine Zwei.¹⁸⁴

BMD schafft im Gegensatz zu RZL eine einheitlichere Datenbasis, da die abgespeicherten Dokumente im BMD.CRM-DMS einheitliche Datenformate haben und einfach in Drittprogramme zu übernehmen sind. RZL hat eigene Datenformate, die nur unter erhöhtem Aufwand in Drittprogramme übernommen werden können. Zusätzlich ist bei BMD eine Vielzahl von Mustervorlagen für Auswertungen bei unterschiedlichen Modulen erhältlich. Die Anzahl der Vorlagen ist bei RZL überschaubar und nicht so ausgeprägt.¹⁸⁵ RZL wird hier mit einer Zwei, BMD mit der Note Drei bewertet. Der Grund für die Bewertung ist, dass die Systeme verbesserbar sind und Übernahmen in Drittprogramme einfacher gestaltet werden müssen.

Der Zugang zum Webportal ist bei den Softwareherstellern mit Befriedigend (3) bis Gut (4) zu bewerten. Der Datenaustausch funktioniert über Webbrowser, die auf Desktop-PCs genutzt werden. BMD bietet zusätzlich die Option, Daten bei Android- und Apple-Geräten per App mittels Handy oder Tablet auszutauschen. Es können Daten per Tablet- oder Handykamera fotografiert werden und direkt in das Webportal hochgeladen werden. Die App ist bei BMD aktuell nicht ganz ausgereift und hat Verbindungsabbrüche zum zentralen Server.¹⁸⁶ Hier muss eine Note schlechter geratet werden. RZL wird mit einer Drei bewertet und BMD mit einer Vier.

¹⁸³ Vgl. RZL (2018b), S. 9 f; ebenso BMD (2017a), S. 8 f.

¹⁸⁴ Vgl. RZL (2018c), S. 4 ff; ebenso BMD (2017a), S. 10 f.

¹⁸⁵ Vgl. RZL (2018b), S. 1 ff; ebenso BMD (2017a), S. 5.

¹⁸⁶ Vgl. RZL (2018e), S. 2 ff; ebenso BMD (2017a), S. 18 f.

Die Schnittstellen zu Drittprogrammen und Compass-Diensten sind bei BMD ausgereifter. Hier ist ein Zugriff auf Compass-Dienste in die Softwarefunktionalitäten integriert.¹⁸⁷ Bei RZL gibt es diese Möglichkeiten nicht. RZL bekommt hier eine Eins, BMD eine Fünf. Der Besuch von Fortbildungen ist bei den Herstellern möglich. Im Gegensatz zu RZL bietet BMD Onlineseminare über ihre Website an. RZL bietet hingegen Tutorials auf YouTube. Das Fortbildungsportfolio bei BMD ist ausgeprägter als bei RZL. Beide Hersteller halten ihre Vor-Ort-Seminare in Graz ab und Unterscheidungen sind in diesem Bereich zu vernachlässigen. Die Kosten und die Dauer der Fortbildungen sind kein Faktor, da diese in der statischen Amortisationsrechnung und den durchschnittlichen Einsparungen einbezogen wurden. RZL erhält für seine Fortbildungsmöglichkeiten die Note Drei, BMD erhält die Note Vier. Wenn beide Hersteller YouTube-Videos und Web-Seminar on demand anbieten würden, könnte man eine Fünf erzielen. In Summe ergibt dies eine gewichtete Bewertung für RZL von 3,35 und von BMD von 3,3.

5.5 Handlungsempfehlungen für das Kooperationsunternehmen und für Kleinst-Steuerberatungskanzleien

Aufgrund der Ergebnisse aus den Interviews, den Prozessbeschreibungen, Daten aus der statischen Amortisationsrechnung, der Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen über die Laufzeit und dem Scoring-Modell können für den Ausbau der Digitalisierung zur Ausnutzung der Optimierungspotenziale für die SW Steuerberatung GmbH und Kleinst-STB-Kanzleien folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden:

Für das Kooperationsunternehmen macht ein Umstieg auf BMD aktuell keinen Sinn. Die Einsparungspotenziale der Prozesse durch RZL und BMD sind ähnlich hoch. Das Einsparungspotenzial von BMD ist um 1,46 Prozentpunkte höher als jenes von RZL. Aus der statischen Amortisationsrechnung geht hervor, dass die durch den Umstieg verursachten Kosten nicht rechtfertigbar sind und es länger dauert, bis sich die Kosten amortisieren. Ein Umstieg würde sich erst lohnen, wenn durch die Softwareprogramme von BMD Prozesse ausgeprägter optimiert werden können als bei RZL oder die Anschaffungskosten der Software gesenkt werden. Für den Umstieg würde eine nicht produktive Zeit hinzukommen, die nicht in die statische Amortisationsrechnung eingerechnet ist. Die Abschätzung solcher Zeiten ist ohne Daten von einem Umstieg einer Kanzlei mit identen Arbeitsabläufen und identer Größe nicht zu tätigen. In diesen Leerlaufzeiten können die MA nicht produktiv arbeiten und verursachen nur Kosten. Es werden keine Umsätze in dieser Zeit erwirtschaftet. Bei Nutzung einer neuen Software können die

¹⁸⁷ Vgl. BMD (2017a), S. 14 f.

Prozesse zu Beginn nicht effizient genug ausgeführt werden, wie mit der aktuell vorhandenen Software. Dadurch steigt die Dauer der Unproduktivität an. Das sind weitere Argumente, die gegen einen rein kostenorientierten Umstieg sprechen.

Aus der Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen konnten dieselben Schlüsse gezogen werden. Innerhalb der üblichen Nutzungsdauer einer ERP-Software von fünf Jahren, werden durch RZL höhere Einsparungen für vier und sechs Arbeitsplätze erwirtschaftet. Ab einer Nutzungsdauer von 5,29 Jahren bei vier und ab 7,56 Jahren bei sechs Arbeitsplätzen kann mit der Nutzung der Softwaremodule von BMD eine höhere jährliche Einsparung erzielt werden. Die Software von BMD ist über eine langfristige Nutzung somit kosteneffizienter.

Zusätzlich geht aus dem Scoring-Modell hervor, dass die ausgewählten qualitativen Kriterien von den Softwareprogrammen von RZL und BMD ähnlich erfüllt werden. Der Unterschied zwischen der Bewertung von 3,35 bei RZL bzw. 3,30 bei BMD ist als äußerst gering einzuschätzen und zu vernachlässigen. Da RZL bei der statischen Amortisationsrechnung und den durchschnittlichen Einsparungen pro Jahr einen Vorteil aufweist und daher leicht zu bevorzugen ist, sollte die SW Steuerberatung GmbH weiter die Module von RZL nutzen und weitere anschaffen. Ab einer Softwarenutzungsdauer von 5,29 Jahren könnten durch BMD höhere Einsparungen pro Jahr erzielt werden und ein Umstieg würde sich ab dieser Nutzungsdauer als sinnvoll für den Kooperationspartner herausstellen.

Es empfiehlt sich für die SW Steuerberatung GmbH bei einer Softwarenutzungsdauer von fünf Jahren die weitere Nutzung der Software von RZL und die Anschaffung des RZL-Webportals, der zugehörigen Module und des RZL PDF Premium Manager. Durch das Portal werden insbesondere die Buchhaltung, die Kommunikation und der Datenaustausch mit den KL effizienter ausgeführt. Bei Anschaffung des Webportals muss zwingend das FIBU-Zusatzmodul der automatischen Belegverarbeitung gekauft werden. Durch diese Kombination der Module können Ausgangs- und Eingangsrechnungen sowie Bank- und Kassabelege automatisch verarbeitet werden. In der automatischen Belegverarbeitung der FIBU ist eine OCR-Scansoftware enthalten, die die Anschaffung eines Hardwaregeräts mit gleicher Funktion überflüssig macht. Das Modul der Belegverarbeitung führt die automatische Verbuchung der Bankauszüge aus. Mittels der automatischen Belegverarbeitung von RZL können die Bankauszüge von allen KL mit einer Funktion abgerufen werden. Voraussetzung ist, dass die KL der Kanzlei eine Leseerlaubnis für die Bankkonten erteilen. Die Ausgaben für die Anschaffung der zusätzlichen Module und des Webportals sind als eher gering anzusehen. Im Vergleich mit dem dazugehörigen Optimierungspotenzial sind diese als vernachlässigbar zu interpretieren.

Der SW Steuerberatung GmbH ist zu empfehlen, die Module von RZL aus Tabelle 16 zusätzlich anzuschaffen, um die ermittelten Optimierungspotenziale der Tabellen 3–6¹⁸⁸ auszunutzen, und nicht auf BMD umzusteigen. Die vorhandenen RZL Module in der Kanzlei des Kooperationspartners müssen ausgeprägter genutzt werden. Für einen effizienten Umgang mit der Software wird empfohlen, sich mit RZL in Verbindung zu setzen um die Funktionen der einzelnen Module genau erklärt zu bekommen.

RZL-Basis-Modul	Zusatzmodule
RZL Finanzbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Modul Belegverarbeitung mit Belegdaten
RZL KlientInnen Webportal	<ul style="list-style-type: none"> • Modul KL-Portal für WT 2018, Basismodul bis 100 KL und 2 GB Daten • Modul KL-Portal Modul Lohn Vorerfassung • Modul KL-Portal Modul FIBU/EA Vorerfassung • Modul Belege scannen
RZL PDF Premium Manager	

Tabelle 16: Empfehlungen zur Anschaffung von zusätzlichen RZL-Modulen, Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 16 sind die benötigten RZL-Module angeführt. Die Kosten dieser Anwendungen und Module belaufen sich in der Anschaffung auf EUR 3.690,00. Zusätzlich würden jährlich laufende Wartungskosten in Höhe von EUR 1.292,60 anfallen. Für das Webportal fallen laufende Kosten in der Höhe EUR 960,00 an. Diese sind höher als die Anschaffungskosten in Höhe von EUR 330,00 und im Vergleich zu den sonstigen Anschaffungskosten äußerst gering. Wie man in der statischen Amortisationsrechnung und der Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen gesehen hat, zahlt sich eine Optimierung des BH-Prozesses mit der vorhandenen Prozessausstattung rasch aus. In Kombination mit den aktuell vorhandenen Anwendungen innerhalb der Kanzlei können die aufgezeigten Optimierungspotenziale mit geringem Aufwand und schnell genutzt werden.¹⁸⁹

Falls der Kooperationspartner die erhöhten Anschaffungskosten akzeptiert, keine beschränkte Software-Nutzungsdauer hat und wegen den ausgeprägteren Einsparungspotenzialen einen Umstieg auf BMD in Betracht zieht, sollte auf die Software von BMD umgestiegen werden.

Dafür müssen die Module BMD.Consult II, BMD.CRM und BMD.com gekauft oder gemietet werden. Diese Module werden benötigt, um die ermittelten Optimierungspotenziale der repetitiven Prozesse auszunutzen. Die im Paket BMD.Consult II enthaltene Lizenz des LV-Moduls könnte an eine PV vermietet werden. Falls diese nicht vermietet wird, würde sich als

¹⁸⁸ Vgl. Tabelle 3–6, S. 63 ff.

¹⁸⁹ Vgl. 5.3 Hard-Facts der Softwareprogramme, S 85. ff.

weitere Möglichkeit eine Erweiterung des Prozessportfolios des Kooperationspartners anbieten, indem man die LV selbst durchführt. Des Weiteren ergibt sich die Möglichkeit, die kanzleiinterne LV selbst durchzuführen. Aktuell wird diese von einer Kooperationskanzlei durchgeführt. Eine Expansion oder Vermietung des LV-Moduls ist nicht geplant und soll dem Kooperationspartner nur als eine weitere Option aufgezeigt werden.

Für Kleinst-STB-Kanzleien lohnt sich die Anschaffung der Software von RZL unter denselben Gesichtspunkten. Wie für den Kooperationspartner ergibt die statische Amortisationsrechnung, dass sich die Kosten der Software von RZL schneller amortisieren. Die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen führt zu selbigem Ergebnis wie dessen des Kooperationspartners. Das Scoring-Modell erzeugt selbes Ergebnis, wie für den Kooperationspartner. Es können anhand der quantitativen Instrumente Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.¹⁹⁰ Eine Kleinst-STB-Kanzlei sollte die Module von RZL aus Tabelle 10 anschaffen, wenn man von den monetären Faktoren ausgeht.¹⁹¹ Wenn die Kleinst-STB-Kanzlei die erhöhten einmaligen Investitions- und Wartungskosten vernachlässigt und sich nur auf die ausgeprägten Optimierungspotenziale konzentriert, sollten die Module von BMD aus Tabelle 11 angeschafft werden.¹⁹²

¹⁹⁰ Vgl. Tabelle 15: Scoring-Modell der Softwareprogramme RZL und BMD, S. 101.

¹⁹¹ Vgl. Tabelle 12: Module von RZL zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale, S. 93 f.

¹⁹² Vgl. Tabelle 13: Module von BMD zur Nutzung der ermittelten Optimierungspotenziale, S. 95.

6 Resümee und Ausblick

In der Branche der STB ist es in den letzten Jahren ein zentrales Thema geworden, wie man die Möglichkeiten der Digitalisierung am effizientesten nutzen kann, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch die Digitalisierung können Kanzleien ihre Prozesse optimieren und kosteneffizienter arbeiten. Kanzleien, die diesen Schritt des digitalen Fortschritts mitmachen, können ihren KL elaboriertere Dienstleistungen zu ähnlichen Honorarsätzen anbieten. Die Kanzlei SW Steuerberatung GmbH möchte die Optionen der Digitalisierung stärker nutzen, um einen Mehrwert für sich und die KL zu schaffen. Bevor eine Prozessoptimierung durch die Digitalisierung durchgeführt werden kann, musste zuerst der Begriff des Prozesses und des PZM festgelegt werden.

Mittels Literaturrecherche wurden diese Begriffe definiert und eine eingehende Unterteilung von Geschäftsprozessen vorgenommen. Diese wurden durch die Kategorien Wiederholungsfrequenz, Auslösung und Dimension unterteilt. Die vorhandenen Geschäftsprozesse wurden zusätzlich in die Prozessarten operative Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse eingeteilt. Als zentrale Prozesse wurden die operativen Kernprozesse erkannt, da sie direkt an die KL leisten, den Umsatz der Kanzlei erzielen und ein Großteil des eingesetzten Arbeitsvolumens dafür aufgebracht wird. Zusätzlich wurden unterschiedliche Kanzleigrößen anhand ihrer Merkmale definiert.

Für die Ermittlung der Optimierungspotenziale der Prozesse wurde eine Ist-Analyse durchgeführt. Sie ist notwendig, um ein Verständnis für die Prozesse zu erzeugen und diese in eine standardisierte Form zu bringen. Die Erhebung der Prozesse erfolgt anhand der Wertschöpfungskette der Kanzlei. Die operativen Kernprozesse sind allgemein am einfachsten zu erheben, da diese direkt an KL leisten und eindeutig erkennbar sind. Die Erkennung der Unterstützungsprozesse ist nicht so einfach vorzunehmen, diese leisten nicht direkt an die KL und werden nicht einzeln aufgezeichnet. Daher mussten diese mittels der operativen Kernprozesse hergeleitet werden. Die Erhebung der Managementprozesse ist am schwersten durchzuführen. Diese weisen nur geringe Merkmale eines Prozesses auf. Für die Darstellung aller erhobenen Prozesse wurde das Instrument einer Prozesslandkarte gewählt.

Nach der Festlegung, wie die Prozesse erhoben und abgebildet werden sollen, wurde die Methode zur Beschreibung der Prozesse gewählt. Die Beschreibung wurde mithilfe von Prozessflussdiagrammen vorgenommen, die sich an der Notation nach DIN 66001 ausrichten. Zusätzlich zu den Notationen wird der Dokumenten- und Informationsfluss abgebildet, um die

Frage der Verantwortlichkeiten der Prozesse mithilfe einer DEMI-Box zu klären. Durch diese Beschreibung der repetitiven Geschäftsprozesse können Optimierungspotenziale erkannt werden.

Nach eingehender Ermittlung der Instrumente und der Definition der Begrifflichkeiten wurde die Analyse des Ist-Zustandes der Prozesse des Kooperationspartners durchgeführt. In der SW Steuerberatung GmbH werden fünf Management-, fünf operative Kern- und sieben übergeordnete Unterstützungsprozesse ausgeführt. In den sieben Unterstützungsprozessen wurden zusätzliche untergeordnete Supportprozesse erkannt und analysiert. Die Prozesse der Kanzlei wurden dafür im laufenden Wirtschaftsverkehr eingehend untersucht und dokumentiert. Mithilfe der Prozesserhebungen wurde im nächsten Schritt ermittelt, welche dieser Prozesse eine hohe Repetitivität aufweisen. Prozesse mit hoher Repetitivität wurden anschließend durch die erwähnten Prozessflussdiagramme mit allen Teilprozessen abgebildet und beschrieben. Für diese Teilprozesse wurden die Durchführungszeiten protokolliert, um eine empirisch erhobene Dauer für die quantitative Analyse zu erhalten. Aus der Beschreibung wurden die Optimierungspotenziale der Prozesse abgeleitet. Neben den Darstellungen der Prozesse wurde ein Interview mit der GF der SW Steuerberatung GmbH geführt, um ihre Einstellung und Eindrücke gegenüber der zunehmenden Digitalisierung festzuhalten.

Nach Erhebung und Beschreibung der Prozesse sowie der Ableitung der allgemeinen Prozessoptimierungspotenziale, wurde im vierten Kapitel spezifisch auf die Funktionalitäten und die Möglichkeiten für Prozessoptimierungen mithilfe der Digitalisierungsmöglichkeiten der Softwarehersteller eingegangen. Für diese Analysen wurden die Anwendungen der Softwarehersteller RZL und BMD gewählt. Grund dafür ist, dass andere Hersteller von Softwarelösungen für Kleinst-STB-Kanzleien keine besonderen Alleinstellungsmerkmale gegenüber RZL und BMD aufweisen. Mit einem der GF von der dvo Software GmbH wurde ein Interview geführt, das den Eindruck, der nicht vorhandenen Alleinstellungsmerkmale der Software bestätigte.

Die Softwarelösungen von BMD und RZL setzen ihren Fokus auf das papierlose Buchen, ein zentrales DMS, Kommunikation und Datenaustausch mit den KL mittels eines Onlineportals und eine effizientere Gestaltung des WFM. Zusätzlich bietet BMD eine automatische Verknüpfung ihrer Anwendungen mit anderen Onlineportalen von Behörden an. Dadurch können notwendige Daten schneller abgerufen und eingespielt werden. RZL hingegen ermöglicht es den KL, Daten über bereitgestellte Masken im Webportal zu vorerfassen, um eine schnellere Weiterarbeitung der KL-seitig bereitgestellten Daten zu ermöglichen. Anschließend wurden die Funktionalitäten der Softwareprogramme in Tabellen abgebildet und miteinander verglichen. Es ging hervor, dass sich diese zu großen Teilen ähneln. Bei genauerer Betrachtung wurden aber Unterschiede in einigen Punkten erkannt, die Auswirkung auf die Optimierungspotenziale haben.

Die Optimierungspotenziale der repetitiven Geschäftsprozesse wurden den Funktionalitäten der Softwareprogramme gegenübergestellt. Es ging hervor, dass für RZL ein Einsparungspotenzial von 48,36 % und bei BMD von 49,82 % ermittelt wurde. Um die Softwareprogramme unter Beachtung von quantitativen und qualitativen Faktoren miteinander vergleichen zu können, wurde eine statische Amortisationsrechnung durchgeführt, die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen vorgenommen und sich eines Scoring-Modell bedient. Zum Vergleich der quantitativen Faktoren wurden eine statische Amortisationsrechnung und die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen durchgeführt. Für die statische Amortisationsdauer wurden die einmaligen Softwareanschaffungskosten und Fortbildungskosten durch die Summe aus monatlich eingesparten MA-Kosten unter Abzug der monatlich wiederkehrenden Kosten dividiert. Es ergaben sich für den Kooperationspartner mit vier Arbeitsplätzen bei der Nutzung von RZL eine Amortisationsdauer von 12,55 Monaten und bei der Nutzung von BMD eine Amortisationsdauer von 14,13 Monaten. Für Kleinst-STB-Kanzleien mit sechs Arbeitsplätzen ergab dies für RZL eine Amortisationsdauer von 8,93 Monaten und für BMD von 11,89 Monaten. Über die allgemeine Softwarenutzungsdauer von ERP-Softwaresystemen von fünf Jahren ergaben die Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen Vorteile für RZL. Ab einer Laufzeit von 5,29 für vier und 7,56 Jahren für sechs Arbeitsplätze können bei BMD höhere durchschnittliche Einsparungen erzielt werden.

Den quantitativen Instrumenten wurde ein qualitatives Bewertungsinstrument zur Seite gestellt, um die Soft-Facts in die Handlungsoptionen einzubeziehen. Ein Scoring-Modell wurde unter Bildung von sechs Kriterien erstellt. Die Kriterien haben sich aus den Optimierungspotenzialen der Prozesse und Funktionalitäten der Softwareprogramme abgeleitet. Diese sind: OCR-Scansoftware, Vorerfassung Webportal, einheitliche Datenbasis, Zugang Webportal, Schnittstellen Compass-Dienste und Fortbildungen. Die Kriterien wurden gewichtet und anhand ihrer Erfüllung bewertet. Für RZL ergab das einen Wert von 3,35 und für BMD einen Wert von 3,3. Da der Unterschied im Ergebnis sehr gering ist, wurden die Handlungsempfehlungen aus den quantitativen Bewertungsmethoden abgeleitet.

Als Handlungsempfehlungen wurde abgeleitet, dass es für den Kooperationspartner nicht sinnvoll ist, auf BMD umzusteigen und er weiterhin die Module von RZL nutzen soll. Die Ergebnisse der statischen Amortisationsrechnung und der Berechnung der durchschnittlichen Einsparungen lassen darauf schließen, dass eine Nutzung der RZL-Software hier die kostengünstigere Lösung ist. Der Kooperationspartner sollte die angebotenen Möglichkeiten des integrierten DMS ausgeprägter nutzen und die Anschaffung des Webportals vornehmen, um die entstehenden Optimierungspotenziale auszuschöpfen. Gegen BMD sprechen die hohen

Anschaffungskosten. Diese sind zu hoch, um einen Umstieg zu rechtfertigen. Für Kleinst-STB-Kanzleien gelten dieselben Handlungsempfehlungen. Für STB-Kanzleien, die keine der Lösungen der erwähnten Softwarehersteller nutzen, ist aus kosteneffizienter Sicht RZL zu empfehlen und aus zeiteffizienter Sicht eine Anschaffung von BMD, denn BMD weist ein höheres Optimierungspotenzial auf als RZL.

Aus der Arbeit kann als zusammenfassendes Resümee festgehalten werden, dass die Digitalisierung ausgeprägte Chancen für Kanzleien mit sich bringen. Für Kanzleien, die langfristig wirtschaftlich agieren wollen, ist eine Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten zwingend notwendig. Mit den KL sollte offen kommuniziert werden, welche positiven Aspekte aus der Digitalisierung gezogen und wie diese in Anspruch genommen werden können. Welche Software von den Kanzleien genutzt wird, hängt von den Bedürfnissen der Kanzleien ab, und eine eindeutige Empfehlung kann nur unter Einbeziehung qualitativer und quantitativer Faktoren getroffen werden. Diese können der Fokus auf die Optimierungspotenziale oder die entstehenden Kosten sein. Für Kanzleien mit der Prozessausstattung der SW Steuerberatung GmbH ist es sinnvoll, mit den aktuellen Anwendungen von RZL weiterzuarbeiten und die bestehenden Möglichkeiten der Software zu nutzen. Grundsätzlich sind die Angebote zur Nutzung von Optimierungspotenzialen der unterschiedlichen Softwarehersteller ähnlich. Bei Nutzung der Softwareprogramme einer der Hersteller macht ein Wechsel unter Einbeziehung der Kosten keinen Sinn. Für Kanzleien, die Drittprogramme nutzen und einen Umstieg oder eine Einführung von RZL oder BMD planen, müssen zusätzlich zeiteffiziente Faktoren zur Entscheidungsfindung in Betracht gezogen werden. Aus effizienter Sicht ist die Software von BMD zu empfehlen, da ein um 1,46 Prozentpunkte höheres Einsparungspotenzial ausgewiesen wird.

Um festzustellen, welche der Lösungen einen signifikanten Vorteil für Kanzleien bieten kann und damit eine endgültige Entscheidung zwischen den Softwareherstellern zu treffen, muss die Weiterentwicklung der Funktionalitäten genau beobachtet werden. Erst dann kann eine eindeutige Empfehlung für einen Softwarewechsel ausgestellt werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

- ALLWEYER, T. [2005]: Geschäftsprozessmanagement: Entwurf, Strategie, Implementierung, Controlling, Bochum: W3L Verlag, 2005.
- BAYER, F. / KÜHN, H. [2013]: Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Wien: Gabler Verlag, 2013.
- BECKER, J. / KUGELER, M. / ROSEMANN, M. [2012]: Der Prozess im Fokus, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7., korr. u. erweit. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 2012.
- BERTHEL, J. / BECKER, F. [2017]: Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 11., Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2017.
- BERTL, R. / DEUTSCH-GOLDINI, E./HIRSCHLER, K. [2016]: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 9., akt. und erweit. Aufl., Wien: LexisNexis Verlag, 2016.
- CAPURRO, R. [2017]: Homo Digitalis: Beiträge zur Ontologie, Anthropologie und Ethik der digitalen Technik, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
- DROSSE, V. [2014]: Managerial Accounting: Kosten- und Leistungsrechnung, Investitionsrechnung, Kennzahlen, Bad Homburg: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.
- ELLIS, A. / KAUFERSTEIN, M. [2012]: Dienstleistungsmanagement: Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management. Berlin: Springer Verlag, 2012.
- FÜERMANN, T. [2014]: Prozessmanagement: Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen, Haan: Carl Hanser Verlag München, 2014.
- HANSEN, H., R. / NEUMANN, G. [2009]: Wirtschaftsinformatik 1: Grundlagen und Anwendungen, 9., Aufl., Tübingen: Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft, 2009.
- HEESEN, B. [2012]: Investitionsrechnung für Praktiker: Fallorientierte Darstellung der Verfahren und Berechnungen, 2., Aufl., Wiesbaden: Gabler Springer Verlag, 2012.
- HERING, E. [1989]: Software Engineering, 3., Aufl., Wiesbaden: Vieweg&Teubner Verlag, 1989.
- HIRZEL, M. / GEISER, U. / GAIDA, I. [2013]: Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 3., Aufl., Frankfurt am Main: Springer Gabler Verlag, 2013.
- HORVÁTH, P. / GLEICH, R. / SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., komplett überarb. Aufl., Stuttgart: Verlag Franz Vahlen, 2015.

- KERN, E., M. [2012]: Prozessmanagement individuell einsetzen: Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen, Neubiberg: Springer Gabler Verlag, 2012.
- KERTH, K. / ASUM, H./STICH, K. [2015]: Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? – Wie wende ich sie an? – Wo liegen die Grenzen?, 6., Überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2015.
- KEUPER, F. / KALINOWSKI, T. / KRAIJO, C. / KIUMARS, H. / VERWAAYEN, E. [2013]: Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Frankfurt am Main: Springer Gabler Verlag, 2013.
- KOBI, J., M. [2008]: Die Balance im Management: Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen, Zürich: Gabler Verlag, 2008.
- KRANEBITTER, G. / MAIER, D. [2017]: Unternehmensbewertung für Praktiker: Bewertung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen, 3., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2017.
- KROMREY, H. / ROOSE, J. / STRÜBING, K. [2009]: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 13., vollst. Überarb. Aufl., Stuttgart: Lucis & Lucis Verlagsgesellschaft mbH, 2009.
- KRUSCHWITZ, L. [2014]: Investitionsrechnung, 14. Aufl., Berlin: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2014.
- LEHNER, M. [2014], Kostenverteilungsaufträge: Steuerliche Planung und Umsetzung von Verrechnungspreisgestaltung, Linz: Linde Verlag, 2014.
- LIEBETRUTH, T. [2016]: Prozessmanagement in Einkauf und Logistik: Instrumente und Methoden für das Supply Chain Process Management, Regensburg: Gabler Verlag, 2016.
- LUTZ, H., J. / RIEDL, R. / STELZER, D. [2014]: Informationsmanagement: Grundlagen, Aufgaben, Methoden, 11. Auflage, Linz: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2014.
- MANKIW, G. [2011]: Principles of Microeconomics, 6., Aufl., Boston: Cengage Learning, 2011.
- MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Weinheim: Beltz Pädagogik, 2015.
- NORDSIECK, F. [1972]: Betriebsorganisation: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 8., Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel, 1972.
- OLFERT, K. [2012]: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft: Investitionsrechnung, 12., durchgesehene und akt. Aufl., Neckargemünd: NWB Verlag GmbH, 2012.
- OSTERLOH, M./FROST, J. [2006]: Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen, 5., Aufl, Zürich: Gabler Verlag, 2006.

- PERNT, E. / BERGER, W. [2015], Handbuch für Einnahmen-Ausgaben-Rechner, 3., akt. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2015.
- PINDYCK, R. / RUBINFELD, D. [2009], Mikroökonomie, 7., Akt. Aufl., Boston: Pearson Studium, 2009.
- PORTER, M. E. [2010]: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7., Aufl., New York: Campus Verlag, 2010.
- ROSENKRANZ, F. [2005]: Geschäftsprozesse: Modell- und computergestützte Planung, 2., verbesserte Aufl., Basel: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2005.
- SAUER, J. [2005]: Praxishandbuch Korrespondenz: professionell, kundenorientiert und abwechslungsreich formulieren, 2., Aufl., Niedernberg: Gabler Betriebswirtschaftlicher Verlag, 2005.
- SCHANTIN, D. [2004]: Prozessidentifikation und -abgrenzung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004.
- SCHMIDT, G. [2012], Prozessmanagement: Modelle und Methoden, 3. Auflage, Saarbrücken: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
- SCHUSTER, T. / RÜDT VON COLLENBERG, L. [2017]: Investitionsrechnung: Kapitalwert, Zinsfuß, Annuität, Amortisation, Heidelberg: Springer Gabler, 2017.
- STÖGER, R. [2005]: Geschäftsprozesse erarbeiten - gestalten - nutzen: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit, St. Gallen: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005.
- TRACHT, C. [2014], Arbeitsmotivation in Veränderungsprozessen: Qualitative Untersuchung unter Berücksichtigung des psychologischen Vertrages, Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- UHRBACH, N. / AHNEMANN, F. [2016]: IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft, Berlin: Springer Gabler Verlag, 2016.
- WALA, T./HASLEHNER, F./HIRSCH, M. [2016]: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement: Eine Einführung mit zahlreichen Beispielen, 2., überarb. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2016.

Zeitschriften

- BLAIMSCHEIN, S. [2015]: Digitalisierung als zentraler Trend der nächsten Jahre: Entscheidende Kompetenzen aus Sicht der Opinion Leader, in: CFOaktuell 4 (2015), S. 229.
- EHRENDORFF, M. [2011]: Produktionsfaktor menschliche Beziehung: Was kosten Konflikte dem Unternehmen?, in: Wirtschaftsnachrichten 9 (2011), S. 30-31.

- FREUDHÖFER, M. / GRÖHS, B. [2016]: Ein Steuerreformplan für Österreich 2014-2018, in: Österreichische Steuerzeitung 1 (2016), S. 25-29.
- HEISSENBERGER, P. [2016]: Digitale Kanzlei: digitale Buchführung, in: ögwthema 3 (2016), S. 24-27.
- HÖRMANN, F. [1996]: Workflow-Management und Rechnungswesen, in: RWZ 10 (1996), S. 24-29.
- HÜBL, L. [2005]: Dokumenten-Management-Systeme: Schlagwort oder Zauberwort, in: SWK 31 (2005), S. 187-191.
- HÜBL, L. [2006a]: EDV-Einsatz in WT-Kanzleien: eine Bestandsaufnahme über den (in)effizienten Einsatz von Informationstechnologie in WT-Kanzleien, in: SWK 20/21 (2006), S. 86-90.
- HÜBL, L. [2006b]: Business Process Engineering Anwendung adäquater Geschäftsprozesse zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, in: SWK (27/2006), S. 114-123.
- KARY, F. [2013]: Boutiquen: Wenn Kleine mit Großen auf Augenhöhe sind, in: Die Presse 21.11.2013 (2013), S. 12-14.
- KSW [2016]: Online Umfrage zur Workflow Digitalisierung, in: KWT-Update 3 (2016), S. 3-4.
- KSW [2017c]: Statistische Auswertung des Berufsstandes & Kanzleien, Artikel, in: KWT-Update 2 (2017), S. 34-36.
- SCHUHMACHER, J. [2017]: Megatrend Digitalisierung: Die richtige Organisationsstruktur für Ihr Digitalisierungsvorhaben, in: CFO aktuell 11, S. 124-125.
- TATTYREK, C. / LOCHNER, R. / WANICZEK, M. [2017]: Die Digitalisierung der Unternehmensplanung: Wie man bereits heute die Vorteile digitaler Technologien nutzen kann, in: CFO aktuell 7 (2017), S. 160-164.

Onlinequelle

- AGARWAL, P. [2017]: Economies of Scale, 16.12.2017: <https://www.intelligenteconomist.com/economies-of-scale/>, [27.12.2017].
- BECKER, W./WEBER, J. [2017], Scoring-Modelle: Begriff, Wesen und Bedeutung von Scoring-Modellen, https://opus4.kobv.de/opus4-bamberg/files/49230/Scoring_Modelle_OCR_A3a.pdf, [22.06.2018].
- BMD [2018]: Systemvoraussetzungen (BMD 5.5 und BMD NTCS), <https://www.bmd.com/technische-dokumentation/systemvoraussetzungen-bmd-55-und-bmd-ntcs.html>, [01.04.2018].

- BMF [2018a]: Gebühr für Mietverträge, Pachtverträge und sonstige Bestandverträge, <https://www.bmf.gv.at/steuern/immobilien-grundstuecke/gebh-bestandvertrag1.html>, [14.07.2018].
- BMF [2018b]: Afa-Tabellen, https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/Weitere_Steuerthemen/Betriebspruefung/AfA-Tabellen/afa-tabellen.html, [21.03.2018].
- BMI [2015]: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, 10.11.2017, http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile, [15.11.2017].
- BOSSHART CONSULTING [2017]: Zuständigkeitsmatrizes: Wer macht was mit welcher Verantwortlichkeit?, https://www.bosshart-consulting.ch/resources/Zustaendigkeitsmatrix_Beschreibung.pdf, [09.07.2018].
- BUNDESAMT FÜR SICHERHEIT UND INFORMATION [2018]: ISO 27001: Zertifizierung auf Basis von IT-Grundschutz, https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ZertifizierungundAnerkennung/Managementsystemzertifizierung/Zertifizierung27001/GS_Zertifizierung_node.html, [03.02.2018].
- BUNDESSTEUERSTEUERBERATERKAMMER [2016]: Statistisches Berichtssystem für Steuerberater: Ausgewählte Ergebnisse von STAX 2015, https://www.bstbk.de/export/sites/standard/de/ressourcen/Dokumente/06_mitgliederbereich/Stax_2015/Gesamtbericht/STAX_2015_Download_BStBK.pdf, [04.02.2018].
- DELOITTE. [2016]: Automatisierung und Digitalisierung im Rechnungswesen: Eine Studie von Deloitte Österreich, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/at-studie-automatisierung-und-digitalisierung-im-rechnungswesen.pdf>, [20.10.2017].
- HAMANN, F. [2017]: Manchmal trägt der schöne Schein: Wieso die Big 4 zur Karrierefalle werden können, 23.06.2017, <https://news.efinancialcareers.com/de-de/69459/manchmal-trugt-der-schone-schein-wieso-die-big-4-zur-karrierefalle-werden-konnen>, [05.11.2017].
- HÖLLER, C. [2017]: Banken verschlafen die Digitalisierung, 16.08.2017, <https://diepresse.com/home/wirtschaft/boerse/5269221/Banken-verschlafen-die-Digitalisierung>, [19.06.2018].
- KSW [2013]: Ein Steuerreformplan für Österreich 2014-2018 Strukturvereinfachung: Schwerpunkte – Zeitplan erstellt und empfohlen von der Arbeitsgruppe Steuerpolitik des Fachsenates für Steuerrecht, Oktober 2013, <https://www.deloittetax.at/wp-content/131002-Steuerreformplan-Final.pdf>, [01.11.2017].
- KSW [2017a]: Grundlegende Definitionen zur Digitalisierung, 01.11.2017, https://www.wtwiki.at/kwt-digi-wiki/grundlegende_definitionen_zur_digitalisierung/, [21.01.2018].

- KSW [2017b]: Workflow - die Wertschöpfungsmaschine der Digitalisierung, 05.12.2017, https://www.wtwiki.at/kwt-digi-wiki/workflow_-_die_wertschoepfungsmaschine_der_digitalisierung/, [21.01.2018].
- KSW [2018a]: Verordnung der Kammer der Wirtschaftstreuhand, mit der die Wirtschaftstreuhandberufs-Ausübungsrichtlinie 2003, http://www.kwt.or.at/PortalData/1/Resources/berufsbild/berufsrecht/_3WT-ARL_Aenderung2014_VeroeffentlichungABl03-2015.pdf, [21.01.2018].
- KSW [2018b]: Papierloses Buchen, 01.11.2017, https://www.wtwiki.at/kwt-digi-wiki/papierloses_buchen/, [24.02.2018].
- KSW [2018c]: Gehaltstabelle für die Angestellten bei Wirtschaftstreuhandern, 14.12.2017, http://www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/dlc_kollektivvertrag/Gehaltstabelle_WTH_2018_Final_14_12_2017.pdf, [24.07.2018].
- LENOBLE, C. [2013]: Kleine Kanzlei, große Perspektive, <http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/kanzleiundkarriere/1473605/Kleine-Kanzlei-grosse-Perspektive>, [30.10.2017].
- RECHNUNGSHOF [2013]: Transparenz von Begünstigungen im Einkommensteuerrecht: GZ 860.141/002-1B1/13; http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2013/berichte/teilberichte/bund/Bund_2013_03/Bund_2013_03_2.pdf, [05.11.2017].
- SCHWAB, K. [2016]: Die Vierte industrielle Revolution, 20.01.2016, <http://www.handelsblatt.com/politik/international/davos-2016/davos-2016-die-vierte-industrielle-revolution/12836622.html>, [01.12.2017].
- UNTERNEHMENSSERVICEPORTAL [2018]: Umsatzsteuervoranmeldung, 01.01.2018 https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/umsatzsteuer/umsatzsteuervoranmeldung/41061.html, [02.01.2018].
- URSCHITZ, J. [2016]: Klaus Hübner: "Das Steuersystem ist zu kompliziert“, 20.03.2017, http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4950394/Klaus-Huebner_Das-Steuersystem-ist-zu-kompliziert, [05.11.2017].
- WKO [2018]: EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): Checkliste, 28.05.2018, <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung-Checkliste.html>, [29.07.2018].

Informationsbroschüren und Handbücher:

- BMD [2017a]: BMD Consult – Die Gesamtlösung für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Wien, 2017.
- BMD [2017b]: BMD Account – Digitales Belegmanagement, Wien, März 2017.

RZL [2016a]: RZL FIBU/EA – Modul Belegverarbeitung für Wirtschaftstrehänder, Oktober 2016.

RZL [2016b]: RZL Klientenportal – Modul für Wirtschaftstrehänder, Oktober 2016.

RZL [2018a]: Technisches Informationsblatt, Ried, Jänner 2018.

RZL [2018b]: RZL Handbuch – RZL Kanzlei-Informations-System, 2018.

RZL [2018c]: RZL Handbuch – RZL FIBU/EA Belegverarbeitung, 2018.

RZL [2018d]: RZL Handbuch – RZL PDF Premium Manager, 2018.

RZL [2018e]: RZL Angebotsliste – April 2018, 2018.

Normen und Richtlinien:

DIN 66001 [1983]: Informationsverarbeitung; Sinnbilder und ihre Anwendung, Ausgabe 1983-12, Deutsches Institut für Normung, Berlin, 1983.

DIN 44300-1 [2007]: Informationsverarbeitung; Allgemeine Begriffe, Deutsches Institut für Normung, Berlin, 2007.

DIN ISO/IEC 27001:2017 [2017]: IT-Sicherheitsverfahren – Informationssicherheits-Managementssysteme – Anforderungen, Berlin, 2017.

E-Mail

SCHWAIGER, E. [2018]: BMD Unterlagen und Preislisten, Pers. E-Mail, Marketingmitarbeiterin [19.03.2018].

SENGER, A. [2018]: AW: Anfrage zu Serverkosten BMD und RZL, Pers. E-Mail, Junior Consultant [21.07.2018].

Anhang

Anhang A: Leitfaden und Transkript des kanzleiinternen Interviews	119
Interviewleitfaden für die kanzleiinterne Befragung.....	119
Transkript des Interviews mit Mag. Doris Wagner der GF der SW Steuerberatung GmbH..	122
Anhang B: Prozessdarstellungen anhand von Flussdiagrammen	132
Operative Kernprozesse.....	132
Buchhaltung.....	132
Erstellung Steuererklärung - Bilanz	133
Erstellung Steuererklärung - EAR.....	135
Support/Unterstützungsprozesse	138
Fristenmanagement	138
Honorarabrechnung.....	139
Erstellung Auswertung Jahresabschluss.....	140
Postprozess	141
Aufgabenerstellung.....	142
Übermittlung Umsatzsteuervoranmeldung.....	143
Bescheidkontrolle	144
Kontrolle Buchungsmitteilung	145
Übermittlung Vergebühungsformular.....	146
Anhang C: Interview mit unternehmensfremden Personen	147
Interview mit Herrn Nowotny, einem der GF der dvo Software GmbH.....	147
Interviewleitfaden.....	147
Transkript des Interviews mit Herrn Franz Nowotny.....	150
Auswertungstabelle des Interviews	160
Interview mit einer GPLA Prüferin beim Finanzamt Graz Stadt	164
Transkript des Interviews	164
Anhang D: Daten der erhobenen Geschäftsprozesse	170
Anhang E: Persönliche E-Mails	185

Anhang A: Leitfaden und Transkript des kanzleiinternen Interviews

Interviewleitfaden für die kanzleiinterne Befragung

- Welche Rolle spielt der Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen?

Das Ziel dieser Eingangsfrage ist, einen Eindruck von der Einstellung der GF gegenüber der Thematik der Digitalisierung im STB-Kanzleibetrieb zu erhalten. Es soll herausgefunden werden, ob die GF offen für Veränderungen in diesem Bereich ist oder diesen kritisch gegenübersteht.

- Hat das Thema in den letzten Jahren an Bedeutung für Sie gewonnen? Wodurch äußert sich das?

Die Frage soll Aufschluss geben, ob die GF der Digitalisierung kritisch gegenübergestanden hat und erst ein Umdenken dazu stattgefunden hat. Wenn es einen expliziten Grund für den Anstoß des Umdenkens gab, kann dieser darauf Aufschluss geben, in welchen Bereichen die größten Vorteile einer Digitalisierung gesehen werden.

- Welche Geschäftsprozesse gibt es in Ihrem Unternehmen?

Diese Frage wird gestellt, damit man einen Überblick über die vorhandenen Geschäftsprozesse in der STB-Kanzlei des Kooperationspartners erhält. Die Prozesse wurden erhoben, aber es ist hilfreich die Anzahl und Art aus der Sicht der GF zu erfahren.

- Wird aktuell die Ausführung der Geschäftsprozesse durch die Digitalisierung erleichtert und effizienter gestaltet?

Es soll herausgefunden werden, ob und welche Maßnahmen von der Kanzlei getroffen um den Workflow der Geschäftsprozesse der Kanzlei einfacher zu gestalten.

- Welche Geschäftsprozesse könnten am stärksten von einer Prozessoptimierung durch die Digitalisierung profitieren?

In dem nächsten Kapitel wird festgestellt, bei welchen Geschäftsprozessen die höchsten Optimierungspotenziale durch einen Ausbau der Digitalisierung entstehen. Die Frage zielt darauf ab den Eindruck der GF festzuhalten, welche Geschäftsprozesse ein ausgeprägteres Potenzial zur Optimierung haben als andere.

- Wie viel Prozent des Leistungsvolumens schließen diese Geschäftsprozesse ein?

Diese Frage gibt Auskunft und eine Grundlage für die Feststellung der Prozessausstattung des Kooperationspartners aus der Sicht der GF.

- Welche Informationen (Informationen, Daten, Arbeitszeit, Sonstiger Input) werden benötigt, um die Geschäftsprozesse ausführen zu können?

Es wird ermittelt, welche Daten für die Geschäftsprozesse BH, LV und Erstellung der Steuererklärungen ermittelt werden. Grund dafür ist es eine Basis für die nächste Frage zu legen über die Übermittlung der bereitgestellten Dokumente. Es wird festgestellt, wie der generelle Austausch von Informationen zwischen den beiden Parteien erfolgt.

- Wie werden die Informationen von den KL, für die Ausführung der Geschäftsprozesse bereitgestellt? Wurden diesbezüglich, Optimierungspotenziale identifiziert?

Der Daten- und Dokumentenaustausch zwischen den KL und der STB-Kanzlei spielt eine wesentliche Rolle in der Digitalisierung in diesem Bereich. Daher wird erfragt, wie dieser aktuell ausgeführt wird und ob hier Potenziale für Verbesserung festgestellt wurden.

- Gibt es sonstige bekannte Möglichkeiten um die Geschäftsprozesse durch die Nutzung von Informationstechnologien zu optimieren?

Da Informationsaustausch eine zentrale Rolle spielt und festgestellt wurde, sollen zusätzliche Informationen bezüglich der Optimierung der Geschäftsprozesse ermittelt werden.

- Sind Maßnahmen in der Zukunft geplant um die Geschäftsprozesse zu optimieren?

Als abschließende Frage zu den Geschäftsprozessen, muss eine zusammenfassende Frage gestellt werden, ob die STB-Kanzlei von sich aus Maßnahmen setzen will zur Optimierung der Potenziale oder nicht. Welche dieses sind und wann sie umgesetzt werden, soll aus der Beantwortung dieser Frage ermittelt werden.

- Welche unterstützenden Prozesse gibt es in Ihrem Unternehmen? (Fristenmanagement, Kanzleiverwaltung, Kernprozesse, Unterstützungsprozesse)

Die folgenden drei Fragen ermitteln dieselben Ergebnisse für die unterstützenden Prozesse, wie jene bei den Geschäftsprozessen. Die Fragestellung ist ident zu jenen der Geschäftsprozesse. Einzig die Frage nach den unterstützenden Geschäftsprozessen wird differenziert gestellt.

- Welche unterstützenden Prozesse können Ihrer Meinung nach am meisten von dem Digitalisierungsprozess profitieren?

Begründung der Fragestellung dazu ist dieselbe, wie bei derselben Frage bei den Geschäftsprozessen.

- Sind Maßnahmen geplant um die unterstützenden Prozesse mithilfe der Digitalisierung effizienter zu gestalten?

Selbes gilt bei dieser Frage, wie bei den beiden vorangegangenen.

- Wurden sonstige Optimierungspotenziale durch die Nutzung von Informationstechnologien im Unternehmen identifiziert?

Um den Eindruck über die Kanzlei des Kooperationspartners zu vervollständigen, werden die beiden abschließenden Fragen gestellt. Es soll ermittelt werden ob Potenziale von der GF anders verstanden werden und für unterschiedliche Prozesse ausgeführt werden können.

- Welche Maßnahmen sind geplant um diese Optimierungspotenziale zu nutzen?

Zu den bisher nicht erwähnten Optimierungspotenzialen muss ermittelt werden, wie geplant wird diese auszunutzen. Diese Frage ist die abschließende Frage des Interviews und soll das erstellte Gesamtbild der Kanzlei vervollständigen.

Transkript des Interviews mit Mag. Doris Wagner der GF der SW Steuerberatung GmbH

Interview	I
Datum	18. Oktober 2017
Dauer	35 Minuten
Ort	SW Steuerberatung GmbH
Teilnehmer	GF Mag. Doris Wagner (D), Andreas Rapf, B.A. (econ.) (A)
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Mobiltelefon

A: Hallo und Vielen Dank das du dir die Zeit nimmst für dieses Interview.

D: Bitte gerne!

A: Welche Rolle spielt die Digitalisierung im Unternehmen? Speziell in der Steuerberatung?

D: Die Digitalisierung wird die Zukunft der Branche sein. Zunehmend werden Arbeitsprozesse und Dokumente digital verarbeitet, zugestellt und bearbeitet werden. Daher ist es ein absoluter Zukunftstrend. Dieser wird eine sukzessive Umstellung benötigen, da er umfassender ist, als man mit dem Begriff der Digitalisierung in Verbindung bringt. Man muss diesen Trend mitmachen und sich überlegen, wie man ihn umsetzen kann. Man merkt jetzt schon, dass viele Dinge nurmehr digital ablaufen. Viele Rechnungen und Prozesse werden digital erfüllt. Gerade die gesamte Korrespondenz mit dem Finanzamt ist ein großer Punkt. Die meisten der Korrespondenzprozesse und andere Postprozesse werden schon digital erfüllt. Vor der Digitalisierung herrschte in den Kanzleien totales Papierchaos. Kanzleien haben eigene Poststellen benötigt, um das Chaos bewältigen zu können. Dies wird jetzt über ERP-System abgewickelt. Die Post wird über diese Systeme direkt den Mitarbeitern zugeteilt und man benötigt keine eigene Poststelle mehr. Es ist also schon einiges digital in diesem Bereich. Man muss sich diesem Prozess stellen und den Trend mitmachen. Die Augen sollten nicht davor verschlossen werden.

A: Im Endeffekt heißt das, dass die Digitalisierung in den letztens Jahren immer mehr an Bedeutung zugenommen oder?

D: Genau. Die Prozesse werden immer digital abgewickelt. Die Umstellung kann jedoch nur sukzessive erfolgen. Neben der internen Veränderung benötigt es auch die Kommunikation mit den Klienten, ob Ihnen diese Modernisierung auch recht ist. Die Zustimmung hat sich in den letzten Jahren um ein Vielfaches erhöht. Vor einigen Jahren war das nicht so. Klienten haben lieber echte Dokumente in Papierform in der Hand. Wobei die Echtheit nicht davon abhängt ob das Dokument digital oder in Hardcopy kommt. Aber ja, es gibt ein totales Umdenken, dass in den Menschen drinnen ist um die Digitalisierung umstellen zu können.

A: Alles klar. Dann kommen wir zum Unternehmen an sich. Welche Geschäftsprozesse gibt es eigentlich im Unternehmen? Sind diese schon digitalisiert?

D: Wo fangen wir an? Gerade bei internen Prozessen ist die Digitalisierung im Unternehmen schon am weitesten fortgeschritten. In der Ablage und der Archivierung funktionieren die Vorgänge schon weitestgehend unter Nutzung von digitalen Medien. Die Bearbeitung der Dokumente wird primär mithilfe von Computern ausgeführt. Das heißt aber nicht, dass es für die Mitarbeiter verboten ist Dokumente auszudrucken und diese händisch zu bearbeiten. Die bearbeiteten Dokumente werden dann aber wieder in das System per Scan eingespeichert. Das ganze Ablagesystem und Korrespondenzsystem mit den Klienten und der Umgang mit Behörden funktioniert fast nur mehr digital. Die entstehenden Aufgaben und die - zuteilung wird auch digital in dem erwähnten ERP-System erledigt. Ein weiterer Prozess, der digital erfüllt wird, ist der Prozess der Post. Belege die in Papierform erhalten werden, werden von den Mitarbeitern eingescannt. Nachdem einscannen erfolgt wieder die Aufgabenzustellung. Das gleiche gilt auch im Umgang mit Dokumenten von den Finanzämtern. Diese gehen sowieso nur digital zu und werden durch das ERP-System geschleust. Die Dokumente werden dann den zuständigen Mitarbeitern zugestellt und ihnen wird eine Aufgabe hinterlegt. Früher bestand dieser Prozess aus mehreren Zwischenschritten und jetzt wird er nurmehr digital erfüllt. Das ist eine enorme Zeitersparnis, die anderweitig genutzt werden kann. Diese Vorgänge funktionieren jetzt schon ganz gut.

Was derzeit noch nicht digital erfüllt wird, ist die laufende Buchhaltung, die Unterlagen der Klienten werden derzeit leider noch nicht digital zugestellt. Viele Klienten sind dazu noch nicht bereit. In größeren Unternehmen gibt es auch noch andere Vorgänge, die digital ausgeführt werden. Urlaubsanträge und sonstige Ansuchen werden in den größeren Unternehmen per Mausclick erfüllt. Dazu sind wir zu klein, um einen solchen Prozess sinnhaft zu digitalisieren. Der Mehraufwand für die Einführung eines solchen Systems würde nicht dafürsprechen. Im Bereich

der Fortbildungen und Anmeldungen zu Seminaren sind große Unternehmen um einiges weiter. Hier gibt es eigene Tools der Seminaranbieter, die zur Verfügung stehen. Die Anmeldung bei uns erfolgt noch per Fax oder E-Mail.

Weitere interne Prozesse die stark digitalisiert sind bei uns die Rechnungserstellung und die Honorarerstellung. Die Zeiterfassung wird elektronisch in das Honorarprogramm eingespielt. Dadurch können Rechnungen elektronisch erstellt werden und bei Mausklick an die Klienten zugestellt werden. Das erfolgt per E-Mail. Es gibt jedoch noch vereinzelte Klienten die eine Zustellung per Post wünsche. Der Anteil ist aber schätzungsweise unter 5 %. Diese 5 % sind aber auch Personen die den Umgang mit digitalen Medien scheuen und ihre E-Mailpostfächer nicht täglich überprüfen. Wie du siehst, sind hauptsächlich interne Vorgänge digitalisiert. Für einen digitalen Umgang sind viele Klienten leider noch nicht bereit.

A: Du hast angesprochen, dass das Bereitstellen der benötigten Daten ein Problem darstellt. Der nächste Punkt, zu dem ich gerne kommen würde wäre daher die Bereitstellung der Informationen und Daten von den Klienten. Gibt es eine Überlegung den Datenverkehr über KlientInnenportale oder direkt per E-Mail abzuwickeln? Oder könnte man eine Person abstellen, die sich nur um das Dokumentenmanagement kümmert?

D: Das Dokumentenmanagement ist ein wesentlicher Punkt im Zuge des Digitalisierungsprozesses. Man fragt sich nur wie man diesen bewältigt? Die digitale Buchhaltung ist sehr schön nachzulesen und an Best-Practise-Fällen auch gut vorzuzeigen. Das Problem an einer vollständigen Digitalisierung ist eben nur, dass es derzeit noch kaum ein optimales DMS gibt und wenn dann ist es viel zu teuer. Daher habe ich noch keines für das Unternehmen für eine vollständige Digitalisierung angeschafft. Möglicherweise wird es in naher Zukunft solche geben, aber ein bedeutsamer Faktor im Dokumentenmanagement sind auch die KL. KL müssen umgestellt geschult werden, dass sie ihre Belege korrekt vorbereiten und digital zur Verfügung stellen. Klienten müssten ihren kompletten Belegordner einscannen und uns dann schicken. Sie haben dann einen deutlichen Mehraufwand. Es wird aber kein direkter Mehrnutzen von den Klienten erkannt der ihren Mehraufwand gerechtfertigt. Es soll so viel heißen, dass wenn ich das System mit digitalen Dokumenten füttere, es nicht direkt zu einer Effizienzsteigerung führt. Die Umstellung des ganzen würde insbesondere in den ersten 1-2 Jahren enormen Mehraufwand hervorrufen. Es ist ein Wachstumsprozess bei den Klienten als auch bei uns. Es entsteht dadurch noch kaum ein Ressourcenersparnis. Ein weiteres Problem ist welche Dokumente benötigt der Steuerberater? Für Klienten ist es dann oft nicht erkennbar, warum man nicht alle digitalen

Dokumente weiterleitet. Gerade bei Bestellungen gibt es möglicherweise einen längeren E-Mail-Verkehr mit Angeboten, Rechnungen und Lieferscheinen. Die Klienten müssten darauf geschult werden, dass eigentlich nur die Rechnung und der Lieferscheine eine Rolle für die Steuerberater spielt. Das System würde alle Dokumente erfassen und dem Steuerberater zustellen.

Die Umsetzung ist hier eher problematisch und ich kann eben noch keine gute Lösung anbieten. Daher hakt es derzeit eher noch an den Systemen die die Klienten von einer klassischen Dokumentenablage hin zu einem funktionierenden Dokumentenmanagementsystem führt.

Die Ablage ist ein großer Kritikpunkt gegenüber allen Digitalisierungsbefürwortern. Es gibt jetzt einige OCR-Dokumentenscanner die Paragonzetteln scannen und direkt erkennen. OCR ist an sich auch sehr positiv. Aber der entstehende Kostenfaktor dadurch kann und möchte in der Welt der KMU keiner tragen. Die Unternehmer sehen den sofortigen Nutzen nicht. Das Umdenken in diese Richtung muss man langfristig sehen. Leider habe ich noch keine Ahnung wie man damit anfangen kann.

Ein erster Ansatz für dieses Umdenken für den Ansatz der digitalen Ablagen sind die elektronischen Kontoauszüge. Weiters wird die Kommunikation mit den KL über Webportale ein bedeutsamer Ansatz sein. Bei den Portalen kommen aber auch noch zusätzliche Themen wie Datenschutz, EDV-Sicherheit und Haftungsthematiken auf. Was passiert, wenn die Daten gestohlen werden? Was passiert, wenn die Daten weg sind? Die KlientInnenportal kosten auch und man muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht diese Kosten auf die Klienten umlegen. Es wird also nicht billiger, wenn man nicht die Vorteile sieht. Klienten müssen nicht mehr kommen, um die Unterlagen zu übergeben, oder sparen sich das Porto für den Versand. Dieses Einsparungspotenzial wäre aber nicht der richtige Verkaufsansatz für die Digitalisierung. Wie bereits erwähnt ist die Digitalisierung die Zukunft und man muss sie kontinuierlich einführen. Der Ansatz, dass den Klienten eine Summe von EUR X dadurch erspart wird, ist der falsche Verkaufspunkt.

Vielmehr sollte den Klienten bewusst werden, dass durch ein gutes DMS es möglich sein, wird eine Buchhaltung innerhalb von kürzester Zeit zu erstellen. Es ist den SB dann möglich die Daten schnell analysieren zu können und dadurch aktuellere Schlüsse ziehen zu können. Klienten können dann Tag genaue Auswertungen erhalten. Darauf kann man eine viel bessere Betreuung anbieten. Zusätzlich könnten die Kanzleien auch das Mahnwesen der Unternehmen übernehmen. Notwendig dafür wären Vorgaben des Unternehmens und Vorlagen. Das wären Zusatzleistungen, die man anbieten könnte. Den Klienten wäre es dann sogar möglich, eine Bürokraft einzusparen, oder seine eigene Arbeitsleistung würde dadurch verringert werden. Dies sind Beratungsfelder die in Zukunft möglich sein, aber noch einiges an Umstellung benötigen. Das Problem derzeit ist, dass

wie du weißt viele Klienten ihre Unterlagen auf den letzten Abdrucker vorbeibringen. Die Unterlagen sind dann fast 6 Wochen und man kann hier kaum aktuelles berichten. Es ist hier sogar möglich, viel Raum für Interpretationen bei den offenen Posten zu haben. In diesen 6 Woche kann viel passieren. Diese Zusatzleistung würde die Digitalisierung ermöglichen. Voraussetzung, dafür ist eben die Bereitschaft der Klienten den lästigen Ordner loszuwerden und die Daten digital bereitzustellen.

In Zukunft werden wir die Kontoauszüge elektronisch einspielen und auch Dokumentenscanner im Unternehmen anschaffen. Der Umgang mit dem Dokumentenscanner wird dann eine Sache für sich. Wie man dann mit der Software umgeht bleibt dann auch ein ganz eigenes Thema. Um eine Routine für diesen Vorgang zu entwickeln wird es einige Zeit dauern. Diese Vorgänge werden dann primär bei Unternehmen eingesetzt die eine Bilanz zu erstellen haben. Ein Großteil der EAR Landschaft sind Landwirte die noch weniger technikaffin sind wie die restliche Klientschaft. Daher kann es auch hier zu weiteren Problemen kommen. Es muss allgemein ein totales Umdenken in der Ablage und den verwendeten Systemen kommen. Es wird auch passieren. Die Frage ist dann eben, wie man dies kommunizieren kann. Um die Gewohnheiten dieser Menschen zu durchbrechen verlang es viel Geduld und Zeit. Man darf daher auch die soziale Komponente die die Digitalisierung mit sich bringt nicht vergessen.

Fakt ist natürlich, dass die Digitalisierung die Zukunft ist und sich alles in diese Richtung entwickeln wird. Wie erwähnt ist ein KlientInnenportal natürlich ein Thema. Ich für mich muss jedoch noch abklären, wer welche Haftung dafür übernimmt, wenn eine Cloud gehackt wird und Daten verloren gehen. Ich sehe ein solches Portal schon vorteilhaft an, da es sicher wichtige Vorkehrungen für die Datensicherheit und genaue Zuordnungen der Dokumente gibt. Eine Nutzung von E-Mails als Datenkommunikation stehe ich eher als negativ gegenüber. Hier würde die Kanzlei mit E-Mails überflutet werden. Dieses Chaos würde nur zu zusätzlichen Problemen führen.

A: Weil du schon die Zusatzleistungen angesprochen hast. Siehst du diese primär im Bereich des Mahnwesen und der zusätzlichen Berichterstattung? Oder gibt es auch noch zusätzliche Leistungen die dir dazu einfallen?

D: Ja, es wird sich der Job der Steuerberater, Steuerassistenten, Buchhalter und Berufsanwärter wieder in die Beratung verlagern. Es wird keiner mehr gebraucht der die Daten physisch rein klopft. Die Jobs der STB Branche sind keine Handwerkeberufe. Wir arbeiten mit Hirnleistung und Gesetzeswissen. Die österreichischen Gesetze bieten genug Spielraum, um

Leistungen zu bieten, bei denen wir zusätzliche andere Tätigkeiten übernehmen. Durch die zusätzlichen Zeitressourcen können wir den Fokus mehr wieder auch Fachwissen setzen. Wichtig ist nur das die Klienten diesen Prozess mitmachen. Die Branche muss sich jedoch selbst auch noch verändern. Technikwissen wird in Zukunft ein wichtiger Bestandteil sein. Insbesondere beim Einspielen und Bereitstellen der Daten wird mehr technisches Know-how von den Mitarbeitern vorausgesetzt. Wichtig ist natürlich trotzdem noch auch für die Mitarbeiter steuerliches Grundwissen, um Fehlerpotenziale bei den Dokumenten erkennen zu können. Problem wird werden, dass die SB keine Belege mehr sehen und daher Fehler nicht zu erkennen sind. Dieser Gefahr muss man sich bewusst sein. Wenn ich es digitalisiere und automatisiere, habe ich möglicherweise nicht jeden Beleg mehr in den Händen. Wie oft stellen Klienten auch falsche Rechnungen aus, weil sie ihren Nachbarn dazu fragen. Dieser hat das schon seit Jahren so macht. Daraus kann eine falsche Verbuchung und Hinterlegung der Umsatz- und Vorsteuer codes im System entstehen. Man muss als SB also wissen auf was man

achtet und wo die größten Fehlerpotenziale sind. Ich sehe es daher nicht so drastisch wie viele andere Personen in der Branche. Der Job der Buchhalter wird sich verändern. Eine Massenarbeitslosigkeit wird sich in dieser Branche nicht ergeben. Die Berufe werden nur anders werden. Änderungen in der Gesetzgebung bieten viele Betätigungsfelder an. Man kann auch hinterfragen ob Klienten Leute bezahlen wollen die die Dokumente nur in das System eintragen. Die Klientschaft bezahlt uns für Hirnleistung und nicht für ein Handwerk.

Kurze Pause.

D: Zu den Zusatzleistungen noch kurz. Zusätzliche Beratung und Mahnwesen ist das eine. Aber Zahlungsvorschläge könnten auch noch dazu kommen. Ich habe Kollegen da geht der Buchhalter wöchentlich in das Unternehmen und bucht auf. Der Klient bekommt dann eine Liste mit denen er die offenen Posten sieht und dazu eine Datei mit den Zahlungsvorschlägen. Welche Zahlungen fällig wären und sinnvoll sind zu zahlen. Also das kann man schon zusätzlich anbieten. Unsere Systeme würden das jetzt auch schon schaffen. Der Klient muss jedoch bereit sein, seine Ressourcen umgehend herzugeben und auch bereit sein für diese Zusatzleistungen zu zahlen. Insbesondere bei größere Buchhaltungen mit hohem Einsparungspotenzial werden die Klienten bereit sein die Zusatzleistungen in Anspruch zu nehmen. Das Bewusstsein dafür dauert insbesondere im KMU Bereich noch an. Die Steuerberater müssen auch als richtigen Partner erkannt werden.

A: Was siehst du dann im Endeffekt als größten Kostenfaktor, wenn man die Digitalisierung in so einer kleinen Kanzlei ausbauen möchte? Insbesondere Hardware, Software oder auch Fortbildungen?

D: Ich sehe jeweils Hardware und Software als größten Faktor. Man kann das nicht einfach umlegen. Das Thema Fortbildung nimmt einen eher untergeordneten Kostenfaktor ein. Ich bin froh das ich anfangs noch nicht direkt mit dem Unternehmen auf den ganzen Digitalisierungszug aufgesprungen bin, da die Software noch nicht so ausgereift und viel zu teuer für das was sie konnte, war. Die kosten haben sich seit damals gesenkt. Aber jeder KlientInnenportalzugang kostet noch extra. Jedes Portal kostet pro Klient im Jahr 50-60 EUR mehr. Das ist eine Buchhaltungsstunde, die umgelegt werden muss. Diese kosten müssen die Klienten auch erst mal übernehmen. Die Frage wird sein „Wo spare ich schnell die Kosten ein?“ Nur weil ich das KlientInnenportal anschaffe, wo die Kommunikation über das Portal geführt wird, kann nicht sofort garantiert werden das alles kostengünstiger erfüllt wird. Es ist problematisch von heute auf morgen den Klienten zu sagen, „ab morgen hätte ich gerne den Ordner digital und nicht mehr in Papierform.“ So kann man nicht mit den Klienten umgehen.

Die Software ist im speziellen schon ein großer Kostenfaktor. Aber auch der Ressourcen und Zeiteinsatz der vorhandenen MitarbeiterInnen. Bei der Hardware spielen insbesondere Drucker und Scanner die ab 100 EUR schon verfügbar sind eine Rolle. Diese decken die grundsätzlichen Bedürfnisse schon ab. Aber es gibt auch Drucker und Scanner mit OCR-Fähigkeit die bis zu EUR 5.000 kosten. Die Frage ist eben was benötigt eine Kanzlei dieser Größe? Wann stelle ich um? Wann ist der optimale Kosten-Nutzen-Punkt erreicht? Man muss dann auch die Mitarbeiter kontinuierlich schulen. Auch man selbst muss fortgebildet werden im Bereich der Digitalisierung. Man brauch jemanden der vorne weggeht und sich gut auskennt. Es ist sicher, nicht günstig umzustellen. Also wenn ich von Digitalisierung rede, sind da wahrscheinlich EUR 10.000 in dem Jahr der Umstellung normal. Für eine kleine Kanzlei ist das sehr viel Geld. Für jemanden der Millionenumsätze macht hat eine Umstellung geringere Auswirkungen auf das Betriebsergebnis. Aber auch bei KM-Unternehmen ist es das gleiche Problem mit den Kosten. Es gibt zwar schon sehr viele Möglichkeiten um zu Digitalisierung, aber die Unternehmen sind eben auch sehr preissensibel. Wenn eine kleine Unternehmerin mit einem Umsatz bis zu EUR 100.000 und einen Gewinn um die EUR 20.000 hat, wird sie nicht bereit sein einen großen zusätzlichen Kostenfaktor zu zahlen. Dann sind Ausgaben für den Ausbau der Digitalisierung schon sehr schmerzhaft. Insbesondere für Dinge bei denen er nicht sofort den Nutzen sieht. Den Nutzen sieht er dann in der Zeitersparnis im Laufe der Zeit.

Kurz zurück zum Thema der Bescheidkontrolle als Beispiel. Früher war es so, dass ein Bescheid per Post einging. Die zuständige Postassistentin hat den Bescheid geöffnet, den SB übergeben. Diese haben das Postdokument dann mit dem Steuerberater zusammen kontrolliert. Dann hat der Steuerberater diesen Bescheid unterfertigt und dem Klienten übermittelt. Manchmal kam es auch vor das der Steuerberater gar nicht zeichnungsberechtigt war und einen weiteren Steuerberater brauchte. Dieser Brief ging dann wieder zurück an die Poststelle und von da aus an die Klienten. All das geht bei uns jetzt viel schneller und daraus entsteht eben ein irrsinniges Potenzial für eine Zeitersparnis. Bei uns geht der Bescheid digital in das RZL-ERP Programm ein und ich oder meine MitarbeiterInnen kontrollieren den Bescheid auf Korrektheit.

Man kann dem Klienten den Bescheid per Mausklick per E-Mail zusenden, dass die Daten korrekt veranlagt wurden. Natürlich ist das jetzt Aufgabenverlagerung. Aber in einem kleinen Unternehmen ist das in Ordnung. Ich kann diesen Bescheid aber auch einem Assistenten weiterleiten und dieser kümmert sich um den gesamten Ablauf. Das ist schon ein Tempo und eine Schnelligkeit die eine effizientere Ausführung ermöglichen. Mit dem alten Erledigen der Bescheidkontrolle dauerte es oft bis zu 5 Wochen, dass der Klient den Bescheid erhalten hat. Der hatte dann eben auch nur eine Woche maximal Zeit, den ausgewiesenen Betrag auf dem Bescheid zu begleichen. Jetzt werden die Klienten über den Bescheid sofort in Kenntnis gesetzt und erhalten den Bescheid umgehend eine Rückmeldung. Der Klient hat dann fast 6 Wochen Zeit den Betrag zu bezahlen. Postwege und Bearbeitungswege sind dadurch einfach und schnell.

Das zeigt eben, was in der Steuerberatung für ein Verwaltungsapparat notwendig war. In meiner alten Kanzlei waren 2 SekretärInnen angestellt, die sich den ganzen Tag nur mit der Post beschäftigt haben. Nur die Post aufgemacht und in den Posteingangsbüchern elektronisch erfasst und dann den Personen physisch zugeteilt. Dann kam auch noch das Problem dazu, wo dieser Brief dann lag. Mit der Digitalisierung sind die Briefe im System und man kann insbesondere im Dokumentenmanagement davon profitieren. Diese Zeitersparnis kommt eben mit der Zeit und nicht von einem Tag auf den anderen. Der Umgang mit den Daten wird durch die Digitalisierung anders. Die Berufsbilder ändern sich dadurch. Aber ich habe keine Bedenken, dass sich die Mitarbeiteranzahl verringern wird.

A: Man muss also keine Angst haben, dass in dieser Branche die Große Arbeitslosigkeit eintritt? Insbesondere für BuchhalterInnen oder SekretärInnen? Werden diese dann in anderen Tätigkeitsfelder sein?

D: Ja, Sie müssen für eine Veränderung offen sein. Das ist immer eine Frage der Offenheit. Wenn man sich als BH gedacht hat, dass ich bis an mein Lebensende nur Dokumente reinklopfen. Dann habe ich mich geirrt. Wenn ich nicht bereit, bin zusätzliche Leistungen anzubieten, dann habe ich ein Problem. Ich muss es aber auch anders verkaufen. Ich sage den Klienten jetzt nicht, dass wir billiger dadurch sind. Ich teile Ihnen mit den Zusatzleistungen entstehen.

Es wird uns definitiv nicht langweilig. Es wird nicht so schnell umgestellt und wir müssen den Klienten hier helfen. Die Mitarbeiter gehören geschult, wie man es richtig angeht und nachhaltig umsetzt. Ich habe daher eher einen optimistischeren Zugang zum Thema der Digitalisierung.

A: Abschließend würde ich dich gerne noch Fragen ob du denkst, dass es irgendeinen Bereich in der Steuerberatung gibt der nicht von der Digitalisierung profitieren wird bzw. wo die Digitalisierung keinen Einzug haben wird?

D: Der Beratungsbereich wird definitiv wenig angegriffen werden von der Digitalisierung. Es ist wichtig, mit den Klienten in Kontakt zu sein, um zu wissen, was digitalisiert wird und was genau im Unternehmen passiert. Digitalisierung nimmt auch Bindung zum Klienten. Jeder Klient erzählt mit seinem Buchhaltungsordner eine bestimmte Geschichte und man sieht, wie sie ticken. Man sieht auch die Grenzen, wie sie die Anweisungen der Sortierung umsetzen können. Wenn jedoch das alles digital ist und man es gut umgesetzt und standardisiert ist, hat man eine solche Kommunikation eben nicht. Fokus sollte bei uns darauf liegen die Klienten trotzdem zur Beratung in der Kanzlei zu haben. Nur dann kann man sukzessive Prüfen ob das alles plausibel ist was uns geliefert wird. Wenn ich keine Ahnung mehr vom Unternehmen habe, woher soll ich dann wissen, ob alles für die Buchhaltung richtig eingestellt ist? Das schafft man eben nur durch ein Gespräch. Es ist also dem Klienten dann im Zuge der Digitalisierung näher zu bringen, dass wir als Menschen doch noch da sind und hinter den ganzen Standardisierungen stehen. Die Digitalisierung kann uns also nicht ersetzen. Die Gesetzesänderungen und sonstige Veränderungen können die Beratung durch eine Steuerberatungskanzlei nicht überflüssig machen. Das kann man auch auf den Buchhaltern mitteilen. Der bespricht eben die Buchhaltungsberichte und gibt Rückmeldung und ist mehr in der Beratung tätig. Das müssen Buchhaltern dann auch können und bereitstellen.

Ich denke wir werden einfach wieder mehr Berater und weniger Handwerker. Ich hoffe und denke, dass wir dann auch wieder mehr Integration in die KlientInnenunternehmen haben. Daher bin ich dem Ganzen auch positiv gegenübergestellt.

A: Vielen Dank für das Interview!

Anhang B: Prozessdarstellungen anhand von Flussdiagrammen

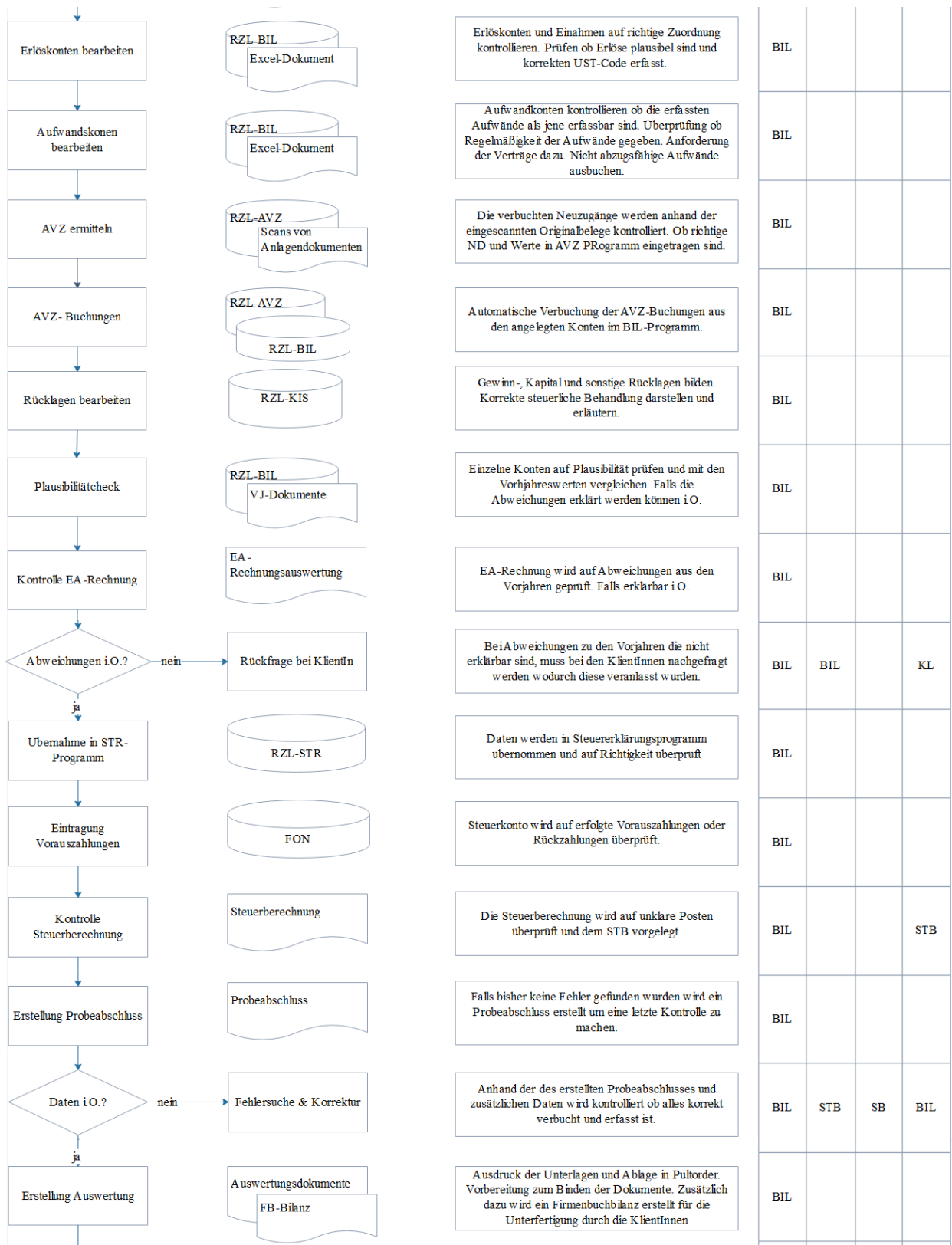
Operative Kernprozesse

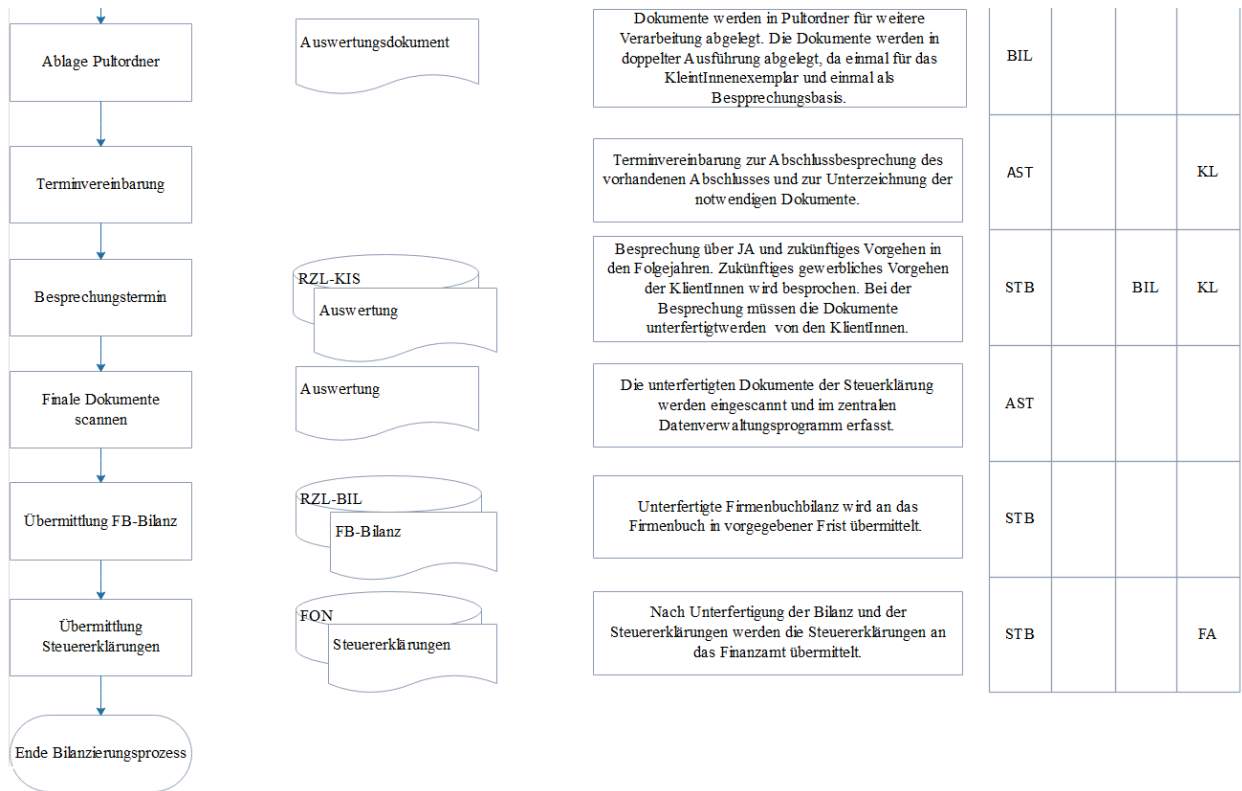
Buchhaltung

Prozessdarstellung	Dokumenten- u. Informationsfluss	Beschreibung	Verantwortlichkeiten			
	<p>Erinnerung KlientIn</p> <p>Klientenunterlagen</p> <p>KIS-Stammdaten</p> <p>FIBU Programm</p> <p>KL-Unterlagen</p> <p>Saldenliste</p> <p>KL-Unterlagen</p> <p>AVZ-Datenbank</p> <p>KL-Unterlagen</p> <p>KIS-Daten</p> <p>AVZ-Datenbank</p> <p>KIS-Daten</p> <p>KL-Unterlagen</p> <p>Aufbuchen</p> <p>FIBU</p> <p>BH-Auswertung</p> <p>BH-Auswertung</p> <p>E-Mail</p> <p>USt-Aufstellung</p>	<p>FIBU Unterlagen bei KlientInnen anfordern falls in gegebener Monats- oder Quartalsfrist nicht übermittelt.</p> <p>Kontrolle der Unterunterlagen auf Vollständigkeit und korrekte Sortierung. Ansonsten Umsortierung notwendig.</p> <p>Öffnung des Stammdatenblatt um auf Sonderheiten und Buchungsauffälligkeiten einzugehen.</p> <p>KleintInnenunterlagen werden eingebucht anhand der unterschiedlichen Buchungskreise. Standardmäßige Abfolge AR, ER, BK, BV/KA, PV & FA.</p> <p>Nach Fertigstellung der Buchungen. Aufruf der Saldenliste und Kontrolle anhand der KL-Unterlagen ob alle Salden (Bankbelege) stimmen.</p> <p>AVZ-Dokumente sind laufend einzuscannen und müssen zugehörig abgelegt werden. Bilden Grundlage für AVZ-Buchungen.</p> <p>Neuzugänge werden in dem AVZ-Programm erfasst und die ND und Abschreibung eingetragen. der Sachbearbeiter für den JA wird diesbezüglich in Kenntnis gesetzt.</p> <p>Aufwände und Erlöse die abzugrenzen sind, müssen zusätzlich erfasst werden. Die zugehörigen Dokumente müssen für den Jahresabschluss gesammelt und mit einer Aufgabe hinterlegt werden.</p> <p>Kontrolle der Unterlagne ob alle mitgelieferten Dokumente erfasst und korrekt verbucht sind. Wenn nicht muss der Buchungsprozess erneut starten</p> <p>Wenn alle Unterlagen korrekt erfasst und vorhanden wird die Auswertung erstellt.</p> <p>Auswertung wird an KlientIn per Mail gesendet. Rückfragen werden im Mail ausgewiesen. Im Mail muss auch auf die Zahlung einer Umsatzsteuerzahllast und zugehörigen Zahlungsfrist hingewiesen werden.</p> <p>Ablage der USt-Aufstellung in zugehörigen Pultordner für fristgerechte und zusammenfassende Übermittlung an das FA.</p>	D	E	M	I
			BH	BH		KL
			BH			
			BH			
			BH			
			BH			
			BH			BIL
			BH			BIL
			BH	BH		
			BH			
			BH			KL
			BH			

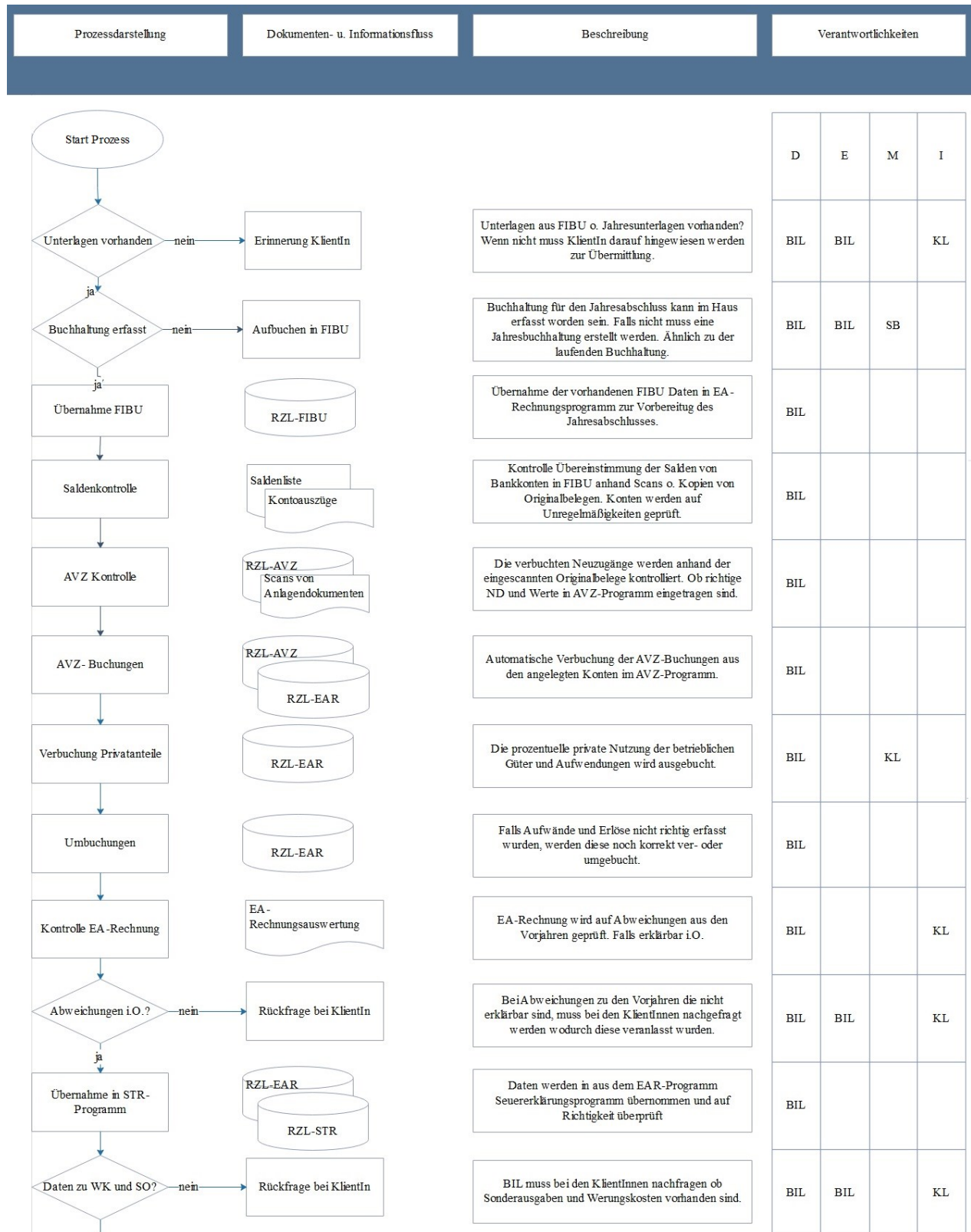
Erstellung Steuererklärung - Bilanz

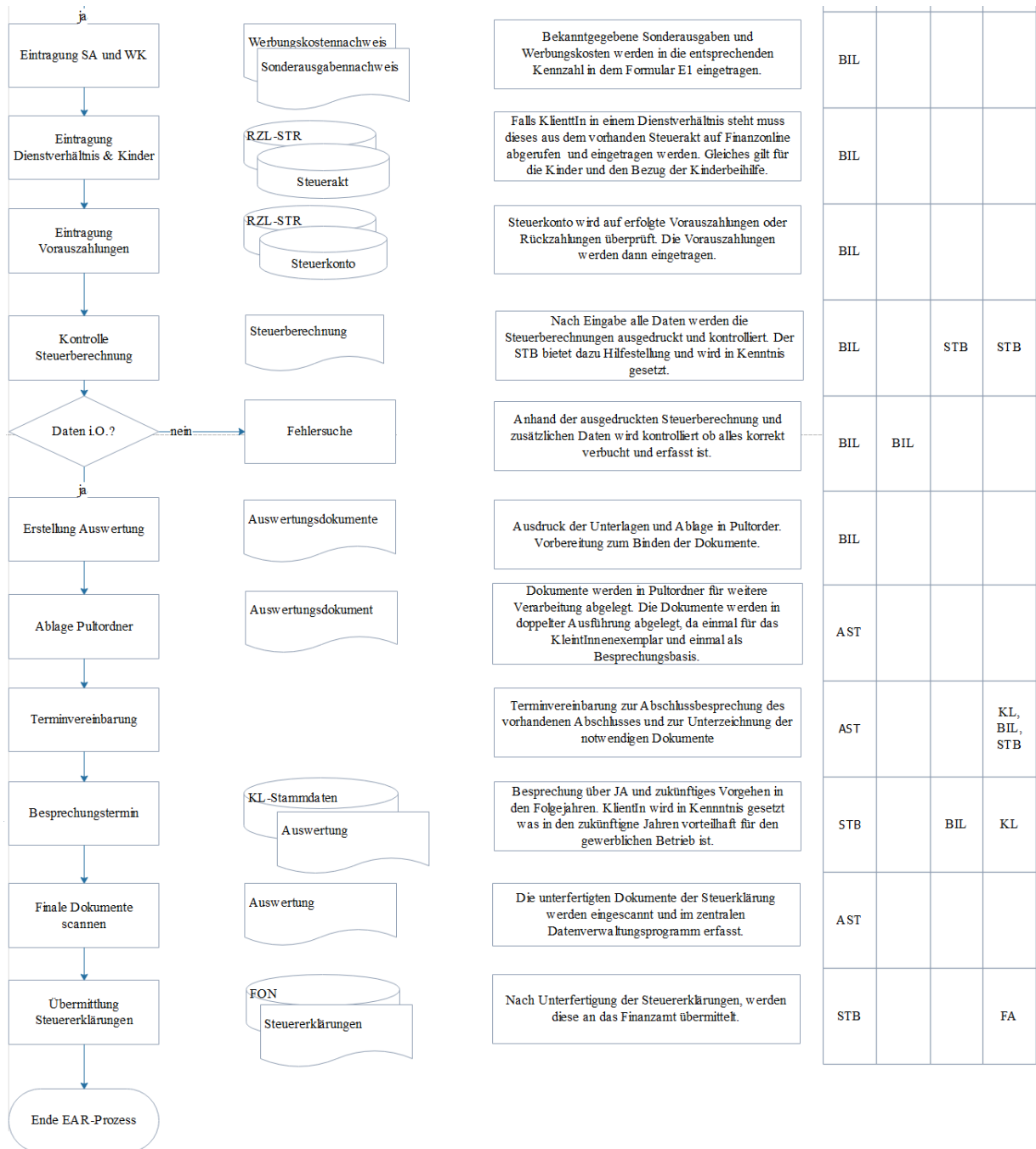
Prozessdarstellung	Dokumenten- u. Informationsfluss	Beschreibung	Verantwortlichkeiten			
			D	E	M	I
		<p>Unterlagen aus FIBU o. Jahresunterlagen vorhanden? Wenn nicht muss KlientIn darauf hingewiesen werden zur Übermittlung.</p>	BIL	BIL		KL
		<p>Haftungsverhältnisse müssen abgeklärt werden anhand der Stammdaten in der Stammdatenverwaltung.</p>	BIL			GF
		<p>Übernahme der vorhandenen FIBU Daten in Bilanzierungsprogramm zur Vorbereitung des Jahresabschlusses.</p>	BIL			
		<p>Kontrolle Übereinstimmung der Salden von Bankkonten in FIBU mit Originalbelegen. Konten werden grob auf Unregelmäßigkeiten geprüft.</p>	BIL			
		<p>Anlagekonten werden bearbeitet und auf Vollständigkeit und Zugehörigkeit geprüft. Saldo der Anlagekonten werden im AVZ eingetragen.</p>	BIL			
		<p>Überprüfung der Konten ob eine Aktivierung korrekt ist. Kontrolle ob erfasste GWG Voraussetzungen zur Sofortabschreibung erfüllen.</p>	BIL			
		<p>Prüfen ob verbundene Unternehmen oder Beteiligungen vorhanden sind. Außerplanmäßige Abschreibungen möglicherweise notwendig.</p>	BIL			
		<p>Überprüfung der Inventur und Kontrolle der korrekten jährlichen Verbuchung. Differenzen und Bewertungsmethoden müssen geklärt werden.</p>	BIL			
		<p>Forderungenliste wird auf zweifelhafte und uneinbringliche Forderungen überprüft. Falls diese bestehen wird bei den KlientInnen nachgefragt und in einem Excel-File dokumentiert.</p>	BIL			
		<p>Wertberichtigungen werden anhand des erstellten Excel-File gemacht. Pauschalwertberichtigungen erstellen und verbuchen.</p>	BIL			
		<p>Anhand den Aufzeichnungen aus der laufenden Buchhaltung und den eingesamten Dokumenten werden die Rechnungsabgrenzungen durchgeführt. Jeweils Aktiv und Passiv.</p>	BIL		SB	
		<p>Entwicklung (Einlagen, Ausschüttungen etc.) der Kapitalkonten erfassen und auf zusätzlichen Listen. Um spätere Nachvollziehung möglich zu machen. Prüfung der Ausschüttungen und ob verdeckte Ausschüttungen vorhanden.</p>	BIL		AST	
		<p>Klä rung der offenen Verbindlichkeiten. Verbindlichkeiten gegenüber Darlehensgeber korrekt darstellen. Erhaltene Anzahlungen bearbeiten. Kreditoren auf beglichene Zahlungen kontrollieren.</p>	BIL			





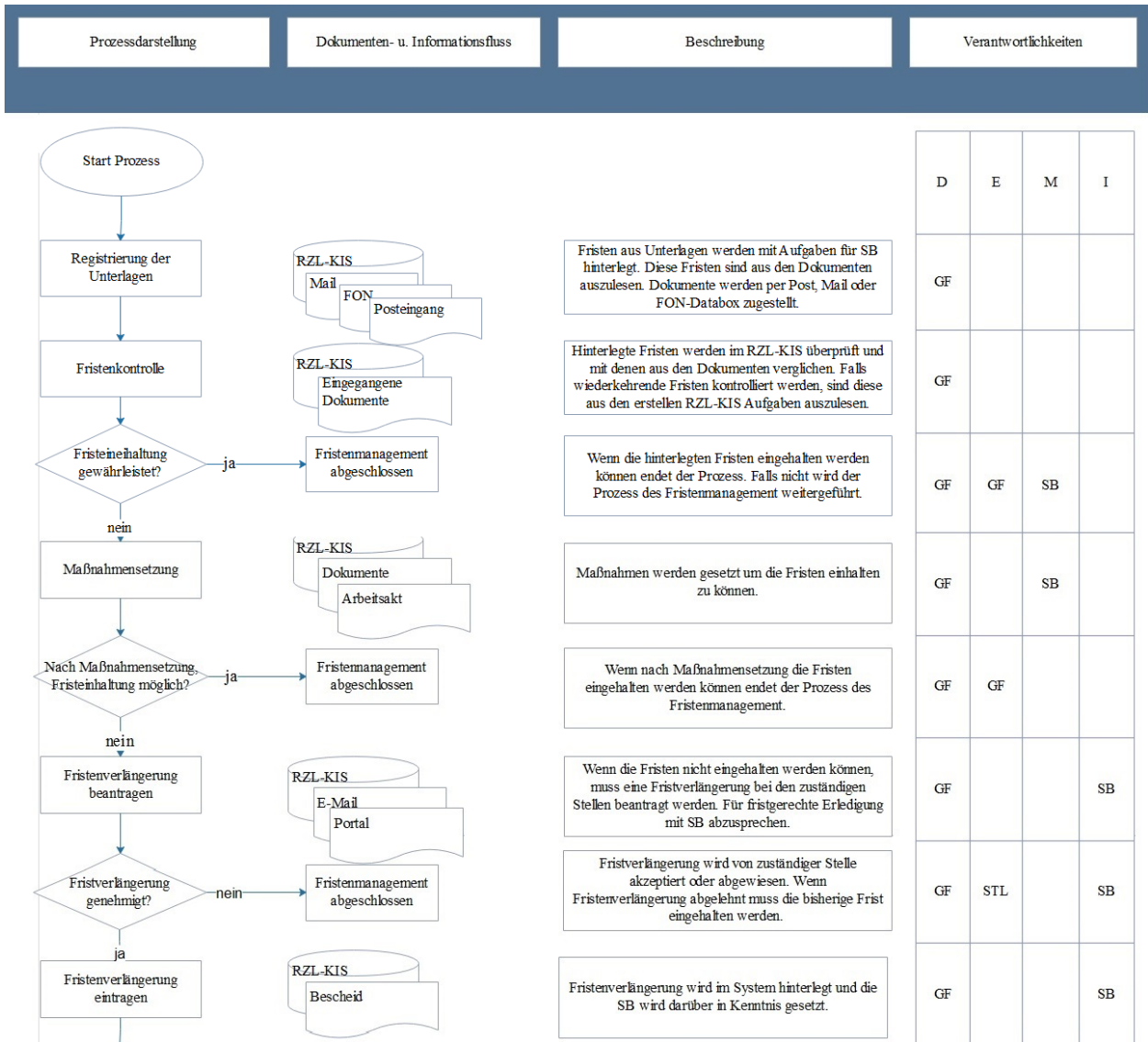
Erstellung Steuererklärung - EAR



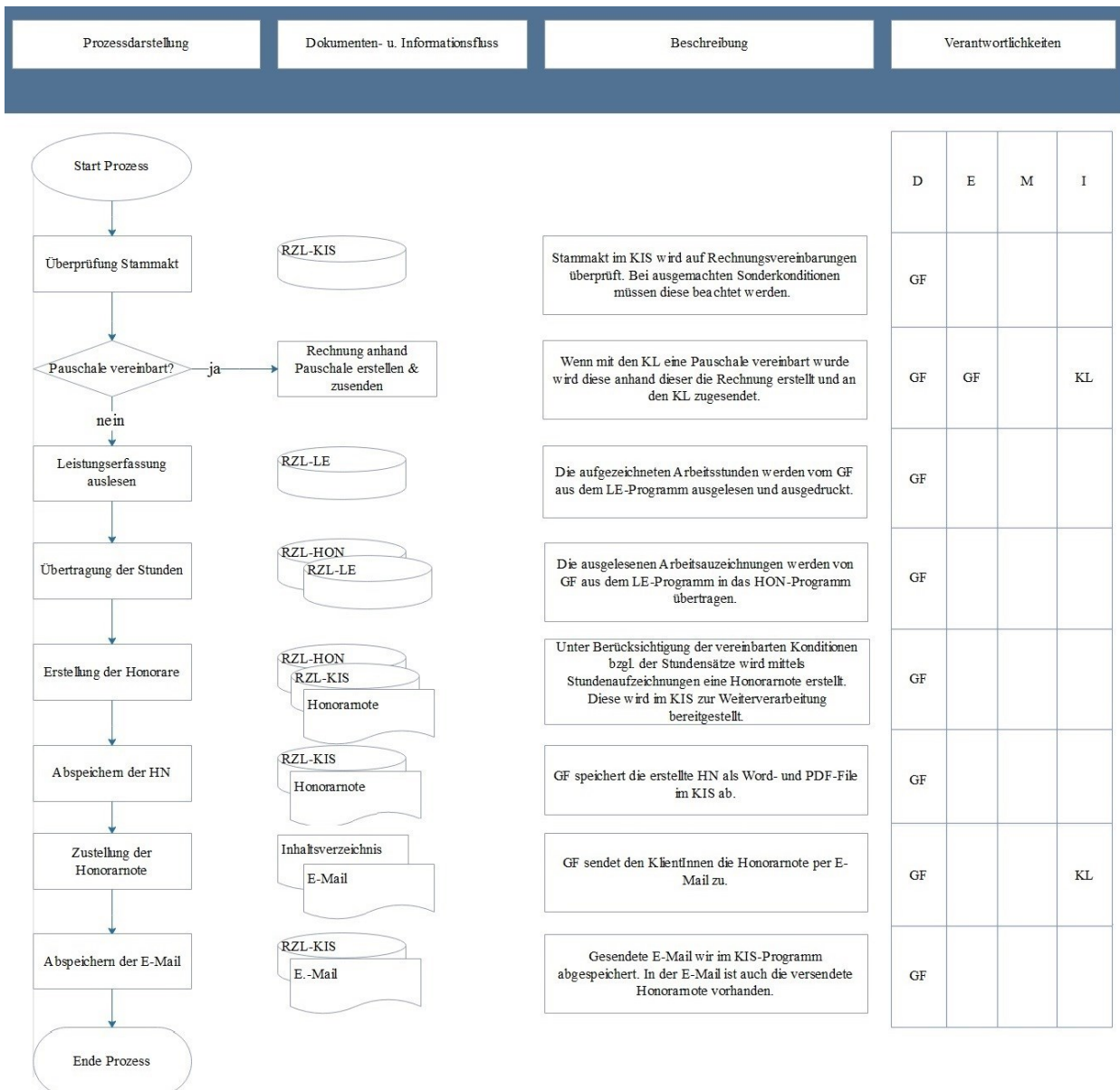


Support/Unterstützungsprozesse

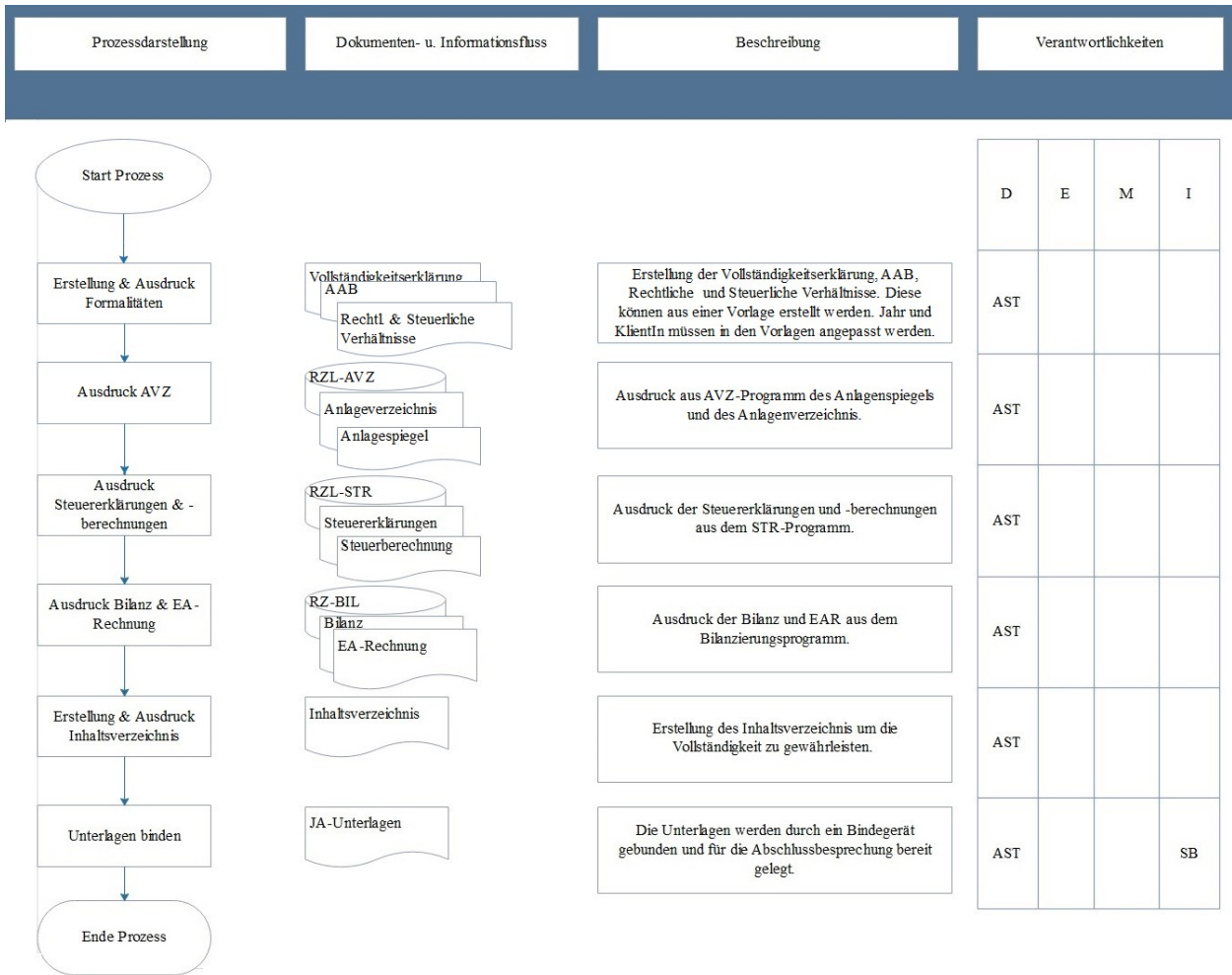
Fristenmanagement



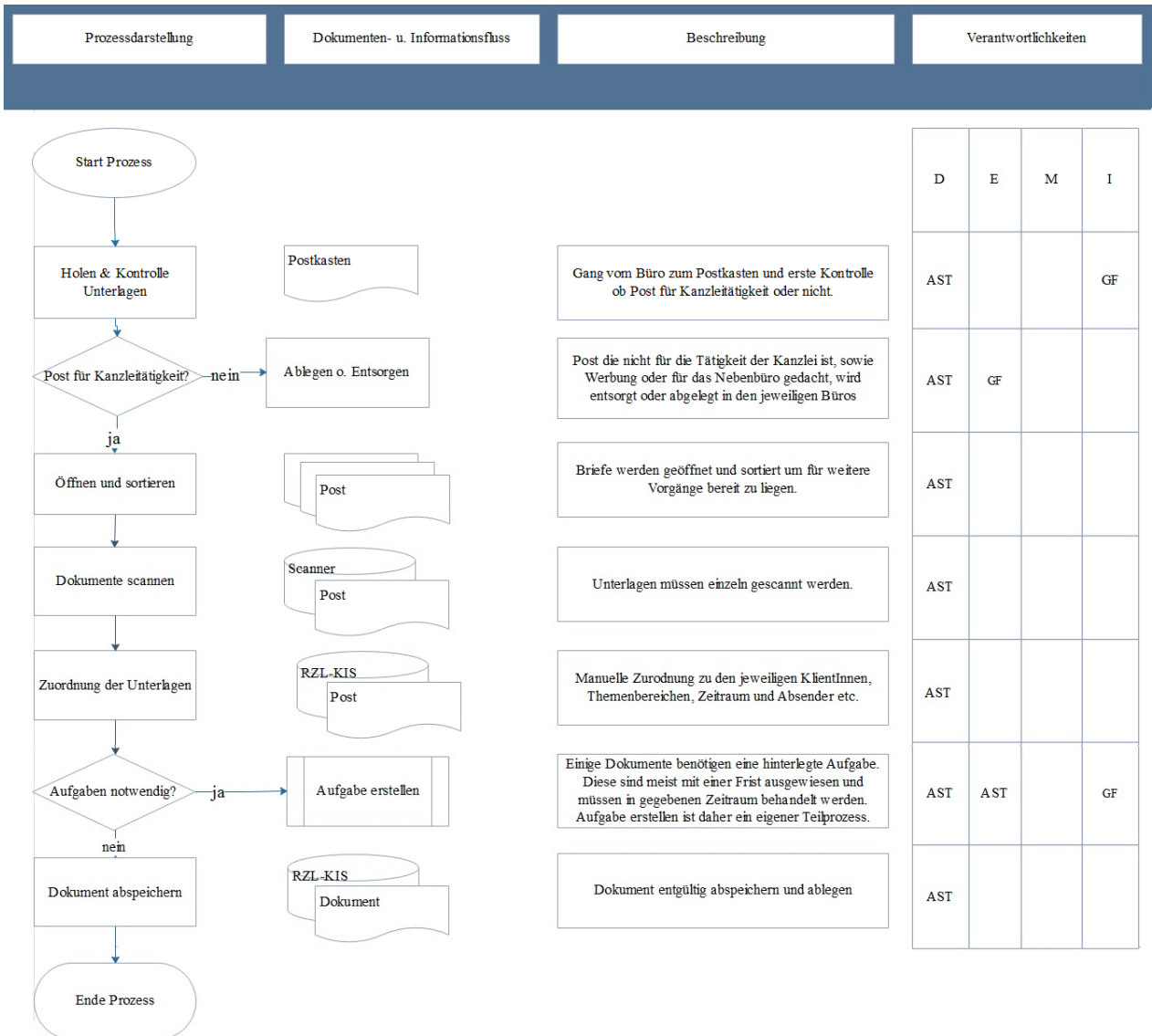
Honorarbrechnung



Erstellung Auswertung Jahresabschluss

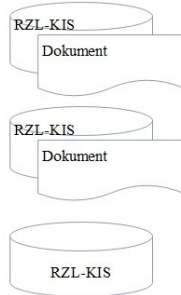
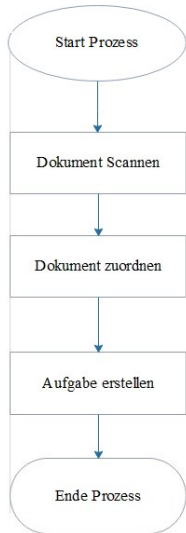


Postprozess



Aufgabenerstellung

Prozessdarstellung	Dokumenten- u. Informationsfluss	Beschreibung	Verantwortlichkeiten
--------------------	----------------------------------	--------------	----------------------



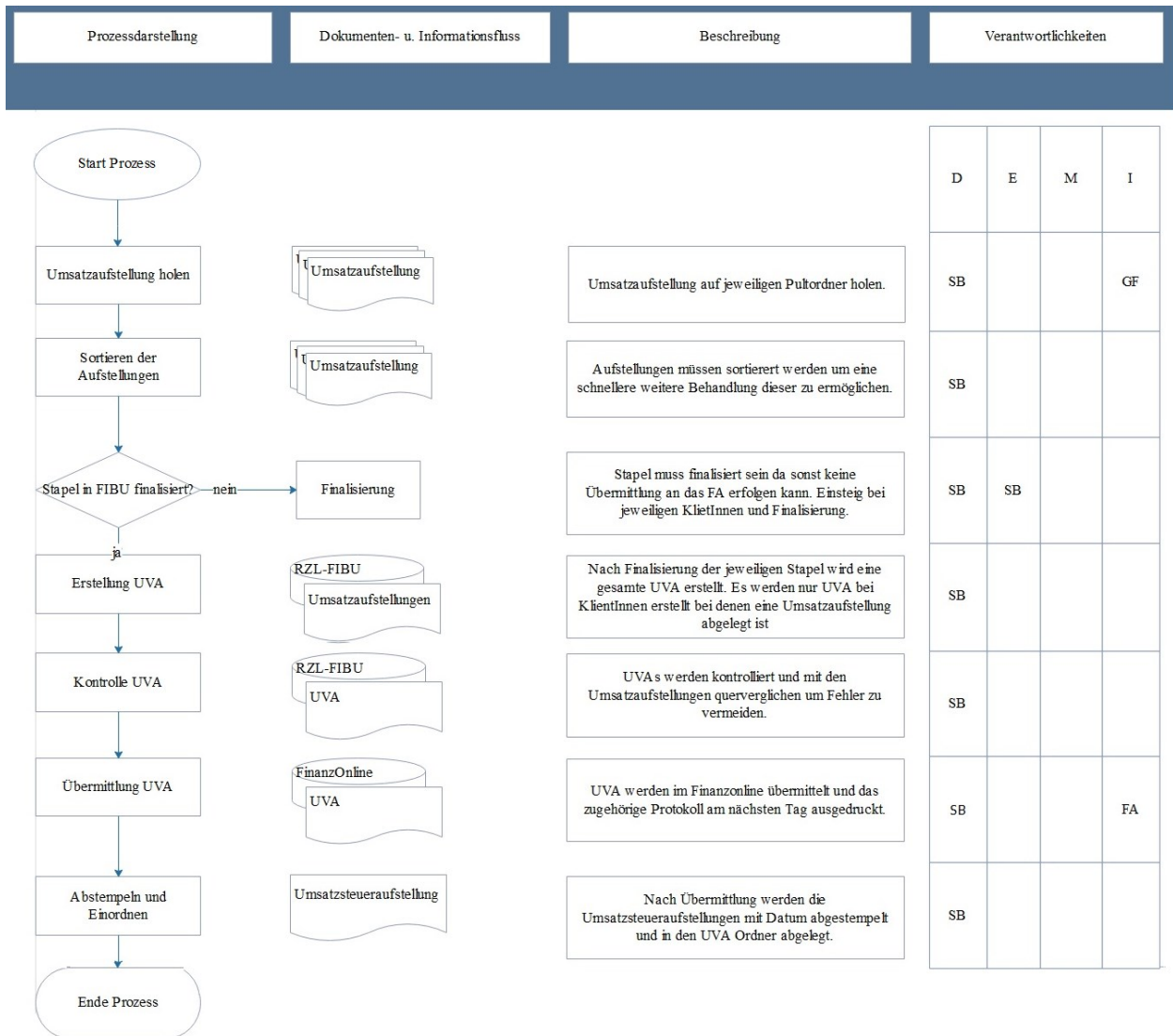
Dokument wird gescannt.

Dokument wird in KIS dem jeweiligen SachbearbeiterInnen und KlientInnen zuordnen.

Hinterlegung der Frist und Eintragung in Programm um zeitgerechte Erelidigung zu ermöglichen. Aufgabe muss erstellt werden das sie fristgerecht an die SachbearbeiterIn zu gestellt wird.

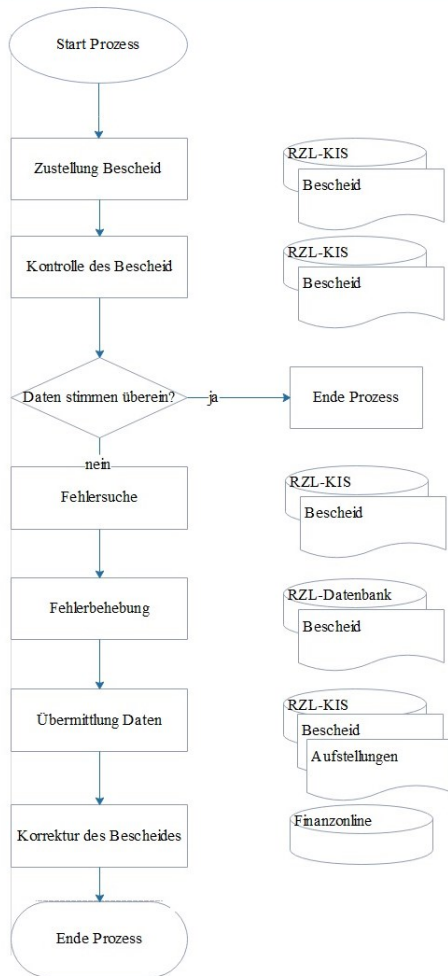
	D	E	M	I
Dokument wird gescannt.	AST			
Dokument wird in KIS dem jeweiligen SachbearbeiterInnen und KlientInnen zuordnen.	AST			
Hinterlegung der Frist und Eintragung in Programm um zeitgerechte Erelidigung zu ermöglichen. Aufgabe muss erstellt werden das sie fristgerecht an die SachbearbeiterIn zu gestellt wird.	AST			

Übermittlung Umsatzsteuervoranmeldung



Bescheidkontrolle

Prozessdarstellung	Dokumenten- u. Informationsfluss	Beschreibung	Verantwortlichkeiten
--------------------	----------------------------------	--------------	----------------------



Zustellung des Bescheides in die RZL-Datenbank. Bescheide werden automatisch aus FON abgerufen und den jeweiligen KlientInnen zugeteilt

Bescheid wird von den SachbearbeiterInnen mit den eingetragenen Daten verglichen.

Wenn die Daten aus dem Bescheid mit den selbst eingetragenen und übermittelten Daten an das Finanzamt übereinstimmen kann der Prozess beendet werden.

Falls Bescheid nicht mit der abgegebenen Erklärung übereinstimmt, muss der Grund dafür gesucht werden.

Nach Möglichkeit wird mit dem jeweiligen SachbearbeiterInnen vom Finanzamt Kontakt aufgehoben um das Problem zu beheben.

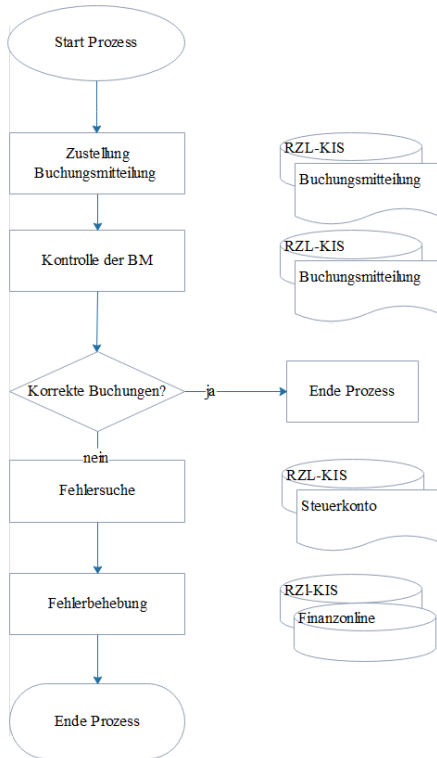
Die fehlenden Daten oder Aufstellungen werden an den Finanzamtsbeamten übermittelt um die Probleme zu beheben.

Bescheide werden korrigiert und mit den richtigen Daten erneut ausgestellt

D	E	M	I
SB			GF
SB			
SB	SB		
SB			
SB			FA
SB			FA
FA			SB

Kontrolle Buchungsmittelung

Prozessdarstellung	Dokumenten- u. Informationsfluss	Beschreibung	Verantwortlichkeiten
--------------------	----------------------------------	--------------	----------------------



Zustellung des Buchungsmittelung in die RZL-Datenbank. Bescheide werden automatisch aus FON abgerufen und den jeweiligen KlientInnen zugeteilt.

Buchungsmittelungen werden auf korrekte Verbuchung der getätigten Zahlungen überprüft. Überprüfung ob fristgerechte Übermittlung und Zahlung stattgefunden hat.

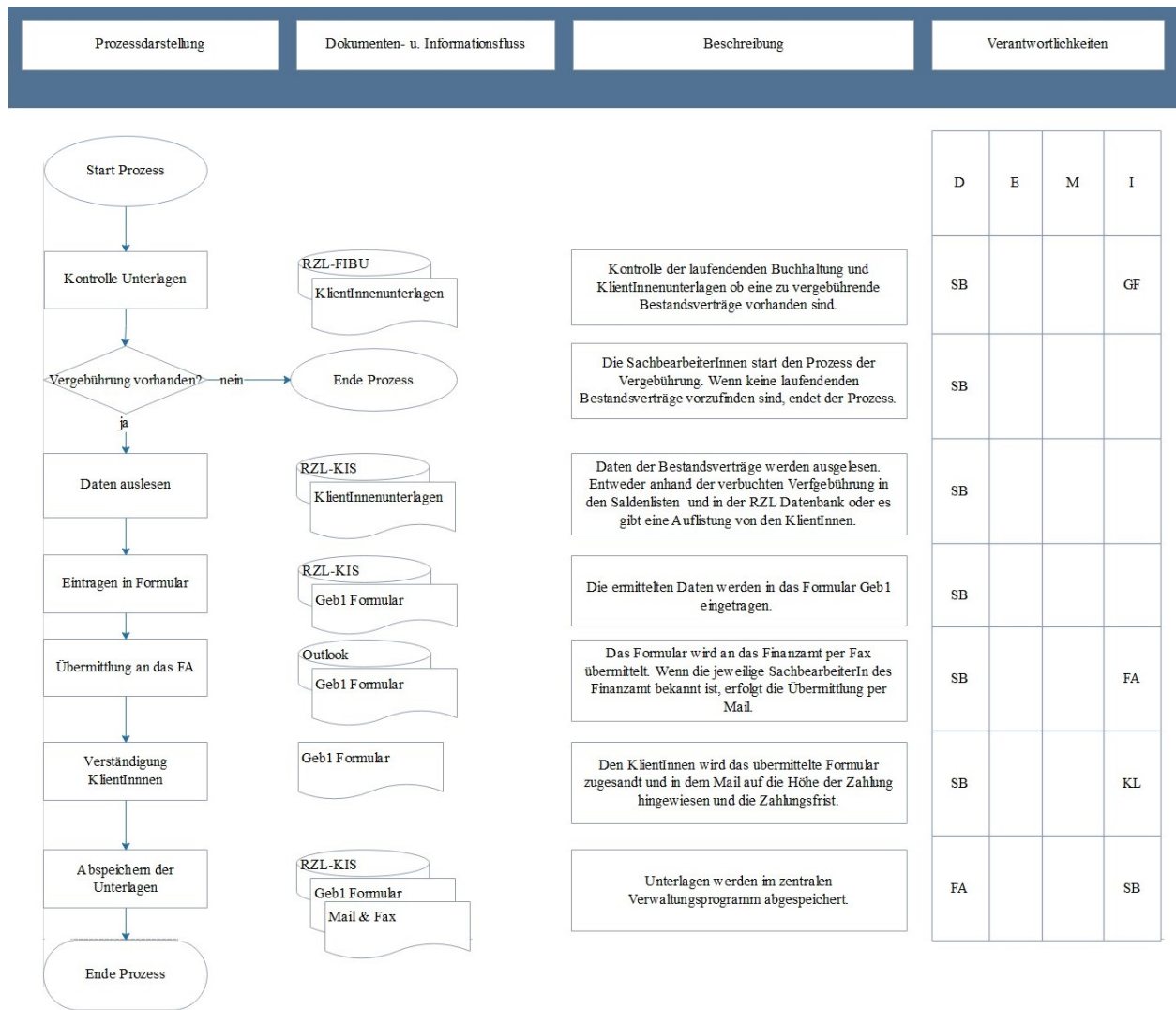
Wurden alle Zahlungen und Verbuchungen korrekt und nachvollziehbar erfasst? Wenn ja, Endee des Prozess. Wenn nicht muss der Fehler gesucht werden.

Fehlersuche wecke Zahlungen oder Buchungen falsch verbucht wurden.

Wenn Fehler gefunden wurde und auf inkorrekte Verbuchung zurückzuführen ist kann eine Umbuchung oder Einbuchung der Abgabenart in FON erfolgen. Falls die Zahlung fehlt müssen eine KlientInnen benachrichtigt werden.

D	E	M	I
SB			GF
SB			
SB	SB		
SB			
SB			FA, KL

Übermittlung Vergebühungsformular



Anhang C: Interview mit unternehmensfremden Personen

Interview mit Herrn Nowotny, einem der GF der dvo Software GmbH

Interviewleitfaden

- Was verstehen Sie bei der DVO Software GmbH unter dem Begriff der Digitalisierung für WT-Kanzleien?

Die Eingangsfrage soll vorab klären, wie die InterviewpartnerIn den Begriff der Digitalisierung im Kontext einer WT- bzw. STB-Kanzlei versteht. Zusätzlich soll eine kurze Vorstellung der dvo Software GmbH erfolgen, damit man erste Eindrücke über diese Software und den Hersteller erhält.

- In welchen Bereichen sehen Sie das größte Potenzial zur Automatisierung von Prozessen in WT-Kanzleien?

Die Frage zielt darauf ab, welche Prozesse aus Sicht der GesprächspartnerIn am meisten Potenzial zur Optimierung bieten.

- Welche Möglichkeiten bietet Ihre Software zu diesen Bereichen? Insbesondere in den Bereichen
 - Dokumentenmanagementsystem
 - Workflow Management
 - Papierloses Buchen

Da es zu den Softwareanwendungen der dvo Software GmbH nur sehr oberflächliches Informationsmaterial gibt, werden hier Informationen erfragt. Es soll mithilfe dieser Fragestellung erläutert werden, welche Optionen von der dvo Software GmbH angeboten werden um durch die Möglichkeiten der Digitalisierung die Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten.

- Neben den typischen Kandidaten zur Automatisierung durch die Digitalisierung (DMS; Workflow Management, Papierloses Buchen). Wo sehen Sie die größten Optimierungspotenziale in einer WT-Kanzlei durch die Benutzung von DVO Softwareprogrammen?

Um die sonstigen Funktionen dieser Software abzubilden, wird diese Frage gestellt. Bis jetzt wurden die drei zentralen Anwendungspunkte einer Digitalisierung, in STB-Kanzleien erfragt. Die Beantwortung soll ermöglichen um festzustellen, ob die Funktionen Vorteile und ausgeprägtere Optimierungspotenziale gegenüber BMD und RZL bieten.

- Welche Softwarepakete der DVO Software bieten Sie den KlientInnen an? Können einzelne Softwareanwendungen alleinstehend genutzt werden oder ist es notwendig die

gesamte Software von dvo im Kanzleibetrieb zu nutzen? Können Drittprogramme in Kombinationen mit Ihren Softwarelösungen zugekauft werden?

Die dvo Software GmbH stellt keine offenen Preis- und Softwarepaketlisten zur Verfügung. Daher muss erfragt werden, ob es ein Gesamtpaket gibt oder die Softwarelösung speziell an die Wünsche des Endverbrauchers angepasst werden.

- Wenn eine Kanzlei Ihre Software anschaffen und einführen will, passen Sie die Wünsche der Kanzleien speziellen an deren Anforderungen an? Spielt die Größe der Kanzlei eine wichtige Rolle? (MA-Anzahl, Umsatzhöhe) Oder nehmen Sie primär Bezug auf die unterschiedliche Ausführung der Abläufe in der WT-Kanzleien?

Um die Aussagen der Beantwortung der vorherigen Frage zu vervollständigen, wird hier erneut auf die Fragestellung der angepassten Softwarepakete eingegangen. Es soll klären, ob vom Softwareentwickler Anwendungspakete für unterschiedliche Kanzleigrößen oder Branchen bereitgestellt und ob diese an den Kanzleiablauf angepasst werden.

- Haben Sie bisher Erfahrungen gemacht, dass sich eine Einführung in kleinen Kanzleien und größeren Kanzleien in anderen Bereichen außer der Größe unterscheiden?

Mit der Fragestellung soll ermittelt werden, auf welche Erfahrungen der Entwickler im Zusammenhang mit der Einführung und Umstellung ihrer Software zurückgreifen kann. Auch hier wird erfragt, ob zusätzlich Abgrenzungen anhand der Kanzleigröße oder des Tätigkeitsfelds getroffen werden kann.

- Wie lange dauert es durchschnittlich für Sie die Software in einer kleineren Kanzlei einzuführen?

Um zu ermitteln, ob es zeitliche Statistiken im Zuge einer Einführung gibt. Soll diese Frage zu einer Antwort führen, die mögliche Kosten von Leerstellungsaufwänden im Zuge einer Umstellung offenbart.

- Wie hoch sind Ihrer Erfahrung nach die Kosten bei einer Einführung Ihrer Software in kleinen WT-Kanzleien bei einer vollständigen Nutzung der DVO Softwareprodukte? Können Sie mir dazu Zahlen nennen oder ist es durch die individuelle Anpassung der Angebote zu schwierig dies pauschal zu machen?

Da diese Software noch nicht genutzt wird, wird speziell auf die Fragen in Bezug auf die Einführung und den verbundenen Kosten eingegangen. Die Antwort dieser Frage soll erneut darauf abzielen die Kosten einer Umstellung zu ermitteln. Zuvor wurde auf die Leerstellungszeiten eingegangen, nun werden gezielt auf die direkt entstehenden Kosten erfragt.

- Benötigen Ihre Anwendungen zusätzliche Hardware Anschaffungen (OCR-Scanner etc.) oder können die Funktionen Ihrer Software mit der üblichen Hardware ausgeschöpft werden?

Die Beantwortung dieser Frage, geht teilweise aus der vorherigen Frage hervor. Hier werden spezifisch, die notwendigen Hardwareanschaffungen erfragt.

- Bieten Sie Fortbildungen für MitarbeiterInnen von WT-Kanzleien für den Umgang mit Ihrer Software an? Sind diese kostenpflichtig und zwingend notwendig um eine korrekte Benutzung der Software gewährleisten zu können?

Es gibt keinen allgemeinen Seminar- und Fortbildungskatalog der dvo Software GmbH. Daher wird mit dieser Frage ermittelt, ob Fortbildungen zur Nutzung der Software notwendig sind und bereitgestellt werden oder die Software eine so hohe Useability ausweist, dass keine Vorkenntnisse notwendig sind.

- Wie sehen Sie in den nächsten Jahren der Umsetzung der Digitalisierung in der WT-Branche entgegen? Wird es noch Möglichkeiten für WT-Kanzleien geben die nicht am Prozess der Digitalisierung mitmachen überlebensfähig zu sein?

Zum Abschluss soll die Antwort Aufschluss geben, welche Erwartungen der Interviewpartner an die Entwicklung in der WT-Branche hat.

Transkript des Interviews mit Herrn Franz Nowotny

Interview	II
Datum	27.02.2018
Dauer	30 Minuten
Ort	dvo Software GmbH, SW Steuerberatung GmbH
Teilnehmer	Franz Nowotny (N), Andreas Rapf, B.A. (econ.) (A)
Befragung	Per Telefon
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Diktiergerät

1 **A:** Vielen Dank für die Möglichkeit des Interviews. Ich würde gleich mal mit den Fragen
2 anfangen, die ich auf der Liste aufgeschrieben habe. Was verstehen Sie bei der dvo Software
3 GmbH unter dem Begriff Digitalisierung? Wie kann man das in Kanzleien umsetzen?
4

5 **N:** Bevor ich kurz darauf eingehe, eine kurze Anmerkung. Wir sind zu zweit in der
6 Geschäftsführung der dvo, Herr Dr. Rainer Haude und ich. Wobei Herr Dr. Rainer Haude, eher
7 aus seiner Historie heraus, eher der Jurist und der fachliche Experte ist. Ich bin aus meiner Historie
8 seit 30 Jahren in der IT Branche tätig und hab sehr viele Digitalisierungsprojekte umgesetzt und
9 auch in Großkonzernen durchgesetzt. Das heißt, ich bin der Digitalisierungsexperte. Nur als
10 Hintergrund, um den einen oder andern Punkt zu beleuchten, beleuchte ich ihn sehr stark aus der
11 Digitalisierungsperspektive und weniger aus der fachlichen gesetzlichen Regulierungsperspektive.
12 Also im Prinzip ist das Wort Digitalisierung ein viel Strapaziertes und in Wirklichkeit digitalisiert
13 die Industrie schon länger. In Wirklichkeit wird der Begriff aber auch falsch verwendet, weil
14 Digitalisierung eigentlich meint man damit nicht nur von analog auf digital umzusetzen. Sprich
15 einen Zettel Papier einzuscannen. Sondern auch sehr stark die Optimierung und
16 Prozessoptimierung. Das ist ja eigentlich der weitergefasste Begriff, wo man sagt, dass
17 Digitalisierung falsch verstanden wird. Es geht also sehr stark natürlich, das ist der Hintergrund
18 der Digitalisierung und das verstehen wir auch als dvo Dinge einfacher zu machen. Also unsere
19 Kunden haben tägliche arbeiten und es gilt diese einfacher zu machen.
20

21 **A:** So habe ich den Begriff der Digitalisierung generell auch verstanden. Wo sehen Sie das
22 größte Potenzial der Digitalisierung in Kanzleien? Ich habe das Dokumentenmanagementsystem,
23 Workflow Management und das papierlose Buchen erwähnt. In welchen Bereichen kann man da
24 ihre Software, wie anwenden? Haben Sie da eine generelle Software die alle Felder abdeckt, sowie
25 einen Organizer oder haben sie da einzelne Anwendungen für jeden spezifischen Bereich?

26

27 **N:** Na ja es gibt viele Ecken der Digitalisierung. Die zwei wesentlichen Punkte wo am
28 meisten Geld und Zeit verbrannt wurde in den letzten Jahren und in der früheren Zeit, ist sicherlich
29 eben im Bereich des WFM und des DMS. Das eine DMS ist sehr stark in dem man archivieren
30 und man auch volltextsuchen kann. Sondern es geht, darum Dinge schneller zu finden. Mit einem
31 DMS ist man erheblich schneller und dann geht es für Steuerberater und WT-Kanzleien um Dinge,
32 die diese tag täglich betreffen. Sei es eine Prüfung oder sonstige Nachfragen von KL die ein, zwei,
33 drei Jahre zurückliegen. Das zweite ist das WFM, da sehe ich auch erhebliche
34 Einsparungspotenziale. Weil einfach auch in STB-Kanzlei täglich oder grundsätzlich monatlich
35 wiederkehrende Prozesse passieren. Mit einem WFM kann man wichtige Prozesse sehr effektive
36 gestalten in dem man diese automatisiert. Zum Beispiel bei uns in der Databox, wenn Bescheide
37 vom FON kommen und wenn sie einem gewissen KL gehören, werden diese den SB zugewiesen,
38 die diesen KL betreuen. Was früher das Sekretariat händisch gemacht hat. Aus dem Kuvert
39 rausnehmen und herausfinden, für welchen KL es ist und von wem dieser KL betreut wird, kann
40 man automatisieren. Das WFM und DMS streiten sich um den ersten Platz. Ich würde fast im
41 WFM größeres Potenzial sehen als im DMS. Weil WFM tag täglich Effizienz schafft. Alles
42 weitere wo papierloses Buchen dazugehört, da gehört automatisiertes Importieren von Dateien,
43 wie man ein Kassensystem mit irgendeinen datev-bmdur Export haben den wir importieren
44 können, dazu. Da sind einige Bereiche die natürliche Effizienz schaffen, aber sicher DMS und
45 WFM sicher am wichtigsten sind.

46

47 **A:** Sie haben dafür eine zentrale Software? Sie haben erwähnt das Daten aus der FON-
48 Databox ausgelesen werden, kann ihre Software die Fristen auslesen oder muss dann der SB die
49 Aufgabe selber erstellen und eine Frist hinterlegen?

50

51 **N:** Ich muss zugeben, dass ich da nicht im Detail bin und kann Ihnen das nachreichen, wenn
52 es erheblich wichtig ist für ihre Arbeit und da können Sie mir die Fragen zusammenschreiben. Ich
53 möchte natürlich auch da keinen Blödsinn sagen und möchte, dass es passt. Wobei aus meiner
54 Sicht wichtig ist, weil sie gefragt haben ob wir da ein eigenes Tool haben, eine eigene Software
55 oder ob es ein ganzes Modul ist. Wir haben da mehrere Module. Wobei alles was
56 Kanzleiorganisation anbelangt ist, gruppiert rund um den WT.Organizer. Das ist unsere
57 Kanzleiorganisation und in normalen Industrieunternehmen wird das als CRM bezeichnet.
58 Customer-Relationship-Management und im Prinzip eine Kanzleiorganisation auch nicht anderes
59 ist. Es geht um die Kunden der Kanzlei und was man für diese Kunden macht, alle Informationen

60 rund um die KL sind in unserem WT.Organizer gespeichert. Die KL sind dann meistens Betriebe.
61 Das zweite Herzstück der Software ist das DMS. Konkret ist bei uns von docuware. Weil wir uns
62 entscheiden, haben wir können kein eigenes DMS programmieren im WT.Organizer. Aber aus
63 unserer Sicht ist das hier auf Industriestandards zu setzen und es Sinn macht hier bereits etablierte
64 Programme wie docuware zu benutzen. Wir haben uns entschieden eine strategische Partnerschaft
65 mit docuware einzugehen und haben eine Integration von docuware in unsere Programme
66 geschaffen. Wenn man bei uns das DMS nutzt, nutzt man also hier docuware und da gibt es auch
67 einen automatischen Austausch zwischen WT.Organizer und docuware.

68
69 **A:** Das ist ein guter Punkt. Ist dann dieses ganze DMS von Vorteil bei der Kommunikation
70 zwischen KL und den Kanzleien? Verbessert es die Kommunikation? Hängt es zusammen mit
71 einem Webportal? Haben Sie so ein Webportal?

72
73 **N:** Sowas haben wir schon aber das ist jetzt kein Bestandteil des DMS. DMS ist das Archiv.
74 Wir haben natürlich in heutigen Zeiten rund um die DSGVO, die Möglichkeit sensible Daten
75 sicher zu übermitteln. Gerade aus unserer Sicht ist es notwendig den Steuerberatern eine
76 Möglichkeit zu geben, um sensible Daten an die KL zu übermitteln, können. Das heißt bei uns
77 net:center-reports. Das ist ein Produkt von dem Prinzip, man kann es sich vorstellen einen sicheren
78 geschützten Bereich in unserem Rechenzentrum den wir zur Verfügung stellen. Wo nur zwei
79 Parteien zugreifen können. Auf der einen Seite nur der Steuerberater und auf der andern nur der
80 Klient. Das ganze natürlich voll integriert in unsere Software, was bedeutet, wenn sie heute
81 auswählen und einen Bericht den man über net:center-reports zuschicken will. Ist das nur ein Klick
82 über net:center-reports. Es wird aufs Portal gestellt und der Klient bekommt eine Benachrichtigung
83 „auf ihrem Portal gibt es neue Unterlagen für Sie“. Es ist im Prinzip der sichere Datenaustausch
84 mit dem Klienten.

85
86 **A:** Ich würde dann zu einer nächsten Frage kommen, die ich auf der Liste hatte. Neben
87 diesen drei Hauptbereichen, die wir angesprochen haben. Wo sehen Sie mit Ihrer Software dann
88 noch erhöhte Optimierungspotenziale? Wo kann die Software am stärksten angewendet werden
89 um die Prozesse zu digitalisieren in einer Kanzlei?

90
91 **N:** Na ja, ich sag einmal, das größte Potenzial ist sicherlich im automatisierten Verarbeiten
92 von Daten. Das kann sein zum Beispiel der Bankdatenimport und das kann sein, wobei man das
93 auch unter papierlosen Buchen verstehen kann. Wenn ein KL gewisse Drittsysteme hat aus denen

94 Daten herauszubekommen. Das man diese Daten dementsprechend automatisiert verarbeitet.
95 Ein weiterer Punkt, der aktuell ganz heiß gegessen wird, ist die Belegverarbeitung. Elektronische
96 Rechnung haben oder eine Papierrechnung, die durch einscannen elektronisch verfügbar gemacht
97 wird. Diese Möglichst gut zu erfassen, möglichst viele Daten zu erkennen und möglichst
98 automatisiert in der Buchhaltung zu verarbeiten. Das ist sich ein wesentlicher Teil dieser
99 Belegverarbeitung. Man hat hier natürlich noch viel Potenzial. Wobei hier eigentlich, ist es zurzeit
100 insofern nur eine Krücke, weil es derzeit einen Medienbruch gibt, den es nicht geben müsste. Weil
101 stand heute, die meisten Systeme die Rechnungen digital erstellen, sind ja auch etliche Systeme
102 wo alle Daten digital vorhanden sind. Es gibt schon am Markt das Bestreben, gerade in
103 Deutschland sehr intensiv, dass man mit einer Rechnung automatisch ein XML File mitschickt wo
104 alle Daten drinstehen. Wenn man diese Datei hätte, kann man diese Rechnung voll automatisch
105 verarbeiten. Was machen wir heute? Wir liefern die Rechnung in Papierform und diese wird
106 eingescannt und soll mühevoll digital erkannt werden mit Hilfe von OCR Scanner. Eigentlich war
107 diese ja im Ursprungssystem schon digital verfügbar. Also dort sehe ich Potenzial.

108
109 **A:** Sehen Sie da Unterschiede in der Einführung in WT-Kanzleien anhand der
110 Kanzlei Größen? Wie groß waren die Kanzleien bisher, in der Sie die Software eingeführt haben.
111 Ist hier ein Unterschied auch in den Abläufen der Prozesse zu erkennen oder ist da nur ein reiner
112 Unterschied in der Größe vorhanden?

113
114 **N:** Nein es gibt schon sehr viele unterschiedliche Faktoren, ganz wesentliche. Ich meine, die
115 Größe ist natürlich ein ganz wesentlicher Faktor, weil desto größer die Kanzlei desto komplexer
116 ist die Organisation. Desto verteilter sind Arbeiten oft. Sprich desto wichtiger sind Prozesse und
117 Strukturen etc. Aber es gibt natürlich Unterschiede bei Digitalisierung und es kann durchaus auch
118 davon abhängen. Wie ist die Anbindung? Wie ist die Internetanbindung. Es gibt noch immer
119 Bereiche in AT, wo einfach die Internetanbindung nicht schnell genug ist. Das kann auch in der
120 Altersstruktur des Eigentümers sein. Wie IT-affin ist dieser. Will er überhaupt was verändern?

121 Da gibt's durchaus Veränderungsresistenz. Es gibt dann natürlich sehr starke Unterschiede,
122 welche KL der Steuerberater hat? Ist es der Installateur ums Eck der jeden Monat mit einem
123 Packerl Rechnungen kommt oder ist es das kleine Start-up Unternehmen oder ist es der große
124 Konzern in 10 Ländern verteilt Niederlassungen hat wo es zwischen den Werken zu Lieferungen
125 kommt und wo es zu unterschiedlichen Anforderungen kommt. Das heißt KL-Struktur. Wo liegt
126 die Kanzlei? Gibt es Probleme mit der Internetanbindung? Altersstruktur des Eigentümers oder
127 auch IT-Affinität des Eigentümers nennen? Es gibt nach wie vor noch Steuerberater die nur Ihren

128 Handakten wollen. Natürlich ist das Ihre Entscheidung und ob Sie sagen, „Ich möchte nicht
129 digitalisieren!“. Das sind beispielhaft andere Faktoren die wir kennen gelernt haben und da ist die
130 Größe oft sekundär. Vielleicht auch noch ein bisschen das Portfolio des STB. Ich sag einmal, es
131 gibt Kanzleien, die den meisten Umsatz mit Buchhaltung und Personalverrechnung verdienen.
132 Sehr viele STB gehen immer stärker in die Unternehmensberaterschiene. Wo sie praktisch mit den
133 Daten, die sie heute von den KL haben, auch dazu nutzen um Sie für die Zukunft zu beraten. Das
134 heißt, auch das Portfolio kann hier einen Unterschied machen. Weil wenn man einen Kunden sehr
135 stark berätet und eine Business-Planung mit ihm mache, sind das andere Prozesse und wesentlich
136 digitalisierter, als wenn ich zum Beispiel einmal im Monat die Lohnzettel bespreche.

137
138 **A:** Also haben Sie also wahrscheinlich schon in vielen kleineren Kanzleien ihre Software
139 eingeführt? Wie lange dauert denn ein Umstieg? Also bei einem Umstieg von einem Konkurrenten
140 zu Ihrer Software? Und auch bei einer komplett neuen Einführung der Software? Weil man muss
141 als Kanzlei da ja auch in Betracht ziehen, dass man dadurch auch Leerstehzeiten hat, in denen man
142 nicht produktiv arbeiten kann.

143
144 **N:** Am Ende des Tages ist diese Frage schwer zu beantworten. Einerseits geht es sehr
145 schnell. Weil wir, das gilt jetzt nicht nur von einer anderen Software auf dvo, sondern auch zu
146 einer anderen Software. Weil es sehr stark jetzt bereits Programme gibt, um Daten zu übernehmen.
147 Die Frage ist immer in welchem Detail und die Frage ist wie man umstellt. Sagt man, sehr viele
148 Kunden sagen dann ich behalte meinen Arbeitsplatz von der alten Software, um Fragen der
149 Historie abwickeln zu können, und mache alles was neu ist in der Zukunft. Das heißt also mit dem
150 neuen Anbieter. Und das ist sicher eine Variante und das Zweite ist, dass die Umstellung kein
151 Technologieproblem ist. Im Wesentlichen ist die Umstellung ein Menschenproblem, ein Problem
152 der Menschen. Es ist ein typisches Change Projekt und bei einem Change-Project geht es immer
153 darum, dass die MA die Veränderung oder auch der Kanzleieigentümer die die Veränderung
154 umsetzen wollen oder umsetzen müssen, um es mitzutragen. Das heißt, es hängt sehr stark davon
155 ab ob die diejenigen die jetzt was anders machen sollen, verstehen warum sie das anders machen
156 sollen und das auch verstehen. Das ist hier eher der Faktor, der eine Umstellung beeinflusst.

157
158 **A:** Also kann man diese Schätzung nicht pauschal tätigen?

159
160 **N:** Nein, aber worauf ich hinaus will ist. Ich glaube, dass die meisten Softwarehersteller die
161 technische Migration durchaus gut im Griff haben, wenn der Kunde nicht zu detailliert die

162 Umstellung möchte. Wenn Sie jede Buchungszeile aus einem alten in ein neues System übertragen
163 wollen, dann wird es sicher schwierig. Aber wenn man sagt, man kann mit einer gewissen
164 Grundbasis an Daten leben und die Altdaten sind im Altsystem vorhanden, dann ist es rein eine
165 Frage, wie diese Veränderung von den Menschen mitgetragen wird. Das ist eigentlich meistens
166 das große Problem. Sie verändern Prozesse, Sie müssen einem jemanden einem Menschen erklären
167 der etwas 20 Jahre so gemacht hat, morgen soll er es anders machen. Das ist eher, das größere
168 Problem merken wir. Im konkreten Beispiel haben wir, eine Filiale eines Kunden in OÖ der zwei
169 Kanzleien hat. Eine auf RZL und auf dvo und eine auf dvo und sagt, er kann mit beiden super
170 arbeiten. Also auch das ist nicht so, dass er sagt, das ist jetzt nicht so wie schwarz und weiß und
171 komplett anders. Ich sag immer, wenn sie Autofahren können, dann können Sie Autofahren. Ein
172 BMW fährt sich ein bisschen anders als ein VW Käfer. Aber im Endeffekt sind viele Dinge ähnlich
173 und weil es u Prozesse geht. Eine doppelte Buchhaltung bleibt eine doppelte Buchhaltung.

174
175 **A:** Dann würde mich noch interessieren, bei einer Einführung in einer Kanzlei hat Ihre
176 Software bestimmte Anforderungen oder funktionieren diese mit den gängigen Systemen?
177 Stichwort OCR-Scanner. Sind diese zwingend notwendig? Welche Hardware ist notwendig, um
178 die Möglichkeiten Ihrer Software vollständig auszuschöpfen?

179
180 **N:** Ich bin mir jetzt nicht sicher ob ich die Frage richtig verstanden haben.

181
182 **A:** Also ich meine es so, ob es notwendig ist, bei der Einführung Ihrer Software, ob
183 irgendwelche zusätzlichen Hardwareanschaffungen zwingend sind oder diese mit gängigen
184 Rechnern, Servern etc. funktionieren?

185
186 **N:** Komplette gängige Modelle. Sie brauchen Server. Sie brauchen, sofern Sie nicht in
187 unserem Rechenzentrum sind, Server lokal und PCs oder Notebooks. Ja nachdem sie gerne
188 arbeiten. Die Software läuft auf Standardsystemen und mit den üblichen Betriebssystemen. Also
189 wir arbeiten mit gängigen Industriestandards. Natürlich wenn Sie sagen Sie möchten den
190 Belegscan nutzen. Belegbox heißt das bei uns. Dann müssen Sie auch dementsprechend einen
191 Scanner haben. Das ist hier gängige Hardware und man braucht hier nichts anderes.

192
193 **A:** Belegbox würde mich interessieren. Erleichtert dies auch die Kommunikation zwischen
194 den KL und den Kanzleien? Oder stellen die KL nur ihre Daten nur Online und kommunizieren

195 noch separat über Mail oder Telefon mit den Kanzleien? Gibt es dazu Möglichkeiten mit der
196 Belegbox?

197
198 **N:** Prinzipiell ist die Belegbox, jetzt nicht dazu gedacht mit einander zu kommunizieren. Die
199 Belegbox ist dazu gedacht, dass es ein einfacher Weg ist, wo ein KL dem STB seine Daten zur
200 Verfügung stellen kann. Und der zweite Vorteil für den KL ist es in Zukunft den Zugriff zu haben.
201 Der dritte Vorteil ist, wenn der STB die KL-Buchhaltung macht und eine Rechnung mit dem
202 Buchungssatz verknüpft, war es früher noch in Besprechungen so, wenn der KL gesagt hat, da
203 sind 50.000 EUR auf dem Marketing „das gibt es ja nicht, das kann nicht sein“. Dann ist der STB
204 zurückgegangen, in der Kanzlei und hat das Archiv durchsucht und nach der Rechnung gesucht.
205 Hat es dann KL in der Belegbox zur Verfügung gestellt. Heute wenn er es digital vorliegen hat,
206 kann man einfach wie auf einen Link klicken und dann geht die Rechnung auf. Der Klient sieht
207 dann sofort „ah stimmt, ich habe ja voriges Jahr eine neue Homepage gekauft“ und die hat 50.000
208 EUR gekostet. Das heißt, die Belegbox als solches ist dazu gedacht, um die Zusammenarbeit
209 einfacher zu machen. Sie ist per se jetzt keine Kommunikationsplattform wie Telefon oder E-Mail.
210 Sondern das passiert über die bekannten Kanäle.

211
212 **A:** Planen Sie noch der Belegbox eine Kommunikationsmöglichkeit hinzuzufügen? Ist das
213 ihre Meinung nach nicht wirklich sinnvoll?

214
215 **N:** Nicht in der Belegbox. Die Frage ist, was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter
216 Kommunikationsplattform? Ich persönlich würde unter einer Kommunikationsplattform verstehen
217 einen Chat oder so etwas. Da glaube ich, dass das eigentlich sehr stark in die Richtung gehen wird.
218 Wiederkehrende gleiche Anfragen automatisiert abzuarbeiten. Das heißt, es ist zwar nicht auf
219 unserer Roadmap, aber ich kann mir schon sehr gut vorstellen. Das wir unserem
220 Steuerberatersoftwaretool eine Möglichkeit geben wo sie praktisch die wichtigsten Fragen auch
221 immer wieder einarbeiten können und wenn ein Kunde bei einem solchen Chatbot anfragt,
222 bekommt er eine Antwort. Weil das System die Anfrage erkennt und das schon 15 andere KL
223 gefragt haben.

224
225 **A:** Ich hätte die Kommunikation jetzt so verstanden bei zum Beispiel Anmeldung von DN,
226 dass der Klient die Daten über das Webportal oder die Belegbox zur Verfügung stellt und einträgt
227 und der Personalverrechner auf einen Knopf drückt und diese Daten in ein System übernimmt.
228 Diese Anmeldung dann bei der GKK automatisch durchführt.

229

230 **N:** Also in diesem Bereich wird sicher sehr viel kommen. Das hängt aber auch sicher sehr
231 stark davon ab, welche Basis die öffentlichen Stellen bieten. Wenn ich mir jetzt anschau, wie sich
232 FON entwickelt hat. Auch bei vielen anderen Stellen wird das noch kommen und dass man viele
233 Sachen automatisiert machen kann. Gerade im Bereich der Lohnverrechnung gibt das da einige
234 Themen. Sie haben es angesprochen, so Punkte wie Anmeldung und Abmeldung,
235 Krankenstandsverwaltung etc. etc. und da gibt es immer wieder Kommunikationsbedarf zwischen
236 KL und STB. Da gibt es Überlegungen es zu verbessern und auch neue Möglichkeiten zu schaffen.
237 Wobei wir das so sehen und das verstehe ich auch als unseren Benefit, dass wir einen engen
238 Kontakt haben mit unseren KL. Sie kennen die Marktzahlen jetzt wahrscheinlich gut und wir sind
239 nicht der Marktführer in Österreich. Aber wir kennen unsere Kunden sehr gut und haben einen
240 engen persönlichen Kontakt. Das ist aus unserer Sicht auch der Vorteil, dass der KL uns direkt
241 Feedback geben kann, was er braucht im täglichen Leben. Er kann dadurch auf unsere
242 Produktionsplanung Einfluss nehmen.

243

244 **A:** Zum Ende hin wollte ich noch fragen, Sie haben mir zwar geschrieben, dass sie keine
245 Preislisten für Ihre Software haben, haben Sie da ein Eindruck oder Zahlen wieviel eine
246 Umsetzung Ihrer Software kostet? Hätte Sie da Auswertungen oder Statistiken dazu?

247

248 **N:** Es ist schwierig das zu definieren. Es gibt so viele unterschiedliche Faktoren, die auf
249 eine Einführung der Software einwirken und die wir nicht definiert haben. Wie groß ist jetzt die
250 Kanzlei? Von was sprechen wir bei einer Umsetzung der Digitalisierung? Ist es ein Teilbereich?
251 Geht es um eine Einführung eines DMS? Geht's es um eine Einführung von einem CRM System?
252 Jede Zahl, die ich Ihnen nennen kann, ist bis zu einem bestimmten Grad falsch. Wir auch bis zu
253 einem gewissen Grad richtig sein. Ich glaube, da wäre es eher sinnvoll, wenn man Statistiken von
254 der KWS oder von der Statistik Austria zu erhalten was Unternehmen typischerweise in
255 Digitalisierungsprojekte investieren. Ich kann Ihnen jetzt sagen 5.000 oder auch 100.000 Euro
256 wobei beide Zahlen richtig oder falsch sein können. Es kann auch etwas dazwischen stimmen.
257 Weil es so breit gestreut ist. Dann ist die nächste Frage ob Sie ein Mietmodell oder ein Kaufmodell
258 haben wollen. Der Trend geht derzeit in der Branche eher in die Richtung des Mietmodells. Ich
259 möchte die Software nicht kaufen und hab keine 20.000 EUR am Tisch liegen oder vielleicht sogar
260 noch mehr. Sondern man sagt, ich möchte pro Arbeitsplatz und Monat abrechnen, das kann im
261 Montag 200 EUR sein. Es gibt so viele Varianten, dass man die Kosten schwer quantifizieren

262 kann. Ich glaube aber, dass es aus meiner Sicht signifikante Beträge sind. Denn wenn man es in
263 Bezug auf den Umsatz setzt einer Kanzlei oder von einem WT.

264 Sind das signifikante Beträge, die in die Hand genommen werden müssen. Aber ich glaube,
265 dass der ROI über die Jahre da ist und möglicherweise auch andere Probleme innerhalb der
266 Branche gelöst werden können. Wie zum Beispiel viele STB sich sehr schwer tun neue MA zu
267 finden. Ich habe jetzt neue Möglichkeiten, in dem ich keine neue KL mehr nehme, um zu
268 überleben. Oder die andere Möglichkeit ist, dass meine Prozesse effizienter gestaltet werden um
269 mit meiner bestehenden Mannschaft mehr machen kann. Das wäre auch der Sinn der
270 Digitalisierung.

271
272 **A:** Zum Abschluss noch, sehen Sie Möglichkeiten für Kanzleien die diesen ganzen Prozess
273 nicht mitmachen? Denken Sie, dass diese noch überlebensfähig sind in 5 Jahre, eben die resistent
274 gegen das ganze sind?

275
276 **N:** Also ich persönlich, habe es eh am Anfang gesagt, ich bin stark mit Digitalisierung
277 verwogen seit Jahrzehnten und sehe es als unbedingtes Muss für Kanzleien die Digitalisierung
278 anzugehen. 1. Um etwaige neue Anforderungen gesetzlicher Natur mit vertretbarem Aufwand zu
279 erfüllen. Schauen sie sich mal die DSGVO an. 2. Um den Kostendruck in der Branche stand zu
280 halten. Der Standardservice den die STB über Jahrzehnte erbracht haben Buchhaltung,
281 Personalverrechnung, alle diese Dinge. werden durch die Automatisierung die anderen
282 Mitbewerber am Markt durchführen zu einem Kostendruck führen, der einer analogen Kanzlei
283 nicht aushalten könnte. Ich glaube, dass der Kostendruck durch Mitbewerber die digitalisieren und
284 außerdem die effiziente und kostenschonende Umsetzung gesetzlicher Anforderungen entsteht.
285 Dies sind mit Sicherheit zwei wesentliche Treiber der Digitalisierung. Aber auch ganz offen, wenn
286 ein STB heute sag ich, ich digitalisiere nicht, wird er in nicht in 2 oder 3 Jahren in Konkurs gehen.
287 Aber auf mittel und langfristig und wenn Kanzleieigentümer die Kanzlei übergeben wollen die
288 müssen schauen, dass sie gut aufgestellt sind. Ansonsten werden diese kein Geld mehr für Ihre
289 Kanzlei bekommen.

290
291 **A:** Ja das stimmt mit Sicherheit. Dann bedanke ich mich für Ihre Zeit und für das Interview
292 und hoffe es war ein angenehmes Interview auch für Sie.

293

294 **N:** Ich sage auch danke und ich denke mir es ist nicht ganz leicht Interviewpartner zu finden.
295 Deswegen mach ich das gerne um zu helfen und denke mir Studierende hoffen auch oft das sich
296 jemand findet.
297

Auswertungstabelle des Interviews

Zeilennummer	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
13	1	in Wirklichkeit digitalisiert die Industrie schon länger	Digitalisierung wird schon umgesetzt	Digitalisierung ist wichtig, weil:
15	2	Mit Digitalisierung meint man nicht nur von analog auf digital umzusetzen	Digitalisierung wird falsch verstanden	<ul style="list-style-type: none"> • Wird schon umgesetzt • Aktuell noch falsch verstanden • Fokus auf Prozessoptimierung
16	3	Digitalisierung bezieht sich auf die Prozessoptimierung	Prozessoptimierung ist der Fokus der Digitalisierung	
29	4	Größte Optimierungspotenziale sehe ich im Bereich des WFM und DMS	Optimierungs-potenziale im Bereich DMS und WFM	
33	5	DMS beschleunigt den Ablauf einer Kanzlei ungemain	DMS gestaltet Abläufe effizienter	Optimierungspotenziale der Digitalisierung: <ul style="list-style-type: none"> • DMS und WFM zentrale Anwendungsbereiche • Ähnlich hohes Potenzial • Papierloses Buchen hat auch hohes Potenzial
35	6	WFM beschleunigt den Ablauf innerhalb der Kanzlei ungemain	WFM bietet auch effizientere Gestaltung an	
37	7	Durch die Digitalisierung automatisiert, das WFM wichtige Prozesse	Digitalisierung automatisiert Prozesse	
43	8	WFM und DMS bieten ähnlich hohe Potenziale	Beiden bieten ähnlich hohes Potenzial	
46	9	Im Bereich des papierlosen Buchen gibt es auch große Potenziale	Papierloses Buchen ist der dritte Ansatzpunkt	
57	10	Dvo bietet unterschiedliche Module die um den WT.Organizer gruppiert sind. Es ist das erste Herzstück der Software	Unterschiedliche Module werden angeboten, WT.Organizer ist das Herzstück	
60	11	WT.Organizer ist ein Customer-Relationship-Management, da es ähnlich zu einer Kanzlei-organisation ist	WT.Organizer ist für die Kanzleiorganisation zuständig	
63	12	Das zweite Herzstück der Software ist das DMS. Wir verwenden docuWare	Das DMS nutzt docuWare	
64	13	Wir haben uns entschieden kein eigenes DMS zu programmieren und auf docuWare zu setzen.	Es wurde kein eigenes DMS programmiert	Folgende Module werden für die Prozessoptimierung bereitgestellt: <ul style="list-style-type: none"> • WT.Organizer um das WFM zu gestalten • DMS ist in WT.Organizer durch die Software docuWare integriert • Das DMS ist DSGVO konform • Daten- und Auswertungsaustausch über das Webportal net:center-reports
65	14	Wir wollen auf etablierte Industriestandards setzen und können dies mit docuWare	Grund dafür ist die Nutzung etablierte Industriestandards	
69	15	Der WT.Organizer tauscht Informationen mit dem DMS automatisch aus.	Automatischer Datenaustausch	

76	16	Wir sehen ein DMS als Archiv	DMS ist ein Archiv	
77	17	Das DMS erfüllt alle Voraussetzungen der DSGVO	Das DMS ist DSGVO-konform	
79	18	Zum Datenaustausch haben wir ein Portal mit dem Namen net:center-reports	Datenaustausch über Webportal net:center-reports	
84	19	Neben dem Datenaustausch erfolgt die Bereitstellung von Auswertungen über net:center-reports	Auswertungen werden auch über dieses Portal ausgetauscht	
95	20	Größtes Optimierungspotenzial sehe ich in der automatisierten Verarbeitung von Daten	Hohes Optimierungspotenzial in automat. Verarbeitung von Daten	<p>Entstehende Optimierungspotenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatisierter Verarbeitung von Daten • Buchhaltung durch XML-Rechnungen und OCR-Scansoftware
98	21	Aktuell wird der Fokus auf die automatische Belegverarbeitung gesetzt	Fokus auf automatischer Belegverarbeitung	
99	22	Der Trend geht in die Richtung der völlig automatisierten Buchhaltung	Automatisierte Buchhaltung soll ausgebaut werden	
100	23	Rechnungsaustausch sollte per XML-File erfolgen	Rechnungen sollen per XML-File bereitgestellt werden	
109	24	Falls Rechnungen in Papierform kommen, können wir diese per OCR-Scansoftware digital einspielen	In Papierform werden die Belege durch OCR-Scansoftware erkannt	
118	25	Für die Umstellung gibt es einige Faktoren	Faktoren für Umstellung sind heterogen	<p>Faktoren für den Umstieg sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Größe der Kanzlei • Internetanbindung • Technikaffinität des Unternehmers • Branchen der KL • Dienstleistungsportfolio der STB • Menschen hinter der Umstellung <p>Bei keinen Problemen kann Umstieg schnell vollzogen werden</p>
119	26	Der wesentliche Faktor ist die Größe der Kanzlei, da diese die Komplexität der Prozesse vorgibt	Zentraler Faktor ist die Größe der Kanzlei	
121	27	Wichtig ist auch noch welche Internetanbindung zur Verfügung steht	Weiterer Faktor ist eine Internetanbindung	
124	28	Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Technikaffinität des Unternehmers	Technikaffinität ist ein weiterer Faktor	
127	29	Zusätzlich dazu kommt auch, dass die KL-Branchen eine Rolle spielen	Branchen der KL sind auch wesentlich für den Umstieg	
136	30	Dazu kommt auch das Dienstleistungsportfolio, dass von dem STB angeboten wird	Dienstleistungsportfolio spielt eine Rolle beim Umstieg	
151	31	Allgemeine erfolgen Umstiege relativ rasch	Bei reibungslosen Ablauf, kann der Umstieg schnell vollzogen werden	
153	32	Wie schnell ein Umstieg erfolgt, hängt auch von der gewünschten Detaillierung ab	Weiterer Faktor für den Umstieg, ist die Höhe der Detaillierung	

156	33	Als zweites Problem, sehe ich nicht ein Technikproblem	Technikprobleme spielen keine Rolle	
158	34	Der Umstieg hängt viel mehr von den Menschen die dahinter stehen ab	Wichtige Faktor des Umstiegs sind die Menschen hinter diesem	
167	35	Eine Umstellung ist in den meisten Fälle machbar, wenn die Menschen mitziehen	Umstieg ist einfach umzusetzen, wenn Menschen diesen umsetzen wollen	
190	36	Für die Umstellung werden gängige Rechner benötigt. Wir bieten die Nutzung auch über unser Rechenzentrum an	Für die Nutzung und Umstellung sind normale PC und Server notwendig	Umstellung benötigt keine eigenen Hardwareanschaffungen
206	37	Neben dem Datenaustausch ist die Belegbox nicht als Kommunikationstool gedacht	Belegbox dient zum Datenaustausch, ist keine Kommunikationsplattform	Funktionen der Belegbox: <ul style="list-style-type: none"> • Datenaustausch zwischen KL und Kanzlei • Auswertungsaustausch • Verknüpfung der Belege mit DMS • Vereinfachung der Zusammenarbeit
209	38	Die Belegbox dient dazu, zeitnahe Auswertungen bereitzustellen	Auswertungen werden darüber ausgetauscht	
210	39	Durch die Belegbox können Rechnungen direkt mit dem Buchungssatz verbunden werden	Belege können direkt in DMS eingespielt werden	
218	40	Das heißt, die Belegbox als solches ist dazu gedacht, um die Zusammenarbeit einfacher zu machen	Belegbox soll Zusammenarbeit vereinfachen	
226	41	Die Kommunikation über eine Plattform wird sehr stark in die Richtung gehen, regelmäßige Anfragen automatisiert zu beantworten	Wenn Kommunikation eingeführt wird, sollen automatisierte Antworten zur Verfügung stehen	Ausblick über die künftigen Features der Belegbox und net:center-reports: <ul style="list-style-type: none"> • Automatisierte Kommunikation • Überwiegen im Bereich der LV
242	42	Gerade im Bereich der LV, sehe ich große Potenziale zum Thema DN-Anmeldung, Krankenstandsmeldungen oder Urlaubsmeldungen	Die Antworten sollen speziell im Bereich der LV automatisiert erfolgen	
257	43	Für eine Einführung der Software, gibt es einige Faktoren	Einführung hängt von zusätzlichen Faktoren ab	Umstellungsfaktoren der Software: <ul style="list-style-type: none"> • Kanzleigröße • Verständnis gegenüber der Digitalisierung • Umfang der Digitalisierung im Unternehmen • Kosten können nur unter hohem Aufwand abgeschätzt werden vor Umsetzung
258	44	Die Einführung hängt von der Größe der Kanzlei ab	Kanzleigröße ist wie bei der Umstellung ein zentraler Faktor	
259	45	Was versteht der KL unter dem Begriff der Digitalisierung	Verständnis gegenüber der Digitalisierung	
260	46	Soll ein Teilbereich digitalisiert werden? Geht es um eine Einführung eines DMS? Geht's es um eine Einführung von einem CRM-System?	Wieviel einer Kanzlei digitalisiert werden soll, spielt eine weitere Rolle	

254	47	Es gibt keine allgemeinen Preislisten für die Software, diese hängen von den individuellen Bedürfnissen ab	Kosten können nicht berechnet werden, da es keine Preislisten gibt. Hängt von den individuellen Bedürfnissen der Kanzleien ab	
264	48	Die Höhe der Kosten die eine Einführung betragen, können im Vorhinein nicht abgeschätzt werden	Kosten der Umstellung und Einführung können nicht abgeschätzt werden	
267	49	Der Trend der Branche geht derzeit in die Richtung des Mietmodells	Mieten der Software wird in Zukunft bevorzugt	Ausblick auf Zukunft der Digitalisierung:
272	50	Die Einführung der Software kostet einer STB-Kanzlei, einen signifikanten Anteil des Umsatzes	Einführungs- und Umstellungskosten nehmen einen signifikanten Anteil des Budgets an	<ul style="list-style-type: none"> • Mietmodell wird häufiger verwendet • Kosten sind ein zentraler Faktor des Budgets
287	51	Ich sehe die Möglichkeiten der Digitalisierung als unbedingtes Muss für die gesamte Branche	Umsetzung ist ein Muss für Unternehmen der Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Digitalisierungsmöglichkeiten ein Muss für Kanzleien
288	52	Grund dafür sind die Umsetzung von gesetzlichen Voraussetzungen	Grund dafür sind die Befolgung von gesetzlichen Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Befolgung von gesetzlichen Voraussetzungen wird dadurch ermöglicht
289	53	Die Digitalisierung hilft dabei, dem Kostendruck der Mitbewerber standzuhalten	Es hilft die Kosten zu senken	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten werden durch die Digitalisierung gesenkt
296	54	Wenn eine Kanzlei nicht digitalisiert, wird diese nicht in den nächsten 2-3 Jahre in Konkurs gehen und wir ca. 10 Jahr dauern	Kanzleien sind nach ca. 10 Jahre nicht mehr wettbewerbsfähig	<ul style="list-style-type: none"> • Nichteinführung für langfristig zu Konkurs

Interview mit einer GPLA Prüferin beim Finanzamt Graz Stadt

Transkript des Interviews

Interview	III
Datum	16.03.2018
Dauer	30 Minuten
Ort	Privat
Teilnehmer	GPLA-Prüferin (R), Andreas Rapf, B.A. (econ.) (A)
Befragung	Persönlich
Dokumentation	Aufzeichnung mittels Diktiergerät

A: Hallo und vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst für dieses Interview. Kannst Du mir bitte kurz sagen, in welchem Bereich du beim Finanzamt tätig bist?

R: Ich bin FPLA Prüferin beim Finanzamt Graz-Stadt und prüfe die Lohnabgaben, Sozialabgaben und die Kommunalsteuer.

A: Bist du für größere oder kleine Unternehmen zuständig?

R: Eher für kleine Unternehmen. Das sind K1 Betriebe.

A: Hauptsächlich sind das dann Klein- und Mittelbetriebe?

R: Ja genau in dem Bereich prüfe ich.

A: Aus deiner Sicht, wie hat sich in den letzten Jahren das ganze Thema der Informationsbereitstellung verändert. Die Aufbereitung von den Kanzleien ist es in die digitale Richtung gegangen?

R: Ja natürlich, dass merkt man schon. Bei der Prüfung verlangen wir die Lohnkonten nurnmehr als Druckdatei. Man sagt auch dazu ACL Datei bei uns. Wir verlangen auch die Journale und die Saldenlisten im Zuge einer GPLA-Prüfung.

A: Gibt es Unterschiede in der Bereitstellung der Daten zwischen den Softwareprogrammen? Zum Beispiel, dass BMD besser wäre als RZL oder umgekehrt? Gibt es Unterschiede zu kleineren Softwarelösungen?

R: Es gibt Unterschiede bei gewissen Programmen, wie diese Lohnabgaben deklariert werden und die einzelnen Lohnarten angezeigt werden. Da gibt es Unterschiede.

A: Gibt es da bestimmte Anwendungen die man aus der Sicht des Finanzamts bevorzugt? RZL eher als BMD oder auch andere Lösungen und Auswertungen?

R: Ich habe hauptsächlich mit den Programmen BMD und RZL zu tun. Das ist mir eigentlich relativ egal, welches Programm genutzt wird. Was schwierig ist, sind Auswertungen von SAP, das habe ich schon öfters mitbekommen. Ich habe jedoch weniger mit SAP zu tun, weil SAP eher für größere Unternehmen eingesetzt wird und nicht bei den kleineren Unternehmen, die ich prüfe. Also, diese Auswertung ist recht unübersichtlich für uns als Prüfer und erfordern zusätzlichen Mehraufwand.

A: Hast du außer BMD, RZL und SAP mit anderen Softwareprogrammen noch zu tun? Welche sonstigen Programme werden ansonsten am meisten verwendet?

R: Meistens eben BMD und eben RZL. Von kleinen Unternehmen wird oft Eurosoft verwendet. Ansonsten fallen mir wenige andere Softwarelösungen ein, die von so kleinen Unternehmen genutzt werden. Das sind die Hauptanbieter aus meiner Erfahrung. Es gibt auch noch verschiedene andere Lösungen, die sehr unterschiedlich sind und eher selten vorkommen. Zur Verwendung der bereitgestellten Daten haben wir Einlesehilfen. Das heißt, ich muss es nicht mehr händisch einlesen. Sondern ich klicke auf die einzelnen Einlesehilfe, die bereitgestellt werden zum Beispiel von BMD oder RZL. Dann werden die Daten eingelesen. Aber das ist glaube ich der Hauptbereich der Softwareprogramme. Mir fällt jetzt nichts anderes mehr dazu ein, dass noch verwendet wird.

A: Gibt's es da für jede Software, eine separate Einleseschnittstelle oder könne die Daten von einem Programm eingelesen? Funktioniert das dann bei allen bereitgestellten Daten?

R: Wir haben mit der Prüfsoftware AZL und über dieses Programm läuft der AZL Mentor drüber. Da wird dann alles eingelesen und mit dem Mentor kann man dann verschiedene

Prüfschritte ausüben. Die bereitgestellten Druckdateien werden dann direkt eingelesen und wie erwähnt, stellen die gängigen Softwareprogramme keine Probleme dar.

A: Hättest du noch Vorstellungen oder Wünsche damit du Daten schneller oder effizienter erhältst?

R: Nein ich glaube nicht, dass es viel schneller geht. Wenn ich die Daten von den Unternehmen oder Kanzleien abverlange, erhalte ich dann die Druckdatei. Entweder per E-Mail oder über einen USB-Stick. Wenn das funktioniert und wenn mein Programm diese Daten erkennt, dann ist der Einlesevorgang innerhalb weniger Sekunden abgeschlossen und die Daten sind im Programm drinnen. Also da glaube ich nicht, dass es noch schneller gehen kann. Das Problem hier ist oft nur die zur Verfügung Stellung als Druckdatei, dass die Datei auch richtig zur Verfügung gestellt wird wie wir sie brauchen. Da kann es bei einigen Programmen vorkommen, dass wir Dateien bekommen die wir nicht auf die Schnelle einlesen können. Das kann verschiedene Ursachen haben. Das kann sein, dass ich eine ältere Version des Programms gespeichert habe. Es kann sein, dass es fehlerhaft herausgefiltert wurde für mich. Da gibt es verschiedene Ursachen. Aber grundsätzlich denke ich nicht, dass man diesen Einleseprozesses noch schneller gestalten kann.

A: Mit den handelsüblichen Programmen der Kanzleien wie BMD und RZL ist es daher kein Problem?

R: Nein kein Problem mehr.

A: Hast du dann noch eine Idee wie man den Prüfprozess beschleunigen könnte?

R: Ja also, dass man die Informationen nicht anfordern muss und man diese automatisch erhält. Das es automatisch von den Programmen bei Anforderung übermittelt wird. Würde mir jetzt einfallen, um den ganzen Prüfvorgang möglicherweise zu beschleunigen.

A: Also wäre möglicherweise eine Verknüpfung vom Programm direkt mit dem Finanzamt sinnvoll, um den Prozess zu beschleunigen? Zum Beispiel, dass die Kanzlei im Zuge einer Prüfung nurmehr dem Programm sagen müsste, übermittle diese Dateien an das Finanzamt?

R: Ja genau, dann könnte man das Ganze noch etwas schneller ausführen. Ansonsten sehe ich eigentlich keine Möglichkeiten, mehr das Ganze schneller zu gestalten. Es wäre eben noch, wenn die Kanzleien und Unternehmen die Dateien gleich übermitteln. Auf der anderen Seite wäre jedoch auch ein Prüfungsauftrag, damit die Datenbereitstellung rechtlich korrekt ist. Ich wüsste jetzt nicht, wie das Ganze schneller gehen könnte, außer eben die Zusendung der Daten vorab.

A: Hättest du dann noch sonstige Wünsche oder Überlegungen, dass es auch rechtlich abgedeckt ist?

R: Wenn es gewisse Dinge direkt gleich übermitteln, dann könnte man Vorweg in der Aktenvorbereitung schon einiges errechnen und vorbereiten, wenn man diese Dateien dann schon hätte. Das wäre quasi vor Prüfungsbeginn. Aber bis zum Prüfungsbeginn, wenn ich dann vor Ort bin und dann den Prüfungsauftrag erhalte. Dann möchte ich die Unterlagen sehen und die Daten haben. Die kriegt man dann auch gleich und sie liegen bereit. Ich lese es ein, dann habe ich es drinnen im Prüfungsprogramm. Die einzige Möglichkeit wäre eben vorweg schon etwas zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Frage ist ob es Sinn und Zweck der ganzen Prüfung ist die Daten schon vorab zu erhalten. Bei den Kennzahlen hat man das ja schon in gewisser Art vorab bei den Erklärungen. Bei der Lohnverrechnung hat man da also nicht so viele Möglichkeiten.

A: Die Daten werden dann eben eingelesen und das Programm gibt dir die Infos aus?

R: Ich habe das Programme zum darüber laufen und gewisse Prüfschritte, die ich schon anwenden kann. Wo ich schauen kann, das sind verschiedene Abgleiche, die man machen kann. Stimmt das im LV-Programm mit den Daten, die zum Beispiel an die PKK übermittelt worden sind und übereinstimmen die Daten, mit denen, die auf den Lohnkonten steht. Also diverse Abgleiche kann man sofort machen. Das Programm wirft dir dann aus, wenn eine Differenz ist und dann muss man erklären, woher kommt dieser Unterschied. Ist das jetzt eine Nachforderung oder ist das falsch. Wie begründet sich das? Da gibt es jetzt natürlich, dass man verschiedene zusätzliche Schritte noch machen kann und dass das ein Programm direkt mit abgleicht. Damit man es nicht mehr händisch errechnen oder abgleichen muss. Sondern das Programm geht her und sagt, ich brauche jetzt alle über 60-Jährigen. Das geht locker und ich sehe dann gleich innerhalb ein paar Sekunden, wie viele Personen über 60 sind. Da wird natürlich laufend adaptiert und geschaut was kann ich zusätzlich noch aus den bereitgestellten Daten herausfinden und was kann das Programm schon machen. Das sind diese Prüfschritte, die weiterhin ausgewertet werden oder

wo geschaut wird wo man zusätzlich noch, was machen kann. Aber von der Schnelligkeit, dass ich die Daten kriege, dass ich die Daten auf dem PC habe oder in diesem Programm drinnen haben wusste ich nicht, wie man da etwas beschleunigen kann.

A: Wäre es vielleicht die Möglichkeit, dass direkt aus den Programmen der Kanzleien schon Auswertungen bereitgestellt werden um eine schnellere Abwicklung des Prüfungsprozesses ermöglicht wird?

R: Das wäre vielleicht noch eine Variante, dass ich diese Prüfung nicht machen muss und auswerten muss, dass diese eben anhand der Daten mitgeliefert werden. Wobei auf der anderen Seite, wenn die auch diese Auswertungen mitliefern muss ich mich selbst noch davon überzeugen, ob sie stimmen. Ich würde daher wahrscheinlich diese Auswertungen selber noch mal machen oder mir genauer anschauen.

A: Könnte dann möglicherweise Vertrauensbasis zu einigen Kanzleien aufbauen, damit man dann weiß wo man mehr Prüfungsschritte ausführen und genauer kontrollieren muss wie bei anderen?

R: Natürlich, wenn man weiß, welches Programm verwendet wird. Wie die Daten eingegeben werden und wo Fehler passieren, tut man sich damit natürlich leichter. Wenn du weißt, dass da ein Hackerl fehlt und das ein gesetztes Hackerl fehlt und dass dann nicht richtig erfasst ist, weiß man das bei einigen Programmen das ist so und Kanzleien machen das so. Dadurch hat man auch ein Thema über, dass man nachdenken muss. Das ist schon klar.

A: Das würde sich dann ja wahrscheinlich mit der Zeit entwickeln?

R: Du meinst jetzt diese Vertrauensbasis. Es ist dann die Frage, ob man sich da drauf verlassen kann. Das war natürlich vor den Druckdateien auch gleich. Man hat gewisse Kanzleien gehabt, wo man gewusst hat, dort bekomme ich die Unterlagen sofort oder da weiß ich die machen das so, das funktioniert. Bei anderen habe ich das Problem, hier funktionieren Sachen nicht. Da müsste man mehrfach die Unterlagen anfordern, bis man es bekommt und. Das hat man ohne diese elektronischen Sachen auch schon gehabt. Aber natürlich mit den elektronischen Mitteln ist das jetzt ein eigener Bereich ob es passt oder nicht. Interessant war es vorher noch, wo es nicht so üblich war mit den Dateien, dass bei der Übermittlung oft dagegen angekämpft wurde und sich

dagegen gewehrt wurde. Sie haben dann gesagt, das geben wir nicht her oder geben eine falsche unleserliche Datei ab. Aber ich glaub, das ist mittlerweile nicht mehr üblich, da Sie wissen laut der BAO müssen die Programme so geführt werden, dass man gewisse Dateien dem FA vorgelegt werden müssen. Jetzt ist eigentlich generell oder grundsätzlich kein Problem mehr, dass man die Dateien bekommt. Durch die digitalen Mittel geht jetzt schon vieles schneller. Mit dem Journal, dass wir auch bei der GPLA verlange. Weil das Journal, Saldenliste wäre zwar eher was aus der Buchhaltung heraus und für die BP. Aber das wird auch in der GPLA verlangt. Weil ich hier auch sehen muss, ob etwas möglicherweise GPLA mäßig interessant sein könnte. Das funktioniert aber auch schon sehr gut.

A: Du hast also auch Querverbindungen zu anderen Prüfungsbereichen oder Prüfungen? Im Sinne von Betriebsprüfungen oder sonstige Prüfungen? Das möglicherweise schon aus anderen Prüfungsalarmhinweisen vorhanden sind, auf was man achten sollte?

R: Grundsätzlich schaue ich primär auf die GPLA-Daten. Die Auswertungen was BP sind, mache ich eigentlich wenig, bis auf einige Kleinigkeiten die auch wichtig sind für eine GPLA. Aber generell schaut man in den Daten, was ist für die GPLA und welche Aufwandskonten sind für die GPLA relevant. Gewisse Prüfschritte könnte ich schon machen über die BP. Aber diese habe ich jetzt noch nicht gemacht.

A: Bei BPs wird die Übermittlung der Daten gleich verlaufen wie bei einer GPLA?

R: Bei BPs ist es gleich oder ähnlich. Also wenn wer ein Programm hat, um die notwendigen Daten herauszufiltern und es einlesen kann, muss es gleich funktionieren wie in der GPLA Prüfung. Es geht um die gleichen Druckdateien. Die bekommen zwar neben den Journalen, Saldenlisten und sonstigen Daten bekommen Sie auch zusätzliche Konten. Die kann ich jedoch auch herausfiltern, aber zusätzliche Dateien können von einem BP angefordert werden. Das sind dann zusätzliche Dinge die ich nicht brauchen. Für die GPLA reicht das Journal und die Saldenliste.

A: Alles klar und vielen Dank für diesen Einblick in den Prüfungsprozess!

Anhang D: Daten der erhobenen Geschäftsprozesse

Erhebung der Prozesse mit ausgeprägten Optimierungspotenzial								
Prozesse	Prozessdauer im Ø in min	Einsparungspotenzial in %		Ausführungen	Gesamtdauer	Anteil % gesamt	Produkt aus Einsparungspotenzial & Anteil gesamt	
		RZL	BMD				p.J.	p.J.
Operative Kernprozesse								
Buchhaltung	166,00 min	65,24 %	64,13 %	368	61.088 min	56,46 %	36,84 %	36,21 %
Erstellung Steuererklärung - Bilanz	211,89 min	15,22 %	18,76 %	21	4.450 min	4,11 %	0,63 %	0,77 %
Erstellung Steuererklärung - EAR	174,24 min	19,59 %	21,48 %	63	10.977 min	10,15 %	1,99 %	2,18 %
Support-/Unterstützungsprozesse								
Fristenmanagement	10,20 min	33,53 %	41,86 %	556	5.671 min	5,24 %	1,76 %	2,19 %
Kanzleiverwaltung								
Honorarabrechnung	20,31 min	57,90 %	52,24 %	326	6.621 min	6,12 %	3,54 %	3,20 %
Erstellung JA Auswertung	17,10 min	35,09 %	64,39 %	84	1.436 min	1,33 %	0,47 %	0,85 %
Postprozess	17,50 min	30,86 %	30,86 %	228	3.990 min	3,69 %	1,14 %	1,14 %
Aufgabenerstellung	4,70 min	47,87 %	61,28 %	672	3.158 min	2,92 %	1,40 %	1,79 %
Korrespondenz								
Übermittlung UVA	22,00 min	30,68 %	30,68 %	36	792 min	0,73 %	0,22 %	0,22 %
Bescheidkontrolle	15,00 min	17,20 %	36,67 %	80	1.200 min	1,11 %	0,19 %	0,41 %
Kontrolle Buchungsmitteilung	9,00 min	0,00 %	50,00 %	160	1.440 min	1,33 %	0,00 %	0,67 %
Übermittlung Vergebühungsformular	16,00 min	31,25 %	31,25 %	41	656 min	0,61 %	0,19 %	0,19 %
Summe					101.480 min	93,80 %	48,36%	49,82%

Prozessbezeichnung		Buchhaltung					
Prozessart	operativer Kernprozess						
Durchschnittliche Dauer	166,00 min						
Einsparung in min. RZL	108,30 min						
Einsparungspotenzial RZL	65,24%						
Einsparung in min. BMD	106,46 min						
Einsparungspotenzial BMD	64,13 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	d. Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Unterlagen übermittelt?	Entscheidung	3,86 min	2,89 min	2,89 min	75 %	75 %
2	Kontrolle Unterlagen	Tätigkeit	7,80 min	5,85 min	5,85 min	75 %	75 %
3	Öffnung Stammdatenblatt & Vorbereitung	Tätigkeit	1,72 min	0,86 min	0,00 min	50 %	0 %
4	Buchen AR	Tätigkeit	5,36 min	4,02 min	4,02 min	75 %	75 %
5	Buchen ER	Tätigkeit	13,92 min	10,44 min	10,44 min	75 %	75 %
6	Buchen BK	Tätigkeit	52,46 min	39,34 min	39,34 min	75 %	75 %
7	Buchen BV/KA	Tätigkeit	33,26 min	16,63 min	16,63 min	50 %	50 %
8	Buchen PV	Tätigkeit	7,20 min	5,40 min	3,60 min	75 %	50 %
9	Buchen Steuerkonto	Tätigkeit	2,48 min	0,62 min	2,48 min	25 %	100 %
10	Kontrolle Salden	Tätigkeit	9,43 min	4,72 min	4,72 min	50 %	50 %
11	Scan AVZ-Anlagen	Tätigkeit	2,82 min	2,11 min	2,11 min	75 %	75 %
12	Erfassung AVZ-Dokumente	Tätigkeit	3,74 min	1,87 min	1,87 min	50 %	50 %
13	Rechnungsabgrenzung erfassen	Tätigkeit	1,17 min	0,88 min	0,88 min	75 %	75 %
14	Alle Unterlagen erfasst?	Entscheidung	9,26 min	6,95 min	4,63 min	75 %	50 %
15	Auswertung erstellen	Tätigkeit	5,11 min	2,55 min	3,83 min	50 %	75 %
16	Zusendung Auswertung an KL	Tätigkeit	4,22 min	3,16 min	3,16 min	75 %	75 %
17	Ausdruck USt-Aufstellung & Ablage	Tätigkeit	2,18 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Erstellung Steuererklärung - Bilanz					
Prozessart		operativer Kernprozess					
Durchschnittliche Dauer		211,89 min					
Einsparung in min. RZL		32,26 min					
Einsparungspotenzial RZL		15,22 %					
Einsparung in min. BMD		39,74 min					
Einsparungspotenzial BMD		18,76 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	d. Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Unterlagen übermittelt?	Tätigkeit	8,00 min	6,00 min	6,00 min	75 %	75 %
2	Haftungsverhältnisse überprüfen	Tätigkeit	3,41 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
3	Übernahme FIBU	Tätigkeit	3,64 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Saldenkontrolle	Tätigkeit	12,27 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Anlagevermögen bearbeiten	Tätigkeit	7,14 min	5,35 min	5,35 min	75 %	75 %
6	Immaterielle WG & GWG bearbeiten	Tätigkeit	4,36 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
7	Finanzanlagen bearbeiten	Tätigkeit	3,36 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
8	Vorräte und halbfertige Erzeugnisse bearbeiten	Tätigkeit	5,91 min	1,48 min	1,48 min	25 %	25 %
9	Forderungen bearbeiten	Tätigkeit	12,23 min	3,06 min	3,06 min	25 %	25 %
10	Wertberichtigungen durchführen	Tätigkeit	5,45 min	1,36 min	1,36 min	25 %	25 %
11	Rechnungsabgrenzungen durchführen	Tätigkeit	4,95 min	3,72 min	3,72 min	75 %	75 %
12	Kapitalkonten bearbeiten	Tätigkeit	5,86 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
13	Verbindlichkeiten bearbeiten	Tätigkeit	9,36 min	2,34 min	2,34 min	25 %	25 %
14	Erlöskonten bearbeiten	Tätigkeit	5,95 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
15	Aufwandskonten bearbeiten	Tätigkeit	10,27 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
16	AVZ ermitteln	Tätigkeit	3,95 min	1,98 min	1,98 min	50 %	50 %
17	AVZ Buchungen	Tätigkeit	1,77 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
18	Rücklagen bearbeiten	Tätigkeit	5,73 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Anhang

19	Plausibilitätscheck	Tätigkeit	8,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
20	Kontrolle EA-Rechnung	Tätigkeit	5,00 min	2,50 min	2,50 min	50 %	50 %
21	Abweichungen i.O.?	Entscheidung	3,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
22	Übernahme in STR-Programm vornehmen	Tätigkeit	3,73 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
23	Eintragung VZ	Tätigkeit	2,36 min	1,18 min	2,36 min	50 %	100 %
24	Kontrolle Steuerberechnung	Tätigkeit	4,55 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
25	Erstellung Probeabschluss	Tätigkeit	4,36 min	1,09 min	4,36 min	25 %	100 %
26	Daten i.O.?	Entscheidung	3,27 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
27	Erstellung Auswertung	Tätigkeit	5,82 min	1,45 min	4,48 min	25 %	77 %
28	Ablage Pultordner	Tätigkeit	3,00 min	0,75 min	0,75 min	25 %	25 %
29	Terminvereinbarung	Tätigkeit	1,59 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
30	Besprechungstermin	Tätigkeit	42,25 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
31	Finale Dokumente scannen	Tätigkeit	5,82 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
32	Übermittlung FB Bilanz	Tätigkeit	3,68 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
33	Übermittlung Steuererklärungen	Tätigkeit	1,82 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Erstellung Steuererklärung - EAR							
Prozessbezeichnung							
Prozessart	operativer Kernprozess						
Durchschnittliche Dauer	174,24 min						
Einsparung in min. RZL	34,14 min						
Einsparungspotenzial RZL	19,59 %						
Einsparung in min. BMD	37,42 min						
Einsparungspotenzial BMD	21,48 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	d. Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Unterlagen vorhanden?	Entscheidung	18,20 min	13,65 min	9,10 min	75 %	50 %
2	Buchhaltung erfasst?	Entscheidung	2,83 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
3	Übernahme FIBU	Tätigkeit	2,28 min	1,14 min	0,57 min	50 %	25 %
4	Saldenkontrolle	Tätigkeit	14,20 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	AVZ Kontrolle	Tätigkeit	10,45 min	5,23 min	6,38 min	50 %	61 %
6	AVZ-Buchungen	Tätigkeit	2,05 min	0,51 min	0,00 min	25 %	0 %
7	Verbuchung Privatanteile	Tätigkeit	13,53 min	3,38 min	3,38 min	25 %	25 %
8	Umbuchungen	Tätigkeit	10,85 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
9	Kontrolle EA-Rechnung	Tätigkeit	5,50 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
10	Abweichungen i.O.?	Entscheidung	2,03 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
11	Übernahme in STR-Programm	Tätigkeit	3,63 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
12	Daten zu WK und SO?	Entscheidung	4,23 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
13	Eintragung SA und WK	Tätigkeit	6,75 min	3,38 min	5,06 min	50 %	75 %
14	Eintragung Dienstverhältnis & Kinder	Tätigkeit	6,00 min	3,00 min	4,50 min	50 %	75 %
15	Eintragung Vorauszahlungen	Tätigkeit	2,90 min	2,18 min	2,90 min	75 %	100 %
16	Kontrolle Steuerberechnung	Tätigkeit	6,05 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
17	Daten i.O.?	Entscheidung	3,55 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
18	Erstellung Auswertung	Tätigkeit	6,75 min	1,69 min	5,54 min	25 %	82 %

Anhang

19	Ablage Pultordner	Tätigkeit	3,25 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
20	Terminvereinbarung	Tätigkeit	2,10 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
21	Besprechungstermin	Tätigkeit	39,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
22	Finale Dokumente scannen	Tätigkeit	5,99 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
23	Übermittlung Steuererklärungen	Tätigkeit	2,15 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Fristenmanagement					
Prozessart		Unterstützungsprozess					
Durchschnittliche Dauer		10,20 min					
Einsparung in min. RZL		3,42 min					
Einsparungspotenzial RZL		33,53 %					
Einsparung in min. BMD		4,27 min					
Einsparungspotenzial BMD		41,86 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Erhalt Unterlagen	Tätigkeit	1,20 min	0,60 min	0,60 min	50 %	50 %
2	Fristenkontrolle	Tätigkeit	1,50 min	0,75 min	0,75 min	50 %	50 %
3	Fristeinhaltung gewährleistet?	Entscheidung	0,41 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Kontaktierung SB	Tätigkeit	1,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Maßnahmensetzung	Tätigkeit	2,44 min	1,22 min	1,22 min	50 %	50 %
6	Nach Maßnahmensetzung Fristeinhaltung möglich?	Entscheidung	0,25 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
7	Fristverlängerung beantragen	Tätigkeit	2,40 min	0,60 min	1,20 min	25 %	50 %
8	Fristverlängerung genehmigt?	Entscheidung	0,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
9	Fristverlängerung eintragen	Tätigkeit	1,00 min	0,25 min	0,50 min	25 %	50 %

Prozessbezeichnung		Honorarabrechnung					
Prozessart		Unterstützungsprozess					
Durchschnittliche Dauer		20,31 min					
Einsparung in min. RZL		11,76 min					
Einsparungspotenzial RZL		57,90 %					
Einsparung in min. BMD		10,61 min					
Einsparungspotenzial BMD		52,24 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Überprüfung Stammakt	Tätigkeit	2,22 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Pauschale vereinbart?	Entscheidung	0,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
3	Leistungserfassung auslesen	Tätigkeit	4,60 min	3,45 min	3,45 min	75 %	75 %
4	Übertragung der Stunden	Tätigkeit	2,24 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Erstellung der Honorare	Tätigkeit	4,60 min	3,45 min	2,30 min	75 %	50 %
6	Abspeichern der Honorarnote	Tätigkeit	1,20 min	1,20 min	1,20 min	100 %	100 %
7	Zustellung der Honorarnote	Tätigkeit	3,75 min	2,81 min	2,81 min	75 %	75 %
8	Abspeichern der E-Mail	Tätigkeit	1,70 min	0,85 min	0,85 min	50 %	50 %

Prozessbezeichnung		Erstellung JA-Auswertung					
Prozessart	Unterstützungsprozess						
Durchschnittliche Dauer	17,10 min						
Einsparung in min. RZL	6,00 min						
Einsparungspotenzial RZL	35,09 %						
Einsparung in min. BMD	11,01 min						
Einsparungspotenzial BMD	64,39 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Erstellung & Ausdruck Vollständigkeitserklärung	Entscheidung	3,13 min	0,78 min	0,78 min	25 %	25 %
2	Ausdruck AVZ	Tätigkeit	3,22 min	1,61 min	3,22 min	50 %	100 %
3	Ausdruck Steuerkl. & -berechnungen	Tätigkeit	2,95 min	1,48 min	2,95 min	50 %	100 %
4	Ausdruck Bilanz & EA-Berechnung	Tätigkeit	2,30 min	0,57 min	1,72 min	25 %	75 %
5	Erstellung & Ausdruck Inhaltsverzeichnis	Tätigkeit	3,11 min	1,55 min	2,33 min	50 %	75 %
6	Unterlagen binden	Tätigkeit	2,39 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Postprozess					
Prozessart		Unterstützungsprozess					
Durchschnittliche Dauer		17,50 min					
Einsparung in min. RZL		5,40 min					
Einsparungspotenzial RZL		30,86 %					
Einsparung in min. BMD		5,40 min					
Einsparungspotenzial BMD		30,86 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Holen & Kontrolle der Unterlagen	Tätigkeit	3,74 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Post für Kanzleitätigkeit?	Entscheidung	1,21 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
3	Öffnen und sortieren	Tätigkeit	2,87 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Dokumente scannen	Tätigkeit	3,27 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Zuordnung der Unterlagen	Tätigkeit	4,00 min	3,00 min	3,00 min	75 %	75 %
6	Aufgaben notwendigen?	Entscheidung	0,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
7	Dokument abspeichern	Tätigkeit	2,40 min	2,40 min	2,40 min	100 %	100 %

Prozessbezeichnung		Aufgabenerstellung					
Prozessart		Unterstützungsprozess					
Durchschnittliche Dauer		4,70 min					
Einsparung in min. RZL		2,25 min					
Einsparungspotenzial RZL		47,87 %					
Einsparung in min. BMD		2,88 min					
Einsparungspotenzial BMD		61,28 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Dokument scannen	Tätigkeit	1,20 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Dokument zuordnen	Tätigkeit	1,00 min	1,00 min	1,00 min	100 %	100 %
3	Aufgabe erstellen	Tätigkeit	2,50 min	1,25 min	1,88 min	50 %	75 %

Prozessbezeichnung		Übermittlung UVA					
Prozessart	Unterstützungsprozess						
Durchschnittliche Dauer	22,00 min						
Einsparung in min. RZL	6,75 min						
Einsparungspotenzial RZL	30,68 %						
Einsparung in min. BMD	6,75 min						
Einsparungspotenzial BMD	30,68 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Umsatzaufstellung holen	Tätigkeit	1,50 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Sortieren der Aufstellungen	Tätigkeit	5,00 min	3,75 min	3,75 min	75 %	75 %
3	Stapel in FIBU finalisiert?	Entscheidung	2,38 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Erstellung UVA	Tätigkeit	4,50 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Kontrolle UVA	Tätigkeit	4,00 min	3,00 min	3,00 min	75 %	75 %
6	Übermittlung UVA	Tätigkeit	2,38 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
7	Abstempeln und Einordnen	Tätigkeit	2,25 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Bescheidkontrolle					
Prozessart	Unterstützungsprozess						
Durchschnittliche Dauer	15,00 min						
Einsparung in min. RZL	2,58 min						
Einsparungspotenzial RZL	17,20 %						
Einsparung in min. BMD	5,50 min						
Einsparungspotenzial BMD	36,67 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Zustellung Bescheid	Tätigkeit	0,25 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Kontrolle des Bescheides	Tätigkeit	5,84 min	1,46 min	4,38 min	25 %	75 %
3	Daten stimmen überein?	Entscheidung	1,11 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Fehlersuche	Tätigkeit	2,47 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Fehlerbehebung	Tätigkeit	2,34 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
6	Übermittlung Daten	Tätigkeit	2,24 min	1,12 min	1,12 min	50 %	50 %
7	Korrektur des Bescheides	Tätigkeit	0,75 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Kontrolle Buchungsmitteilung					
Prozessart		Unterstützungsprozess					
Durchschnittliche Dauer		9,00 min					
Einsparung in min. RZL		0,00 min					
Einsparungspotenzial RZL		0,00 %					
Einsparung in min. BMD		4,50 min					
Einsparungspotenzial BMD		50,00 %					
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Zustellung Buchungsmitteilung	Tätigkeit	1,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Kontrolle BM	Tätigkeit	4,50 min	0,00 min	4,50 min	0 %	100 %
3	Korrekte Buchungen?	Entscheidung	0,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
4	Fehlersuche	Tätigkeit	1,77 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Fehlerbehebung	Tätigkeit	1,73 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %

Prozessbezeichnung		Übermittlung Vergebungsformular					
Prozessart	Unterstützungsprozess						
Durchschnittliche Dauer	16,00 min						
Einsparung in min. RZL	5,00 min						
Einsparungspotenzial RZL	31,25 %						
Einsparung in min. BMD	5,00 min						
Einsparungspotenzial BMD	31,25 %						
Position	Prozessbezeichnung	Prozesstyp	Ø-Dauer	Einsparung RZL	Einsparung BMD	Einsparungspotenzial RZL	Einsparungspotenzial BMD
1	Kontrolle Unterlagen	Tätigkeit	1,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
2	Vergebührung vorhanden?	Entscheidung	0,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
3	Daten auslesen	Tätigkeit	5,00 min	1,25 min	1,25 min	25 %	25 %
4	Eintragen in Formular	Tätigkeit	3,00 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
5	Übermittlung an das FA	Tätigkeit	2,50 min	0,00 min	0,00 min	0 %	0 %
6	Verständigung KL	Tätigkeit	3,00 min	3,00 min	3,00 min	100 %	100 %
7	Abspeichern der Unterlagen	Tätigkeit	1,50 min	0,75 min	0,75 min	50 %	50 %

Anhang E: Persönliche E-Mails

Persönliche E-Mail I	
Von	Eva Schwaiger
An	Andreas Rapf, B.A. (econ.)
Datum	19. März 2018
Berufsbezeichnung	Marketingmitarbeiterin
Betreff	BMD Unterlagen und Preislisten
Anhang:	12-Seiten Digitalisierungsweb.pdf Consult.pdf ASP Systemtechnikpreisliste.pdf Preisliste Steuerberater ab 1.4.18.pdf BMD Com-Jan2018.pdf

Sehr geehrter Herr Rapf,

vielen Dank für Ihr Telefongespräch mit unserem Herrn Sbüll.

In der Anlage senden wir Ihnen die gewünschten Unterlagen.

Gerne senden wir Ihnen den Link auf unsere Homepage zu unserer Info Zeitschrift Seminare & News.

Bei Fragen können Sie sich jederzeit gerne an uns wenden.

Freundliche Grüße

Eva Schwaiger

BMDSYSTEMHAUS GmbH

Sierninger Straße 190, 4400 Steyr

Eva Schwaiger

Marketing

www.bmd.com

Landesgericht Steyr, FN 118356 d

Persönliche E-Mail II	
Von	Andreas Senger
An	Andreas Rapf, B.A. (econ.)
Datum	21.07.2018
Berufsbezeichnung	Junior Consultat
Betreff	AW: Anfrage zu Serverkosten BMD und RZL

Guten Tag Herr Rapf!

Wie gerade telefonisch besprochen, übermittle ich Ihnen die monatlichen Serverkosten für Wartung und Einspielung der Updates der Software von RZL und BMD.

- RZL: mtl. netto € 17,82 (brutto € 21,83)
- BMD: mtl. netto € 19,90 (brutto € 23,88)

Zusätzliche Kosten, können bei abweichenden Wartungen, Backups und zusätzlichen Leistungen entstehen.

Die Höher der Kosten kann ich Ihnen jetzt nicht pauschal sagen.

Falls Sie weitere Fragen haben oder Infos benötigen, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Mit freundlichen Grüßen

Andreas Senger

sevia7 IT development GmbH

Triesterstraße 136

8020 Graz