

MASTERARBEIT

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

Entwicklung eines prozessorientierten Organisationskonzepts am Beispiel von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

Betreuerin:
FH Prof. Mag. Andrea Knaus, Stb

vorgelegt von:
Binder Larissa, BA 51851051

Graz, 28.04.2023

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, 28.04.2023

Larissa Binder, BA

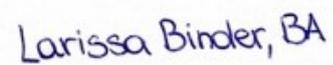
Larissa Binder, BA

Vorwort

Ich möchte an dieser Stelle meinen Dank an alle Personen aussprechen, die mich während meines Studiums begleitet und unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gebührt meinen Eltern, die mir in schwierigen Phasen immer wieder Zuversicht gegeben haben, weiterzumachen und meine Ziele konsequent zu verfolgen. Ohne ihre motivierenden Worte und bedingungslose Unterstützung wäre es mir nicht möglich gewesen mein Studium erfolgreich abzuschließen. Ich bin unendlich dankbar für alles, was sie für mich getan haben und dafür, dass sie stets an meiner Seite waren.

Graz, 28.04.2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Larissa Binder, BA". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Larissa Binder, BA

Kurzfassung

Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH hat in der Vergangenheit einen Anstieg an neuen MA verzeichnet, ohne dass eine Anpassung der Organisationsstruktur erfolgte. Tätigkeiten, die zuvor an andere Standorte ausgelagert wurden, wurden nicht an den ursprünglichen Standort zurückverlagert. Fehlende Strukturen und Vorgehensweisen haben zu Ineffizienzen im Unternehmen geführt. Zum Beispiel gibt es keine klaren Regelungen im Umgang mit Personalfluktuaton oder bei der Durchführung von Tätigkeiten durch die Mitarbeiter*innen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Prozessorganisationskonzept entwickelt, welches eine standardisierte Vorgehensweise bei der Prozessdurchführung der laufenden Buchhaltung und Erstellung des Jahresabschlusses ermöglicht.

Das Organisationskonzept wird unter Anwendung des Grazer Ansatzes entwickelt und durch Befragungen in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung mithilfe von Fragebögen sowie durch die Durchführung eines Workshops an die spezifischen Gegebenheiten der Kooperationspartnerin angepasst.

In den Fragebögen wird der vorhandene Zustand bei der Kooperationspartnerin erhoben. Die Befragungen ergeben, dass die Prozesse der Mitarbeiter*innen bei allen Teilnehmer*innen unterschiedlich erfolgen und dass die Verwendung von Checklisten als optimal empfunden wird, die Anwendung sich aber suboptimal gestaltet.

Der Optimalprozess wird unter Berücksichtigung des erfassten Zustands bei der Kooperationspartnerin in einer Kleingruppe angepasst. Es werden Lösungsansätze zur Strukturierung des Unternehmens nach den Wirkungsbereichen der Geschäftsführung entwickelt sowie Maßnahmen im Zusammenhang mit dem On- und Offboarding von Mitarbeiter*innen erarbeitet.

Das Prozessorganisationskonzept wird in Form eines digitalen Tools an die Kooperationspartnerin übergeben. Das Konzept beinhaltet eine Prozesslandkarte mit den Hauptprozessen der Buchhaltung und Bilanzierung, welche in ihre Teilprozesse untergliedert sind. Weiters sind standardisierte Schreiben und Checklisten sowie Dokumentationslisten zum Stand der Jahresabschlüsse und der Unterlagenübermittlung enthalten.

Inwieweit die Implementierung des Prozessorganisationskonzept und der entwickelten Ansätze bei der Kooperationspartnerin erfolgt, liegt im Ermessen der Geschäftsführung.

Abstract

Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH has experienced an increase in the number of new employees in the past years without any adjustment to its organizational structure. Activities which have been previously outsourced to other locations and have not been transferred back to the original location. The lack of structures and procedures has led to inefficiencies in the company. For example, there are no clear guidelines on how to deal with staff fluctuation or how employees should execute their tasks.

Within the scope of this master thesis, a process organization concept will be developed, which enables a standardized procedure for the process execution of the bookkeeping and the preparation of the annual financial statement.

The organizational concept is developed by applying the Grazer Ansatz and adapted to the specific circumstances of Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH through surveys in the bookkeeping and accounting department and by conducting a workshop.

In the surveys, the existing situation at the cooperation partner is ascertained. The results show that the processes of the employees are different for all participants and that the use of checklists is perceived as optimal, but the application is suboptimal.

The optimal process is adapted in a small group, considering the recorded state of the cooperation partner. Approaches to structuring the company according to the areas of activity of the management are developed, as well as measures in connection with the onboarding and offboarding of employees.

The process organization concept is handed over to the cooperation partner in the form of a digital tool. The concept contains a process map with the main processes of bookkeeping and accounting, which are subdivided into their sub-processes. Furthermore, standardized letters and checklists as well as documentation lists on the status of the annual financial statements and the transmission of documents are included.

The extent to which the concept of process organization and the developed approaches are implemented at Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH is at the management's discretion.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundsätze und Begriffsbestimmungen für die Konstruktion eines Prozessorganisationskonzepts	5
2.1	Rahmenbedingungen des Prozess- und Qualitätsmanagements.....	6
2.1.1	Begriffsbestimmungen im Prozessmanagement.....	6
2.1.1.1	Bestimmung des Prozessbegriffs und der Prozessarten.....	7
2.1.1.2	Aktionsträger*innen im Prozessmanagement	9
2.1.1.3	Darstellungsebenen im Prozessmanagement.....	11
2.1.1.4	Ziele der Prozessorientierung im Hinblick auf die Organisationsgestaltung	16
2.1.2	Begriffsbestimmungen im Qualitätsmanagement.....	18
2.2	Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines Prozessorganisationskonzepts unter Berücksichtigung des Prozess- und Qualitätsmanagements.....	22
2.2.1	Gestaltungsformen der Prozessorganisation	23
2.2.2	Grazer Ansatz als Modell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung.....	26
3	Konzeption einer optimierten Prozessorganisation für Steuerberatungskanzleien	31
3.1	Ansätze zur Geschäftsprozessoptimierung in Steuerberatungskanzleien	32
3.1.1	Zuständigkeitsbereiche und Prozessoptimierung im Zeichen der Digitalisierung	32
3.1.2	Aus- und Weiterbildung als Schlüsselfaktor in Steuerberatungskanzleien	34
3.2	Abbildung der durchgängigen Geschäftsprozesse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH	37
3.3	Optimierung bestehender Geschäftsprozesse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH	43
3.3.1	Darstellung der Prozesse innerhalb der Buchhaltungsabteilung	43
3.3.2	Darstellung der Prozesse innerhalb der Bilanzierungsabteilung.....	49
4	Erhebung Status quo und Abweichungsanalyse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH	53
4.1	Untersuchungsdesign und Relevanzbegründung der Befragungsmethodik	53
4.1.1	Prinzipien der Fragebogenkonstruktion.....	54
4.1.2	Inhalte des Fragebogens zur Erhebung der vorhandenen Prozesse in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung	56
4.1.2.1	Fragebogaufbau zur Erhebung der aktuellen Gegebenheiten in der Buchhaltungsabteilung	58
4.1.2.2	Fragebogaufbau zur Erhebung der aktuellen Gegebenheiten in der Bilanzierungsabteilung.....	62
4.2	Analyse und Ergebnisse der Befragungen.....	67
4.2.1	Identifikation der Befragungsteilnehmenden und Analyse der Zuständigkeitsbereiche.....	67

4.2.1.1	Teilnehmer*innen der Buchhaltungsabteilung.....	67
4.2.1.2	Teilnehmer*innen der Bilanzierungsabteilung.....	68
4.2.2	Analyse des gegenwärtigen Prozesses bei der Kooperationspartnerin und Identifikation von Abweichungen zum optimalen Prozess.....	69
4.2.2.1	Gegenwärtige Prozesse in der Buchhaltungsabteilung.....	70
4.2.2.2	Gegenwärtige Prozesse in der Bilanzierungsabteilung.....	71
4.2.3	Analyse der externen und internen Kommunikation, Dokumentation und Verwaltung von Checklisten.....	73
4.2.3.1	Unterlagenübergabe von den Klient*innen an die Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen.....	73
4.2.3.2	Verwendung von Checklisten und interne Kommunikation.....	75
4.2.3.3	Herausforderungen und Präferenzen der Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen.....	78
4.2.3.4	Unterlagenrückgabe an die Klient*innen und externe Zusammenarbeit.....	81
5	Konzeption einer prozessorientierten Organisation für Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH und Möglichkeiten zur Implementierung der Optimierungspotentiale.....	84
5.1	Modellierung des optimierten Prozessorganisationskonzepts im Rahmen eines Workshops.....	84
5.1.1	Anpassung der Optimalprozesse an die Gegebenheiten der Kooperationspartnerin und Lösungsansätze zur Prozessoptimierung.....	85
5.1.2	Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeiter*innen und Wirkungsbereiche der Geschäftsführer.....	88
5.1.3	Vorgehensweise bei On- und Offboarding von Mitarbeiter*innen.....	89
5.2	Darstellung des prozessorientierten Organisationskonzepts und weitere Vorgehensweise bei der Kooperationspartnerin.....	91
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	94
	Literaturverzeichnis.....	96
	Anhang.....	99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Prozessarten.....	8
Abbildung 2: Darstellungsebenen im Prozessmanagement.....	11
Abbildung 3: Grundsätzlicher Aufbau eines Flussdiagrammes	15
Abbildung 4: Ziele der Prozessgestaltung.....	17
Abbildung 5: Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2015	20
Abbildung 6: Basiseinheit des Grazer Ansatzes	27
Abbildung 7: Prinzip der Kaskadierung.....	30
Abbildung 8: Prozess mit Teilleistungen im Geschäftsbeziehungszyklus.....	40
Abbildung 9: Prozessegmentierung nach den Gewinnermittlungsarten.....	42
Abbildung 10: Flussdiagramm Hauptprozess laufende Buchhaltungstätigkeiten.....	45
Abbildung 11: Flussdiagramm Teilprozess Verbuchen der Geschäftsfälle.....	47
Abbildung 12: Flussdiagramm Teilprozess Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung	49
Abbildung 13: Flussdiagramm Hauptprozess Erstellung des Jahresabschlusses	50
Abbildung 14: Flussdiagramm Teilprozess Erstellung des Jahresabschlusses.....	52
Abbildung 15: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter*innen in der Buchhaltungsabteilung	67
Abbildung 16: Fokus des Tätigkeitsbereichs der Buchhalter*innen.....	68
Abbildung 17: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter*innen in der Bilanzierungsabteilung	68
Abbildung 18: Fokus des Tätigkeitsbereichs der Bilanzierer*innen	69
Abbildung 19: Anzahl der parallel erstellten Jahresabschlüsse.....	72
Abbildung 20: Häufige fehlende Unterlagen bei Beginn der Jahresabschlusserstellung	74
Abbildung 21: Art der Unterlagenübergabe von der Buchhaltungsabteilung an die Bilanzierungsabteilung	76
Abbildung 22: Empfinden der Zusammenarbeit mit Bilanzierer*innen von anderen Standorten.....	77
Abbildung 23: Empfinden der Zusammenarbeit mit Buchhalter*innen von anderen Standorten.....	77
Abbildung 24: Präferenzen der Buchhalter*innen im Hinblick auf Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten.....	80
Abbildung 25: Präferenzen der Bilanzierer*innen im Hinblick auf Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten.....	80
Abbildung 26: Prioritäten der Klient*innen im Hinblick auf die Erstellung der laufenden Buchhaltung	82

Abbildung 27: Prioritäten der BH-MA bei den Klient*innen.....	82
Abbildung 28: Prioritäten der Klient*innen im Hinblick auf die Erstellung des JA	83
Abbildung 29: Prioritäten der BIL-MA bei den Klient*innen	83
Abbildung 30: Checkliste mit erweiterter Funktionalität.....	86
Abbildung 31: Checkliste für die Erstellung der Buchhaltung	87
Abbildung 32: Bewertung der geografischen Aufteilung der Prozessteams der Geschäftsführer.....	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Symbole in Flussdiagrammen nach DIN EN ISO 66001.....	14
Tabelle 2: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen	23
Tabelle 3: Formen der Prozessorganisation	24
Tabelle 4: Unterschiede von Makro- und Mikrodesign	29
Tabelle 5: Vorgehensweise zur Entwicklung des Makrodesigns	37
Tabelle 6: Erfolgsfaktoren und Kernfähigkeiten von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH.....	39
Tabelle 7: Aufbau der Fragebögen	57
Tabelle 8: Aktuelle und optimal beurteilte Vorgehensweise bei der Verbuchung von AR, ER und KA laut Fragebogenteilnehmer*innen	71
Tabelle 9: Herausforderungen der Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen im Hinblick auf die Technik und fachliche Thematik.....	79

Abkürzungsverzeichnis

ABF	Ausbildungsbeauftragte*r
ANAV	Abschlussnavigator
AVZ	Anlagenverzeichnis
BH	Buchhaltung
BIL	Bilanzierung
DMS	Dokumentenmanagementsystem
EAR	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
EPO	Einfluss-Prozessorganisation
FIBU	Finanzbuchhaltung
GF	Geschäftsführer
GP	Geschäftsprozesse
IGL	Innergemeinschaftliche Lieferung
JA	Jahresabschluss
KI	Klient*in
MA	Mitarbeiter*in
MPO	Matrix-Prozessorganisation
OP-Liste	Offene-Posten-Liste
OSS	One-Stop-Shop
PLK	Prozesslandkarte
PE	Prozesseigner*in
PM	Prozessmanager*in
PMa	Prozessmitarbeiter*in
PT	Prozessteam
PV	Personalverrechnung
RPO	Reine Prozessorganisation
Stb	Steuerberater*in
TN	Teilnehmer*in
UVA	Umsatzsteuervoranmeldung
QM	Qualitätsmanagement
ZM	Zusammenfassende Meldung

1 Einleitung

Die Dynamik in der Steuerberatungsbranche erlaubt den Kanzleien keine Ineffizienzen mehr. Als aktuelle und wesentliche Herausforderung gilt die Problemlösung der organisatorischen Komplexität. Diese liegt insbesondere in der Leistungserbringung, welche sich durch die kurzen Durchlaufzeiten, den organisatorischen Schnittstellen und dem aufwendigen internen und externen Abstimmungsbedarf bemerkbar machen. Zusätzlich wird der Tagesablauf durch die Interaktionen zwischen Menschen und Institutionen erschwert. Optimale Arbeitsbedingungen mit den gegebenen Situationen zu schaffen, ist aus Qualitätssicht und aus Gründen der Effizienz von hoher Bedeutung. Eine unzureichende Gestaltung der betrieblichen Organisationsstruktur ist einer der Hauptgründe für systematische Fehler und unzureichende Qualität.¹

Die organisatorische Komplexität ist der Kooperationspartnerin Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bewusst und betrachtet die Qualitätssicherung und das Streben nach Wachstum als strategische Ziele.

Zu den Kernkompetenzen der Kooperationspartnerin zählen die Erstellung von Bilanzen, Buchhaltungs- und Personalverrechnungstätigkeiten, sowie die Erstellung von Sachverständigenurteilen. In diesen Bereichen werden österreichweit an drei Standorten rund 1.800 Klient*innen (KI) von rund 50 Mitarbeiter*innen (MA) betreut.

Parallel zum Klient*innen-Wachstum ist die Kooperationspartnerin vermehrt der Personalfluktuationsausgesetzt. Liegt an einem Standort beispielsweise ein Personalengpass in der Buchhaltung vor, erfolgt die Auslagerung der Buchhaltungstätigkeiten an die anderen Standorte. Aufgaben werden kurzerhand umverteilt, sodass Mitarbeiter*innen einem höheren Arbeitsumfang ausgesetzt sind. Die Einschulung neuer MA ist ebenso mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden. Aus dieser Mehrbelastung resultieren Reibungen zwischen den einzelnen Abteilungen und Buchhaltungs- sowie Bilanzierungstätigkeiten unterliegen keinem Optimalzustand. Der Kommunikationsweg wird durch diese Vorgehensweise erschwert und Prozesse bedürfen einer längeren Abwicklungszeit.

Die Mitarbeiter*innen sind vier Geschäftsführern (GF) unterstellt, wodurch die Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben mit Herausforderungen verbunden ist. Durch Zu- und Abgänge von Mitarbeiter*innen ergeben sich Überschneidungen in den Verantwortungsbereichen. Es gibt

¹ Vgl. SIEGEL/WUNDERLICH (2018), S. 71f.

keine klare Regelung im Umgang mit Personalfuktuation und Prozessabwicklungen. Der Kooperationspartnerin fehlt eine Organisationsstruktur, die eine klare Rollenverteilung und einen geregelten Umgang mit Zu- und Abgängen von Personal vorsieht. Als Resultat leidet Qualität der Dienstleistung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, für die Kooperationspartnerin ein Konzept zur Prozessorganisation zu entwickeln. Die Unternehmensaktivitäten sollen in einzelne Wirkungsbereiche gegliedert werden, welche in Form einer Prozesslandkarte samt Kommunikationswegen abgebildet werden. Ein zentraler Aspekt dieser Prozessoptimierung besteht in der klaren Aufgabenverteilung innerhalb der Organisationseinheiten, wodurch eine gesteigerte Unabhängigkeit der Standorte sowie eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche einzelner MA gewährleistet wird.

Als weiteres Hauptziel soll ein standardisierter Prozess entwickelt werden, der regelt, wie bei einem Mitarbeiter*innenwechsel vorzugehen ist und wie die Neu- beziehungsweise Umverteilung der Klient*innen erfolgt.

Das prozessorientierte Organisationskonzept wird in Form eines Tools an die Kooperationspartnerin übergeben. Das Tool enthält die Prozesslandkarte der Kooperationspartnerin und die Prozesse der Buchhaltung und Bilanzierung. Checklisten und standardisierte Schreiben sind im Tool enthalten, welche zur Optimierung und Verkürzung von Prozessen beitragen sollen.

In diesem Zusammenhang ist zu klären, welche Organisationsform für die Kooperationspartnerin geeignet ist. Weiters ist zu erheben, wie Prozesse standardisiert werden und wie eine klare Strukturierung der Organisation erfolgt.

Zunächst stellt sich die Frage, wie sich der Optimalprozess für die Kooperationspartnerin gestaltet. Der Idealprozess wird aus einer methodischen Analyse relevanter Fachliteratur extrahiert und in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung validiert. Bei der Ausarbeitung des Idealprozesses werden praktische Anwendungen sowie passende Organisationskonzepte berücksichtigt.

Der Status quo wird im Rahmen einer Befragung erhoben. Die Befragung wird mithilfe eines anonymisierten Fragebogens durchgeführt. Diese Methodik wurde gewählt, damit mehrere Personen unabhängig voneinander befragt werden können. Befragt werden die Mitarbeiter*innen der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilungen aller Standorte. Es wird eine Vollerhebung durchgeführt, da die Mitgestaltung der Prozesse alle MA betrifft.

Im nächsten Schritt gilt es zu beantworten, wie sich der Optimalprozess für Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH anhand der objektiv erhobenen Kriterien gestalten kann und wie dieser subjektiv dem Unternehmen angepasst wird. Zu erheben gelten die Optimierungspotentiale in den einzelnen Prozessschritten.

Das Konzept wird in einem Workshop erarbeitet, an dem eine Kleingruppe von MA teilnimmt. Im Zuge dessen werden das Idealkonzept, der aktuelle Stand sowie die Ergebnisse der Befragungen präsentiert. Aus diesen Erkenntnissen wird ein Prozessorganisationskonzept für das Unternehmen erstellt, welches die Geschäftsprozesse und deren Zusammenhänge definiert. Weiters werden im Workshop Wege zur optimalen Prozessdurchführung sowie Trends im Kontext der Digitalisierung vorgestellt, die die Kooperationspartnerin im Anschluss einführen kann. Im Rahmen des Workshops wird die methodische Vorgehensweise diskutiert, die bei einem Personalwechsel anzuwenden ist.

Im zweiten Kapitel werden die Grundsätze und Begriffsbestimmungen für die Konstruktion eines Prozessorganisationskonzepts erläutert. Rahmenbedingungen sowie Begriffsbestimmungen des Prozess- und Qualitätsmanagements werden behandelt. Eine Analyse des Prozessbegriffs und Unterscheidung von Prozessarten zur effektiven Prozessgestaltung erfolgt an dieser Stelle. Die Wahrnehmung von Rollen durch Individuen im Kontext des Prozessmanagements sowie die Darstellungsebenen im Prozessmanagement werden besprochen. Das Normensystem DIN EN ISO 9001 wird als Basis für ein Qualitätsmanagementsystem vorgestellt. Aufbauend darauf werden die Formen der prozessorientierten Organisationsgestaltung analysiert und der Grazer Ansatz als Möglichkeit zur Modellierung eines Prozessorganisationskonzepts vorgestellt.

Im dritten Kapitel wird ein optimiertes Prozessorganisationskonzept unter Anwendung des Grazer Ansatzes für die Kooperationspartnerin entwickelt. Eingangs werden allgemeine Ansätze zur Geschäftsprozessoptimierung in Steuerberatungskanzleien erörtert. Diese beinhalten die wesentlichen Faktoren für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Prozessoptimierung. Darauf aufbauend werden für die Kooperationspartnerin optimale Prozesse in Abstimmung mit der Geschäftsführung unter Anwendung des Grazer Ansatzes erstellt. Die Optimalprozesse beziehen sich auf die Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung.

Im vierten Kapitel wird der Status quo bei der Kooperationspartnerin in Form eines anonymen Fragebogens erhoben. Eingangs werden die Prinzipien der Fragebogenkonstruktion dargelegt. Weiters wird der Aufbau und Inhalt der Fragebögen, welche an die Buchhaltungs- und Bilanzie-

rungsabteilung ausgesendet wird, erläutert und begründet. Im Anschluss erfolgt eine Ergebnispräsentation und Analyse des vorhandenen Prozesses und der aktuellen Gegebenheiten bei der Kooperationspartnerin.

Das fünfte Kapitel beinhaltet die Zusammenführung des vorhandenen Zustandes mit dem optimalen Konstrukt in Form eines Workshops. Zuerst werden die Erkenntnisse präsentiert und die weitere Vorgehensweise im Unternehmen dargelegt. Im zweiten Teil wird das Tool, welches an die Kooperationspartnerin übergeben wird, vorgestellt.

Im letzten Kapitel wird die Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick über die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten gegeben.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Konzept erarbeitet, das Lösungsansätze zur Optimierung des Prozessablaufs und zur Implementierung einer prozessorientierten Organisation bietet. Die Umsetzung der im Konzept enthaltenen Handlungsempfehlungen wird nicht behandelt. Das Prozessorganisationskonzept soll als Tool übergeben werden, während die Implementierung im Ermessen der Kooperationspartnerin liegt. Es werden ausschließlich schnittstellenübergreifende Prozesse behandelt, die für die Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilungen von Bedeutung sind, während der Prozess der Personalverrechnung nicht näher erläutert wird. Die Arbeit bezieht sich nicht auf Empfehlungen zum Unternehmenswachstum und behandelt keine rechtlichen Themen, insbesondere personal- und steuerrechtliche Aspekte. Die Arbeit endet mit der Bereitstellung des entwickelten Konzepts.

2 Grundsätze und Begriffsbestimmungen für die Konstruktion eines Prozessorganisationskonzepts

In diesem Kapitel werden die Grundsätze und Begriffsbestimmungen für die Erstellung eines prozessorientierten Organisationskonzepts erläutert. Es wird die Verbindung zwischen Prozessmanagement und Qualitätsmanagement hergestellt sowie die Integration von Qualitätsaspekten in die prozessorientierte Organisationsgestaltung thematisiert.

Der Begriff Organisation beschreibt den Prozess des Zusammenfügens und Verbindens von einzelnen Komponenten zu einem Ganzen sowie den Zustand, der daraus resultiert. Eine erfolgreiche Organisation erfordert eine sorgfältige Überprüfung von Aufgaben, eine Entflechtung komplexer Zusammenhänge, Klarheit bezüglich Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Beziehungen, eine gezielte Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die Nutzung von Lerneffekten einzelner. Eine unzureichende Organisation kann zu Ineffizienzen führen, während eine übermäßige Organisation die Motivation verringern kann. Das Ziel sollte darin bestehen, so viel Organisation wie nötig und so wenig wie möglich anzuwenden. Ein hoher Organisationsgrad ist angebracht bei Aufgaben, die wiederkehrend und gut planbar sind, sowie bei Mitarbeiter*innen, die stark ergebnisorientiert sind und bei hohen Sicherheitsanforderungen. Das Ziel ist die effiziente und sichere Abwicklung von Routineaufgaben, wie beispielsweise in der Buchhaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung. Ein niedriger Organisationsgrad ist angebracht bei hohem Innovationsgrad, dynamischer Umwelt, kreativen Prozessen von großer Komplexität und geringer Planbarkeit sowie bei Mitarbeiter*innen, die stark problemlösungsorientiert sind und sich gerne mit neuen Aufgaben beschäftigen.²

Eine prozessorientierte Organisationsgestaltung erfordert ein grundlegendes Verständnis für das Prozess- und Qualitätsmanagement. Die notwendigen Rahmenbedingungen werden in den folgenden Unterkapiteln vermittelt.

² Vgl. REYNVAAN (2022), S. 3f.

2.1 Rahmenbedingungen des Prozess- und Qualitätsmanagements

Das vorliegende Kapitel behandelt die essenziellen Aspekte des Prozess- und Qualitätsmanagements, welche von großer Relevanz für die Gestaltung einer prozessorientierten Organisation sind.

Das Hauptziel des Prozessmanagements und des Qualitätsmanagements ist es, kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren. Dies wird durch regelmäßige Überprüfung und Standardisierung der Prozesse erreicht, was zu einer dauerhaften Verbesserung der Qualität führt. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement sind eng miteinander verknüpft. Das Qualitätsmanagement ist historisch betrachtet früher entstanden und gilt als übergeordnetes Konzept des Prozessmanagements. In der Praxis unterscheiden sich die beiden Ansätze darin, dass Qualitätsmanager*innen auf die Einhaltung von Normen und die Durchführung von Qualitätsaudits fokussiert sind, während Prozessmanager*innen bestrebt sind, die Leistung des Unternehmens zu verbessern.³

2.1.1 Begriffsbestimmungen im Prozessmanagement

Der Inhalt dieses Kapitels umfasst die grundlegenden Elemente des Prozessmanagements. Es wird auf die Definition und Beschreibung von Prozessen sowie deren Gestaltung und Optimierung eingegangen. Methoden und Werkzeuge des Prozessmanagements werden an dieser Stelle behandelt, wie beispielsweise die Prozesslandkarte. Das Hauptziel dieses Kapitels ist es, ein umfassendes Verständnis für die Grundlagen des Prozessmanagements zu vermitteln.

Die Grundidee des Prozessmanagements besteht darin, die prozessorientierte Gestaltung von Organisationen und Wertschöpfungsketten zu fördern. Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Aktivitäten zur gezielten Steuerung von Geschäftsprozessen hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Zufriedenheit der Kund*innen. Es gibt eine Vielzahl von Lösungsansätzen für Prozessmanagement, die von der gezielten Verbesserung einzelner Prozesse bis hin zur Entwicklung und Implementierung eines integrierten Gesamtsystems reichen. Das Ziel des Prozessmanagements ist es zur Gestaltung und Steuerung der Leistungserstellung beizutragen, sodass Organisationen ihre strategischen und operativen Ziele erreichen und die Zufriedenheit der Kund*innen verbessern. Die Prozesse müssen im Hinblick auf ihre Qualität, Zeit und Kosten ausgerichtet und gestaltet werden, um die definierten Ziele zu erreichen.

³ Vgl. BECKER/KUGELER/ROSEMANN (2012), S. 545ff.

Prozessmanagement ist nicht nur ein Ansatz zur Effizienzsteigerung, sondern kann dazu beitragen, dass sich Organisationen auf ihre wesentlichen Geschäftsprozesse konzentrieren und die Effektivität der Leistungserstellung verbessern.⁴

In den folgenden Unterkapiteln werden zunächst der Prozessbegriff präzisiert und eine differenzierte Abgrenzung zwischen den verschiedenen Prozessarten vorgenommen. Anschließend werden die zentralen Rollen innerhalb des Prozessmanagements dargelegt und die verschiedenen Darstellungsebenen im Rahmen des Prozessmanagements aufgezeigt. Hierbei wird insbesondere die Bedeutung der Prozesslandkarte erläutert sowie deren Erstellung unter Berücksichtigung relevanter Normen beschrieben. Abschließend werden die Ziele der Prozessorientierung diskutiert und die Bedeutung eines qualitätsorientierten Prozessmanagements verdeutlicht.

2.1.1.1 Bestimmung des Prozessbegriffs und der Prozessarten

In vorliegendem Kapitel erfolgt eine Analyse des Prozessbegriffs sowie eine differenzierte Darstellung der verschiedenen Prozessarten und deren charakteristischer Merkmale zur effektiven Gestaltung von Geschäftsprozessen.

Die erfolgreiche Gestaltung einer Organisation setzt eine systematische Analyse der Prozesse voraus.⁵ Ein Prozess stellt eine Abfolge von betrieblichen Aktivitäten dar.⁶ Prozesse sind auf Kund*innen ausgerichtet und mehrwertschaffend. Zu den Kernbegriffen des Prozesses zählen der Input und der Output.⁷

Für einen Prozess wird ein Input in materieller oder immaterieller Form benötigt. Der Input fließt in den Prozess ein und wird transformiert. Der Output stellt das Ergebnis nach Durchführung der Prozessaktivitäten dar. Jeder Output ist einem*einer Kund*in zuordenbar.⁸

Prozesse können in Teilprozesse nach unten aufgegliedert werden. Erfolgt die Verdichtung nach oben wird von Hauptprozessen gesprochen. Die Untergliederung und Zusammenfassung der Teilprozesse sind von der Aufgabenstellung, der Unternehmensgröße und den organisationsinternen Standards abhängig. Die Sicherstellung einer übersichtlichen und führbaren Prozesslandschaft ist essenziell.⁹

⁴ Vgl. KERN (2012), S. 3.

⁵ Vgl. SCHWEIGER (2022), S. 29.

⁶ Vgl. VORBACH (2015), S. 342.

⁷ Vgl. WORLE (2020), S. 21.

⁸ Vgl. VORBACH (2015), S. 343.

⁹ Vgl. STÖGER (2018), S. 11.

Bei den Prozessen wird zwischen wertschaffenden und wertdefinierenden Prozessen, sowie Management- und Supportprozessen unterschieden. Die wertdefinierenden und wertschaffenden Prozesse werden als Geschäftsprozesse (GP) bezeichnet.¹⁰

Vorbach schreibt, dass unter den wertschaffenden Prozessen operative Prozesse verstanden werden, die zur Leistungserbringung für KI führen. Im Mittelpunkt der Prozessgestaltung steht die Orientierung an den Bedürfnissen der Kund*innen, Effizienz und Effektivität. Der aus den Prozessen resultierende Output, welcher indirekt mit der Leistungserstellung in Verbindung steht, wird als wertdefinierender Prozess bezeichnet. Wertdefinierende Prozesse sichern die Konkurrenz- und Überlebensfähigkeit einer Unternehmung.

Managementprozesse umfassen Vorbach zufolge die Prozesse der Management- und Führungsaufgaben einer Unternehmung. Die Entwicklung der Strategien und die operative Planung, sowie die Entwicklung und Führung der Mitarbeiter*innen sind Teil dieser Prozesse. Supportprozesse dienen laut Vorbach unterstützend für andere Prozessarten. Zu diesen Prozessen zählen beispielsweise die Wartung und Instandhaltung sowie IT-Dienstleistungen.



Abbildung 1: Darstellung der Prozessarten, Quelle: VORBACH, S. 348, (leicht modifiziert).

Weiters können Prozesse nach der Häufigkeit der Auslösung unterteilt werden. Die Gehaltsabrechnung ist zum Beispiel ein Prozess, der sehr häufig ausgelöst wird. Prozesse, wie dieser, sind zumeist standardisiert und das Ergebnis ist bei gleichem Ausgangspunkt immer gleichartig zu erwarten. Im Gegensatz dazu gibt es Prozesse, die in ihrem Ablauf einzigartig sind. Als Beispiel kann die Abwicklung eines Ergänzungsersuchens vom Finanzamt herangezogen werden. Der Prozess wird in seiner Abwicklung nur grob vorgegeben. Die Festlegung der Details werden für jeden Einzelfall bestimmt, wodurch viele Entscheidungsfreiräume für Mitarbeiter*innen entstehen.¹¹

¹⁰ Vgl. VORBACH (2015), S. 343.

¹¹ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 5.

2.1.1.2 Aktionsträger*innen im Prozessmanagement

In diesem Kapitel erfolgt eine Vorstellung und Analyse der personellen Rollen im Kontext des Prozessmanagements. Der Fokus liegt auf der Charakterisierung und Wahrnehmung dieser Rollen durch Individuen innerhalb einer Prozessorganisation. Die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche werden betrachtet und in Bezug zu den zugrundeliegenden Prozessen gesetzt.

An einem Prozess sind im Regelfall mehrere Abteilungen beteiligt, wodurch die Suboptimierung einzelner Teilprozesse begünstigt wird.¹² Für eine optimierte Abwicklung ist eine Reduktion der Anzahl der Stellen, Abteilungen und Standorte im Prozess vorzunehmen. Für eine effiziente Gestaltung der Aktivitäten soll ein Prozess durchgängig einem Verantwortungsbereich unterstellt werden.¹³

Prozesseigner*in

Der*die Prozesseigner*in (PE) trägt für einen Geschäftsprozess die gesamte Verantwortung. Prozessziele werden von ihm*ihr aus den Unternehmenszielen abgeleitet und strategisch auf seine*ihre Prozesse ausgerichtet. Prozesseigner*innen werden von zumindest einem*einer Prozessmanager*in unterstützt, die von ihm*ihr bestimmt wird. Er*sie fungiert als Mentor*in für die Prozessmanager*innen und stellt die Verfügbarkeit benötigter Ressourcen sicher. Der*die Prozesseigner*in hat zu überwachen, ob die strategischen Ziele erreicht werden und ob die Abläufe auf die externen Kund*innen ausgerichtet sind. Für die Erfüllung dieser Aufgabe ist es notwendig, dass der*die Prozesseigner*in eine hohe Position in der Unternehmenshierarchie innehat.¹⁴

Prozessmanager*in

Die Hauptaufgabe von einem* einer Prozessmanager*in (PM) besteht darin, den Geschäftsprozess im Auftrag des*der PE operativ umzusetzen. Der*die PM ist für die Planung, Steuerung und Kontrolle des laufenden Prozesses verantwortlich und gewährleistet die Erreichung der Prozessziele. Der*die PM koordiniert die Arbeit seines Teams und fördert eine zielgerichtete und schnelle Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Er*sie führt regelmäßige Reviews durch und trägt als Fachpromotor*in zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Prozesses bei. Die Teilprozessmanager*innen haben ähnliche Aufgaben auf ihrer Ebene. Sie planen, steuern und kontrollieren ihren Teilprozess und sind für die Erreichung der

¹² Vgl. FÜERMANN (2014), S. 26.

¹³ Vgl. VORBACH (2015), S. 344-348.

¹⁴ Vgl. VAHS (2019), S. 255.

Teilprozessziele verantwortlich. Sie berichten an den*die Prozessmanager*in und arbeiten eng mit ihm*ihr zusammen, um sicherzustellen, dass der Gesamtprozess reibungslos abläuft.¹⁵

Prozessmitarbeiter*in

Die Prozessmitarbeiter*innen (PMA) sind die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung der Aktivitäten. Sie haben die Verantwortung, die ihnen übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß auszuführen und verfügen über die notwendigen Kompetenzen. Im Rahmen der Selbstkontrolle überwachen sie ihre Aktivitäten und bringen gegebenenfalls Vorschläge zur Optimierung ein. Unklarheiten sollten in erster Linie im Prozessteam gelöst werden, bevor der*die PE hinzugezogen wird.¹⁶

Prozessteam

Ein Prozessteam (PT) ist für die laufende Prozessdurchführung zuständig. PT sind auf Dauer angelegt und ein fixer Bestandteil der Prozessorganisation. Ein PT kann auf gemeinsame Vergangenheitserfahrungen zurückgreifen, kennt die vernetzten Aktivitäten und operiert mit deutlich weniger Fehlerzahlen. Der Teamerfolg hängt von der Qualität der Beziehungen zwischen den einzelnen Teammitglieder*innen ab und somit ist die Teambildung von hoher Bedeutung.¹⁷

Schmelzer und Sesselmann beschreiben folgende Phasen der Teambildung:

1. **Forming:** In dieser Phase erfolgt die Personenauswahl und eine gemeinsame Informationsbasis wird geschaffen. Die Personalauswahl sollte so vorgenommen werden, sodass alle benötigten Kompetenzen innerhalb eines Prozessteams vorhanden sind.
2. **Storming:** Rollen und Teamziele werden in dieser Phase festgelegt. Weichen die persönlichen Ziele von den Teamzielen ab, ist dies offen zu diskutieren, um das Team weiterzuführen. Können Konflikte nicht abgebaut werden, ist das Team aufzulösen.
3. **Norming:** In dieser Phase werden Widerstände weitgehend bereinigt, Rollen werden zugewiesen und die Regeln der Zusammenarbeit geklärt. Die Selbstorganisation des PT wird konzipiert und eine unterstützende Beziehung wird entwickelt.
4. **Performing:** Aufgaben werden in dieser Phase professionell erledigt und vorgegebene Ziele erreicht. Die Selbstorganisation und Zusammenarbeit werden verbessert und gemeinsames Lernen gefördert.

¹⁵ Vgl. VAHS (2019), S. 255.

¹⁶ Vgl. VAHS (2019), S. 255.

¹⁷ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 287ff.

2.1.1.3 Darstellungsebenen im Prozessmanagement

In diesem Kapitel wird die Darstellung von Prozessen in den Ebenen des Prozessmanagements behandelt. Die Darstellung der Prozesse erfolgt auf oberster Ebene, welche durch die Prozesslandkarte abgebildet wird. Von dieser Übersichtsdarstellung aus können weitere Detaillierungsebenen genutzt werden, um die Hauptprozesse, Prozesse und Prozessdetails in ihrer Komplexität zu zeigen. Die Verwendung von Symbolen in Flussdiagrammen nach DIN EN ISO 66001 ermöglicht eine einheitliche Darstellung von Prozessen, um deren Verständnis und Optimierung zu erleichtern.

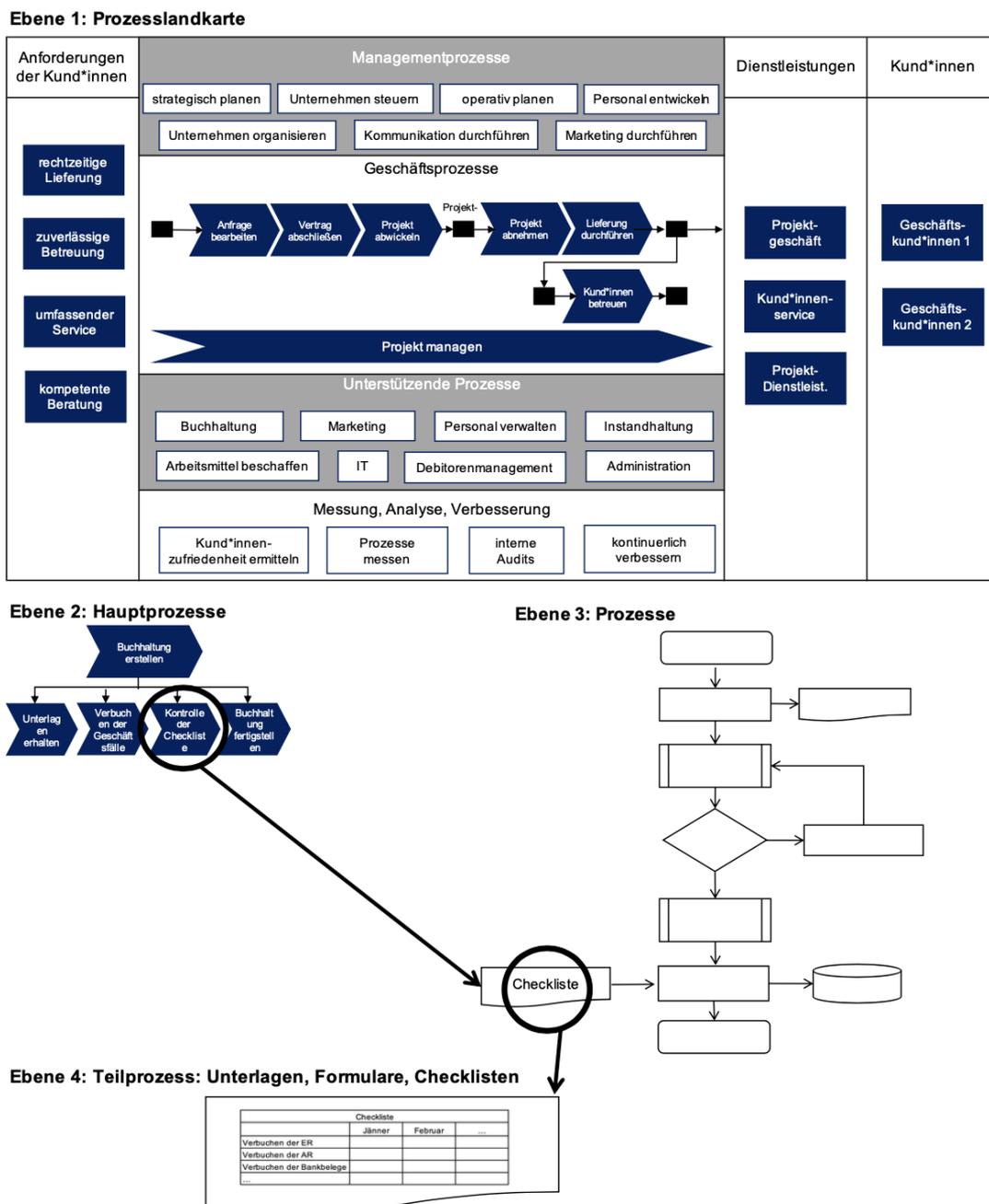


Abbildung 2: Darstellungsebenen im Prozessmanagement, Quelle: in Anlehnung an WAGNER, K./KÄFER, R. (2017), S. 60.

Die Prozesslandkarte stellt den initialen Punkt für die ganzheitliche Veranschaulichung des Prozessqualitätsmanagementsystems dar. Sie gibt einen Überblick über die Zusammenarbeit der Hauptprozesse auf höchster Ebene aus einer Vogelperspektive und ermöglicht eine Betrachtung des Unternehmens aus einer oberen Sichtweise. Anhand dieser Übersicht können beliebig viele Ebenen der Detailgenauigkeit genutzt werden, um die Hauptprozesse, Prozesse und spezifischen Prozesskomponenten wie Arbeits- und Prüfanweisungen darzustellen.¹⁸

Die Prozesslandkarte beinhaltet die primären und sekundären Aktivitäten einer Unternehmung. Zwischen den wertschöpfenden Aktivitäten gibt es zahlreiche interne sowie externe Interdependenzen. Externe Interdependenzen resultieren aus der Wechselwirkung zwischen den eigenen und den Prozessen vor- oder nachgelagerter Partner*innen. Porter zufolge ist der Unternehmenserfolg von der Verknüpfungsart der Prozesse abhängig.¹⁹

In der Darstellung von Prozessen werden für jeden Prozess die jeweiligen Abläufe, notwendigen Dokumente sowie Verantwortlichkeiten visualisiert. Unterhalb dieser Ebene finden sich spezifische Detailunterlagen oder Teilprozesse, die für den jeweiligen Prozess relevant sind. Es ist entscheidend, sicherzustellen, dass dieser Ansatz nicht an einer bestimmten Ebene endet, sondern nach unten hin erweiterbar bleibt, um der Komplexität der Organisation gerecht zu werden.²⁰

Für die Erstellung einer Prozesslandkarte muss eine Zusammenfassung betrieblicher Aktivitäten zu Prozessen erfolgen. Damit eine Verwechslung von Prozessen und Abteilungen vermieden wird, sollen die in der Prozesslandkarte beinhalteten Prozesse Bezeichnungen erhalten, die sich von den Abteilungsbezeichnungen unterscheiden.²¹

Wilhelm führt fort, dass als Kriterium für die Aufnahme der Prozesse in die Prozesslandkarte evaluiert werden soll, welche Prozesse im Unternehmen die wesentlichen Geschäftstätigkeiten darstellen und welche Prozesse sich regelmäßig wiederholen. Der Zweck in einer Prozesslandkarte liegt darin, einen Überblick über die wesentlichen Prozesse zu erlangen, die für die Erstellung der angebotenen Dienstleistungen erforderlich sind. Prozesse, die selten im Unternehmen vorkommen sind von untergeordneter Bedeutung und werden nicht in der Prozesslandkarte berücksichtigt. Aus der PLK soll hervorgehen, wie die Prozesse aufeinander aufbauen. Für bestimmte Prozesse können Varianten erstellt werden, bei denen Prozesse aufgrund ihres Umfangs unterschiedlich durchgeführt werden.

¹⁸ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 58.

¹⁹ Vgl. BERGMANN/BUNGERT (2022), S. 78.

²⁰ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 59.

²¹ Vgl. WILHELM (2007), S. 36ff.

Die Zahl der abgebildeten Prozesse hängt laut Wilhelm davon ab, wie die Zusammenfassung der betrieblichen Aktivitäten zu Prozessen erfolgt. Es entstehen bei der Zusammenführung größerer Tätigkeiten zu Prozessen weniger, aber längere Prozesse und bei der Zusammenfassung kleinerer Tätigkeiten kürzere, aber zahlenmäßig mehr Prozesse. Als Faustregel soll eine Unterscheidung zwischen fünf und fünfzehn Prozessen erfolgen.

Für die Erstellung der PLK sollen laut Wilhelm im ersten Schritt die Prozesse, die im Unternehmen existieren und für die Durchführung der betrieblichen Leistungserstellung notwendig sind, in einer Liste angeführt werden. Diese Prozesse müssen eine Bezeichnung erhalten, die kurz und einprägsam den Umfang der Tätigkeiten beschreiben. Im nächsten Schritt erfolgt die Entscheidung, welche der in der Liste angeführten Prozesse in die PLK aufgenommen werden, die im Anschluss in eine logische Reihenfolge gebracht und in der PLK dargestellt werden.

Jeder Prozess, der in einer PLK enthalten ist, kann in einem Flussdiagramm dargestellt werden. Das Flussdiagramm lässt erkennen, welche Prozessschritte erforderlich sind, um einen Input in den Output zu transformieren. Es geht hervor, wie Prozessschritte miteinander verknüpft sind, welche Folgebeziehungen bestehen und welche Informationen für die Durchführung der Prozessschritte relevant sind. Aus dem Flussdiagramm ist zu entnehmen, welche Organisationseinheiten für die Prozessschritte verantwortlich sind. Die Symbole, die in einem Flussdiagramm verwendet werden, richten sich nach der DIN EN ISO 66001.²²

²² Vgl. WILHELM (2007), S. 44.

Eine Übersicht zu den Symbolen ist in der folgenden Tabelle enthalten:

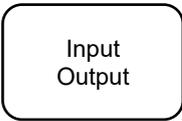
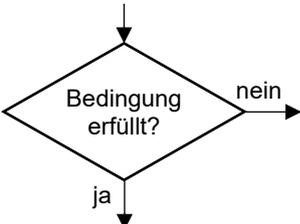
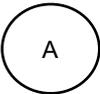
Symbol	Beschreibung
	<p>Für die Darstellung eines Inputs oder Outputs eines Prozesses wird ein Rechteck mit runden Ecken verwendet. Es soll eine klare Benennung des Ereignisses, welches den Prozess auslöst, erfolgen und welches Ergebnis nach Prozessdurchführung vorliegt.</p> <p>Beispiel: „Belege wurden übermittelt“</p>
	<p>Ein Prozessschritt wird als Rechteck abgebildet. Der Inhalt der Tätigkeit soll möglichst anschaulich zum Ausdruck gebracht werden. Eine Kombination eines Substantivs und einem Verb eignet sich, damit zum Ausdruck gebracht wird, welches Prozessobjekt betroffen ist und was damit geschieht.</p> <p>Beispiel: „Vollständigkeit der Belege überprüfen“</p>
	<p>Die Raute symbolisiert eine Verzweigungssituation. Von der Raute führen zwei Äste weg, welche mit ‚ja‘ und ‚nein‘ gekennzeichnet sind. Der Prozess ist davon abhängig, ob eine Bedingung erfüllt wurde oder nicht, da die Fortsetzung unterschiedlich erfolgt.</p> <p>Beispiel: „Sind die Belege vollständig?“</p>
	<p>Das Rechteck mit gebogener Unterseite symbolisiert ein Dokument, zum Beispiel eine verwendete Checkliste.</p> <p>Beispiel: Checkliste für die Erstellung der monatlichen Buchhaltung</p>
	<p>Der Zylinder stellt Daten dar, welche in Form eines Datenträgers zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Beispiel: Bankauszüge in Form von CAMT-Dateien</p>
	<p>Der Kreis symbolisiert eine Verbindungsstelle. Wenn das Flussdiagramm nicht auf einer Seite dargestellt werden kann, wird es mit einem Großbuchstaben gekennzeichneten Kreis auf der nächsten Seite abgebildet, um aufzuzeigen, wie sich die nächsten Schritte anschließen.</p>
	<p>Das Rechteck mit den senkrechten Strichen stellt einen (anderen) Prozess dar, dessen detaillierte Darstellung im Flussdiagramm nicht enthalten ist, um diesen weniger komplex zu gestalten.</p>

Tabelle 1: Symbole in Flussdiagrammen nach DIN EN ISO 66001, Quelle: in Anlehnung an WILHELM, R. (2007).

Die Prozessschritte werden von oben nach unten in einer Richtung in ihrer logischen und zeitlichen Abfolge abgebildet. Als erstes wird der Input abgebildet, der Auslöser für den Prozess ist. Unten wird der Output dargestellt, der bei Prozessabschluss vorliegt. Die Dokumente, welche links von den Prozessschritten abgebildet werden, sind für die Ausführung erforderlich. Die Dokumente auf der rechten Seite entstehen aus der Ausführung der Schritte. Folgender Aufbau des Flussdiagramms ergibt sich unter der Anwendung der Symbole nach DIN EN ISO 66001:²³

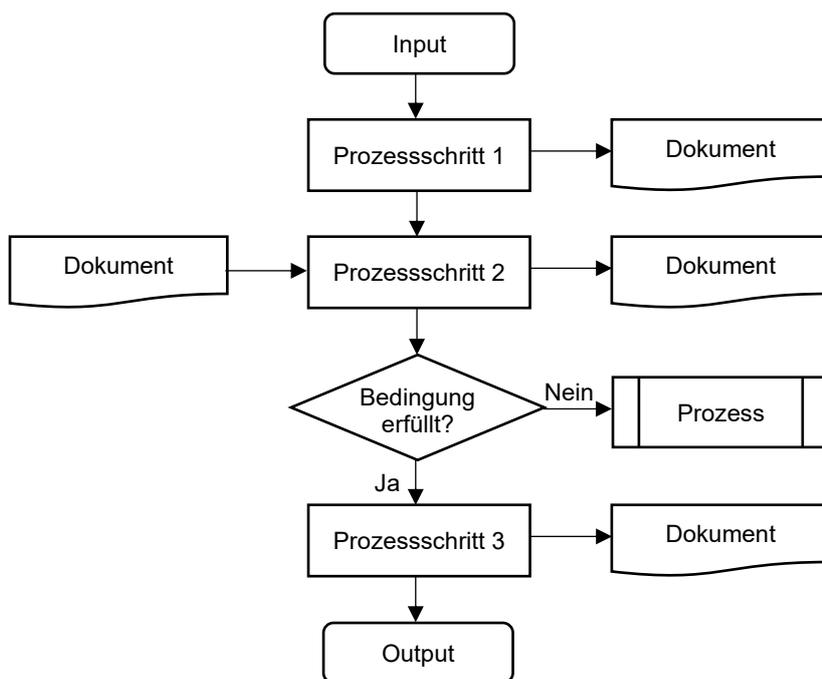


Abbildung 3: Grundsätzlicher Aufbau eines Flussdiagrammes,
Quelle: WILHELM (2007), S. 46, (leicht modifiziert).

²³ Vgl. WILHELM (2007), S. 46.

2.1.1.4 Ziele der Prozessorientierung im Hinblick auf die Organisationsgestaltung

Die Prozessorientierung beschäftigt sich mit der Festlegung der Ziele, während der Prozess auf die Erreichung der Ziele ausgerichtet ist.²⁴

Vorbach unterscheidet zwischen Prozess- und Performancezielen. Prozessziele beschreiben den in Zukunft erreichten Zustand und Output eines Prozesses. Es erfolgt die Spezifikation von Leistungsumfang, Zeitpunkt und qualitativen Merkmalen von Prozessen. Prozessziele werden erreicht, wenn der Input in geeigneter Form vorliegt und nach Transformation in den Output an den*die Kund*in übergeben werden kann. Performanceziele beschreiben, wie Prozessziele erreicht werden sollen.

Der Nutzen der Kund*innen lässt sich durch effektive und effiziente Endausrichtung signifikant steigern. Je größer die Prozesssicherheit ist, desto höher ist die Prozess- und Produktqualität. Durchlaufzeiten verkürzen sich wesentlich und transparente und nachvollziehbare Prozessstrukturen mit geregelten Verantwortungsbereichen haben eine positive Wirkung auf das Betriebsklima sowie auf die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit. Fehlerursachen werden nicht mehr bei Mitarbeiter*innen gesucht, sondern in der noch unzureichenden Formulierung der Unternehmensprozesse. Fehler werden als Lernchance akzeptiert und tragen zum Erfolg und zur Überlebensfähigkeit der Unternehmung bei.²⁵

Um den Erfolg eines Prozesses beurteilen zu können, muss der Prozess einer Evaluierung unterzogen werden. Qualität, Kosten und Zeit lassen sich durch Prozessziele messen. Durch die Analyse lassen sich Vorgaben und Maßnahmen zur Zielerreichung ableiten.²⁶

Ein reibungsloser Ablauf der direkten und indirekten Prozesse beeinflusst die Prozessqualität. Als allgemein gültige Einzelziele zur Steigerung der Prozesseffizienz gelten kürzere Durchlaufzeiten, Steigerung der Prozessqualität, Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Reduzierung der Prozesskosten. Diese können anhand eines magischen Vierecks in der folgenden Abbildung dargestellt werden. Die Doppelpfeile zeigen den Abstand zwischen dem vorherrschenden Zustand und dem gewünschten Optimalzustand, dieser soll mithilfe geeigneter Maßnahmen erreicht werden.²⁷

²⁴ Vgl. VORBACH (2015), S. 346.

²⁵ Vgl. VAHS (2019), S. 207.

²⁶ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 5.

²⁷ Vgl. VAHS (2019), S. 225-228.

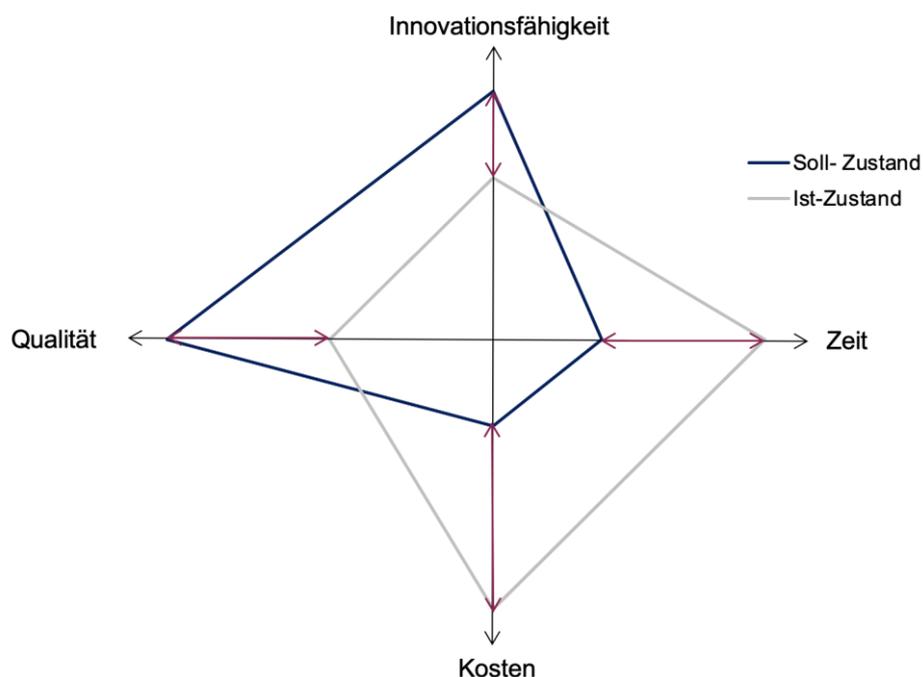


Abbildung 4: Ziele der Prozessgestaltung,
Quelle: VAHS (2019), S. 225, (leicht modifiziert).

Zwischen Zeit-, Qualitäts- und Kostendimension bestehen enge Wechselwirkungen. Zeit besitzt eine Qualitätsdimension, denn die Dauer einer Dienstleistung während eines Dienstleistungsprozesses hat einen erheblichen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung des*der Kunden*Kundin. Zeit stellt einen Indikator für Ressourcenbindung dar. In personalintensiven Dienstleistungsprozessen bedeutet das, dass eine Arbeitskraft an eine Aktivität gebunden ist und nicht für andere Aktivitäten zur Verfügung steht. MA, die für eine gleiche Tätigkeit weniger Zeit brauchen, gelten als produktiver, da sie einen höheren Output generieren.²⁸

Die Abwicklung operativer Tätigkeiten geschieht zumeist auf unterster MA-Ebene. Diese Arbeitslösungen sind oftmals suboptimal gestaltet und weit entfernt vom Idealprozess. Prozessschnittstellen entwickeln sich zwangsläufig und nicht im Sinne einer Gesamtprozessbetrachtung. Prozesslandschaften wachsen im Laufe der Zeit und werden kaum reformiert mangels systematischer Arbeit. Prozesse laufen informell ab und werden als solche gar nicht erkannt. Im Zuge des Business-Process-Reengineering werden Geschäftsprozesse neu organisiert, die eine Minimierung von organisatorischen Schnittstellen zur Folge hat.²⁹

²⁸ Vgl. FLIESS (2006), S. 158.

²⁹ Vgl. HOHBERGER/DAMLACHI (2017), S. 257f.

2.1.2 *Begriffsbestimmungen im Qualitätsmanagement*

Der Inhalt dieses Kapitels befasst sich mit den fundamentalen Prinzipien des Qualitätsmanagements. Im Fokus stehen die Definition qualitätsbezogener Ziele, die Planung von Qualitätszielen, die Qualitätsanforderungen sowie das Normensystem nach DIN EN ISO 9000f.. Das Hauptziel besteht darin, ein grundlegendes Verständnis für die Konzepte und Methoden des Qualitätsmanagements zu vermitteln.

Qualitätsbezogene Ziele, die sich auf Managementaktivitäten beziehen, werden als Qualitätsmanagement (QM) bezeichnet und sind Teil des Unternehmensmanagements. Im Rahmen der Qualitätsplanung werden die Qualitätsziele festgelegt, welche die Beschaffenheit des an die Kund*innen ausgehändigten Outputs bestimmen. Dienstleistungsprozesse, Betriebs- und Hilfsmittel, Ressourcen und Informationen werden im Hinblick auf die Qualitätsziele festgelegt. Die Anforderungen an die Qualität resultieren aus den Wünschen der Kund*innen und werden als interne Qualitätsziele definiert, um den externen Anforderungen gerecht zu werden.³⁰

Im Rahmen der Qualitätssteuerung werden kontrollierende und überprüfende Tätigkeiten im Realisierungsprozess durchgeführt, um die definierten Qualitätsziele zu erreichen. Wird eine Abweichung vom Optimal-Wert festgestellt, sind korrigierende Maßnahmen erforderlich, um die Abweichung zu beheben. Zur Sicherstellung der Qualität im Unternehmen sind zwei wesentliche Maßnahmen erforderlich. Abläufe und Strukturen müssen systematisch und detailliert beschrieben werden, was durch eine Qualitätsmanagementdarlegung erfolgt. Diese prozessuale und strukturelle Dokumentation wird in der Regel in Form eines Qualitätsmanagementhandbuchs geführt. Weiters ist es erforderlich, dass das Qualitätsmanagement regelmäßig von der Geschäftsführung auditiert wird, um sicherzustellen, dass die Qualitätsziele erreicht und die Prozesse effektiv und effizient umgesetzt werden.³¹

Ein Qualitätsmanagementsystem wird im Unternehmen eingeführt, damit Prozessabläufe so gestaltet werden, dass ressourceneffiziente und fehlerfreie Dienstleistungen erzeugt werden können.³²

Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems bietet verschiedene Vorteile. Durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems können Zeit- und Kostenersparnisse erzielt werden. Darüber hinaus kann die Zufriedenheit der Kund*innen gesteigert werden, indem die

³⁰ Vgl. HERRMANN/ FRITZ (2021), S.16-19.

³¹ Vgl. HERRMANN/ FRITZ (2021), S.16-19.

³² Vgl. WEIDNER (2020), S. 3.

Produktqualität verbessert wird und die Risiken im Zusammenhang mit dem Produktionsprozess reduziert werden. Eine weitere positive Auswirkung ist die Erhöhung der Transparenz der Arbeitsabläufe, was die Reputation des Unternehmens steigert. Durch die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems kann ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden, da es die Position des Unternehmens auf dem Markt verbessert. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kann zu einem soliden Wachstum des Unternehmens führen, indem es, interne Prozesse optimiert und das Unternehmen auf lange Sicht sichert.³³

Die DIN EN ISO 9000ff. stellt eine international gültige Normenreihe im Qualitätsmanagement dar, welche auf eine Vereinheitlichung der Prozesse abzielt. Im Gegensatz zu anderen Normen erfolgt die Anwendung der DIN EN ISO 9000ff. in der Regel auf freiwilliger Basis. Eine Zertifizierung dient als Nachweis für die Anwendung der Norm. Die Normen im Qualitätsmanagement dienen zur Festlegung der Anforderungen an das Qualitätsmanagement, wobei nicht festgelegt wird, wie etwas erledigt werden soll, sondern was erledigt werden soll. Es sollte beachtet werden, dass das Einhalten der QM-Normen keine fehlerlose Lieferung der Produkte garantiert.³⁴

Normensystem DIN EN ISO 9001 als Basis für ein Qualitätsmanagementsystem

Unter DIN EN ISO 9001 wird eine international anerkannte Norm verstanden, welche auf einem umfassenden Qualitätsbegriff basiert und einen prozessorientierten Ansatz zur Steuerung und Organisation eines Unternehmens fördert. Das Qualitätsmanagementprinzip gilt als grundlegende Leitlinie für die Führung und Leitung einer Organisation. Wesentliche Ziele sind die kontinuierliche Verbesserung durch die Orientierung an den Bedürfnissen der Kund*innen sowie die Berücksichtigung der Anforderungen aller Stakeholder.³⁵

Die Grundlagen und Begriffe der DIN EN ISO 9000 dienen aufbauend zu den Anforderungen an das QM-System in der ISO 9001 und bilden die Grundlage für die Zertifizierung. Alle enthaltenen Aktivitäten müssen im Zertifizierungsprozess nachgewiesen werden.³⁶

Erstmals wurde die Norm 1967 herausgegeben und seither umfassenden Änderungen unterzogen. Die aktuelle Version stammt aus dem Jahr 2015 und enthält Vereinheitlichungen der inhaltlichen Struktur und eine Verallgemeinerung der Forderungen, damit die Anwendungen für jedes Unternehmen zugänglich gemacht wird. In den ersten drei Kapiteln sind allgemeine Hinweise

³³ Vgl. WEIDNER (2020), S. 3ff.

³⁴ Vgl. HERRMANN/FRITZ (2021), S. 248-251.

³⁵ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 129f.

³⁶ Vgl. HERRMANN/FRITZ (2021), S. 252.

enthalten. In den Kapiteln vier bis zehn sind die Forderungen an das QM im Unternehmen enthalten.³⁷

Das Modell der DIN EN ISO 9001ergänzt den Managementkreis um die qualitätsbezogenen Prozesse und wird durch die Abbildung der prozessualen Dimension als prozessorientiert bezeichnet. Das Qualitätsmanagement besteht aus vier Hauptprozessen, die mit dem PDCA-Zyklus ident sind. Unter PDCA wird Planen, Durchführen, Prüfen und Handeln verstanden. Die ersten beiden werden der Führung zugeordnet, während die letzten beiden dem Begriff des Steuerns zugeordnet werden. Die Anforderungen der Kund*innen dienen als Input für die Organisation, die ihre Ergebnisse als Output an die Kund*innen liefert. Die Zufriedenheit der Kund*innen wird durch den Hauptprozess "Bewertung der Leistung" ermittelt, bei den Messungen während des Durchführungsprozesses durchgeführt werden. Wenn die Anforderungen der Kund*innen nicht erfüllt sind und die Zufriedenheit der Kund*innen niedrig ist, müssen Ursachen analysiert und Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden. Die Geschäftsführung ist verantwortlich, die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Anforderungen und Zufriedenheit der Kund*innen stehen am Anfang und am Ende der Betrachtung, was die Bedeutung des Qualitätsmanagements für das Unternehmen unterstreicht. Der innerbetriebliche Prozess ist in der Regel komplex und kann in Teilprozesse aufgeteilt werden, um ihn detaillierter zu betrachten.³⁸

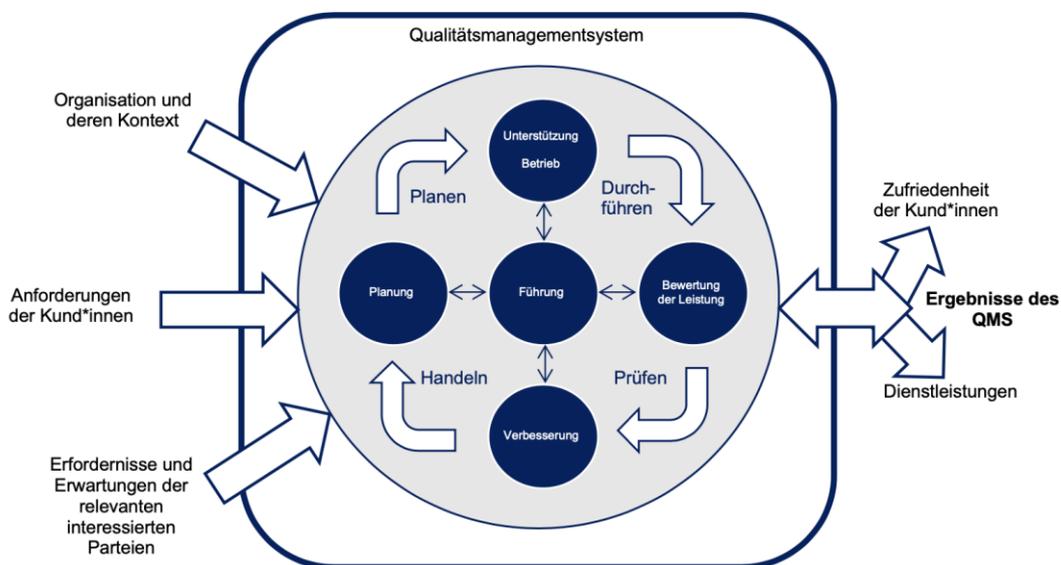


Abbildung 5: Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2015, Quelle: HERRMANN/FRITZ (2021), S. 20, (leicht modifiziert).

³⁷ Vgl. WAGNER/KÄFER (2017), S. 135f.

³⁸ Vgl. HERRMANN/FRITZ (2021), S. 20f.

Das PDCA-Modell des prozessorientierten QM ist auf allen Ebenen anwendbar und sollte auf der Ebene der einzelnen Tätigkeiten eingesetzt werden, um fehlerfreies Arbeiten zu gewährleisten. Es liegt in der Verantwortung des*der ausführenden Mitarbeiters*Mitarbeiterin das Ergebnis seiner*ihrer Tätigkeit zu prüfen und bei Abweichungen Korrekturmaßnahmen zu ergreifen, um künftige Fehler zu vermeiden. Der Prozess des Qualitätsmanagements muss auf der nächsthöheren Ebene erfolgen, z.B. an allen Produktionstätigkeiten in einer Organisation, bei denen die Verantwortung bei dem*der Prozesseigner*in liegt. Diese*r hat das Ziel, fehlerfreies Arbeiten bei allen produzierenden Tätigkeiten sicherzustellen und bei Abweichungen zu sorgen, dass Korrekturen erfolgen.³⁹

³⁹ Vgl. HERRMANN/FRITZ (2021), S. 21ff.

2.2 Rahmenbedingungen für die Umsetzung eines Prozessorganisationskonzepts unter Berücksichtigung des Prozess- und Qualitätsmanagements

Gegenstand dieses Kapitels sind die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung eines Prozessorganisationskonzepts unter Berücksichtigung von Prozess- und Qualitätsmanagementaspekten. Eingangs werden die für die Kooperationspartnerin relevanten Organisationsformen beschrieben. Anschließend wird das Grazer Modell vorgestellt, welches als Modell für die Umsetzung einer Prozessorganisation eingesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang werden die Vorgehensweise und die Rahmenbedingungen genauer beschrieben.

Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit Strukturen im Unternehmen. Für die Entwicklung der Strukturen müssen Aufgaben hinsichtlich der Bedeutung beurteilt werden und in Teilaufgaben unterteilt werden. Durch die Aufbauorganisation werden Aufgaben, Zuständigkeiten und Unterstellungsverhältnisse determiniert. Das Gegenstück zur Aufbauorganisation ist die Ablauforganisation. Arbeitsprozesse werden im Rahmen der Ablauforganisation in eine räumliche-zeitliche Strukturierung gebracht. Die Unterteilung erfolgt nach den wesentlichen Prozessen, die kritisch zum Unternehmenserfolg beitragen.⁴⁰

Organisationen sind zumeist funktionsorientiert aufgebaut. Zusammenhängende Funktionen werden in einer Einheit gebündelt und Prozesse werden dementsprechend ausgerichtet. Funktionsübergreifende Aufgaben und Übergaben an andere Abteilung können in funktionsorientierten Organisationen herausfordernd sein. Ineffiziente Prozesse sind oftmals die Folge.⁴¹ Als Beispiel stellen die Buchhaltung, die Lohnverrechnung und die Bilanzierung jeweils eine getrennte Abteilung dar.

Je mehr Abteilungen an der Prozessdurchführung beteiligt sind, desto mehr Verantwortungsbrüche und Schnittstellen gibt es im Unternehmen. Die Reduzierung von Schnittstellen führt zu einer Effizienzsteigerung, kann aber in einer funktionalen Organisation schwer umgesetzt werden. Mitarbeiter*innen in einer Funktionsorganisation überblicken einen kleinen Teil des Wertschöpfungsprozesses und erfahren nicht unmittelbar, wie sich das Arbeitsergebnis auf die Kundenleistung auswirkt. Die Einhaltung der Abteilungsvorgaben hat zumeist höhere Priorität als die Bedürfnisse der Kund*innen. Eine funktionale Optimierung kann meistens nicht zur Optimierung der Organisation beitragen.⁴²

⁴⁰ Vgl. MOSER / EISELSBERG (2020), S. 2f.

⁴¹ Vgl. WEILKIENS/WEISS/GRASS (2010), S. 63.

⁴² Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 300ff.

Schmelzer und Sesselmann führen fort, dass prozessorientierte Organisationen eine flexible und schnelle Reaktion auf die Bedürfnisse und Reaktionen der Kund*innen ermöglichen. Die Ziele und Handlungen der Mitarbeiter*innen richten sich nach der Kundschaft. Die Zufriedenheit der Kund*innen steht an erster Stelle, gefolgt von den Effizienzzielen, die die Zeit, Qualität und Kosten sowie die Termintreue beinhalten.

Die Stellen- und Abteilungsbildung werden auf einen effizienten Ablauf betrieblicher Prozesse abgestellt. Die Stellenanzahl und Aufgabenverteilung richten sich nach der Vorgangsmenge, Bearbeitungsschritte sowie den Bearbeitungszeiten pro Vorgang. Ein erhebliches Optimierungspotential ergibt sich aus der Orientierung an der Wertschöpfungskette. Die zeitliche Ablauffolge stellt das wesentliche Gestaltungskriterium dar und nicht die Aufgabenhierarchie.⁴³

Die nachfolgende Tabelle enthält die Unterschiede zwischen einer Funktionsorganisation und einer Prozessorganisation:

Funktionsorganisation	Prozessorganisation
Ziel: Ressourcen- und Kosteneffizienz	Ziel: Zufriedenheit der Kund*innen, Prozesseffizienz
Abteilungs- und Stellenbezogen	Abteilungsübergreifend, prozessbezogen
Verrichtungsorientierung	Geschäftsfall-, Objektorientierung
Komplexität	Transparenz
Hoher Koordinations- und Steuerungsbedarf	Selbstabstimmung und -steuerung
Kontrollierte Informationen	Freie und offene Information
Viele Schnittstellen	Flache Strukturen

Tabelle 2: Merkmale von Funktions- und Prozessorganisationen,
Quelle: SCHMELZER/SESSELMANN, S. 46, (leicht modifiziert).

Es gilt abzuklären, wie die Prozesse in die bestehende, funktionale Aufbauorganisation eingebunden werden können.⁴⁴ Es gibt verschiedene Ansätze für die Gestaltung einer Prozessorganisation, welche im folgenden Unterkapitel vorgestellt werden.

2.2.1 Gestaltungsformen der Prozessorganisation

Im Rahmen dieses Kapitels wird eine eingehende Untersuchung der Gestaltungsformen der Prozessorganisation vorgenommen. Drei spezifische Typen der Prozessorganisation werden im Detail betrachtet und deren Umsetzungsmöglichkeiten sowie ihre Relevanz für die Kooperationspartnerin werden analysiert. Eine umfassende Betrachtung dieser Aspekte kann die Wirksamkeit der Prozessorganisation in verschiedenen Kontexten verbessern und die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien optimieren.

⁴³ Vgl. VAHS (2019), S. 224-225.

⁴⁴ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 303.

Eine Unterscheidung in der Gestaltung der Prozessorganisation kann zwischen der Einflussprozessorganisation, der Matrixprozessorganisation und der reinen Prozessorganisation gemacht werden. Bei der Einflussprozessorganisation bleibt die vorhandene Organisationsform bestehen. Zusätzliche Prozesskoordinator*innen sind für die reibungslose Prozessabwicklung durch die verschiedenen Abteilungen erforderlich. In der Matrixprozessorganisation wird ein*e Prozessbesitzer*in für jeden Prozess festgelegt, der mit dem*der Abteilungsleiter*in für die Abläufe verantwortlich ist. Mitarbeiter*innen haben eine*n Prozessvorgesetzte*n und eine*n Abteilungsvorgesetzte*n. In der reinen Prozessorganisation sind die Abteilungen den Prozessen untergeordnet. Führungsstruktur und Hierarchie sind konsequent nach den Prozessen ausgerichtet.⁴⁵

Nachfolgend werden die Merkmale der einzelnen Formen veranschaulicht:

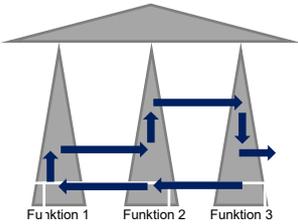
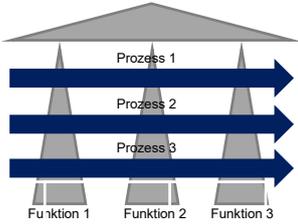
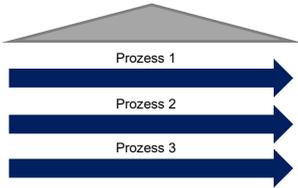
<p>Einfluss-Prozessorganisation</p> 	<p>Matrix-Prozessorganisation</p> 	<p>Reine Prozessorganisation</p> 
<p>Ausprägungen der Prozessorientierung</p>		
<p>schwach</p>	<p>mittel bis stark stark</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsprozesse • Prozesse haben keine organisatorische Eigenständigkeit • Prozessmanager*in hat nur Koordinationsbefugnisse • starke Funktionsorientierung • geringe Prozesseffizienz, hohe Ressourceneffizienz 	<ul style="list-style-type: none"> • End-to-End-Prozesse • Prozesse haben eingeschränkte organisatorische Eigenständigkeit • Prozessmanager*in hat fachliche und eingeschränkte disziplinarische Weisungsbefugnisse • ausgewogene Prozess- und Ressourceneffizienz 	<ul style="list-style-type: none"> • End-to-End-Prozesse • Prozesse haben volle organisatorische Eigenständigkeit • Prozessmanager*in hat volle fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse • starke Prozessorientierung • hohe Prozesseffizienz, geringe Ressourceneffizienz

Tabelle 3: Formen der Prozessorganisation,
Quelle: SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S.305, (leicht modifiziert).

Füermann führt fort, dass in der Praxis bisher keine Beispiele der reinen Prozessorganisation bekannt sind. Die komplexe Umsetzung sei der Grund. Vielmehr soll eine hybride Lösung forciert werden.

⁴⁵ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 7.

Einfluss-Prozessorganisation

In der Einfluss-Prozessorganisation (EPO) werden die Prozesse im Nachtrag in die funktionsorientierte Aufbaustruktur eingepflegt.⁴⁶ In dieser Organisationsform haben die Prozessverantwortlichen Einfluss auf die Prozesszielerreichung und definieren die Schnittstellen. Streng genommen stellt sie keine eigene Organisationsform dar. Abteilungsleiter*innen können zusätzlich die Koordinierung eines Prozesses übernehmen. Gegenüber den MA hat der*die Prozesskoordinator*in keine Weisungsbefugnis. Die Einflussmöglichkeiten sind von der organisatorischen Stellung und der Unterstützung durch die Führungsebene abhängig. Abstimmungen zwischen PE und dem*der Abteilungsverantwortlichen neigen zur Konflikthanfälligkeit. Die EPO wird oftmals in der Anfangsphase umgesetzt, wenn sich Unternehmen erstmals mit dem Prozessmanagement auseinandersetzen. Die EPO kann schnell errichtet werden und lässt sich mit wenig Widerständen einführen.⁴⁷

Matrix-Prozessorganisation

Prozesse stellen in der Matrix-Prozessorganisation (MPO) eine weitere Dimension der Aufbauorganisation dar. Abteilungen und fachliche Spezialisierungen bleiben bestehen. Fachliche Leistungen werden nach erfolgter Abstimmung den Prozessbesitzer*innen angeboten. Der*die Prozessbesitzer*in trägt Verantwortung für das Erreichen der Prozessergebnisse und die Planung. Die Abteilungen stellen einen Ressourcenpool dar und sind für die Sicherstellung von Quantität und Verfügbarkeit der Leistung verantwortlich. Es wird eine zusätzliche Berichtslinie zum*zur Prozessvorgesetzten eingeführt, während die disziplinarischen Vorgesetzten der Mitarbeiter*innen weiterhin die Abteilungsleiter*innen bleiben. Der*die Prozessvorgesetzte ist für die Vereinbarung der persönlichen Ziele im Teilbereich des jeweiligen Prozesses zuständig, während die Abteilungsleiter*innen für die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen sowie die Optimierung der betreffenden Abteilung verantwortlich sind.⁴⁸

Reine Prozessorganisation

In der konsequenten Umsetzung der Prozessorganisation erfolgt eine weitgehende Aufgabe der herkömmlichen Abteilungsstruktur zugunsten der Prozessstruktur. Die Aufbauorganisation des Unternehmens orientiert sich an den durchgeführten Abläufen und das Organisationsdiagramm spiegelt diese Prozessstruktur wider. Die Mitarbeiter*innen, die an einem bestimmten Prozess beteiligt sind, unterstehen dem*der Teilprozessbesitzer*in, welche*r wiederum dem*der Prozessbesitzer*in als Vorgesetzte*n unterstellt ist. Durch die eindeutige Zuordnung von Ressourcen und MA wird eine effiziente Planung und Steuerung des gesamten Unternehmens ermöglicht. Die

⁴⁶ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 305.

⁴⁷ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 8f.

⁴⁸ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 9.

reine Prozessorganisation ist insbesondere durch ihre ausgeprägte Orientierung an Kund*innen gekennzeichnet. Die Aufbauorganisation ist an den Prozessen ausgerichtet und verläuft horizontal entlang der Wertschöpfungskette. Im Vergleich zu traditionellen Organisationsformen wird der vertikalen Suboptimierung nach internen Unternehmensanforderungen eine geringere Bedeutung beigemessen. Effizienzgewinne werden durch eine Verringerung von Hierarchien und Schnittstellen erzielt. Die reine Prozessorganisation ermöglicht zudem eine schnelle Anpassung an Marktveränderungen.⁴⁹

2.2.2 *Grazer Ansatz als Modell zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*

Das Thema dieses Kapitels ist die prozessorientierte Organisationsgestaltung unter Anwendung des Grazer Ansatzes als Modell zur Umsetzung. Es wird untersucht, wie dieser Ansatz als theoretisches Konstrukt für die Gestaltung von Prozessorganisationen genutzt werden kann. Zentralen Merkmale des Grazer Ansatzes, wie die Berücksichtigung von MA-perspektiven, die Einbindung von KI-bedürfnissen und die Nutzung von Prozesslandkarten, werden im Hinblick auf ihre Relevanz für die prozessorientierte Organisationsgestaltung analysiert.

Der Grazer Ansatz liefert einen systemischen Modellierungsansatz für eine prozessorientierte Organisationsgestaltung. Die strategische Ausrichtung der Organisation wird neugestaltet. Im Rahmen der Modellierung wird die bestehende Organisation als virtuelle, nicht optimierte Organisation abgebildet. Die Organisationsvielfalt und das unternehmerische Geschehen werden auf das Fundamentale reduziert. Die virtuelle Organisation wird anhand strategischer Vorgaben im nächsten Schritt optimiert. Resultat bildet das optimale Unternehmensdesign, welches in die reale Organisationswelt transferiert wird. In der Modellierung werden primär die Wertschöpfungsflüsse dargestellt, die für eine übliche Geschäftsbeziehung unabdingbar sind. Unternehmenskultur, informelle Beziehungen und Macht- und Interessenverteilung werden in der Modellierung ausgeblendet, sind aber unabdingbar, wenn das optimale Unternehmensdesign umgesetzt wird.⁵⁰

Die Kernelemente des Grazer Ansatzes stellen das Basis-Prozessmodul sowie die Prozesskaskade dar. Das Basis-Prozessmodul wird als eigenständige organisatorische Einheit verstanden, die für die Wertschöpfung und die Regelung des Prozesses verantwortlich ist und alle notwendigen Ressourcen bereitstellt. Eine wesentliche Eigenschaft des Prozesses ist seine Selbstähnlichkeit, das bedeutet, dass der Prozess unabhängig von der Detailstufe immer nach dem gleichen grundlegenden Muster aufgebaut ist.⁵¹

⁴⁹ Vgl. FÜERMANN (2014), S. 12f.

⁵⁰ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 489f.

⁵¹ Vgl. VORBACH (2015), S. 348f.

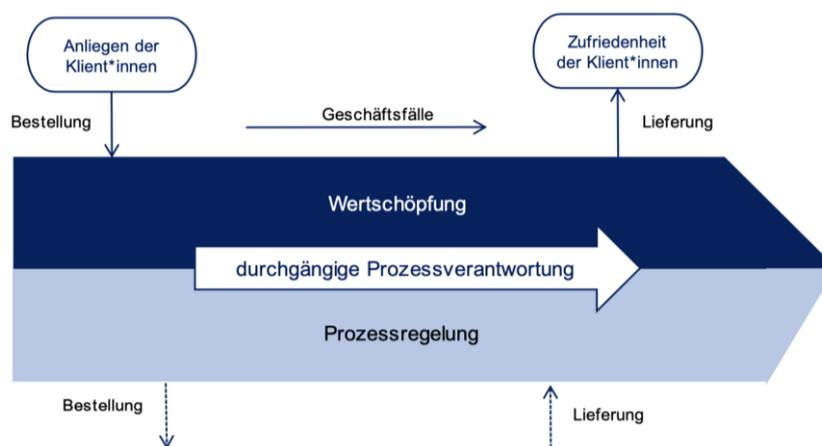


Abbildung 6: Basiseinheit des Grazer Ansatzes,
Quelle: VORBACH (2015), S. 349, (leicht modifiziert).

Blackbox-Ansatz

Der Kern für den Modellierungsansatz liefert die sogenannte Blackbox. Diese stellt ein systemisches Konstrukt dar, das sich mit der Umgebung über die definierten Schnittstellen austauscht. Der Blackbox-Ansatz wird zur Systemverhaltensanalyse angewendet, indem die Beziehung zwischen Input und Output untersucht wird.⁵²

Dem Blackbox-Ansatz sind laut Suter, Vorbach und Wild-Weitlaner folgende Eigenschaften zuzurechnen:

- **Geheimnisprinzip:** Zur Komplexitätsreduzierung wird die innere Funktionsweise der Blackbox ausgeblendet. Der Fokus liegt auf dem Input und dem Output.
- **Prioritätsprinzip:** In der Innengestaltung haben die Vorgaben der Randbedingungen Vorrang. Effektivität wird der Effizienz vorgelagert. Die spezifikationsstrenge Auftragserfüllung hat gegenüber internen Restriktionen Vorrang.
- **Autonomieprinzip:** Einfache Rahmenbedingungen fördern eine freie Gestaltung der Organisationseinheiten. Nach der Schnittstellenfestlegung sind Prozessschritte und Methoden frei gestaltbar. Prozessteams können autonom agieren.
- **Selbstähnlichkeitsprinzip:** Die Blackbox kann in weitere Einheiten aufgebrochen werden, wenn Prioritäts- und Autonomieprinzip gewahrt werden. Jeder Prozess und jede Organisationseinheit können in Teilsysteme zerlegt werden und zu einem größeren System zusammengeführt werden. Detaillierungsgrade sind frei wählbar.
- **Komplementaritätsprinzip:** Das Umfeld der Blackbox kann auch als Blackbox betrachtet werden. Zwischen den beiden Blackboxes finden Wechselwirkungen statt. Problemquellen werden über die Wechselwirkungen ins Umfeld transferiert und umgekehrt.

⁵² Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 490ff.

Jede Blackbox besitzt die Fähigkeit, Aufgaben zu erfüllen, aus denen der Output generiert wird. Es wird vorausgesetzt, dass alle notwendigen Ressourcen und Informationen verfügbar sind, damit die Funktionalität der Blackbox gewährleistet ist. Die Funktionalität der Blackbox ist beschreibbar, obwohl nach dem Geheimnisprinzip keine Informationen zur inneren Funktionsweise vorliegen. Wird die innere Funktionsweise der Blackbox ausgeblendet und der Fokus auf die Austauschbeziehungen gerichtet, lässt sich die Blackbox als konstituierendes Element für den Optimalzustand nützen.⁵³

Makro- und Mikromodell als Unternehmensdesign

Das Makro- und Mikrodesign werden als separate Ansätze betrachtet, damit wird der Fokus und Detailierungsgrad der Neugestaltung und Optimierung hervorgehoben. Die Integration dieser beiden Designansätze führt zur Schaffung eines umfassenden Unternehmensdesigns, da das Mikrodesign auf den im Makrodesign definierten Geschäftsprozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten aufbaut.⁵⁴

Suter, Vorbach und Wild-Weitlaner führen fort, dass das Makrodesign sich auf die unternehmensweite Darstellung der Geschäftsvorgänge bezieht und die Geschäftsprozesse des Unternehmens aus der Perspektive des Marktes definiert. Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen werden lediglich zwischen den Geschäftsprozessen, den verschiedenen Unternehmensbereichen oder externen Geschäftspartnern geklärt. Der Kontext für diese grundlegende Neu- oder Umgestaltung wird durch die Geschäftsstrategie gegeben. Im Gegensatz zur Erstellung einer Prozesslandkarte, die einen Überblick über vorhandene Prozesse bietet, lässt das Makrodesign jedoch deren Herkunft und Zusammenhänge nicht offen.

Das Mikrodesign bezieht sich auf die Optimierung eines spezifischen Geschäfts- oder Teilprozesses, bei dem jeder Schritt und jede Vorschrift des Prozesses im Detail betrachtet und die Ressourcen qualitativ und quantitativ festgelegt werden. Werden Rollen und Geschäftsprozesse im Makrodesign definiert, können sie im Mikrodesign mit bekannten Methoden weiterverarbeitet werden, um eine effizientere Wertschöpfung, beschleunigten Durchsatz und vereinfachte Abläufe zu erreichen. Durch das übergeordnete Makrodesign mit definierten Schnittstellen wird eine Projektabstimmung ermöglicht.⁵⁵

In der nachstehenden Tabelle sind die unterschiedlichen Merkmale des Makro- und Mikrodesigns zusammengefasst:

⁵³ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 491f.

⁵⁴ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 59f.

⁵⁵ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 61.

Aspekte	Makrodesign	Mikrodesign
Fokus	Unternehmensweite Abbildung der durchgängigen Soll-Geschäftsprozesse mit klaren Schnittstellen (Auftraggeber*in-Auftragnehmer*in-Beziehung) Festlegung von Was und Wer	Detaillierte Dokumentation von einzelnen Soll-Geschäfts- oder Teilprozessen Festlegung von Wie
Ansatz	(Neu-)Gestaltung der Hauptprozesse sowie Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten	Optimierung bestehender Geschäfts- und Teilprozesse
Gegenstand	Alle Geschäftsprozesse des Unternehmens	Einzelne (Teil-)Prozesse, Abläufe, Workflow in ausgewähltem Bereich

Tabelle 4: Unterschiede von Makro- und Mikrodesign,
Quelle: SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 60.

Klärung der Rollen und Schnittstellen

Das Unternehmensdesign umfasst neben der Gestaltung der Organisation und Prozessen die Zuweisung von Rollen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens. Zu klären gilt, welche Rolle und Verantwortlichkeit jeder Unternehmensbereich in Bezug auf Lieferzuverlässigkeit und Kosten hat, insbesondere wenn Aufgaben zwischen verschiedenen Bereichen aufgeteilt werden.⁵⁶

Kaskadierung, Segmentierung und horizontale Integration

Die Kaskadierung ist ein Werkzeug, das es ermöglicht, eine Arbeitsteilung und leistungsbezogene Spezialisierung unter Berücksichtigung bestimmter Gestaltungsprinzipien umzusetzen. Aktivitäten werden als Teilprozesse herausgelöst, indem Subaufträge an andere Geschäftsprozesse vergeben werden. Diese Subaufträge sind zunächst allgemein formuliert und können verschiedene Formen wie Anfragen, Aufträge oder Beauftragungen annehmen. Die Subaufträge werden durch eine entsprechende Reaktion wie Antwort, Ausführung oder Erledigung quittiert. Die Auslagerung einer Aktivität kann jede beliebige Aktivität im Geschäftsprozess betreffen. Ob der Subauftrag intern oder extern abgewickelt wird, ist zunächst unerheblich. Entscheidend ist, dass diese Subaufträge entlang einer eindeutig definierten und klaren Schnittstelle gemäß dem generischen Auftragszyklus abgewickelt werden.⁵⁷

Die Segmentierung von Geschäftsprozessen ermöglicht eine Aufteilung der Prozesse nach unterschiedlichen Anforderungen und Leistungskriterien. Spezialisierte Teilprozesse können für ausgewählte Fälle geschaffen werden. Die Segmentierung der Geschäftsprozesse kann auf jeder

⁵⁶ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 45.

⁵⁷ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 177.

Kaskadenstufe nach internen und externen Kriterien erfolgen. Die Segmentierung kann beispielsweise nach der Komplexität der Leistung vorgenommen werden.⁵⁸

Die Kaskadierung und Segmentierung dienen vorrangig der gezielten Leistungserbringung und Reduktion der Komplexität. Die horizontale Integration beinhaltet die Optimierung des Geschäftsbeziehungszyklus sowie die Sicherung von Lernchancen, da zwischen den bisherigen Geschäftsprozessen aus Kaskadierung und Segmentierung horizontale Schnittstellen bestehen können. Diese entstehen durch Abhängigkeiten von Ressourcen und Informationen horizontal oder zeitlich getrennter Geschäftsprozesse. Für die Erbringung optimaler Prozessleistung soll die Prozessverantwortung auf den gesamten Geschäftsbeziehungszyklus mit mehreren Austauschbeziehungen mit dem*der Kunden*Kundin ausgeweitet werden, während die einzelnen Auftragszyklen davon unberührt bleiben.⁵⁹

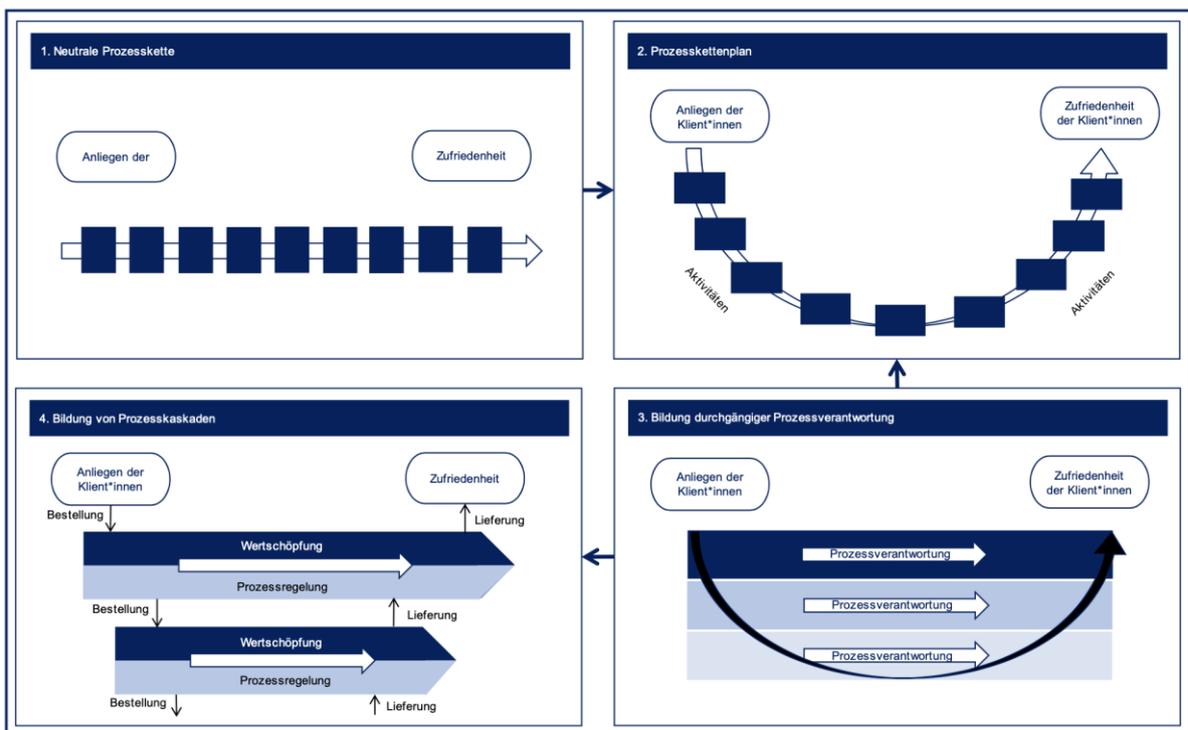


Abbildung 7: Prinzip der Kaskadierung, Quelle: VORBACH (2015), S. 350, (leicht modifiziert).

⁵⁸ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 190f.

⁵⁹ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 195.

3 Konzeption einer optimierten Prozessorganisation für Steuerberatungskanzleien

In diesem Kapitel wird die Erarbeitung eines optimierten Prozessorganisationskonzepts in Steuerberatungskanzleien behandelt und auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Kooperationspartnerin angepasst. Ziel ist es, durch eine zielgerichtete und effiziente Arbeitsweise in der Steuerberatungskanzlei eine höhere Zufriedenheit der Kund*innen und somit langfristige Geschäftsbeziehungen zu gewährleisten. Im ersten Unterkapitel werden Potentiale zur Prozessoptimierung in Steuerberatungskanzleien erhoben und im zweiten Unterkapitel unter Anwendung des Grazer Ansatzes das Prozessorganisationskonzept objektiv geformt. Die Anpassung an die Gegebenheiten der Kooperationspartnerin erfolgt in späteren Kapiteln.

Der definierte Idealprozess entspricht nicht zwangsläufig dem betrieblichen Alltag. Die Definierung des Optimalprozesses ist wichtig, da die Störungsminimierung wesentlich zur Rentabilität beiträgt und der Optimalprozess die Referenz für den Abweichungsbegriff ist. Kenntnis wird erlangt, ob ein korrigierender Eingriff erforderlich ist. Jede Störung ist mit Kosten verbunden und ein unzureichender Überblick führt zu einem größeren Schaden. Abweichungen zwischen Soll und Ist werden als Störungen definiert. Eine Störung entsteht zum Beispiel, wenn ein*e Kund*in nachträgliche Sonderwünsche hat oder der Endtermin nicht eingehalten werden kann.⁶⁰

Der Idealprozess soll eine Loslösung vom kleinteiligen Alltag ermöglichen, um Ziele erreichen zu können. Die Gestaltung des Optimalprozesses sollte außerhalb der Unternehmensräumlichkeiten erfolgen. Bevor die Auseinandersetzung mit den Strukturen und Kernprozessen der Organisation erfolgt, soll mit der Strategie des Unternehmens begonnen werden.⁶¹

Die Prozesse einer Steuerberatungskanzlei beruhen auf der Beziehung zwischen Steuerbater*innen (Stb), Klient*innen und der Finanzverwaltung. Gegenüber dem Finanzamt hat der*die Steuerpflichtige Pflichten in Form von Steuererklärungen sowie Aufbewahrungs- und Buchführungspflichten zu erbringen. Diese werden im Regelfall dem steuerberatenden Berufsstand übertragen. Unternehmen müssen steuerrelevante Information dem*der Steuerberater*in zur Verfügung stellen, damit die Aufgabe übernommen werden kann. Der*die KI wird vom Stb während des gesamten Besteuerungsprozesses begleitet und ist für das steuerliche Risikomanagement zuständig, indem der*die KI zu den Unternehmensprozessen und steuerinduzierten Anpassungsnotwendigkeiten informiert. Der Austausch von hochsensiblen Daten setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus. Demzufolge zählt der*die Stb als der*die Berater*in, der*die die engste Beziehung zum

⁶⁰ Vgl. WORLE (2020), S. 51.

⁶¹ Vgl. WORLE (2020), S. 72f.

Unternehmen hat. Die Einbeziehung eines*einer Stb hat für die Finanzverwaltung jenen Vorteil, dass nicht einzeln mit jedem*jeder Steuerpflichtigen kommuniziert werden muss. Die Finanzverwaltung setzt voraus, dass der*die Stb sachkundig handelt und steuerliche Pflichten einhält. Das fachliche Kommunikationslevel zwischen Finanzamt und Stb ist dementsprechend hoch und für KI häufig kaum verständlich. Ein gegenseitiger Kontrollauftrag entsteht aus der Dreiecksbeziehung.⁶²

3.1 Ansätze zur Geschäftsprozessoptimierung in Steuerberatungskanzleien

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen in Steuerberatungskanzleien. Es werden verschiedene Aspekte behandelt, die zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe in Steuerberatungskanzleien beitragen. Ziel dieser Optimierungsmaßnahmen ist es, eine höhere Effizienz und Qualität der Arbeitsabläufe zu erreichen.

3.1.1 Zuständigkeitsbereiche und Prozessoptimierung im Zeichen der Digitalisierung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Zuweisung von Zuständigkeitsbereichen an MA sowie dem Kompetenzmanagement in diesem Bereich. Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze werden diskutiert, die sich aus der Komplexität und Spezialisierung der steuerlichen Anforderungen ergeben. Das Kapitel befasst sich mit der Optimierung der Arbeitsprozesse und dem effektiven Einsatz der vorhandenen Kompetenzen in Steuerberatungskanzleien und stellt Verbindungen zur Digitalisierung von Prozessen her.

Die Umsetzung einer durchgängigen Verantwortlichkeit gestaltet sich in Steuerberatungskanzleien schwierig, da die Anfragen zumeist einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen und nur die jeweiligen Steuerberater*innen oder MA die notwendige Expertise haben. Die Einführung fester Ansprechpartner*innen hätte das Ergebnis, dass diese MA Informationen von anderen MA einholen müssten, was den Arbeitsablauf beeinträchtigen könnte. Ein Abwägen zwischen der Dienstleistung für den*die Klient*in und der Arbeitsstörung muss erfolgen. Sinnvoll wäre es, dass die MA, die die laufende Finanzbuchhaltung eines KI betreuen, ebenso den Jahresabschluss bearbeiten, da sie mit den Anforderungen des KI vertraut sind. Bei komplexeren Sachverhalten kann es notwendig sein das Vier-Augen-Prinzip anzuwenden, um Fehlerquellen von vornherein auszuschließen. Berufsanfänger*innen, die sich gut mit der Bearbeitung von Finanzbuchhaltungen auskennen, haben oft keine Erfahrung in der Bearbeitung von umfangreicheren Jahresabschlüssen. In solchen Fällen ist es angemessen, die beiden Aufgabenbereiche von unterschiedlichen MA bearbeiten zu lassen.⁶³

⁶² Vgl. EGNER (2018), S. 9ff.

⁶³ Vgl. YERGÜN/MOUKOULI/TRAUM (2022), S. 308.

Kanzleien sollen die Digitalisierung als Teil ihrer Unternehmensstrategie betrachten und die Arbeitsprozesse sowie die Leistungsfähigkeit der MA durch digitale Möglichkeiten unterstützen. Bestehende Prozesse bedürfen einer Digitalisierung und Optimierung. Um dies umzusetzen, können Organisationsbeauftragte in der Kanzlei eingesetzt werden, die sich gezielt mit der Digitalisierung auseinandersetzen und die Kanzlei bei der kontinuierlichen Prozessanpassung und Einführung von Neuerungen unterstützen. Der Digitalisierungsprozess muss auf der Organisations- und Beschäftigenebene stattfinden und beeinflusst das Verhältnis zwischen Kanzlei und Klient*innen. Es wird empfohlen, eine digitalisierte Partnerschaft mit den KI zu entwickeln und digitale Schnittstellen zur Verfügung zu stellen damit Unterlagen digital übermittelt und die Auswertungen nach Durchführung der Finanzbuchhaltung eingesehen werden können. MA können ortsunabhängig arbeiten und Prozesse effizienter und schneller abwickeln. Steuerberatungskanzleien sollten ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterentwickeln, indem sie den Anteil digitaler Klient*innen erhöhen. Klient*innen nutzen digitale Angebote in unterschiedlichem Maße. Einige Klient*innen nehmen viele der angebotenen digitalen Lösungen an, wie zum Beispiel die Übertragung von Bank- und Kassenumsätzen in die Buchhaltungssoftware oder die Verwendung von Cloud-Lösungen für den Unterlagentransfer. Andere Klient*innen nutzen nur bestimmte digitale Tools oder verzichten ganz darauf. Eine Herausforderung für Steuerberatungskanzleien ist es, den Grad der Digitalisierung zu erhöhen und die Klient*innen die Vorteile einer digitalen Zusammenarbeit zu vermitteln. Steuerberatungskanzleien müssen in die technische Umsetzung dieser Lösungen investieren, um den steigenden Anforderungen an eine digitale Kanzlei und den wachsenden Erwartungen seitens der Klient*innen gerecht zu werden.⁶⁴

Die Digitalisierung stellt eine Aufgabe der Führungsebene dar. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert die Einbindung und Mitwirkung von Klient*innen und Mitarbeiter*innen. Klient*innen stellen eine heterogene Gruppe dar. Unternehmen, die die eigenen Prozesse digitalisiert haben, werden Änderungen im Zeichen der Digitalisierung bei ihrem*ihrer Stb begrüßen und gegebenenfalls fordern. Da eine vollständige Umstellung aller Klient*innen organisatorisch nicht in einem Schritt machbar ist, können Gruppen identifiziert werden, die schrittweise umgestellt werden. Das Interesse der MA an der Digitalisierung wird unterschiedlich ausgeprägt sein. Eine gründliche Analyse der Kanzleiprozesse ist notwendig, um individuelle Lösungen zu finden. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten von den Vorteilen der Digitalisierung überzeugt werden und echte Verbesserungen erleben, um notwendige Änderungen akzeptieren zu können. Mitarbeiter*innen müssen in die Vorbereitungen einbezogen werden und Schulungen erhalten, um ihre Kompetenzen im Bereich der Softwarelösungen zu erweitern. Insbesondere die Datensicherheit muss bei der Digitalisierung beachtet werden, indem Mitarbeiter*innen für den verantwortungsvollen Umgang mit

⁶⁴ Vgl. YERGÜN/MOUKOULI/TRAUM (2022), S. 309f.

Daten und sicheren Passwörtern sensibilisiert werden. Die Gestaltung der digitalen Prozesse hat so zu erfolgen, dass diese so benutzerfreundlich wie möglich sind, um Fehler und Gefahren zu minimieren.⁶⁵

3.1.2 Aus- und Weiterbildung als Schlüsselfaktor in Steuerberatungskanzleien

Dieses Kapitel widmet sich der Bedeutung von Aus- und Weiterbildung in Steuerberatungskanzleien. Es wird untersucht, welche Kompetenzen und Fähigkeiten bei MA gefragt sind und wie diese durch gezielte Schulungsmaßnahmen weiterentwickelt werden können. Beleuchtet wird, welche Auswirkungen ein gut ausgebildetes und kontinuierlich weitergebildetes Personal auf die Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit einer Steuerberatungskanzlei hat.

Um sicherzustellen, dass das Personal einer Steuerberatungskanzlei über die erforderlichen Qualifikationen verfügt, um den Bedürfnissen der Klient*innen gerecht zu werden, ist es unerlässlich, gezielte und systematische Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen durchzuführen. Fachlich-technisches Wissen, Prozess-Know-how und interpersonelle Kompetenz sind entscheidend für den Erfolg in der modernen Steuerberatung.⁶⁶

Fachliche Kompetenz

In den meisten Organisationen liegt der Schwerpunkt der Personalentwicklung auf der fachlichen Kompetenz. Dieser Fokus zeigt sich in der Personalauswahl, wodurch das notwendige Fachwissen bei Berufseintritt in der Regel gut ausgeprägt ist. In spezifischen Bereichen können noch Wissensdefizite vorhanden sein, diese lassen sich durch gezielte Schulungen und Trainings beseitigen. In der Regel ist der Trainingsaufwand in Bezug auf die fachliche Kompetenz gering, um das Personal auf ein hohes fachliches Niveau zu bringen, das den Anforderungen der Aufgaben gerecht wird.⁶⁷

Prozess-Know-how

In vielen Steuerberatungskanzleien wird das Prozess-Know-how bei der Personalqualifizierung nicht ausreichend berücksichtigt, obwohl es entscheidend ist, um ein Verständnis für die betrieblichen Abläufe, Schnittstellen und die eigene Rolle und Verantwortlichkeiten zu erlangen. Das Hindernis bei der Vermittlung des Prozess-Know-hows ist, dass viele Kanzleien ihre Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe nicht systematisch dokumentieren und Schnittstellen oft nicht klar definiert sind. Neue MA benötigen bis zu einem Jahr, um ihre Rollen und Zuständigkeiten

⁶⁵ Vgl. RIEDLINGER/FISCHER (2018), S. 372f.

⁶⁶ Vgl. SIEGEL/WUNDERLICH (2018), S. 83.

⁶⁷ Vgl. SIEGEL/WUNDERLICH (2018), S. 84.

innerhalb des Unternehmens zu finden, was zu ineffizienten "Learning-by-Doing"-Prozessen führen kann. Um diesen Effekten entgegenzuwirken, ist es notwendig, Prozesse zu dokumentieren und diese regelmäßig den MA beizubringen.⁶⁸

Interpersonelle Kompetenz

Interpersonelle Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, effektiv mit anderen zusammenzuarbeiten und ihre eigenen Schwächen zu kontrollieren. Fähigkeiten wie Kommunikation, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfindung, Führung, Teamarbeit und Stressbewältigung sowie Selbstorganisation und situatives Bewusstsein gehören zur interpersonellen Kompetenz. Obwohl viele Stb-Kanzleien die Verbesserung der interpersonellen Fähigkeiten ihrer MA als wichtig erachten, existiert selten ein systematischer Ansatz zur Umsetzung.⁶⁹

Siegel und Wunderlich führen fort, dass Fortbildungen jährlich unter den Vollzeitmitarbeiter*innen so konzipiert werden sollen, dass an drei Tagen lang fachliche Kompetenzen, zwei Tage lang prozessuale Kompetenzen und einen Arbeitstag lang interpersonelle Kompetenzen vermittelt werden sollen. Nach Abschluss der Fortbildungen präsentiert der*die MA das Gelernte in einem kurzen Vortrag während eines Teammeetings und integriert das Ergebnis in den beruflichen Alltag.

Viele Tätigkeiten, die derzeit von Arbeitnehmer*innen mit mittlerer Qualifikation ausgeführt werden, werden aufgrund der Automation wegfallen. Zusätzliche Aufgaben werden für hoch qualifizierte Arbeitnehmer*innen entstehen, insbesondere im Bereich der Überwachung der Automation und der Komplexität durch die Internationalisierung. Um die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer*innen aufrechtzuerhalten, ist eine anspruchsvollere Führung erforderlich, die darauf abzielt, sinnvolle und interessante Aufgaben zu schaffen und die Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Die Dokumentation und Weitergabe von Wissen innerhalb der Praxisorganisation ist von großer Bedeutung, um den Verlust von Erfahrungswissen zu vermeiden. Es wird erwartet, dass die kontinuierliche Weiterbildung in Zukunft noch stärker verzahnt sein wird mit dem Berufsleben. Eine wichtige Folge der Automatisierung ist, dass die körperliche und geistige Fitness der Arbeitnehmer*innen in Steuerberaterpraxen von entscheidender Bedeutung sein wird, da Fehler gravierendere Auswirkungen haben werden als bisher. Die Gefahr dieser Entwicklung besteht darin, dass sie langsam und kontinuierlich erfolgt. Neue Veränderungen wer-

⁶⁸ Vgl. SIEGEL/WUNDERLICH (2018), S. 84.

⁶⁹ Vgl. SIEGEL/WUNDERLICH (2018), S. 84f.

den regelmäßig eingeführt und die GF hoffen, dass die allgemeine Überforderung abnimmt. Solange jedoch die zugrundeliegenden Ursachen nicht behoben werden, wird die Überforderung der MA weiter zunehmen.⁷⁰

In der steuerberatenden Branche bestehen Möglichkeiten zur proaktiven Gestaltung der beruflichen Ausbildung. Eine dieser Möglichkeiten ist die Einrichtung eines*einer Ausbildungsbeauftragten (ABF). Die Kompetenzen im Umgang mit IT-Systemen und Software sind zu fördern. Die berufliche Bildung sollte die Entwicklung dieser Kompetenzen systematisch über alle Akteure innerhalb einer Steuerberatungskanzlei hinweg planen.⁷¹

⁷⁰ Vgl. MÜLLER/MÜLLER (2020), S. 113ff.

⁷¹ Vgl. YERGÜN/MOUKOULI/TRAUM (2022), S. 305.

3.2 Abbildung der durchgängigen Geschäftsprozesse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

In diesem Kapitel wird das Makrodesign, welches im Grazer Ansatz Anwendung findet, beschrieben und bei der Kooperationspartnerin angewendet. Die Entwicklung des Makrodesigns wird in fünf Schritten vorgenommen, die zunächst theoretisch und anschließend praktisch dargestellt werden.

Schritt 1: Marktleistung und Architektur	Schritt 2: Integraler Leistungs-	Schritt 3: Kaskadierung	Schritt 4: Segmentierung	Schritt 5: Horizontale Integration
Aufgaben				
Darstellung der KI-Bedürfnisse und des Geschäftszyklus aus KI-Sicht	Ableitung der Erfolgsfaktoren und notwendigen Kernkompetenzen	Überprüfung des Wertschöpfungsumfangs und dessen Komplexität	Ableitung der Prozessvarianten aus den Schlüsselforderungen an die Teilprozesse	Klärung von horizontalen Prozessabhängigkeiten und Sicherstellung der durchgängigen Verantwortung
Definition der Marktleistung	Erarbeitung eines durchgängigen Leistungsprozesses	Ausgliederung von Teilprozessen	Festlegung der Segmentierungskriterien	Horizontale Reintegration der kaskadierten und segmentierten Teilprozesse zu durchgängigen Geschäftsprozessen
Festlegung der sachlichen und zeitlichen Zusammenhänge der Einzelleistungen	Identifikation der Prozess-Trigger aus Sicht der Kund*innen sowie Detailierung der Prozessinhalte durch Bildung von Teilprozessen	Bestimmung der Wertschöpfungsstufen aus der Marktleistungsarchitektur und Zuordnung der ausgegliederten Teilprozesse zu den Wertschöpfungsstufen	Bildung von Prozesssegmenten	
Darstellung der Leistungsentstehung aus Vorleistungen	Zuordnung der Kernkompetenzen an die Teilprozesse	Festlegung von eindeutigen Schnittstellen zwischen den Kaskaden		
Ergebnisse				
Marktleistungsbündel mit Leistungsarchitekten	Leistungsprozess mit Teilprozessen	Prozesskaskaden mit festgelegten Wertschöpfungsstufen	Prozessvarianten und Prozesssegmente	Unternehmensdesign mit Struktur der Geschäftsprozesse
Geschäftsbeziehungszyklus	Schlüsselanforderungen an die Teilprozesse	Schnittstellendefinition		Modelldarstellung von Geschäftsfällen

Tabelle 5: Vorgehensweise zur Entwicklung des Makrodesigns, Quelle: SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S.469, (leicht modifiziert).

Analyse der Marktleistung bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

Als ersten Schritt wird das Paket der zu erbringenden Marktleistungen identifiziert, welches der Unternehmensstrategie zu entnehmen ist. Aufgabe ist es, Verständnis über die Bedürfnisse der Kund*innen zu erlangen. Weiters müssen alle Dienstleistungen, die vom Unternehmen zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kund*innen erbracht werden, analysiert werden. Die Festlegung der Teilleistungen nach sachlicher und zeitlicher Reihenfolge hat zu erfolgen.⁷²

Die Bedürfnisse der Kund*innen wurden im Vorfeld von der Geschäftsführung erhoben und gestalten sich wie folgt:

- Termin- und qualitätsgerechte Übermittlung der monatlichen, quartalsweisen und jährlichen Auswertungen,
- Fehlerfreie Buchhaltungen und Jahresabschlüsse,
- Kein Wechsel der Zuständigkeit bei Erstellung der Buchhaltung und Jahresabschluss,
- Freundlichkeit der zuständigen MA,
- Kurze Reaktionszeiten bei Fragen,
- Kompetente Beratung.

Die Marktleistungen von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH werden für den Bereich der Steuerberatung in zeitlicher Reihenfolge unterteilt. Die Marktleistungen der speziellen Steuerberatung, Unternehmensberatung und Erstellung von Sachverständigengutachten werden außer Acht gelassen, da sie nicht das tägliche Geschäft umfassen.

Das Leistungsspektrum im Bereich der Steuerberatung umfasst folgendes:

- Erstellen von Jahresabschlüssen für alle Rechtsformen, Einnahmen- Ausgaben-Rechnungen und Steuererklärungen,
- Personalverrechnung (PV) und Buchhaltung einschließlich der Erstellung aktueller betriebswirtschaftlicher Auswertungen und aller dazugehörenden Meldungen an Finanzamt, Gesundheitskasse und Gemeinde;
- Arbeitnehmerveranlagungen für Dienstnehmer*innen.⁷³

Die Erstellung der PV hat im ersten Schritt zu erfolgen und wird monatlich wiederholt, sofern die zu betreuenden Unternehmen Dienstnehmer*innen beschäftigen. Der Prozess der Buchhaltung wird entweder monatlich, quartalsweise oder jährlich durchgeführt. Der Prozess der Buchhaltung

⁷² Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 470.

⁷³ Vgl. o.V. (2023), <https://www.steuerberatung-feilenreiter.at/kompetenzen/> [28.04.2023].

beinhaltet die erforderlichen Meldungen an die Behörden. Die beiden Leistungen stellen Vorleistungen für die Erstellung des JA bzw. der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung sowie der dazugehörigen Steuererklärungen dar, welche am Ende eines Wirtschaftsjahres erfolgen. Diese Prozesse können intern oder extern abgewickelt werden.

Erstellung eines integralen Leistungsprozesses

Der integrale Leistungsprozess zielt darauf ab, einen kontinuierlichen Prozess zu entwickeln, der alle Aspekte der Geschäftsbeziehung widerspiegelt und die zuvor definierten Leistungen erbringt. Teilprozesse müssen sinnvoll und zeitlich geordnet angelegt werden und die Inputs und Outputs der Kund*innen berücksichtigen.⁷⁴

Die Erfolgsfaktoren und Kernfähigkeiten von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH wurden von der Geschäftsführung erhoben und werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

Wettbewerbskritische Erfolgsfaktoren	Notwendige Kernfähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Dienstleistungsqualität • Knowhow der Mitarbeiter*innen • Überproportional qualifiziertes Team • Regelmäßige Aus- und Weiterbildungen (intern und extern) • Fachliche Spezialisierung der Geschäftsführung • Langjähriger Klient*innenstock • Großes Netzwerk (Banken, Versicherungen, Finanzamt, etc.) • Zukunftsorientierte Arbeitsweise, Bereitschaft zur Umsetzung von Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskretion • Soziale Kompetenzen • Eigenverantwortliche, unabhängige Arbeitsweise • Steuerberatung • Spezielle Steuerberatung • Unternehmensberatung • Sachverständigengutachten

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren und Kernfähigkeiten von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH, Quelle: in Anlehnung an SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S.475.

Im Folgenden wird die Prozesskette der Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH grafisch dargestellt, welche die Input-Output-Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen KI enthält. Die Geschäftsbeziehung beginnt in der Regel mit einem Erstgespräch, bei dem die Konditionen, Bedingungen und der Leistungsumfang des Auftrags geklärt werden. Sofern der*die KI damit einverstanden ist, wird der Auftrag erteilt und die Auftrags- und Vollmachtserklärung unterzeichnet. Der Auftrag kann die Erstellung der Personalverrechnung, Buchhaltung und des Jahresabschlusses gemeinsam oder einzeln umfassen. Im nächsten Schritt wird ein*e zuständige*r MA zugewiesen und unternehmensspezifische Daten werden aufgenommen sowie die Kontaktdaten bekannt gegeben. Unterlagen werden angefordert, die für die Geschäftsbeziehung relevant

⁷⁴ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 474.

sind Die Unterlagen umfassen zum Beispiel Saldenlisten und Jahresabschlüsse aus Vorjahren. Wenn der*die Klient*in Dienstnehmer*in beschäftigt, muss der Prozess der Personalverrechnung als erster Prozess eingeleitet werden. Dieser Prozess wiederholt sich monatlich und kann intern oder extern erfolgen, abhängig davon, ob der Auftrag an die Kooperationspartnerin vergeben wurde. Anschließend erfolgt der Prozess der Buchhaltung, wenn ein Auftrag erteilt wurde. Dieser Prozess kann sich monatlich, quartalsweise oder jährlich wiederholen. Am Ende eines Wirtschaftsjahres erfolgt die Erstellung des Jahresabschlusses, wofür die Daten der Personalverrechnung und Buchhaltung benötigt werden. Der*die Klient*in übermittelt Unterlagen zur Erstellung des Jahresabschlusses, der zusammen mit der Steuererklärung erstellt wird. Nach Abschluss der vorherigen Prozesse, erfolgt die Honorarverrechnung.

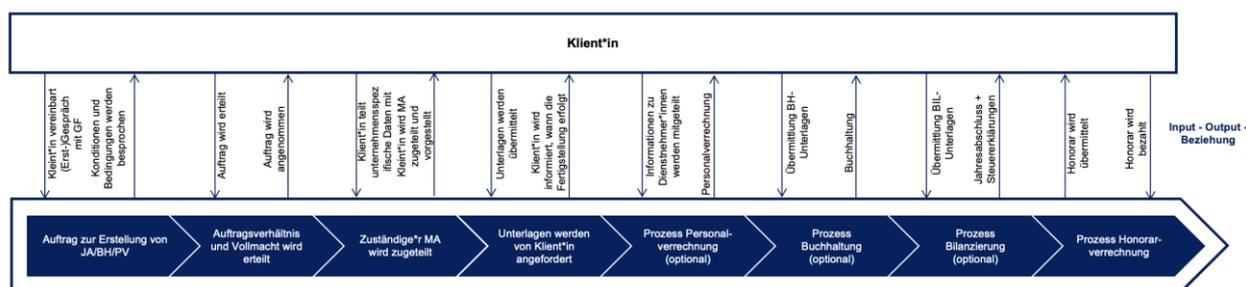


Abbildung 8: Prozess mit Teilleistungen im Geschäftsbeziehungszyklus, Quelle: in Anlehnung an SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S.476.

Kaskadierung

Im dritten Schritt wird der kontinuierliche Ablauf von Leistungen, der die gesamte Geschäftsbeziehung abbildet, analysiert, um festzustellen, ob eine Kaskadenbildung erforderlich ist. Die Wertschöpfung wird anhand von Kriterien wie dem Umfang der Wertschöpfung, der Spezifität der Ressourcen und den Anforderungen an den Prozess objektiv geprüft und gegebenenfalls unter Berücksichtigung zukünftiger Anforderungen bewertet. Basierend auf der vertikalen Marktleistungsarchitektur, die im ersten Schritt identifiziert wurde, werden die Kaskaden gebildet. Als Ergebnis des dritten Schritts liegen alle Prozesskaskaden vor, die durch einfache Auftragszyklen miteinander verbunden sind.⁷⁵

Eine vertikale Desintegration eignet sich bei der Kooperationspartnerin für die Bereiche Personalverrechnung, Buchhaltung und Bilanzierung. Da der Prozess der Personalverrechnung nur schnittstellenübergreifend thematisiert wird, erfolgt im Rahmen der Masterarbeit nur die Kaskadierung im Bereich der Buchhaltung und Bilanzierung.

⁷⁵ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 480.

Segmentierung

Im vierten Schritt erfolgt eine Überprüfung der einzelnen Prozesskaskaden, um festzustellen, ob es Bedarf für unterschiedliche Prozessvarianten gibt. Wenn die zu erbringenden Leistungen variieren oder das Anforderungsspektrum an die Prozesskaskade sehr unterschiedlich ist, sollten Prozessvarianten gebildet werden. Basierend auf diesen Prozessvarianten werden Prozesssegmente gebildet, sofern die Auswahl der Geschäftsfälle von Bedeutung ist.⁷⁶

Die Prozesse im Bereich der Buchhaltung und Bilanzierung werden bei der Kooperationspartnerin nach den steuerlichen Gewinnermittlungsarten segmentiert. Der Fokus liegt auf den betrieblichen Einkünften. Für die Ermittlung der betrieblichen Einkünfte gemäß § 2 Absatz 3 Ziffer 1 bis 3 des Einkommensteuergesetzes wird gemäß § 2 Absatz 4 Ziffer 1 EStG der Gewinn berechnet. Bei den außerbetrieblichen Einkunftsarten wird nach § 2 Absatz 3 Ziffer 4 bis 7 EStG der Überschuss der Einnahmen über die Werbungskosten nach § 2 Absatz 4 Ziffer 2 EStG ermittelt. Vier Gewinnermittlungsarten werden unterschieden:⁷⁷

- Betriebsvermögensvergleich:
 - Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 Absatz 1 EStG;
 - Betriebsvermögensvergleich gemäß § 5 Absatz 1 EStG;
- Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gemäß § 4 Absatz 3 EStG;
- Pauschalierung gemäß § 17 EStG.

Die Gewinnermittlung gemäß § 5 Absatz 1 EStG weist im Vergleich zum Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 Absatz 1 EStG Unterschiede auf, die durch folgende Merkmale charakterisiert sind:

- Bei § 5-Ermittler*innen ist ein gewillkürtes Betriebsvermögen zulässig, während bei der Gewinnermittlung gemäß § 4 Absatz 1 EStG ausschließlich Wirtschaftsgüter aufgenommen werden dürfen, die unmittelbar dem Betrieb dienen.
- § 5-Ermittler*innen sind an die Gewinnermittlungsvorschriften des Steuerrechts gebunden und haben die unternehmensrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften des UGB zu beachten.
- Buchführende Land- und Forstbetriebe sowie rechnungslegungspflichtige Gewerbetreibende sind berechtigt, nach einem vom Kalenderjahr abweichenden Wirtschaftsjahr zu bilanzieren.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 484.

⁷⁷ Vgl. TUMPEL (2023), S. 85f.

⁷⁸ Vgl. TUMPEL (2023), S. 89f.

Die Unterschiede zwischen dem Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 Absatz 1 EStG und § 5 Absatz 1 EStG haben im Hinblick auf die Prozessdurchführung nur geringe Auswirkungen. Bei der Prozesssegmentierung werden beide Betriebsvermögensvergleiche nicht differenziert betrachtet. Die Anwendung der Pauschalierung setzt die Verwendbarkeit der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung voraus und wird innerhalb der Prozessvariante der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung eingeordnet. Die Segmentierung der Prozesse für die Kooperationspartnerin gestaltet sich wie folgt:



Abbildung 9: Prozesssegmentierung nach den Gewinnermittlungsarten, Quelle: eigene Darstellung.

Horizontale Integration

Im fünften Schritt erfolgt eine Überprüfung der einzelnen Prozesskaskaden auf den Bedarf nach horizontaler Integration. Faktoren, wie der Zusammenhang der Leistungen aus Sicht der Kund*innen, die Länge der Wertschöpfung, die Gleichartigkeit der Aufgaben sowie die Synergien bei Ressourcen und Informationen berücksichtigt.⁷⁹

Der Prozess der Personalverrechnung ist als eigenständiger Vorgang anzusehen, der nicht in Abhängigkeit von den Prozessen der Buchhaltung und Bilanzierung steht. Wenn Dienstnehmer*innen beschäftigt sind, zeigt sich eine Abhängigkeit des Buchhaltungsprozesses vom Personalverrechnungsprozess. Der Bilanzierungsprozess ist von dem Prozess der Buchhaltung abhängig.

Zwischen den drei Prozessen bestehen klare Schnittstellen. In Steuerberatungskanzleien ist eine durchgängige Verantwortung durch eine einzelne Person nicht realisierbar, weshalb die Verantwortung für die drei Prozesse auf drei verschiedene Personen im Unternehmen verteilt werden.

⁷⁹ Vgl. SUTER/VORBACH/WILD-WEITLANER (2019), S. 487.

3.3 Optimierung bestehender Geschäftsprozesse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

Dieses Kapitel befasst sich mit der Erstellung optimierter Geschäftsprozesse für die Kooperationspartnerin, die die Prozesse in der Buchhaltungs- sowie Bilanzierungsabteilung beinhalten.

Dies hat den Zweck, dass neue Mitarbeiter*innen einen Überblick erhalten, wie und in welcher Reihenfolge Prozesse durchgeführt werden sollen. Bestehenden Mitarbeiter*innen soll die Prozesslandkarte zur Kontrolle ihrer Aktivitäten dienen. Die Optimalprozesse wurden auf Basis der Checklisten mit erweiterter Funktionalität im BMD-NTCS-Programm und in Absprache mit der Geschäftsführung erstellt und werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher erläutert. Es handelt sich um die Feinabstimmung der Prozesse im Mikrodesign. Die Umsetzung und Optimierung des Organisationskonzepts erfolgen durch eine Befragung und einen Workshop, welche in den Kapiteln vier und fünf behandelt werden.

3.3.1 Darstellung der Prozesse innerhalb der Buchhaltungsabteilung

In diesem Kapitel werden die Prozesse, welche für die Erstellung der laufenden Buchhaltung erforderlich sind, in Flussdiagrammen dargestellt. Der Hauptprozess besteht aus den Teilprozessen Verbuchen der Geschäftsfälle, Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung und Umsatzsteuer, welche separat abgebildet werden.

Der Prozess der laufenden Buchhaltung wird durch zwei Ereignisse ausgelöst. Entweder handelt es sich um eine*n neue*n Klient*in oder ein neues BH-Jahr hat begonnen. Diese Ereignisse haben zur Folge, dass die Vorgehensweise für die Erfassung der BH mit dem*der Klient*in und der Geschäftsführung besprochen wird. Der*die MA der BH-Abteilung legt eine neue Finanzbuchhaltung (FIBU) an und fordert die Unterlagen mittels standardisierten Schreibens an, welches die Funktion einer Checkliste hat, die die vollständige und fristengerechte Übermittlung der Unterlagen fördern soll.

Mit Erhalt der Belege startet der Prozess des Verbuchens der laufenden Geschäftsfälle. Dieser Prozess wird ausgegliedert und in einem separaten Flussdiagramm dargestellt. Wurde dieser Prozess beendet, stellt sich die Frage, ob es noch unklare Geschäftsfälle gibt. Je nach Umfang und Thematik hat eine Rückfrage an den*die Bilanzierer*in oder an den*die Klient*in zu erfolgen. Liegen keine unklaren Geschäftsfälle mehr vor, wird der Prozess der Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung vorgenommen.

Die Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung wird als Teilprozess separat dargestellt. Besteht für den*die Klient*in Umsatzsteuerpflicht, wird im ersten Schritt die Umsatzsteuervoranmeldung (UVA) kontrolliert. Ist die Kontrolle erfolgt, wird die UVA erstellt und der Finanzamt-Zahlschein

wird im Auswertungsdesigner, welcher im BMD-NTCS-Programm integriert ist, erstellt. Anschließend stellt sich die Frage, ob Innergemeinschaftliche Leistungen (IGL) oder grenzüberschreitende Dienstleistungen an Unternehmer*innen erbracht wurden bei denen die Umsatzsteuerschuld übergeht. Ist das der Fall, wird eine zusammenfassende Meldung (ZM) erstellt. Wenn die Umsatzsteuer im Zusammenhang mit grenzüberschreitenden Leistungen über One-Stop-Shop (OSS) erklärt wird, ist eine IOSS bzw. EU-OSS Erklärung abzugeben. Die monatliche bzw. quartalsweise FIBU-Auswertung wird anschließend erstellt und dem*der Klient*in digital zur Verfügung gestellt. Im letzten Schritt wird die FIBU-Sperre für diesen Zeitraum gesetzt.

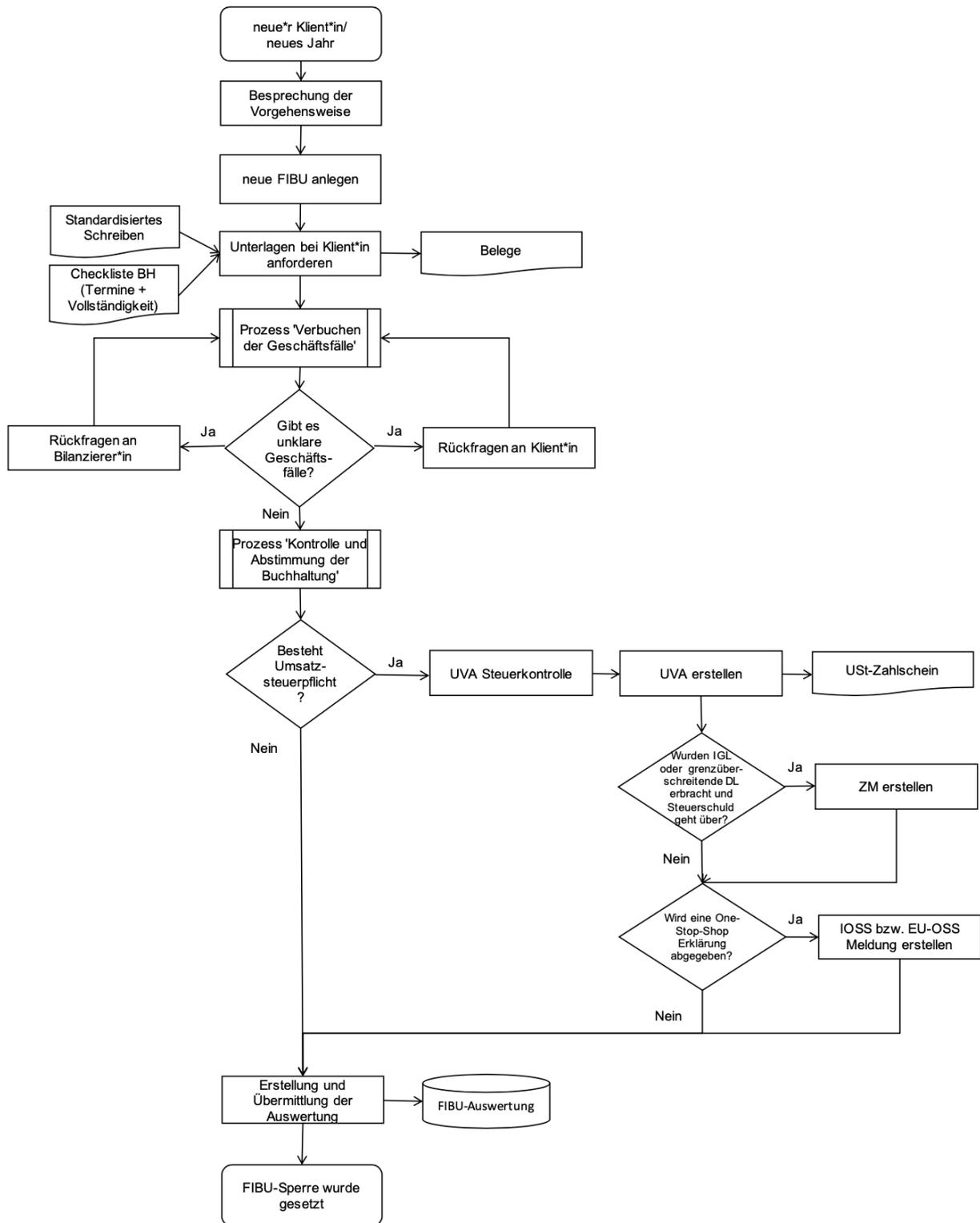


Abbildung 10: Flussdiagramm Hauptprozess laufende Buchhaltungstätigkeiten,
Quelle: eigene Darstellung.

Teilprozess Verbuchen der Geschäftsfälle

Der Teilprozess der Verbuchung der Geschäftsfälle startet mit der Übermittlung der Belege von dem*der Klient*in. Eine schnelle Überprüfung auf Vollständigkeit soll erfolgen. Wurden die Belege nicht digital übermittelt, sind sie dem Sekretariat zu überreichen, welches die Digitalisierung vornehmen soll.

Im nächsten Schritt wird eine Prozesssegmentierung nach den Gewinnermittlungsarten vorgenommen. Erfolgt die Gewinnermittlung nach EAR gemäß § 4 Absatz 3 EStG, beinhaltet der nächste Schritt das Verbuchen der Bankbelege. Werden die Bankbelege händisch verbucht, ist dem*der Klient*in mitzuteilen, dass auf die Bankauszugsverbuchung umgestiegen werden soll und der*die Klient*in sich im Rahmen eines Bankgesprächs erkundigen soll, wie diese Dateien bereitgestellt werden können. Mit der Verbuchung der Bankauszüge sollen die dazugehörigen Kontoauszüge archiviert werden und die Kontostände kontrolliert werden. Anschließend werden die Kassabelege verbucht, gefolgt von der Verbuchung des Steuerkontos. Wenn Personal beschäftigt wird, erfolgt anschließend die Verbuchung des Personalaufwands, ansonsten kann mit der Verbuchung der Abschreibung fortgefahren werden. Mit diesen Schritten wurden die laufenden Geschäftsfälle des EAR verbucht.

Erfolgt die Gewinnermittlung mittels Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 Absatz 1 EStG oder § 5 Absatz 1 EStG, werden zunächst die Ausgangsrechnungen verbucht, gegebenenfalls die Stammdaten der Kund*innen importiert. Anschließend erfolgt die Verbuchung der Eingangsrechnungen, gefolgt von der Verbuchung der Automatikbuchungen, wie zum Beispiel die monatliche Miete oder monatliche Raten bzw. Zinsen. Werden die Bankbelege noch händisch verbucht, ist der*die Klient*in wie beim EAR darauf hinzuweisen, dass eine elektronische Bankauszugsverbuchung erwünscht ist. Die Archivierung der Kontoauszüge und Kontrolle der Kontostände ist wieder nach Verbuchen der Bankbelege vorzunehmen. Anschließend erfolgt die Verbuchung der Kassabelege und des Steuerkontos. Wird Personal beschäftigt, gehört im nächsten Schritt der Personalaufwand verbucht. Nach dem Verbuchen der Abschreibung sind die laufenden Geschäftsfälle vollständig verbucht.

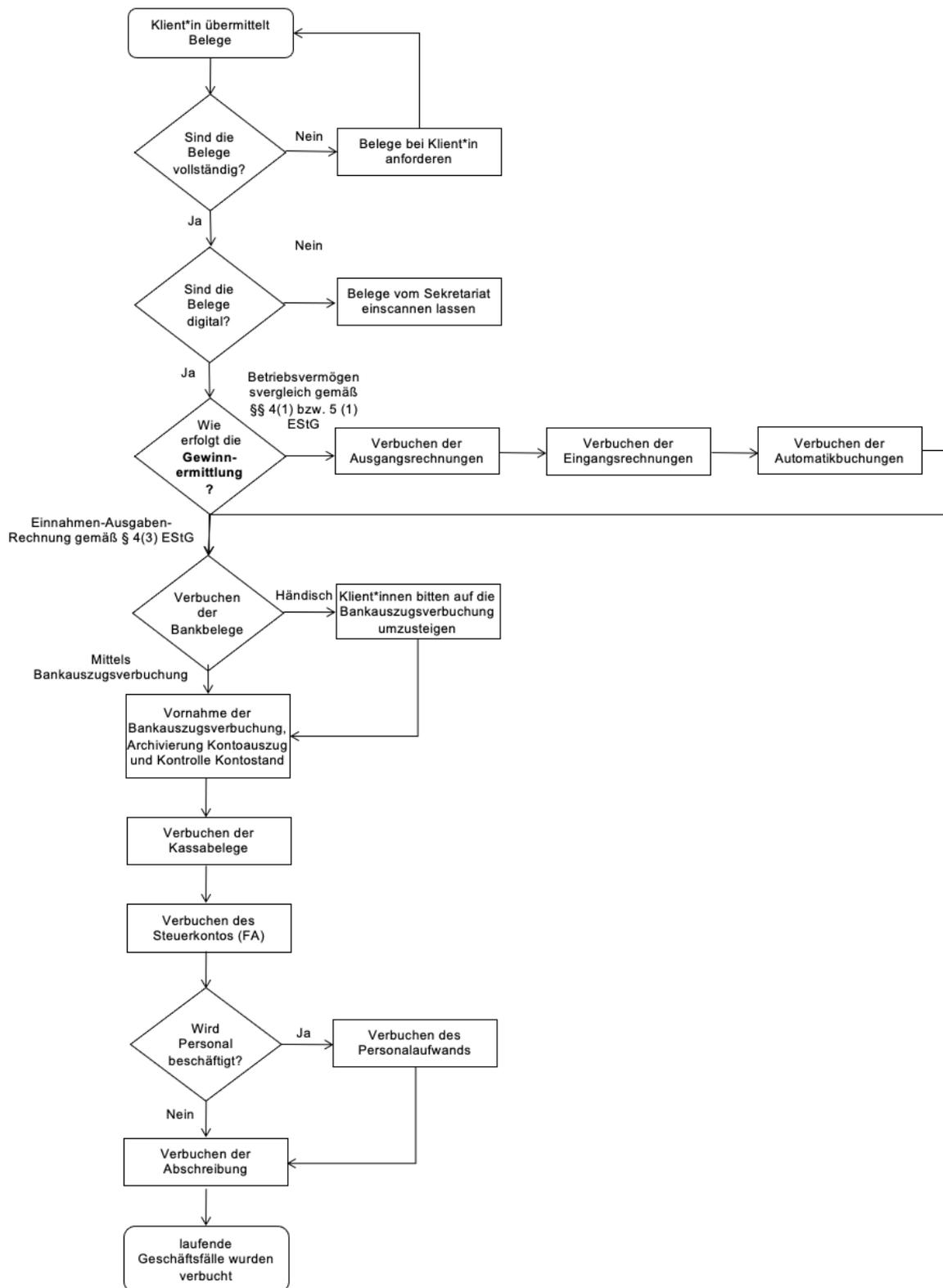


Abbildung 11: Flussdiagramm Teilprozess Verbuchen der Geschäftsfälle, Quelle: eigene Darstellung.

Teilprozess Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung

Wurden die Belege vollständig verbucht, erfolgt die Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung, welche mit der Durchsicht der Konten beginnt. Die Anlagenzugänge und -abgänge werden der Buchung als PDF angehängt, sofern das noch nicht erfolgt ist. Verträge werden im DMS archiviert, damit sie dem*der Bilanzierer*in für die Erstellung des JA zur Verfügung stehen. Anschließend wird das Konto der Sozialversicherungsbeiträge nach dem gewerblichen Sozialversicherungsgesetz (GSVG) kontrolliert und die Auszüge archiviert. Jahresabrechnungen zu Strom, Gas und Heizöl werden der Buchung beigelegt, sofern das noch nicht passiert ist. Erfolgt die Gewinnermittlung mittels Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 Absatz 1 EStG oder § 5 Absatz 1 EStG, werden die Verrechnungskonten und Offene-Posten-Liste abgestimmt und die Anzahlungen und Teilrechnungen kontrolliert. Nach der erfolgten Gesamtprüfung der Buchhaltung ist die laufende Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung abgeschlossen.

Am Jahresende ist im ersten Schritt zu prüfen, ob Registrierkassenpflicht besteht. Der*die Klient*in ist in diesem Fall mit einem Schreiben daran zu erinnern, dass der Registrierkassenbeleg an das Finanzamt zu übermitteln ist. Periodengerechte Abgrenzungen sind im nächsten Schritt zu kontrollieren und Umbuchungen in diesem Zusammenhang vorzunehmen. Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten sind zu kontrollieren. Wenn Personal beschäftigt wird, sind die Lohnkonten der Personalverrechnung mit dem Lohn- und Gehaltaufwand abzustimmen. Anschließend hat die Kontrolle über die Meldung der Selbstbemessungsabgaben zu erfolgen. Kommunalsteuer, Kammerumlage und Umsatzsteuer sind zu kontrollieren. Wenn keine Umsatzsteuerpflicht besteht, ist zu kontrollieren, ob alle Geschäftsfälle ohne Steuer verbucht wurden. Besteht Umsatzsteuerpflicht, ist zu kontrollieren, ob die korrekten Steuercodes und Prozentsätze angewendet wurden. Am Ende erfolgt die Jahresübernahme der FIBU.

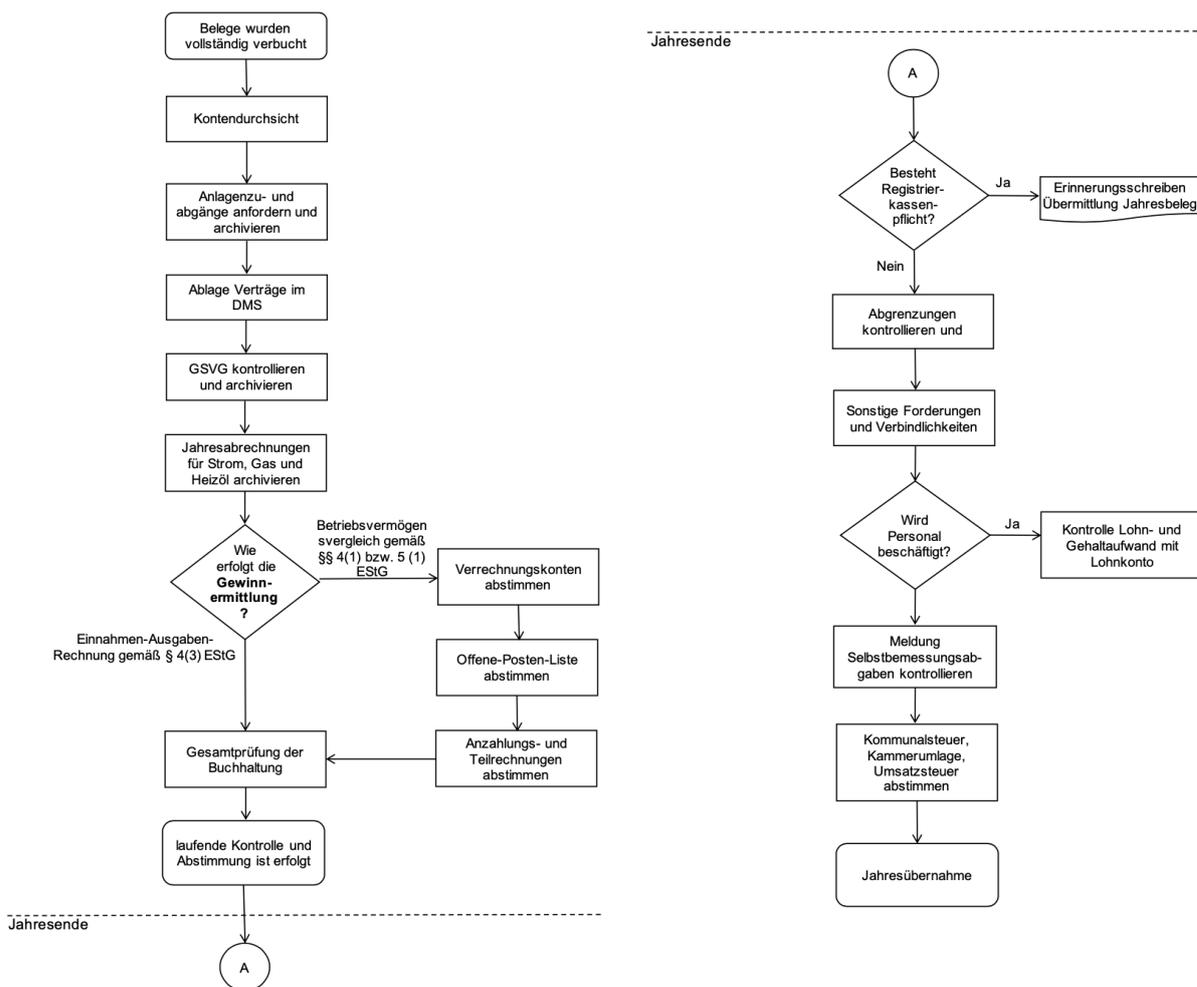


Abbildung 12: Flussdiagramm Teilprozess Kontrolle und Abstimmung der Buchhaltung, Quelle: eigene Darstellung.

3.3.2 Darstellung der Prozesse innerhalb der Bilanzierungsabteilung

Im vorliegenden Kapitel erfolgt eine Darstellung der Abläufe innerhalb der Bilanzierungsabteilung, wobei speziell der Teilprozess der Jahresabschlusserstellung im Detail erörtert wird.

Der*die Bilanzierer*in plant rund 80% der Arbeitskapazität auf 2 Monate im Voraus. Der Gesamtplan wird im Rahmen der kanzleii internen Besprechung besprochen. Der*die Bilanzierer*in hat die BH zu informieren, dass mit dem JA demnächst begonnen wird und die laufende BH fertigzustellen ist. Parallel ist der*die Klient*in mit einem standardisierten Schreiben zu verständigen, dass die im Schreiben enthaltenen Unterlagen bereitgestellt werden sollen. Der Teilprozess der Erstellung des Jahresabschlusses kann eingeleitet werden. Ist der JA erstellt, stellt sich die Frage, ob Unklarheiten bestehen. Je nach Thematik sollen mit der Geschäftsführung oder mit dem*der Klient*in Unklarheiten abgeklärt werden. Bestehen keine Unklarheiten mehr, erfolgt die Vorbesprechung mit der Geschäftsführung. Sind keine Änderungen notwendig, werden der Jahresabschluss und die Steuerklärungen ausgedruckt und an das Sekretariat übergeben. Ein Termin mit

dem*der Klient*in zur Besprechung des Jahresabschlusses wird vereinbart und abgehalten. Sind keine Änderungen notwendig, werden die Steuererklärungen eingereicht. Die Abgabe der Firmenbuch-Bilanz und die Meldung der wirtschaftlichen Eigentümer hat im Anschluss zu erfolgen, sofern das erforderlich ist. Der Jahresabschluss wird anschließend an die Bank und das Finanzamt gesendet, sofern das erforderlich ist. Abschließend wird der Jahresabschluss gesperrt damit keine weiteren Änderungen mehr vorgenommen werden können.

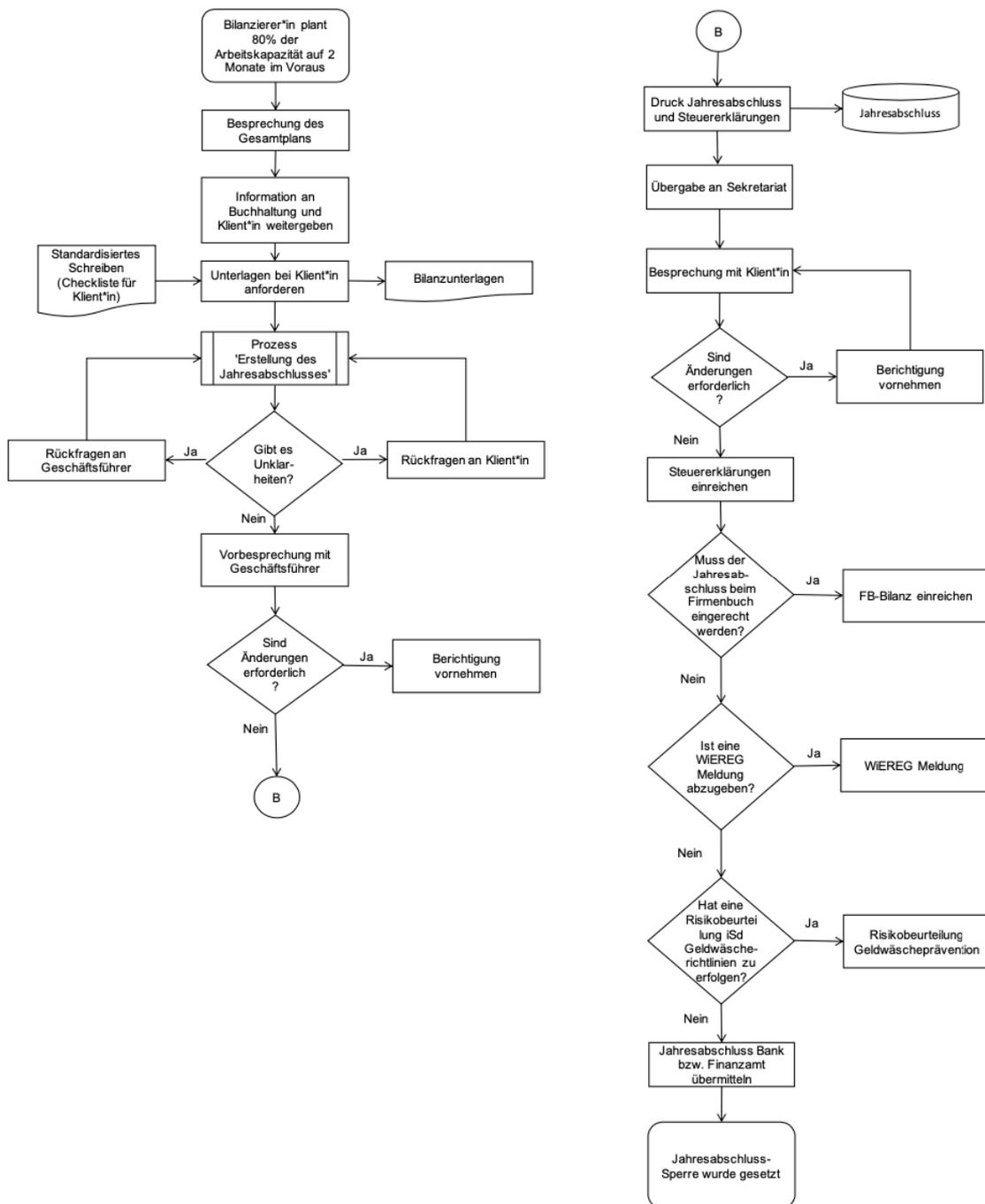


Abbildung 13: Flussdiagramm Hauptprozess Erstellung des Jahresabschlusses, Quelle: eigene Darstellung.

Teilprozess Erstellung des Jahresabschlusses

Zu Beginn der Jahresabschlusserstellung werden die kanzleiinternen Ordner des*der Klient*in zum Arbeitsplatz gebracht. Der*die Bilanzierer*in hat zu beurteilen, ob die darin enthaltenen Unterlagen von Relevanz sind. Wenn die Unterlagen noch relevant sind, sollten sie digital archiviert werden. Ziel ist es, die Unterlagen in Papierformat mindestens auf einen Ordner zu reduzieren. Anschließend erfolgt die Erstellung des Leitfadens für den JA und die Jahresübernahme im Bilanzprojekt. Der Leitfaden wird im Abschlussnavigator (ANAV) im BMD-NTCS-Programm archiviert. Anschließend wird das Steuerkonto, die Datenübermittlungen ans Finanzamt und das Sozialversicherungs-Konto heruntergeladen und im ANAV archiviert. Die Arbeitsbilanz wird ausgedruckt, damit Notizen und Auffälligkeiten bei Bilanz-Posten schnell notiert werden können, gleichzeitig soll eine Kontrolle vorgenommen werden, ob die Kontengliederung richtig dargestellt wird. Anschließend wird mit der Erstellung des Anlagerverzeichnisses (AVZ) begonnen. Zugänge müssen aktiviert werden und Abgänge ausgeschieden werden. Nach Verbuchen der Abschreibung erfolgt die Kontrolle des AVZ.

Erfolgt die Gewinnermittlung nach § 4 Absatz 1 EStG bzw. § 5 Absatz 1 EStG, wird im nächsten Schritt die Offene-Posten-Liste (OP-Liste) kontrolliert. Fehlende Rechnungen werden angefordert und Forderungen berichtigt, wenn sie nicht mehr einbringlich sind. Anschließend werden die sonstigen Forderungen auf ihre Korrektheit überprüft. Aktive Rechnungsabgrenzungen sind zu bilden, wenn Aufwendungen nicht das aktuelle Wirtschaftsjahr betreffen. Anschließend sind Kassa- und Bankstände zu kontrollieren. Auf der Passiv-Seite der Bilanz ist mit der Kontrolle des Eigenkapitals fortzufahren. Der richtige Ausweis des Eigenkapitals ist zu überprüfen und ob der Gewinnvortrag richtig übernommen wurde. Im nächsten Schritt ist zu überprüfen, ob Rückstellungen zu bilden, zu verwenden oder aufzulösen sind. Darlehen sind auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und die dazugehörigen Auszüge im ANAV zu archivieren. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Finanzamt und Kund*innen sind anschließend zu prüfen. Passive Rechnungsabgrenzungen sind zu bilden, wenn Erträge ein späteres Wirtschaftsjahr betreffen.

Bei der Kontrolle der Gewinn- und Verlustrechnungs- (GuV) Konten erfolgt keine Differenzierung bei den Gewinnermittlungsarten. Dieser Schritt erfolgt bei den EAR nach Erstellung des AVZ und bei den Klient*innen, die ihren Gewinn in Form eines Betriebsvermögensvergleichs ermitteln, nach Abarbeitung der Bilanz-Posten. Im Zuge der Kontrolle der GuV werden Privatanteile und Eigenverbrauch verbucht. Sind alle Schritte abgeschlossen, erfolgt die Steuer- und Gewinnumbuchung und die Erstellung der steuerlichen Mehr-Weniger-Rechnung. Anschließend wird die Steuerberechnung erstellt und wesentliche Punkte im Rahmen der JA-Erstellung im Leitfaden festgehalten. Der Teilprozess der JA-Erstellung gilt nach Durchführung der erwähnten Schritte als abgeschlossen.

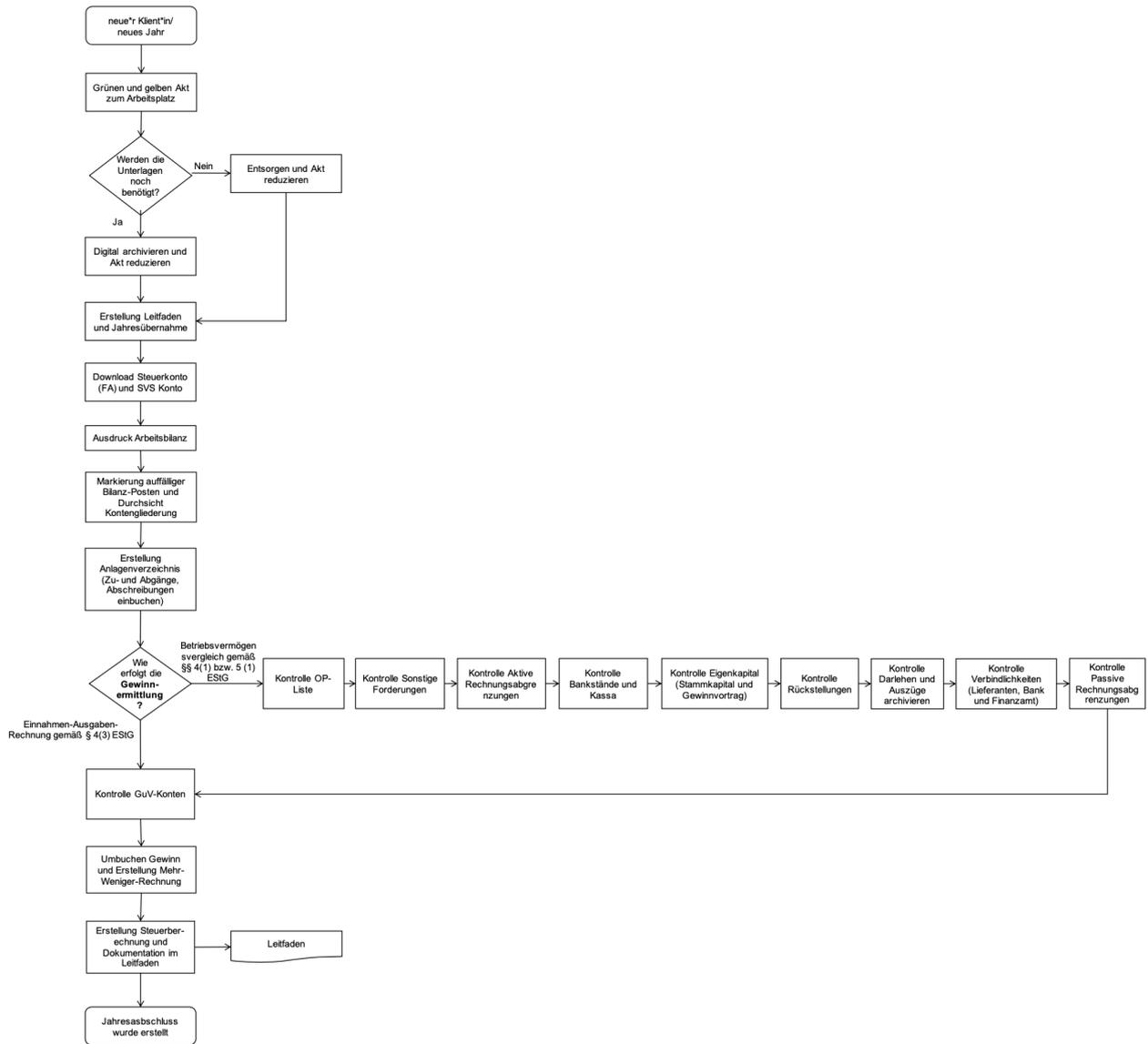


Abbildung 14: Flussdiagramm Teilprozess Erstellung des Jahresabschlusses,
Quelle: eigene Darstellung.

4 Erhebung Status quo und Abweichungsanalyse bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

In diesem Kapitel wird der gegenwärtige Zustand bei der Kooperationspartnerin erhoben. Die Bestandsaufnahme erfolgt in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung. Die Erhebung des Status quo erfolgt im Rahmen einer anonymisierten Befragung. Die daraus gewonnen Erkenntnisse sowie eine Abweichungsanalyse zum Optimalzustand sind in den Unterkapiteln enthalten.

Unter dem Ist-Prozess wird der gegenwärtige Workflow der Wertschöpfung im Unternehmen verstanden. Die Erhebung kann durch die Begutachtung vorhandener Unterlagen, der Analyse vor Ort und anhand von Befragungen erfolgen. Das Ziel ist die Abweichung vom Soll-Modell zu erforschen. Eine Abweichung zum Optimalzustand kann begründet sein oder eine kontraproduktive Gepflogenheit darstellen. Jene Arbeitsprozesse, deren Abweichungen dem Unternehmen Performance kosten, Stress bei den MA erzeugen oder deren Vorgänge offensichtlich suboptimal ablaufen, gehören einer genaueren Beobachtung unterzogen. Informelle Beziehungen und Arbeitsweisen, die nicht eindeutig geregelt sind oder keinem optimalen Zustand unterliegen, müssen erfasst werden. Wird den Mitarbeiter*innen vermittelt, dass es sich um eine Win-Win-Situation handelt, sind sie eher bereit, zur Informationsgewinnung beizutragen.⁸⁰

4.1 Untersuchungsdesign und Relevanzbegründung der Befragungsmethodik

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem Untersuchungsdesign und der Befragungsmethodik für die Erhebung des bisherigen Zustandes. In diesem Zusammenhang wird erläutert, welches Tool zur Durchführung der Befragung ausgewählt wurde und welche Prinzipien bei der Fragebogengenerierung zu beachten sind. Darüber hinaus werden die Inhalte der Fragebögen, welche an die Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung ausgehändigt werden, begründet.

Für die Erhebung des vorhandenen Zustandes wird als Befragungsmethodik der Fragebogen ausgewählt. Der Fragebogen wird an die Mitarbeiter*innen der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung versendet, um Informationen über den aktuellen Zustand der Arbeitsprozesse und -bedingungen zu sammeln. Die Befragungen finden an jedem der drei Unternehmensstandorte statt, um eine umfassende Erfassung der Situation zu gewährleisten.

Als Befragungstool wird Microsoft Forms ausgewählt. Dieses cloudbasierte Web-Tool ist für alle Nutzer*innen mit einem Microsoft Office 365-Paket verfügbar und ermöglicht eine anonyme Online-Befragung. Die Befragung kann durch einen Link an die zu befragenden Personen versendet

⁸⁰ Vgl. WORLE (2020), S. 81-83.

werden, wodurch eine einfache und schnelle Datenerhebung möglich ist. Die Umfrageergebnisse können mithilfe der integrierten Auswertungsfunktionen einfach analysiert werden und sind in Excel-Tabellen exportierbar, um umfassende Analysen durchzuführen. Die Nutzung von Microsoft Forms als Befragungstool ermöglicht es die Daten schnell und effizient zu erheben und auszuwerten.⁸¹

4.1.1 Prinzipien der Fragebogenkonstruktion

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen für die Erstellung von Fragebögen erläutert.

Für den Erhalt ehrlicher und weitreichender Informationen eignet sich die Befragung aller im Unternehmen tätigen Mitarbeiter*innen in Form eines anonymisierten und standardisierten Fragebogens.⁸² Der Vorteil in einer Vollerhebung liegt darin, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter*innen viel höher ist, wenn die Ergebnisse der Befragung Einfluss auf die künftige Gestaltung der Unternehmung haben.⁸³

Zu Beginn eines Fragebogens finden sich eine Einleitung und eine Instruktion. Teilnehmer*innen erhalten an dieser Stelle einen Überblick, worum es sich in der Befragung handelt und wie mit den gewonnenen Daten umgegangen wird. An dieser Stelle erfolgt die Zusicherung der Anonymität, sofern dies der Fall ist. Die Formulierung und die Anrede, die für die Befragung gewählt wurden, soll über den gesamten Fragebogen beibehalten werden. Fragen können als echte Fragen oder als Zustimmungsfragen formuliert werden. Beispielsweise kann zwischen den folgenden zwei Fragtypen unterschieden werden: „Meinst du, dass...?“ oder „Ich meine, dass...“. Es wird empfohlen, einen konsistenten Fragetyp im gesamten Fragebogen beizubehalten und nicht zwischen verschiedenen Fragetypen zu wechseln.⁸⁴

Der Fragebogen muss für die Befragten leicht verständlich und einfach beantwortbar sein. Diesem Grundsatz zufolge sollen zusammenhängende Fragen in einer natürlichen Reihenfolge im Fragebogen angeführt werden, welche vom Allgemeinen zum Speziellen überführen. Fragen zu demographischen Angaben eignen sich zu Beginn oder am Ende der Befragung.⁸⁵

Köstner unterscheidet zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Geschlossene Fragen geben die Antwortmöglichkeiten vor und haben den Vorteil, dass Antworten gut vergleichbar sind.

⁸¹ Vgl. GIRKE (2021), <https://mind-forms.de/knowhow/microsoft-forms/>, [28.04.2023].

⁸² Vgl. DOMSCH/LADWIG (2013), S. 223.

⁸³ Vgl. DOMSCH/LADWIG (2013), S. 86.

⁸⁴ Vgl. STEINER/BENESCH (2018), S. 54f.

⁸⁵ Vgl. KÖSTNER (2023), S. 72ff.

Offene Fragen haben keine Antwortvorgaben und sollten bei Fragebögen nur punktuell eingesetzt werden.

Die Auswertung von offenen Fragen kann kompliziert und zeitaufwendig sein, da bei der Auswertung eine Systematisierung und Kategorisierung der Antworten zu erfolgen hat. Die Qualität der Antworten richtet sich nach der Motivationslage der Teilnehmer*innen.⁸⁶

Steiner und Benesch führen fort, dass als Mischform Fragen bezeichnet werden, die Antwortkategorien vorgeben und eine zusätzliche, offene Kategorie beinhalten. Als letzte Antwortkategorie wird eine Auswahl angeführt, die zum Beispiel „Andere“ lautet und diese Antwortmöglichkeit, kann von den Teilnehmer*innen individuell begründet werden. Bei komplexen Konstrukten eignet sich diese Form, da eine inhaltliche Abdeckung aller Antwortmöglichkeiten nicht immer möglich ist.

Ratingskalen können in Fragebögen eingesetzt werden. Zur Fragenbeantwortung werden mehr als zwei abgestufte Antwortkategorien herangezogen. Es gibt verschiedene Arten von Ratingskalen. Unipolare Ratingskalen weisen einen Nullpunkt auf, während bipolare Ratingskalen einen Negativ- und Positivpol aufweisen. Die Skalenbezeichnungen können numerisch oder verbal erfolgen. Die verbale Skalenbezeichnung wird oftmals verwendet, da eine sprachliche Beschreibung der Antwortstufen für Teilnehmer*innen einfach beantwortbar sind. Die Abstufungen können zum Beispiel der Häufigkeit nach erfolgen: „Nie – Selten – Gelegentlich – Oft – Immer“.⁸⁷

Steiner und Benesch zufolge muss nach der erfolgreichen Fragebogenkonstruktion der Fragebogen auf die Brauchbarkeit und Qualität in Form eines Pretests überprüft werden. Im Probedurchlauf wird eine kleine Stichprobe befragt, wodurch die Verständlichkeit und die Bearbeitungsdauer geprüft werden. Anhand der Erkenntnisse aus dem Pretest wird der Fragebogen nochmals überarbeitet und im Anschluss an die Teilnehmer*innen ausgehändigt.

⁸⁶ Vgl. STEINER/BENESCH (2018), S. 53f.

⁸⁷ Vgl. STEINER/BENESCH (2018), S. 58ff.

4.1.2 Inhalte des Fragebogens zur Erhebung der vorhandenen Prozesse in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung

Dieses Kapitel beinhaltet den Aufbau der Fragebögen zur Erhebung des Status quo in den Abteilungen Buchhaltung und Bilanzierung. Eingangs sind allgemeine Informationen der Befragungen enthalten, die beide Abteilung betreffen. Im ersten Unterkapitel sind die Inhalte des Fragebogens der Buchhaltungsabteilung dargestellt. Das zweite Unterkapitel umfasst den Fragebogaufbau der Bilanzierungsabteilung.

Der bisherige Prozessablauf wird bei der Kooperationspartnerin in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung mittels Fragebogen erhoben. Für beide Abteilungen werden separate Fragebögen erstellt und an alle Mitarbeiter*innen ausgesendet, die im Bereich der Buchhaltung beziehungsweise der Bilanzierung tätig sind. Der bestehende Prozess wird in diesen Bereichen erhoben, um zu analysieren, inwieweit Prozesse in der Erstellung der laufenden Buchhaltung beziehungsweise in der Erstellung des Jahresabschlusses standardisiert sind. Weiters soll eruiert werden, ob aus Sicht der Mitarbeiter*innen Optimierungspotentiale für eine effizientere Prozessabwicklung bestehen.

Die Fragebögen werden nach Durchführung des Pretests per Mail in Form eines QR-Codes übermittelt. Die Befragung erfolgt über MS Forms im Zeitraum von 17. Februar bis 03. März 2023. In der Mail wird auf die Anonymität und Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen. Ehrliche und unbeeinflusste Antworten der MA sollen erhalten werden.

Der Fragebogaufbau gestaltet sich für beide Abteilungen ähnlich, bestehend aus insgesamt acht Abschnitten. In der nachstehenden Tabelle wird ein Überblick über die Teilbereiche der Befragungen gegeben, welche in den Folgekapiteln näher ausgeführt werden:

Fragebogenaufbau		
Abschnitt	Buchhaltungsabteilung	Bilanzierungsabteilung
1.	Allgemeine Fragen zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und Tätigkeitsbereich	
2.	Erhebung der Anzahl der zu betreuenden KI und ob die Zuständigkeit für diese Klient*innen bei dem*der TN liegt	
3.	Erhebung des Erstellungsprozesses der laufenden Buchhaltung	Erhebung des Erstellungsprozesses des Jahresabschlusses
4.	Fragen zum Erhalt der Unterlagen von dem*der KI	
5.	Fragen zur Verwendung von Checklisten durch den*die Mitarbeiter*in und Erhebung, ob Problemfelder für den*die MA bestehen	
6.	Fragen zur Übergabe der Unterlagen an die Bilanzierungsabteilung	Fragen zur Übernahme der Unterlagen der Buchhaltungsabteilung
7.	Fragen zur Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in und den Präferenzen in der KI-Beziehung	
8.	Fragen zur standort- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und ob Präferenzen im Hinblick auf Branchen, Gewinnermittlungen und Größenklassen bestehen	

Tabelle 7: Aufbau der Fragebögen,
Quelle: eigene Darstellung.

Beide Fragebögen enthalten geschlossene sowie offene Fragen. Der Anteil der geschlossenen Fragen ist überwiegend. Die geschlossenen Fragen werden jeweils als Pflichtfrage gekennzeichnet, um sicherzustellen, dass die Fragebögen lückenlos ausgefüllt werden. Die offenen Fragen sind nicht verpflichtend zu beantworten und werden nur gestellt, wenn nicht alle Optionen in den geschlossenen Fragen abgedeckt werden oder den individuellen Prozess der MA betreffen. Diese werden bewusst nicht als Pflichtfeld gekennzeichnet, um die Motivation zur Beantwortung des Fragebogens aufrecht zu erhalten. In beiden Fragebögen sind Verzweigungen zu Folgefragen enthalten. Beantwortet beispielsweise der*die Teilnehmer*in (TN) eine geschlossene Frage mit „Anderer Grund“ erscheint eine Folgefrage in Form einer offenen Frage mit der Bitte diese zu erläutern. Aus diesem Grund variiert die Anzahl der Fragen für jede*n TN.

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst der Inhalt des Fragebogens, welcher an die Buchhaltungsabteilung übermittelt wurde, erläutert und im Anschluss wird der Fragebogen, welcher an die Bilanzierung versendet wurde, dargestellt. Die Erläuterung beider Fragebögen erfolgt abschnittsweise gemäß der Tabelle 8. Es sei darauf hingewiesen, dass die Fragen keine fortlaufenden Nummern aufweisen, da deren Reihenfolge von den Antworten der Befragten abhängt.

4.1.2.1 Fragebogenaufbau zur Erhebung der aktuellen Gegebenheiten in der Buchhaltungsabteilung

Dieses Kapitel beinhaltet die Erläuterungen zum Aufbau, Zweck und Argumentation des an die Buchhaltungsabteilung übermittelten Fragebogens. Der vollständige Fragebogen samt Antworten der Teilnehmer*innen ist im Anhang 1 angeführt. Der Fragebogen beinhaltet in Summe 62 Fragen.

Abschnitt eins

Der erste Abschnitt im Fragebogen umfasst allgemeine Fragen zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und worin der Fokus der Tätigkeit liegt. Diese Frage wurde gestellt, da es MA gibt, die beispielsweise im Sekretariat tätig sind und vereinzelt Buchhaltungen erstellen. Weiters wird in diesem Abschnitt erhoben, ob und wie viele Umsatzsteuervoranmeldungen quartalsweise und monatlich für die Klient*innen abzugeben sind. Der Zweck dieser Fragen besteht darin, Überblick zu erlangen, wie sich die Struktur der TN zusammensetzt.

Abschnitt zwei

Im zweiten Abschnitt wird erhoben, für wie viele Buchhaltungen der*die TN durchschnittlich jährlich verantwortlich ist. Diese Frage ist unabhängig davon zu beantworten, ob die Zuständigkeit bei dem*der MA liegt. In der darauffolgenden Frage ist zu beantworten, ob momentan für Klient*innen die Buchhaltung erstellt wird, bei denen die Zuständigkeiten bei einem*einer anderen MA liegt. Wird diese Frage mit „Ja“ beantwortet, folgt die Frage, um wie viele Buchhaltungen es sich handelt. In der nächsten Frage wird der Grund erhoben, weshalb Buchhaltungen erstellt werden, obwohl die Zuständigkeit nicht bei dem*der MA liegt. Die Erhebung, ob der*die MA tatsächlich für die Erstellung der Buchhaltung verantwortlich ist oder diese nur für eine*n Kolleg*in erledigt, ist wichtig, da dieser Umstand vermieden werden soll. Gründe sind, dass Fristen versäumt werden können und nicht ersichtlich ist, wer tatsächlich für die Aufgabenerledigung zuständig ist.

Abschnitt drei

Im dritten Abschnitt werden die TN zuerst gebeten, den Prozess für die Erstellung der Buchhaltung ausführlich zu beschreiben. Diese Frage ist als offene Frage gestaltet. Zweck dieser Vorgangsweise ist es zu erheben, ob Besonderheiten im Prozess bestehen, welche durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten nicht hervorgehen würden. Im Anschluss wird erhoben, wie die Verbuchung der Ausgangsrechnungen vorwiegend erfolgt und welche der vorgegebenen Antwortoption ihrer Meinung nach am wenigsten Zeit beansprucht. Die TN werden gebeten die Antwortoptionen der Reihenfolge nach einzuordnen. Die Antwortoptionen bestehen aus den vorhandenen

Ressourcen der Kooperationspartnerin, welche „Händisch mit Papierbelegen“, „Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)“, „Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)“, und „Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)“ lauten. Für die Verbuchungen der Eingangsbuchungen und Kassabelege wurden die Fragen gleich, wie soeben erwähnt, aufgebaut. Als nächstes wurden die TN befragt, ob die Verbuchung der Bankbelege vorwiegend händisch oder digital mithilfe der Bankauszugsverbuchung erfolgt und ob eine ausschließliche Bankauszugsverbuchung bei allen KI gewünscht ist. „Wie erfolgt die Verbuchung der Abschreibung vorwiegend?“ wird als letzte Frage in diesem Abschnitt gestellt, welche mit „Händisch“, „Automatisch (z.B. mithilfe des Anlagenexplorers)“ oder „Erst im Rahmen der Jahresabschlusserstellung“ beantwortet werden kann.

Abschnitt vier

Der Abschnitt vier wird mit der Frage eingeleitet, wie häufig von den KI unvollständige Unterlagen übermittelt werden, welche abstuft die Häufigkeit nach zu reihen ist. Wird diese Frage mit „Immer“, „Oft“ oder „Gelegentlich“ beantwortet, wird die Frage gestellt, wie viel Umstände das Fehlen der Unterlagen bereitet. Wird diese Frage mit „Viel“ beziehungsweise „Sehr viel“ beantwortet, wird der*die MA aufgefordert, den Grund zu nennen. Als Gründe können „Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch viel Zeit“, „Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung“, „Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht“ oder „Anderer Grund“ ausgewählt werden.

Als nächstes wird die Frage gestellt, welche Unterlagen am häufigsten von den KI vergessen werden zu übermitteln. Die Antwortmöglichkeiten „Eingangsbuchungen“, „Ausgangsbuchungen“, „Bankbelege“, „Inventur“ und „Andere“ sind der Reihenfolge nach einzuordnen. Als letztes wird die Frage gestellt, ob eine fristgerechte Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldungen „Immer“, „Oft“, „Gelegentlich“, „Selten“ oder „Nie“ möglich ist. Sollte die Frage mit „Gelegentlich“, „Selten“ oder „Nie“ beantwortet werden, muss in einer Zusatzfrage begründet werden, weshalb die fristgerechte Abgabe nicht möglich ist.

Abschließend werden die TN befragt, ob eine Checkliste an die KI übermittelt wird, damit dieser eine Übersicht über die zu übermittelten Unterlagen erhält und ob der*die TN die Übermittlung einer solchen Checkliste für sinnvoll beurteilt.

Abschnitt fünf

Im fünften Abschnitt werden Fragen zu der Verwendung von Checklisten für die Erstellung der laufenden Buchhaltung gestellt. Weiters gilt in diesem Abschnitt zu beantworten, ob Schwierig-

keiten bei der Erstellung der laufenden BH für den*die MA bestehen. Die Schwierigkeiten beziehen sich auf die technische Umsetzung und die fachlichen Kenntnisse. Als erste Frage in diesem Abschnitt hat der*die TN zu beantworten, ob eine Checkliste für die Erstellung der BH verwendet wird, wurde diese Frage mit „Ja“ beantwortet, ist zu beantworten, wie die Verwaltung der Checkliste erfolgt. Weiters wird den TN die Frage gestellt, ob sie Checklisten für die Erstellung der Buchhaltung sinnvoll finden. Die MA werden im nächsten Schritt befragt, welcher Schritt am ehesten von ihnen bei der Erstellung der Buchhaltung vergessen wird. Diese Frage wurde als offene Frage formuliert, da Fehlerquellen personenabhängig entstehen und vorgegebene Antwortmöglichkeiten nicht zielführend sind.

Die nächsten beiden Fragen beziehen sich darauf, worin für die TN die Schwierigkeit bei der Erstellung der Buchhaltung besteht. Die erste Frage bezieht sich auf die technische Umsetzung und die zweite Frage auf die fachliche Thematik. Für diese Fragen gibt es keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, da hier die individuelle Meinung gefragt ist.

Abschnitt sechs

Der Abschnitt sechs im Fragebogen dient zur Erhebung der bestehenden Zusammenarbeit mit der Bilanzierungsabteilung. Der Hauptpunkt liegt hier in der Übergabe der Unterlagen und in der Effizienzerhebung des Informationsaustausches. Einleitend werden die TN befragt, ob sie dem*der zuständigen Bilanzierer*in mitteilen, dass die Buchhaltung für das abgelaufene Jahr fertiggestellt wurde. Die TN haben in diesem Abschnitt zu beantworten, wie die Übergabe der Unterlagen an den*die zuständige*n Bilanzierer*in erfolgt. Als Antwortmöglichkeiten werden „Versand per Mail“, „Abspeichern in einem lokalen Datenordner“, „Abspeichern im Dokumentenmanagementsystem (DMS)“, „Erst auf Anfrage von der*die Bilanzierer*in“, „Persönliche Übergabe der Unterlagen an den*die zuständige*n Bilanzierer*in“ oder „Gar nicht“ angeführt.

Als nächstes werden die TN befragt, ob die Übergabe der Unterlagen dokumentiert wird. In diesem Zusammenhang wird die Frage gestellt, ob die Dokumentation von den MA als sinnvoll befunden wird. Weiters wird erhoben, wie häufig Probleme bei der Übergabe der Unterlagen an die BIL-Abteilung entstehen. Wenn der*die TN im Fragebogen angibt, dass zumindest gelegentlich Probleme bei der Übergabe auftreten, wird diese*r gebeten, diese in der nächsten Frage zu erläutern.

Abschnitt sieben

Die Fragen im Abschnitt sieben betreffen den*die KI. Als erstes wird in Form einer geschlossenen Frage erhoben, wie die Rückgabe der Unterlagen an den*die KI erfolgt. Diese Frage kann mit

„Sofort nach dem Verbuchen der Geschäftsfälle“, „Bei der Besprechung des Jahresabschlusses“, „Gar nicht“ oder „Andere“ beantwortet werden.

Als zweites gilt zu beantworten, ob die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in dokumentiert wird und ob diese als sinnvoll befunden wird. Als letzte Frage zur Unterlagenrückgabe wird der*die TN gebeten, zu beurteilen, ob häufig Probleme bei der Rückgabe entstehen und diese zu erläutern.

„Was ist deiner Meinung nach dem*der Klient*in am wichtigsten bei der Erstellung der Buchhaltung?“, bei dieser Frage können Mehrfachantworten abgegeben werden, welche zum Beispiel „Fehlerfreie Buchhaltung (Keine nachträgliche Korrektur“ oder „Freundlichkeit“ sind. Ebenso werden die TN befragt, was ihnen bei den KI am wichtigsten ist. Als Mehrfachantworten sind beispielsweise „Schnelle Übermittlung der Unterlagen“ und „Keine Nachfragen“ möglich. Ist keine der vorgegebenen Fragen passend, kann der*die TN seine Antwort in einer offenen Frage begründen.

Abschnitt acht

Im letzten Abschnitt werden Fragen zu der Zusammenarbeit mit der BIL-Abteilung gestellt und ob Präferenzen im Hinblick auf verschiedene Branchen, Gewinnermittlungsarten und Größenklassen bestehen. Der Abschnitt wird mit der Frage „Mit wie vielen Bilanzierer*innen arbeitest du geschätzt zusammen?“ eingeleitet. Im Anschluss wird die Frage gestellt, ob die Bildung von Kernteams gewünscht ist, sodass die Zusammenarbeit auf wenige MA konzentriert wird. Die TN werden in diesem Zusammenhang gefragt, ob sie die Zusammenarbeit mit einem*einer Bilanzierer*in von einem anderen Standort als umständlich empfinden. Beide Fragen können mit „Ja“, „Eher Ja“, „Weder Noch“, „Eher Nein“ oder „Nein“ beantwortet werden. Die Frage, warum die Zusammenarbeit mit einem*einer Bilanzierer*in von einem anderen Standort als umständlich befunden wird, ist anschließend in einer offenen Frage zu begründen. Die letzten drei Hauptfragen sind gleich strukturiert und können ebenso mit „Ja“, „Eher Ja“, „Weder Noch“, „Eher Nein“ oder „Nein“ beantwortet werden und sind im Anschluss in einer offenen Frage zu begründen. Es wird befragt, ob gewisse Branchen, gewisse Größenklassen und gewisse Gewinnermittlungsarten bei der Erstellung der Buchhaltung bevorzugt werden.

Am Ende des Fragebogens besteht die Möglichkeit noch etwas mitzuteilen, sollen aus Sicht des*der TN noch Punkte offen sein.

4.1.2.2 Fragebogenaufbau zur Erhebung der aktuellen Gegebenheiten in der Bilanzierungsabteilung

Dieses Kapitel enthält die Inhalte und Relevanzbegründungen des an die Bilanzierungsabteilung übermittelten Fragebogens. Der Fragebogen ist im Anhang 2 in vollständiger Form abgebildet und enthält insgesamt 57 Fragen, die von den Teilnehmer*innen beantwortet werden konnten. Anzumerken ist, dass die tatsächliche Anzahl der erhaltenen Antworten variieren kann, wie im Kapitel 4.1.2. erwähnt.

Abschnitt eins

Der Abschnitt eins dient zur Erhebung der TN-Struktur und worin die Tätigkeit der TN überwiegend besteht. In der ersten Frage wird der*die TN gebeten, bekannt zu geben wie lange er*sie im Unternehmen beschäftigt ist. Im Anschluss gilt einzuordnen, ob der Fokus überwiegend in der Bilanzierung, zum Teil in der Bilanzierung oder überwiegend in einer anderen Tätigkeit liegt.

Als nächstes stellt sich die Frage, wie die TN im Regelfall darüber informiert werden, dass für den*die KI, für den er*sie zuständig ist, der Jahresabschluss erstellt werden muss. Als Antwortmöglichkeiten werden „Gar nicht, ich beginne mit dem Jahresabschluss, wann ich möchte“, „Durch die Buchhaltung bei Vorliegen vollständiger Unterlagen“, „Durch die Geschäftsführung“, „Durch den*die Klient*in“, oder „Anders“ angeführt.

Abschnitt zwei

Im Abschnitt zwei wird erhoben, wie viele KI der*die TN jährlich betreut und ob die Zuständigkeit für diese KI bei ihnen liegt. Jahresabschlüsse für KI sollten optimalerweise von der Person erstellt werden, bei der die Zuständigkeit liegt. Ist das nicht der Fall, können Reibungen entstehen und Fristen versäumt werden.

Als erstes wird die Frage gestellt, für wie viele Klient*innen von dem*der TN jährlich ein Jahresabschluss, unabhängig von der Zuständigkeit, erstellt wird. Bei den Antwortmöglichkeiten wird zwischen „Weniger als 50 Klient*innen“, „Zwischen 50 und 100 Klient*innen“, „Zwischen 100 und 150 Klient*innen und „Mehr als 150 Klient*innen“ differenziert.

Als nächstes ist die Frage „Erstellst du momentan für Klient*innen einen Jahresabschluss, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?“ mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten, wurde ersteres gewählt, ist anzugeben um wie viele Klient*innen es sich handelt. Daraufhin wird die Frage gestellt, weshalb für Klient*innen der JA erstellt wird, obwohl die Zuständigkeit nicht bei dem*der TN liegt. Diese Frage ist mit „Zuständige*r Mitarbeiter*in ist nicht mehr im Unternehmen tätig“, „...ist zeitlich verhindert“, „...ist aus einem anderen Grund verhindert“, „... hat Differenzen mit dem*der

Klient*in oder umgekehrt“ oder mit „Anderer Grund“ zu beantworten. Wurde in dieser Frage die letzte Antwortmöglichkeit „Anderer Grund“ gewählt, kann diese in Form einer offenen Frage beantwortet werden.

Abschnitt drei

Der dritte Abschnitt umfasst Fragen zum aktuellen Erstellungsprozess des JA. Einleitend wird eine offene Frage gestellt, in der gebeten wird, den aktuellen Prozess der Jahresabschlusserstellung zu erläutern. Es werden an dieser Stelle keine Antworten vorgegeben, damit der Prozess unbeeinflusst ohne Vorgaben beschrieben wird.

Anschließend wird der*die TN gefragt, wie die Kontrolle der Buchhaltung vorgenommen wird. Es sind Mehrfachantworten zulässig, welche beispielsweise „Ich kontrolliere die Konten sehr genau“ oder „Ich kontrolliere die Buchhaltung nur, wenn es sich um umsatzstarke Klient*innen handelt“ sind. In der nächsten Frage gilt zu beantworten, ob die Kontrolle der OP-Liste von dem*der TN vorgenommen wird oder der Buchhaltungsabteilung überlassen wird.

Darauf folgt die Frage, ob die Inventur kontrolliert wird und gegebenenfalls nach Rücksprache Anpassungen gemacht werden oder keine Kontrolle erfolgt, da diese dem*der Klient*in überlassen wird. Der*die TN hat im nächsten Schritt zu beantworten, wie viele Jahresabschlüsse im Schnitt von ihm*ihr parallel erstellt werden. Die Antwortmöglichkeiten „Keine, ich erledige ein Projekt nach dem anderen“, „Zwischen 1 und 2“, „Zwischen 2 und 5“, „Zwischen 5 und 10“ und „Mehr als 10“ können hier ausgewählt werden. Wenn der*die TN an dieser Stelle angibt, dass mehr als 1 Jahresabschluss parallel bearbeitet werden, wird der*die TN ersucht den Grund bekanntzugeben. Die Auswahl kann zwischen „Fehlende Unterlagen“, „Zeitgründe“, „Priorität eines anderen Projekts“ und „Anderer Grund“ erfolgen und ist in einer offenen Frage anschließend zu begründen.

Abschnitt vier

Im Abschnitt vier werden Fragen zur Unterlagenanforderung von den*der Klient*innen gestellt. Als erstes ist von dem*der TN zu beantworten, ob er*sie vor Beginn der Jahresabschlusserstellung Unterlagen anfordert. Im Anschluss ist zu beantworten, wie häufig am Beginn der Jahresabschlusserstellung unvollständige Unterlagen vorliegen. Bei dieser Frage ist zwischen den Antwortmöglichkeiten „Immer“, „Oft“, „Gelegentlich“, „Selten“ oder „Nie“ auszuwählen. In der nächsten Frage kann von „Sehr Wenig“ bis „Sehr viel“ eingeordnet werden, wie viel Umstände das Fehlen von Unterlagen bereitet. Bereitet den TN das Fehlen von Unterlagen viel bzw. sehr viel Umstände, werden sie in der nächsten Frage gebeten, den Grund bekannt zu geben. Eine Auswahl kann zwischen „Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch

viel Zeit“, „Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung“ oder „Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht“. Die gewählte Antwortmöglichkeit kann in der nächsten Frage begründet werden. Die Frage, welche Unterlagen am häufigsten am Beginn der Jahresabschlusserstellung fehlen, ist mit den Antwortmöglichkeiten „Wertpapierauszüge“, „Kontoauszüge per Stichtag“, „Versicherungsbestätigungen (Pension, Abfertigung)“, „Inventur“, „Information zu persönlichen Steuererklärungen (Familienstand, Werbungskosten, etc.)“, „Verträge (Kaufverträge, Leasingverträge, etc.)“, „Informationen zur Privatnutzung“ oder „Andere“ zu beantworten. Diese Frage erlaubt Mehrfachantworten.

Im Anschluss werden die TN befragt, wie die Unterlagen vorwiegend angefordert werden und wie sie von dem*der Klient*in übermittelt werden. Diese Fragen können mit „Telefonisch“, „Persönlich“, „Per Mail“ oder „Gar nicht“ beantwortet werden. Daraufhin ist mitzuteilen, ob dem*der Klient*in eine Checkliste übermittelt wird, damit er*sie weiß, welche Unterlagen für die Jahresabschlusserstellung benötigt werden.

Als letztes werden die TN in diesem Abschnitt befragt, ob sie der Meinung sind, dass die Übermittlung einer Checkliste an den*die KI bewirkt, dass Unterlagen weniger häufig vergessen werden.

Abschnitt fünf

Im Abschnitt fünf werden die MA der Bilanzierungsabteilung zu der Verwendung von Checklisten für die Jahresabschlusserstellung befragt. In diesem Abschnitt werden Qualitätsaspekte im Rahmen der Jahresabschlusserstellung erfasst, indem Fragen zu den bestehenden Problemfeldern gestellt werden.

Eingangs stellt sich im fünften Part des Fragebogens die Frage, ob eine Checkliste für die Erstellung des Jahresabschlusses verwendet wird. Wird die Frage mit „Ja“ ausgefüllt, ist zu beantworten wie die Checkliste verwaltet wird. Die Optionen „Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie am Desktop“, „Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie im DMS“ oder „Ich verwende die Checkliste aus dem BMD-NTCS-Programm“ sind verfügbar. Die Sinnhaftigkeit der Verwendung von Checklisten ist aus Sicht des MA in der nächsten Frage mit „Ja“ oder „Nein“ zu beurteilen.

Als nächstes gilt in einer offenen Frage zu beantworten, welcher Schritt am ehesten bei der Erstellung des Jahresabschlusses vergessen wird. Daraufhin müssen die TN beantworten, worin für sie die Schwierigkeit in der Erstellung des Jahresabschlusses liegt im Hinblick auf die Technik und die fachliche Thematik.

Abschnitt sechs

Der Abschnitt sechs beinhaltet Fragen zur Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Buchhaltungsabteilung. „Wird dir von der Buchhaltungsabteilung mitgeteilt, dass die Buchhaltung am Jahresende fertig aufgebucht wurde?“ ist als einleitende Frage zu beantworten. Wurde die Antwortoption „Nein“ gewählt, wird der*die TN befragt, ob er*sie sich wünscht, dass ihn*ihr mitgeteilt wird, wann die Buchhaltung am Jahresende fertig aufgebucht wurde. In der Frage kann „Ja“ oder „Nein“ ausgewählt werden.

Als nächstes ist zu beurteilen, ob es in der Vergangenheit Probleme mit der Übergabe der Unterlagen von der Buchhaltungsabteilung gegeben hat. Die Antworten sind von „Immer“ bis „Nie“ abgestuft. Wählt der*die TN aus, dass es zumindest „Gelegentlich“ zu Problemen kommt, sind diese in Form einer offenen Frage zu beschreiben.

Abschnitt sieben

Im Abschnitt sieben werden Fragen zu der Zusammenarbeit mit den KI gestellt. Zunächst gilt es zu beantworten, wie die Rückgabe der Unterlagen an den*die KI erfolgt. Als Auswahlmöglichkeiten stehen „Bei der Besprechung des Jahresabschlusses“, „Gar nicht“ oder Andere zur Verfügung. Anschließend wird erhoben, ob die Rückgabe der Unterlagen an den*die KI dokumentiert wird und ob die TN die Dokumentation der Rückgabe sinnvoll finden.

Es wird die Frage gestellt, ob bei der Rückgabe der Unterlagen an den*die KI in der Vergangenheit Probleme aufgetreten sind, welche in der nächsten Frage beschreibbar sind. Die TN haben zu beurteilen, was ihrer Meinung nach den Klient*innen am wichtigsten bei der Erstellung des Jahresabschlusses ist. Eine Mehrfachauswahl kann zwischen „Schnelle Übermittlung des Jahresabschlusses“, „Fehlerfreier Jahresabschluss“, „Freundlichkeit“, „Kein Zuständigkeitswechsel (JA wird immer von derselben Person erstellt)“, „Keine Nachfrage“, „Kompetente Beratung“, „Wenig Kontakt“, „Viel Kontakt“ oder „Andere“ getroffen werden. Wurde die Frage mit „Andere“ beantwortet, erscheint eine offene Frage, in der die TN aufgefordert werden, die Antwort zu erläutern.

Abschließend werden die TN befragt, was ihnen bei den Klient*innen am wichtigsten ist. Die Antwortoptionen umfassen „Schnelle Übermittlung der Unterlagen“, „Vollständige Übermittlung der Unterlagen“, „Fehlerfreie Unterlagen“, „Freundlichkeit“, „Keine Nachfragen“, „Wenig Kontakt“, „Viel Kontakt“ und „Andere“. Mehrfachantworten sind zulässig.

Abschnitt acht

Die Fragen im Abschnitt acht sind für die Konstruktion des Organisationskonzepts maßgebend. Als erstes werden die TN befragt, mit wie vielen Buchhalter*innen sie geschätzt zusammenarbeiten und ob sie es begrüßen würden, wenn die Zusammenarbeit auf nur mehr wenige Buchhalter*innen konzentriert wird.

Weiters gilt es zu beantworten, ob die Zusammenarbeit mit einem*einer Buchhalter*in von einem anderen Standort als umständlich empfunden wird. Die gewählte Antwort ist im Anschluss zu begründen.

Als letztes werden die TN darum gebeten, zu beantworten, ob sie gewisse Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten bevorzugen. Für jede der gewählten Antworten kann eine Begründung abgegeben werden.

Am Ende des Fragebogens besteht die Möglichkeit noch etwas mitzuteilen.

4.2 Analyse und Ergebnisse der Befragungen

In diesem Kapitel erfolgt eine Ergebnisanalyse der ausgesendeten Fragebögen. Im ersten Schritt werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. In Folge werden die Abweichungen zum Optimalprozess erhoben und die Optimierungspotentiale im Bereich der Buchhaltung und Bilanzierung aufgezeigt. Die Ergebnisanalyse und -interpretation wird parallel für beide Abteilungen vorgenommen und nicht nach den beiden Fragebögen separiert. Diese Vorgehensweise wird damit begründet, dass die Zusammenarbeit schnittstellenübergreifend erfolgt und die Fragebögen bewusst ähnlich aufgebaut wurden.

4.2.1 Identifikation der Befragungsteilnehmenden und Analyse der Zuständigkeitsbereiche

In diesem Kapitel wird erläutert, wie sich die Teilnehmer*innen der Befragungen in der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung zusammensetzen, worin der Fokus der Tätigkeit liegt und für wie viele Klient*innen sie durchschnittlich zuständig sind.

4.2.1.1 Teilnehmer*innen der Buchhaltungsabteilung

Diese Kapitel liefert einen Überblick über die MA der Buchhaltungsabteilung, die am Fragebogen teilgenommen haben. Informationen zur Unternehmenszugehörigkeit und worin der Fokus der Tätigkeit besteht, werden an dieser Stelle erörtert.

Der Fragebogen, der an die Mitarbeiter*innen der Buchhaltungsabteilung ausgesendet wurde, wurde von 10 Personen beantwortet. Das entspricht ungefähr 60% der Mitarbeiter*innen, die Buchhaltungstätigkeiten durchführen. Rund 40% der Fragebogenteilnehmer*innen sind seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt.

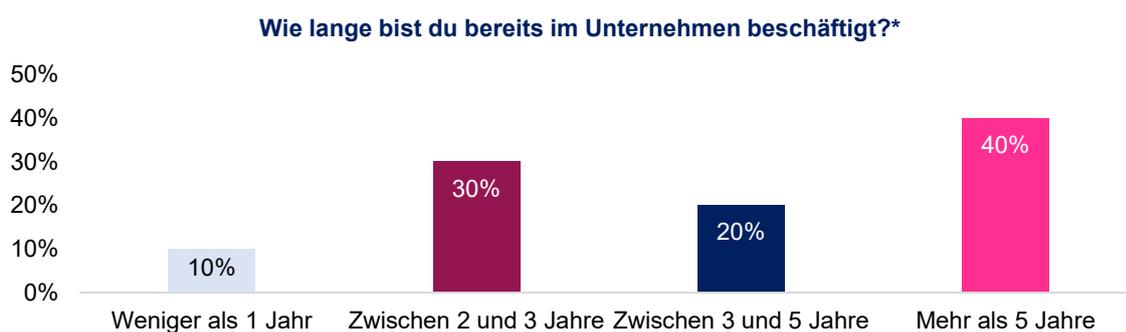


Abbildung 15: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter*innen in der Buchhaltungsabteilung, Quelle: eigene Darstellung.

Bei 90% der Befragten liegt der Fokus der Tätigkeit überwiegend bzw. zum Teil in der Erstellung von Buchhaltungen.

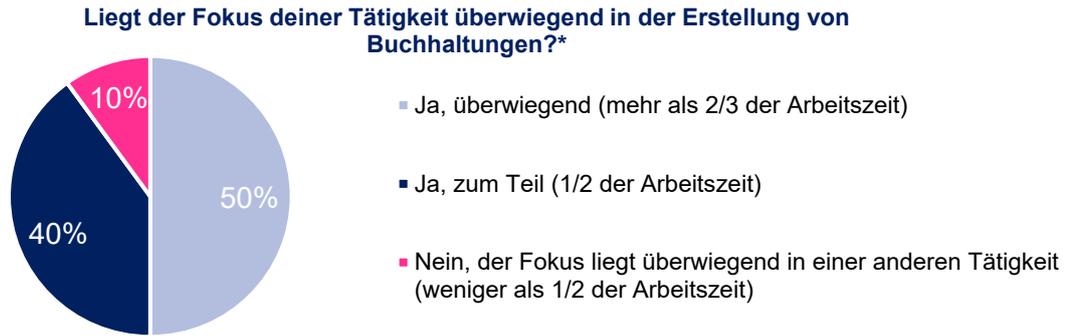


Abbildung 16: Fokus des Tätigkeitsbereichs der Buchhalter*innen, Quelle: eigene Darstellung.

60% der TN erstellen zwischen 50 und 100 Buchhaltungen jährlich unabhängig davon, ob die Zuständigkeit bei ihnen liegt, die anderen 40% sind für 20 bis 50 Buchhaltungen jährlich zuständig. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie momentan für Klient*innen die Buchhaltung erstellen, bei denen die Zuständigkeit nicht bei ihnen liegt. Die Mehrheit der Befragten, die angibt, die Buchhaltung für andere MA zu erstellen, bearbeitet diese für weniger als 10 Klient*innen, während 40% der TN angeben, dass sie zwischen 10 und 30 Klienten betreuen, bei denen die Zuständigkeit nicht bei ihnen liegt. Der Grund ist, dass der*die zuständige MA nicht mehr im Unternehmen tätig ist und es noch keine*n neue*n zuständige*n MA gibt.

4.2.1.2 Teilnehmer*innen der Bilanzierungsabteilung

Dieses Kapitel zeigt auf, wie sich die Teilnehmer*innen der Bilanzierungsabteilung zusammensetzen, die am Fragebogen teilgenommen haben. Die Unternehmenszugehörigkeit und der Fokus der Tätigkeit sowie die Anzahl der zuständigen Klient*innen werden thematisiert.

Der Fragebogen wurde von 13 Personen beantwortet, das entspricht 65% der Mitarbeiter*innen, die im Bereich der Bilanzierung tätig sind. Bei der Befragung haben 46% der TN angegeben, dass sie seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind, 15% sind zwischen 3 und 5 Jahre im Unternehmen tätig und 31% zwischen 2 und 3 Jahren.

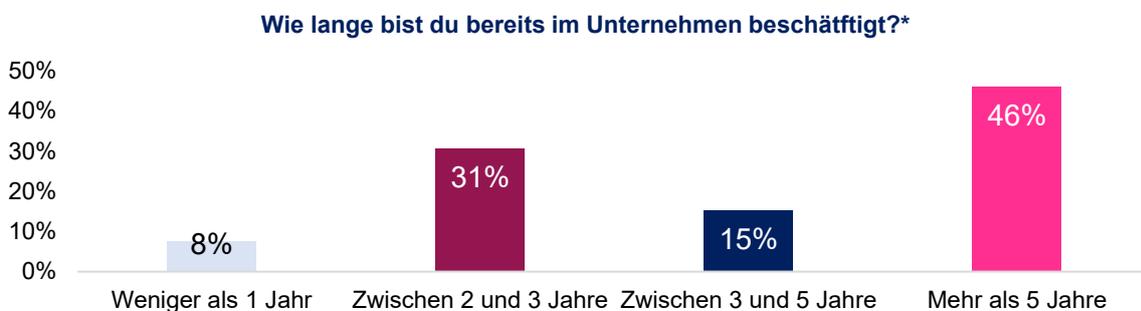


Abbildung 17: Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter*innen in der Bilanzierungsabteilung, Quelle: eigene Darstellung.

Die Mehrheit der befragten Personen gibt an, dass sie mehr als zwei Drittel ihrer Arbeitszeit mit der Erstellung von Jahresabschlüssen verbringen. Bei 15% der TN liegt der Fokus überwiegend in einer anderen Tätigkeit.

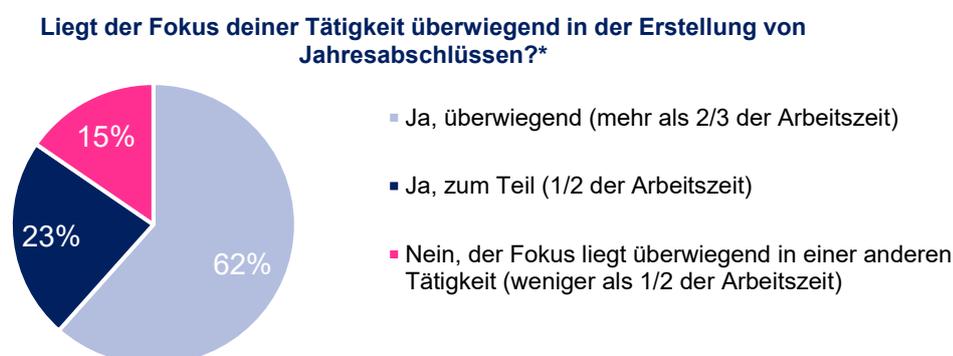


Abbildung 18: Fokus des Tätigkeitsbereichs der Bilanzierer*innen,
Quelle: eigene Darstellung.

77% der TN werden im Regelfall durch die Geschäftsführung informiert, dass für den*die Klient*in ein Jahresabschluss zu erstellen ist. 23% der Befragten geben an, dass der*die Klient*in den*die MA verständigt, dass die Erstellung des Jahresabschluss gewünscht ist.

In etwa 40% der TN erstellen jährlich den Jahresabschluss für einen Klient*innenstamm von 50 bis 100 sowie 100 bis 150 Klient*innen, während ungefähr 20% der TN für weniger als 50 Klient*innen den Jahresabschluss pro Jahr erstellen.

Die Frage, ob momentan für Klient*innen ein Jahresabschluss erstellt wird, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dem*der TN liegt, haben 54% der TN mit Ja beantwortet. Davon geben 57% der TN an, dass der JA für weniger als 10 Klient*innen erstellt wird und 43% der TN erledigen den JA für 20 bis 50 Klient*innen jährlich, obwohl die Zuständigkeit bei jemand anders liegt. Rund 70% der Befragten erledigen den JA für andere MA, da diese zeitlich verhindert sind.

4.2.2 Analyse des gegenwärtigen Prozesses bei der Kooperationspartnerin und Identifikation von Abweichungen zum optimalen Prozess

In diesem Kapitel wird der bestehende Prozess, welcher bei beiden Abteilungen erhoben wurde, dargestellt. Der bestehende Prozess wird mit dem in Kapitel 3 beschriebenen Optimalprozess verglichen und analysiert.

Der bestehende Prozess wurde in Form einer offenen Frage abgefragt. Die Beantwortung dieser Frage kann viel Zeit in Anspruch nehmen und um zu verhindern, dass der Fragebogen vorzeitig abgebrochen wird, war es den Teilnehmer*innen überlassen, diese Frage zu beantworten oder zu überspringen.

4.2.2.1 Gegenwärtige Prozesse in der Buchhaltungsabteilung

In diesem Kapitel wird der aktuelle Prozess der BH-MA erläutert. Neun Teilnehmer*innen haben ihren bestehenden Prozess beschrieben. Die wesentlichen Erkenntnisse werden nachfolgend dargestellt. Die einzelnen Antworten sind in strukturierter Form im Anhang dargestellt.

In der BH-Abteilung haben 67% der TN angegeben, dass der erste Schritt ihrer Tätigkeit darin besteht, die Ausgangsrechnungen zu verbuchen bzw. zu importieren. Jeweils 11% der TN haben angegeben, dass sie als erstes die Löhne verbuchen bzw. importieren, den Erhalt der Unterlagen dokumentieren oder das Finanzamt-Konto verbuchen. Mehr als die Hälfte hat angegeben, dass sie als zweiten Schritt die Eingangsrechnungen verbuchen. Am häufigsten wurde angegeben, dass als dritter Schritt die Verbuchung bzw. der Import der Kassa und Bank erfolgt. Der Verbuchung der Abschreibung wird durchschnittlich als vierter Schritt vorgenommen. Die Kontrolle der Buchhaltung, Kontenabstimmung und Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldung erfolgt bei den TN als letztes.

Die Verbuchung der Ausgangsrechnungen (AR) erfolgt bei den TN vorwiegend händisch mit Papierbelegen, gefolgt von der digitalen PDF-Form, dem Schnittstellen-Import und dem papierlosen Buchen. Am effizientesten beurteilen die TN den Import der Ausgangsrechnungen durch die Schnittstellen, gefolgt vom papierlosen Buchen und der händischen Verbuchung in digitaler Form. Das händische Verbuchen mit Papierbelegen beurteilen die TN am ineffizientesten.

Das Verbuchen der Eingangsrechnungen (ER) erfolgt vorwiegend händisch mit Papierbelegen, gefolgt vom papierlosen Buchen, der händischen Verbuchung in digitaler Form und dem Import durch Schnittstellen. Am effizientesten beurteilen die TN die Verbuchung mittels papierlosen Buchens und den Import durch Schnittstellen. Die händische Verbuchung in digitaler Form und mit Papierbelegen werden von TN als am ineffizientesten eingestuft.

Kassabelege (KA) werden laut den TN vorwiegend händisch mit Papierbelegen verbucht, gefolgt von der händischen, digitalen Form, der halbautomatischen Form mittels papierlosen Buchens und dem Import durch Schnittstellen. Der Import von Kassabelegen durch Schnittstellen beansprucht laut den MA am wenigsten Zeit.

In der vorliegenden Tabelle wird angeführt, in welcher Reihenfolge die Verbuchung der AR, ER und KA vorwiegend von den TN erfolgt. Die Reihung des laut TN beurteilten optimalen Zustandes wird dem gegenübergestellt. Es wird festgestellt, dass der aktuelle Zustand von dem optimalen

Zustand in allen drei Bereichen abweicht. Die grün-markierten Felder in der Tabelle identifizieren die Bereiche, die einer Optimierung bedürfen.

	Ausgangsrechnungen		Eingangsrechnungen		Kassabelege	
	Aktueller Zustand	Optimal beurteilter Zustand	Aktueller Zustand	Optimal beurteilter Zustand	Aktueller Zustand	Optimal beurteilter Zustand
1.	Händisch mit Papierbelegen	Import durch Schnittstellen	Händisch mit Papierbelegen	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)	Händisch mit Papierbelegen	Import durch Schnittstellen
2.	Händisch in digitaler Form	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)	Import durch Schnittstellen	Händisch in digitaler Form	Händisch mit Papierbelegen
3.	Import durch Schnittstellen	Händisch in digitaler Form	Händisch in digitaler Form	Händisch in digitaler Form	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)	Händisch in digitaler Form
4.	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)	Händisch mit Papierbelegen	Import durch Schnittstellen	Händisch mit Papierbelegen	Import durch Schnittstellen	Halbautomatisch in digitaler Form (Papierloses Buchen)

Tabelle 8: Aktuelle und optimal beurteilte Vorgehensweise bei der Verbuchung von AR, ER und KA laut Fragebogenteilnehmer*innen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Bankbelege werden von 60% der TN mithilfe der digitalen, automatischen Bankauszugsverbuchung verbucht, während 40% vorwiegend die Bankbelege händisch mit Papierbelegen verbucht. Alle TN würden eine ausschließliche Verbuchung der Bankbelege mittels Bankauszugsverbuchung begrüßen.

Die Abschreibung wird von 90% der TN automatisch über den Anlagenexplorer durchgeführt. Zehn Prozent der TN verbuchen die Abschreibung händisch.

4.2.2.2 Gegenwärtige Prozesse in der Bilanzierungsabteilung

Dieses Kapitel enthält die aktuellen Prozesse der MA der BIL-Abteilung. Zwölf MA haben in Form einer offenen Frage ihren Ablauf der Jahresabschlusserstellung dargelegt.

In einem ersten Schritt übernimmt ein Viertel der TN das Bilanzprojekt und erstellt einen neuen Leitfaden. Der Ausdruck der Arbeitsbilanz und die Überprüfung der Konten auf Fehler und Voll-

ständigkeit werden von der Hälfte der TN als ersten oder zweiten Schritt durchgeführt. Der Ausdruck des Finanzamt-Kontos erfolgt durchschnittlich als dritter Schritt. Als vierter Schritt wird am häufigsten der Ausdruck des Sozialversicherungs-Kontos und die Kontrolle der Bankstände genannt. Als fünfter Schritt werden die Schlussbilanzbuchungen vorgenommen, gefolgt von der Überprüfung der Bilanzposten, beginnend mit den Aktiva und anschließend den Passiva. An diesem Punkt wird die Kontogliederung überprüft und Korrekturen werden vorgenommen. Die Fragen an die Klient*innen werden dokumentiert und übermittelt, gefolgt von der Durchsicht mit der Geschäftsführung. Gegebenenfalls werden Anpassungen vorgenommen und die Bilanz wird dem Sekretariat zur Bindung übergeben. Im Anschluss erfolgt die Bilanzbesprechung, und sofern keine Korrekturen erforderlich sind, können die Steuererklärungen eingereicht werden. Als letztes erfolgt die Bescheidkontrolle.

Rund 70% der TN haben angegeben, dass sie die Buchhaltung sehr genau kontrollieren, 18% kontrollieren nur die wesentlichen Konten und 12% kontrollieren die Buchhaltung nur, wenn sie extern erstellt wurde.

Die Abstimmung der OP-Liste erfolgt von 92% der BIL-MA, indem sie eine genaue Kontrolle und Abstimmung vornehmen und gegebenenfalls die fehlenden Unterlagen nachfordern, 8% überlassen das der Buchhaltungsabteilung.

54% der TN kontrollieren die Inventur und treffen nach Rücksprache Anpassungen, 46% der BIL-MA nehmen keine Kontrolle vor und überlassen das dem*der Klient*in.

Die Mehrheit der TN arbeitet parallel an der Erstellung von einem bis zu fünf Jahresabschlüssen, während 23% zwischen fünf und zehn Jahresabschlüssen gleichzeitig bearbeiten. Kein*e TN erledigt die Projekte nacheinander oder ist mit der Bearbeitung von mehr als zehn Fällen gleichzeitig beschäftigt.



Abbildung 19: Anzahl der parallel erstellten Jahresabschlüsse, Quelle: eigene Darstellung.

Für rund 70% der BIL-MA besteht der Grund für die parallele Erstellung von Jahresabschlüssen darin, dass Unterlagen fehlen. In der Regel sind bei der Bilanzierung bestimmte Unterlagen wie Inventur, Stand unfertiger Erzeugnisse, Bank- und Wertpapierauszüge, Rückkaufwerte der Versicherung, pauschale Ansätze und Privatnutzung sowie Rechnungen nicht vorhanden. Der Mangel an diesen Unterlagen oder die fehlende Verfügbarkeit des Geschäftsführers für Rückfragen und Überprüfung zur Fertigstellung führen dazu, dass teilweise halbfertige Abschlüsse über mehrere Tage liegen bleiben und zwischenzeitlich ein anderer Fall bearbeitet wird. Häufig fehlen Unterlagen und werden verzögert übermittelt, während die Geschäftsführung in der Zwischenzeit ein anderes Projekt priorisieren möchte. Wenn Unterlagen fehlen oder fehlerhaft sind, müssen diese oft mehrmals angefordert werden, bevor der Jahresabschluss fertiggestellt werden kann. Offene Rückfragen und ausstehende Besprechungen mit der Geschäftsführung können ebenfalls zu Verzögerungen führen.

4.2.3 Analyse der externen und internen Kommunikation, Dokumentation und Verwaltung von Checklisten

In diesem Kapitel wird die Kommunikation und Übergabe der Unterlagen mit den Klient*innen und der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung behandelt. Zunächst wird auf die Unterlagenübergabe von den Klient*innen eingegangen. Anschließend wird auf die interne Übergabe zwischen den Abteilungen und den Herausforderungen im Tätigkeitsbereich eingegangen und abschließend auf die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in.

*4.2.3.1 Unterlagenübergabe von den Klient*innen an die Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen*

In diesem Kapitel wird die Übergabe der Unterlagen von den Klient*innen an die Buchhaltung und Bilanzierung thematisiert.

Die MA der BH-Abteilung haben angegeben, dass sie die Unterlagen von den Klient*innen in erster Linie per Post oder persönlich entgegennehmen, gefolgt von der Übermittlung per E-Mail, und dem Upload auf BMD.com.

Die MA der BH-Abteilung geben an, dass die Klient*innen oft oder gelegentlich unvollständige Unterlagen übermitteln. Die Übermittlung unvollständiger Unterlagen bereiten für 90% der TN viel bzw. sehr viel Umstände. 40% der TN geben als Grund an, dass sie detailliert erklären müssen, welche Unterlagen fehlen und verlieren dadurch viel Zeit, weitere 30% der TN bekommen keine Unterlagen trotz Anforderung und 20% erhalten die Unterlagen nicht fristgerecht. Am häufigsten fehlen laut den TN Eingangsrechnungen, gefolgt von Bankbelegen, Ausgangsrechnungen und

der Inventur. Die fristgerechte Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldungen ist bei 70% der TN immer möglich.

Die Frage, ob den Klient*innen eine Checkliste übermittelt, damit der*die Klient*in weiß, welche Unterlagen für die Buchhaltung benötigt werden, wurde von allen TN der BH-Abteilung mit „Nein“ beantwortet. 60% der TN sind der Meinung, dass die Übermittlung einer Checkliste an den*die Klient*in zur Folge hat, dass Unterlagen weniger häufig vergessen werden.

Rund dreiviertel der Bilanzierer*innen fordern vor Beginn der Jahresabschlusserstellung Unterlagen von den Klient*innen an. Am Beginn der Jahresabschlusserstellung liegen bei 70% immer bzw. oft unvollständige Unterlagen vor. Der Umstand bereitet 70% der MA der BIL-Abteilung viel bzw. sehr viel Umstände. In vielen Fällen ist den Klient*innen unklar, welche Informationen und aus welchen Gründen diese benötigt werden, zum Beispiel im Kontext von unfertigen Erzeugnissen. Zeitliche Faktoren spielen eine große Rolle, da es oft Wochen dauert, bis Unterlagen eintreffen und das Fehlen dieser Informationen zu erheblichem Mehraufwand führt, da ein erneuter Überblick verschafft werden muss. Die Anforderung fehlender Unterlagen bei der Jahresabschlusserstellung stellt einen langwierigen Prozess dar. Alle notwendigen Informationen sollten optimalerweise vollständig vorhanden sein, wenn die BH kanzleiintern erledigt wird. Aufgrund der Tatsache, dass Jahresabschlüsse oft erst ein bis eineinhalb Jahre nach Ablauf des Wirtschaftsjahres erstellt werden, kann es vorkommen, dass Klient*innen nicht mehr über die benötigten Informationen verfügen oder externe Unternehmen, bei denen Belege angefordert werden müssen, Schwierigkeiten haben, diese erneut zu beschaffen. Am häufigsten fehlen Informationen zu persönlichen Steuererklärungen, Wertpapierauszüge, Versicherungsbestätigungen, Inventur, Verträge, Informationen zur Privatnutzung und Kontoauszüge per Stichtag.

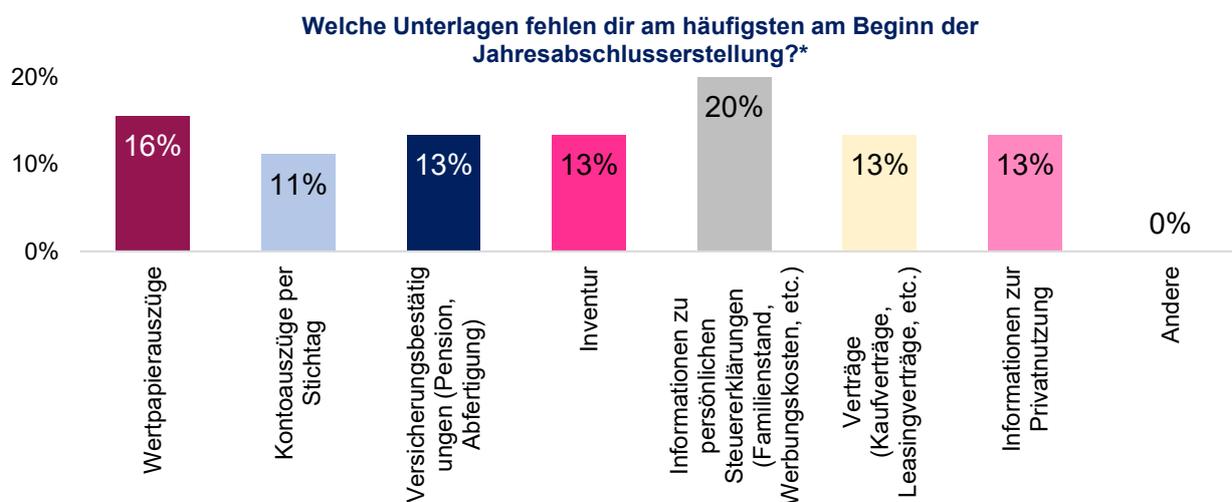


Abbildung 20: Häufige fehlende Unterlagen bei Beginn der Jahresabschlusserstellung, Quelle: eigene Darstellung.

Die Unterlagen werden von 54% der Bilanzierer*innen per Mail angefordert, 46% fordern die Unterlagen telefonisch an. Die Klient*innen übermitteln sie laut der Befragung zu 100% per E-Mail.

Acht Prozent der Bilanzierer*innen übermitteln den Klient*innen eine Checkliste, damit der*die Klient*in weiß, welche Unterlagen für die Jahresabschlusserstellung benötigt werden. 62% der TN sind der Auffassung, dass durch die Übermittlung einer Checkliste an den*die Klient*in Unterlagen weniger häufig vergessen werden.

4.2.3.2 Verwendung von Checklisten und interne Kommunikation

In diesem Kapitel wird die Checklistenverwendung für die laufende Buchhaltung und Jahresabschlusserstellung sowie die interne Kommunikation zwischen BH- und BIL-Abteilung thematisiert.

90% der TN verwenden für die Erstellung der Buchhaltung eine Checkliste, welche die einzelnen Schritte der Tätigkeit beinhalten. Rund 90% der TN, die Checklisten nützen, verwenden diese aus dem BMD-NTCS-Programm, die restlichen TN verwenden eine selbsterstellte Checkliste, welche im DMS verwahrt wird. Die TN, die eine Checkliste verwenden, empfinden das als sinnvoll.

Dreiviertel der MA der BIL-Abteilung verwenden für die Erstellung des Jahresabschlusses eine Checkliste, davon verwenden 90% die Checkliste aus dem BMD-NTCS-Programm, 10% eine selbsterstellte Checkliste, die im DMS verwaltet wird. Mehr als 90% der TN beurteilen die Verwendung einer Checkliste als sinnvoll.

Eine Mitteilung an den*die Bilanzier*in, dass die Buchhaltung am Jahresende fertiggestellt wurde, erfolgt laut den TN der BH-Abteilung nicht. 38% der teilgenommenen MA der BIL-Abteilung haben angegeben, dass sie über die Fertigstellung der BH informiert werden. Von den 62% der TN, die nicht informiert werden, würden 75% eine Mitteilung über die Fertigstellung begrüßen.

Die Übergabe der JA-relevanten Unterlagen durch die BH erfolgt vorwiegend durch das Abspeichern im DMS, gefolgt durch die persönliche Übergabe der Unterlagen an den*die zuständige*n Bilanzierer*in, gefolgt vom Versand per E-Mail.

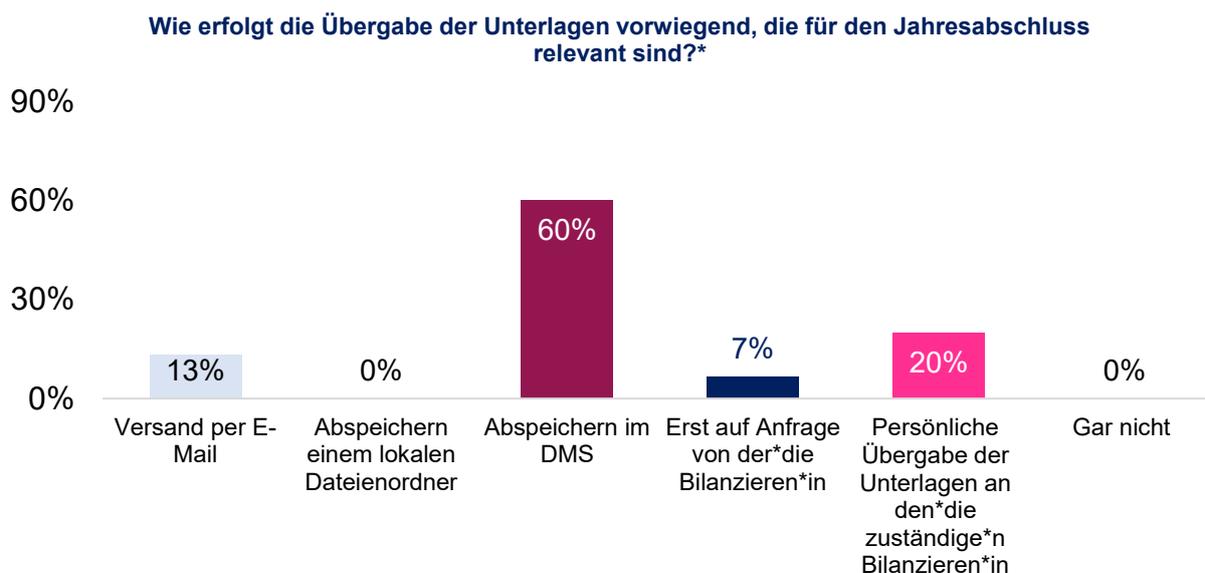


Abbildung 21: Art der Unterlagenübergabe von der Buchhaltungsabteilung an die Bilanzierungsabteilung, Quelle: eigene Darstellung.

Gemäß den Angaben der MA der BH-Abteilung erfolgt keine Dokumentation der Unterlagenübergabe an die Bilanzierungsabteilung. Die Mehrheit der TN hält eine solche Dokumentation für sinnvoll. Von den MA der BH-Abteilung haben 20% angegeben, dass es gelegentlich Probleme bei der Übergabe gibt, während 40% selten Probleme und weitere 40% keine Probleme haben. Als Gründe für die Probleme wurden genannt, dass die Bilanzierer*innen nicht mehr wissen, dass sie die Unterlagen bereits erhalten haben, da der Fall nicht unmittelbar bearbeitet wird und dem*der Klient*in gegenüber behaupten, dass sie diese noch nicht erhalten haben und dass es zu verzögerten Übergaben kommt.

23% der MA der BIL-Abteilung haben angegeben, dass es gelegentlich zu Problemen bei der Unterlagenübergabe von der BH-Abteilung kommt, 46% der TN berichten von seltenen Problemen und 31% der TN haben nie Probleme. Als Ursachen wurden genannt, dass der*die MA nicht wusste, wo sich die Unterlagen befinden bzw. wurden Verträge nur teilweise eingescannt, sodass sie erneut bei dem*der KI angefordert werden mussten.

Laut den Fragebogenergebnissen kooperieren 30% der Buchhalter*innen mit einem bis drei Bilanzierer*innen, 40% mit drei bis fünf Bilanzierer*innen und weitere 30% mit fünf bis zehn Bilanzierer*innen. Die Frage, ob sie eine Teambildung begrüßen würden, haben 40% der TN mit „Ja“ beantwortet, 30% mit „Weder Noch“ und weitere 30% mit „Eher Nein“ bzw. „Nein“. Die Zusammenarbeit mit einem*einer Bilanzierer*in von einem anderen Standort empfinden 30% der TN eher umständlich und 70% eher bzw. nicht umständlich. Die MA haben ihre Antwort damit begründet, dass die Verständigung vor Ort einfacher ist und zu weniger Missverständnissen führt

als die telefonische Kommunikation. Die Zusammenarbeit weist lediglich bei KI mit komplexen Themen Schwierigkeiten auf. Die weniger komplexen Sachverhalte können durch die Digitalisierung reibungslos abgeklärt werden.

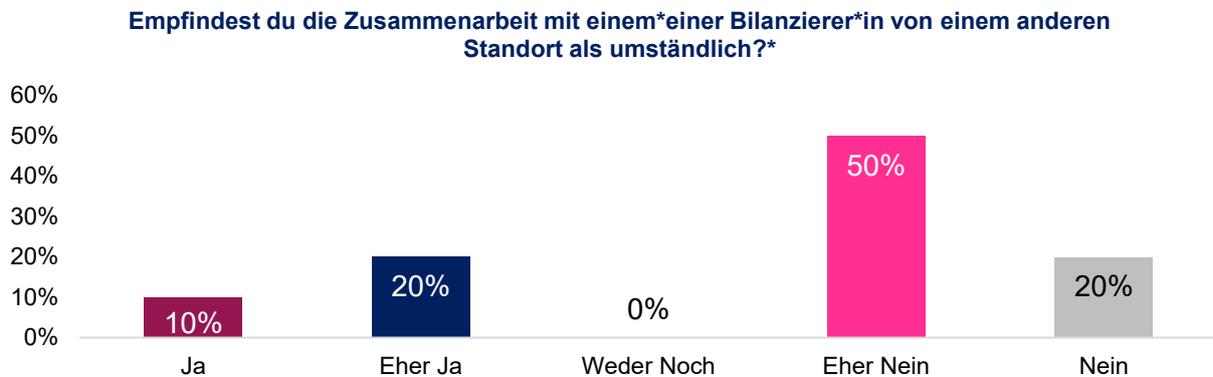


Abbildung 22: Empfinden der Zusammenarbeit mit Bilanzierer*innen von anderen Standorten, Quelle: eigene Darstellung.

46% der Bilanzierer*innen arbeiten mit geschätzt fünf bis zehn Buchhalter*innen zusammen, 39% mit drei bis fünf Buchhalter*innen und 15% mit einem*einer bis drei Buchhalter*innen. Auf die Frage, ob sie eine konzentriertere Zusammenarbeit wünschen, gibt es keine eindeutigen Antworten. Die Zusammenarbeit mit einem*einer Buchhalter*in von einem anderen Standort wird von 31% als eher umständlich und von 8% als umständlich empfunden, 54% empfinden das als nicht bzw. eher nicht umständlich und 8% haben keine klare Meinung. Die Zusammenarbeit vor Ort wird effizienter empfunden. Unterjährig können laufende Fragen direkt vor Ort abgeklärt werden. Die telefonische Abklärung wird ebenso als effizient beurteilt.

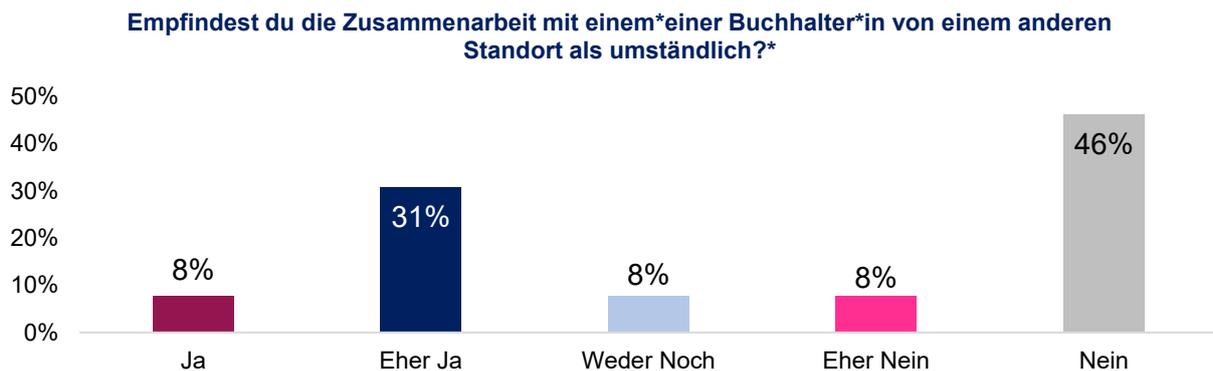


Abbildung 23: Empfinden der Zusammenarbeit mit Buchhalter*innen von anderen Standorten, Quelle: eigene Darstellung.

4.2.3.3 Herausforderungen und Präferenzen der Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen

In diesem Teil werden die Herausforderungen im Hinblick auf die fachliche und technische Thematik der BH- und BIL-Mitarbeiter*innen behandelt. Weiters wird aufgezeigt, ob Präferenzen im Hinblick auf Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten bei den beiden Abteilungen bestehen.

Auf die Frage, welcher Schritt am ehesten bei der Erstellung der Buchhaltung vergessen wird, haben 40% der TN angegeben, dass Privatnutzung und Eigenverbrauch am häufigsten vernachlässigt wird, das Verbuchen der Kreditzinsen, Abgrenzungen, Automatikbuchungen und auf den*die Klient*in individuell abgestimmte Punkte wurden als weitere Punkte genannt.

In der BIL-Abteilung wurden folgende Schritte genannt, die am häufigsten bei der Jahresabschlusserstellung vergessen werden:

- Berücksichtigung von Covid-Förderungen in den Steuererklärungen;
- Umbuchen von Gutscheinen;
- Geldwäscheprävention;
- diverse Beilagen für die Steuererklärungen;
- Ausdruck der Firmenbuchbilanz;
- Neuaufbereitung der Bilanz;
- Setzung der BH- und JA-Sperre.

Die technischen Herausforderungen liegen bei der BH-Abteilung beim Umgang mit der Automatisierung im Zusammenhang mit dem Import von Buchungen, Fehlermeldungen und ungegliederte Konten aufgrund der Kontenrahmenumstellung. Fachliche Herausforderungen liegen bei der BH-Abteilung im Bereich der Umsatzsteuer und der Auszifferung von Teilrechnungen.

Die MA der BIL-Abteilung erleben technische Herausforderungen, die sich in Form von Fehlermeldungen bei der Handhabung von Anlagenverzeichnissen und Kontengliederungen sowie inkorrekten Hinterlegungen bei Klient*innen- und Kontenstammdaten äußern. Als fachliche Herausforderung wurden Umgründungen am häufigsten genannt.

In der folgenden Tabelle sind die Problematiken im Hinblick auf die Technik und fachliche Thematik der BH- und BIL-Abteilung zusammengefasst. Lösungsansätze, um die Problematiken zu minimieren, werden im Zuge des Workshops erarbeitet.

		Buchhaltungsabteilung	Bilanzierungsabteilung
Herausforderungen im Hinblick auf die	Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlermeldungen im Rahmen der Kontenrahmenumstellung und Kontengliederung; • Umgang mit der Automatisierung, insbesondere von Import Buchungen; • Unbekannte Fehlerquellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlermeldungen (Anlagenverzeichnis, Kontengliederung); • Unklarheiten im Anlagenexplorer; • Spezialfälle, die aufwendig sind; • Falsche Hinterlegungen bei Konten und Stammdaten.
	Fachliche Thematik	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzsteuerrechtliche Themen (Bauleistungen, Teilrechnungen, E-Autos, Inngemeinschaftliche Lieferung bzw. Erwerb); • Ausziffern von Teilrechnungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgründungen; • Rückstellungen; • Teilrechnungen; • Kapitalgliederung bei Kommanditgesellschaften; • Komplexe Unternehmen.

Tabelle 9: Herausforderungen der Buchhalter*innen und Bilanzierer*innen im Hinblick auf die Technik und fachliche Thematik, Quelle: eigene Darstellung.

Die MA der BH-Abteilung wurden gefragt, ob sie gewisse Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten bevorzugen. Die Ergebnisse zeigen, dass keine eindeutigen Präferenzen in allen drei Kategorien bestehen. Im Hinblick auf die Branche teilen die Buchhalter*innen die Meinungen, dass die Beschäftigung mit mehreren Branchen von Vorteil ist. Die Vielfalt unterschiedlicher Firmenbranchen bietet wiederkehrende Herausforderungen und ermöglicht kontinuierliches Lernen. Durch die Bearbeitung unterschiedlicher Buchhaltungen werden umfassende Kenntnisse in verschiedenen Teilbereichen erlangt. Kleinere Unternehmen können schneller bearbeitet werden. Große Firmen erfordern aufgrund ihrer Komplexität und des erhöhten Bedarfs an Fachwissen mehr Zeit und Know-how. Unterschiedliche Größenklassen führen zu verschiedenen Durchführungen der Buchhaltung, wodurch die Praxis interessanter wird. Die Anwendung unterschiedlicher Ansätze und Methoden auf verschiedene Unternehmensgrößen bietet die Möglichkeit, die spezifischen Herausforderungen und Vorteile jeder Größenklasse besser zu verstehen und zu bewältigen. Die Buchhaltung von Personen mit Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EAR) gestaltet sich für Klient*innen aufgrund der Möglichkeit, Belege direkt bei der Zahlung hinter den Bankauszügen zu ordnen, oft weniger komplex als bei Bilanzierer*innen. Letztere weisen häufig fehlende Eingangs- oder Ausgangsrechnungen auf, da eine genaue Kontrolle der Bankeingänge und -ausgänge unterbleibt. Nicht bezahlte Rechnungen, die das jeweilige Monat betreffen, werden in einer späteren Periode erfasst. Bei der Buchhaltung von EAR-Rechner*innen sind keine Abgrenzungen notwendig, wodurch sich diese einfacher gestaltet.

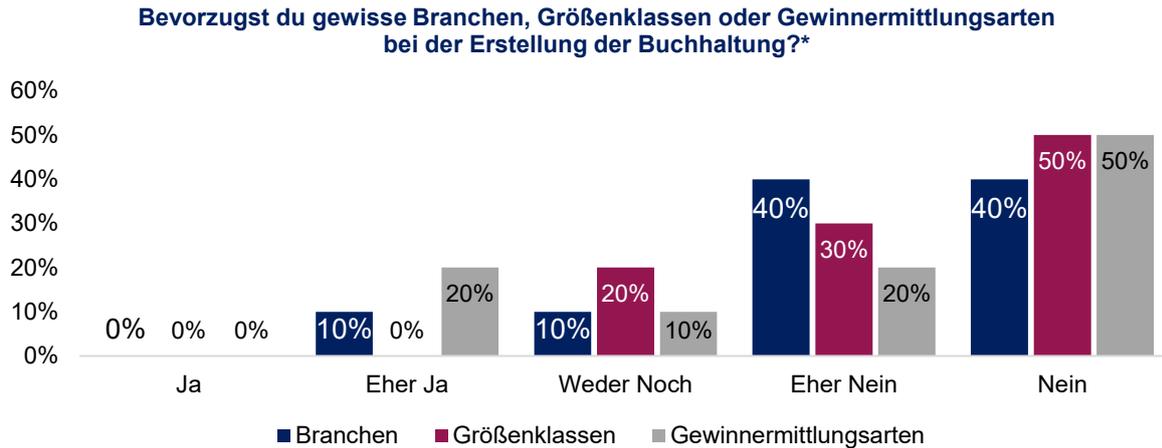


Abbildung 24: Präferenzen der Buchhalter*innen im Hinblick auf Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten, Quelle: eigene Darstellung.

Die Bilanzierer*innen wurden befragt, ob sie bestimmte Branchen, Größenklassen oder Gewinnermittlungsarten bei der Erstellung des JA bevorzugen. Das Ergebnis liefert kein eindeutiges Bild. Durch umfassende Erfahrungen und Kenntnisse in der jeweiligen Branche können Besonderheiten und Fehlerquellen besser erkannt werden. In einigen Branchen, wie beispielsweise der Gastronomie und Beherbergung, besteht oft keine Verfügbarkeit für Auskünfte aufgrund von Urlaubszeiten, Bauarbeiten oder Hauptsaisonschwankungen. Jeder Jahresabschluss ist individuell und unabhängig von der Branche, wobei jede Branche spezifische Merkmale aufweist, wie beispielsweise die Gastgewerbepauschalierung oder die Pauschalierung für Land- und Forstwirte. Die Erstellung des JA ist ein zeitaufwendiger Prozess, der je nach Unternehmensgröße und -komplexität unterschiedliche Anforderungen und einen umfangreicheren Leitfaden erfordert. Erfahrung und Spezialisierung können in bestimmten Bereichen zu einer effizienteren Durchführung des Jahresabschlusses führen. Die Bilanzierung verschiedener Gewinnermittlungsarten kann zu einer abwechslungsreicheren Gestaltung der Tätigkeit beitragen.

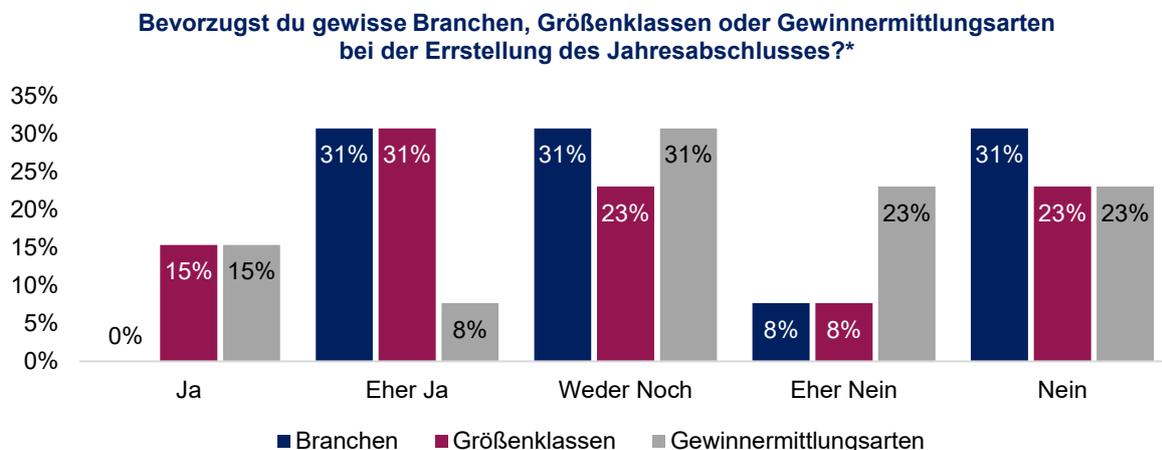


Abbildung 25: Präferenzen der Bilanzierer*innen im Hinblick auf Branchen, Größenklassen und Gewinnermittlungsarten, Quelle: eigene Darstellung.

4.2.3.4 *Unterlagenrückgabe an die Klient*innen und externe Zusammenarbeit*

Dieses Kapitel beinhaltet die Dokumentation und den Ablauf bei der Unterlagenrückgabe an den*die KI. Weiteres wird die Zusammenarbeit mit dem*der KI thematisiert und analysiert worin die Prioritäten der MA und KI bei der Zusammenarbeit liegen.

In der Befragung haben 90% der BH-MA angegeben, dass die Unterlagenrückgabe sofort nach dem Verbuchen der Geschäftsfälle erfolgt, der Rest wird bei der Erstellung des Jahresabschlusses zurückgegeben. Die Rückgabe der Unterlagen wird von 10% der BH-MA dokumentiert, die Hälfte der MA empfindet eine Dokumentation sinnvoll. Rund 60% haben angegeben, dass gelegentlich bzw. selten Probleme bei der Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in auftreten. Als Grund wurde von einem*einer TN genannt, dass das Sekretariat nicht wusste, wo sich die Unterlagen befinden und der*die KI konnte die Unterlagen nicht mitnehmen.

Die Unterlagen, die zur Erstellung des Jahresabschlusses benötigt werden, werden bei der Besprechung zurückgegeben. Rund 46% der BIL-MA dokumentieren die Unterlagenrückgabe, 54% der TN unterlassen das. Die Dokumentation der Unterlagenrückgabe an den*die KI beurteilen 77% der TN für sinnvoll. Rund 61% der BIL-MA haben gelegentlich bzw. selten Probleme bei der Unterlagenrückgabe. Als Ursachen werden genannt, dass das Sekretariat nicht genügend Überblick hat, welche Unterlagen zurückzugeben sind bzw. dass Unterlagen kurzfristig nicht auffindbar sind.

In der BH-Abteilung wurde gefragt, was ihrer Meinung nach dem*der Klient*in bei der Erstellung der BH am wichtigsten sei. Die Erstellung einer fehlerfreien Buchhaltung wurde mit 31% als wichtigstes Kriterium genannt, gefolgt von Freundlichkeit, keinem Zuständigkeitswechsel, kompetenter Beratung und schneller Übermittlung der Auswertung.

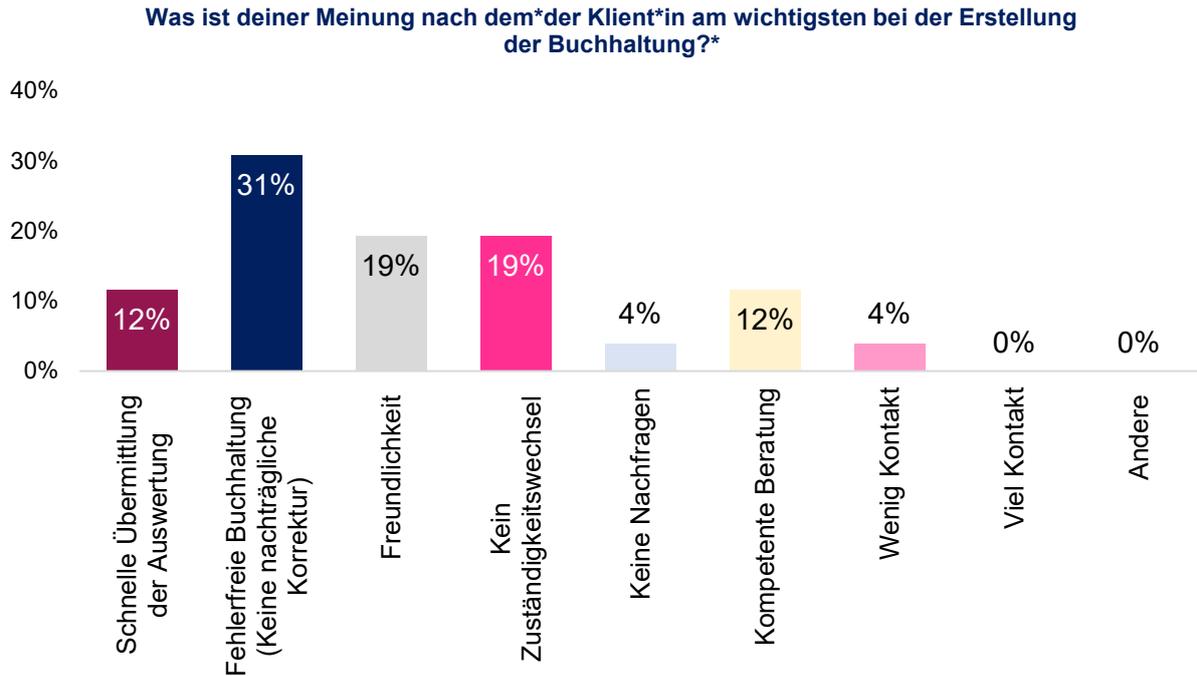


Abbildung 26: Prioritäten der Klient*innen im Hinblick auf die Erstellung der laufenden Buchhaltung, Quelle: eigene Darstellung.

Auf die Frage, was den MA der BH-Abteilung am wichtigsten bei den Klient*innen sei, wurde die vollständige Übermittlung der Unterlagen an erster Stelle gereiht, gefolgt von der Übermittlung fehlerfreier Unterlagen, sowie schneller Übermittlung der Unterlagen.

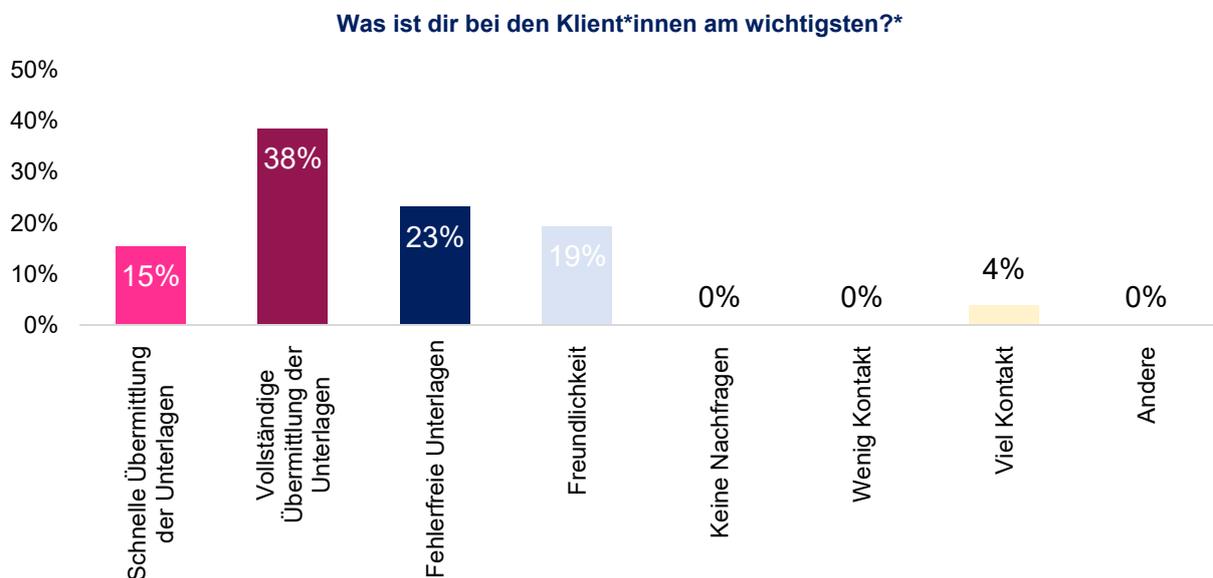


Abbildung 27: Prioritäten der BH-MA bei den Klient*innen, Quelle: eigene Darstellung.

Basierend auf den Meinungen der MA der BIL-Abteilung sind ein fehlerfreier Jahresabschluss und eine kompetente Beratung mit jeweils 29% der Stimmen die wichtigsten Aspekte der KI. An

zweiter Stelle steht die Präferenz, keinen Wechsel der Zuständigkeit vorzunehmen, gefolgt von der Freundlichkeit und der schnellen Übermittlung des Jahresabschlusses.

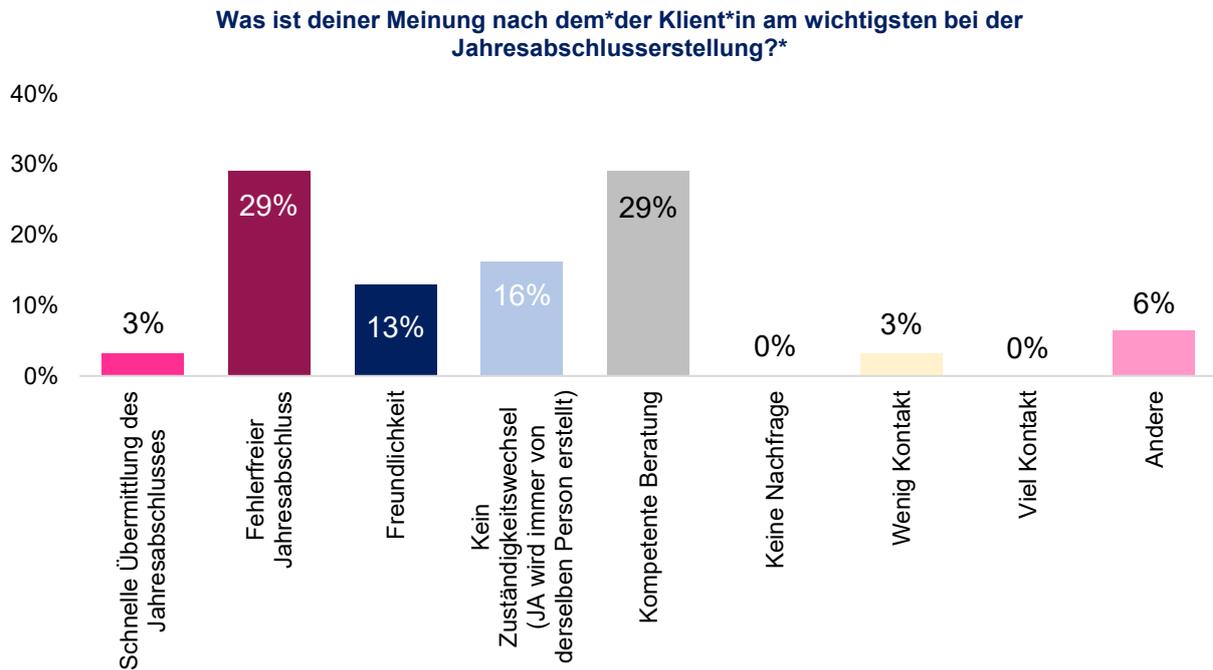


Abbildung 28: Prioritäten der Klient*innen im Hinblick auf die Erstellung des JA, Quelle: eigene Darstellung.

Die MA der BIL-Abteilung beurteilen die vollständige Übermittlung der Unterlagen als am wichtigsten, gefolgt von der Übermittlung fehlerfreier Unterlagen, Freundlichkeit und schneller Übermittlung der Unterlagen.



Abbildung 29: Prioritäten der BIL-MA bei den Klient*innen, Quelle: eigene Darstellung.

5 Konzeption einer prozessorientierten Organisation für Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Möglichkeiten zur Implementierung der Optimierungspotentiale

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Erstellung eines prozessorientierten Organisationskonzepts sowie den Möglichkeiten zur Implementierung der identifizierten Optimierungspotentiale im Rahmen eines Workshops. Hierbei wird untersucht, welche Maßnahmen notwendig sind, um eine erfolgreiche Umsetzung der identifizierten Potentiale zu gewährleisten. Es werden zudem Strategien erörtert, wie die Ergebnisse des Workshops in die Unternehmenspraxis integriert werden können.

5.1 Modellierung des optimierten Prozessorganisationskonzepts im Rahmen eines Workshops

Dieses Kapitel widmet sich der Darstellung der Inhalte und Ergebnisse des Workshops, welcher bei der Kooperationspartnerin abgehalten wurde. Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit der Erläuterung der Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Durchführung eines Workshops, der zweite Abschnitt präsentiert die Erkenntnisse und Lösungsvorschläge für ein prozessorientiertes Organisationskonzept.

Ein Workshop wird als strukturierte Gesprächsrunde definiert, in dem der Zeitpunkt, die Teilnehmer*innen, die Länge und die Thematik im Vorfeld festgelegt werden. Der Zweck besteht in der gemeinsamen Bearbeitung von Aufgaben, welche nicht die alltäglichen Routineaufgaben der Teilnehmer*innen umfassen. Es handelt sich um eine außerhalb des gewohnten Arbeitsbereichs stattfindende Zusammenkunft mit dem Ziel, genügend Zeit und Distanz zum beruflichen Umfeld zu gewinnen, um sich intensiv mit der zuvor festgelegten Thematik zu befassen. Die Teilnehmer*innen sind inhaltlich vom Diskussionsthema betroffen und besitzen Kompetenzen und Erfahrungen, welche für die Gesprächsrunde von Bedeutung sind. Die Teilnehmer*innen beteiligen sich aktiv als Expert*innen. Bei der effizienten Gestaltung von Prozessen sollen Personen mitwirken, die sich später mit den Prozessen beschäftigen werden. Zu Beginn des Workshops legt der*die Moderator*in die erforderlichen Rahmenbedingungen fest und es wird vereinbart, wie mit den geäußerten Meinungen und Anregungen in der Diskussionsrunde umgegangen werden soll. Zum Prozess der Lösungsfindung gehört die Auswahl geeigneter Instrumente und Methoden für die Dokumentation der Lösungsideen und die Kommunikation zwischen den beteiligten Personen zu strukturieren. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass alle Beteiligten Einfluss auf den Prozess nehmen können. Während der Vorbereitungs- und Designphase entwickeln die Teilnehmer*innen neues Wissen und tragen zur Gestaltung von technischer Unterstützung und Organisationspla-

nung bei. Workshops in solcher Form sollen nur in Kleingruppen abgehalten werden, da die Reaktion und Erarbeitung von Lösungen effektiver gestaltet werden kann als in einer größeren Gruppe.⁸⁸

Der Workshop wurde am 14.03.2023 außerhalb der Räumlichkeiten der Kooperationspartnerin abgehalten. Teilgenommen haben 2 Geschäftsführer, 3 Bilanzierer*innen und 3 Buchhalter*innen. In der Kleingruppe wurde das entwickelte Konzept vorgestellt und an die Gegebenheiten der Kooperationspartnerin angepasst.

5.1.1 Anpassung der Optimalprozesse an die Gegebenheiten der Kooperationspartnerin und Lösungsansätze zur Prozessoptimierung

In diesem Kapitel wird erläutert, wie der Optimalprozess im Unternehmen umgesetzt wird. Lösungsansätze zur Steigerung der Prozesseffizienz sowie der internen und externen Kommunikation und Dokumentation vorgestellt.

Die TN des Workshops beurteilen den entwickelten Optimalprozess für die Buchhaltung und Jahresabschlusserstellung als plausibel und umsetzbar. Die Umsetzung soll mit der konsequenten Verwendung der Checkliste erfolgen. Die Verwendung von Checklisten am Desktop oder im DMS kann zu verschiedenen Problemen führen. Zum Beispiel bestehen die Gefahren, dass wichtige Schritte in der Checkliste vergessen werden oder dass veraltete Checklisten verwendet werden. Es wurde die Entscheidung getroffen, auf die integrierte Checkliste im BMD NTCS Buchhaltungsprogramm für die BH- und BIL- Abteilung umzusteigen. Die Checklisten bieten umfassende Listen von Schritten, die im Rahmen eines Jahresabschlusses bzw. der laufenden BH durchgeführt werden müssen.

Der Abschlussnavigator ermöglicht es, für die Erstellung des JA für jede*n Klienten*Klientin individuelle Checklisten anzulegen, die auf die spezifischen Anforderungen zugeschnitten sind. Zusätzlich zu den Vorteilen der Checkliste bietet der Abschlussnavigator die Möglichkeit, alle Anlagen im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss an einem zentralen Ort abzuspeichern, die Suche wird nach Dokumenten und Informationen erheblich vereinfacht. Der Leitfaden zur Erstellung des Jahresabschlusses soll ebenfalls im Abschlussnavigator abgelegt werden. Eine individuelle Konfiguration des Abschlussnavigators ist für jede*n Klienten*Klientin möglich.

Auf der linken Seite ist eine Checkliste ersichtlich und auf der rechten Seite sind Hinweise zu den einzelnen Positionen erhalten. Oberhalb der linken Seite kann zwischen den einzelnen Reitern

⁸⁸ Vgl. HERRMANN (2012), S. 84ff.

gewechselt werden, zum Beispiel sind im Reiter „Dokumente“ alle für den JA relevanten Dokumente enthalten.

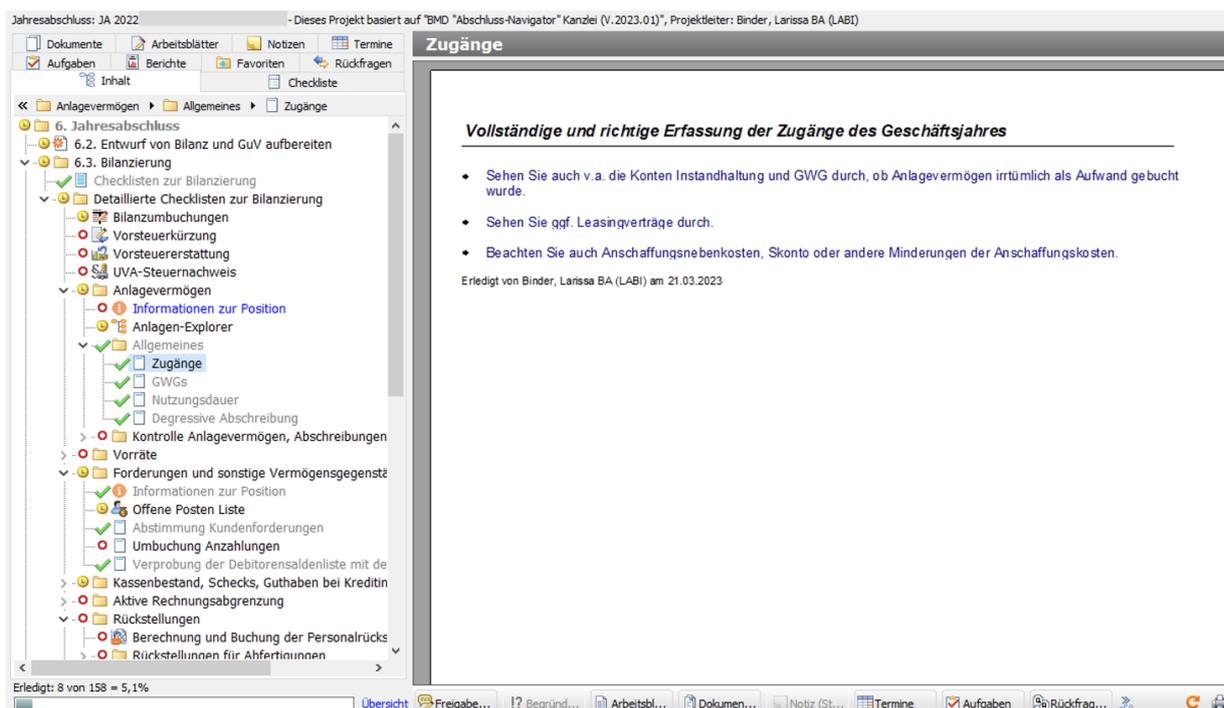


Abbildung 30: Checkliste mit erweiterter Funktionalität,
Quelle: BMD-NTCS Lizenz 2023.26.01.43.

Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter*innen die Checkliste verwenden, wird sie bei der Einschulung den neuen MA sofort vorgestellt und erklärt. Bestehende Mitarbeiter*innen sind angewiesen, die Checkliste ausnahmslos zu verwenden. Der*die Bilanzierer*in hat durch das Verwenden und Abhaken der Checkliste jederzeit einen Überblick darüber, wie weit der*die Buchhalter*in mit der Erstellung der laufenden Buchhaltung fortgeschritten ist.

Die Buchhaltungscheckliste in BMD NTCS gestaltet sich für eine*n §5-Ermittler*in wie im Screenshot dargestellt. Hier ist ersichtlich, dass das gesamte Wirtschaftsjahr aufgebucht wurde, lediglich die Jahresübernahme ist noch nicht erfolgt. Daraus lässt sich schließen, dass mit der Buchhaltung für das Folgejahr noch nicht begonnen wurde und die Qualitätssicherung noch nicht erfolgte.

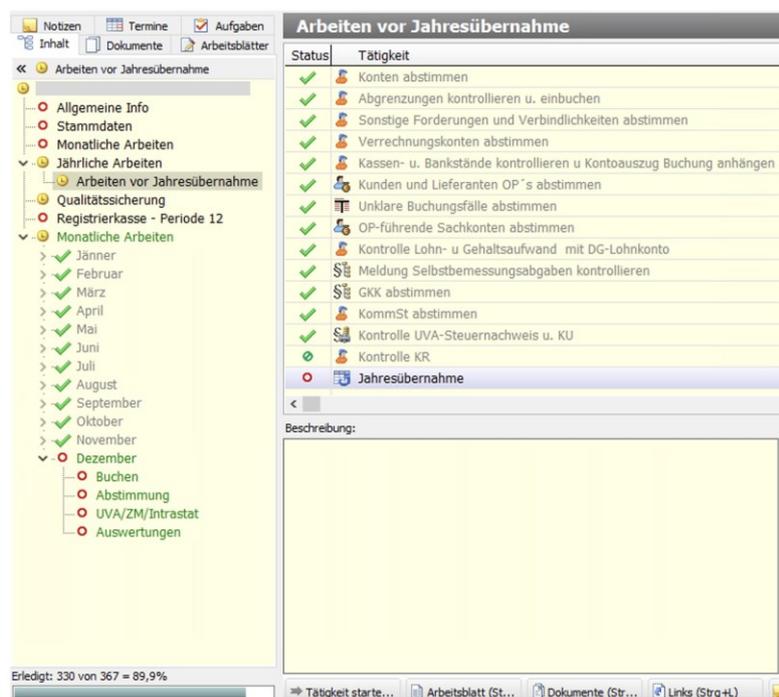


Abbildung 31: Checkliste für die Erstellung der Buchhaltung,
Quelle: BMD NTCS Lizenz 2023.26.01.43.

Digitalisierungssoftware „BOXit“

Als Meilenstein im Digitalisierungsprozess wurde beschlossen, die auf künstlicher Intelligenz basierenden Digitalisierungssoftware "BOXit" anzuschaffen. Diese Software bietet Vorteile, wie zum Beispiel eine Mail-Import-Funktion, die es ermöglicht, digital zugestellte Belege automatisch zu verarbeiten. Die „Logisth-AI-App“ ermöglicht den KI eine schnelle Digitalisierung von Belegen. Das Dashboard von BOXit bietet eine übersichtliche Finanzübersicht anhand von Diagrammen und Listen für die Klient*innen. Die Live-Buchhaltung stellt sicher, dass aktuelle Daten aus der Buchhaltung sofort für die Klient*innen verfügbar sind. Die Software kann bis zu 5.000 Belege in einer Stunde erkennen und verarbeiten, was die Effizienz und Genauigkeit der Arbeit in der Steuerberatungskanzlei erheblich verbessern wird.⁸⁹

Die Digitalisierungssoftware wird bis Herbst 2023 im Unternehmen eingeführt. Zunächst wird eine Pilotphase mit 50 Klient*innen gestartet und nach erfolgter Evaluierung Ende 2023 kontinuierlich auf weitere Klient*innen ausgeweitet. Die Auswahl wird von den Gesellschaftern anhand der folgenden Kriterien getroffen:

- **Zeitaufwand:** Anwendung bei zeitintensiven Buchhaltungen,
- **Umsatzstärke:** Anwendung bei umsatzstarken Klient*innen,
- **Digitalisierungsgrad:** Anwendung bei Klient*innen, bei denen die Zusammenarbeit im Vorfeld digitalisiert erfolgte.

⁸⁹ Vgl. o.V. (2023), <https://boxit.at> [28.04.2023].

Durch die Einführung von „BOXit“ wird erhofft, den Teilprozess „Verbuchen der Geschäftsfälle“ auf ein Minimum zu reduzieren und im Rahmen der Jahresabschlussstellung sollen Tätigkeiten, wie die Kontrollen der GuV-Konten, OP-Listen, Kassa- und Bankstände minimiert bzw. eliminiert werden. Scanvorgänge durch die Kanzlei werden erhofft zu minimieren. Konkret kann nicht beurteilt werden, welche Prozesse nach der Einführung des Systems obsolet sein werden, da die Implementierung erst nach Abschluss der Masterarbeit erfolgt.

Dokumentation und Kommunikation

Der Erhalt von Unterlagen wird künftig immer im Sekretariat registriert. Das Sekretariat hat im Dokument, welches für jede*n Klient*in im DMS angelegt wird, zu dokumentieren, welche Unterlagen erhalten werden, wann sie erhalten wurden, an welchen Standort sie sich befinden, für wen sie bestimmt sind und um welche Unterlagen es sich handelt. Merkmale bzw. Besonderheiten sind zu vermerken. Wenn der*die Klient*in eine Besprechung mit dem*der zuständigen Sachbearbeiter*in erwünscht, ist er*sie vom Sekretariat aufgrund von Qualitäts- und Datenschutzgründen zu begleiten. Werden Unterlagen empfangen, ist von dem*der zuständigen Sachbearbeiter*in ein Eintrag im Dokument zu tätigen. Die Vorgehensweise bei der Über- und Rückgabe ist dieselbe wie beim Empfang der Unterlagen.

Zur Stärkung der Kommunikation wird empfohlen MA-Besprechungen quartalsweise abzuhalten. Besteht Bedarf, können MA-Besprechungen im kürzeren Zeitabstand erfolgen. Inhalte der Besprechungen sollen Innovationen im Hinblick auf Prozessoptimierungen, gesetzliche Erneuerungen und die kanzleiinterne Zusammenarbeit sein. Im Rahmen der MA-Besprechung soll die Vorgehensweise besprochen werden, wenn ein neuer MA im Unternehmen aufgenommen wird zur Sicherstellung eines geregelten Ablaufs.

*5.1.2 Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeiter*innen und Wirkungsbereiche der Geschäftsführer*

In diesem Kapitel werden die im Rahmen des Workshops erarbeiteten Lösungsansätze zur Strukturierung der Zuständigkeiten der MA und der Wirkungsbereiche der Geschäftsführer präsentiert. Verschiedene Aspekte der Aufgaben- und Kompetenzverteilung wurden innerhalb des Unternehmens analysiert und diskutiert. Das Ziel war es, eine effektive Organisationsstruktur zu entwickeln, die den Anforderungen des Unternehmens sowie den Fähigkeiten und Ressourcen der MA gerecht werden.

Der Kooperationspartnerin wird die Handlungsempfehlung gegeben, die Unternehmung in die standortbezogenen Wirkungsbereiche der GF aufzuteilen und die MA der Standorte darauf auszurichten. Im Hinblick auf die Umsetzung der Prozessorganisation ist jeder Geschäftsführer als PE für ein PT verantwortlich. Ein Prozessteam setzt sich aus einem Geschäftsführer und jeweils

einem*einer MA der PV-, BH- und BIL-Abteilung zusammen, welche jeweils eine*n PM darstellen. Die Zuständigkeiten für die PV liegen immer in Gröbming, während die Buchhaltungs- und Bilanzierungstätigkeiten regional erfolgen sollen, was nicht immer realisierbar ist. Eine sofortige Umstrukturierung wird als unangemessen erachtet. In Gröbming sind die meisten MA vorhanden. Die MA-Verteilung in Schladming und Liezen gestaltet sich ähnlich.

Vier Kategorien wurden identifiziert, die die arbeitstechnische Situation nach ihrer Optimierung bewerten:

1. **Rote Felder:** kennzeichnen arbeitstechnische Situationen, die vermieden werden sollen und kontinuierliche Umstrukturierungen erfordern;
2. **Gelbe Felder:** kennzeichnen noch akzeptable Situationen, bei denen langfristig Handlungsbedarf besteht;
3. **Hellgrüne Felder:** sind in Ordnung, im Einzelfall wird eine Entscheidung getroffen;
4. **Grüne Felder:** kennzeichnen einen optimalen Zustand und sollten nicht verändert werden.

Prozessteam RB		Buchhaltung		
		Gröbming	Schladming	Liezen
Bilanzierung	Gröbming			
	Schladming			
	Liezen			

Prozessteam HS		Buchhaltung		
		Gröbming	Schladming	Liezen
Bilanzierung	Gröbming			
	Schladming			
	Liezen			

Prozessteam FR		Buchhaltung		
		Gröbming	Schladming	Liezen
Bilanzierung	Gröbming			
	Schladming			
	Liezen			

Prozessteam BF		Buchhaltung		
		Gröbming	Schladming	Liezen
Bilanzierung	Gröbming			
	Schladming			
	Liezen			

Abbildung 32: Bewertung der geografischen Aufteilung der Prozessteams der Geschäftsführer, Quelle: eigene Darstellung.

Die BIL-MA werden bis zur nächsten MA-Besprechung angewiesen, eine Analyse ihrer KI unter Berücksichtigung der in Abbildung 33 dargestellten Aspekte durchzuführen und diese zu kategorisieren, um notwendige Umstrukturierungen einzuleiten. Die Entscheidung für diese Vorgehensweise wurde aufgrund der Fähigkeit der BIL-MA getroffen, die jeweiligen Situationen angemessen zu bewerten, und der Annahme, dass dies die effektivste Methode zur Erreichung der Zielsetzung ist.

5.1.3 Vorgehensweise bei On- und Offboarding von Mitarbeiter*innen

In diesem Kapitel wird die optimierte Vorgehensweise des On- und Offboardings von MA dargestellt. Effektive und effiziente Methoden zur Einarbeitung neuer MA sowie zum Ausscheiden von MA präsentiert. Ziel ist es, einen reibungslosen Übergang der MA in und aus dem Unternehmen zu gewährleisten und klare Zuständigkeitsbereiche zu gewährleisten.

Beim Off-boarding werden die Zuständigkeiten des*der ausscheidenden MA auf den*die "Ersatzmitarbeiter*in Standort XX" übertragen, wobei der*die jeweilige Abteilungsleiter*in die Fristen im Überblick behält und die Zuständigkeit auf den*die neue*n zuständige*n MA überträgt, sobald diese*r fixiert ist. Fristen sollen besser im Überblick behalten werden. Bevor die Zuständigkeit auf den*die neue*n Mitarbeiter*in übertragen wird, wird das mit der Geschäftsführung abgestimmt.

Der*die ausscheidende Mitarbeiterin hat dem*der Abteilungsleiterin mitzuteilen, welche Tätigkeiten ausgeführt wurden und teilt die Besonderheiten der jeweiligen Klient*innen mit. Nur in Ausnahmefällen hat der*die ausscheidende Mitarbeiter*in die Ausbildung des*der neuen Mitarbeiter*in zu übernehmen. Das Ziel besteht darin, jeglichen Kontakt zwischen dem*der eintretenden und dem*der austretenden Mitarbeiter*in zu vermeiden.

Die Ausbildung neuer Mitarbeiter*innen wird von Ausbildungsbeauftragten künftig übernommen. Vorgesehen sind 1 ABF pro Standort für die BH und BIL, für Gröbming werden 2 ABF für BH und BIL eingesetzt. Die neuen MA werden entsprechend ihrer Berufserfahrung klassifiziert.

Für Mitarbeiterinnen **ohne** Berufserfahrung ist eine Grundausbildung in Gröbming für vier Wochen vorgesehen. In Ausnahmefällen wird die Ausbildung am Standort des zukünftigen Einsatzortes durchgeführt. Dies gilt, wenn der Wohnsitz des*der neuen Mitarbeiterin außerhalb des Umkreises Liezen - Schladming liegt. Die Grundausbildung wird in diesem Fall von dem*der ABF am Gröbminger Standort übernommen und der*die ABF für zwei Wochen zum entsprechenden Standort gesendet. Die verbleibende Ausbildungszeit wird von dem*der ABF am jeweiligen Standort vorgenommen. Eine Einschulung über Onlinekanäle ist nicht vorgesehen, da komplexe Themen persönlich vor Ort besser abzuklären sind.

Für neue MA **mit** Berufserfahrung wird die Grundausbildung am jeweiligen Standort für alle Abteilungen durchgeführt. Die Ausbildung soll zwei Wochen andauern. Falls der*die ABF zeitlich überlastet ist, übernimmt ein*e Ausbildungsbeauftragte*r vom Standort Gröbming die zweite Woche der Schulung, sofern erforderlich.

Die ABF stehen den neuen Mitarbeiterinnen für alle Fragen mindestens ein halbes Jahr zur Verfügung und werden während der Dauer der Ausbildung von ihrer Arbeit weitestgehend entlastet. Hierfür sind verschiedene Möglichkeiten vorgesehen, wie beispielsweise die Übernahme von Tätigkeiten durch ausscheidende MA, das Aufschieben von Tätigkeiten oder die gemeinsame Erledigung von Tätigkeiten mit dem*der neuen MA.

Die ABF können sich freiwillig bei den GF melden. Besteht kein freiwilliges Interesse, werden Anreizsysteme für die ABF eingesetzt. Ein zusätzlich bezahlter Urlaubstag, Gutscheine von Klient*innen oder eine Gehaltserhöhung soll gewährt werden. Die Entscheidung über das Anreizsystem hat von den GF zu erfolgen.

5.2 Darstellung des prozessorientierten Organisationskonzepts und weitere Vorgehensweise bei der Kooperationspartnerin

Dieses Kapitel präsentiert das prozessorientierte Organisationskonzept sowie Empfehlungen für die zukünftige Vorgehensweise der Kooperationspartnerin. Die erlangten Erkenntnisse im Rahmen der Masterarbeit werden zusammenfassend präsentiert und das Tool für das Organisationskonzept wird vorgestellt. Eine ausführliche Darstellung des prozessorientierten Organisationskonzepts ist im Anhang 4 enthalten.

Die Implementierung der Prozessorganisation wird in Form einer EPO der Kooperationspartnerin angeraten. In die bestehende Funktionsorganisation werden die Prozesse im Nachtrag eingepflegt. Diese Organisationsform wird aufgrund ihrer effizienten Umsetzung empfohlen.⁹⁰

Die bestehenden Prozesse im Unternehmen entsprechen nur in wenigen Fällen dem im Kapitel drei beschriebenen Optimalprozess. Für die Umsetzung im Unternehmen wurde ein Tool entwickelt, das den Ablauf des Optimalprozess präsentiert und dessen Anwendung fördert. Unter Anwendung des Tools und der im BMD-NTCS integrierten Checkliste mit erweiterter Funktion ist es den neuen sowie den bestehenden MA möglich den Optimalprozess umzusetzen.

Das Tool enthält eine Einstiegsmaske, die alle Inhalte und Anwendungshinweise auf einem Blick darstellt. Der Name des*der MA ist in einem Feld einzutragen, welcher in die standardisierten Schreiben übernommen wird. Felder, die von den MA nicht bearbeitet werden sollen, sind für die Bearbeitung gesperrt. Die Felder, die durch den*die MA bearbeitet werden sollen, sind gekennzeichnet. Der GF wird empfohlen, das Tool so zu speichern, dass ein universaler Zugriff möglich ist und die MA das Tool nicht entfernen können. Die Entscheidung, ob das Tool für jede*n KI separat archiviert wird oder universal für alle KI, liegt im Ermessen der GF und gehört von der GF angepasst.

⁹⁰ Vgl. Kapitel 2.2.1

Prozesslandkarte

Das Tool beinhaltet die Prozesslandkarte von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH. Die Anforderungen der Klient*innen, die Support- und Geschäftsprozesse, die Dienstleistungen, die von der Kooperationspartnerin erbracht werden und die zu betreuenden Klient*innen sind in der PLK ersichtlich. Bei Anklicken der Prozesse der Buchhaltung und Bilanzierung erfolgt die Weiterleitung zu den Flussdiagrammen dieser Hauptprozesse.

Im Tool wird auf die Notwendigkeit der Durchführung von Messungen, Analysen und Verbesserungen von Prozessen hingewiesen, ohne dass nähere Angaben dazu gemacht werden. Es wird den GF empfohlen, den im Kapitel 2.1.2 beschriebenen PDCA-Zyklus anzuwenden, um die Prozesse systematisch zu messen, zu analysieren und zu verbessern.

Hauptprozess laufende Buchhaltung

Der Prozess der laufenden Buchhaltung ist im Kapitel 3.3.1. und im Anhang 4 abgebildet. Der Hauptprozess ist in die Teilprozesse „Verbuchen der Geschäftsfälle“ und „Kontrolle und Abstimmung“ untergliedert. Die Teilprozesse werden bei Anklicken der jeweiligen Teilprozesse im Tool detailliert angezeigt. Zu dem standardisierten Schreiben zur Unterlagenanforderung bei den KI wird bei Auswahl des Dokuments „Standardisiertes Schreiben“ im Tool weitergeleitet.

Hauptprozess Bilanzierung

Der Hauptprozess Bilanzierung ist im Kapitel 3.3.2 und im Anhang 4 enthalten. Der Prozess enthält den Teilprozess „Erstellung des Jahresabschlusses“. Im Teilprozess ist die detaillierte Vorgehensweise beschrieben, welcher standardisiert mit der im Buchhaltungsprogramm integrierten Checkliste ausgeführt werden soll.

Standardisierte Schreiben und Checklisten für Klient*innen

Im Tool sind die Schreiben „Erinnerung Registrierkassenbeleg“, „Übermittlung Checkliste laufende Buchhaltung“, „Checkliste Jahresabschluss“ und „Bescheidübermittlung“ eingepflegt. Diese Schreiben stellen laut GF die gängigsten Dokumente dar, für die keine Vorlage existiert, aber eine Standardisierung sich anbietet.

In der Klient*inneneingabe werden die Daten des*der KI erfasst und in die jeweiligen Schreiben durch die hinterlegten Formeln übernommen. Die Eingaben werden durch Betätigung des „Eingaben zurücksetzen“-Buttons entfernt. In den Checklisten ist eine manuelle Bearbeitung durch den*die MA vorgesehen, um KI-spezifischen Unterlagen einzutragen.

Den MA wird empfohlen nach Überprüfung auf Korrektheit des Schreibens das Dokument in PDF-Form digital an den*die KI zu übermitteln.

Überblick über die zu erstellenden Jahresabschlüsse

Das Tool beinhaltet eine Übersicht der zu erstellenden JA, in der z.B. der Status der WiEREG-Meldungen, der JA und des Firmenbuchs erfasst wird. Diese Liste dient der Kontrolle und bietet eine schnelle Übersicht über erbrachte Leistungen, sowie zur Information für andere MA, falls die Zuständigkeit für die Tätigkeit übernommen wird.

Unterlagenübersicht

Die Implementierung einer Unterlagendokumentation stellt einen wesentlichen Faktor für die Berücksichtigung des QMs dar. Der Kooperationspartnerin wird empfohlen den Empfang von Unterlagen durch das Sekretariat zu registrieren, in dem die Art der Unterlage, der Erhalt durch den*die MA im Sekretariat, Standort, Datum und Zielort und Ziel-MA dokumentiert wird. Bei Erhalt der Unterlage durch den*die Ziel-MA erfolgt der nächste Eintrag mit dem Datum und ob die Unterlage retourniert wird. Erfolgt eine Rückgabe, ist ein Eintrag vom Sekretariat zu tätigen mit Datum, Standort der Lagerung der Unterlage, Abholstatus und Datum der Abholung. Die Liste enthält Drop-down-Felder, sodass die Einträge einheitlich dargestellt sind.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Dieses Kapitel enthält eine Zusammenfassung der vorliegenden Masterarbeit und einen Ausblick auf die weitere Vorgehensweise im Kooperationsunternehmen.

Die Organisationsstruktur der Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH wurde bis dato nicht an die gestiegenen Anforderungen durch den Zuwachs an MA und KI angepasst. Es fehlen spezifische Richtlinien im Umgang mit Personalwechsel und der Durchführung der BH- und BIL-Tätigkeiten. Die Rückverlagerung von ausgelagerten Aufgaben an einen anderen Standort wurde nicht vorgenommen.

Die Rahmenbedingungen für die Beantwortung der Fragestellungen wurden mithilfe der Literaturrecherche erhoben. Der Schwerpunkt liegt auf dem Grazer Ansatz. Dieses Modell wird für die Erstellung des Prozessorganisationskonzepts angewendet.

Der bestehende Prozess der BH- und BIL-Abteilung wurde mittels anonymisierter Fragebögen erfasst. Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass jede*r MA der Organisation seinen*ihren eigenen Prozess anwendet. Festgestellt wurde, dass die Verwendung von Checklisten für die Erstellung der BH und JA als überwiegend positiv empfunden wird. Die Anwendung erfolgt nicht von allen MA. Die MA sind der Ansicht, dass das Fehlen von Unterlagen durch die Übermittlung einer Checkliste an die KI reduziert werden kann. Die Kommunikation innerhalb der Organisation unterliegt nicht optimalen Bedingungen. Einige Unterlagen sind nicht auffindbar, und die Übergabe der Unterlagen erfolgt nicht einheitlich und wird kaum dokumentiert.

Mit den Erkenntnissen der Befragungen und dem entwickelten Optimalprozess wurde ein Workshop in einer Kleingruppe abgehalten. Teilgenommen haben jeweils drei MA der BH- und BIL-Abteilung und 2 GFs. Im Workshop wurde die Umsetzung des Optimalprozesses mithilfe des BMD-NTCS-Programmes beschlossen. Die Umsetzung des standardisierten Prozesses wird durch den Einsatz von Checklisten mit erweiterter Funktion unterstützt.

Den Geschäftsführern wurde jeweils ein Prozessteam zugeordnet und die Standorte nach dem optimalen Wirkungsbereich farblich unterteilt. Aus Effizienzgründen wurde beschlossen, dass die MA der BIL-Abteilung die Analyse durchführen und die Zustände der BH und BIL für ihre zugewiesenen KI kategorisieren und an die GF berichten.

Für das On- und Offboarding wird vorgesehen, dass die Einschulungen von ABF übernommen werden und der*die ausscheidende MA seine*ihre Tätigkeiten mit der Abteilungsleitung bespricht

und diese auf eine*n virtuell existierende*n MA „Ersatzmitarbeiter*in Standort XX“ überträgt und die Tätigkeiten nach Absprache auf den*die neue*n vorgesehen MA abgibt. Diese Vorgehensweise wird dadurch begründet, dass Klient*innen nur einen realen Zuständigkeiten-Wechsel erfahren und Fristen aufgrund der Kontrolle durch den*die Abteilungsleiter*in nicht übersehen werden. Es gibt keine Berührungspunkte zwischen den eintretenden und ausscheidenden MA. Für die ABF wurden verschiedene Varianten erarbeitet, um diese von ihren Aufgaben weitestgehend zu befreien. Anreizsysteme wurden besprochen, sollte kein freiwilliges Interesse bestehen, dass jemand die Rolle des*der ABF übernimmt.

Die GF haben im Rahmen des Workshops verkündet, eine Digitalisierungssoftware zu installieren. Im Prozess der laufenden Buchhaltung wird erhofft, den Teilprozess „Verbuchen der Geschäftsfälle“ zu eliminieren. Die Implementierung dieser Software ist bis Herbst 2023 vorgesehen. Aus diesem Grund kann noch keine Aussage getroffen werden, inwieweit Prozesse automatisiert werden.

Der Kooperationspartnerin wurde ein Tool übergeben, welches die Prozesslandkarte und die Haupt- und Teilprozesse der laufenden Buchhaltung und Bilanzierung enthalten. Das Tool beinhaltet standardisierte Schreiben, die den Klient*innen übermittelt werden, sodass diese Schreiben zukünftig nicht mehr manuell erstellt werden müssen. Eine Dokumentation zur Unterlagenübergabe sowie der Stand der zu erstellenden Jahresabschlüsse ist im Tool enthalten.

Inwieweit die Umsetzung des Prozessorganisationskonzept im Unternehmen erfolgt, wird der Geschäftsführung überlassen und erfolgt nach Abschluss der Masterarbeit.

Literaturverzeichnis

Allgemeine Literatur

BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M. [2012]: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. erw.Aufl., Berlin: Springer Gabler: 2012.

BERGMANN, R./BUNGERT, M. [2022]: Strategische Unternehmensführung: Perspektiven, Konzepte, Strategien, 3. Aufl., Berlin: Springer Gabler: 2022.

DOMSCH, M./LADWIG, D. [2013]: Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. aktual. und überarb. Aufl., Berlin: Springer Gabler: 2013.

EGNER, T. [2018]: Digitale Geschäftsmodelle in der Steuerberatung, Wiesbaden: Springer Gabler: 2018.

FLIESS, S. [2006]: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart: Kohlhammer: 2006.

FÜERMANN, T. [2014]: Prozessmanagement: Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen,

HERRMANN, J./FRITZ, H. [2021]: Qualitätsmanagement – Lehrbuch für Studium und Praxis, 3. Aufl. München: Carl Hanser Verlag: 2021.

HERRMANN T. [2012]: Kreatives Prozessdesign: Konzepte und Methoden zur Integration von Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung, Berlin: Springer Gabler: 2012.

HOHBERGER, S./ DAMLACHI, H. [2017]: Performancesssteigerung im Unternehmen: Innovative Tools und Techniken, Wiesbaden: Springer Gabler: 2017.

KERN, E. [2012]: Prozessmanagement individuell umgesetzt: Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen, Berlin: Springer Gabler: 2012.

KÖSTNER, H. [2023]: Empirische Forschung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften klipp & klar, Wiesbaden: Springer Gabler: 2023.

- MOSER, P./ EISELSBERG, M. [2020]: Prozesse im Unternehmen: #CustomerFirst – Wertschöpfung durch Kundennutzen, 2. Aufl., Wien: Linde Verlag: 2020.
- MÜLLER, M./MÜLLER, N. [2020]: Schöne neue Steuerberatung, in: Geschäftsmodelle in die Zukunft denken, Wiesbaden: Springer Gabler: 2020, S. 105-117.
- REYNVAAN, C. [2022]: Wie geht Industrie?: Erfahrungswissen eines Managers für Absolventen der MINT-Fächer, Berlin: Springer Verlag, 2022.
- RIEDLINGER, R./FISCHER, C. [2018]: Das Berufsbild des Steuerberaters im Zuge der Digitalisierung, in: Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, hrsg. von BÄR, C. et al., Wiesbaden: Springer Gabler: 2018, S. 365-375.
- SCHMELZER, H./SESSELMANN, W. [2020]: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 9. vollst. überarb. Aufl., München: Carl Hanser Verlag: 2020.
- SCHWEIGER, S. et al. [2022]: Analyse organisationaler Prozesse in klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 1, hrsg. von NITSCH, V., et al., Berlin: Springer Verlag, 2022.
- SIEGEL, T./WUNDERLICH M. [2018]: Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien – Erfolgreich kommunizieren und motivieren, Wiesbaden: Springer Gabler: 2018.
- STEINER, E./BENESCH, M. [2018]: Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 5. aktual. und überarb. Aufl., Wien: Facultas Verlag: 2018.
- STÖGER, R. [2018]: Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag: 2018.
- SUTER, A./VORBACH, S./WILD-WEITLANER [2019]: Die Wertschöpfungsmaschine – Prozesse und Organisation aus der Strategie ableiten, 2. Aufl., München: Carl Hanser Verlag: 2019.
- TUMPEL, M [2023]: Steuern kompakt 2023: Eine Einführung in die Steuerlehre, 1. Aufl., Linz: Linde Verlag, 2023.

- VAHS, D. [2019]: Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag: 2019.
- VORBACH S. [2015]: Unternehmensführung und Organisation: Grundwissen für Wirtschaftsingenieure in Studium und Praxis, Wien: Facultas Verlag: 2015.
- WAGNER, K./KÄFER R. [2017]: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagements: Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001, 7. Aufl., München: Carl Hanser Verlag: 2017.
- WEIDNER, G [2020]: Qualitätsmanagement: Kompaktes Wissen – Konkrete Umsetzung – Praktische Arbeitshilfen, 3. überarb. Aufl., München: Carl Hanser Verlag: 2020.
- WEILKIENS, T./WEISS, C./GRASS, A. [2010]: Basiswissen Geschäftsprozessmanagement: Aus- und Weiterbildung zum OMG Certified Expert in Business Process Management (OCEB) – Fundamental Level, 1. Aufl., Heidelberg:dpunkt.verlag: 2010.
- WILHELM, R. [2007]: Prozessorganisation, 2. überarb. und erg. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag: 2007.
- WORLE, M. [2020]: Crashkurs Geschäftsprozesse steuern: Grundlagen, Fallbeispiele, Umsetzungstipps, 1. Aufl., Freiburg: Haufe Lexware: 2020.
- YERGÜN, H./MOUKOULI, V./TRAUM, A. [2022]: Arbeiten in der Digitalisierung: Gestaltungsvorschläge für Steuerberatungskanzleien, in: Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der digitalisierten Arbeitswelt, hrsg. von MOUKOULI, V., et al., Wiesbaden: Springer Gabler: 2022, S. 295-315.

Onlinequellen

- GIRKE, J [2021]: Microsoft Forms, 2021, <https://mind-forms.de/knowhow/microsoft-forms/>, [28.04.2023].
- o.V. [2023]: Kompetenzen von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH, 2023, <https://www.steuerberatung-feilenreiter.at/kompetenzen/>, [28.04.2023].
- o.V. [2023]: Digitalisierungssoftware BOXit, 2023, <https://boxit.at>, [28.04.2023].

Anhang

Anhang 1: Fragebogen und Auswertung der Buchhaltungsabteilung	100
Anhang 2: Fragebogen und Auswertung der Bilanzierungsabteilung	120
Anhang 3: Ergebnisse des Workshops	138
Anhang 4: Prozessorganisationskonzept	140

Anhang 1: Fragebogen und Ergebnisse der Erhebung des Status quo in der Buchhaltungsabteilung

Fragebogen für die Mitarbeiter*innen der Buchhaltungsabteilung

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!
Vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst und an der Umfrage teilnimmst.

Mit deiner Teilnahme leistest du einen wertvollen Beitrag für meine Masterarbeit in
„Rechnungswesen & Controlling“ an der FH Campus 02.

Ziel meiner Masterarbeit ist es ein prozessorientiertes Organisationskonzept für Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH zu entwickeln. Die Umfrage dient dazu den derzeitigen Stand zu erheben und Optimierungspotentiale aufzudecken.

Du wirst maximal 20 Minuten für diese Umfrage benötigen. Beim Ausfüllen der Fragen geht es um deine persönliche Meinung, es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten.

Für Rückfragen stehe ich, Larissa Binder, gerne zur Verfügung!

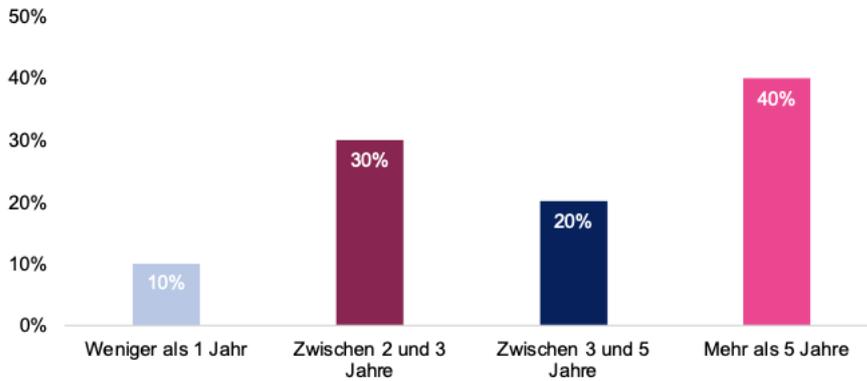
*Die Teilnahme erfolgt freiwillig und du kannst den Fragebogen jederzeit abbrechen.

*Deine Teilnahme erfolgt anonym, du wirst an keiner Stelle nach deinem Namen gefragt. Deine Antworten können nicht auf dich zurückgeführt werden und werden streng vertraulich behandelt.

1. Abschnitt

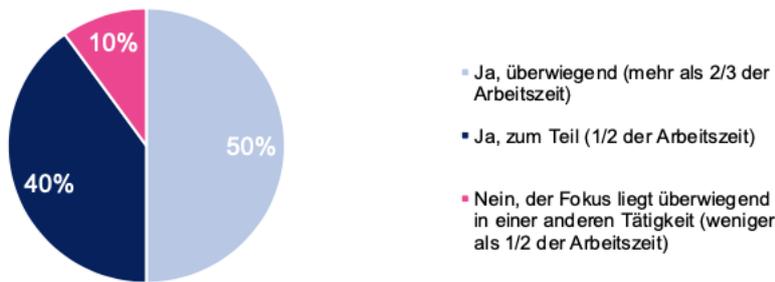
Wie lange bist du bereits im Unternehmen beschäftigt?*

Weniger als 1 Jahr	10%
Zwischen 2 und 3 Jahre	30%
Zwischen 3 und 5 Jahre	20%
Mehr als 5 Jahre	40%



Liegt der Fokus deiner Tätigkeit überwiegend in der Erstellung von Buchhaltungen?*

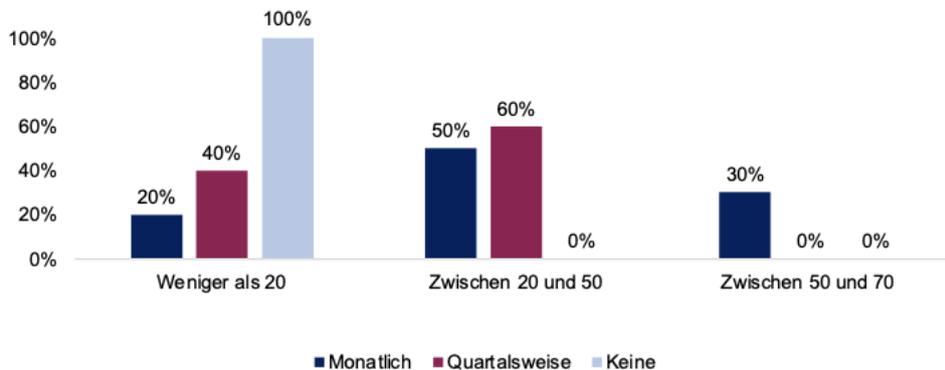
Ja, überwiegend (mehr als 2/3 der Arbeitszeit)	50%
Ja, zum Teil (1/2 der Arbeitszeit)	40%
Nein, der Fokus liegt überwiegend in einer anderen Tätigkeit (weniger als 1/2 der Arbeitszeit)	10%



2. Abschnitt

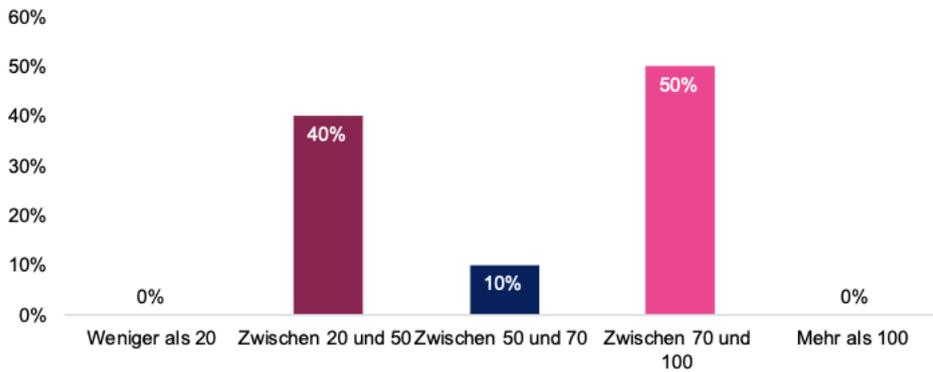
Für wie viele Klient*innen wird von dir für folgende Zeiträume eine UVA abgegeben?*

	Monatlich	Quartalsweise	Keine
Weniger als 20	20%	40%	100%
Zwischen 20 und 50	50%	60%	0%
Zwischen 50 und 70	30%	0%	0%



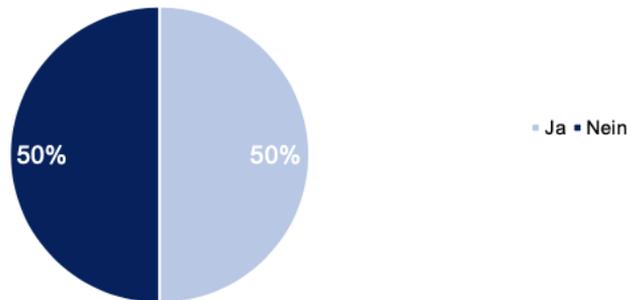
Für wie viele Buchhaltungen bist du im Durchschnitt jährlich verantwortlich unabhängig von deiner Zuständigkeit?*

Weniger als 20	0%
Zwischen 20 und 50	40%
Zwischen 50 und 70	10%
Zwischen 70 und 100	50%
Mehr als 100	0%



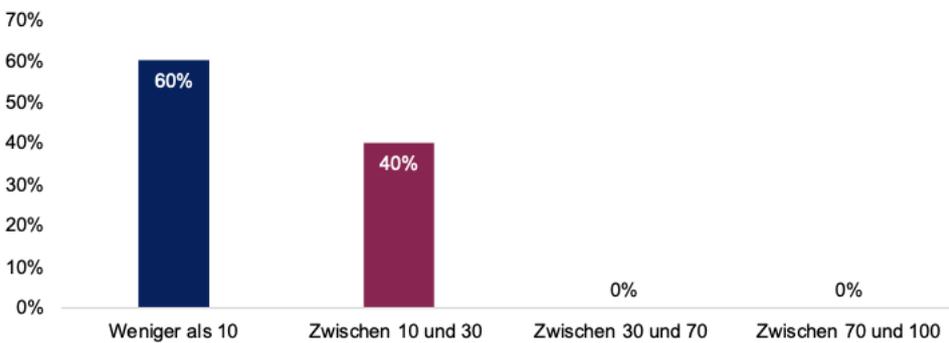
Erstellst du momentan für Klient*innen die Buchhaltung, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?*

Ja	50%
Nein	50%



Für wie viele Klient*innen erstellst du die Buchhaltung, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?*

Weniger als 10	60%
Zwischen 10 und 30	40%
Zwischen 30 und 70	0%
Zwischen 70 und 100	0%



Weshalb erstellst du für Klient*innen die Buchhaltung, obwohl die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?

Zuständige*r Mitarbeiter*in ist nicht mehr im Unternehmen tätig	100%
Zuständige*r Mitarbeiter*in ist zeitlich verhindert	0%
Zuständig*r Mitarbeiter*in ist aus einem anderen Grund verhindert	0%
Zuständige*r Mitarbeiter*in hat Differenzen mit dem*der Klient*in oder umgekehrt	0%
Anderer Grund	0%



Begründe bitte deine Antwort!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Anderer Grund" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

3. Abschnitt

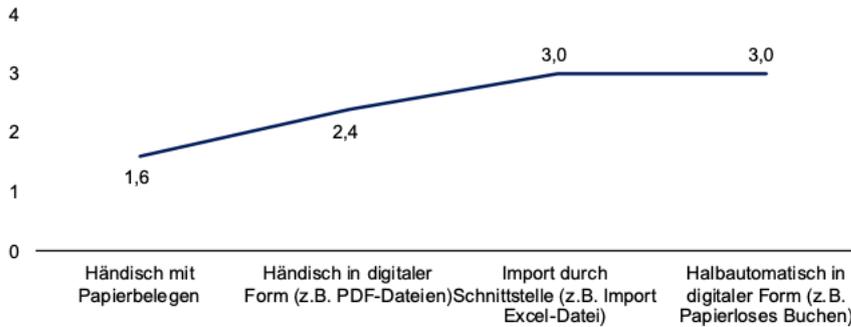
Bitte beschreibe ausführlich deinen Prozess für die Erstellung der Buchhaltung!

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	Schritt 6	Schritt 7	Schritt 8	Schritt 9	Schritt 10	Schritt 11	Schritt 12	Schritt 13	Schritt 14	Schritt 15
1.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Verbuchen Finanzamt	Verbuchen Abschreibung									
2.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen Abschreibung	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Abgrenzen	Abgabe der UVA	Erstellen der Auswertung							
3.	keine Antwort														
4.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Verbuchen Finanzamt	Verbuchen Eigenverbrauch und Privatnutzung	Verbuchen Abschreibung	Import bzw. Verbuchen der Löhne								
5.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Automatikbuchungen	Verbuchen Bank und Kassa	Verbuchen Finanzamt	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Verbuchen Abschreibung	Abstimmungsarbeiten (Summencheck, Teilrechnung, Prüfungen der Buchhaltung)	Belegescannen (SVA, Verträge, Rechnungen)	Durchsicht/Kontrolle Einzelsteuernachweis	Abgabe der UVA	Erstellen der Auswertung			
6.	Dokumentation Erhalt Unterlagen	Abarbeiten der Checkliste	Klient bei Fertigstellung der Buchhaltung kontaktieren, dass die Belege zur Abholung bereit sind												
7.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Verbuchen Abschreibung	Kontrolle der Offenen-Posten-Liste	Durchsicht/Kontrolle der Konten	Abgabe der UVA	Übermitteln Finanzamt-Zahlschein						
8.	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Verbuchen Abschreibung	Verbuchen Finanzamt	Belegescannen (SVA, Verträge, Rechnungen)	Durchsicht/Kontrolle der Konten	Erstellen der Saldenliste	Durchsicht/Kontrolle Einzelsteuernachweis	Kontrolle der Checkliste	Kontrolle der Steuern	Abgabe der UVA	Erstellen der Auswertung	Klient bei Fertigstellung der Buchhaltung kontaktieren, dass die Belege zur Abholung bereit sind	Ende Wirtschaftsjahr: USt-Verprobung, Überprüfung Lohnkonten und Buchhaltung
9.	Verbuchen Finanzamt	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Automatikbuchungen	Durchsicht/Kontrolle der Konten	Durchsicht/Kontrolle Einzelsteuernachweis	Erstellen der Auswertung	Abgabe der UVA	Übermitteln Finanzamt-Zahlschein				
10.	Import bzw. Verbuchen der Löhne	Verbuchen Finanzamt	Automatikbuchungen	Import bzw. Verbuchen der Ausgangsrechnungen	Verbuchen der Eingangsrechnungen	Verbuchen Bank und Kassa	Verbuchen Abschreibung								

**Wie erfolgt die Verbuchung der Ausgangsrechnungen vorwiegend?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

	Mittelwert
Händisch mit Papierbelegen	1,6
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	2,4
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	3,0
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	3,0

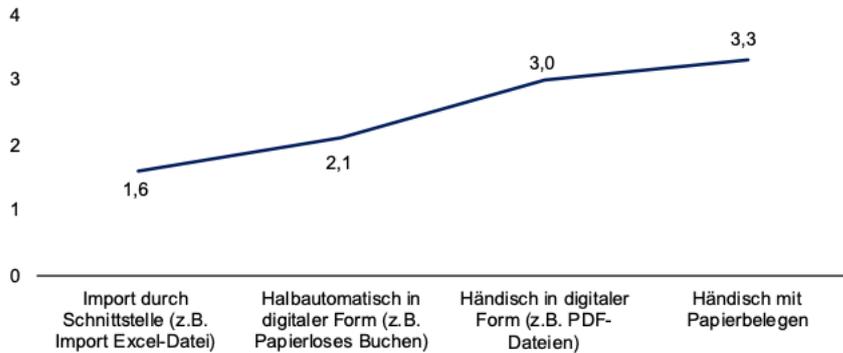
Rang 1	Händisch mit Papierbelegen
Rang 2	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 3	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)
Rang 3	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)



**Welche Art der Verbuchung der Ausgangsrechnung beansprucht deiner Meinung nach am wenigsten Zeit?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

	Mittelwert
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	1,6
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	2,1
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	3,0
Händisch mit Papierbelegen	3,3

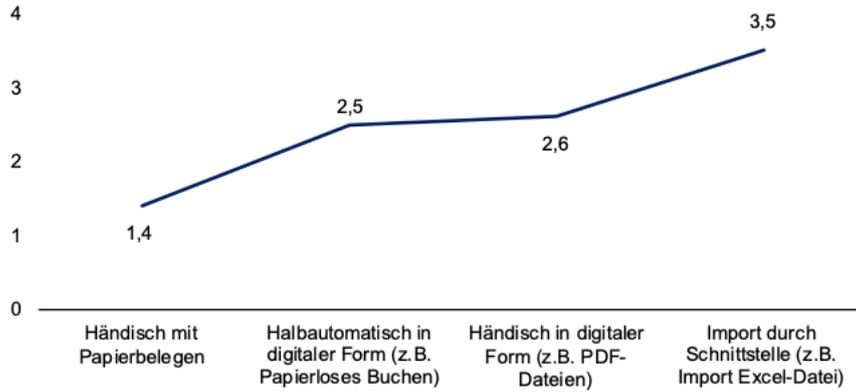
Rang 1	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)
Rang 2	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)
Rang 3	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 4	Händisch mit Papierbelegen



**Wie erfolgt die Verbuchung der Eingangsrechnungen vorwiegend?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

	Mittelwert
Händisch mit Papierbelegen	1,4
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	2,5
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	2,6
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	3,5

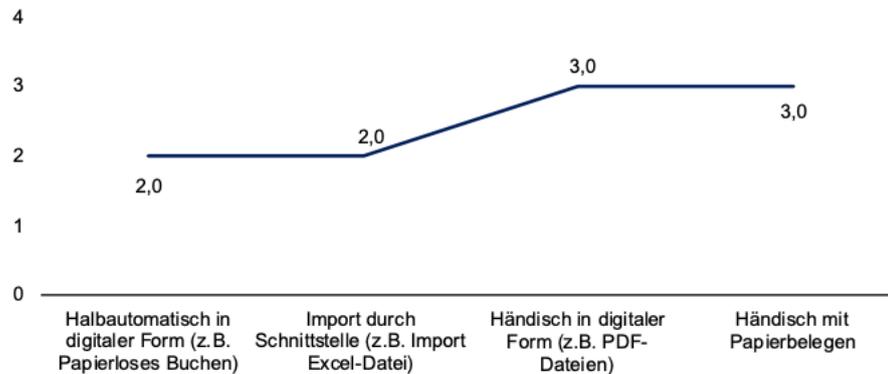
Rang 1	Händisch mit Papierbelegen
Rang 2	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)
Rang 3	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 4	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)



**Welche Art der Verbuchung der Eingangsrechnung beansprucht deiner Meinung nach am wenigsten Zeit?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

	Mittelwert
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	2,0
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	2,0
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	3,0
Händisch mit Papierbelegen	3,0

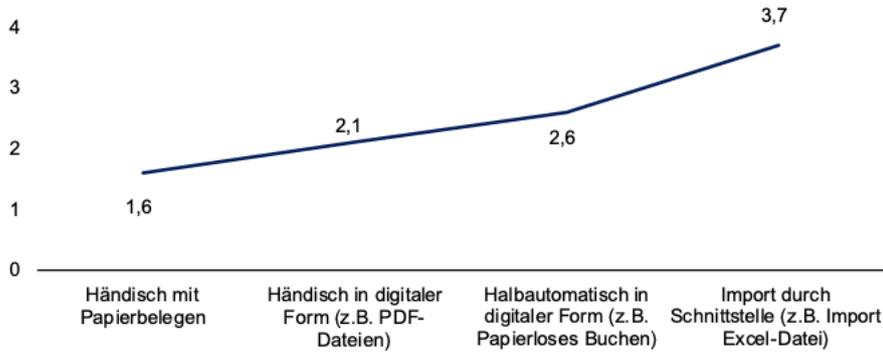
Rang 1	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)
Rang 1	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)
Rang 3	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 3	Händisch mit Papierbelegen



**Wie erfolgt die Verbuchung der Kassabelege vorwiegend?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

	Mittelwert
Händisch mit Papierbelegen	1,6
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	2,1
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	2,6
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	3,7

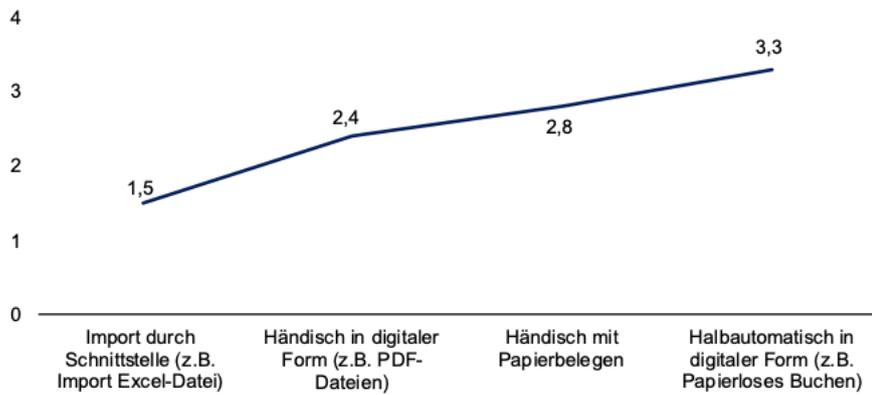
Rang 1	Händisch mit Papierbelegen
Rang 2	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 3	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)
Rang 4	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)



**Welche Art der Verbuchung der Kassabelege beansprucht deiner Meinung nach am wenigsten Zeit?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!**

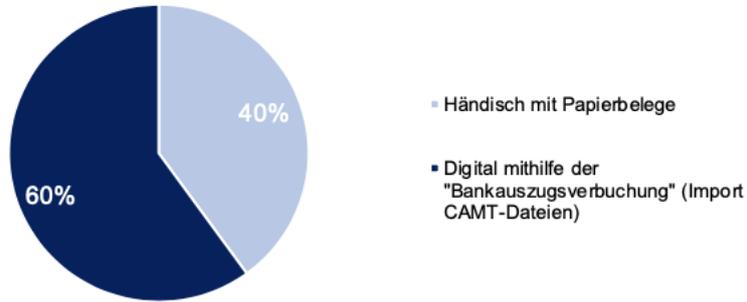
	Mittelwert
Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)	1,5
Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)	2,4
Händisch mit Papierbelegen	2,8
Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)	3,3

Rang 1	Import durch Schnittstelle (z.B. Import Excel-Datei)
Rang 2	Händisch mit Papierbelegen
Rang 3	Händisch in digitaler Form (z.B. PDF-Dateien)
Rang 4	Halbautomatisch in digitaler Form (z.B. Papierloses Buchen)



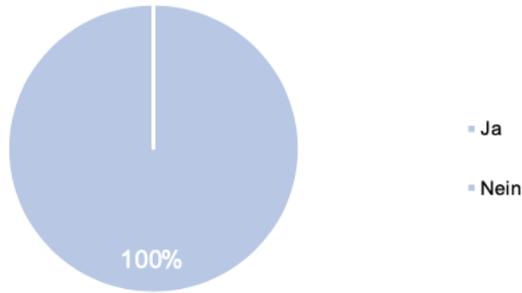
Wie erfolgt die Verbuchung der Bankbelege vorwiegend?*

Händisch mit Papierbelege	40%
Digital mithilfe der "Bankauszugsverbuchung" (Import CAMT-Dateien)	60%



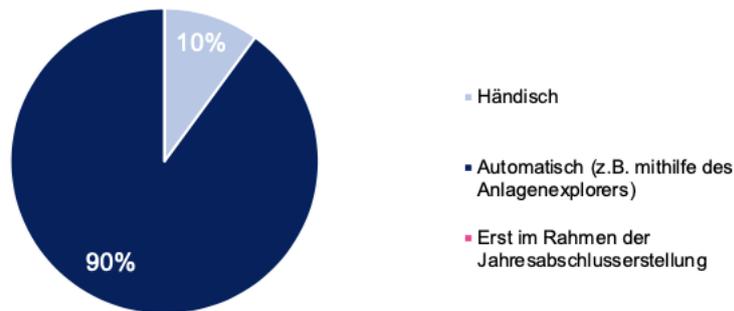
Würdest du es begrüßen, wenn die Bankbelege nur mehr mithilfe der "Bankauszugsverbuchung" verbucht werden?*

Ja	100%
Nein	0%



Wie erfolgt die Verbuchung der Abschreibung vorwiegend?*

Händisch	10%
Automatisch (z.B. mithilfe des Anlagenexplorers)	90%
Erst im Rahmen der Jahresabschlussstellung	0%

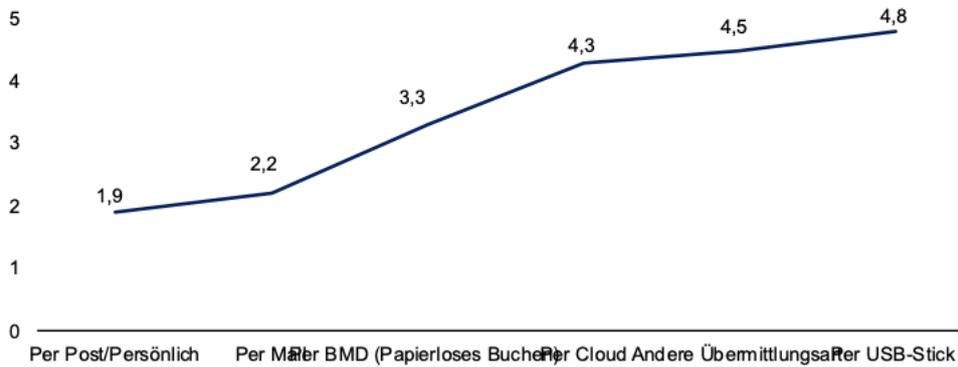


4. Abschnitt

Wie wird die Buchhaltung von dem*der Klient*in vorwiegend übermittelt?
Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein!

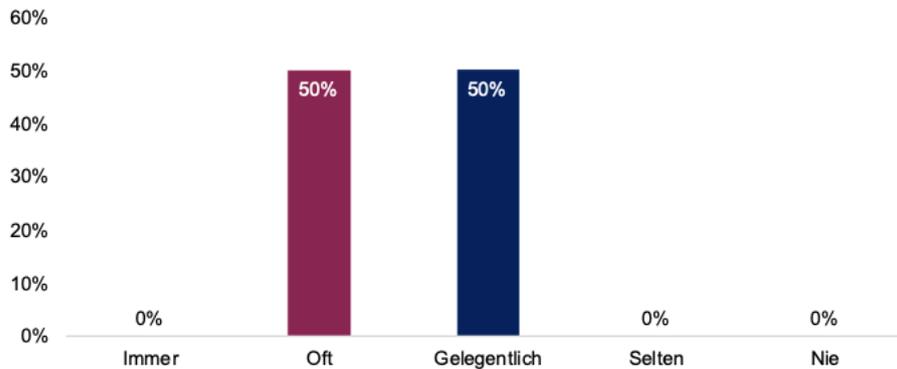
	Mittelwert
Per Post/Persönlich	1,9
Per Mail	2,2
Per BMD (Papierloses Buchen)	3,3
Per Cloud	4,3
Andere Übermittlungsart	4,5
Per USB-Stick	4,8

Rang 1	Per Post/Persönlich
Rang 2	Per Mail
Rang 3	Per BMD (Papierloses Buchen)
Rang 4	Per Cloud
Rang 5	Andere Übermittlungsart
Rang 6	Per USB-Stick



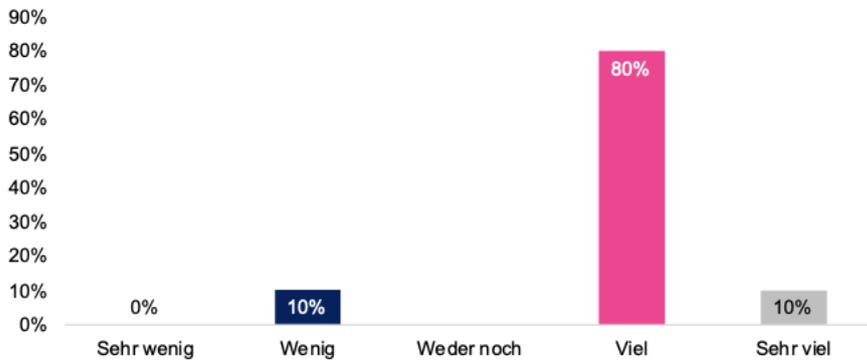
Wie häufig werden von Klient*innen unvollständige Unterlagen übermittelt?*

Immer	0%
Oft	50%
Gelegentlich	50%
Selten	0%
Nie	0%



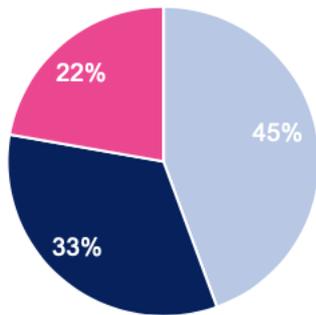
Wie viel Umstände bereitet dir das Fehlen von Unterlagen?*

Sehr wenig	0%
Wenig	10%
Weder noch	0%
Viel	80%
Sehr viel	10%



Warum bereitet dir das Fehlen von Unterlagen viel bzw. sehr viel Umstände?*

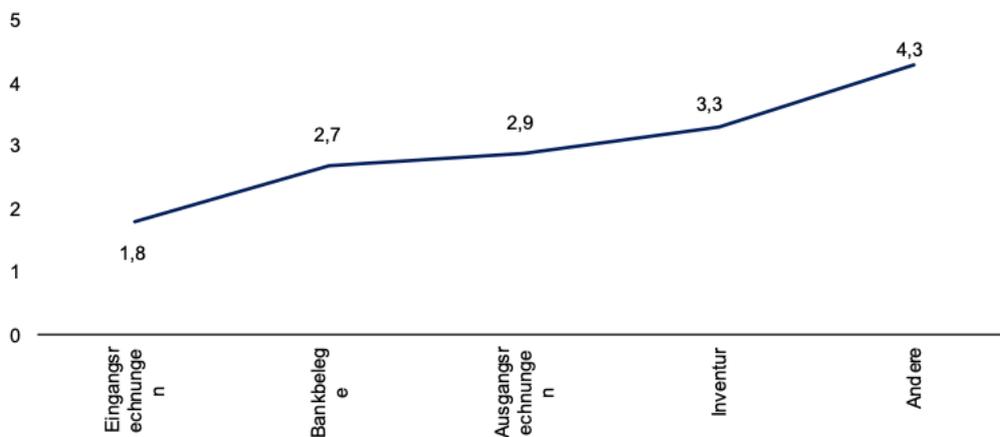
Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch viel Zeit	40%
Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung	30%
Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht	20%
Anderer Grund	0%



- Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch viel Zeit
- Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung
- Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht
- Anderer Grund

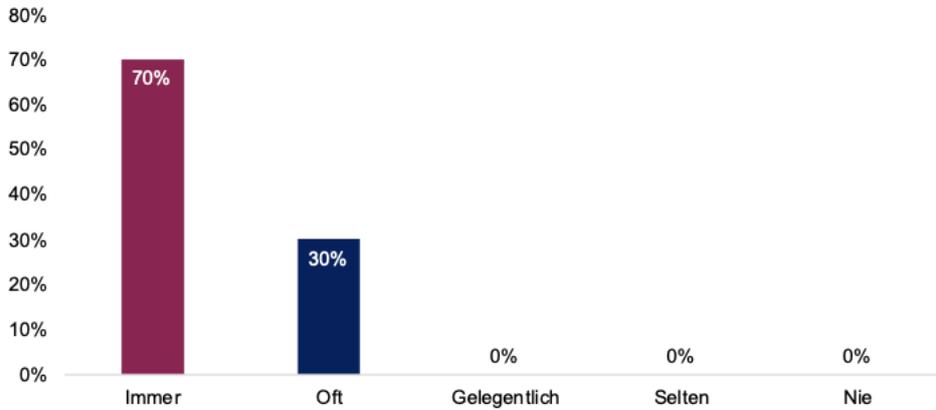
Welche Unterlagen werden am häufigsten von den Klient*innen vergessen zu übermitteln? Bitte ordne der Reihenfolge von oben nach unten ein*

Unterlagenart	Mittelwert
Eingangrechnungen	1,8
Bankbelege	2,7
Ausgangsrechnungen	2,9
Inventur	3,3
Andere	4,3



Ist es dir möglich die Umsatzsteuervoranmeldungen bei allen Klient*innen fristgerecht abzugeben?*

Immer	70%
Oft	30%
Gelegentlich	0%
Selten	0%
Nie	0%



Warum ist dir die fristgerechte Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldungen bei den Klient*innen selten bzw. nie möglich?

Unterlagen der Klient*innen sind unvollständig	0%
Unterlagen der Klient*innen werden nicht fristgerecht übermittelt	0%
Ich vergesse manchmal die fristgerechte Abgabe	0%
Anderer Grund	0%

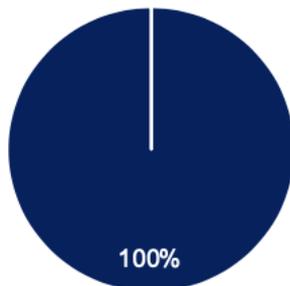
Keine Antworten. Die Antwortoptionen Gelegentlich, Selten und Nie wurden von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

Begründe bitte deine Antwort!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Anderer Grund" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

Übermittelst du den*der Klient*in eine Checkliste, damit der*die Klient*in weiß, welche Unterlagen für die Buchhaltung benötigt werden?*

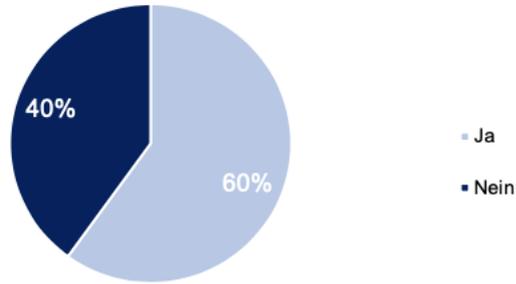
Ja, ich habe eine Checkliste erstellt, die ich monatlich/jährlich an den*die Klient*in übermittle	0%
Nein, ich übermittle keine Checkliste	100%



- Ja, ich habe eine Checkliste erstellt, die ich monatlich/jährlich an den*die Klient*in übermittle
- Nein, ich übermittle keine Checkliste

Bist du der Meinung, dass die Übermittlung einer Checkliste an den*die Klient*in dazu führen könnte, dass Unterlagen weniger häufig vergessen werden?*

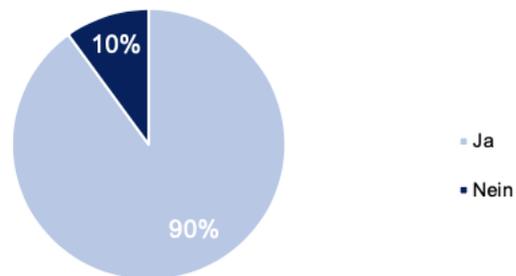
Ja 60%
Nein 40%



5. Abschnitt

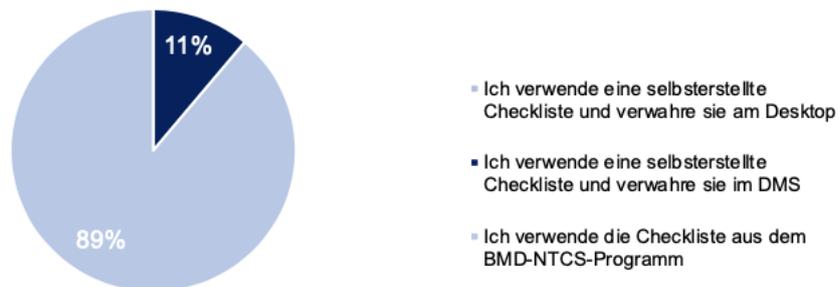
Verwendest du eine Checkliste für die Erstellung der laufenden Buchhaltung, welche die einzelnen Schritte beinhaltet?*

Ja 90%
Nein 10%



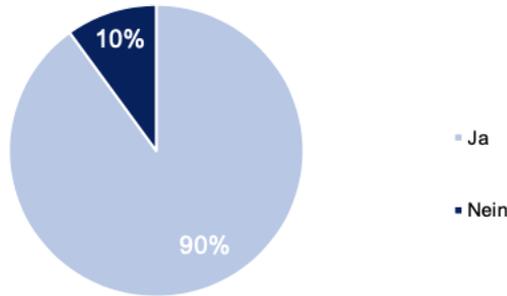
Wie wird diese Checkliste von dir verwaltet?

Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie am Desktop 0%
Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie im DMS 10%
Ich verwende die Checkliste aus dem BMD-NTCS-Programm 80%



Findest du Checklisten für die Erstellung der Buchhaltung sinnvoll?*

Ja 90%
Nein 10%



Weicher Schritt wird am ehesten von dir bei der Erstellung der Buchhaltung vergessen?

- Verbuchung von Zinsen/Spesen b. Krediten
- Abgrenzungen
- PN/EV
- auf den Klienten individuell abgestimmte Punkte in der Checkliste
- Verbuchen der Privatnutzungen
- Automatikbuchungen
- PA einbuchen
- Eigenverbrauch/Privatnutzungen

Worin liegt für dich die Schwierigkeit bei der Erstellung der Buchhaltung im Hinblick auf die Technik?

- Fehlermeldungen im Rahmen der Kontenrahmenumstellung
- Kontengliederung
- Oft fehlende Kenntnisse bezüglich Automatisierungen, da oft zu wenig Zeit ist, um sich damit ausführlicher zu beschäftigen.
- Unbekannte Fehlermeldungen, welche nicht einfach zu beheben sind, oft funktioniert die Automatisierung nicht gut (z.B. Import-Buchungen)
- nicht immer klar wie Schnittstellen, bzw. durch Schnittstellen übermittelte Daten in das Programm richtig eingespielt werden oder überhaupt eingespielt werden können
- unbekannte Fehlerquellen
- Einspielen von Bankauszügen, die sich nicht richtig abrufen lassen
- Probleme bei Import Buchungen z.b. Hogast

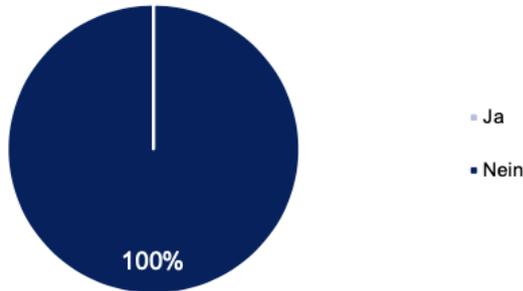
Worin liegt für dich die Schwierigkeit bei der Erstellung der Buchhaltung im Hinblick auf die fachliche Thematik?

- UST-rechtliche Themen
- Umsatzsteuer
- Unterscheidung, ob Bauleistung oder nicht
- Verbuchungen von Teilrechnungen (besondere Vorsicht geboten, bei Auszifferung der richtigen Zahlung und Zuordnung des richtigen Projektes), Rechnungen aus Drittländern
- genau sein im Zusammenhang mit Binnenmarkt- und Drittlandslieferungen sowie Leistungen
- Vorsteuer e-Autos/Depotzahlungen und Vorauszahlungen Leasingautos
- Teilrechnungen

6. Abschnitt

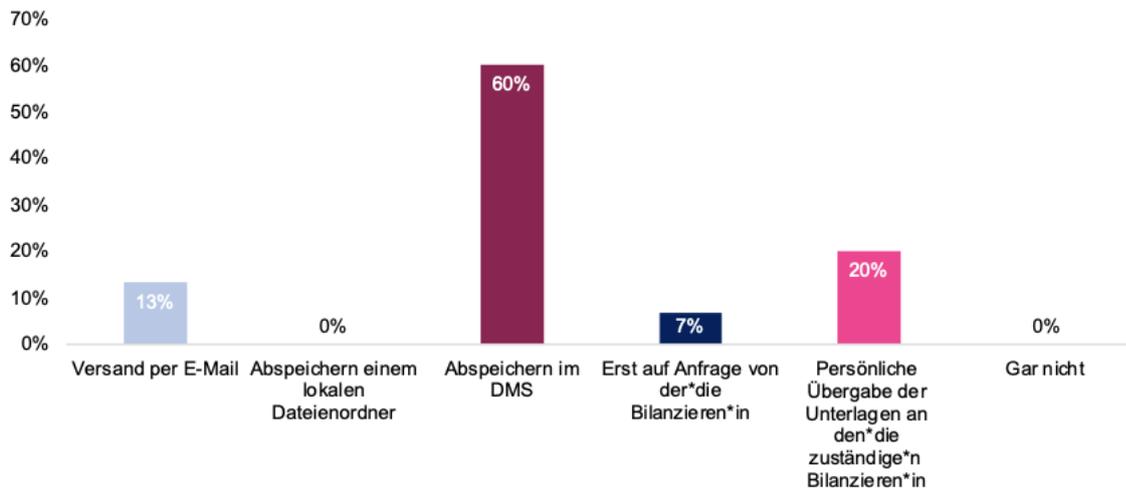
Teilst du dem*der zuständigen Bilanzieren*in mit, wenn du mit der Buchhaltung am Jahresende fertig bist?*

Ja 0%
Nein 100%



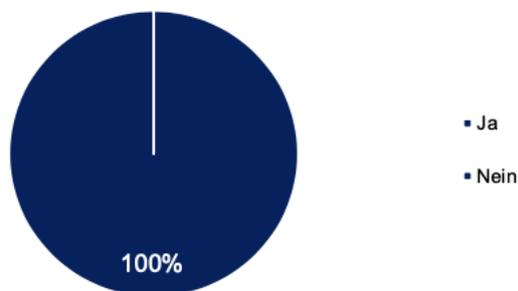
Wie erfolgt die Übergabe der Unterlagen vorwiegend, die für den Jahresabschluss relevant sind?*

Versand per E-Mail 13%
Abspeichern einem lokalen Dateienordner 0%
Abspeichern im DMS 60%
Erst auf Anfrage von der*die Bilanzieren*in 7%
Persönliche Übergabe der Unterlagen an den*die zuständige*n Bilanzieren*in 20%
Gar nicht 0%



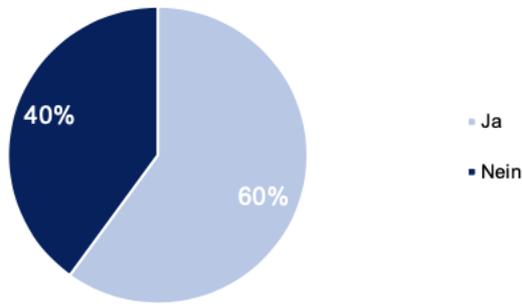
Wird die Übergabe der Unterlagen an den*die Bilanzierer*in dokumentiert?*

Ja 0%
Nein 100%



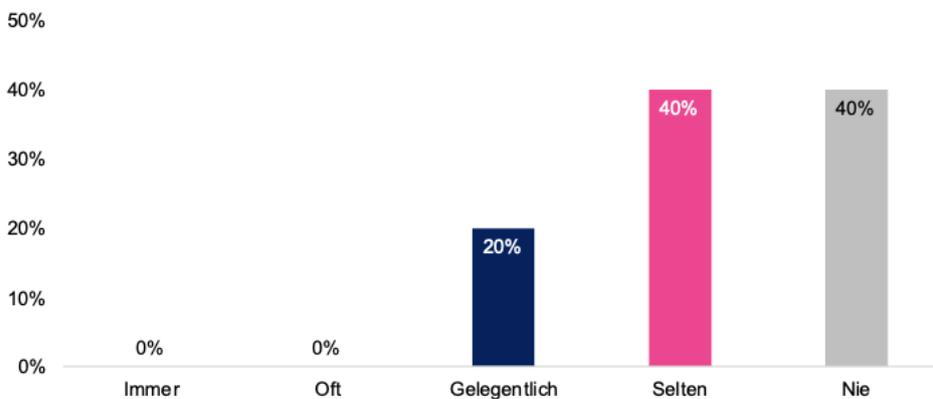
Findest du eine Dokumentation der Unterlagenübergabe an die Bilanzierungsabteilung sinnvoll?*

Ja	60%
Nein	40%



Hat es schon einmal Probleme mit der Übergabe der Unterlagen an die Bilanzierungsabteilung gegeben?*

Immer	0%
Oft	0%
Gelegentlich	20%
Selten	40%
Nie	40%



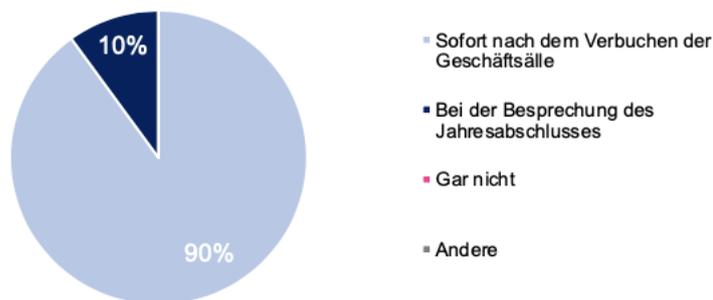
Beschreibe bitte, welche Probleme es bei der Übergabe der Unterlagen gab!

Gewisse Bilanzierer, behaupten gegenüber Klienten sie hätten Unterlagen nicht erhalten, wenn sie den Fall nicht sofort bearbeiten, da sie teilweise nicht mehr wissen, dass die Unterlagen schon bei ihnen sind.
 Verzögerte Übergabe, manchmal ist es unklar wo sich die Unterlagen befinden
 sind noch keine Probleme aufgetreten, Ablauf verlief reibungslos

7. Abschnitt

Wie erfolgt die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in vorwiegend?*

Sofort nach dem Verbuchen der Geschäftsälle	90%
Bei der Besprechung des Jahresabschlusses	10%
Gar nicht	0%
Andere	0%

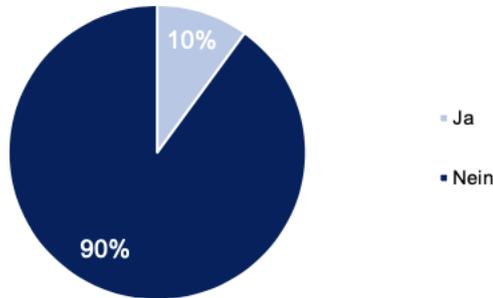


Begründe bitte deine Antwort!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Andere" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

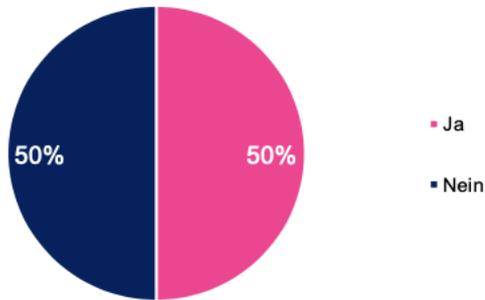
Wird die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in dokumentiert?*

Ja	10%
Nein	90%



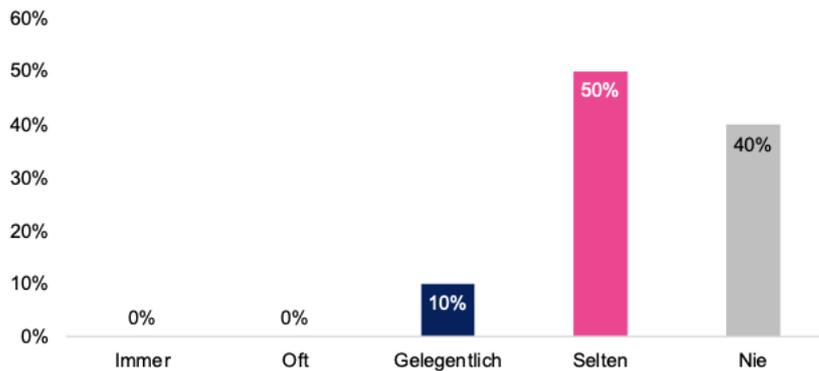
Findest du eine Dokumentation der Unterlagenrückgabe an den*die Klient*in sinnvoll?*

Ja	50%
Nein	50%



Hat es schon einmal Probleme mit der Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in gegeben?*

Immer	0%
Oft	0%
Gelegentlich	10%
Selten	50%
Nie	40%



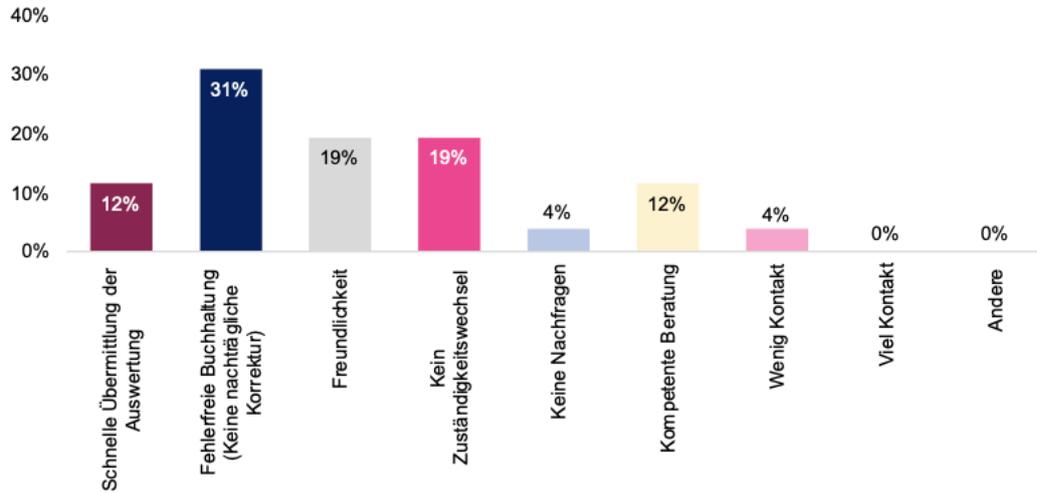
Beschreibe bitte, welche Probleme es bei der Rückgabe der Unterlagen gab!

Sekretariat wusste nicht wo die Unterlagen gelagert werden und Klient kam umsonst

Was ist deiner Meinung nach dem*der Klient*in am wichtigsten bei der Erstellung der Buchhaltung?*

Mehrfachantworten möglich

Schnelle Übermittlung der Auswertung	12%
Fehlerfreie Buchhaltung (Keine nachträgliche Korrektur)	31%
Freundlichkeit	19%
Kein Zuständigkeitswechsel	19%
Keine Nachfragen	4%
Kompetente Beratung	12%
Wenig Kontakt	4%
Viel Kontakt	0%
Andere	0%



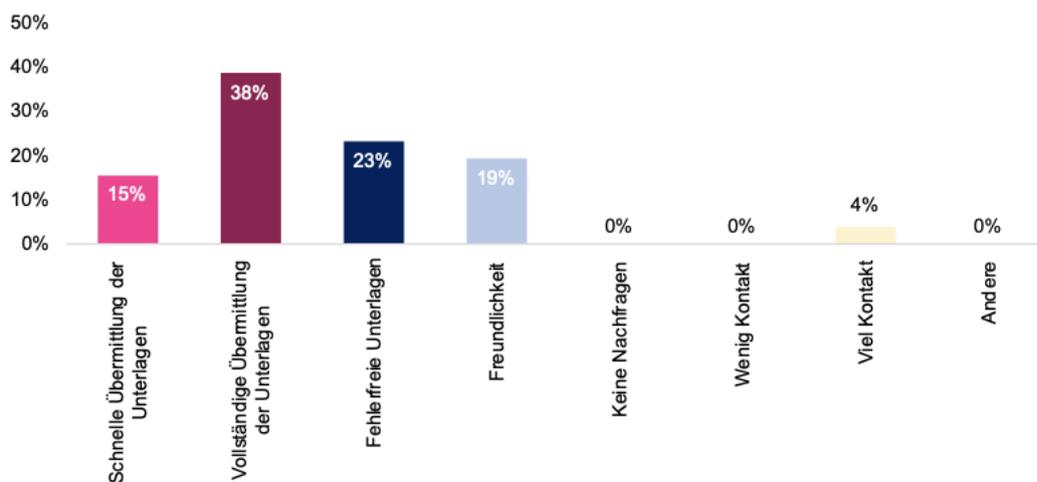
Begründe bitte deine Antwort, wenn du in der vorherigen Frage "Andere" ausgewählt hast!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Andere" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

Was ist dir bei den Klient*innen am wichtigsten?*

Mehrfachantworten möglich

Schnelle Übermittlung der Unterlagen	15%
Vollständige Übermittlung der Unterlagen	38%
Fehlerfreie Unterlagen	23%
Freundlichkeit	19%
Keine Nachfragen	0%
Wenig Kontakt	0%
Viel Kontakt	4%
Andere	0%



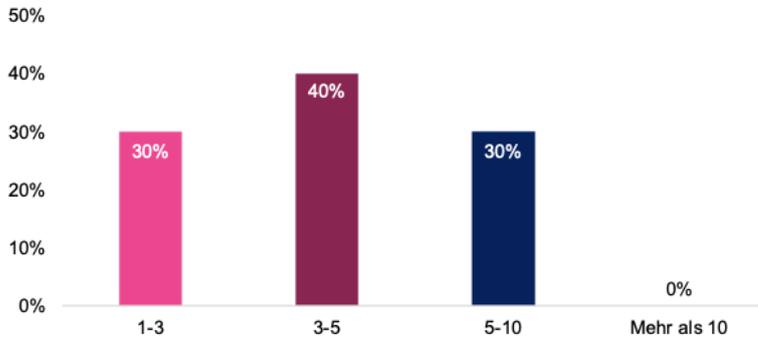
Begründe bitte deine Antwort, wenn du in der vorherigen Frage "Andere" ausgewählt hast!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Andere" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

8. Abschnitt

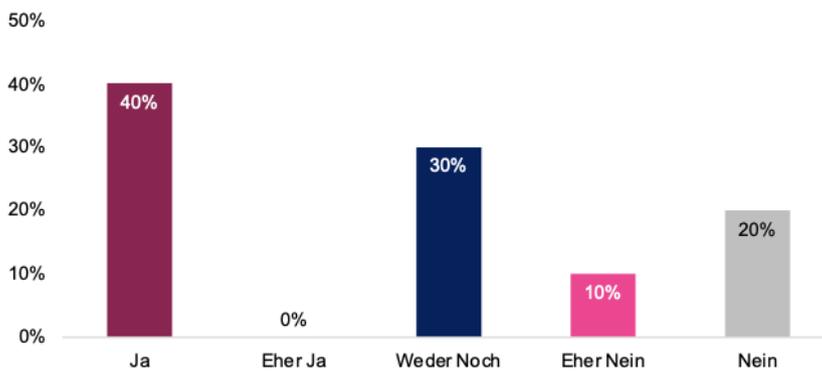
Mit wie vielen Bilanzieren*innen arbeitest du geschätzt zusammen?*

1-3	30%
3-5	40%
5-10	30%
Mehr als 10	0%



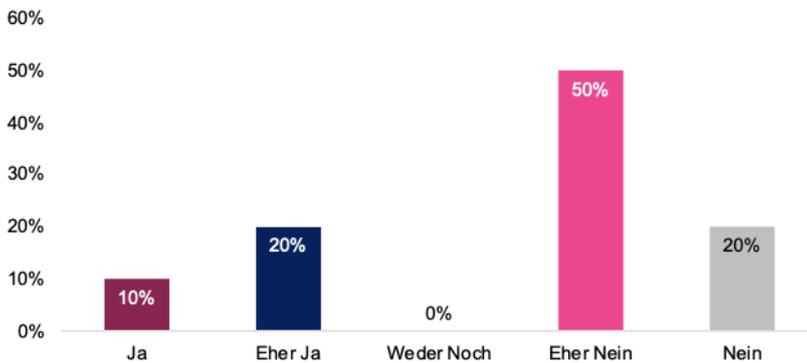
Würdest du die Bildung von Teams begrüßen, also dass du nur mehr mit wenigen Bilanzieren*innen zusammenarbeitest?*

Ja	40%
Eher Ja	0%
Weder Noch	30%
Eher Nein	10%
Nein	20%



Empfindest du die Zusammenarbeit mit einem*einer Bilanzieren*in von einem anderen Standort als umständlich?*

Ja	10%
Eher Ja	20%
Weder Noch	0%
Eher Nein	50%
Nein	20%

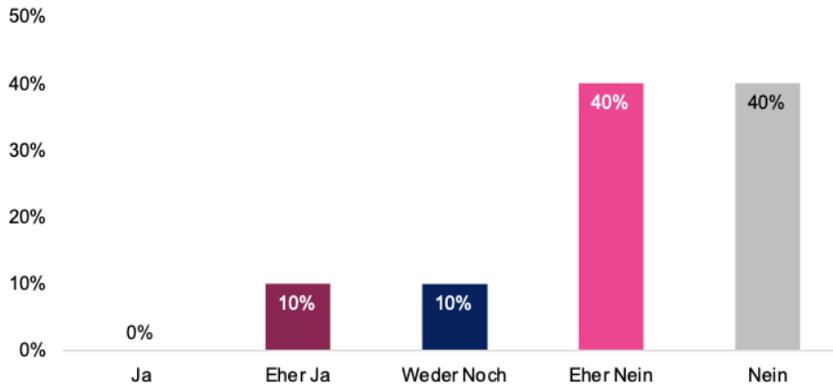


Begründe bitte deine Antwort!

Verständigung vor Ort ist leichter
 Komplexere Fragen sind schwer zu klären
 Funktioniert durch die Digitalisierung eigentlich alles recht gut.
 Ist oft einfacher den Sachverhalt vor Ort zu klären und es dem Bilanzierer zu zeigen, Telefonisch oder per Email kann es oft zu Missverständnissen kommen
 Durch Telefon und Mail ist es nicht so schwierig, nur in vereinzellen Fällen wäre es am gleichen Standort besser (bei Klienten mit besonders schwierigen Fällen)
 Per Telefon kann man fast alles abklären

Bevorzugst du gewisse Branchen bei der Erstellung der Buchhaltung?*

Ja	0%
Eher Ja	10%
Weder Noch	10%
Eher Nein	40%
Nein	40%

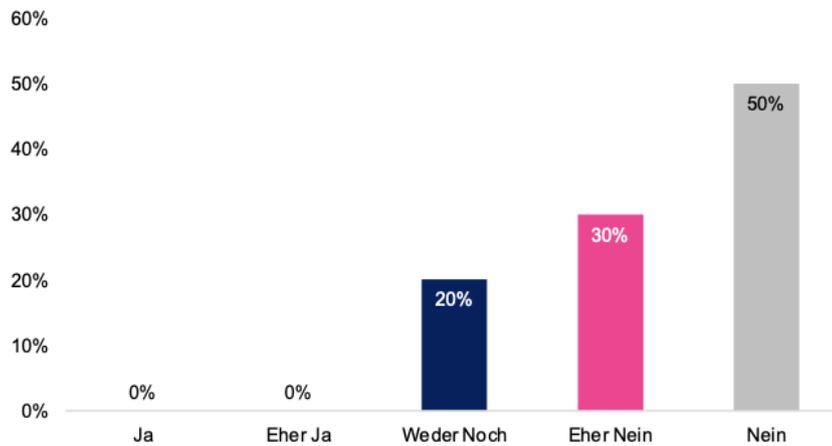


Begründe bitte deine Antwort!

Systematik
 Finde es eigentlich ganz gut, sich mit mehreren Branchen zu beschäftigen und sich dort einigermaßen auszukennen.
 ein bunter Mix von unterschiedlichen Firmenbranchen bittet immer wieder eine neue Herausforderung und man kann immer wieder etwas neues dazulernen
 Besonders durch die vielen verschiedenen Buchhaltungen kennt man sich in vielen Teilbereichen aus
 bei verschiedenen Branchen gibt es mehr Abwechslung

Bevorzugst du gewisse Größenklassen bei der Erstellung der Buchhaltung?*

Ja	0%
Eher Ja	0%
Weder Noch	20%
Eher Nein	30%
Nein	50%

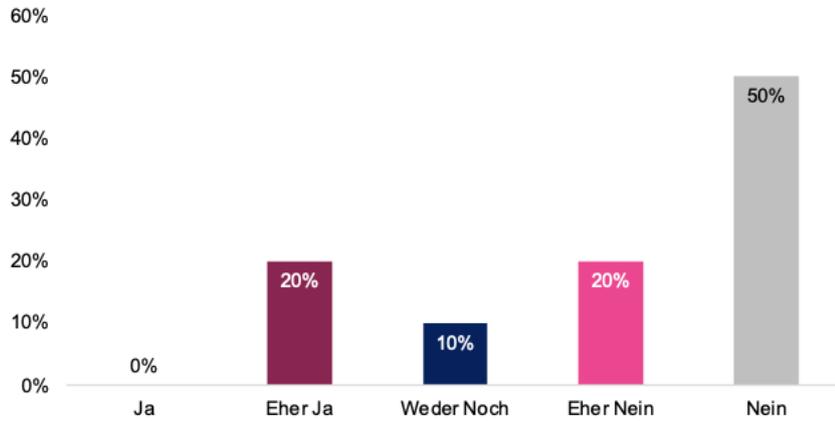


Begründe bitte deine Antwort!

jedes hat seine Vor- und Nachteile (mit kleinen Unternehmen ist man oft schneller fertig, große Firmen beanspruchen mehr Zeit und Know-How)
 Unterschiedliche Größen bei der Buchhaltung machen es interessanter (verschiedene Durchführungen der Buchhaltung)
 buche viele Größenklassen

Bevorzugst du gewisse Gewinnmittlungsarten bei der Erstellung der Buchhaltung?*

Ja	0%
Eher Ja	20%
Weder Noch	10%
Eher Nein	20%
Nein	50%



Begründe bitte deine Antwort!

die Zusammenstellung bei EAR-Rechnern ist für die Klienten oft unkomplizierter (ordnen den Beleg gleich bei der Zahlung hinter die Bankauszüge ein), bei den §5-ErmittlerIn fehlen oft Eingangsrechnungen oder Ausgangsrechnungen, da die Bankeingänge und Bankausgänge oft nicht genau kontrolliert werden und nicht bezahlte Rechnungen (welches das jeweilige Monat betreffen) auch nicht im richtigen Monat dabei sind und erst zu spät erfasst werden
 EAR sind einfacher zu buchen - keine Abgrenzungen

Möchtest du noch etwas mitteilen?

Eigentlich nicht :)
 Viel Erfolg bei deiner Masterarbeit!

Anhang 2: Fragebogen und Auswertung der Bilanzierungsabteilung

Fragebogen für die Mitarbeiter*innen der Bilanzierungsabteilung

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!
Vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst und an der Umfrage teilnimmst.

Mit deiner Teilnahme leistest du einen wertvollen Beitrag für meine Masterarbeit in
„Rechnungswesen & Controlling“ an der FH Campus 02.

Ziel meiner Masterarbeit ist es ein prozessorientiertes Organisationskonzept für Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH zu entwickeln. Die Umfrage dient dazu den derzeitigen Stand zu erheben und Optimierungspotentiale aufzudecken.

Du wirst maximal 20 Minuten für diese Umfrage benötigen. Beim Ausfüllen der Fragen geht es um deine persönliche Meinung, es gibt daher keine richtigen oder falschen Antworten.

Für Rückfragen stehe ich, Larissa Binder, gerne zur Verfügung!

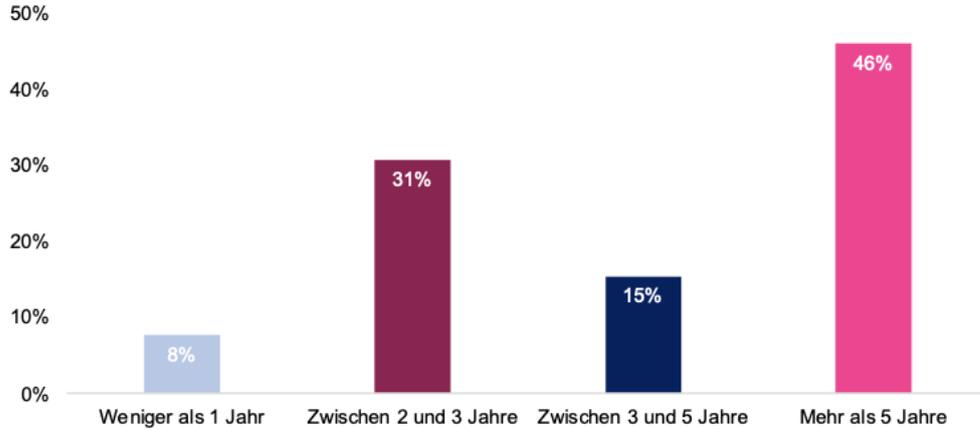
*Die Teilnahme erfolgt freiwillig und du kannst den Fragebogen jederzeit abbrechen.

*Deine Teilnahme erfolgt anonym, du wirst an keiner Stelle nach deinem Namen gefragt. Deine Antworten können nicht auf dich zurückgeführt werden und werden streng vertraulich behandelt.

1. Abschnitt

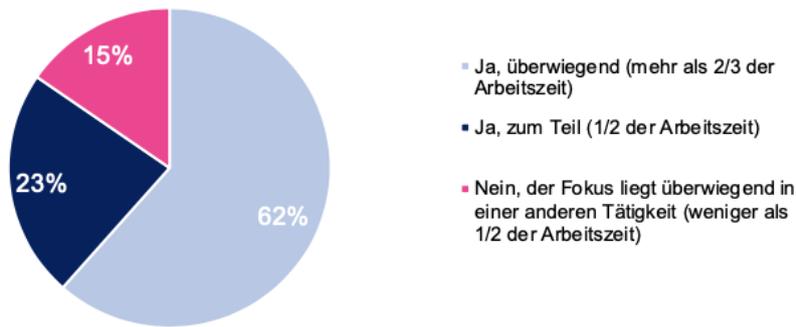
Wie lange bist du bereits im Unternehmen beschäftigt?*

Weniger als 1 Jahr	8%
Zwischen 2 und 3 Jahre	31%
Zwischen 3 und 5 Jahre	15%
Mehr als 5 Jahre	46%



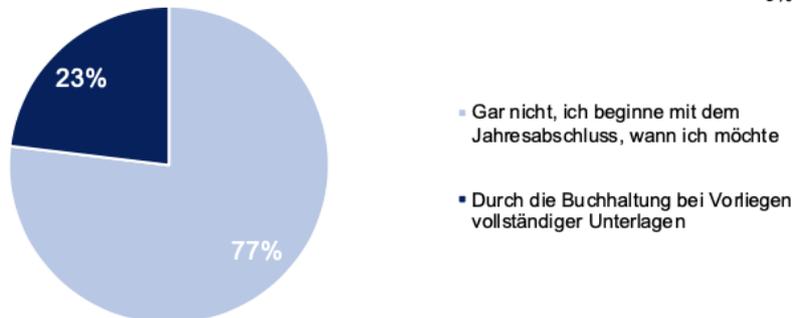
Liegt der Fokus deiner Tätigkeit überwiegend in der Erstellung von Jahresabschlüssen?*

Ja, überwiegend (mehr als 2/3 der Arbeitszeit)	62%
Ja, zum Teil (1/2 der Arbeitszeit)	23%
Nein, der Fokus liegt überwiegend in einer anderen Tätigkeit (weniger als 1/2 der Arbe)	15%



Wie wirst du im Regelfall darüber informiert, dass für den*die Klient*in, für den du zuständig bist, der Jahresabschluss erstellt werden muss?*

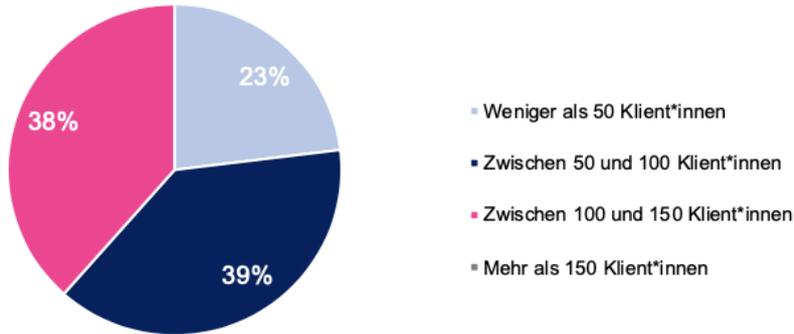
Gar nicht, ich beginne mit dem Jahresabschluss, wann ich möchte	0%
Durch die Buchhaltung bei Vorliegen vollständiger Unterlagen	0%
Durch die Geschäftsführung	77%
Durch den*die Klient*in	23%
Anders	0%



2. Abschnitt

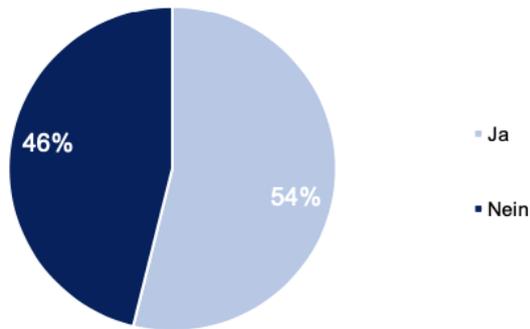
Für wie viele Klient*innen wird von dir jährlich ein Jahresabschluss erstellt?*

Weniger als 50 Klient*innen	23%
Zwischen 50 und 100 Klient*innen	38%
Zwischen 100 und 150 Klient*innen	39%
Mehr als 150 Klient*innen	0%



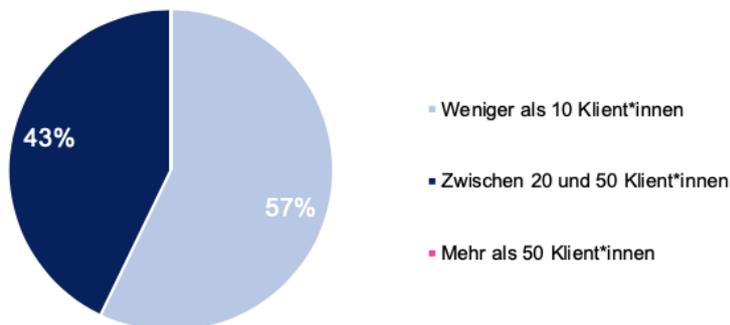
Erstellst du momentan für Klient*innen einen Jahresabschluss, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?*

Ja	54%
Nein	46%



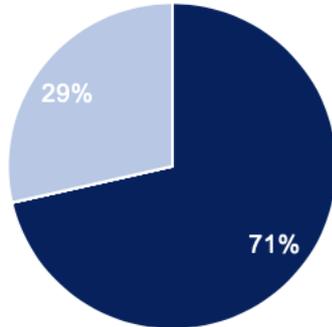
Für wie viele Klient*innen erstellst du den Jahresabschluss, bei denen die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?*

Weniger als 10 Klient*innen	57%
Zwischen 20 und 50 Klient*innen	43%
Mehr als 50 Klient*innen	0%



Weshalb erstellst du für Klient*innen den Jahresabschluss, obwohl die Zuständigkeit nicht bei dir liegt?

Zuständige*r Mitarbeiter*in ist nicht mehr im Unternehmen tätig	0%
Zuständige*r Mitarbeiter*in ist zeitlich verhindert	71%
Zuständige*r Mitarbeiter*in ist aus einem anderen Grund verhindert	0%
Zuständige*r Mitarbeiter*in hat Differenzen mit dem*der Klient*in oder umgekehrt	0%
Anderer Grund	29%



- Zuständige*r Mitarbeiter*in ist nicht mehr im Unternehmen tätig
- Zuständige*r Mitarbeiter*in ist zeitlich verhindert
- Zuständige*r Mitarbeiter*in ist aus einem anderen Grund verhindert
- Zuständige*r Mitarbeiter*in hat Differenzen mit dem*der Klient*in oder umgekehrt
- Anderer Grund

Begründe bitte deine Antwort!

Zumeist, weil die zuständigen Mitarbeiter*innen zeitlich überlastet sind. Mehr Erfahrung im Bereich Kapitaleinkünfte

3. Abschnitt

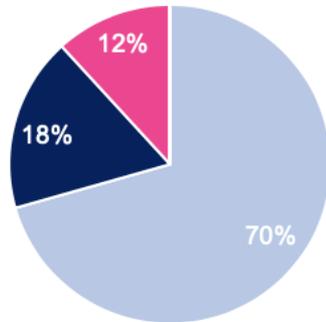
Bitte beschreibe ausführlich deinen Prozess für die Erstellung des Jahresabschlusses!

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	Schritt 6	Schritt 7	Schritt 8	Schritt 9	Schritt 10	Schritt 11	Schritt 12	Schritt 13	Schritt 14	Schritt 15
1. Gütlich und geben Akt aufsuchen	Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	Ausdruck Finanzamt Konto	Ausdruck SVS Konto	KSW Ausdruck (bei GmbH)	Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Durchsicht Kontengliederung und Benennung	Aberarbeiten der Bilanzposten Aktiva - Passiva 1. AVZ und Erstellung AVZ 2. Umlaufvermögen 3. Passiva	ANA, Kontrolle der Bankkonten und Kasse (Anhängen Auszüge) Passiva: Kontrolle (Eigenkapital, Darlehen, Rückstellungen, Kontrolle Verbindlichkeiten Darlehen (auszüge) Lieferantenkredite in (je falls) sonstige Verbindlichkeiten, FA mit eintrag, Zins,	Durchsicht aller GuV Konten auf Plausibilität Vollständigkeit und Steuerung (Kontrolle Umsatzsteuer)	Einhaltung Steuerberechnung mit Umbuchung auf Ist und Gewinn	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise	Gegebenenfalls Adaption der Steuerberechnung Dokumentation der Ergebnisse im Leitfaden und speichern im DMS	Bilanzexemplare binden lassen	Bilanzbesprechung	
2. Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Ausdruck Finanzamt Konto	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Kontrolle und Durchsicht Bilanz und Vornahme von Korrekturen	Erstellen der Steuererklärungen und Steuerberechnungen	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise	Durchsicht Bilanz und Erstellung AVZ 2. Umlaufvermögen 3. Passiva	Kontrolle GuV	Durchsicht der GuV Bilanz	Abgabe der Steuererklärungen	Abgabe Firmenbuch-Bilanz				
3. Ausdruck Finanzamt Konto	Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Überprüfung Anlageverzeichnisse (Zugänge/Abgänge)	Kontrolle Bankkonten	Kontrolle Offene-Passiva-Liste	Dokumentation Fragen und Übermittlung an Klient*in	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Kontrolle GuV	Durchsicht der GuV Bilanz	Abgabe der Steuererklärungen	Abgabe Firmenbuch-Bilanz					
4. Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen	Überprüfung Anlageverzeichnisse (Zugänge/Abgänge)	Erstellen der Steuererklärungen und Steuerberechnungen												
5. Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	Kontrolle der Stammdaten je nach Rechtsform (z.B. Firmenbuchauszug)	Ausdruck Finanzamt Konto	Ausdruck Steueranmeldung	Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Vergleichsbilanzierung und Dokumentation	Berechnungen	Erstellen der Steuererklärungen und Steuerberechnungen	WELFUG Meldung	Geldscheinsprüfung	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise				
6. Ausdruck Arbeitsblatt	Ausdruck Finanzamt Konto	Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	"Schauen wohin benutzt werden soll"	Aberarbeiten der Bilanzposten Aktiva - Passiva	Überprüfung Inlandhaltungen	Überprüfung Anlageverzeichnisse (Zugänge/Abgänge)	Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen							
7. Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	Ausdruck Arbeitsblatt	Ausdruck Finanzamt Konto	Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Dokumentation Fragen und Übermittlung an Klient*in										
8. Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise													
9. Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Prüfung des Inventarbestandes, Inventur anpassen, Bewertung 50% abzugfähig, USt-Kontrolle, etc.	Überprüfung Anlageverzeichnisse (Zugänge/Abgänge)	Durchsicht Kontengliederung und Benennung	Kontrolle Firmenstammdaten	Berechnung GdV	Erstellen der Steuererklärungen und Steuerberechnungen	Durchsicht der GuV Bilanz	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise	Bilanzexemplare binden lassen	Besprechung des Jahresabschlusses (Bilanz*in und Geschäftsführung)	Abgabe der Steuererklärungen			
10. keine Aktion															
11. Ausdruck Arbeitsblatt	Ausdruck Finanzamt Konto	Jahresübernahme Bilanzprojekt, Leitfaden, Trennvorbereitung in Ordner geben	Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise	Bilanzexemplare binden lassen	Besprechung des Jahresabschlusses (Klient*in und Geschäftsführung)	Abgabe der Steuererklärungen							
12. Ausdruck Finanzamt Konto	Vornahme der SB-Buchungen nach der Reihenfolge im Leitfaden	Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Erstellen der Steuererklärungen und Steuerberechnungen	Durchsicht Bilanz mit Geschäftsführer und Franchise	Bilanzexemplare binden lassen	Besprechung des Jahresabschlusses (Klient*in und Geschäftsführung)	Abgabe der Steuererklärungen	Beschreibkontrolle bei Erhalt der Steuerbescheide							
13. Ausdruck Arbeitsblatt und Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Überprüfung Anlageverzeichnisse (Zugänge/Abgänge)	Durchsicht der Konten (Vollständigkeit, Fehler)	Ausdruck Finanzamt Konto	etc.											

Wie erfolgt von dir die Kontrolle der Buchhaltung?*

Mehrfachantworten möglich

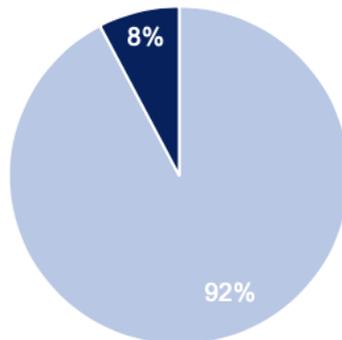
Ich kontrolliere die Konten sehr genau	70%
Ich kontrolliere nur die wesentlichen Konten	18%
Ich kontrolliere die Buchhaltung nur, wenn sie extern erstellt wurde	12%
Ich kontrolliere die Buchhaltung nur, wenn sie intern erstellt wurde	0%
Ich kontrolliere lediglich, ob die Mehrwertsteuer richtig gebucht wurde	0%
Ich kontrolliere die Buchhaltung nur, wenn es sich um umsatzstarke Klient*innen hand	0%
Gar nicht	0%



- Ich kontrolliere die Konten sehr genau
- Ich kontrolliere nur die wesentlichen Konten
- Ich kontrolliere die Buchhaltung nur, wenn sie extern erstellt wurde

Wie erfolgt von dir die Abstimmung der Offenen-Posten-Liste?*

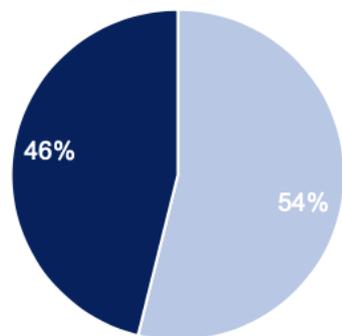
Ich kontrolliere und stimme die Konten ab und fordere gegebenenfalls die fehlenden Unte	92%
Gar nicht, ich überlasse das der Buchhaltungsabteilung	8%



- Ich kontrolliere und stimme die Konten ab und fordere gegebenenfalls die fehlenden Unterlagen nach
- Gar nicht, ich überlasse das der Buchhaltungsabteilung

Wie wird von dir die Inventur kontrolliert?*

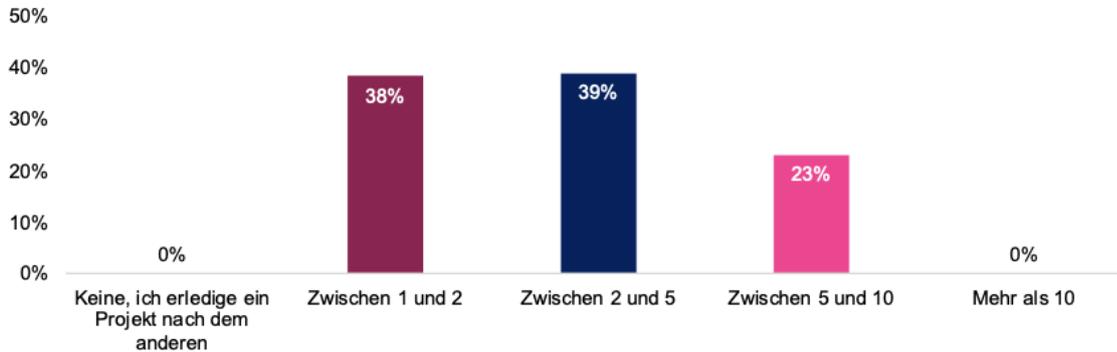
Ich kontrolliere die Inventur und mache gegebenenfalls (nach Rücksprache) Anpassungen	54%
Gar nicht, ich überlasse das dem*der Klient*innen	46%



- Ich kontrolliere die Inventur und mache gegebenenfalls (nach Rücksprache) Anpassungen
- Gar nicht, ich überlasse das dem*der Klient*innen

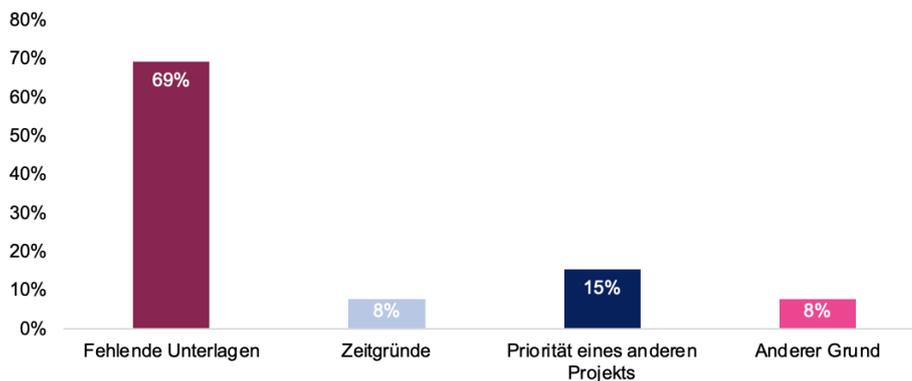
Wie viele Jahresabschlüsse werden im Schnitt von dir parallel erstellt?*

Keine, ich erledige ein Projekt nach dem anderen	0%
Zwischen 1 und 2	38%
Zwischen 2 und 5	39%
Zwischen 5 und 10	23%
Mehr als 10	0%



Warum werden von dir mehrere Jahresabschlüsse parallel erstellt?

Fehlende Unterlagen	69%
Zeitgründe	8%
Priorität eines anderen Projekts	15%
Anderer Grund	8%



Begründe bitte deine Antwort!

Zumeist fehlen folgende Unterlagen: Inventur, unfertige Erzeugnisse, Bank und Wertpapierauszüge, Rückkaufwerte Versicherung, pauschale Ansätze und Privatnutzung, Rechnungen.

Fehlende Unterlagen oder fehlende Zeit des GFs für Rückfragen oder zur Ansicht zur Finalisierung führen dazu, dass halbfertige Abschlüsse manchmal etliche Tage liegen und zwischenzeitlich ein anderer bearbeitet wird. Unterlagen fehlen oftmals und werden zeitverzögert übermittelt - GF möchte in der Zwischenzeit ein Projekt priorisieren.

Zumeist werden in Rahmen der Bilanzierung notwendige Informationen/Unterlagen angefordert. Da die Anlieferung meist etwas Zeit in Anspruch nimmt, wird zeitgleich an einem anderen Projekt gearbeitet.

Fehler bei angeforderten Unterlagen: falsches Jahr wird gesendet, Zinsen und Spesen 4. VJ werden im Jänner erstellt und fehlen daher; Angeforderte Unterlagen fehlen und müssen noch 1 bis 2 Mal angefordert werden. Da aufgrund von fehlenden Unterlagen nicht weiter bilanziert werden kann bzw. der Jahresabschluss nicht fertig gestellt werden kann, dann fängt man zwischendurch eine andere Bilanz an und wartet auf die angeforderten Unterlagen.

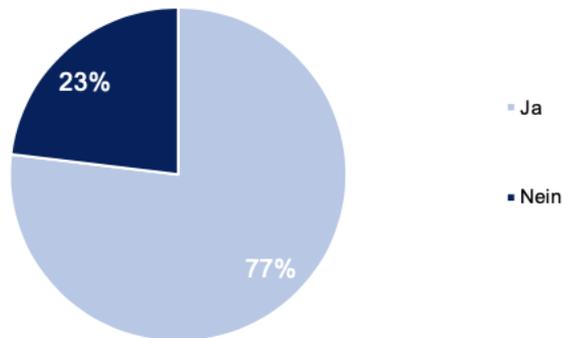
Es ist nicht immer möglich den Jahresabschluss nach vorläufiger Fertigstellung mit der Geschäftsführung zu besprechen. Daher bleibt ab und zu ein Jahresabschluss liegen und in der Zwischenzeit wird ein weiterer erstellt. Es kommt auch vor dass Unterlagen fehlen.

Aufgrund offener Rückfragen und ausstehende Besprechung mit GF

4. Abschnitt

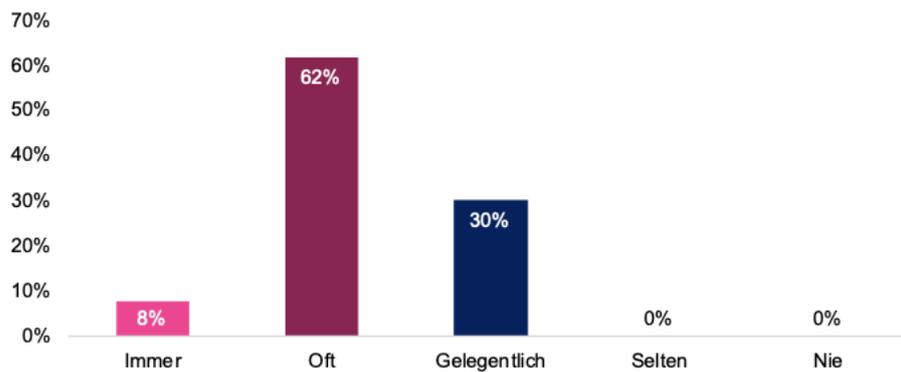
Forderst du bereits vor Beginn der Jahresabschlusserstellung Unterlagen von den*der Klient*in an?*

Ja	77%
Nein	23%



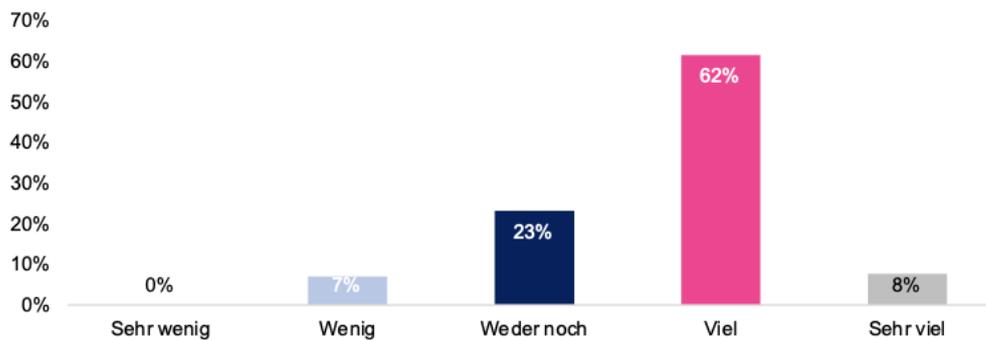
Wie häufig liegen dir am Beginn der Jahresabschlusserstellung unvollständige Unterlagen vor?*

Immer	8%
Oft	62%
Gelegentlich	30%
Selten	0%
Nie	0%



Wie viel Umstände bereitet dir das Fehlen von Unterlagen?

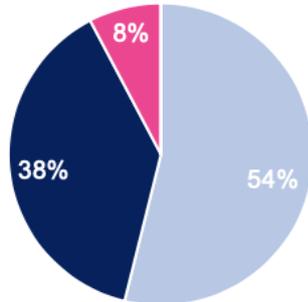
Sehr wenig	0%
Wenig	7%
Weder noch	23%
Viel	62%
Sehr viel	8%



Warum bereitest dir das Fehlen von Unterlagen viel bzw. sehr viel Umstände?

Mehrfachantworten möglich

Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch viel Zeit	54%
Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung	38%
Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht	8%
Anderer Grund	0%



- Ich muss detailliert erklären, welche Unterlagen fehlen und verliere dadurch viel Zeit
- Ich bekomme keine Unterlagen trotz Anforderung
- Ich bekomme die Unterlagen nicht fristgerecht
- Anderer Grund

Begründe bitte deine Antwort!

Oft ist es dem Klienten unklar was und wieso wir etwas benötigen. Beispiel unfertige Erzeugnisse.
Zeitgründe

Es vergehen ja oft Wochen bis Unterlagen eintreffen, da hat man schon einige andere Abschlüsse erstellt und man muss sich jedes Mal wieder einen Überblick verschaffen der viel Zeit benötigt und meistens wieder mit fehlenden Unterlagen endet.

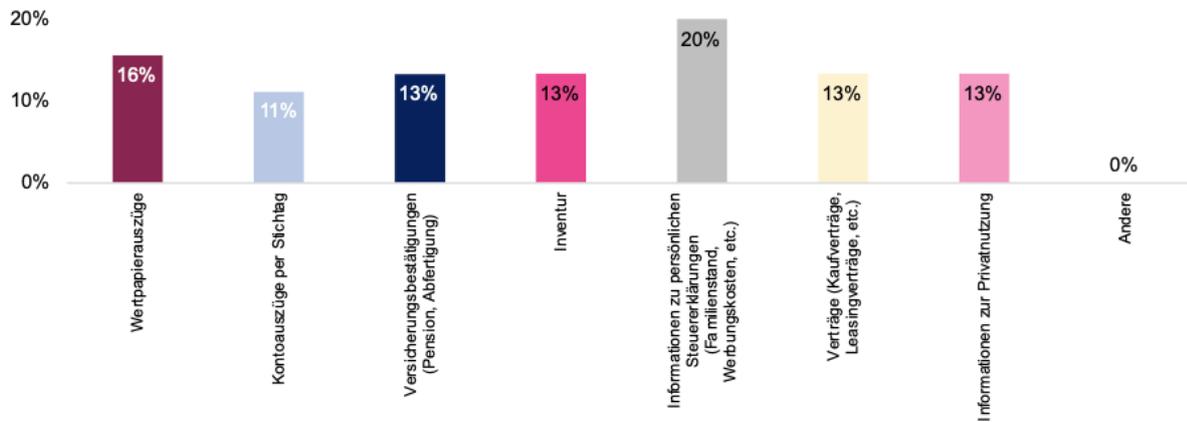
Dauert oft sehr lange bis der Klient die Unterlagen übermittelt und es ist dann lange "unvollständig" und kann daher nicht abgeschlossen werden.

Es ist lästig wenn man bei der Jahresabschlusserstellung noch fehlende Unterlagen anfordern muss. Wenn die Buchhaltung bei uns in der Kanzlei gemacht wird, würde ich mir wünschen, dass zumindest bei diesen Fällen alles vollständig da ist. Da die Jahresabschlüsse oft erst 1 bis 1,5 Jahre nach Ablauf erstellt werden, wissen die Klienten oft selbst nicht mehr was war oder externe Firmen bei denen die Belege angefordert werden müssen, haben Umstände die Unterlagen nochmals zu erheben.

Welche Unterlagen fehlen dir am häufigsten am Beginn der Jahresabschlusserstellung?*

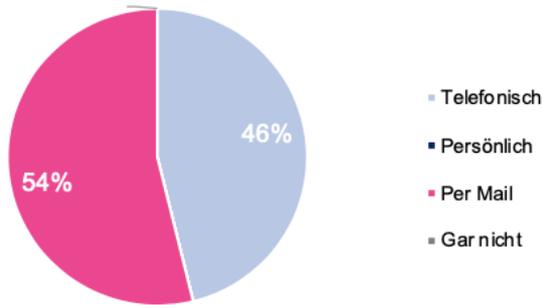
Mehrfachantworten möglich

Wertpapierauszüge	16%
Kontoauszüge per Stichtag	11%
Versicherungsbestätigungen (Pension, Abfertigung)	13%
Inventur	13%
Informationen zu persönlichen Steuererklärungen (Familienstand, Werbungskosten, etc.)	20%
Verträge (Kaufverträge, Leasingverträge, etc.)	13%
Informationen zur Privatnutzung	13%
Andere	0%



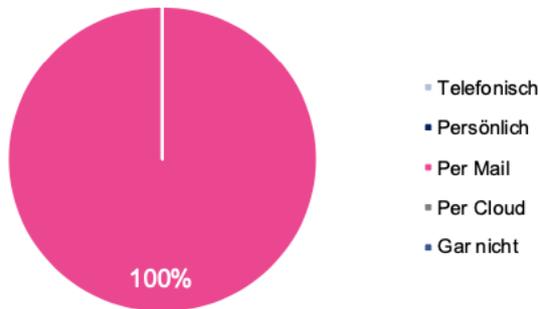
Wie forderst du vorwiegend die fehlenden Unterlagen bei dem*der Klient*in an?*

Telefonisch	46%
Persönlich	0%
Per Mail	54%
Gar nicht	0%



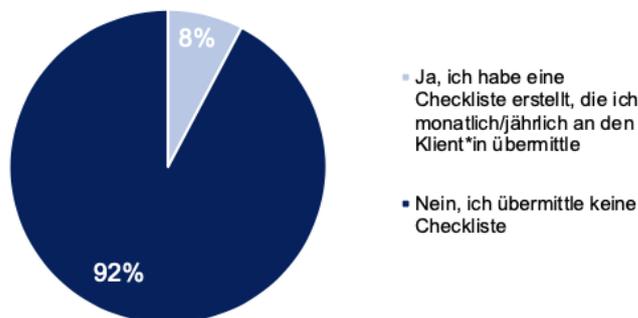
Wie werden dir vorwiegend die fehlenden Unterlagen von dem*der Klient*in übermittelt?*

Telefonisch	0%
Persönlich	0%
Per Mail	100%
Per Cloud	0%
Gar nicht	0%



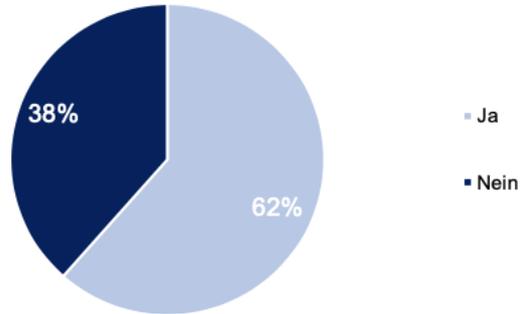
Übermittelst du den*der Klient*in eine Checkliste, damit der*die Klient*in weiß, welche Unterlagen für die Jahresabschlusserstellung benötigt werden?*

Ja, ich habe eine Checkliste erstellt, die ich monatlich/jährlich an den Klient*in übermitt	8%
Nein, ich übermittle keine Checkliste	92%



Bist du der Meinung, dass die Übermittlung einer Checkliste an den*die Klient*in dazu führen könnte, dass Unterlagen weniger häufig vergessen werden?*

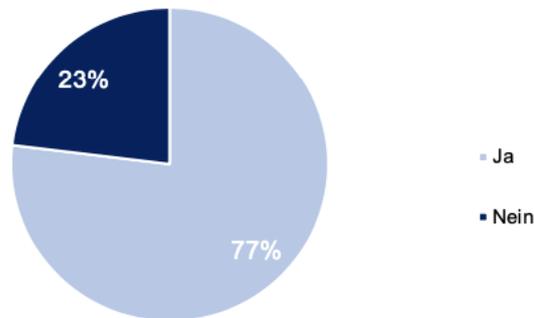
Ja 62%
Nein 38%



5. Abschnitt

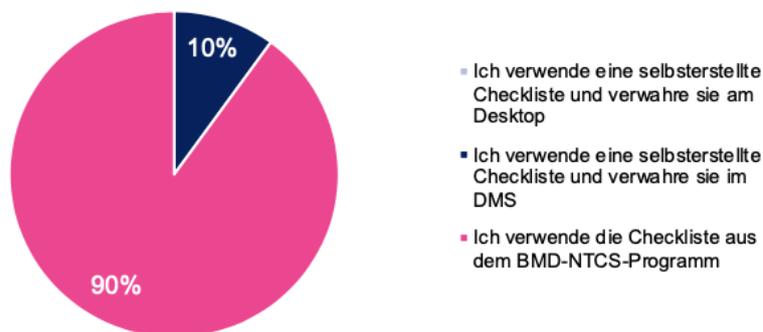
Verwendest du eine Checkliste für die Erstellung des Jahresabschluss?*

Ja 77%
Nein 23%



Wie wird diese Checkliste von dir verwaltet?*

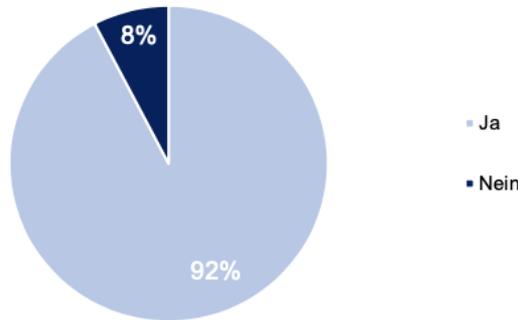
Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie am Desktop 0%
Ich verwende eine selbsterstellte Checkliste und verwahre sie im DMS 10%
Ich verwende die Checkliste aus dem BMD-NTCS-Programm 90%



Findest du Checklisten für die Erstellung des Jahresabschlusses sinnvoll?*

Ja
Nein

92%
8%



Welcher Schritt wird am ehesten von dir bei der Erstellung des Jahresabschlusses vergessen?

- Covid Förderungen (alle Monate im richtigen Jahr)
- Ich hoffe keiner
- Umbuchen Gutscheine oä
- Geldwäscheprävention
- Beilagen für diverse Ausdrucke Steuererklärungen
- Firmenbuchbilanz ausdrucken
- keiner
- Neuaufbereitung der Bilanz,
- Hoffentlich keiner :-)
- Den Jahresabschluss und die Buchhaltung nach Fertigstellung zu sperren.

Worin liegt für dich die Schwierigkeit bei der Erstellung des Jahresabschlusses im Hinblick auf die Technik?

- Kontengliederung (die schema sind mir oft unklar)
- Fehlermeldungen AVZ
- Fehlermeldungen bei der Gliederung
- Meist sind es Spezialfälle, die zeitaufwändig sind.
- Fehler AVZ, und ständiges korrigieren obwohl es lt. BMD alles hinhaut; Meldungen die keiner braucht (im 4.VJ..)
- Ohne Anlass durchgeführte Umgliederungen aufgrund eines Updates etc.
- Unbekannte Fehlermeldung im AVZ, welche nicht einfach zu klären sind
- Kontengliederungen, langsame Anbu, oft unerklärliche Änderungen Durch BMD
- bei der Kontengliederung - dass nicht immer genau ersichtlich ist welche Gliederung zu nehmen ist
- Fehlermeldungen, teilweise unaufklärbare Fehler, falsche Hinterlegungen bei Konten, Stammdaten

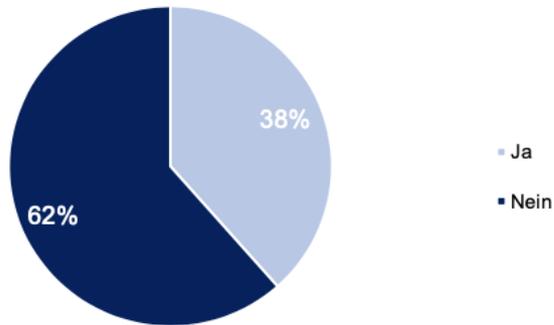
Worin liegt für dich die Schwierigkeit bei der Erstellung des Jahresabschlusses im Hinblick auf die fachliche Thematik?

- Umgründungen, große JA, Rückstellungen, Teilrechnungen
- Umgründungen
- Aufgrund der Kanzleigröße liegt ein gestreutes Wissen vor und kann in Bedarfsfall ein Kollege kontaktiert werden
- Gliederung bei KG, etc.. die jährlich nie richtig übernommen wird und immer wieder eingegeben werden muss
- Ablauf bei GmbH's, Umgründungen, große Firmen bei denen der Leitfaden sehr umfangreich und detailliert ist
- wenn es Besonderheiten gibt, mit denen ich mich noch nie auseinandersetzen musste

6. Abschnitt

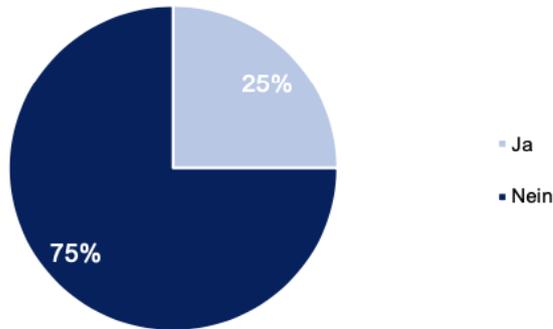
Wird dir von der Buchhaltungsabteilung mitgeteilt, dass die Buchhaltung am Jahresende fertig aufgebucht wurde?*

Ja	38%
Nein	62%



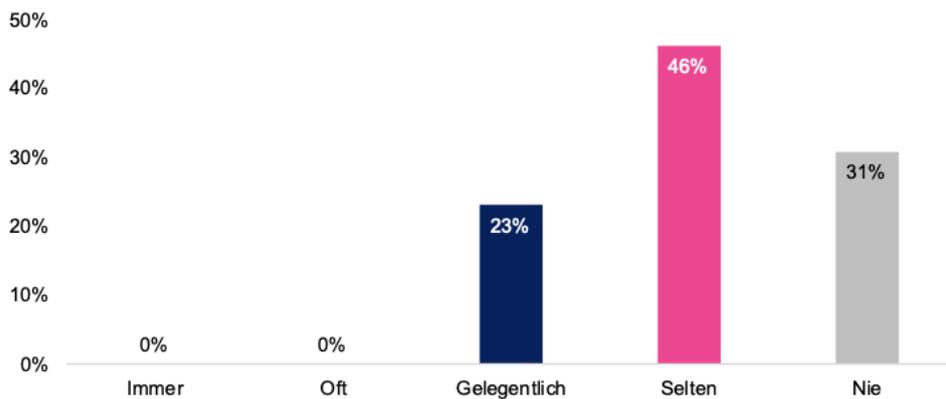
Würdest du dir wünschen, dass dir mitgeteilt wird, wann die Buchhaltung am Jahresende fertig aufgebucht wurde?*

Ja	25%
Nein	75%



Hat es schon einmal Probleme mit der Übergabe der Unterlagen von der Buchhaltungsabteilung gegeben?*

Immer	0%
Oft	0%
Gelegentlich	23%
Selten	46%
Nie	31%



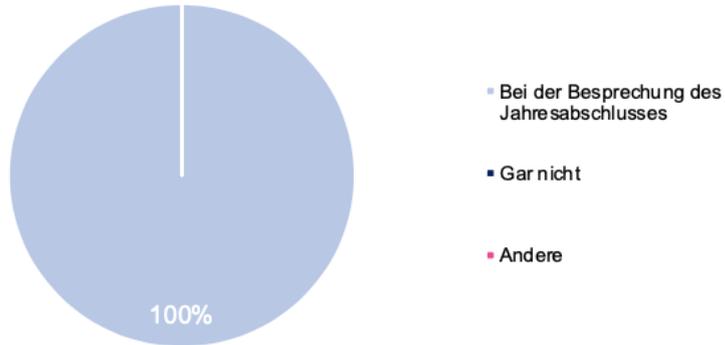
Beschreibe bitte, welche Probleme es bei der Übergabe der Unterlagen gab!

Ich wusste nicht genau, wo sich die Unterlagen nun befinden
Leasingverträge etc.. nur teilweise eingescannt, fehlende Seiten

7. Abschnitt

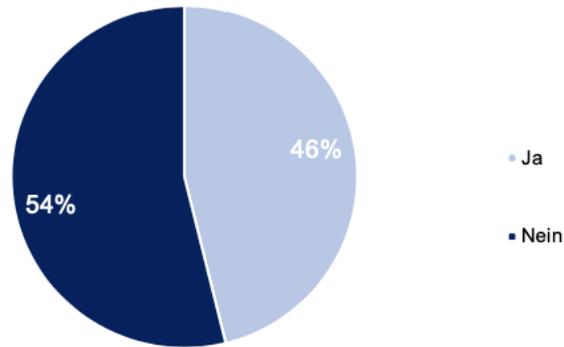
Wie erfolgt die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in vorwiegend?*

Bei der Besprechung des Jahresabschlusses	100%
Gar nicht	0%
Andere	0%



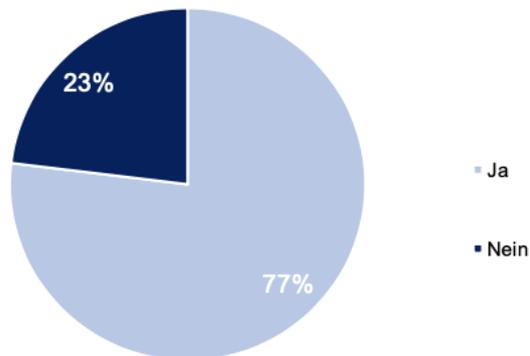
Wird die Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in dokumentiert?*

Ja	46%
Nein	54%



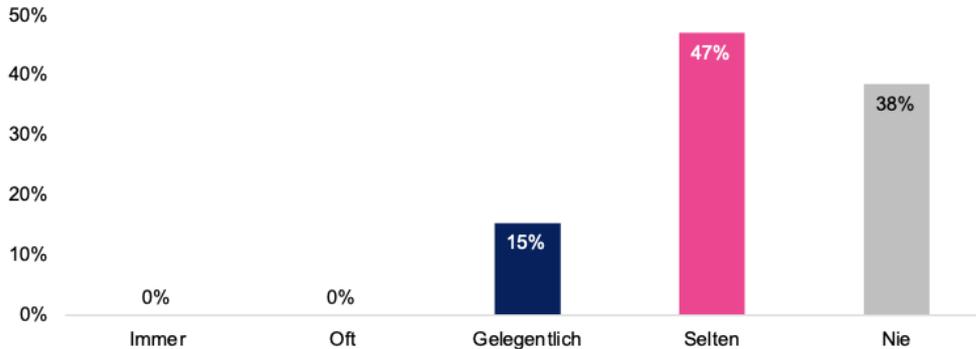
Findest du eine Dokumentation der Unterlagenrückgabe an den*die Klient*in sinnvoll?*

Ja	77%
Nein	23%



Hat es schon einmal Probleme mit der Rückgabe der Unterlagen an den*die Klient*in gegeben?*

Immer	0%
Oft	0%
Gelegentlich	15%
Selten	47%
Nie	38%



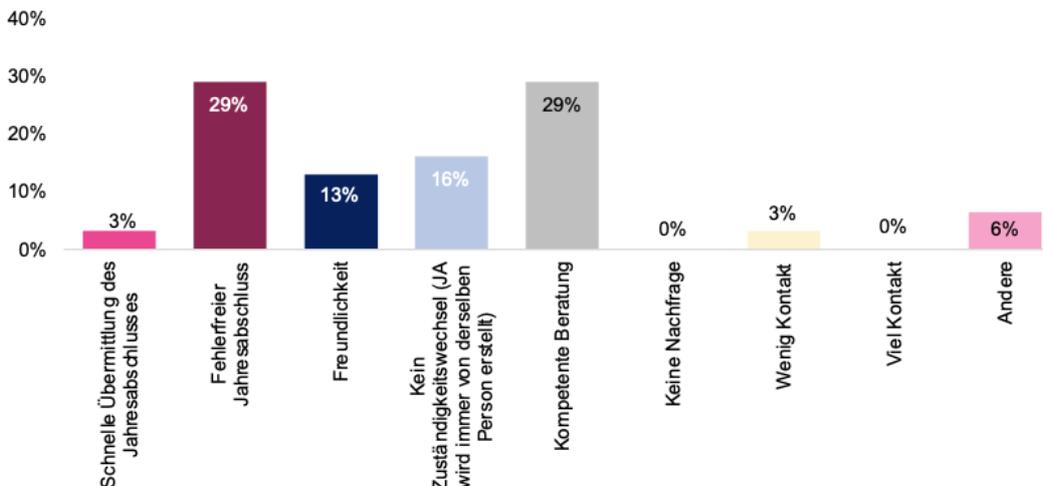
Beschreibe bitte, welche Probleme es bei der Rückgabe der Unterlagen gab!

Ordner werden oft in der Kanzlei gesucht. Offenbar hat das Sekretariat nicht genug Überblick was zurückgegeben werden muss.
 eigentlich keine
 Unterlagen sind „verschwunden“
 in Ausnahmefälle kommt es vor, dass Klienten behaupten, die Unterlagen nicht wieder retour erhalten zu haben. Dies wir aber immer weniger zum Thema, da wir kaum noch Originaldokumente im Rahmen der Bilanzierung vorliegen hben sie wurden in Gröbming irgendwie hingeschickt oder archiviert, oder..... (Probleme mit lfd. neuen Mitarbeitern)
 Keine Probleme bei der Rückgabe selbst, aber gelegentlich wurden Ordner nicht mehr aufgefunden, die dem Klienten wieder übergeben wurden.
 Sind noch keine Probleme aufgetreten
 Die Unterlagen wurden von der GF nicht mitgegeben

Was ist deiner Meinung nach dem*der Klient*in am wichtigsten bei der Erstellung des Jahresabschlusses?*

Mehrfachantworten möglich

Schnelle Übermittlung des Jahresabschlusses	3%
Fehlerfreier Jahresabschluss	29%
Freundlichkeit	13%
Kein Zuständigkeitswechsel (JA wird immer von derselben Person erstellt)	16%
Kompetente Beratung	29%
Keine Nachfrage	0%
Wenig Kontakt	3%
Viel Kontakt	0%
Andere	6%



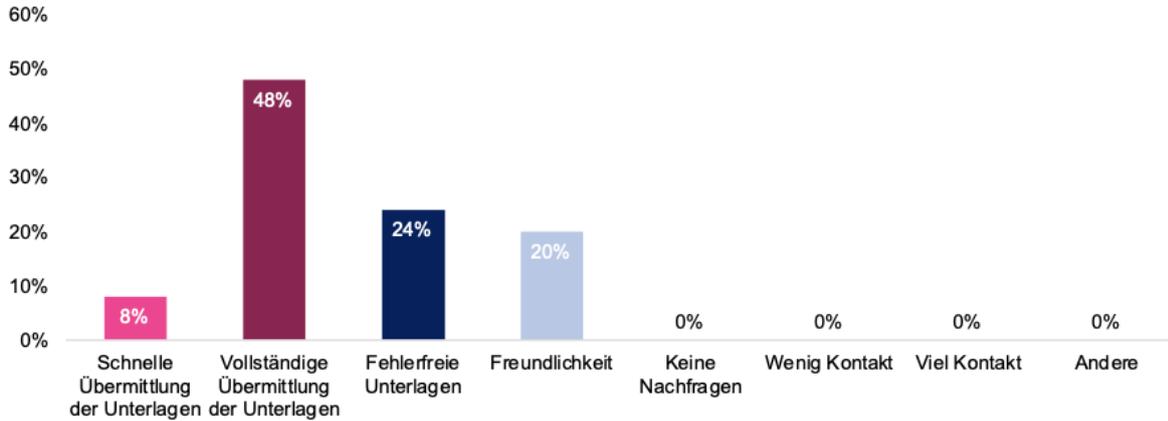
Begründe bitte deine Antwort, wenn du in der vorherigen Frage "Andere" ausgewählt hast!

Dass möglichst eine Gutschrift bei der Steuer herauskommt
 Ergebnis der Steuer/Nachzahlungen, Vorauszahlungen laufendes Jahr, SVS Berechnung

Was ist dir bei den Klient*innen am wichtigsten?*

Mehrfachantworten möglich

Schnelle Übermittlung der Unterlagen	8%
Vollständige Übermittlung der Unterlagen	48%
Fehlerfreie Unterlagen	24%
Freundlichkeit	20%
Keine Nachfragen	0%
Wenig Kontakt	0%
Viel Kontakt	0%
Andere	0%



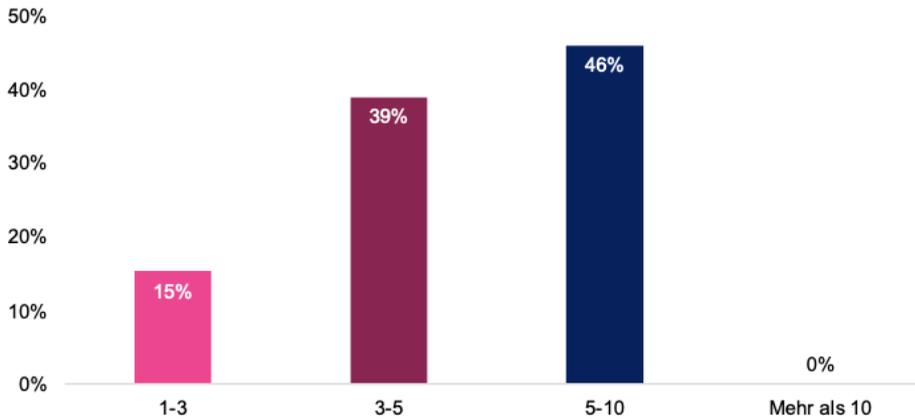
Begründe bitte deine Antwort, wenn du in der vorherigen Frage "Andere" ausgewählt hast!

Keine Antworten. Die Antwortoption "Andere" wurde von 0% der Teilnehmer*innen ausgewählt.

8. Abschnitt

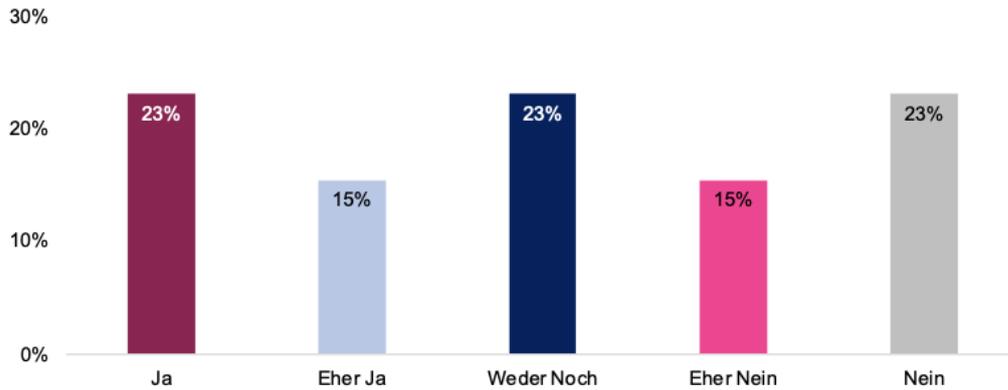
Mit wie vielen Buchhalter*innen arbeitest du geschätzt zusammen?*

1-3	15%
3-5	39%
5-10	46%
Mehr als 10	0%



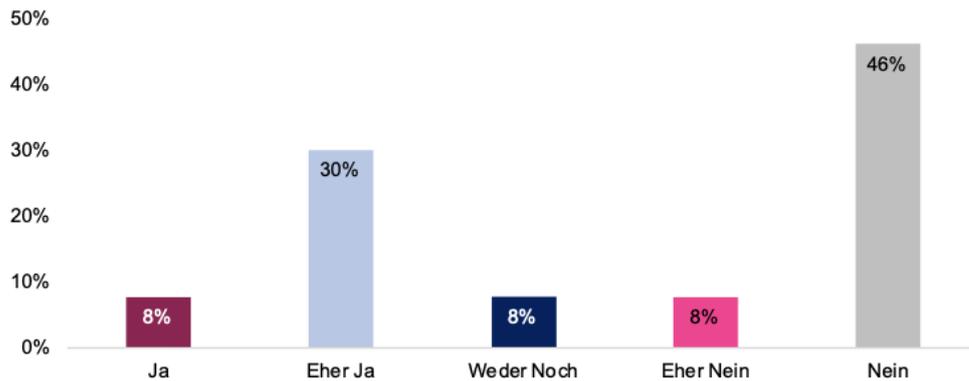
Würdest du die Bildung von Teams begrüßen, also dass du nur mehr mit wenigen Buchhalter*innen zusammenarbeitest?*

Ja	23%
Eher Ja	15%
Weder Noch	23%
Eher Nein	15%
Nein	23%



Empfindest du die Zusammenarbeit mit einem*einer Buchhalter*in von einem anderen Standort als umständlich?*

Ja	8%
Eher Ja	30%
Weder Noch	8%
Eher Nein	8%
Nein	46%

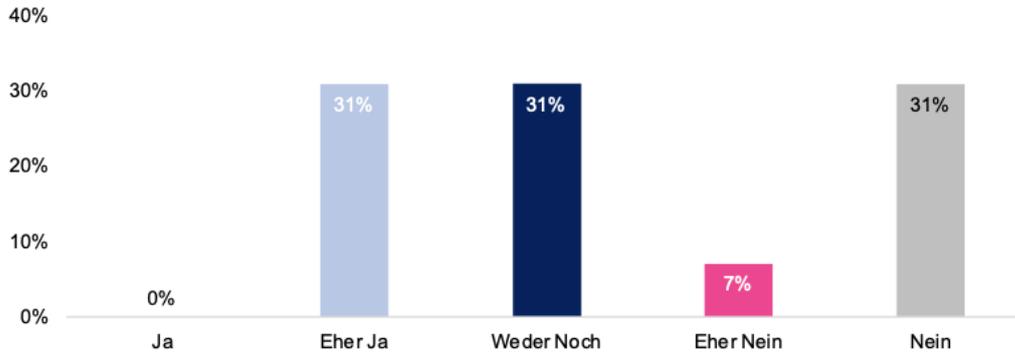


Begründe bitte deine Antwort!

Oft ist der persönliche Austausch effizienter.
 ist ok
 Kommunikation ist etwas schwieriger als vor Ort
 Prinzipiell gibt es einen Kanzleistandard der weitestgehend eingehalten wird und gibt es kaum Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit
 Jeder BH erledigt die ihm übertragenen Aufgaben schnell und gewissenhaft
 Unterlagen werden problemlos hin-und her geliefert, Fragen können telefonisch geklärt werden
 Telefonisch kann vieles gleich abgeklärt werden, daher nicht umständlich.
 mit Buchhaltern vor Ort ist auch unterjährig der Kontakt besser - laufende Fragen werden direkt geklärt, Unterlagen und Sachverhalt sind meist bereits bekannt
 Telefonisch kann man viele Dinge klären

Bevorzugst du gewisse Branchen bei der Erstellung des Jahresabschlusses?*

Ja	0%
Eher Ja	31%
Weder Noch	31%
Eher Nein	7%
Nein	31%

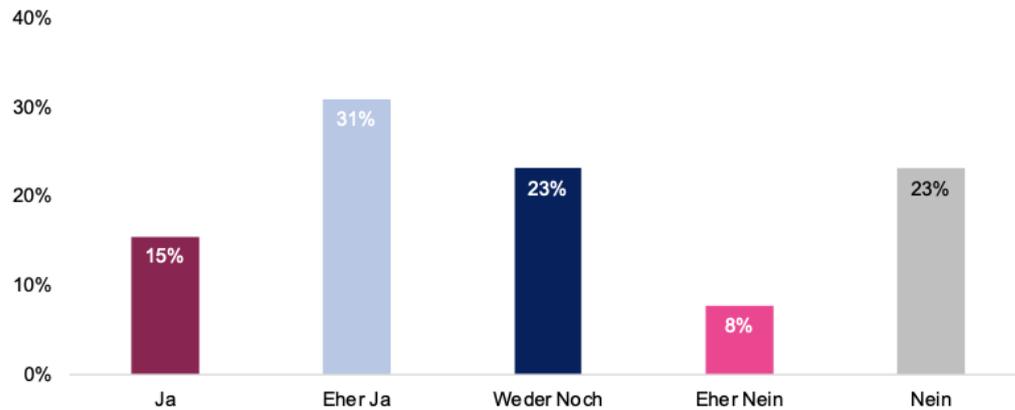


Begründe bitte deine Antwort!

Man kennt die Besonderheiten und Fehlerquellen besser.
 passt so
 Manch Branchen haben nie Zeit für Auskünfte (z.B. Gastronomie, Beherbergung); entweder sind sie im Urlaub, bauen um, oder sie haben Hauptsaison, in der Nebensaison haben sie wieder Urlaub
 Jede Branche hat wieder etwas neues an sich(z.B. Gastgewerbepauschalierung, pauschalierte Land- und Forstwirte etc.)
 Jeder Jahresabschluss ist individuell und branchenunabhängig

Bevorzugst du gewisse Größenklassen bei der Erstellung des Jahresabschlusses?*

Ja	15%
Eher Ja	31%
Weder Noch	23%
Eher Nein	8%
Nein	23%

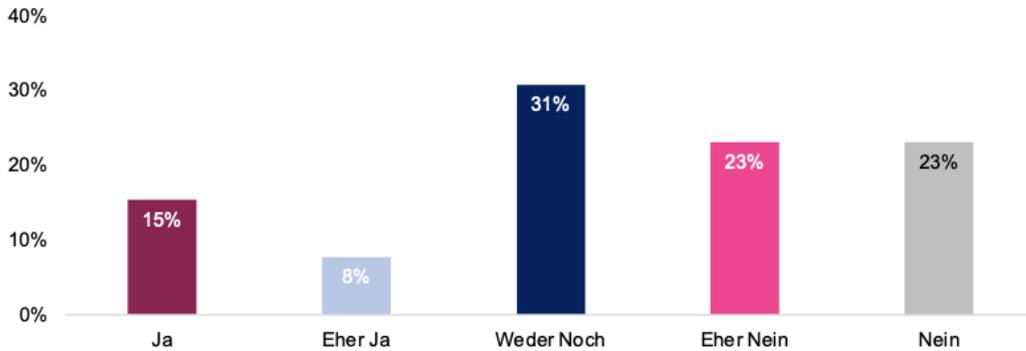


Begründe bitte deine Antwort!

Wie zuvor erwähnt man kennt beispielsweise die Anforderungen für die kleine GmbH (FB).
 passt so
 Die Anhänge sind zeitraubend
 Bei keinen Unternehmen ist der Jahresabschluss oft schneller und einfach erstellt, große Unternehmen erfordern einen größeren Zeitaufwand und haben auch einen umfangreicheren Leitfaden.
 Größere Jahresabschlüsse sind interessanter

Bevorzugst du gewisse Gewinnermittlungsarten bei der Erstellung des Jahresabschlusses?*

Ja	15%
Eher Ja	8%
Weder Noch	31%
Eher Nein	23%
Nein	23%



Begründe bitte deine Antwort!

In gewissen Bereichen kennt man sich besser aus, weil man das öfter anwendet.
passt so
bei EAR braucht man keine Inventur und hat somit eine fehlende Unterlage weniger
Bilanzierer als auch EAR sind interessant für die Erstellung des Jahresabschlusses. Der Fokus liegt bei den Bilanzierern mehr
auf der Abstimmung der Kunden- und Lieferanten.
Verschiedene Gewinnermittlungsarten sind abwechslungsreicher

Möchtest du noch etwas mitteilen?

Liste mit fertiggestellten JA und eingereichten könnte helfen.
Gratulation für so einen guten Fragebogen
Alles Gute bei der Masterarbeit und -prüfung!
Alles Gute für deine Masterarbeit!

Anhang 3: Inhalte des Workshops

Allgemeines

Datum 14.03.2023
Dauer 14:00 – 16:00

Anwesend	Moderatorin	
	Teilnehmer*in 1	Buchhaltung
	Teilnehmer*in 2	Buchhaltung
	Teilnehmer*in 3	Buchhaltung
	Teilnehmer*in 4	Bilanzierung
	Teilnehmer*in 5	Bilanzierung
	Teilnehmer*in 6	Bilanzierung
	Teilnehmer*in 7	Geschäftsführung
	Teilnehmer*in 8	Geschäftsführung

Agenda

1. Vorstellung der Ergebnisse des Fragebogens
2. Vorstellung des Optimalprozesses
3. Diskussion über die Umsetzung des Optimalprozesses
4. Dokumentation und Kommunikation
5. Zuständigkeitsbereiche und Ausbildungen

Instrumente und Methoden

Dokumentation der Lösungsideen	Mitschriften erfolgen durch die Moderatorin, Notizen durch die Teilnehmer*innen sind freiwillig.
Kommunikation	Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Kommunikation wird durch die Moderatorin geregelt. Die Meinungen aller Teilnehmer*innen werden berücksichtigt. Ein offener Austausch ist gewünscht.

Die Ergebnisse der Fragebögen und der Optimalprozess liegen allen Teilnehmer*innen vor. Als Ziel ist vorgegeben, die Agendapunkte abzuhandeln und passenden Lösungen samt Varianten für die Kooperationspartnerin zu erarbeiten

Notizaufzeichnungen des Workshops

Ergebnisse der Fragebögen und Kontext des Workshops

- ① Was sind die wesentlichen Punkte? Woran arbeiten wir?
 - einheitlicher Prozess
 - wer übernimmt Einarbeitungen?
 - wie fördern wir die Zusammenarbeit?
- ② GFs erstellen Schreiben, dass Klienten auf die Bankausgangsbuchung umgestellt wird → keine Ausnahmen
- ③ Digitalisierung → umsetzen
 - Reduktion Unterlagen in Papierformat
 - Aufforderung Übermittlung digitaler Unterlagen
 - Scanvorgänge am Sekretariat übergeben
- ④ unterlagendokumentation
- ⑤ Qualitätsaspekte
 - Klienten durch Kanalelei begeistern
 - Prozesse standardisieren
 - mehr Dokumentation
 - Prozesse überwachen & Handlung setzen
 - geregelter Verlauf der Einarbeitung
 - Ausbildungsbeauftragter

Vorstellung und Umsetzung des Optimalprozesses

- ① Identifikation bestehender Problemfelder
 - Schritte werden vergessen
 - jeder hat seinen eigenen Prozess
 - Einarbeitungen neuer Mitarbeiter können darunter leiden
 - Qualität?
 - werden Fehler weitergegeben?
- ② Optimalprozess
 - Teilnehmer beurteilen den Optimalprozess als umsetzbar
 - wie umsetzbar → abschließen checkliste
 - wie einführen → Vorstellung bei nächster MA-Besprechung
- ③ Anwendung in BHD-NTCS
 - „Checkliste mit erweiterter Funktionalität“
 - keiner der TN verwendet sie
 - MA weiß das sie existiert
 - Vorstellung & Einführung bei nächster BIL-Besprechung
- ④ Boxit
 - Einführung geplant bis September
 - bei 50 Klienten „Pilotphase“
 - was?
 - Auswahlkriterien noch:
 - Aufwand
 - Umsatzhöhe
 - bereits digital
 - trifft GF
 - welche Prozesse fallen dadurch weg?
 - ca. 90% des Teilprozesses
 - Verarbeiten der Geschäftsfälle
 - Reduktion der Kontrolle & Abstimmung BHD+BIL
 - wesentliche Reduktion der Scanvorgänge
 - Evaluierung geplant Ende 2023

Dokumentation & Kommunikation

- ① Funktionsweise Erhalt der Unterlagen & Rückgabe
 1. Legierung Sekretariat → was/wo/ab wann
 2. Klient will mit MA sprechen → begeistern!
 3. MA hat Unterlagen empfangen → Dokumentation
 4. Unterlagen werden zurück zum Weitergeben → Dokumentation
- ② Kommunikation
 - Sekretariat wird mehr eingebunden
 - Klienten werden in Zukunft durch variable digitaler und im Vorfeld werden Sachbearbeiter informiert
 - Förderung der Schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit
 - Einarbeitung in DMS, wenn Fertigstellung der EUB BIL-Beratung
 - jeder Klient erhält ein „Infoblatt“
- ③ Klienteninfoblatt
 - Standort Akt
 - Dokumentation (Unterlagen-erst-richtigke anforderung)
 - Standort Unterlagen
 - Wesentliche, schrittweise übergreifende Informationen
 - Abgabe im DMS für jeden Klient

Zuständigkeitsbereiche und Ausbildungen

- ① Zustände kategorisieren
 - Vermeiden
 - Langfristiger Handlungsbedarf in Ordnung, wenn Kapazität nicht vorhanden
 - Optimal, kein Handlungsbedarf
- ② MA hat Qualitätsziele durchsetzen & zu beurteilen, in welche Kategorie die Klienten eingestuft werden
 - Besprechung bei nächster MA-Sitzung
 - Kriterien die bei der Kategorisierung berücksichtigt werden sollen:
 - Standort Klient
 - Wo erfolgt BIL/BH?
 - Wurde BIL/BH an anderen Standort ausgelagert?
 - Wo ist der?
- ③ Ausbildung
 - Ernennung Ausbildungsbeauftragter
 - 1x pro Standort / 2x Geförderung
 - Ansatz: möglichste Unterabteilung
 - Ansatz: Schulbuchführung, Geben von Wissen → Entscheidung für A
 - ggf. bevorzugen Gebildungsrichtung → Gespräch
 - Unter-Schätzung
 - mit Erfahrung am jeweiligen Standort
 - Dauer: 2 Wochen
 - ohne Erfahrung in Geförderung
 - Dauer: 4 Wochen
 - Ausnahme: Kostet kein außereiliges Schulung
 - Begleitung → halbes Jahr
 - Analyse, über den Standort auslagern
 - Standort Klient
 - Standort BIL/BH
 - BIL/BH kann ausse- besetzt werden! → anfragen
 - Ausbildungsbeauftragter hat Schulungen zu erwarten, vorzuschlagen und Informationen nach Teilnahme einzuholen
 - Tätigkeiten des Ausbildungsbeauftragten:
 - Var 1: aussch. MA übernimmt
 - Var 2: Teilzeit gemeinsam mit neuem MA
 - Var 3: Übernahmende
 - Var 4: Ausbildung auf andere MA
 - Var 5: Aufstellung
 - Tätigkeiten auf ca. 90% übernimmt wesentliche Kontrolle & Tätigkeiten von Sachbearbeiter Standort X → übergibt an neuen MA, wenn Fall geeignet.

Anhang 4: Prozessorganisationskonzept

Startseite

Prozessorganisationskonzept Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

→	Prozesslandkarte	Bei Klicken dieses Feldes gelangst Du zur Prozesslandkarte von Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH!
→	Prozess der laufenden Buchhaltung	Bei Klicken dieses Feldes gelangst Du zum Prozess der Erstellung der laufenden Buchhaltung! Wenn du Teilprozesse ansehen möchtest, musst du die jeweiligen Teilprozesse anklicken.
→	Prozess der Bilanzierung	Bei Klicken dieses Feldes gelangst Du zum Prozess der Bilanzierung Wenn du Teilprozesse ansehen möchtest, musst du die jeweiligen Teilprozesse anklicken.
→	Standardisierte Schreiben und Checklisten für Klient*innen	Bei Klicken dieses Feldes gelangst Du zur Klient*innen-Eingabe! Hier kannst du standardisierte Schreiben für Klient*innen erstellen
→	Überblick über die zu erstellenden Jahresabschlüsse	Bei Klicken dieses Feldes gelangst du zu deiner persönlichen Übersicht über deine erledigten Bilanzprojekte! (dieser Überblick ist für dich nur relevant, wenn du in der Bilanzierung tätig bist)
→	Unterlagenübersicht	Bei Klicken dieses Feldes gelangst du zur Übersicht der Unterlagendokumentation!

Allgemeines und Hinweise

Bitte trage hier deinen Vor- und Nachnamen und Titel ein:

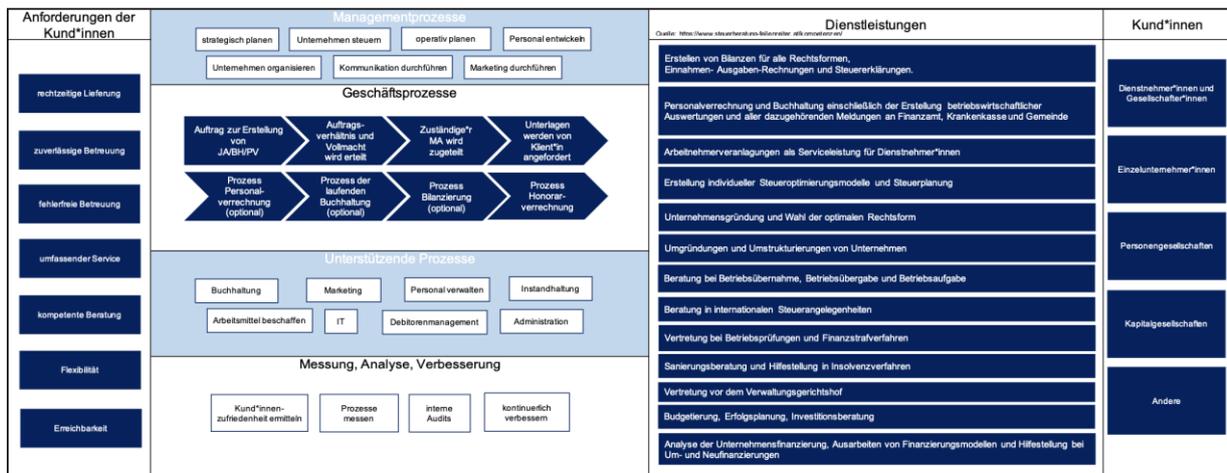
Die Standardisierten Schreiben beinhalten Vorlagen für Checklisten, die an Klient*innen gesendet werden, Vorlagen für die Bescheidinformation und Erinnerungsschreiben bezüglich des Registrierkassenbelegs. Beachte, dass die Schreiben vor Versand an die Klient*innen auf ihre Korrektheit kontrolliert werden müssen!

Start bei Klicken des Buttons "Start" gelangst du wieder hier her

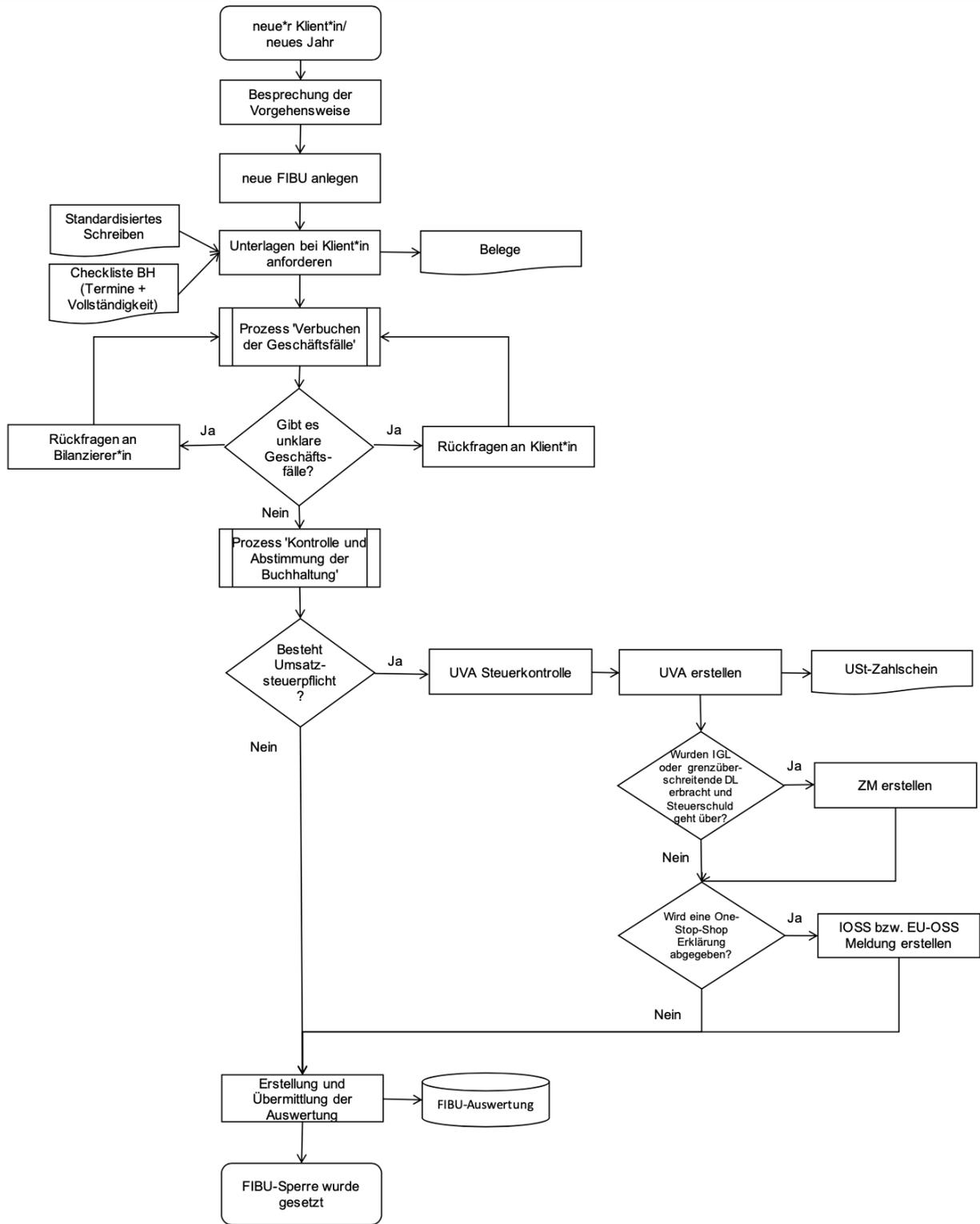
In diesem Tool sind aktive Felder enthalten, die es dir ermöglichen im Tool hin und her zu springen!

Prozesslandkarte

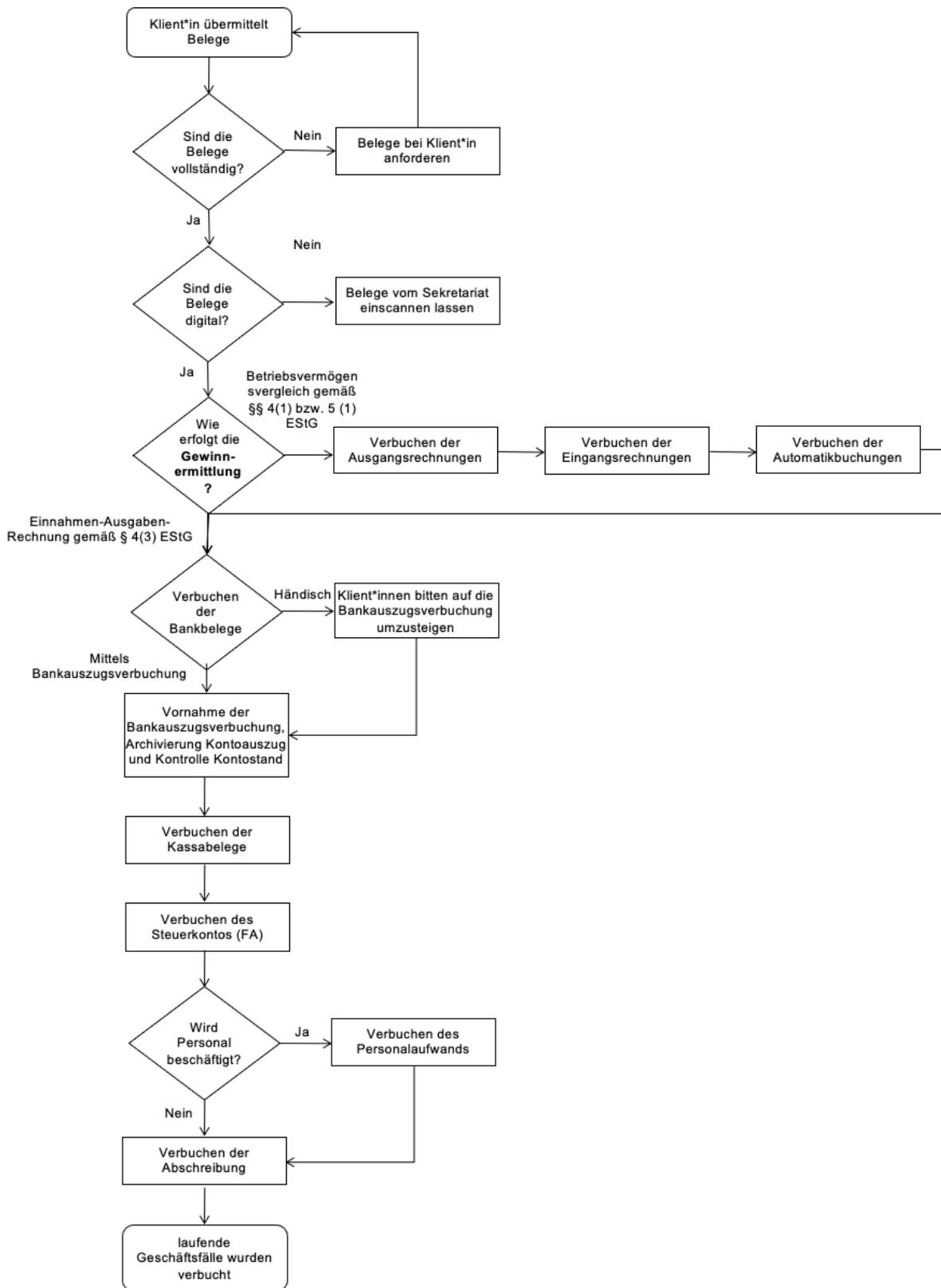
Prozesslandkarte Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH



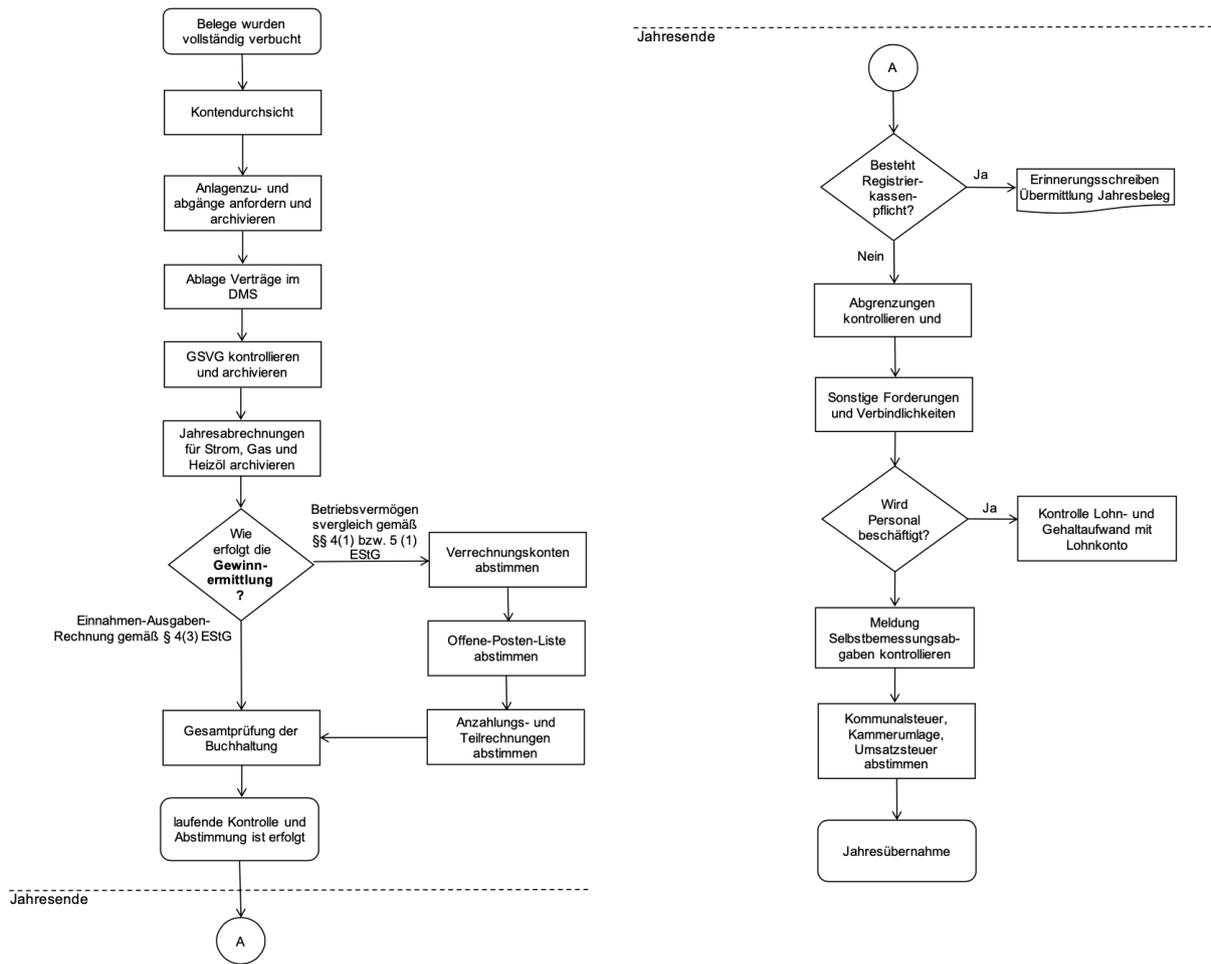
Hauptprozess laufende Buchhaltung



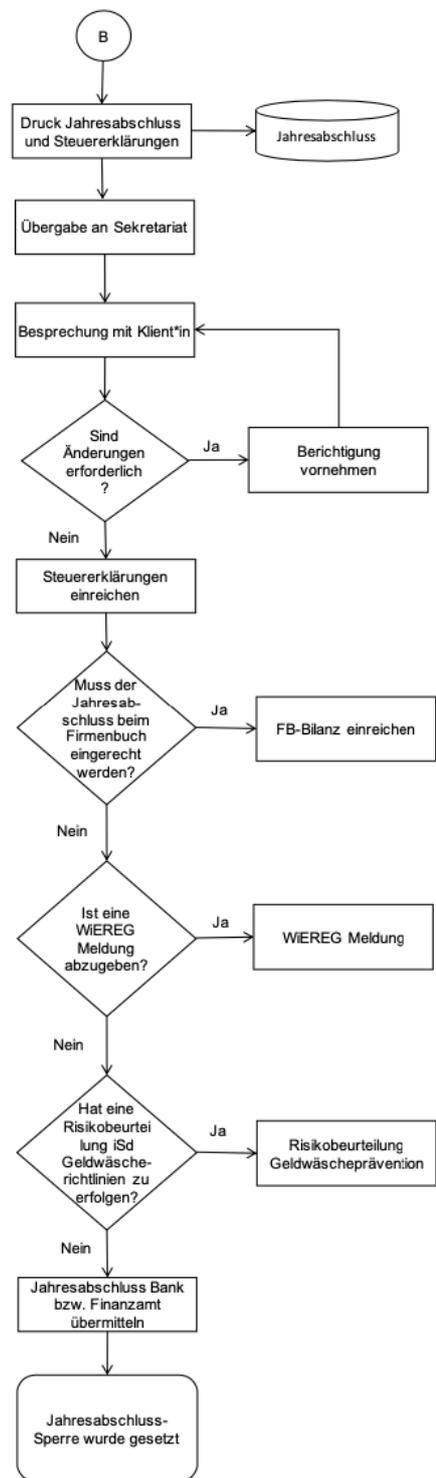
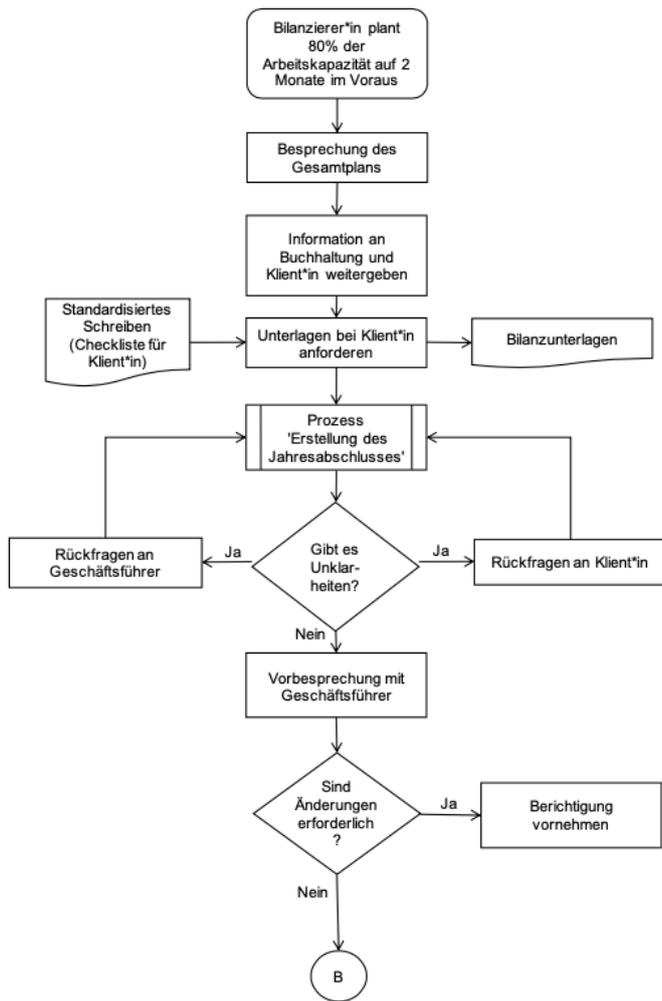
Teilprozess Verbuchen der Geschäftsfälle



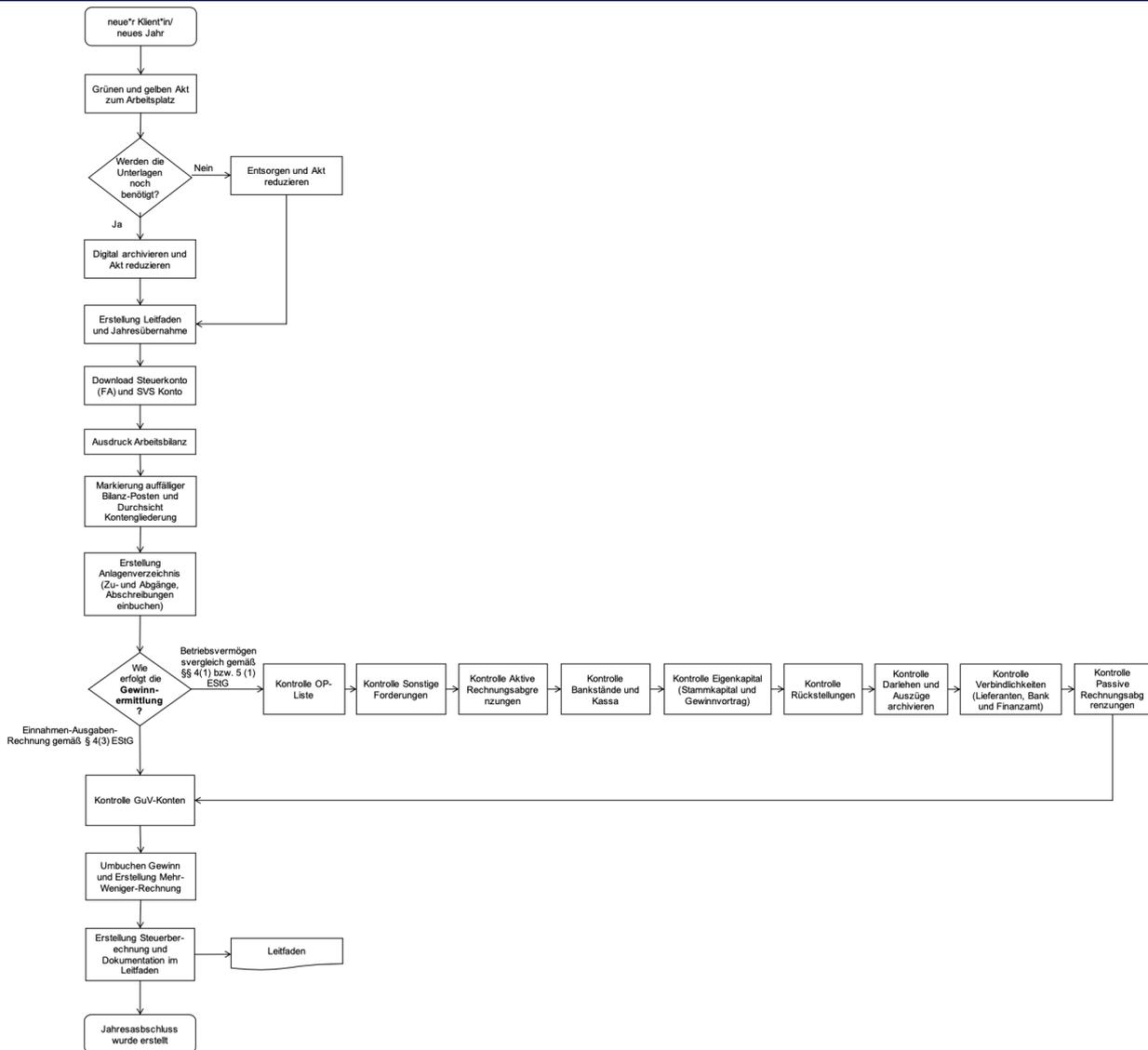
Teilprozess Kontrolle und Abstimmung



Hauptprozess Bilanzierung



Teilprozess Jahresabschlusserstellung



Klient*innen-Eingabe

DATEN DER KLIENT*INNEN	
Anrede	Liebe
Name	Hannah Huber
Name Unternehmen	Hannah Huber GmbH
Adresse	Hauptstraße 25
Postleitzahl und Ort	8962 Gröbming
Anrede	per du
Rechtsform	(GmbH) Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Jahr	2022
Jahr Vorauszahlung	2024
Umsatzsteuer	Ja
STANDARDISIERTE SCHREIBEN	
Registrierkassenbelegübermittlung	
Auswahl	Donnerstag, 15. Februar 2024
Übermittlung Checkliste laufende Buchhaltung	
Zeitpunkt Übermittlung Unterlagen	Montag, 15. Mai 2023
offene Punkte im Schreiben eintragen!	
Übermittlung Checkliste Jahresabschluss	
Zeitpunkt Übermittlung Unterlagen	Montag, 15. Mai 2023
offene Punkte im Schreiben eintragen!	
Bescheidübermittlung	
Körperschaft- bzw. Einkommensteuerbescheid	
Gutschrift	
Nachzahlung	120,00
Umsatzsteuerbescheid	
Gutschrift/Nachzahlung	-20,45 (Gutschrift mit (-) eintragen)
Anspruchszinsen	(Gutschrift mit (-) eintragen)
Körperschaft- bzw. Einkommensteuervorauszahlung	
(Feld kann leer gelassen werden, wenn keine festgesetzt wurde)	
Festgesetzter Betrag	200,00
Auswahl Schreiben	

Start

Eingaben
zurücksetzen

Auswahl Schreiben

Vorhandene vorgefertigte Schreiben	
→	Unterlagenanforderung laufende Buchhaltung
→	Unterlagenanforderung Bilanzierung
→	Übermittlung Bescheidinformation
→	Erinnerung Registrierkassenbeleg

Start

Unterlagenanforderung laufende Buchhaltung

FEILENREITER & CO

STEUERBERATUNG + WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Hannah Huber GmbH
Hauptstraße 25
8962 Gröbming

Gröbming, 24.04.23

Liebe
Hannah Huber,

wir möchten Dich daran erinnern, die Buchhaltungsunterlagen zu übermitteln, um eine
pünktliche Bearbeitung zu gewährleisten und sicherzustellen.

Bitte stelle sicher, dass die Buchhaltungsunterlagen vollständig und ordentlich sind und alle
notwendigen Unterlagen enthalten, einschließlich:

- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren

Für eine Zusendung bis zum **Montag, 15. Mai 2023** wären wir sehr dankbar!

Für etwaige Rückfragen stehe ich Dir jederzeit gerne zur Verfügung. Vielen Dank für Deine
Zusammenarbeit!

Mit freundlichen Grüßen,

Larissa Binder, BA

FEILENREITER & CO. WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS GESMBH . FIRMENSITZ: WIESACKSTRASSE 624 . A-8962 GRÖBMING

FIRMENBUCH-NR: FN 59844G BEIM LANDESGERICHT LEOBEN . DVR-NR: 0765368 . UID-NR: ATU 37062307

GRÖBMING • LIEZEN • SCHLADMING

Start

Klicke auf "Drucken"
und speichere das
Dokument als PDF
ab!
Wähle bei den
Druckeinstellungen
"Markierung" aus!

Zurück zur
Klienteneingabe

Unterlagenanforderung Bilanzierung

FEILENREITER & CO

STEUERBERATUNG + WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Hannah Huber GmbH
Hauptstraße 25
8962 Gröbming

Gröbming, 24.04.23

Liebe
Hannah Huber,

wir möchten Dich daran erinnern, die Unterlagen für den Jahresabschluss zu übermitteln, um eine pünktliche Bearbeitung zu gewährleisten und sicherzustellen.

Bitte stelle sicher, dass die Jahresabschlussunterlagen vollständig und ordentlich sind und alle notwendigen Unterlagen enthalten, einschließlich:

- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren
- Bitte befüllen - wenn erledigt - schwarz markieren

Für eine Zusendung bis zum **Montag, 15. Mai 2023** wären wir sehr dankbar!

Für etwaige Rückfragen stehe ich Dir jederzeit gerne zur Verfügung. Vielen Dank für Deine Zusammenarbeit!

Mit freundlichen Grüßen,

Larissa Binder, BA

FEILENREITER & CO. WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS GESMBH . FIRMENSITZ: WIESACKSTRASSE 624 . A-8962 GRÖBMING
FIRMENBUCH-NR.: FN 59844G BEIM LANDESGERICHT LEOBEN . DVR-NR.: 0765368 . UID-NR.: ATU 37062307

GRÖBMING • LIEZEN • SCHLADMING

Start

Klicke auf "Drucken"
und speichere das
Dokument als PDF
ab!
Wähle bei den
Druckeinstellungen
"Markierung" aus!

Zurück zur
Klienteneingabe

Übermittlung Bescheidinformation



FEILENREITER & CO
STEUERBERATUNG + WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Hannah Huber GmbH
Hauptstraße 25
8962 Gröbming

Gröbming, 24.04.23

Liebe
Hannah Huber,

wir haben die Steuerbescheide für Hannah Huber GmbH für das Jahr 2022 erhalten.
Die Steuersituation gestaltet sich wie folgt:

Körperschaftsteuer 2022	Nachzahlung	120,00 €	
Umsatzsteuer 2022	Gutschrift	-20,45 €	
		€	
	Gesamtnachforderung	99,55 €	
Körperschaftsteuervorauszahlung 2024		200,00 €	

Die Steuerschuld ist auf das Finanzamtkonto zu entrichten. Die Frist für die Einzahlung ist am beigelegten Zahlungsplan ersichtlich.

Für etwaige Rückfragen stehe ich Dir jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,
Larissa Binder, BA

FEILENREITER & CO. WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS GESMBH . FIRMENSITZ: WIESACKSTRASSE 624 . A-8962 GRÖBMING
FIRMENBUCH-NR: FN 59844G BEIM LANDESGERICHT LEOBEN . DVR-NR: 0765368 . UID-NR: ATU 37062307

GRÖBMING • LIEZEN • SCHLADMING

Start

Klicke auf "Drucken"
und speichere das
Dokument als PDF
ab!
Wähle bei den
Druckeinstellungen
"Markierung" aus!

Zurück zur
Klienteneingabe

Erinnerung Registrierkassenbeleg



FEILENREITER & CO
STEUERBERATUNG + WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Hannah Huber GmbH
Hauptstraße 25
8962 Gröbming

Gröbming, 24.04.23

Liebe
Hannah Huber,

wir teilen höflichst mit, dass bis

Donnerstag, 15. Februar 2024

der Registrierkassenbeleg an das Finanzamt zu übermitteln ist.

Für etwaige Rückfragen stehe ich Dir jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,
Larissa Binder, BA

FEILENREITER & CO. WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS GESMBH . FIRMENSITZ: WIESACKSTRASSE 624 . A-8962 GRÖBMING
FIRMENBUCH-NR.: FN 59844G BEIM LANDESGERICHT LEOBEN . DVR-NR.: 0765368 . UID-NR.: ATU 37062307
GRÖBMING • LIEZEN • SCHLADMING

Start

Klicke auf "Drucken"
und speichere das
Dokument als PDF
ab!
Wähle bei den
Druckeinstellungen
"Markierung" aus!

Zurück zur
Klienteneingabe

Dokumentation Unterlagenübergabe

Unterlagendokumentation Start

Nummer	Klient*in		Unterlagen-eingang				Unterlage			Ziel-Mitarbeiter*in			Unterlagen-ausgang				
	Name	Wirtschaftsjahr	Erhalt	Datum Erhalt	Ziel	Ziel-Mitarbeiter*in	Art	Besonderheiten	Erhalt	Datum Erhalt	Rückgabe	Erhalt	Datum Erhalt	Standort	Abhol-Status	Datum Abholung	
102030	Huber Kuchenwerk GmbH	2022	Golser Angelika	Gröbming	01.02.23	Gröbming	Binder Larissa	Kontoumsätze	gelbe Ringmappe, dünn	Binder Larissa	01.02.23	Ja	Golser Angelika	14.02.23	Gröbming - BH Lager	Abgeholt	15.02.23
102031	Hannah Huber	2022	Golser Angelika	Gröbming	01.02.23	Gröbming	Binder Larissa	Inventur	Zettel in Klarsichtfolie	Binder Larissa	01.02.23	Nein					

Checkliste Stand Jahresabschluss

Checkliste Stand Jahresabschlüsse Start

Benutzer*in	Nummer	Klient*in	Name	Wirtschaftsjahr	Stichtag	Datum		Jahresabschluss	Status	Firmenbuch	WIEREG			Steuererklärungen	Steuerbescheide
						Beginn	Ende				WIEREG Meldung	Datum der Erledigung	Status - Abgabe		
LABI	102030	Huber Kuchenwerk GmbH		2022	31.12.22	05.01.23	14.02.23	Fertig - kann eingereicht werden	Noch nicht erledigt	Nicht notwendig			Fertig - kann eingereicht werden	Nein - noch nicht erhalten	
LABI	102031	Hannah Huber		2022	31.12.22	05.01.23		In Arbeit	Nicht notwendig	Nicht notwendig			In Arbeit	Nein - noch nicht erhalten	
JAMA	103020	Brüder Gruber GmbH & Co KG		2022	31.12.22	17.01.23	28.02.23	Fertig - Besprechung ausständig	Noch nicht erledigt	Noch nicht erledigt			Fertig - Besprechung ausständig	Nein - noch nicht erhalten	