

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

Risikoorientiertes Qualitätsmanagement zur Sicherung der Leistungsqualität im Bereich Buchhaltung

am Beispiel einer Grazer Steuerberatungskanzlei

Betreuerin:

MMag. Birgit de Pauli-Ferch

vorgelegt von:

Lisa Maria Mühlthaler, BA (1910532016)

Graz, 17. September 2021

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig 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, am 17. September 2021

Lisa Maria Mühlthaler, eh

Kurzfassung

Aufgrund des wachenden Wettbewerbs im Bereich der Steuerberatung ist die Sicherung der Qualität eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich am Markt teilnehmen zu können. Doch damit die Leistungsqualität im Bereich der Buchhaltung gesteigert werden kann, muss das Kooperationsunternehmen seine Prozesse kennen und die relevanten Risiken, die mit den Prozessen einhergehen, identifizieren und steuern. Vor diesem Hintergrund ist es für das Kooperationsunternehmen wichtig, abgestimmte Kontrollen in den einzelnen Prozessen einzupflegen und laufend anzupassen. Diese Kontrollen verringern die Fehleranfälligkeit und erhöhen die Leistungsqualität.

Damit die Fehleranfälligkeit bei der Leistungserstellung verringert werden kann, wurde zu Beginn dieser Masterarbeit der Prozess der laufenden Buchhaltung auf Risiken analysiert. Mithilfe der Gegenüberstellung des gewünschten Soll-Prozesses und des derzeitig gelebten Ist-Prozesses sowie einem geführten Risikoworkshop mit ausgewählten Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern wurden potenzielle Risiken im Bereich der Buchhaltung zunächst identifiziert und im Anschluss bewertet und gesteuert. Die Buchhaltungsscheckliste wurde so aufgebaut, sodass diese den gewünschten Soll-Prozess des Kooperationspartners widerspiegelt. Durch die Anwendung dieser Checkliste werden die analysierten Risiken verhindert bzw. vermindert.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden weitere Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Leistungsqualität erarbeitet. Damit die Leistungsqualität der laufenden Buchhaltung verbessert werden kann, wird dem Kooperationspartner empfohlen, die in der Arbeit genannten Handlungsempfehlungen und Steuerungsmaßnahmen im Unternehmen zu implementieren. Besonders wichtig ist, dass Verantwortungsbereiche und Arbeitsanweisungen klar formuliert und kommuniziert werden. Denn gerade eine unmissverständliche Kommunikation vermindert bzw. verhindert Erfassungsfehler. Weiters sollen Arbeitsschritte einheitlich bzw. standardisiert abgearbeitet werden, damit in Vertretungsfällen keine Fehler entstehen können. Die dazu erstellte Checkliste sorgt dafür, dass Unterlagen einheitlich archiviert werden und die Erstellung der laufenden Buchhaltung möglichst standardisiert erfolgt.

Doch damit festgestellt werden kann, ob die gesetzten Maßnahmen zur Risikovermeidung hilfreich sind und ob das Qualitätsmanagement erfolgreich in der Kanzlei umgesetzt wird, muss die Zielerreichung des Kooperationsunternehmens in Zukunft laufend überprüft werden. Dies kann mithilfe eines Kennzahlenkatalogs und unter Anwendung einer Balance Score Card gesteuert und überprüft werden. Hierzu müssen messbare Kennzahlen im Bereich Kundinnen/Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen bzw. Wachstum von der Geschäftsleitung bestimmt und regelmäßig überprüft werden.

Abstract

Due to the increasing competition in the field of tax consulting, quality assurance is a basic requirement to be able to successfully participate in the market. However, to increase the quality of services in accounting, the cooperative company must know its processes and identify and control the relevant risks associated with the processes. Against this backdrop, it is important for the cooperative company to implement coordinated controls in the individual processes and to adjust them on an ongoing basis. These controls reduce the susceptibility to errors and increase the quality of the service.

In order to reduce the susceptibility to errors in the performance of services, the process of current accounting was analysed for risks at the beginning of this master thesis. With the help of a comparison of the desired target process and the current process, as well as a guided risk workshop with selected accounting employees, potential risks in accounting were first identified, and then evaluated and controlled. The accounting checklist was structured in such a way that it reflects the desired target process of the cooperation partner. By applying this checklist, the analysed risks are prevented or reduced.

Within the scope of this master thesis, recommendations for action to improve the quality of performance were also developed. To improve the performance quality of the current accounting, the cooperation partner is recommended to implement the recommendations for action and control measures mentioned in the thesis in the company. It is particularly important that areas of responsibility and work instructions are clearly formulated and communicated. Unambiguous communication reduces or prevents recording errors. Furthermore, work steps should be processed in a uniform or standardized manner so that no errors can occur in cases of substitution. The checklist created for this purpose ensures that documents are archived in a uniform manner and that the preparation of current accounting is as standardized as possible.

However, to determine whether the measures taken to avoid risks are helpful and whether quality management is being successfully implemented in the office, the achievement of the cooperation company's goals must be continuously monitored in the future. This can be controlled and checked with the help of a catalogue of key figures and by using a Balance Score Card. For this purpose, measurable key figures in the areas of customers, business processes and learning/growth must be determined and regularly reviewed by the management.

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION	1
1.2 ZIEL DER ARBEIT	2
1.3 PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN	3
1.4 METHODEN, AUFBAU UND ABGRENZUNG	4
2. DEFINITION UND ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTS, PROZESSMANAGEMENTS UND QUALITÄTSMANAGEMENTS	6
2.1 RISIKOMANAGEMENT	6
2.1.1 <i>Abgrenzung und Definition des Begriffes Risiko</i>	6
2.1.2 <i>Grundlagen und Definition des Begriffes Risikomanagement</i>	10
2.1.3 <i>Prozess des Risikomanagements</i>	13
2.2 PROZESSMANAGEMENT	23
2.2.1 <i>Abgrenzung und Definition des Begriffes Prozess</i>	23
2.2.2 <i>Grundlagen und Definition des Begriffes Prozessmanagement</i>	25
2.2.3 <i>Die Gestaltung der Prozesslandkarte</i>	27
2.3 QUALITÄTSMANAGEMENT	31
2.3.1 <i>Abgrenzung und Definition des Begriffes Qualität</i>	31
2.3.2 <i>Grundlagen und Definition des Begriffes Qualitätsmanagementsystem</i>	33
2.3.3 <i>Rechtliche Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Steuerberatung</i>	34
3. ERHEBUNG DER RISIKOPOTENZIALE BEIM KOOPERATIONSPARTNER ZUR ERSTELLUNG DER BUCHHALTUNGSHECKLISTEN	36
3.1 ANALYSE DER PROZESSABLÄUFE IN DER BUCHHALTUNG	36
3.1.1 <i>Methode zur Darstellung von Prozessen</i>	37
3.1.2 <i>Darstellung und Beschreibung des Soll-Prozesses</i>	40
3.1.3 <i>Darstellung und Beschreibung des Ist-Prozesses</i>	54
3.2 ANALYSE DES DERZEITIGEN RISIKOPOTENZIALS IN DER BUCHHALTUNG	56
3.2.1 <i>Risikobewusstsein</i>	57
3.2.2 <i>Risikoidentifikation</i>	57
3.2.3 <i>Risikobewertung</i>	62
3.2.4 <i>Risikosteuerung</i>	64
3.2.5 <i>Risikoreporting</i>	65
3.3 INHALTE DER BUCHHALTUNGSHECKLISTEN AUFBAUEND AUF DIE DURCHGEFÜHRTEN PROZESS- UND RISIKOANALYSEN	66
3.3.1 <i>Strukturierung der Buchhaltung einer Neukundin bzw. eines Neukunden</i>	67
3.3.2 <i>Digitale Optimierung der Bankbuchungen</i>	67
3.3.3 <i>Digitale Optimierung der Kassabuchungen</i>	69

3.3.4	<i>Digitale Optimierung der Ausgangsbuchungen</i>	71
3.3.5	<i>Digitale Optimierung der Eingangsbuchungen</i>	73
3.3.6	<i>Besprechungsprotokoll für die digitale Optimierung der Buchhaltung</i>	74
3.3.7	<i>Checkliste der laufenden Buchhaltung</i>	75
4.	FESTLEGUNG STRATEGISCHER KANZLEIZIELE FÜR EIN ERFOLGREICHES QUALITÄTS- UND RISIKOMANAGEMENT	90
4.1	DIE PERSPEKTIVEN EINER BALANCE SCORE CARD	91
4.2	KANZLEIGRUNDSÄTZE SOWIE ZIELE DES KOOPERATIONSUNTERNEHMENS	94
5.	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	96
6.	RESÜMEE	104
6.1	ZUSAMMENFASSUNG	104
6.2	AUSBlick	107
	LITERATURVERZEICHNIS	109
	ANHANG	114

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick der Risikoarten	7
Abbildung 2: Die Elemente des Risikomanagementsystems	11
Abbildung 3: Prozess des Risikomanagements	14
Abbildung 4: Risikoportfolio	20
Abbildung 5: Grundstruktur Risikoportfolio	22
Abbildung 6: Der Process Management Life Cycle (PMLC)	26
Abbildung 7: Der Prozesslebenszyklus	29
Abbildung 8: Die Dimensionen des Qualitätsbegriffes	32
Abbildung 9: Dokumentationshierarchie	39
Abbildung 10: Soll-Prozess Start Buchhaltung	43
Abbildung 11: Soll-Prozess Start Buchhaltung Fortsetzung	44
Abbildung 12: Soll-Prozess Belegkreis Bank	45
Abbildung 13: Soll-Prozess Belegkreis Kassa	47
Abbildung 14: Soll-Prozess Belegkreis Ausgangsrechnungen	49
Abbildung 15: Soll-Prozess Belegkreis Eingangsrechnungen	50
Abbildung 16: Soll-Prozess Abstimmarbeiten	51
Abbildung 17: Soll-Prozess Abstimmarbeiten Fortsetzung	52
Abbildung 18: Soll-Prozess Abstimmarbeiten Fortsetzung	53
Abbildung 19: Ergebnis Brainstorming	59
Abbildung 20: Ergebnis der Anwendung des Ishikawa-Diagrammes	61
Abbildung 21: Ergebnis der Berechnung der Risikohöhe	63
Abbildung 22: Belegkreis Bank – Einbindung in die Telebanking-Software	68
Abbildung 23: Belegkreis Ausgangsrechnung – Import bei einem WWS bzw. FP	72
Abbildung 24: Überblick Besteuerungsart	77
Abbildung 25: Überblick Binnenmarktsystem	86
Abbildung 26: Prüfung der Pflicht zur Entrichtung der Umsatzsteuer	88
Abbildung 27: Vorgehensweise zur Umsetzung der Balance Score Card	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Maßnahmen der Risikosteuerung (Risikostrategien)	21
Tabelle 2: Symbole und Bedeutung für das Flussdiagramm	38

Abkürzungsverzeichnis

BarUV	Barumsatzverordnung
BSC	Balance Score Card
DMS	Dokumentenmanagement
DStV	Deutscher Steuerberaterverband
EStG	Einkommensteuergesetz
FinStrG	Finanzstrafgesetz
FMEA	Fehlermöglichkeit- und Einflussanalyse
FP	Fakturierungsprogramm
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung
HAZOP	Hazard and Operability
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ig	Innergemeinschaftliche(r)
ISO	Internationale Organisation für Normung
KSW	Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer
OCR	Optical Character Recognition
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
PEST	Political-Economical-Social-Technological
PMLC	Process Management Life Cycle
RKSV	Registrierkassensicherheitsverordnung
SWOT	Strengths-Weakness-Opportunities-Threats
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetzbuch
WTBG	Wirtschaftstreuhandberufsgesetz
WWS	Warenwirtschaftssystem
ZM	Zusammenfassende Meldung
ÖNORM	Österreichische Norm

1. Einleitung

Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs im Bereich der Steuerberatung ist die Sicherung der Qualität eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich am Markt teilnehmen zu können. Doch damit die Qualität gesteigert werden kann, muss das Unternehmen seine Prozesse kennen und die relevanten Risiken, die mit den Prozessen einhergehen, identifizieren und steuern. Jede Geschäftstätigkeit bringt Risiken mit sich, und nur durch das Eingehen von Risiken können auch Chancen wahrgenommen werden. Gerade aus diesem Grund ist ein funktionierendes Risikomanagement für jedes Unternehmen von hoher Bedeutung, denn Krisen und Schäden entstehen oft in Verbindung mit Fehleinschätzungen sowie aufgrund der mangelhaften Ausführung von Kontrollen. Demzufolge ist es für Unternehmen wichtig, abgestimmte Kontrollen in die einzelnen Prozesse einzupflegen und laufend anzupassen. Dies verringert die Fehleranfälligkeit und erhöht die Qualität der Leistung.

1.1 Ausgangssituation

Das Kooperationsunternehmen mit Sitz in Graz entstand durch einen Zusammenschluss von sechs voneinander unabhängigen Steuerberatungskanzleien und bietet neben der Steueroptimierung und Steuerermittlung noch weitere Leistungen, wie die Buchführung und die Erstellung von Umsatzsteuervoranmeldungen für ihre Klientinnen/Klienten. Das Unternehmen hat einen vielfältigen Stamm von Klientinnen/Klienten in verschiedensten Branchen und Wirtschaftszweigen und beschäftigt rund 60 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, davon arbeiten 15 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in der Buchhaltung.

Gerade im Bereich der Buchhaltung kommt es in der Kanzlei häufig zu Personalwechsel. Dies führt dazu, dass die Kanzlei viel Zeit für Einschulungen und für Kontrollen der Buchhaltungen aufwenden muss. Die von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit geringer Arbeitserfahrung erstellten Buchhaltungen werden in den ersten Arbeitsjahren von erfahrenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern monatlich bzw. quartalsweise kontrolliert, damit Fehler zeitnah korrigiert werden können. Die Kontrollen der Buchhaltungen stellen einen enormen Zeitaufwand dar, weil hier viel Zeit verloren geht, die produktiver eingesetzt werden kann. Der Kooperationspartner steht für Qualität, Fachkompetenz und professionelle Betreuung sowie Beratung zum Wohle der Klientinnen/Klienten. Demzufolge ist die Kontrolle der Buchhaltung, gerade bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit wenig Arbeitserfahrung, für das Kooperationsunternehmen unerlässlich.

Der Prozess der laufenden Buchhaltung wird beim Kooperationsunternehmen nicht einheitlich durchgeführt. Dies hat einen wesentlichen Einfluss auf die Dienstleistungsqualität des Kooperationspartners. Die Prozessabläufe der Buchhaltung werden je nach Mitarbeiter/-in unterschiedlich

durchgeführt und dokumentiert. Negative Konsequenzen kann dies bei Vertretungsfällen haben. Hier können Fehler entstehen, die bei einem standardisierten Arbeitsablauf vermieden werden können. Wenig standardisierte Arbeitsabläufe, die Einstellung nicht ausreichend qualifizierter Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit geringer Praxiserfahrung sowie die Nicht-Durchführung einheitlicher Einschulungen können die Fehleranfälligkeit in der Buchhaltungsleistung erhöhen. Dies führt zur Unzufriedenheit von Kundinnen/Kunden und kann einen Imageverlust des Kooperationsunternehmens verursachen.

Das Kooperationsunternehmen ist mit einer modernen EDV ausgestattet. Im Bereich der Buchhaltung werden bereits einige Zusatzpakete des Buchhaltungsprogramms angewendet, die helfen, Daten zu digitalisieren und digital zu verarbeiten. Demnach erfolgen die meisten Arbeitsabläufe in der Buchhaltung digital über das Buchhaltungsprogramm. Aufgrund des wenig standardisierten Arbeitsablaufes in der Buchhaltung kann es vorkommen, dass wichtige Dokumente bei der Erstellung der Buchhaltung nicht im dafür vorgesehenen Dokumentenmanagement abgespeichert werden. Dies führt dazu, dass im Rahmen der Jahresabschlusserstellung die notwendigen Dokumente nochmals bei den Klientinnen/Klienten angefordert werden müssen und so Zeit verloren geht, die anderweitig sinnvoller und effizienter genutzt werden könnte.

1.2 Ziel der Arbeit

Aufgrund dieser beschriebenen Ausgangssituation ist es notwendig, den Dienstleistungsbereich Buchhaltung auf Risikopotenziale zu untersuchen und Steuerungsmaßnahmen zur Bewältigung dieser Risiken zu entwickeln, um den Qualitätsanspruch der laufenden Buchhaltung zu erhalten und zu verbessern. Dies erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Kooperationspartners und eröffnet gleichzeitig Chancen zur Verbesserung des Leistungsangebotes.

Um Fehler im Bereich der Buchhaltung zu vermeiden, möchte der Kooperationspartner, dass in dieser Masterarbeit der Prozess der laufenden Buchhaltung analysiert wird und mithilfe der Prozessanalyse Risiken im Bereich der Buchhaltung abgeleitet werden. Durch eine Risikoidentifikation und -beurteilung werden ausgehend von den festgelegten Unternehmenszielen jene Risiken identifiziert und beurteilt, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Zielerreichung führen können und somit die Qualität der Buchhaltung beeinträchtigen. Aufbauend auf den identifizierten Risiken sollen geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung der ausgearbeiteten Risiken für die laufende Buchhaltung erstellt werden, welche die Effizienz und Qualität der Leistungserstellung sowie die Einhaltung interner Vorschriften im Bereich der Buchhaltung sicherstellen sollen. Des Weiteren ist es Ziel der Masterarbeit, aufbauend auf einer Analyse des bestehenden Buchhaltungsprozesses der Kanzlei und dessen Risiken, eine Checkliste

für die Erstellung der laufenden Buchhaltungen zu erarbeiten. Der Praxisoutput soll zur Optimierung der Qualität der monatlichen und quartalsweisen Buchhaltung führen und die Fehleranfälligkeit verringern. Durch einen einheitlichen Arbeitsablauf kann sichergestellt werden, dass Risiken und Fehler vermieden werden. Außerdem soll eine standardisierte Checkliste gewährleisten, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Arbeitsvorgänge identisch durchführen und sich auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit geringer Arbeitserfahrung anhand dieser standardisierten Checkliste selbst kontrollieren und durch die Anwendung ihren derzeitigen Arbeitsablauf verbessern können. Somit können die Kontrollen der Buchhaltungen und die damit verbundene Zeit eingespart und Ressourcen besser genutzt werden. Die Zielvorstellung der Geschäftsleitung ist es, dass durch die Verwendung der Checkliste die Arbeitsvorgänge der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ident durchgeführt werden und Zeit eingespart werden kann.

Neben manuellen Kontrollen, wie der standardisierten Checkliste, können IT-Systeme einen wesentlichen Beitrag zur internen Kontrolle leisten, welche im Rahmen der Masterarbeit eingearbeitet werden. Durch den Einsatz derartiger Tools und insbesondere durch die Anwendung manueller und automatisierter Kontrollen im Rahmen der IT werden Effizienz und Qualität gesteigert und eine transparente Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte gefördert.

1.3 Problemstellung und Forschungsfragen

Aufgrund der Ausgangssituation beim Kooperationspartner stellt sich die Frage, welche Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Prozessgestaltung in der Abteilung Buchhaltung getroffen werden können, um sicherzustellen, dass die geforderte Qualität gegeben ist und Gesetze und interne Vorschriften eingehalten werden, um einen Verlust von Ressourcen zu vermeiden. Ebenso gilt es zu klären, wie ein standardisierter Prozessablauf im Bereich der Buchhaltung aussehen kann und welche Risiken in diesem Ablauf auftreten können.

Daraus können weitere Fragestellungen abgeleitet werden, die im Rahmen dieser Masterarbeit beantwortet werden müssen. Es stellt sich außerdem die Frage, welche Maßnahmen zur Vermeidung der analysierten Risiken eingeleitet werden sollen und wie die Checkliste für die laufende Buchhaltung inhaltlich wie optisch aufgebaut sein muss, damit diese als Unterstützung für die Erstellung der monatlichen und quartalsmäßigen Buchhaltungen herangezogen werden kann und gleichzeitig dazu dient, Risiken und Fehler zu vermeiden. Weiters ist zu klären, welche Inhalte in eine Checkliste für Buchhalter aufzunehmen sind, um dafür zu sorgen, dass die ausgearbeiteten Risikopotenziale durch entsprechende Maßnahmen vermieden bzw. vermindert werden.

1.4 Methoden, Aufbau und Abgrenzung

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im Einleitungskapitel wird der Kooperationspartner vorgestellt, die spezifische Ausgangssituation und die Ziele der Arbeit werden geschildert. In der Folge werden die Problemstellung und die Forschungsfragen abgeleitet. Danach wird auf die Methodik und den Aufbau sowie auf die Inhalte und die Abgrenzung eingegangen.

Im Anschluss an die Einleitung dient das zweite Kapitel der Erarbeitung von theoretischen Grundlagen für das Thema Risikomanagement, Prozessmanagement und Qualitätsmanagement. Dieser Abschnitt der Arbeit befasst sich mit dem Aufbau, den Zielen und Wirkungsweisen der genannten Begrifflichkeiten. Der Fokus im Risikomanagement wird besonders auf dem Bereich des Risikomanagementprozesses liegen, da dies ein wesentlicher Teil für die Umsetzung der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung ist. Im Bereich Prozessmanagement werden die Methoden und Anwendungen des Process Management Life Cycle erläutert, damit im weiteren Schritt der Prozess der Buchhaltung grafisch dargestellt werden kann. Weiters wird in diesem Kapitel auf die rechtlichen Anforderungen des Qualitätsmanagements in einer Steuerberatungskanzlei eingegangen. Diese theoriebehafteten Erläuterungen sind in der vorliegenden Masterarbeit unumgänglich, da auf dieser Grundlage der Praxisoutput erstellt wird.

Nachdem die einleitenden Erklärungen und Abgrenzungen durchgeführt wurden, muss der gewünschte Soll-Prozess und der derzeitig gelebte Ist-Prozess der Buchhaltung beim Kooperationspartner analysiert und dokumentiert werden. Es erfolgt eine Prozesserhebung im Bereich der laufenden Buchhaltung beim Kooperationsunternehmen. Diese Prozesse der monatlichen bzw. quartalsmäßigen Buchhaltung werden anhand eines Flussdiagrammes veranschaulicht und gegenübergestellt. Wesentlich zu betonen ist, dass die Aufdeckung potenzieller Risiken durch die Darstellung der Prozesse nicht im Vordergrund der Erhebung steht. Die Darstellung des Soll-Prozesses dient zur Erstellung der standardisierten Checkliste, nach welcher sich die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter orientieren sollen. Durch die Gegenüberstellung des Ist-Prozesses sollten lediglich jene Risiken entdeckt werden, welche der geführte Risikoworkshop nicht identifiziert. Anschließend wird durch die Anwendung des Risikomanagementprozesses und eines geführten Risikowshops mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern geklärt, in welchen Bereichen zusätzliche Risikopotenziale gegeben sind und welche Maßnahmen es gibt, um die Risiken zu vermeiden bzw. zu vermindern, welche die Betriebsabläufe behindern können. Hier werden die Fragen geklärt, welche Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung der Risiken angewendet werden können und wie eine standardisierte Checkliste der Arbeitsabläufe aussehen kann, damit die Einhaltung interner Vorschriften gewährleistet wird. Darüber hinaus beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Anwendung digitaler Medien und deren Auswirkungen auf

die Prozessabläufe der Buchhaltung. Hier werden mögliche Prozessschritte einer digitalen Buchhaltung und die Optimierungsmöglichkeiten der einzelnen Belegkreise in die Buchhaltercheckliste mit eingepflegt.

Das vierte Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit den Unternehmenszielen des Kooperationsunternehmens und beinhaltet spezielle Ziele des Qualitätsmanagements. Das Kapitel umfasst die Definition und Messung ausgewählter Ziele unter Anwendung der Balance Score Card. Die Messung der definierten Ziele ist gerade dazu da, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements nachzuprüfen und damit in weiterer Folge Handlungsempfehlungen für ein langfristig erfolgreiches Qualitätsmanagement abgeleitet werden können.

Im fünften Kapitel kommt es zur Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen, die zur Verbesserung der Prozessabläufe dienen. Diese Handlungsempfehlungen werden aufgrund der Analyse des dritten Kapitels und der Ausarbeitung und Betrachtung der Qualitätsziele des vierten Kapitels getroffen. Außerdem werden in diesem Abschnitt der Arbeit gezielte Maßnahmen zur Vermeidung und Verminderung der Risikopotenziale aufgezählt. Neben den ausgewählten Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Qualitätssteigerung sowie -verbesserung wird auf die Umsetzung der Handlungsempfehlungen sowie die Effizienzsteigerungspotenziale eingegangen.

Die Arbeit endet mit einem Resümee. Dieses beinhaltet eine Zusammenfassung der erarbeiteten Inhalte und soll einen Ausblick geben, welche Auswirkungen die angewandten Maßnahmen sowie die Checkliste für die monatliche und quartalsmäßige Buchhaltung auf das Kooperationsunternehmen haben werden.

Durch die Vermeidung und Verminderung von Risiken im Rahmen des Qualitätsmanagements entstehen Chancen, die sich aus den ausgearbeiteten Maßnahmen ergeben können. Diese sich ergebenden Chancen werden in der vorliegenden Arbeit nicht ausgearbeitet, da sich der Fokus auf die analysierten Risiken beschränkt. Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Prozessabläufe beziehen sich ausschließlich auf den Bereich Buchhaltung und werden im Rahmen der Arbeit nicht implementiert. Ebenso wird die Steigerung der Effizienz des Arbeitsablaufes durch die Einführung der standardisierten Checkliste nicht gemessen oder analysiert.

2. Definition und Zielsetzung des Risikomanagements, Prozessmanagements und Qualitätsmanagements

Im vorliegenden Kapitel werden nachfolgend die Begriffe des Risikomanagements, des Prozessmanagements sowie des Qualitätsmanagements erläutert. Dabei werden jene Begrifflichkeiten näher erklärt, die auch für das Verständnis der Ergebnisse sowie für die Durchführung der Risiko- und Prozessanalyse maßgebend sind. Ebenso wird die Verzahnung des Risikomanagements, des Prozessmanagements und des Qualitätsmanagements aufgezeigt. Aufbauend auf diesen Definitionen und Zielsetzungen werden die Risiken des Buchhaltungsprozesses des Kooperationsunternehmens identifiziert und darauf aufbauend eine Checkliste zur Verhinderung der Risiken entwickelt. Mithilfe der ausgearbeiteten Theorie und der Feststellung der Risiken können Handlungsempfehlungen im Bereich Buchhaltung zur Unterstützung des Risikomanagements sowie des Prozessmanagements aufgezeigt werden, um die Qualität der Buchhaltung zu steigern.

2.1 Risikomanagement

2.1.1 *Abgrenzung und Definition des Begriffes Risiko*

Die Literatur enthält eine Vielzahl von Definitionen des Begriffes Risiko. Man versteht darunter die Unsicherheit bzw. die Möglichkeit des Abweichens von einem erwarteten Wert. Diese Abweichung kann sowohl positiv als Chance als auch negativ als Risiko verstanden werden.¹ Negative Abweichungen sind Risiken, die aus den unternehmerischen Tätigkeiten hervorgehen können und aus einem unvollständigen Informationsstand und generellen Unsicherheiten zukünftiger Ereignisse resultieren.² Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von einem erwarteten Ziel führen, werden als Chance bezeichnet.³ Der genannte Risikobegriff umfasst somit neben dem Risiko auch Chancen. Darüber hinaus zeichnet sich der Begriff Risiko durch einen Bezug zu den Unternehmenszielen aus. Damit die oben genannte Definition präzisiert werden kann, kann man Risiken in einige Kategorien einteilen.⁴

In der Theorie unterscheidet man zwischen operativen und strategischen Risiken. Operative Risiken entspringen aus der unternehmerischen Tätigkeit, wohingegen es sich bei strategischen Risiken um Risiken handelt, die durch die strategischen Unternehmensentscheidungen entstehen. Die strategischen Risiken betreffen die Positionierung des Unternehmens sowohl intern als auch extern. Diese Risiken legen die langfristigen Ziele des Unternehmens fest und hängen mit

¹ Vgl. BRECHT (2005), S. 2.

² Vgl. NGUYEN (2008), S. 6.

³ Vgl. KALWEIT/MEYER/SHELLENBERGER/ERBEN (2008), S. 27.

⁴ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 29.

den Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen und technologischen Unternehmensumfeldes sowie dessen soziokulturellen Entwicklungen zusammen. Die operativen Risiken resultieren aus kurzfristig angelegten Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens und sind somit nur für einen Teilbereich des Unternehmens von Bedeutung. Die Bedeutung verschiedener Risikoarten hängt von unternehmensindividuellen Faktoren ab. Dazu zählen Faktoren wie die Unternehmensgröße, der geografische Wirkungsbereich sowie die Branche des Unternehmens.⁵ Ebenso unterscheidet man zwischen finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Risiken. Risiken, die mit dem Ausfall von zukünftigen Zahlungsströmen oder dem möglichen Verlust von Vermögen im Zusammenhang stehen, zählen zu den finanzwirtschaftlichen Risiken, die weiter in Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken unterteilt werden. Leistungswirtschaftliche Risiken sind Risiken, die aus dem unternehmerischen Leistungserstellungsprozess entstehen; sie werden in Betriebsrisiken und Absatz- sowie Beschaffungsrisiken unterteilt. Betriebsrisiken ergeben sich aus Verlusten, die infolge des Versagens betriebsinterner Prozesse, Systeme und Personen oder infolge externer Ereignisse eintreten können. Interne Risikofaktoren liegen im direkten Einflussbereich des Unternehmens, wohingegen externe Risikofaktoren nicht beeinflussbar sind. Die folgende Grafik veranschaulicht die verschiedenen Arten der Unternehmensrisiken. Wichtig zu vermerken ist, dass zwischen den einzelnen Risikokategorien sowie -arten Interdependenzen bestehen. Demzufolge kann ein Liquiditätsrisiko zu einem Kreditrisiko führen und umgekehrt.⁶

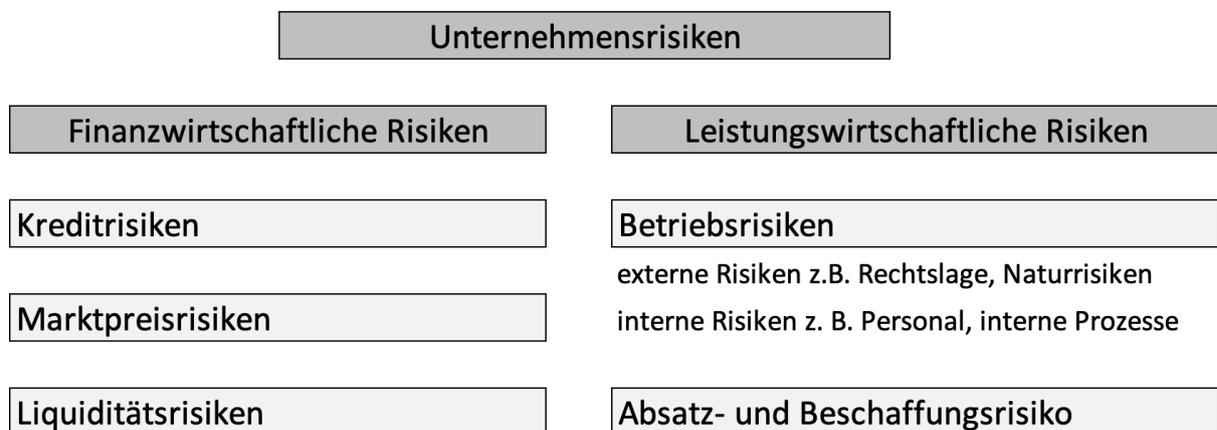


Abbildung 1: Überblick der Risikoarten,
Quelle: SCHNECK (2010), S. 58. (leicht modifiziert)

Da finanzwirtschaftliche Risiken im Bereich der Buchhaltung für eine Steuerberatungskanzlei nicht relevant sind, wird im Folgenden nur auf die leistungswirtschaftlichen Risiken eingegangen. Wie oben erwähnt, handelt es sich bei leistungswirtschaftlichen Risiken um Risiken, die durch den betrieblichen Leistungserstellungs- und Leistungsveräußerungsprozess entstehen. Somit

⁵ Vgl. SCHNECK (2010), S. 57 f.

⁶ Vgl. SCHNECK (2010), S. 57 f; ebenso vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 30.

betreffen diese Risiken fast alle Funktionsbereiche eines Unternehmens und hängen trotzdem eng mit finanzwirtschaftlichen Risiken und insbesondere mit Liquiditätsrisiken zusammen. Wie die oben angeführte Grafik erkennen lässt, sind die leistungswirtschaftlichen Risiken in Betriebsrisiken und Absatz- bzw. Beschaffungsrisiken zu unterteilen. Da Betriebsrisiken häufig mit der konkreten Geschäftsabwicklung eines Unternehmens zu tun haben, werden sie als operationelle Risiken bezeichnet.

Interne Betriebsrisiken haben ihren Ursprung im Unternehmen selbst und können bei Prozessen, Systemen oder auch bei Personen auftreten. Zu den internen Betriebsrisiken zählt man Personalrisiken, IT-Risiken und Prozessrisiken.⁷ Unter Personalrisiken werden Risiken im Bereich Personalbeschaffung sowie Risiken in der Personalstruktur verstanden.⁸ Dazu zählen auch mögliche Verluste aufgrund der mangelnden Qualifikation und Motivation des Personals oder Verluste durch menschliches Versagen. Kompetente Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in Schlüsselpositionen sind wesentlich, um langfristig auf dem Markt bestehen zu können, denn sie verfügen über wertvolles unternehmensspezifisches Wissen und notwendige Betriebserfahrung. Umso wichtiger ist es daher, entsprechend qualifiziertes Personal einzustellen bzw. interne und externe Fortbildungen anzubieten. Die Einstellung nicht qualifizierter Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kann zur Unzufriedenheit von Kundinnen/Kunden führen. Ebenso können schlecht ausgebildete Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter den Kundinnen/Kunden nur unzureichenden Service bieten und so einen Imageverlust des Unternehmens verursachen. Um dies zu verhindern, ist eine langfristige Bindung von qualifiziertem Personal wichtig, denn durch den Verlust solcher Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter geht wichtiges Know-how verloren, welches auch für die Umsetzung langfristiger Unternehmensstrategien benötigt wird.

Die Begrifflichkeiten Systemrisiken und IT-Risiken werden synonym verwendet. Diese Risikoart umfasst alle möglichen Verluste, die mit der Verfügbarkeit von IT-Systemen, Daten sowie deren Anwendung zusammenhängen. Das Fortschreiten der Technik bringt neue Risiken mit sich. Diese Risiken spielen eine besonders große Rolle für viele Unternehmen, denn sie entstehen z. B. durch mangelnde Datensicherheit, Eingabefehler und fehlende Kontroll- und Plausibilitätschecks bei großen Datenbeständen. IT-Systeme können auch Chancen mit sich bringen, indem Unternehmensprozesse vereinfacht werden oder diese den Arbeitsprozess beschleunigen. Diese Integration der IT kann eine starke Abhängigkeit verursachen, die wiederum große Risiken mit sich bringen kann. IT-Risiken umfassen viele unterschiedliche Gefahren für das Unternehmen,

⁷ Vgl. SCHNECK (2010), S. 68 f.

⁸ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 29 f.

die von unbeabsichtigten Fehlern der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bis hin zur organisierten Computerkriminalität reichen. Umso wichtiger ist es, dass sich Unternehmen mit IT-Risiken auseinandersetzen, da es kaum noch möglich ist, das normale Tagesgeschäft ohne IT-Systeme zu tätigen.

Prozessrisiken sind Risiken, die sich auf die Verlustgefahr durch Störungen des Geschäftsablaufs oder durch die mangelhafte Organisation von Geschäftsprozessen beziehen. Diese Risiken können aufgrund mangelhafter Kontrollen, unvollständiger Ablaufbeschreibungen oder aufgrund von Mängeln in der Ablauf- und Aufbauorganisation entstehen. Externe Betriebsrisiken sind nicht direkt bzw. nur in geringem Maße steuerbar, weil sie ihren Ursprung außerhalb des Unternehmens haben. Diese Risiken können in Rechts- und Naturrisiken unterschieden werden. Da diese Risiken eine starke Auswirkung auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens haben, ist es wichtig, sie zu identifizieren und in den Risikosteuerungsplan zu integrieren. Zu den Rechtsrisiken gehören Risiken aus der Änderung von unternehmensrelevanten Gesetzen. Demnach können Rechtsrisiken aus restriktiven Gesetzen, Rechtsstreitigkeiten oder aus ungünstigen vertraglichen Vereinbarungen resultieren und betreffen alle Unternehmen, unabhängig von deren Größe oder Branche. Um alle rechtlichen Risiken im Unternehmen erfassen zu können, kann es helfen, eine Legal Due Diligence auszuarbeiten. In diesem Zusammenhang wird geprüft, ob alle Genehmigungen und Lizenzen gesetzmäßig erteilt wurden. Ebenso wird darauf geachtet, dass Kunden- und Lieferantenverträge den Allgemeinen Geschäftsbedingungen entsprechen. In die Kategorie Naturrisiken können jene Risiken eingegliedert werden, die durch Naturgewalten entstehen können, so z. B. durch Unwetter, Feuer oder Überschwemmungen. Das wichtigste Instrument, um Naturrisiken steuern zu können, sind Versicherungen. Da es im Bereich der Buchhaltung keine Absatz- und Beschaffungsmarktrisiken gibt, wird folglich diese Art der Risiken nicht näher erläutert. Die aufgezählten Risikoarten stehen in engem Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig.⁹

Jede unternehmerische Tätigkeit und Handlung ist mit zahlreichen Risiken behaftet, die sich in die oben angeführte Grafik gliedern lassen. Eine vollständige Erfassung und Analyse aller Risiken ist schwer möglich. Aus diesem Grund konzentriert sich das Risikomanagement auf die Erkennung und Steuerung von bestandsgefährdenden und wesentlichen Risiken. Ein bestandsgefährdendes Risiko ist dann gegeben, wenn die Unternehmensleitung nicht mehr von einer Unternehmensfortführung ausgehen kann. Ein wesentliches Risiko ist gegeben, wenn zwar der Unternehmensfortbestand angenommen, jedoch die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigt werden kann.¹⁰

⁹ Vgl. SCHNECK (2010), S. 69 ff.

¹⁰ Vgl. BRECHT (2005), S. 2.

2.1.2 Grundlagen und Definition des Begriffes Risikomanagement

Das Risikomanagement ist für das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Chancen und Risiken zuständig und lässt sich vom Begriff Risiko ableiten. Dies zeigt, dass das Risikomanagement in die Unternehmensführung und in das Controlling integriert werden muss. Die systematische Risikoidentifikation, Risikobewertung und -aggregation, Risikoüberwachung, Risikobewältigung und die Nutzung von Risikoinformationen bei unternehmerischen Entscheidungen sind die Teilaufgaben des Risikomanagements.¹¹ Das Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, kritische Situationen im Rahmen der Unternehmenstätigkeit frühzeitig zu erkennen, zu vermindern oder zu vermeiden. Nur durch Vermeidung und Verminderung von Risiken sowie Planbarkeit und Steuerung von kritischen Situationen kann ein Unternehmen unvorhersehbare Risiken meistern. Das Wesen unternehmerischen Handelns ist das Nutzen von Chancen und, aufgrund von Unberechenbarkeit der zukünftigen Umweltbedingungen, auch das Eingehen von Risiken. Dementsprechend gehört ein sachgerechter Umgang mit Risiken zu den zentralen Erfolgs- und Überlebensfaktoren eines Unternehmens.¹²

Die Gesamtheit aller Aufgaben, Maßnahmen und Träger des Risikomanagements wird als Risikomanagementsystem bezeichnet. Ein Risikomanagementsystem hat die Aufgabe, durch dokumentierte organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass die Risikosituation in regelmäßigen Abständen analysiert wird, die Ergebnisse der Unternehmensführung zur besseren Entscheidungsfindung kommuniziert und rechtzeitig adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden.¹³ Folgende Beweggründe und Zielsetzungen lassen sich nun für die Etablierung eines Risikomanagementsystems in einem Unternehmen benennen:¹⁴

- Verbesserung von planungs- und steuerrelevanten Informationen und Informationssystemen
- Verbesserung der internen und externen Abläufe
- Unterstützung der Entwicklung eines adäquaten Risikobewusstseins bei den Beschäftigten
- Schaffung eines bewussten Umgangs mit Risiko und Risikofaktoren
- Frühzeitige Erkennung von chancen- und risikorelevanten Tendenzen und Entwicklungen
- Regelmäßige Analyse, Bewertung und zielgerechte Behandlung von Risiken

Im Bereich der Steuerberatung versteht man unter Risikomanagement ein Instrument zur Haftungsvermeidung; es ist damit ein Bestandteil eines Qualitätssicherungssystems, da es eine Reduzierung der Haftungsrisiken und Schadensfälle bewirkt und gleichzeitig die Prozessqualität im Hinblick auf haftungsrelevante Sachverhalte steigert. Für eine Steuerberatungskanzlei besteht

¹¹ Vgl. GLEISSNER (2017), S. 21.

¹² Vgl. BRECHT (2005), S. 3; ebenso vgl. BRAUWEILER (2019), S. 1 f.

¹³ Vgl. GLEISSNER (2017), S. 21 f.

¹⁴ Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 2.

keine gesetzliche Verpflichtung, ein solches System einzurichten. Im Gegensatz zu einem Qualitätssicherungssystem beinhalten Risikomanagementsysteme keinen geschlossenen Anforderungskatalog und auch keine Verpflichtung zu ständiger Verbesserung.¹⁵ Die Risikostrategie des Unternehmens wird ausgehend von der Vision und Mission sowie basierend auf der Unternehmensphilosophie und -strategie sowie der Kanzleistrategie definiert, die zum Beispiel aus der Kostenführerschaft, Klientenpartnerschaft oder Produktführerschaft bestehen kann. Diese enthält auch Überlegungen bzw. Festlegungen zur Risikotragfähigkeit und zum Risikoappetit des Unternehmens.

Die Verantwortung zur Umsetzung der Risikostrategie hat das Risikomanagement. Die Risikostrategie des Unternehmens dient dazu, die Rahmenbedingungen und das Umfeld in das Risikomanagementsystem zu etablieren und umzusetzen. In Absprache mit der Leitung des Risikomanagements werden die Ziele und die Verantwortlichkeiten für die nachgeordneten Bereiche definiert.¹⁶ Das Risikomanagementsystem wird in drei Komponenten aufgeteilt. Diese sind das Frühwarnsystem, das Controlling und das interne Überwachungssystem. Während sich die Systematik der Überwachung von Qualitätssicherungsmaßnahmen an die Systematik des internen Überwachungssystems anlehnt, stellen das Frühwarnsystem und das Controlling weitere notwendige Bestandteile des Risikomanagementsystems dar.¹⁷

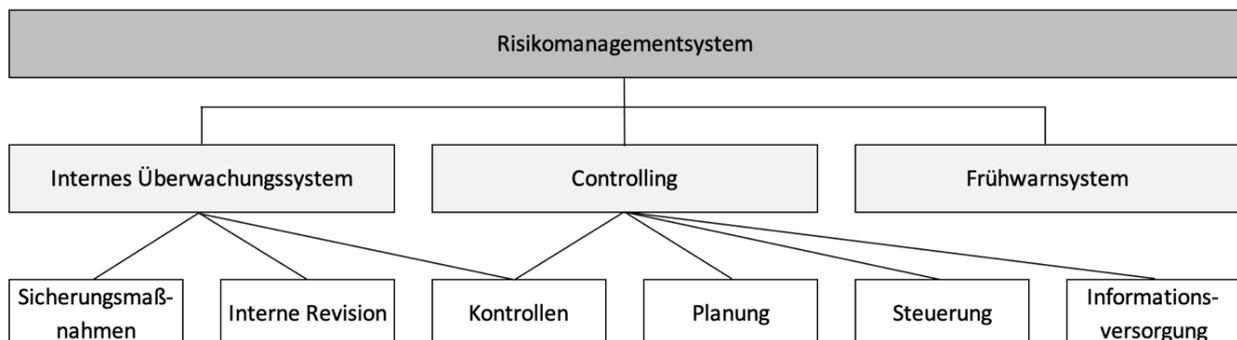


Abbildung 2: Die Elemente des Risikomanagementsystems,
Quelle: KERN (2008), S. 113. (leicht modifiziert)

Ein wesentlicher Bestandteil des Risikomanagementsystems ist, wie die oben angeführte Grafik zeigt, das Frühwarnsystem. Das Frühwarnsystem muss daher so gestaltet werden, dass Entwicklungen frühzeitig erkannt werden und es noch möglich ist, geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmens einzuleiten. Der Aufbau eines Frühwarnsystems ist in vier Stufen zu gliedern.

¹⁵ Vgl. KERN (2008), S. 111.

¹⁶ Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 3.

¹⁷ Vgl. KERN (2008), S. 112.

Die erste Stufe ist die Festlegung von Beobachtungsbereichen. In dieser Stufe müssen relevante Beobachtungsbereiche festgelegt werden.¹⁸

Nach der Festlegung der Beobachtungsbereiche müssen im Anschluss jedem Beobachtungsbereich Kennzahlen oder Kennzahlensysteme zugeordnet werden. Diese sollen Krisen oder frühzeitige Gefährdungen signalisieren. In einem weiteren Schritt sind den einzelnen Kennzahlen Sollwerte aus betrieblichen Erfahrungswerten zuzuordnen. Erst bei Überschreitung dieser Sollwerte soll eine Warnmeldung erfolgen.¹⁹ Der Ablauf eines Risikomanagementsystems erstreckt sich dabei in Form eines Regelkreises, nach dem auf Basis einer Risikostrategie geeignete Maßnahmen des Risikomanagements festgelegt werden, die eine Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikosteuerung ermöglichen.²⁰

Das Controlling ist für die Planung, Steuerung, Kontrolle sowie für die Informationsversorgung verantwortlich. Ziel des Controllings sind eine regelmäßige Anpassung des Unternehmens an die Umweltveränderungen sowie die Vornahme der dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben. Damit eine Planung, Steuerung und eine Kontrolle möglich ist, benötigt man Erkenntnisse, welche sich mithilfe anerkannter Controlling-Instrumente gewinnen lassen. Zu diesen Controlling-Instrumenten zählt man strategische und operative Instrumente. Zu den strategischen Instrumenten zählt unter anderem die PEST-Analyse, SWOT-Analyse oder auch Portfolio-Analyse. Anhand dieser Analysen werden die Umweltentwicklungen, Trends und Erwartungswerte sowie die Wettbewerbsposition des Unternehmens dargestellt. Durch die Anwendung operativer Instrumente wie der Deckungsbeitragsrechnung, der Prozesskostenrechnung oder der Investitionsrechnung lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die im Rahmen des Risikomanagements zu berücksichtigen sind.²¹

Die dritte Komponente ist das interne Überwachungssystem. Dieses System enthält alle von der Unternehmensleitung eingeführten Regelungen, Grundsätze und Maßnahmen, die der Sicherung der Geschäftstätigkeit einschließlich des Schutzes des Vermögens und der Einhaltung interner und externer Vorschriften dienen. Im Rahmen des Risikomanagements sollen diese durch Erfassung, Messung und Steuerung der relevanten Risiken auf ein vorgegebenes gewünschtes Niveau begrenzt werden. Das interne Überwachungssystem umfasst neben einer Informations- auch eine Sicherungsfunktion und besteht aus den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen, den

¹⁸ Vgl. BRECHT (2005), S. 5 f.

¹⁹ Vgl. BRECHT (2005), S. 5 ff.

²⁰ Vgl. KERN (2008), S. 113.

²¹ Vgl. BRECHT (2005), S. 7 ff.

prozessabhängigen Kontrollen und der internen Revision. Zu den organisatorischen Sicherungsmaßnahmen zählt man Maßnahmen, die in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens eingebaut werden, wie das Vier-Augen-Prinzip oder die Beschränkung von Zugriffsrechten. Prozessabhängige Kontrollen sind automatisch in die Unternehmensabläufe eingefügt. Diese Kontrollen verfolgen das Ziel, Fehler noch während des Leistungsprozesses mittels eingebauter Plausibilitätsprüfungen oder Verprobungsrechnungen aufzudecken und zu korrigieren. Die interne Revision ist weder in den Arbeitsprozess integriert noch für das zu erzielende Ergebnis verantwortlich. Diese Instanz ist prozessunabhängig und wird ausdrücklich gesetzlich gefordert.²²

2.1.3 *Prozess des Risikomanagements*

Der Ablauf des Risikomanagementsystems lässt sich als geschlossener Regelkreis in Abbildung 3 darstellen. In diesem Regelkreis des Risikomanagement-Prozesses ist sicherzustellen, dass Risiken des Unternehmens identifiziert und bewertet sowie risikorelevante Informationen systematisch und geordnet an Entscheidungsträger weitergeleitet werden, sodass Risikosteuerungsmaßnahmen rechtzeitig ergriffen werden können.²³ Die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses bauen aufeinander auf und sind für das umzusetzende Unternehmen von wesentlicher Bedeutung, da sie von der jeweils vorhergehenden Phase abhängig sind. Demzufolge können nur jene Risiken bewertet werden, die in der ersten Phase identifiziert wurden. Somit gefährden nicht identifizierte Risiken unerkannt die Unternehmensziele, weil diese nicht verarbeitet werden können. Umso wichtiger ist es, den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses erhebliche Bedeutung zukommen zu lassen.²⁴

²² Vgl. BRECHT (2005), S. 5 ff.

²³ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 82.

²⁴ Vgl. HEGER (2007), S. 14 f.

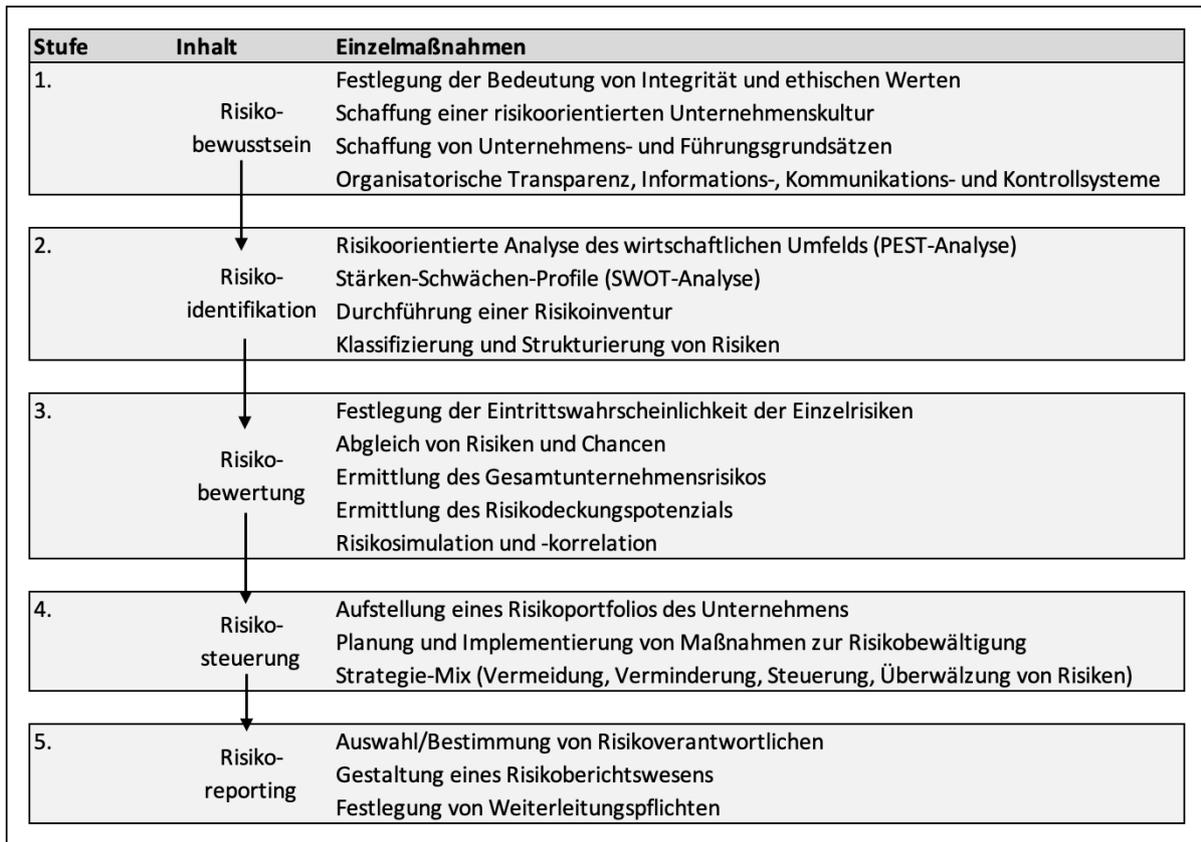


Abbildung 3: Prozess des Risikomanagements,
Quelle: BRECHT (2005), S. 12. (leicht modifiziert)

2.1.3.1 Risikobewusstsein

Grundlage für ein funktionierendes Risikomanagement ist eine klar definierte und organisatorisch durchgängig angewandte Risikokultur. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollen die Bereitschaft und die Einstellung mitbringen, Risiken bewusst wahrzunehmen und entsprechend zu kommunizieren. Die Risikokultur ist von der Grundeinstellung und dem Verhalten der Unternehmensleitung geprägt. Sind Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten innerhalb einer Abteilung bzw. innerhalb des Unternehmens geregelt oder wurden Befugnisse festgelegt, so ist dies ein Indiz für ein hinreichendes Risikobewusstsein.²⁵ Damit Risiken identifiziert werden können, müssen Ziele definiert werden. Daneben müssen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dafür sensibilisiert werden, dass eine Risikokultur im Unternehmen geschaffen wird.²⁶ Unterstützend dabei wirken Anreizsysteme zur Belohnung des Risikobewusstseins. Bonussysteme, die nicht ausschließlich performanceorientiert sind, sondern auch Zahlungen vorsehen, die risikominimierende Aktivitäten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter belohnen, sind wichtig. Diese Bonussysteme müssen nicht nur rein monetär sein, sondern es können beispielsweise auch Weiterbildungen oder Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden.²⁷

²⁵ Vgl. BRECHT (2005), S. 13.

²⁶ Vgl. ROMEIKE (2018), S. 63.

²⁷ Vgl. OERTEL (2019), S. 115.

2.1.3.2 Risikoidentifikation

Ziel der Risikoidentifikation ist das rechtzeitige, regelmäßige, schnelle sowie vollständige Erfassen aller Chancen und Risiken im Unternehmen, die Einfluss auf die wesentlichen Ziele des Unternehmens haben.²⁸ Damit Risiken analysiert und identifiziert werden können, müssen diese durch den Entscheidungsträger bewusst wahrgenommen werden, denn wenn kein Bewusstsein über das Vorliegen eines Problems bzw. eines Risikos besteht, so kann dieses auch nicht erkannt bzw. weiter analysiert werden.²⁹ In dieser Phase des Risikomanagementprozesses werden alle relevanten Chancen und Risiken, die im Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen, systematisch erhoben. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass Risiken leichter kategorisiert, gruppiert und verfolgt werden können. Die Erfassung aller betreffenden Risiken und Risikopotenziale wird als Risikoinventur bezeichnet. Durch diese Vorgehensweise können jene Risiken frühzeitig erfasst werden, die noch keine unmittelbare wirtschaftliche Auswirkung auf das Unternehmen haben. Mit der vollständigen Erfassung aller möglichen Risikoquellen, -ursachen und Störpotenziale können zwei Zielvorstellungen erreicht werden. Erstens ist eine möglichst detaillierte Information über Ursachen von Risikoeintritten und Risikopotenzialen notwendig für das gezielte Setzen von Steuerungsmaßnahmen, und zweitens können entsprechende Detailinformationen leichter und effizienter etwaige Mängel in den Prozessen eines Unternehmens zeigen und somit zu raschen Verbesserungen führen. Damit die Ziele des Risikomanagements erreicht werden, ist eine systematische Vorgehensweise notwendig.³⁰ Die Risikoinventur kann mit verschiedenen Methoden durchgeführt werden, die sich in fünf Gruppen einteilen lassen:³¹

- Kreativitäts- und Konsenstechniken (Brainstorming, Delphi-Technik, World Café)
- Szenario-Analysen (Fehlerbaum/Ablaufanalyse, Schadensfall-Analyse, Szenario-Analyse)
- Indikatoren-Analyse (Change Based Risk Management, Critical Incidents Reporting)
- Funktions- und Gefährdungsanalysen (FMEA, Gefährdungsanalysen, HAZOP, HACCP)
- Statistische Analyse (Standardabweichung, Konfidenzintervall und Monte-Carlo-Simulation)

Die Auswahl der geeigneten Methode hängt stark vom spezifischen Risikoportfolio des Unternehmens und der Branche ab. Meist werden in der Praxis die einzelnen Identifikationsmethoden kombiniert. In der Praxis haben sich einige Methoden als besonders nützlich erwiesen, unter anderem Risikochecklisten, Risikoworkshops, Delphi-Technik sowie Brainstorming. Einige Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen geführter Workshops bzw. in strukturierten Diskussionen erfassen. Hierzu zählt man Risiken, die insbesondere aus den Leistungserstellungsprozessen, rechtlichen bzw. politischen Bereichen oder Risiken die aus Unterstützungsprozessen

²⁸ Vgl. BURGER/BUCHHART (2002), S. 31 ff.

²⁹ Vgl. NEUBECK (2003), S. 73.

³⁰ Vgl. BRECHT (2015), S. 14.

³¹ Vgl. AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE (2014), S. 10.

entstehen. Für die Organisation und Vorbereitung eines Workshops müssen die Abteilungen, Funktionen oder Prozesse sowie die zu betrachtenden Risikofelder festgelegt werden, die für die Risikoanalyse einzubeziehen sind. In der Regel handelt es sich hier um Kernprozesse oder Unterstützungsprozesse im Unternehmen. Im Anschluss werden Workshop-Teams zusammengestellt. Für diese Workshops werden meist ein bis zwei Tage eingeplant, wobei dies von der Größe des Unternehmens und dem Umfang der Funktionen und Abteilungen abhängt.

Nachdem der Beobachtungsbereich ausgewählt und die Workshop-Teams zusammengestellt wurden, müssen die ausgewählten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter über das Vorhaben informiert werden. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter müssen ausreichend mit Informationen über das Risikomanagementprojekt versorgt werden, damit sich die Teilnehmerinnen/Teilnehmer auf das Projekt entsprechend vorbereiten können. Bereits zu Beginn des Workshops muss verdeutlicht werden, dass das Risikomanagement einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen bringt. Zur Identifikation der operativen Risiken bietet es sich an, die Arbeitsprozesse zunächst zu beschreiben und anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, durch welche Risiken eine Abweichung des Prozessablaufs vom geplanten Ablauf eintreten kann. In einem weiteren Schritt sind aus den gesammelten Risiken jene zu selektieren, die aus Sicht der Teilnehmerinnen/Teilnehmer für eine weitergehende Bearbeitung relevant sind. Es werden zwar alle identifizierten Risiken angeführt, es sind jedoch nur jene weiter zu bearbeiten, die aus Sicht der Teilnehmerinnen/Teilnehmer für den Unternehmensbereich und dessen Ziele von Bedeutung sind. Ein weiterer Schritt, der außerdem zur Risikoidentifikation gehört, ist die quantitative Abschätzung der Bedeutung der einzelnen Risiken. Dabei werden die Risiken miteinander verglichen und anhand einer einheitlichen Skala bewertet. Diese Skala kann z. B. von 1, „unbedeutend“, bis 5, „bestandsbedrohend“, reichen. Daneben gibt es noch die Möglichkeit, ein Brainstorming innerhalb einer moderierten Gruppe oder in einem Workshop durchzuführen. Dazu wird jedoch von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern eine kreative und strukturierte Herangehensweise sowie genügend Erfahrung vorausgesetzt. Die Brainstorming-Methode ist daher eher als Kombination mit einer anderen Methode empfehlenswert.³²

Um alle denkbaren Risiken im Unternehmen zu erfassen, kann sowohl eine Top-down-orientierte als auch eine Bottom-up-getriebene Vorgehensweise oder eine Kombination beider Verfahren angewendet werden.³³ Erfolgt die Risikoidentifikation durch das Management, so spricht man vom Top-down-Ansatz. Bei diesem Ansatz wird die Risikoidentifikation von wenigen hochrangigen Personen durchgeführt. Beim Bottom-up-Ansatz werden mehrere Hierarchieebenen in die Chancen-Risiko-Identifikation mit eingebunden. Dies hat den Vorteil, dass die Erfahrungswerte

³² Vgl. GLEISSNER (2017), S. 101 ff.

³³ Vgl. UHLMANN (2014), S. 11.

der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zur Identifizierung mit aufgenommen werden können und dies zugleich Risikobewusstsein schafft.³⁴ Am sinnvollsten erscheint eine Kombination beider Verfahren, da einerseits das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und andererseits die Erfahrung des Managements eingebunden werden können.³⁵

Damit die identifizierten Risiken grafisch dargestellt werden können, kann das Ursachen-Wirkungs-Diagramm angewendet werden. Mit Ursachen-Wirkungs-Diagramm werden die Ursachen und Wirkungen, das heißt die Kausalitätsbeziehungen, abgebildet. Die Darstellung kann in unterschiedlicher Form abgebildet werden, wie z. B. in Form eines Bow-tie-Diagramms oder eines Ishikawa-Diagramms. Ein Ishikawa-Diagramm, auch als Fischgräten-Diagramm bekannt, ist eine grafische Darstellung von Wirkungsursachen, die ein einzelnes Ergebnis beeinflussen. Das Diagramm zeigt die Abhängigkeiten von Ereignissen und stellt diese grafisch dar. Analytisch und klar strukturiert werden die Ursachen für ein zuvor definiertes Endereignis mithilfe einer Ishikawa-Analyse gesucht. Das definierte Endereignis bildet den Kopf des Fischskeletts. Die Ursachen werden als Gräten dargestellt, die als Mensch, Maschine, Material, Mitwelt, Methode und Messung kategorisiert werden. Darauffolgend werden die einzelnen Gräten in der zweiten Ursachenfindungsebene durch eine Why-why-Analyse weiter verzweigt. Hierbei wird hinterfragt, welche menschlichen Faktoren das betrachtete Endereignis beeinflussen. Diese Ursachenverzweigung zeigt sehr übersichtlich und transparent mögliche Risiken auf. Die erkannten Risiken bzw. Ursachen werden im Ishikawa-Diagramm selbst gleichwertig repräsentiert, und es erfolgt keine Hervorhebung oder Abstufung von besonders wahrscheinlichen Ereignissen.³⁶ Diese Darstellung und Methodik zur Risikofindung kann im Rahmen eines Workshops angewendet werden, um Risiken strukturiert zu identifizieren. Das Ishikawa-Diagramm bietet dabei die Hilfestellung, Risiken der Ursache nach aufzugliedern.

2.1.3.3 Risikobewertung

Die Risikobewertung basiert auf den Ergebnissen der Risikoidentifikation und umfasst eine möglichst vollständige und kontinuierliche quantitative Bewertung der Risiken. Ist eine Quantifizierung nicht möglich, so sollte eine qualitative Beurteilung erfolgen, sofern nicht eine Vorselektion im Rahmen der Risikoidentifikation erfolgte. Ziel der Risikobewertung ist es, die Strukturen und Interdependenzen der Risiken transparent darzustellen und ihre Wirkungen so weit wie möglich quantitativ offenzulegen. Mithilfe der Quantifizierung kann entsprechend dem Gefährdungspotenzial für das Unternehmen eine Rangordnung erstellt werden. Durch diese Priorisierung der Risi-

³⁴ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 82 ff.

³⁵ Vgl. FIEGE (2005), S. 101.

³⁶ Vgl. ROMEIKE (2018), S. 114 f.

ken können gezielte Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Ebenso ist diese Phase Voraussetzung für die Beurteilung der aggregierten Wirkung der Risiken auf die Unternehmensziele.³⁷

Die Bewertung der Risiken sollte folgende Anforderungen erfüllen:³⁸

Objektivität – Wenn möglich, sollte ein Marktbezug hergestellt werden, insbesondere dann, wenn unternehmensexterne Daten mit einbezogen werden müssen, wie z. B. Preisrisiken oder Kursrisiken.

Vergleichbarkeit – Im Zuge der Bewertung sollten stets vergleichbare Ergebnisse erzielt werden. Die Verwendung einheitlicher, standardisierter Methoden und Daten kann dies sicherstellen.

Quantifizierung – Die Quantifizierung ist wichtig, damit bestandsgefährdende bzw. wesentliche Abweichungen von Zielgrößen erkannt werden können und eine Aggregation von Einzelrisiken möglich ist. Ist eine Quantifizierung von Risiken nicht möglich, kann eine qualitative Bewertung durchgeführt werden.

Berücksichtigung von Interdependenzen – Kompensationseffekte und Interdependenzen zwischen Risiken sind bei der aggregierten Bewertung zu berücksichtigen. Diese Anforderung lässt sich in der Praxis nur schwer erfüllen.

Die Risikobewertung umfasst die quantitative Beschreibung eines Risikos mithilfe einer geeigneten Wahrscheinlichkeitsverteilung und die Berechnung von Risikomaßen – denn nur quantifizierte Risiken lassen sich vergleichen und beurteilen. Eine geeignete Bestimmung sowie eine quantitative Beschreibung für ein Risiko ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Daher wird man sich in der Praxis auf die wesentlichsten Risiken des Unternehmens beschränken müssen. Um diese bestimmen zu können, ist bereits im Vorfeld zumindest eine Grobeinschätzung der quantitativen Höhe eines Risikos erforderlich. Wie bereits im Kapitel zur Risikoidentifikation beschrieben wurde, erfolgt die Risikoquantifizierung meist begleitend zu dieser Phase, da bereits bei der Identifikation eine grobe Erststufung des Risikos aufgrund der Relevanz vorgenommen wird. Der Begriff Relevanz drückt die Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen aus. Die Einstufung der Relevanz kann nach Relevanzklassen erfolgen. Dabei werden die Risiken in einer Skala eingestuft, die z. B. von 1 „unbedeutend“, bis 5 „existenzgefährdend“ reicht. Diese Klassifizierung stellt einen Ansatz zur Vereinfachung vieler Aspekte dar und reduziert sogleich die Komplexität der realen Gegebenheiten. Ebenso können gewisse Risiken mit dieser Klassifizierung intensiver untersucht und präziser quantifiziert werden, welche die Relevanz 3, 4 und 5 aufweisen. Die Relevanz hat viele wichtige Funktionen. Zum einen dient sie als Filter, um zu unterscheiden, welche Risiken überhaupt im Rahmen des Risikomanagements Berücksichtigung finden, zum anderen

³⁷ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 102.

³⁸ Vgl. BURGER/BUCHHART (2002), S. 101 ff.

dient sie als erstes Ranking der Risiken im Risikoinventar und schätzt außerdem die Wirkung eines Risikos auf den Unternehmenswert.³⁹

Um Risiken quantitativ zu bewerten, werden in der Praxis folgende Faktoren herangezogen:⁴⁰

Schadenshöhe – Die Schadenshöhe oder auch Wirkung genannt, gibt an, in welchem Ausmaß sich ein Risiko auf eine bestimmte Zielgröße auswirkt. Um die Schadenshöhe zu ermitteln, wird eine subjektive Schätzung aufgrund verfügbarer objektiver Informationen durchgeführt.

Eintrittswahrscheinlichkeit – Dieser Faktor gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit, meist in Prozent angegeben, der Schaden zu erwarten ist. Neben der Wahrscheinlichkeit kann auch die Eintrittsfrequenz bzw. -häufigkeit angegeben werden. Diese Kennzahl gibt an, wie oft der Schaden bei 100 möglichen Ereignissen eintritt. Durch Multiplikation der Schadenshöhe mit der Eintrittswahrscheinlichkeit wird der periodisierte Risikoerwartungswert ermittelt, der dem erwarteten Schaden im Betrachtungszeitraum entspricht.

Da zukünftige Entwicklungen häufig in der Praxis nicht bekannt sind, ist eine Quantifizierung von Risiken auf der Basis von Erwartungswerten meist nicht möglich. In diesen Fällen bietet es sich an, Risiken qualitativ, also subjektiv anhand von Klassifizierungen, einzuschätzen. Wie die nächste Abbildung zeigt, können mittels der Portfoliotechnik die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit und die gebildete Schadensklassifizierung im Rahmen eines Koordinatensystems zueinander in Beziehung gesetzt werden. Ebenso sollte festgelegt werden, welche Felder innerhalb des Koordinatensystems für Entscheidungsträger Handlungsbedarf auslösen. Einzusetzen ist diese dargestellte Technik für Prozesse, Projekte oder auch einzelne Risiken zur Erfassung von Gewinnpotenzialen. Es wird empfohlen, die Resultate aus der Identifikation und Bewertung von Risiken für abgrenzbare organisatorische Einheiten systematisch und übersichtlich darzustellen. Dies kann mit einer Risk Map oder einem Risk Trading Sheet erfolgen.⁴¹

³⁹ Vgl. GLEISSNER (2017), S. 169.

⁴⁰ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 103 f.

⁴¹ Vgl. FREIDANK (2011), S. 74 ff.

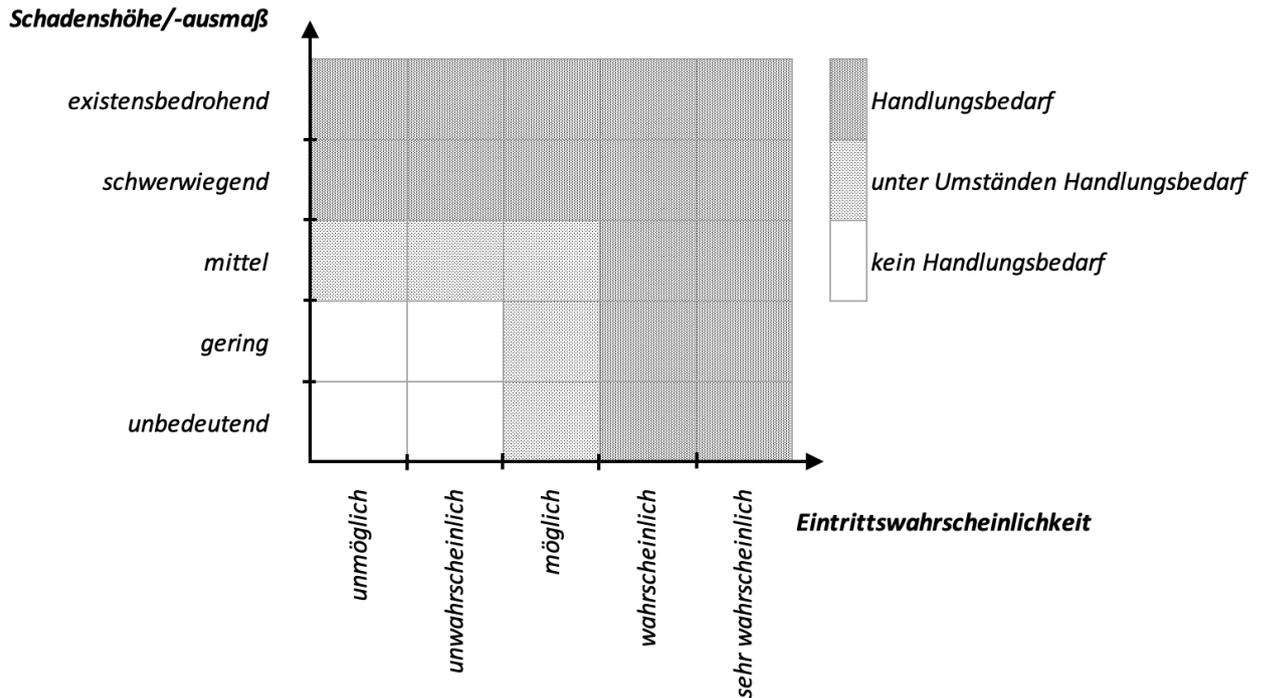


Abbildung 4: Risikoportfolio,
Quelle: FREIDANK (2011), S. 76. (leicht modifiziert)

2.1.3.4 Risikosteuerung

Nach der Identifikation und Bewertung der Risiken folgt die Risikosteuerung. Ziel der Risikosteuerung ist es, Risikoursachen so zu beeinflussen, dass bestimmte risikobehaftete Ereignisse verhindert werden bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit herabgesetzt wird. Der Strategien-Mix der Risikosteuerung setzt Maßnahmen zur Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung und Risikotragung. Wie die Bezeichnung der einzelnen Maßnahmen erahnen lässt, werden jene Maßnahmen gesetzt, um Risiken komplett zu vermeiden, zu verhindern, zu transferieren oder zu übernehmen. Dies bedeutet, dass je nach Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken und der Schadenshöhe abgestimmte Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verminderung dieser eingesetzt werden. Direkte oder auch wirkungsbezogene Maßnahmen verbessern den Informationsstand, und so können Risiken vermieden werden. Risiken, die nicht vermieden werden können, werden zum Beispiel auf Versicherungen überwälzt, wohingegen häufig auftretende Risiken mithilfe eingesetzter interner Kontrollen bzw. Maßnahmen verhindert oder vermindert werden sollen. Die nachfolgende Tabelle beschreibt die einzelnen Steuerungsmaßnahmen bzw. anzuwendende Strategien zur Risikovermeidung, -verminderung, -steuerung, -überwälzung und -tragung.⁴² Die verschiedenen Risikosteuerungsinstrumente sind vielfältig und aus diesem Grund zu klassifizieren. Man unterscheidet zwischen aktiven und passiven Steuerungsmaßnahmen. Aktive Steuerungs-

⁴² Vgl. BRECHT (2005), S. 19 f.

maßnahmen sind Maßnahmen zur Risikovermeidung, Risikoverminderung sowie Risikosteuerung und versuchen die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie das Risikoausmaß zu verändern. Passive Steuerungsmaßnahmen versuchen, die Wirkungen der Risiken durch die Bereitstellung von Risikoüberwälzungsmaßnahmen aufzufangen oder auf Dritte zu übertragen.⁴³

Maßnahme	Beschreibung
Risikovermeidung	Vollständiger Verzicht auf die Durchführung risikobehafteter Projekte, Handlungen, Prozesse oder Herstellung von Produkten und Dienstleistungen. Durch die vollständige Vermeidung von Risiken können auch Chancen verloren gehen.
Risikoverminderung	Durch die Implementierung und Durchführung von Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken verringert und/oder die Schadenshöhe vermindert. Zu diesen Maßnahmen zählen Handlungen zur Verbesserung der Informationsgewinnung und -verarbeitung.
Risikosteuerung	Durch die bewusste Inkaufnahme von Einzelrisiken wird das Gesamtunternehmensrisiko aufgrund der Wechselwirkung von gegenläufigen Geschäften vermindert. Hier können Risiken durch Absicherung gedämpft werden.
Risikoüberwälzung	Das Risiko wird auf externe Risikoträger übertragen. Durch das Abschließen von Versicherungen werden Risiken wie Transport-, Liefer-, oder Beschaffungsrisiken auf den Versicherungsgeber übertragen.
Risikotragung	Bei der Risikotragung werden Risiken bewusst übernommen. Um Maßnahmen zur Verlustvorsorge treffen können, werden finanzielle Mittel bereitgestellt, um mögliche Schadenswirkungen auszugleichen. Ebenso können entsprechende risikobewusste Reserven oder Rückstellungen gebildet werden.

*Tabelle 1: Maßnahmen der Risikosteuerung (Risikostrategien),
Quelle: BRECHT (2005), S. 20. (leicht modifiziert)*

Die bereits ermittelten Risiken sowie die zu implementierenden Strategien, wie sie in Tabelle 1 dargestellt sind, lassen sich nachfolgend in einem Risikoportfolio übersichtlich festhalten. Je nach Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit können vier Risikoarten unterschieden werden. Dieses Risikoportfolio orientiert sich an den Ergebnissen der Risikobewertung und wird dazu verwendet, passende Strategien für die Risikosteuerung festzulegen. Die vier Risikoarten lassen sich in Elementarereignisse, existenzbedrohende Ereignisse, Serienschäden und Kleinschäden unterteilen. Diese Grundstruktur wird mit der Abbildung 5 dargestellt, die sich auf das Risikoportfolio der Risikobewertung aufbaut. Wie die Grafik erkennen lässt, sind entsprechend der Kombination aus Schadenshöhe beim Eintritt des Risikos und Eintrittswahrscheinlichkeit unterschiedliche Maßnahmen der Risikosteuerung zu implementieren. Bei existenzbedrohenden Risiken mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit ist eine Überwälzung der Risiken ratsam. Ist eine Überwälzung nicht möglich, weil für dieses Risiko z. B. keine Versicherung abgeschlossen werden kann, sollen diese Risiken vermieden werden. Relativ häufig auftretende Risiken, die vom Unternehmen selbst getragen werden, sollen durch Maßnahmen wie Qualitätssicherung vermindert

⁴³ Vgl. SIMIC (2010), S. 13.

werden, da diese aufgrund der hohen Eintrittsfrequenz kaum überwältigbar sind. Aufgrund der zuvor identifizierten und bewerteten Risiken lässt sich die Auswahl geeigneter Risikostrategien entsprechend der Position im Portfolio vornehmen.⁴⁴ Je nach Geschäftspolitik wird entschieden, welche Risiken in welcher Weise gesteuert werden sollen.⁴⁵

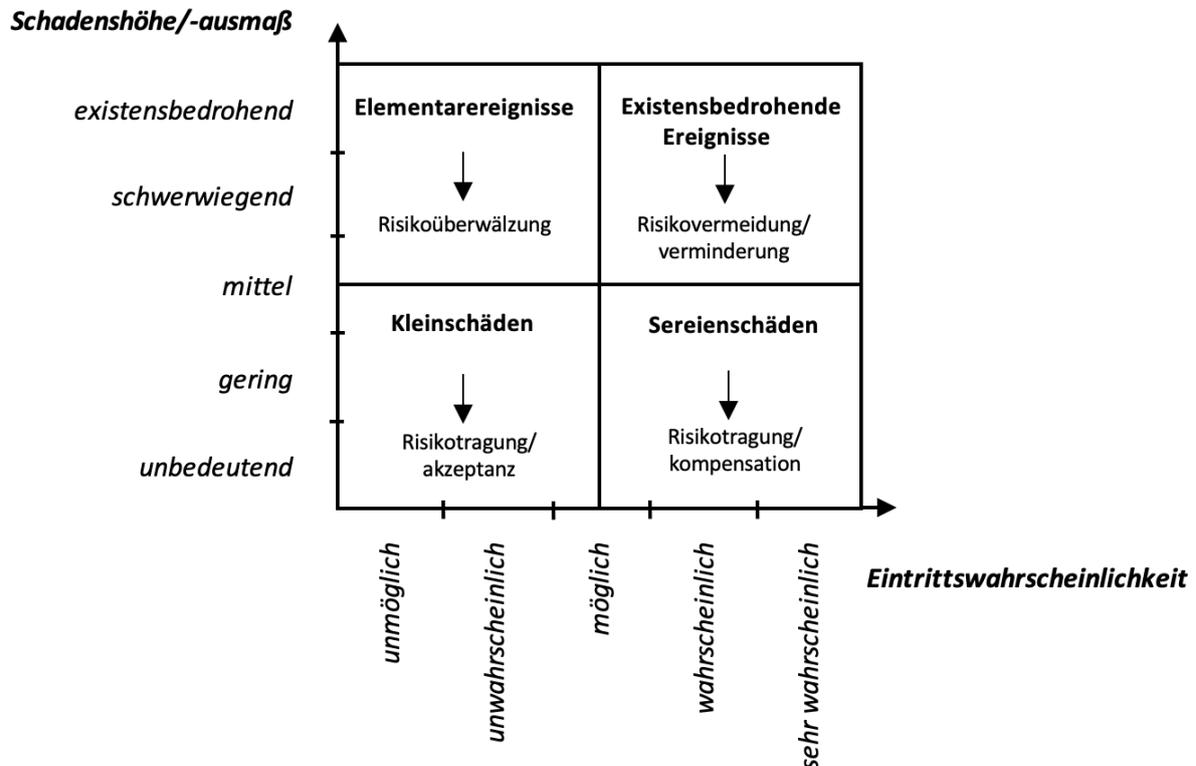


Abbildung 5: Grundstruktur Risikoportfolio,
Quelle: BRECHT (2005), S. 21. (leicht modifiziert)

2.1.3.5 Risikoreporting

In der Phase des Risikoreportings werden Informationen zu den identifizierten und bewerteten Risiken sowie Informationen zur Risikobewältigung regelmäßig berichtet.⁴⁶ Diese Phase dient zur Dokumentation der Ergebnisse, welche aus der Durchführung der Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikoaggregation gewonnen werden.⁴⁷ Das Risikoreporting hat außerdem die Aufgabe, Informationskanäle festzulegen, die Dokumentation des Systems sicherzustellen sowie risikorelevante Kompetenzen auf Abteilungen und Entscheidungsträger zu delegieren. Welche Abteilung mit der Bewältigung welcher Risiken beauftragt wird und welche Maßnahmen einzuleiten sind, muss von der Geschäftsleitung entschieden werden. Wichtig ist, dass die Geschäftsleitung

⁴⁴ Vgl. BRECHT (2005), S. 21 ff.

⁴⁵ Vgl. JAKOPOVIC (2006), S. 39.

⁴⁶ Vgl. SCHIERENBECK (2000), S. 478.

⁴⁷ Vgl. SCHIERENBECK/LISTER (2002), S. 190.

die Verantwortung für die Risikoerfassung und Risikobewältigung an festgelegte Berichtsempfänger der jeweiligen Abteilung überträgt. Dieser Berichtsempfänger hat die ihm weitergeleiteten Informationen zu analysieren und diese regelmäßig zu beurteilen, ob sich wesentliche Risiken daraus ergeben können.⁴⁸

Folgende Aufgaben hat das Risikoreporting zu erfüllen:⁴⁹

- Weiterentwicklung bzw. Schaffung eines angemessenen Risikobewusstseins und Gewährleistung einer sachgerechten Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensplanung.
- Verteilung risikorelevanter Kompetenzen auf Abteilungen und Entscheidungsträger.
- Festlegung der einzelnen Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- Gestaltung eines effizienten internen Risikoreportings, indem passende Informationskanäle und die Intensität der Informationen festgelegt werden.

Man unterscheidet zwischen internen und externen Adressaten der Risikoberichterstattung. Zu den internen Adressaten zählt man das Management sowie unter anderem die Bereichsleiter. Diese werden über die Gesamt-Risikoposition des Unternehmens sowie über die Risiken in ihrem Bereich informiert. Zusätzlich ist es für den Bereichsleiter erforderlich, zu wissen, inwieweit Maßnahmen zur Risikosteuerung eingeleitet wurden, ob diese in Umsetzung sind oder schon umgesetzt wurden. Externe Adressaten sind vor allem Wirtschaftsprüfer, Analysten, Rating-Agenturen oder auch Shareholder. Da im Rahmen dieser Masterarbeit Risiken im betriebsinternen Bereich festgestellt werden und diese ausschließlich mit betriebsinternen Adressaten kommuniziert werden, wird in dieser Arbeit nicht näher auf externe Adressaten eingegangen.⁵⁰

2.2 Prozessmanagement

2.2.1 Abgrenzung und Definition des Begriffes Prozess

Der Begriff Prozess umschreibt jene Tätigkeiten, die aus einem vordefinierten Input einen gewünschten Output erzeugen.⁵¹ Gemäß dem Österreichischen Normungsinstitut ist ein Prozess ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehender Tätigkeit, der Inputs in Ergebnisse umwandelt. Prozesse haben eine hohe Bedeutung und können grundsätzlich in jedem Management, wie z. B. für Qualitätsmanagement, Informationssicherheit oder Risikomanagement, zum Vorteil und zum Nutzen der Organisation angewendet werden. Die ÖNORM A 9009:2013 hat den Zweck, das Verständnis über Prozesse zu verbessern. Diese be-

⁴⁸ Vgl. BRECHT (2005), S. 16 ff.

⁴⁹ Vgl. BRECHT (2005), S. 23 f.

⁵⁰ Vgl. DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER (2008), S. 135.

⁵¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 30.

schreibt, dass der prozessorientierte Ansatz zur Verbesserung der Wirksamkeit und der Wirtschaftlichkeit einer Organisation beim Erreichen der festgelegten Ziele eines Unternehmens dient.⁵² Dies wird in der ISO Norm 9001:2015 ebenso angeführt. Des Weiteren führt diese Norm aus, dass mithilfe eines prozessorientierten Ansatzes das Qualitätsmanagementsystem verbessert wird, indem Prozesse und ihre Ressourcen bestimmt und festgelegt werden.⁵³ Damit die Geschäftsziele auch erreicht werden können, sollten alle Prozesse auf die Ziele der Organisation abgestimmt sein. Ein prozessorientierter Ansatz sorgt neben der Erreichung der Geschäftsziele für Verbesserung von beeinflussbaren Ergebnissen und Wirkungen sowie der Leistung einer Organisation. Ebenso schafft ein prozessorientierter Ansatz die Möglichkeit, Prozesse wirtschaftlich zu verbessern, und verdeutlicht Arbeitsabläufe und ihre Schnittstellen innerhalb der Organisation.⁵⁴

Der prozessorientierte Ansatz beinhaltet die systematische Festlegung und Steuerung von Prozessen, sodass die angestrebten Ergebnisse mit der strategischen Ausrichtung und der Qualitätspolitik der Organisation übereinstimmen. Die Steuerung der Prozesse kann durch den Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Zyklus (PDCA-Zyklus) erreicht werden. Dieser Zyklus legt das Hauptaugenmerk auf risikobasiertes Denken, damit unerwünschte Ergebnisse verhindert werden und Chancen genutzt werden können. Die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes in einem Qualitätsmanagementsystem ermöglicht, Prozesse im Hinblick auf ihre Wertschöpfung zu betrachten, Anforderungen und deren Einhaltung zu verstehen, ermöglicht eine wirksame Prozessleitung und verbessert Prozesse aufgrund der Bewertung von Daten und Informationen.⁵⁵ Nach BRUNNER ist die Anwendung des PDCA-Zyklus eine systematische Verbesserungsmethode, die nur dann Erfolg bringt, wenn konsequent eine Erhebung des Ist-Zustandes erfolgt, messbare Ziele vereinbart werden und die erfolgreiche Umsetzung regelmäßig mittels Soll-Ist-Vergleich überprüft wird. Der Verbesserungsprozess erfordert die Einbindung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und durch das Management die Schaffung einer Unternehmenskultur, die den Prozess der ständigen Verbesserung lebt.⁵⁶ Der Deutsche Steuerverband (DStV) beschreibt in seinem Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung ebenfalls den prozessorientierten Ansatz. Das Handbuch baut ebenfalls auf die bereits genannten Normen auf und erweitert um Regeln, die sich für den Berufsstand aus gesetzlichen, berufsrechtlichen und mandatsspezifischen Anforderungen ergeben. Ziel des prozessorientierten Ansatzes

⁵² Vgl. ÖNORM A 9009:2013, 3 ff.

⁵³ Vgl. ISO 9001:2015, S. 7 f.

⁵⁴ Vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 3 ff.

⁵⁵ Vgl. INSTITUT ÖSTERREICHISCHER STEUERBERATER (2018), S. 7 f.

⁵⁶ Vgl. BRUNNER (2017), S. 6 f.

nach dem DStV ist es, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Organisation, die Vereinheitlichung der Vorgehensweise zur Absicherung der Fachlichkeit durch geeignete Qualitätsstandards sowie die Absicherung der kontinuierlichen Leistungsfähigkeit der Kanzlei zu erreichen.⁵⁷

Der PDCA-Zyklus setzt sich aus den Schritten Plan, Do, Check und Act zusammen.⁵⁸

Plan – Der Zyklus beginnt mit der Analyse der Ist-Situation, während die Daten gesammelt werden, die zur Ausarbeitung eines Verbesserungsplanes dienen sollen. Es werden klare Ziele des Systems und der Teilprozesse sowie der Ressourcen festgelegt, die notwendig sind, um Risiken zu ermitteln.

Do – Die ausgearbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden unter Einhaltung eines Zeitplans durchgeführt und dokumentiert.

Check – Im nachfolgenden Schritt werden die aus den Maßnahmen resultierenden Ergebnisse ausgearbeitet. Es wird geprüft, ob die Umsetzung des Planes zur erwünschten Verbesserung führt oder nicht.

Act – Wenn sich die Umsetzungen bewährt haben, werden die Verbesserungen bzw. die Veränderungen einer Arbeitsmethode standardisiert, um sicherzustellen, dass mit dieser neuen Methode auch gearbeitet wird. Dieser Standard ist dann in weiterer Folge die Ausgangsbasis für die nächsten Verbesserungsschritte unter der Anwendung des PDCA-Zyklus. Der Zyklus wird immer wieder neu durchlaufen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität zu gewährleisten. Der PDCA-Zyklus ist somit als Prozess zu verstehen, der immer neue Standards aufgreift, um von neuen und noch besseren Standards abgelöst zu werden.

2.2.2 Grundlagen und Definition des Begriffes Prozessmanagement

Unter Prozessmanagement wird grundsätzlich die Planung, Steuerung, Ausführung und Kontrolle aller Prozesse innerhalb einer Organisation unter Berücksichtigung des Umfelds verstanden. Die Unternehmensstrategie, die Aufbauorganisation, technische Ressourcen sowie die Informationstechnologie fließen in das Umfeld mit ein.⁵⁹ Austrian Standards definiert den Begriff Prozessmanagement als aufeinander abgestimmte bzw. koordinierte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken der Prozesse einer Organisation.⁶⁰ Das Prozessmanagement hat die Effektivität der Prozesse zu gewährleisten, sodass die Prozesse zur richtigen Zeit am richtigen Ort ausgeführt werden. Diese Prozesse sollen schnell und flexibel gestaltet werden. Unter Schnelligkeit wird der Zeitrahmen der Prozesse verstanden, innerhalb dessen die Prozesse erledigt werden sollen. Daneben hat

⁵⁷ Vgl. DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND (2007), S. 5.

⁵⁸ Vgl. SYSKA (2007), S. 100 ff.

⁵⁹ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 12.

⁶⁰ Vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 6.

das Prozessmanagement das Ziel, Ressourcen optimal zu nutzen.⁶¹ Die Aufgaben des Prozessmanagements werden grafisch in der Abbildung 6 dargestellt. Diese Aufgaben beinhalten ein sechsstufiges Vorgehen und bestehen aus den Phasen Prozessstrategie, Prozessdokumentation, Prozessoptimierung, Prozessumsetzung, Prozessdurchführung und Prozesscontrolling. Dieser Prozess wird auch als Process Management Life Cycle (PMLC) bezeichnet.⁶²

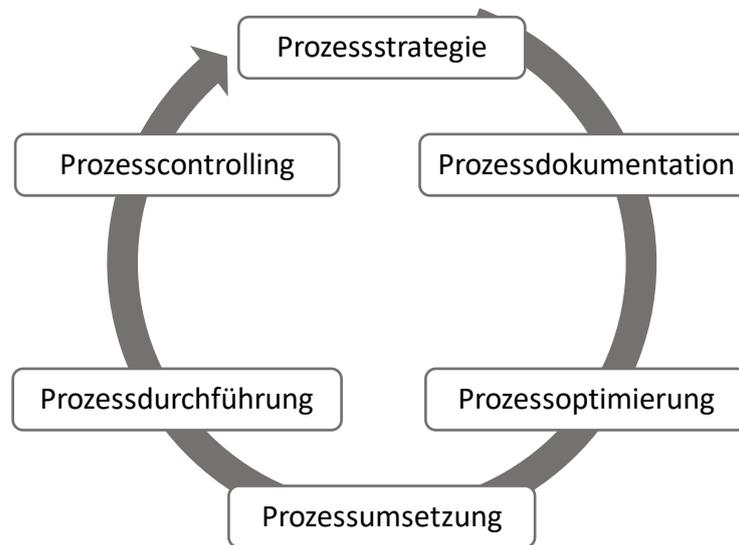


Abbildung 6: Der Process Management Life Cycle (PMLC),
Quelle BAYER/KÜHN (2013), S. 13. (leicht modifiziert)

Die erste Phase, die Prozessstrategie, setzt auf der Unternehmensstrategie und den festgesetzten Unternehmenszielen auf. Die Ziele werden mithilfe der Geschäftsprozesse eines Unternehmens erreicht. Damit sich das Unternehmen einen Überblick über die vorhandenen Geschäftsprozesse verschaffen kann, wird eine Prozesslandkarte aufgestellt. Im Anschluss werden für ausgewählte Prozesse Prozessziele und messbare Kennzahlen festgelegt. In der zweiten Phase erfolgt die Prozessdokumentation. In dieser Phase werden die Ist-Prozesse des Unternehmens erhoben und dokumentiert. Diese Dokumentation erfolgt mittels Modellierungsrichtlinien, die eine einheitliche Darstellung sicherstellen. Diese Darstellung sorgt für eine konsistente Abbildung der vorliegenden Sachverhalte und ermöglicht außerdem eine leichtere Lesbarkeit der Geschäftsmodelle. Neben der rein grafischen Darstellung der Prozesse können in dieser Phase auch Elemente zugeordnet werden, wie z. B. Organisationseinheiten, Rollen oder IT-Ressourcen. Aufbauend auf der Prozessdokumentation werden in der Phase der Prozessoptimierung die Ist-Prozesse des Unternehmens analysiert. Mittels der Analyse der Ist-Prozesse werden mögliche Prozesskandidaten für die Prozessoptimierung priorisiert. Die ausgewählten Prozessindikatoren werden in weiterer Folge in separaten Projekten einer Prozessoptimierung unterzogen. In diesen Projekten

⁶¹ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 16.

⁶² Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 12.

sollen diese im Sinne der definierten Prozessziele verbessert werden. Um den Soll-Prozess zu ermitteln, stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, wie z. B. Produkt- bzw. Prozessübersicht, Personalbedarfsermittlung sowie die Prozesskostenrechnung. In der Phase der Prozessumsetzung werden die zuvor erarbeiteten Soll-Prozesse sowohl in organisatorischer als auch in technischer Hinsicht im Unternehmen eingeführt und verankert. In dieser Phase ist dafür zu sorgen, dass unternehmensweit die definierten Soll-Prozesse gelebt werden, da diese die neuen Ist-Prozesse darstellen sollten. Diese Umsetzung erfolgt häufig noch im Rahmen der vorherigen Phase. Hier kommt es zu Prozessoptimierungs-Projekten, wobei insbesondere Konzepte und Techniken aus dem Veränderungsmanagement eingebunden und berücksichtigt werden sollten. In der vorletzten Phase der Prozessdurchführung werden die aktuellen geltenden Ist-Prozesse in das tägliche Geschäft des Unternehmens eingeführt. Während die geltenden Ist-Prozesse angewendet und durchgeführt werden, können Monitoring-Daten für die anschließende Prozesscontrolling-Phase aufgezeichnet werden. In der letzten Phase des PMLC werden im Rahmen des Prozesscontrollings diese Daten regelmäßig ausgewertet und hinsichtlich der definierten Prozessziele, Kennzahlen oder Vorgaben analysiert und bewertet. Anhand dieser Ergebnisse können Prozesse im Unternehmen gesteuert und der PMLC kann erneut durchlaufen werden.⁶³

2.2.3 Die Gestaltung der Prozesslandkarte

Damit Risiken systematisch erfasst werden und verantwortliche Personen im Unternehmen identifiziert werden können, ist es notwendig, bestehende Strukturen im Unternehmen aufzuzeigen. Werden Risiken im Unternehmen durch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Rahmen ihrer ausführenden Tätigkeiten verursacht, können diese Risiken mehreren systematischen Einheiten des Unternehmens zugeordnet werden. Hierbei kann es sich um ein Projektteam, eine Abteilung, eine Funktion oder um einen Prozess handeln. Um innerhalb des Unternehmens systematisch nach Risiken und deren Ursachen bzw. Wirkungen suchen zu können, kann es hilfreich sein, auf bestehende Organisationselemente wie eine Prozesslandkarte zurückzugreifen.⁶⁴ Die Risikoidentifikation kann mithilfe der Prozesskettenanalyse basierend auf der Analyse und Simulation von Geschäftsprozessen unter Einbeziehung der Prozessbeteiligten durchgeführt werden. Die Prozesskettenanalysen wie auch vorhandene Prozesslandkarten können Unternehmen bei der Erkennung von Risiken helfen. Wurden die Unternehmensprozesse noch nicht dokumentiert, sollten diese im Rahmen der Risikoidentifikation erhoben werden. In der Theorie sind eine vollständige Übersicht der Geschäftsprozesse und deren Prozessschritte zu erstellen, damit sich das Unternehmen eine Übersicht verschaffen kann. In der Praxis wird es aus Kostengründen häufig nicht sinnvoll sein, alle Prozesse bis ins Detail zu erheben. Die Auswahl der zu dokumentierenden Prozesse sollte abhängig von der wirtschaftlichen Relevanz erfolgen. Abzubildende Prozesse

⁶³ Vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 12 ff.

⁶⁴ Vgl. ILLETSCHKO/KÄFER/SPATZIERER (2014), S. 84 ff.

sollten möglichst realitätsgetreue Sachverhalte widerspiegeln und alle prozessrelevanten Elemente wie Vorgänge, Ereignisse, Zustände, Bearbeiter und Ressourcen darstellen. Der Vorteil bei der grafischen Darstellung der Prozesse liegt bei der Risikoerkennung darin, dass dem Betrachter ein vollständiger und verständlicher Überblick über die Prozesse gegeben wird. Bei dieser Betrachtung lassen sich durch eine Analyse der einzelnen Prozessschritte und der direkten Prozessumgebung intuitiv Quellen lokalisieren, von denen Risiken ausgehen können. Da die verantwortlichen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter den höchsten Wissensstand über den Prozessablauf und potenzielle Störanfälligkeiten haben, sollten sie zur Erkennung von Risiken, wie bereits in Kapitel 2.1.3.2 angeführt, z. B. im Rahmen von Workshops oder Interviews eingebunden werden.⁶⁵

Um Prozesse erheben zu können, gibt es verschiedene Recherchemethoden. Eine Recherchemethode ist zum Beispiel die Beobachtung von teilnehmenden Personen. Bei dieser Recherchemethode werden Prozesse mittels Beobachtungen oder durch selbst objektives Mitwirken erhoben. Bei dieser Methode können Doppelarbeiten ersichtlich werden. Neben der Beobachtung gibt es auch die Daten- und Aktenrecherche. Bei dieser Methode wird nach archivierten Dokumenten im Prozess gesucht. Da der Ablauf nicht zusammenhängend ist, gestaltet sich die Suche oft sehr schwierig. Eine weitere Recherchemethode ist ein Prozessworkshop. Dabei können die notwendigen Informationen innerhalb kurzer Zeit ausgetauscht werden. Ein Prozessworkshop ist nur dann sinnvoll, wenn er auch moderiert und geführt wird. Zuletzt wird das Interview als Recherchemethode genannt. Dabei werden Prozesse per Interview analysiert. Diese Methode ist vorteilhaft: Sie beschafft viele Detailinformationen und die befragten Personen stehen nicht unter Druck, weil sie sich nicht vor Kolleginnen/Kollegen rechtfertigen müssen.⁶⁶ Bevor jedoch ein Prozess in die Prozesslandkarte aufgenommen werden kann, muss die Frage der Prozesswürdigkeit geklärt werden. Hierzu müssen die Kosten und der Nutzen der Prozesserhebung betrachtet werden. Der Nutzen kann beispielsweise die Verbesserung der Prozessqualität oder die Steigerung der Kundenzufriedenheit sein.⁶⁷ Der Prozesslebenszyklus definiert den Lebenszyklus eines Prozesses von der Aufnahme in die Prozesslandkarte bis zur Neugestaltung bzw. Stilllegung in Form von Phasen. Der gesamte Prozess des Lebenszyklus kann als Hauptprozess gesehen werden, der sich wiederum in zwei Prozesse unterteilt: einerseits in die Prozessgestaltung und andererseits in die Prozesssteuerung. Der Prozesslebenszyklus wie auch die vier Phasen werden in der Abbildung 7 dargestellt und nachfolgend erläutert.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. DIEDERICHS (2013), S. 62 ff.

⁶⁶ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 120 ff.

⁶⁷ Vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 12.

⁶⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 73 ff; ebenso vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 12 ff.

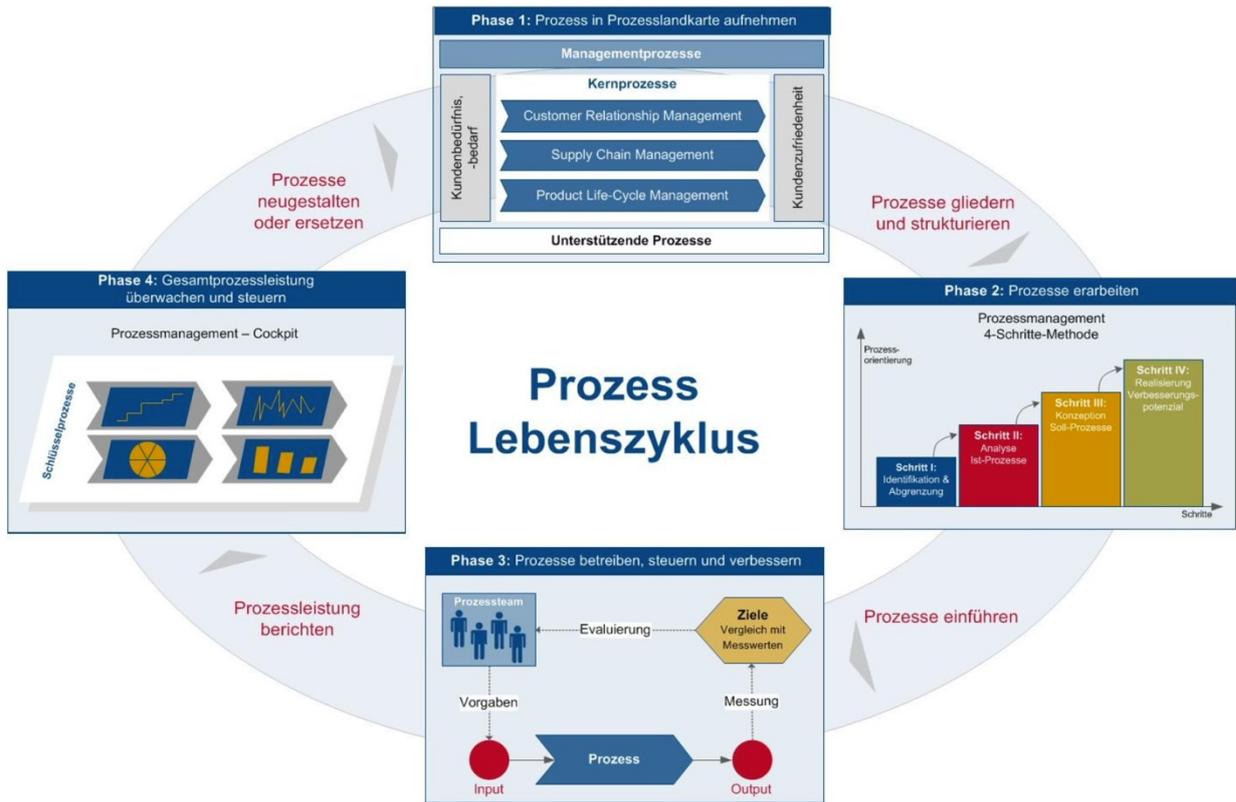


Abbildung 7: Der Prozesslebenszyklus,
Quelle: ÖNORM A 9009:2013, S. 12.

- **Phase 1: Prozess in die Prozesslandkarte aufnehmen** – Im ersten Schritt des Prozesslebenszyklus erfolgt die Aufnahme eines Prozesses in die Prozesslandkarte, wenn die Prozesswürdigkeit bestimmt wurde. Für jene Prozesse, die als prozesswürdig eingestuft wurden, ist zu entscheiden, in welche Kategorie und Gliederungsebene sie in die Prozesslandkarte aufzunehmen sind.
- **Übergang von Phase 1: Prozesse gliedern und strukturieren** – Nachdem Prozesse identifiziert, eingeordnet und die Wechselbeziehungen mit anderen Prozessen geklärt wurden, kann im nächsten Schritt die Frage der Prozesswürdigkeit geklärt werden. Die Prozesswürdigkeit ist die Voraussetzung für die weitere Vorgehensweise. Allerdings sind erst nach der Phase 1 ausreichend detaillierte Informationen vorhanden, um die Prozesswürdigkeit final zu beantworten. Nach der Feststellung der Prozesswürdigkeit kann in der Phase 2 mit der Definition der Prozesse fortgesetzt werden.
- **Phase 2: Prozesserarbeitung** – Nach der groben Abgrenzung und Strukturierung aus Phase 1 wird nun ein Prozess herausgelöst, der definiert werden muss. Diese Definition ist in der 4-Schritte-Methodik vorgegeben, die nun näher beschrieben wird. Die 4-Schritte-Methodik wird zur Erarbeitung und Verbesserung von Prozessen eingesetzt. Im ersten Schritt erfolgt die Identifikation

tion und Abgrenzung der einzelnen Prozesse. Im darauffolgenden Schritt wird der Prozess hinsichtlich seiner aktuellen Ausprägung beschrieben, indem der derzeitige Prozessablauf so dargestellt wird, wie er von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ausgeführt wird. Nachfolgend zur Visualisierung wird im selben Schritt der Prozess mithilfe von Analysewerkzeugen auf Verbesserungspotenziale untersucht. Im dritten Schritt wird die Prozessbeschreibung erarbeitet. Diese Beschreibung dokumentiert den strukturierten Prozessablauf samt allen relevanten Informationen und legt fest, mit welchen Zielen die Prozessleistung überprüft werden soll. Im letzten Schritt ist die Umsetzung des erarbeiteten Soll-Zustandes vorzubereiten. Hierzu wird der sogenannte Maßnahmenplan eingesetzt, der vorgesehene Verbesserungen mit Erledigungsterminen und Verantwortlichkeiten verknüpft.

- **Übergang von Phase 2: Prozesse einführen** – Nachdem die Prozesse definiert und freigegeben wurden, ist es erforderlich, diese abschließend zu implementieren, um eine systematische Umsetzung der Prozesse sicherzustellen.
- **Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern** – In dieser Phase steht das tägliche Leben des Gedankens des Prozessmanagements im Mittelpunkt. Die Ausführung der Prozesse ist einerseits mit den Vorhaben der Prozessbeschreibung und aller referenzierten Vorhaben und andererseits mit den festgelegten Prozesszielen zu vergleichen. Der dafür Prozessverantwortliche trägt die Koordinationsverantwortung und muss bei Bedarf steuernd eingreifen. Umso wichtiger ist daher das regelmäßige Messen und Abgleichen mit den Prozesszielen für die Steuerung des Prozesses.
- **Übergang von Phase 3: Prozessleistung berichten** – Wurden für den Prozess Ziele vereinbart, so ist deren Erreichung oder auch Nichterreichung nur in Form der Prozessausführung und Regelung periodisch zu evaluieren, damit Maßnahmen – und somit eine kontinuierliche Verbesserung – zu gewährleisten sind.
- **Phase 4: Gesamtprozessleistung überwachen und steuern** – In dieser Phase des Prozesslebenszyklus werden alle Prozesse des Unternehmens und deren Steuerung auf Basis von Prozessdaten beschrieben. Mithilfe des Abgleichs der verschiedenen Prozessziele ist es möglich, Änderungen oder Ziele zu adaptieren sowie Entscheidungen zu Maßnahmen festzulegen. Sind nur geringe Eingriffe, Veränderungen oder Anpassungen erforderlich, so kann dies im Rahmen der dritten Phase bewerkstelligt werden.
- **Übergang von Phase 4: Prozesse neu gestalten oder ersetzen** – Ist nun der Prozess am Ende des Lebenszyklus angelangt, wenn z. B. tiefgreifende technologische Veränderungen erforderlich sind, so findet der Übergang zur ersten Phase statt. Aufgrund der Tatsache, dass Prozesse in der Regel mit anderen Prozessen in Wechselwirkungen stehen, hat die Auslagerung eines Prozesses meist Auswirkungen auf andere Prozesse. Anhand der Prozesslandkarte gilt es zu klären, welche Wechselwirkungen zwischen den Prozessen bestehen.

2.3 Qualitätsmanagement

2.3.1 Abgrenzung und Definition des Begriffes Qualität

Der Begriff Qualität wird in unserer Gesellschaft vielfach verwendet und ist meist mit einem positiven Image verknüpft. Bei genauerer Betrachtung kann festgestellt werden, dass das Wort Qualität viele Eigenschaften repräsentiert, die einem Produkt oder Verfahren beigegeben sind. Ebenso kann festgestellt werden, dass das Wort Qualität einer der Maßstäbe ist, mit denen Kundinnen/Kunden Kaufentscheidungen treffen.⁶⁹ Nach dem Österreichischen Norminstitut fördert eine auf Qualität ausgerichtete Organisation eine Kultur, die zu Verhaltensweisen, Einstellungen, Tätigkeiten und Prozessen führt, die Werte schafft, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen von Kundinnen/Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien erfüllt. Die Qualität der Dienstleistungen und der Produkte einer Organisation wird durch die Fähigkeit bestimmt, Kundinnen/Kunden zufriedenzustellen. Somit umfasst die Qualität von Dienstleistungen und Produkten nicht nur deren vorgesehene Leistung und Funktion, sondern auch ihren wahrgenommenen Wert und Nutzen für die Kundinnen/Kunden.⁷⁰

Aufbauend auf den genannten Qualitätsbegriffen und der Tatsache, dass es sich beim Kooperationsunternehmen um einen Dienstleistungsbetrieb handelt, wird im Folgenden die Dienstleistungsqualität näher erläutert. Der Begriff Dienstleistungsqualität eines Anbieters hat die Fähigkeit, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Die Qualität bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.⁷¹ Somit wird unter der Dienstleistungsqualität die Beschaffenheit einer Leistung verstanden, die ein bestimmtes Leistungsniveau repräsentiert. Die Erwartungen werden aus der Sicht der Klientinnen/Klienten festgelegt.⁷² Man unterscheidet zwei Ansätze der Qualitätsdefinition:⁷³

Produktbezogener Qualitätsbegriff: Bei dieser Begriffsdefinition wird die Qualität von Dienstleistungen vielfach als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaft verstanden. Diese Auffassung rückt die Betrachtung insbesondere der Kriterien im Dienstleistungsbereich in den Vordergrund (Product-based).

Kundenbezogener Qualitätsbegriff: Die Qualitätsbetrachtung aus der Sicht der Kundinnen/Kunden ist demgegenüber auf die Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen

⁶⁹ Vgl. BRÜGGEMANN/BREMER (2020), S. 3.

⁷⁰ Vgl. ISO 9000:2015, S. 7.

⁷¹ Vgl. BRUHN (2013), S. 34.

⁷² Vgl. KERN (2008), S. 83 f.

⁷³ Vgl. BRUHN (2013), S. 31 f.

durch Kundinnen/Kunden fokussiert. Letztlich entscheiden nicht allein die objektiven Qualitätsmerkmale über die Qualitätsposition einer Dienstleistung. Stattdessen erfolgt die Positionierung vielmehr vor dem Hintergrund eines subjektiven Urteils über die von Kundinnen/Kunden als wichtig erachteten Eigenschaften. Hierbei entstehen für Unternehmen vor allem dann Probleme, wenn sich die Qualität aus objektiver und subjektiver Perspektive stark unterscheidet.

Nach KERN haben Qualitätsaspekte nicht nur eine objektive oder subjektive Dimension. Laut KERN gibt es auch eine Dimension, die sich im Zwischenbereich befindet und sich daher einer Beurteilung sowohl der Beraterin/des Beraters, der Klientin/des Klienten als auch eines Dritten im Wesentlichen weitgehend entzieht. Die nachfolgende Abbildung zeigt die einzelnen Qualitätsaspekte zugeordnet zu den einzelnen Dimensionen. Die erweiterte Dimension zum Qualitätsbegriff in der Steuerberatung erscheint deshalb notwendig, weil die Klientinnen/Klienten als Leistungsempfänger z. B. die Ergebnisqualität mangels der entsprechenden Qualifikation weder objektiv noch subjektiv beurteilen können. Infolgedessen ist es für die Klientinnen/Klienten auch nicht möglich festzustellen, ob der zu zahlende Preis auch im angemessenen Verhältnis zur fachlich richtigen Leistung steht. Ebenso ist es dem Kanzleiinhaber aufgrund der Komplexität des Aufgabenspektrums unter Berücksichtigung der sich ständig ändernden Gesetzeslagen und der Flut der Rechtsprechung nur eingeschränkt möglich, seine Leistungen zu erstellen und diese als fachlich richtig wahrzunehmen.⁷⁴

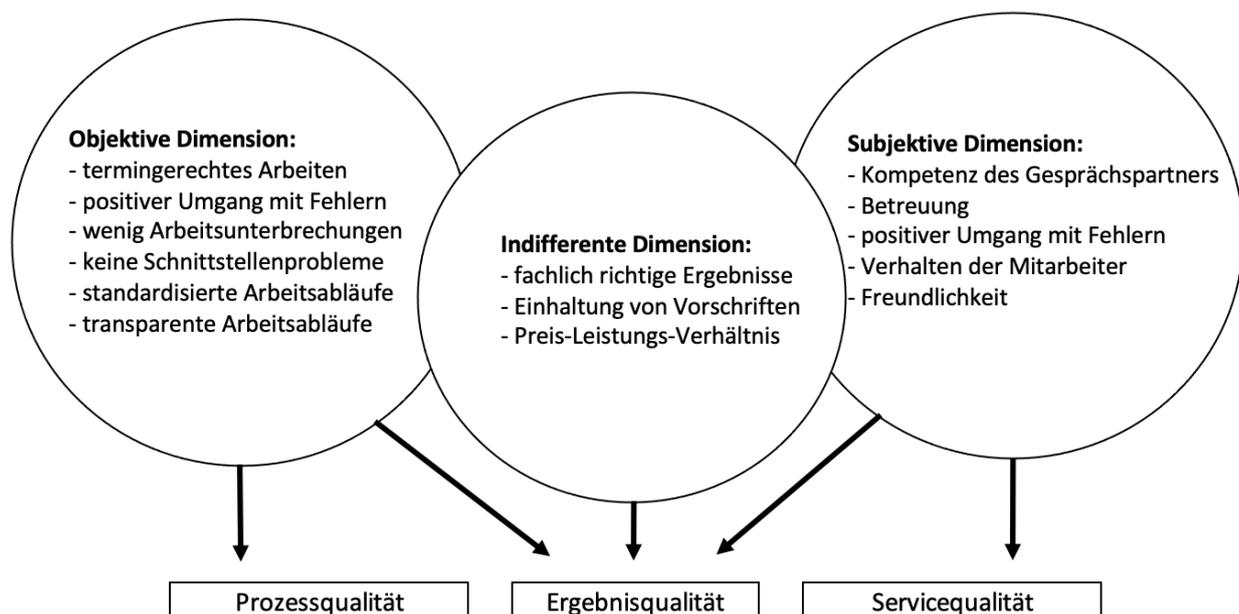


Abbildung 8: Die Dimensionen des Qualitätsbegriffes,
Quelle: KERN (2008), S. 81. (leicht modifiziert)

⁷⁴ Vgl. KERN (2008), S. 80 f.

2.3.2 Grundlagen und Definition des Begriffes Qualitätsmanagementsystem

Unter der Definition Qualitätsmanagementsystem wird ein System verstanden, das aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation anwendet. Außerdem umfasst dieses Leiten und Lenken das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung. Zusammengefasst zielt das Qualitätsmanagementsystem darauf ab, bestimmte, vorher definierte Qualitätsansprüche im Unternehmen zu erfüllen und diese Ansprüche auch kontinuierlich zu steigern.⁷⁵ Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist eine strategische Entscheidung, die helfen kann, die Gesamtleistung zu steigern, und die eine gute Basis für nachhaltige Entwicklungsinitiativen bereitstellt. Für die Organisation ergeben sich einige potenzielle Vorteile aus der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems. Zum einen werden die Kundenanforderungen sowie die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllt. Zum anderen muss sich die Organisation Gedanken über die Behandlung von Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ihren Zielen machen. Die Norm 9001:2015 wendet den prozessorientierten Ansatz an, der das PDCA-Modell sowie risikobasiertes Denken umfasst. Risikobasiertes Denken ermöglicht der Organisation, diejenigen Faktoren zu bestimmen, die bewirken können, dass Prozesse der Organisation und ihr Qualitätsmanagementsystem von den geplanten Ergebnissen abweichen.⁷⁶

Im Umfeld von Steuerberatungskanzleien gibt es heute maßgebliche Veränderungstendenzen. Hauptgrund für die Veränderungen sind vor allem die neuen Technologien. Neben der Digitalisierung gibt es auch noch Wettbewerbsveränderungen (z. B. Befugniserweiterung für selbstständige Buchhalterinnen/Buchhalter) oder Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterqualifikation. Jede Veränderung stellt die Kanzlei vor neue Herausforderungen. Damit wird auch die Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems für Steuerberatungskanzleien wieder mehr in den Mittelpunkt gestellt. Im Handbuch zur Qualitätssicherungsrichtlinie des Instituts österreichischer Steuerberater werden spezielle Erläuterungen zur Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems in einer Steuerberatungskanzlei beigelegt, die sich an der Norm ISO 9001:2015 orientiert. Die Normanforderungen geben die Leitlinie zu den Punkten vor, die bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen sind. Trotz dieser Normanforderungen ist jede Steuerberatungskanzlei selbst gefordert, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem zu errichten. Neben den Erläuterungen zur Qualitätssicherungsrichtlinie gibt der Teil II des Handbuchs spezielle Anregungen in Zusammenhang mit der Nutzung von digitalen Technologien. Dies ist aufgrund der Tatsache notwendig, dass die Nutzung digitaler Technologien in der Branche ein vordringliches Thema ist und die Einführung solcher Technologien stark die Organisations- und Dienstleistungsqualität beeinflussen kann. Aufgrund

⁷⁵ Vgl. STEIN (2012), S. 11 ff.

⁷⁶ Vgl. ISO 9001:2015, S. 6.

der engen Bindung der Qualitätssicherungsrichtlinie an die Norm ISO 9001:2015 sind auch die Grundsätze und Ansätze zur Qualitätssicherung entsprechend der ISO 9001:2015 gültig.⁷⁷ Diese Grundsätze können auch bei Steuerberatungskanzleien angewendet werden, um die Leistungsfähigkeit ihrer Praxis zu verbessern, und werden nachfolgend kurz erläutert:⁷⁸

Kundenorientierung – Da Kanzleien von ihren Klientinnen/Klienten abhängig sind, sollten sie gegenwärtige und künftige Erfordernisse der Klientinnen/Klienten verstehen, deren Anforderungen erfüllen und im Anschluss danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.

Führung – Die Kanzleiführung gibt die einheitliche Richtung der Kanzlei vor. Die Kanzleiführung schafft und erhält das interne Umfeld, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Praxis einsetzen.

Einbeziehen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter – Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter machen das Wesen einer Organisation aus. Die Einbeziehung ihrer Fähigkeiten ermöglicht es, den Nutzen innerhalb der Organisation vollständig auszuschöpfen.

Prozessorientierter Ansatz – Werden Ressourcen und Tätigkeiten als Prozess gesteuert, lässt sich das erwünschte Ergebnis effizienter erreichen.

Systemorientierter Managementansatz – Prozesse sollen identifiziert, verstanden und geleitet werden, denn dieses System trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Kanzleiorganisation bei.

Kontinuierliche Verbesserung – Die Gesamtleistung der Organisation stellt anhaltende Zielsetzung der Kanzleiorganisation dar.

Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung – Um wirksame Entscheidungen treffen zu können, müssen Sachverhalte ermittelt und Daten sowie Informationen analysiert werden.

2.3.3 *Rechtliche Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Steuerberatung*

Die Qualität der Leistung ist für jede Steuerberatungskanzlei ein wesentlicher und bestimmender Erfolgsfaktor, denn dieses Umfeld ist einerseits durch die gesetzlichen und behördlichen Vorgaben und andererseits durch die kundenspezifischen und individuellen Beratungsleistungen gekennzeichnet. Umso wichtiger ist daher die sowohl inhaltliche und fachliche Qualität als auch die organisatorische Qualität bei der Leistungserbringung.⁷⁹ Trotz eines Bedeutungszuwachses des Themas Qualitätsmanagement gibt es weder für Steuerberater noch für Steuerberatungskanzleien in Österreich eine gesetzliche Verpflichtung, ein institutionalisiertes Qualitätssicherungssystem einzurichten. Auch gibt es keine Verpflichtung, dieses System extern überprüfen zu lassen. Eine Zertifizierung gemäß ISO-Normen kann daher freiwillig angewendet werden. Die Grundlage

⁷⁷ Vgl. INSTITUT ÖSTERREICHISCHER STEUERBERATER (2018), S. 5 f.

⁷⁸ Vgl. KERN (2008), S. 99 f.

⁷⁹ Vgl. INSTITUT ÖSTERREICHISCHER STEUERBERATER (2018), S. 4.

zur Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems in Österreich bietet das Berufsrecht.⁸⁰ Einige Faktoren, die die Qualität beeinflussen, sind im Berufsrecht für diese Berufsgruppe bereits durch die Erlangung der Berufsbefähigung bzw. durch Berufsausübungsgrundsätze gegeben. Diese Grundsätze werden durch das Wirtschaftstreuhandberufsgesetz (WTBG), die Berufsauffassung, die Fachgutachten der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (KSW), die Richtlinien und die Stellungnahmen von nationalen und internationalen Berufsorganisationen bestimmt.⁸¹

Die KSW vertritt die Interessen ihrer Mitglieder. Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sind Wirtschaftstreuhandberufe, welche gemäß WTBG geregelt werden. Wirtschaftstreuhandberufsberechtigte sind strengen Standesregeln unterworfen. Diese regeln das Verhalten der Berufsgruppe. Steuerberaterinnen/Steuerberater haben durch ihren Eid die Einhaltung der Gesetze geschworen. Dies verpflichtet die Berufsberechtigten, in der Berufsausübung durch Redlichkeit und Ehrenhaftigkeit in ihrem Benehmen sowie durch besondere Vertrauenswürdigkeit ihren Berufsstand zu repräsentieren. Diesem Vertrauensverhältnis haben Steuerberaterinnen /Steuerberater aufgrund ihrer besonderen sozialen Verpflichtung durch die Garantie der Qualität ihrer Leistung zu entsprechen. Wirtschaftstrehänderinnen/Wirtschaftstrehänder sind für ihre Leistung persönlich verantwortlich und eigenverantwortlich tätig. Diese Verantwortung gegenüber den Kundinnen/Kunden soll eine hohe Qualität der Leistungserstellung bedingen, die auch oberstes Ziel der Wirtschaftstrehänderinnen/Wirtschaftstrehänder sein sollte. Die Wirtschaftstreuhandberufsberechtigten haben bei ihrer Berufsausübung darüber hinausgehende Normen zu beachten. Diese Normen bilden die Berufsgrundsätze, welche gem. § 71 WTBG geregelt sind:⁸²

- **Gewissenhaft und Sorgfalt** – Dies verpflichtet die Berufsberechtigten zu sach- und fachgerechter Arbeit, wie dies vom Berufsstand gefordert werden kann. Ebenso besteht die Verpflichtung, die beruflichen Kenntnisse stets auf dem Laufenden zu halten.
- **Eigenverantwortlichkeit** – Die Berufsberechtigten sind zur eigenverantwortlichen Ausübung ihrer Tätigkeit verpflichtet. Dies bedeutet, dass die Berufsberechtigten ihr Handeln in eigener Verantwortung bestimmen und somit ihr Urteil und ihre Entscheidungen selbst treffen.
- **Unabhängigkeit** – Jede Handlung bei Ausübung ihrer Tätigkeit, die ihre berufliche Entscheidungsfreiheit und Unbefangenheit gefährdet oder gefährden könnte, soll vermieden werden.
- **Verschwiegenheit** – Die Berufsberechtigten sind zur Verschwiegenheit über die ihnen anvertrauten Angelegenheiten verpflichtet.

⁸⁰ Vgl. KERN (2008), S. 105.

⁸¹ Vgl. INSTITUT ÖSTERREICHISCHER STEUERBERATER (2018), S. 4.

⁸² Vgl. BERTL/DJANANI/EBERHARTINGER/HIRSCHLER/KANDUTH-KRISTIN (2014), S. 317 ff.

3. Erhebung der Risikopotenziale beim Kooperationspartner zur Erstellung der Buchhaltungschecklisten

Um Effizienzverluste sowie Risiken in den einzelnen Prozessen erkennen zu können, ist es erforderlich, den gewünschten Soll-Prozess darzustellen. Dieser wird mithilfe eines offenen Interviews mit der Buchhaltungsleitung ermittelt. Nachfolgend wird der derzeitige Ist-Prozess der laufenden Buchhaltungsleistung analysiert. Um Prozesse der laufenden Buchhaltung erheben zu können, wurden ausgewählte Buchhalterinnen/Buchhalter des Kooperationsunternehmens während der Leistungserstellung beobachtet. Im Rahmen der Beobachtung wurden drei Buchhalterinnen/Buchhalter ausgewählt, welche unterschiedlich lange im Unternehmen beschäftigt sind. Zusätzlich zur Beobachtung erfolgt eine Daten- und Aktenrecherche der abgespeicherten Buchhaltungsunterlagen der ausgewählten Personen. Durch die Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Prozesses der Buchhaltungsleistung sollen Risiken und Effizienzverluste aufgezeigt werden, die in weiterer Folge in die gewünschte Buchhaltungscheckliste mit aufgenommen werden können. Effizienzverluste können durch einen uneinheitlichen Arbeitsablauf in den Geschäftsbereichen oder durch Lücken in der betrieblichen Dokumentation entstehen. Damit die Geschäftsprozesse dargestellt und optimiert werden können, benötigt es die Unterstützung der Geschäftsleitung sowie eine umfassende Aufklärung und Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Im Rahmen der Anwendung des Risikomanagementprozesses werden in einem weiteren Schritt notwendige Maßnahmen zur Verminderung und Vermeidung dieser identifizierten Risiken ausgearbeitet, um darauf aufbauend die Buchhaltungscheckliste erstellen zu können. Neben den erhobenen Risiken durch die Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Prozesses werden Risiken im Rahmen eines Workshops mit dem Buchhaltungsteam des Kooperationsunternehmens identifiziert. Diese Anwendung des Risikomanagementprozesses und in weiterer Folge die Bewertung, Steuerung und Dokumentation der Risiken wird im Kapitel 3.2 erfolgen. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird die Buchhaltungscheckliste erstellt, welche die identifizierten Risiken aus der Prozesserhebung und dem Risikoworkshop verhindern bzw. vermeiden sollte. Die Checkliste für die laufende Buchhaltung wird im Kapitel 3.3 behandelt und grafisch im Anhang dargestellt.⁸³

3.1 Analyse der Prozessabläufe in der Buchhaltung

Damit die Soll- und Ist-Prozesse der Buchhaltung des Kooperationsunternehmens standardisiert dargestellt werden können, werden im anschließenden Kapitel die Methoden zur Darstellung von Prozessen erläutert.

⁸³ S. Anhang S. 137 ff.

3.1.1 Methode zur Darstellung von Prozessen

Die Darstellung von Abläufen und Prozessen liefert einen außerordentlichen Beitrag zur Transparenz im Unternehmen und zum Verständnis der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für den Prozess. Eine grafische Ausarbeitung erleichtert die Erarbeitung der Prozesse und die Auseinandersetzung mit den dabei entstehenden Risiken. Darüber hinaus liefert die Prozessdarstellung eine Dokumentation der gemeinsamen Vorgehensweise, einen Schulungsbehelf für neue Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und bietet die Basis für Prozessanalysen und Prozessoptimierungen.⁸⁴

Die 4-Schritte-Methodik ist eine strukturierte Vorgehensweise zur Gestaltung und Optimierung von Prozessen, dies ist eine Methodik, welche im Prozessmanagement angewendet wird und bereits im Kapitel 2.2.3 kurz erläutert wurde. Die Methodik kann zum einen beim Aufbau von Prozess- oder Qualitätsmanagementsystemen oder zum anderen für das Erkennen und Verstehen von Prozessen eingesetzt werden und wird, wie der Name bereits erkennen lässt, in vier Schritte aufgliedert. Bevor eine Visualisierung des Prozessablaufs in Angriff genommen werden kann, muss der erste Schritt der 4-Schritte-Methodik vollständig durchgeführt werden.⁸⁵

Die Aufgabe des ersten Schrittes besteht darin, den Prozess zu erkennen und von der Umwelt und anderen Prozessen eindeutig abzugrenzen. Ebenso ist in diesem Schritt der Startpunkt sowie der Endpunkt des Ablaufs zu definieren. Je genauer die Prozesse beschrieben werden und je detaillierter die Abgrenzung erfolgt, desto schneller ist die Erarbeitung und qualitativ hochwertiger das Ergebnis der 4-Schritte-Methodik. Nutzen und Ziel dieses ersten Schritts ist es, sich ein einheitliches Bild vom Prozess zu verschaffen und wichtige Eckpfeiler des Ablaufs zu definieren und dokumentieren.⁸⁶

Im zweiten Schritt werden die identifizierten Prozesse des ersten Schrittes in eine Abbildungsform gebracht. Hierfür gibt es eine Vielzahl an Visualisierungsmethoden. Neben einer verbalen Beschreibung ist auch eine grafische Darstellung möglich. In der Praxis hat sich die grafische Darstellung etabliert, da diese klar strukturiert und folglich einfacher zu analysieren ist. Ziel des zweiten Schrittes ist es, die Prozessabläufe grafisch übersichtlich und somit für das Auge leicht erfassbar darzustellen. In diesem Schritt wird zunächst der gewünschte Soll-Prozess abgebildet und nachfolgend der Ist-Prozess; und zwar so, wie er von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern ausgeführt und gelebt wird. Mithilfe der visuellen Darstellung werden in diesem Schritt die Prozesse

⁸⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 114; ebenso vgl. BAYER/KÜHN (2013), S. 23.

⁸⁵ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 98 ff; ebenso vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 12.

⁸⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 98 ff; ebenso vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 12.

auf Verbesserungsmöglichkeiten hin untersucht. Die festgestellten Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten werden in diesem Schritt gelistet, jedoch nicht gelöst oder bewertet.⁸⁷ Die Beseitigung der Schwachstellen und Umsetzung der Verbesserungsmöglichkeiten erfolgt im letzten Schritt der Methodik. Für die grafische Darstellung gibt es einige weit verbreitete Darstellungsformen für Prozessabläufe wie unter anderem das Prozessablaufdiagramm oder auch Flussdiagramm genannt, die Pfeilformdarstellung, die Swimlane-Darstellung sowie die ereignisgesteuerte Prozesskette. Für die nachfolgende Darstellung des Soll- und Ist-Prozesses der monatlichen bzw. quartalsweisen Buchhaltung wird für diese Masterarbeit das Flussdiagramm gewählt, da diese Darstellungsform weit verbreitet und darüber hinaus leicht lesbar ist. Beim Flussdiagramm wird die Abfolge der Ereignisse, Tätigkeiten und Entscheidungen über die vertikale Achse dargestellt. Bei dieser Darstellungsform ist es möglich, Tätigkeiten und Entscheidungen unterschiedliche Verantwortlichkeiten zuzuweisen. Ebenso können Verzweigungen im Prozessfluss sowie Schnittstellen einfach abbildbar werden.⁸⁸ Damit geeignete Symbole für das Flussdiagramm verwendet werden, wurde die Norm DIN 66001 herangezogen. Diese Norm legt standardisierte Symbole fest, welche eine einheitliche Visualisierung der Prozesse ermöglicht. Diese Symbole und deren Bedeutung werden in der nachfolgenden Tabelle näher beschreiben.⁸⁹

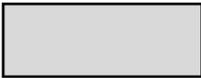
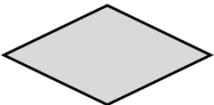
Symbol	Beschreibung/Bedeutung
	Startereignis, Endereignis und mögliche Zwischenereignisse sind als Ellipse darzustellen – z. B. Erteilung eines Auftrages durch eine Klientin oder eines Klienten.
	Tätigkeit, Aufgabe oder eine Aktion wird als Rechteck dargestellt – z. B. Beratung durchführen.
	Verzweigungen aufgrund einer Entscheidung, Prüfung oder mehrere mögliche Zustände werden mit dem Symbol einer Raute dargestellt – z. B. Belege sind bereits sortiert? (ja/nein)
	Pfeile zeigen an, in welcher Reihenfolge die Prozesse/Tätigkeiten miteinander verknüpft sind. Sie geben die Richtung vor, wie das Flussdiagramm gelesen werden muss.
	Diese Abbildung stellt Dokumente, Aufzeichnungen oder Informationen dar.
	Diese Abbildung zeigt Informationen, welche anhand eines Datenträgers bereitgestellt wurden – z.B. Daten oder Informationen einer anderen Software.

Tabelle 2: Symbole und Bedeutung für das Flussdiagramm,
Quelle: FÜERMANN (2014), S. 58 f. (leicht modifiziert)

⁸⁷ Vgl. ÖNORM A 9009:2013, S. 13.

⁸⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 104 ff.

⁸⁹ Vgl. DIN-NORM 66001 (1983), S. 2 f.

Für die visuelle Darstellung von Prozessabläufen sind für die anschließende Dokumentation der Prozesse folgende Punkte von Interesse: ⁹⁰

- Der Prozessbeginn sowie das Prozessende
- Die Abfolge und Schritte der Prozesse
- Die Verzweigungen im Prozessablauf sowie die zugehörigen Entscheidungskriterien
- Die Schnittstellen zu anderen Prozessen
- Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozessschritte
- Die In- und Outputs für die einzelnen Schritte der Prozesse

An die visuelle Darstellung knüpft die Dokumentation der vorhandenen Prozesse. Diese Dokumentation beinhaltet folgende Punkte: Zum einen ist die Gliederung der Prozesse ausgehend von der Prozesslandkarte über die einzelnen Gliederungsebenen bis hin zur Abfolge der einzelnen Teilprozesse zu dokumentieren. Zusätzlich sind die Prozessabläufe, Verantwortlichkeiten sowie Inputs und Outputs zu verschriftlichen. Zum anderen kommt es bei der Prozessdokumentation zur Festlegung der Prozessziele und deren Prozessmessung. Die Ziele der Prozesse wie auch die Qualitätsanforderungen des Kooperationspartners werden im Kapitel 4 erläutert. Die Struktur der prozessmanagementbezogenen Dokumentation kann in mehrere Ebenen unterteilt und mithilfe einer Pyramide dargestellt werden. Die übergeordneten Inhalte wirken auf die untergeordneten Inhalte normativ und geben somit die Richtlinien für die Erarbeitung der untergeordneten Inhalte vor. Daraus folgt, dass die Dokumentation mit jeder Ebene zunehmend detaillierter, präziser und spezifischer wird.

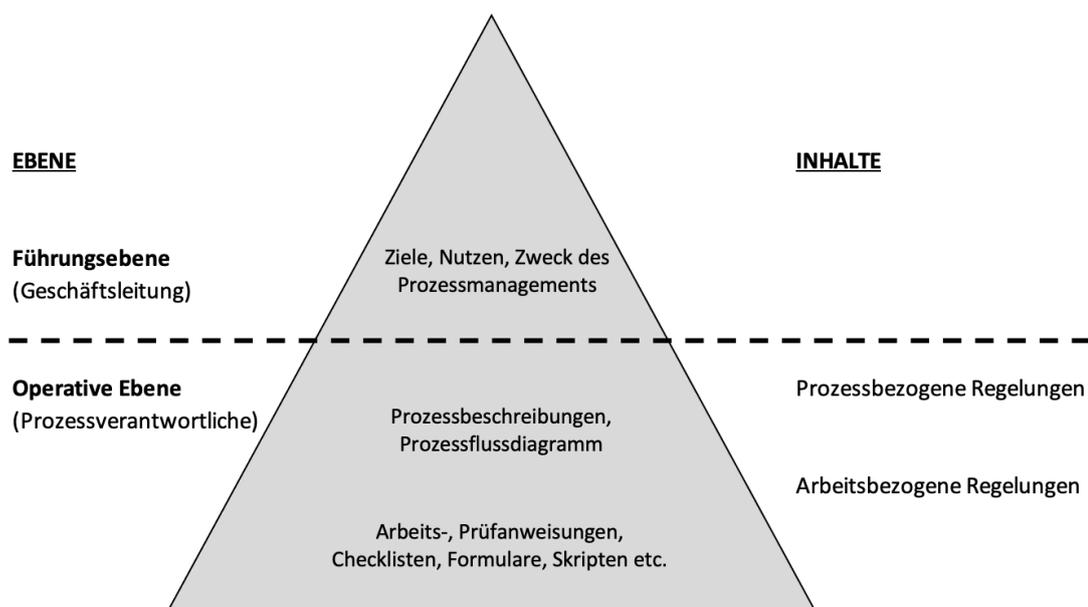


Abbildung 9: Dokumentationshierarchie,
Quelle: WAGNER/PATZAK (2020), S. 117 (leicht modifiziert)

⁹⁰ Vgl. KERN (2012), S. 259 ff.

Die Abbildung 9 zeigt die unternehmensspezifischen Ebenen des Kooperationspartners. Diese Ebenen können je nach Ausgestaltung und Unternehmen auch ausgeweitet werden. Die Dokumentationshierarchie zeigt die Führungsebene und die operative Ebene. Die Führungsebene gibt Ziele, Nutzen und den Zweck des Prozessmanagements vor. Die operative Ebene hat die Verantwortung der Prozesse über. Dieser Bereich ist in zwei Ebenen aufgegliedert. Zum einen in die prozessbezogenen Regelungen und zum anderen in die arbeitsbezogenen Regelungen. Die prozessbezogenen Regelungen beschreiben die Prozesse z. B. durch ein Prozessflussdiagramm, während die arbeitsbezogenen Regelungen Arbeits- oder Prüfanweisungen, Checklisten oder Skripten beinhalten.⁹¹

Im dritten Schritt der 4-Schritte-Methodik werden ausgehend vom Ist-Prozess und durch die Gegenüberstellung des Soll-Prozesses Risiken identifiziert. Ebenso kann auf Grundlage des Ist-Prozesses und der festgestellten Verbesserungspotenziale der Soll-Prozess definiert werden. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wird der gewünschte Soll-Prozess des Kooperationsunternehmens mithilfe der Durchführung eines Interviews mit der Buchhaltungsleitung ermittelt bzw. entwickelt. Aus diesem Grund werden keine Verbesserungsanalysen zur Soll-Prozessfindung beschrieben, da dieser Soll-Prozess von den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern angewendet werden soll.⁹²

Im Zuge des vierten Schrittes der 4-Schritte-Methodik kommt es zur Implementierung des Soll-Prozesses, indem die Verbesserungspotenziale aus dem dritten Schritt umgesetzt werden. Da im Rahmen der Masterarbeit der gewünschte Soll-Prozess nicht beim Kooperationsunternehmen implementiert wird, wird die Vorgehensweise zur Implementierung des Soll-Prozesses nicht weiter erläutert. Die Darstellung und Dokumentation des Soll-Prozesses dient zur Analyse der Risikopotenziale und zur Erarbeitung der Buchhaltungsscheckliste.

3.1.2 Darstellung und Beschreibung des Soll-Prozesses

Der erhobene Soll-Prozess für die laufende Buchhaltung wurde in Absprache mit der Buchhaltungsleiterin des Kooperationsunternehmens erstellt und nachfolgend grafisch gezeichnet. Der Prozess der laufenden Buchhaltung beinhaltet mehrere Teilprozesse. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden sechs Teilprozesse erstellt und abgebildet. Zum einen wurden zwei Teilprozesse erstellt, welche den Beginn und das Ende des Buchhaltungsprozesses darstellen. Zum anderen wurde je Belegkreis ein eigener Teilprozess erstellt, da jede Buchhaltung verschieden ist und je Ausgangslage mit einem unterschiedlichen Belegkreis gestartet werden kann. Handelt

⁹¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 116.

⁹² Vgl. ÖNROM A 9009:2013, S. 13.

es sich um einen Einnahmen-Ausgaben-Rechner gem. § 4 (3) EStG, so werden nur die Betriebs-einnahmen und die Betriebsausgaben nach dem Zufluss-Abfluss-Prinzip erfasst. Aus diesem Grund wird bei dieser Gewinnermittlung meist mit dem Belegkreis Bank oder Kassa gestartet. Bei der Gewinnermittlung nach § 4 (1) und § 5 (1) EStG wird mit dem Belegkreis Ausgangsrechnungen gestartet. Der Belegkreis Bank und Kassa wird bei dieser Gewinnermittlung erst am Ende durchgeführt. Der Allgemeine Teilprozess, welcher den Beginn einer Buchhaltung darstellt, wird sowohl beim § 4 (3), § 4 (1) und § 5 (1) Ermittler gleich angewendet.

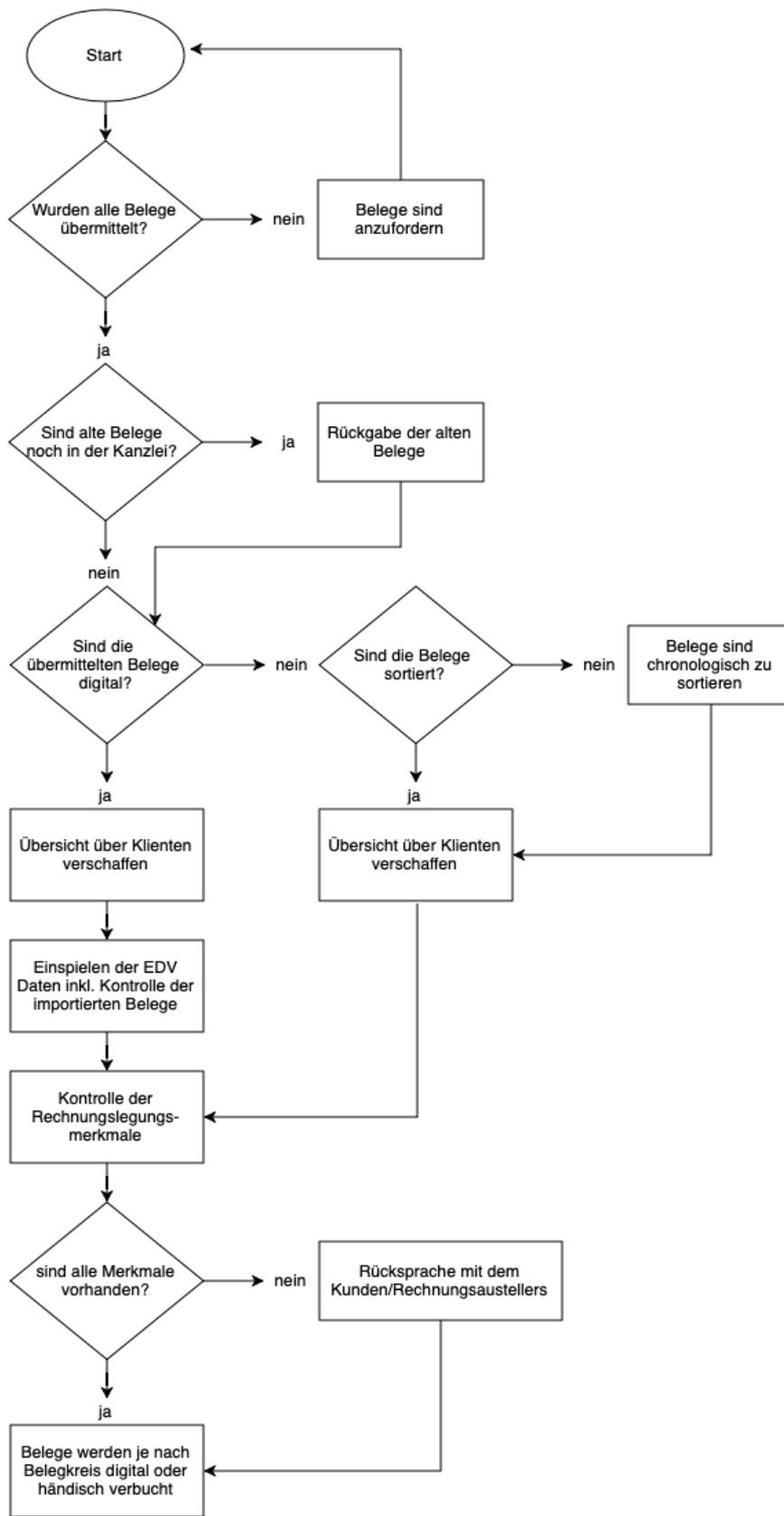
Der Allgemeine Teilprozess, welcher nachfolgend als Abbildung 10 und 11 dargestellt wird, startet mit der Übermittlung der Belege durch die Klientinnen/Klienten. Die monatlichen oder quartalsweisen Belege können sowohl persönlich in die Kanzlei gebracht, per Postweg oder auch per E-Mail zugesendet werden. Wurden die Belege und Unterlagen nicht übermittelt, so müssen die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter die Klientinnen/Klienten rechtzeitig an die Übermittlung der Unterlagen erinnern. Eine zeitgerechte Unterlagenanforderung ist wichtig, damit die Umsatzsteuervoranmeldung pünktlich erstellt und eingereicht werden kann. Dies verhindert Säumniszuschläge, welche die Klientinnen/Klienten tragen müssen. Wurden die Belege und Unterlagen übermittelt, so haben die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter darauf zu achten, dass bereits verarbeitete Unterlagen wieder retourniert werden. Wurden die Belege nicht digital übermittelt, so sind diese im Anschluss chronologisch zu sortieren, sofern die Aufbereitung seitens der Mandantinnen/Mandanten fehlerhaft ist. Unabhängig davon, ob die Belege digital oder in Papierform übermittelt wurden, haben sich die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter einen Überblick über die Klientinnen/Klienten zu verschaffen. Erst im nächsten Schritt werden die digitalen Belege importiert.

Je nach Belegkreis gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, digitale Belege in das Buchhaltungsprogramm zu importieren. Zum einen können Daten aus diversen Programmen bzw. Systemen wie unter anderem aus einem Registrierkassensystem, Fakturierungsprogramm, Warenwirtschaftsprogramm oder vom Geschäftskonto der Bank importiert werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, Belege und Geschäftsfälle entsprechend vorzuerfassen, um diese wiederum importieren zu können. Belege können weiters gescannt und im Anschluss mithilfe eines Erkennungsprogrammes ebenfalls in das Buchhaltungsprogramm importiert werden. Im Kapitel 3.3.2 wird genau erläutert, wie die einzelnen Belegkreise einer Buchhaltung digitalisiert werden können und welche Arbeitsschritte für die Klientinnen/Klienten sowie für die Kanzlei anfallen.

Ungeachtet, ob es sich um digitale Belege oder Papierbelege handelt, sind anschließend die Rechnungslegungsmerkmale zu überprüfen. Fehlen Merkmale oder wurde eine Rechnung falsch ausgestellt, so steht Kundinnen/Kunden der Vorsteuerabzug nicht zu. Gegebenenfalls können

die Rechnungsaustellerinnen/Rechnungsaussteller kontaktiert werden, um eine Korrektur der Rechnung zu veranlassen. Anschließend werden die kontrollierten Rechnungen je nach Belegkreis digital bzw. händisch gebucht und mit einem „gebucht“-Stempel markiert. Wie bereits beschrieben, kann die Herangehensweise zur Verbuchung der einzelnen Belegkreise je nach Ausgangssituation, Verbuchungsart und je nach Kundschaft abgeändert werden. Aus diesem Grund ist dieser Prozessschritt die Schnittstelle zu den anderen Teilprozessen. Wurden die einzelnen Belegkreise vollständig verbucht, so ist im nächsten Schritt eine Umsatzsteuerverprobung durchzuführen, bevor die Umsatzsteuervoranmeldung beim Finanzamt eingebracht werden kann. Die ausgegebene Auswertung aus dem Buchhaltungsprogramm ist auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen und im Anschluss im Dokumentenmanagement (DMS) der Kanzlei zu archivieren. Diese Auswertung ist den Klientinnen/Klienten zuzusenden. Ebenfalls sind diese über die umsatzsteuerlichen Auswirkungen sowie über die nächsten Zahlungsfristen zu informieren. Abschließend müssen die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter die Zeiten im Buchhaltungsprogramm erfassen.

Neben den genannten Prozessschritten können noch zusätzliche Tätigkeiten anfallen, die nicht monatlich bzw. quartalsmäßig durchzuführen sind und hier nicht im Prozess dargestellt wurden. Es kann vorkommen, dass bei einer hohen Umsatzsteuergutschrift eine Rückzahlung auf das Geschäftskonto der Kundinnen/Kunden verlangt wird. Dieser Antrag ist ebenfalls von den zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeitern zu erledigen. Weiters kann es vorkommen, dass Versicherungsmeldungen, Tourismusbeitragserklärungen oder sonstige Anfragen auszufüllen bzw. zu klären sind. Auch für diese Leistungen sind die entsprechenden Dokumente im DMS zu archivieren. Die dafür angefallene Zeit ist im Buchhaltungsprogramm zu notieren.



Fortsetzung des Prozesses auf der nächsten Seite

Abbildung 10: Soll-Prozess Start Buchhaltung,
Quelle: eigene Darstellung

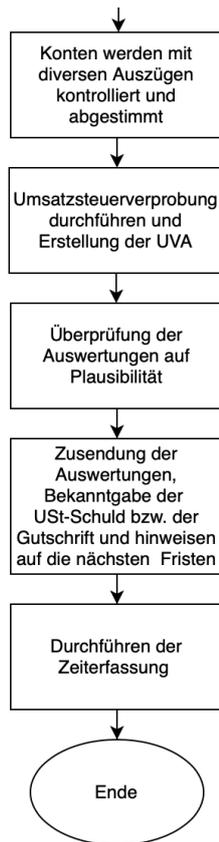


Abbildung 11: Soll-Prozess Start Buchhaltung Fortsetzung,
Quelle: eigene Darstellung

Der Belegkreis Bank ist der nächste Teilprozess, der in dieser Arbeit dargestellt wird. Wie in Abbildung 12 ersichtlich, gibt es drei Möglichkeiten, die Geschäftsfälle der Bank zu verbuchen. Die erste Möglichkeit ist die Übermittlung der Kontoauszüge. Diese werden von den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern händisch verbucht. Die zweite Möglichkeit ist die Einbindung einer Telebanking (TB) Software. Bei dieser Buchungsmethode wird in Zustimmung den Kundinnen/Kunden eine spezielle Datei von der Bank übermittelt, welche in das Buchhaltungsprogramm importiert werden kann. Die Verbuchung der einzelnen Geschäftsfälle erfolgt mit dieser Buchungsmethode automatisch, lediglich neue Kundinnen/Kunden oder unklare Geschäftsfälle müssen händisch ergänzt werden. Kam es zu keiner Zustimmung der Klientinnen/Klienten zur automatischen Datenübermittlung über die TB-Software, so können die Daten als dritte Möglichkeit auch mittels CSV-Datei übermittelt werden. Bei dieser Buchungsmethode handelt es sich um eine Excel-Datei, welche die Geschäftsfälle so aufgliedert, dass diese ins Buchhaltungsprogramm importiert werden können. Alle drei Verbuchungsmöglichkeiten haben drei Prozessschritte gemeinsam: Erstens muss das Konto „Schwebende Geldbewegungen“ abgestimmt und kontrolliert werden. Zweitens ist der Bankstand am Ende der Buchungsperiode abzugleichen. Diese Kontrolle sorgt dafür, dass alle Geschäftsfälle vollständig eingebucht und erfasst wurden. Und drittens endet der Prozess jeder Buchungsmethode mit der Kopie des Bankstandes und der

Übergabe an die zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter zur Jahresabschluss-erstellung. Anzumerken ist, dass die Kopie des Bankstandes nur in der letzten Buchungsperiode eines Wirtschaftsjahres zu erfolgen hat. In den meisten Fällen ist dies der 31.12., außer es handelt sich um ein abweichendes Wirtschaftsjahr.

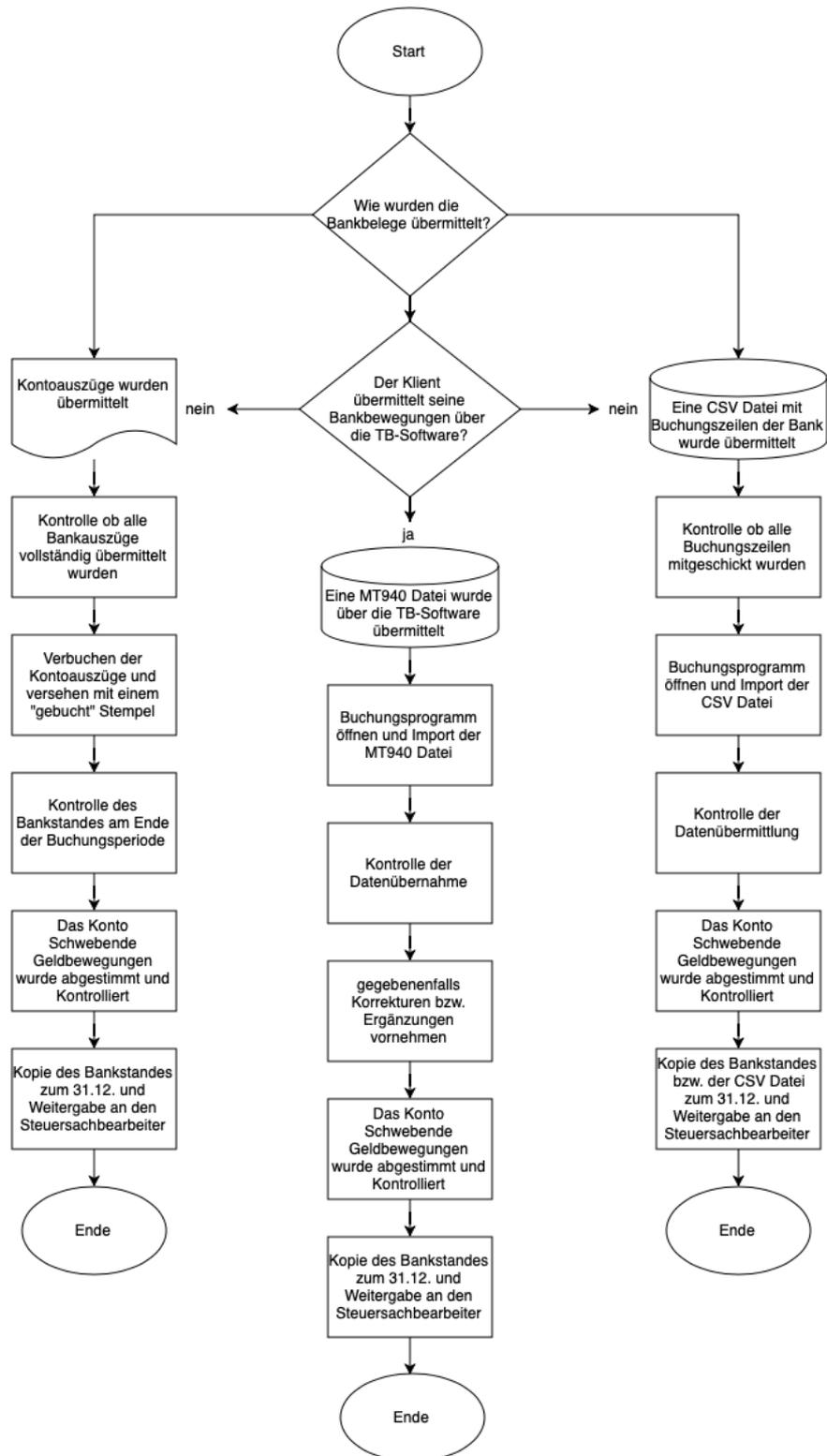


Abbildung 12: Soll-Prozess Belegkreis Bank, Quelle: eigene Darstellung

Ähnlich wie der Teilprozess Belegkreis Bank ist auch der Belegkreis Kassa aufgebaut. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Geschäftsfälle zu verbuchen. Wurden die Kassabelege in Papierform übermittelt, so sind diese händisch zu verbuchen und mit einem „gebucht“-Stempel zu versehen. Der Kassastand am Ende der Buchungsperiode bzw. zum 31.12. ist zu kontrollieren und mittels Kopie den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern für die Jahresabschlusserstellung vorzulegen. Auch hier ist anzumerken, dass die Kopie des Kassastandes erst in der letzten Buchungsperiode zu erfolgen hat. Wird seitens der Klientinnen/Klienten eine elektronische Registrierkasse verwendet, so können diese Geschäftsfälle, soweit diese digital übermittelt werden, in das Buchhaltungsprogramm der Kanzlei importiert werden. Alternativ kann anstatt der Daten der Registrierkasse auch eine CSV-Datei übermittelt werden. Diese Datei kann gleich importiert werden, wie die Daten der Registrierkasse. Beim Datenimport ist jedoch darauf zu achten, dass die Datenübernahme vollständig erfolgt und keine Geschäftsfälle vergessen werden. Dies kann auch hier mit dem Kassastand abgeglichen werden. Wurden die Registrierkassendaten nicht digital übermittelt, so kann auch die Tageslosung übermittelt werden. Da auf diesem Beleg bereits die Summen der einzelnen Erlöskonten angeführt sind, können diese auch in einer Summe eingebucht werden. Auch hier endet der Teilprozess mit der Kopie des Kassastandes in der letzten Buchungsperiode und der Weitergabe an die Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter, damit der Jahresabschluss erstellt werden kann.

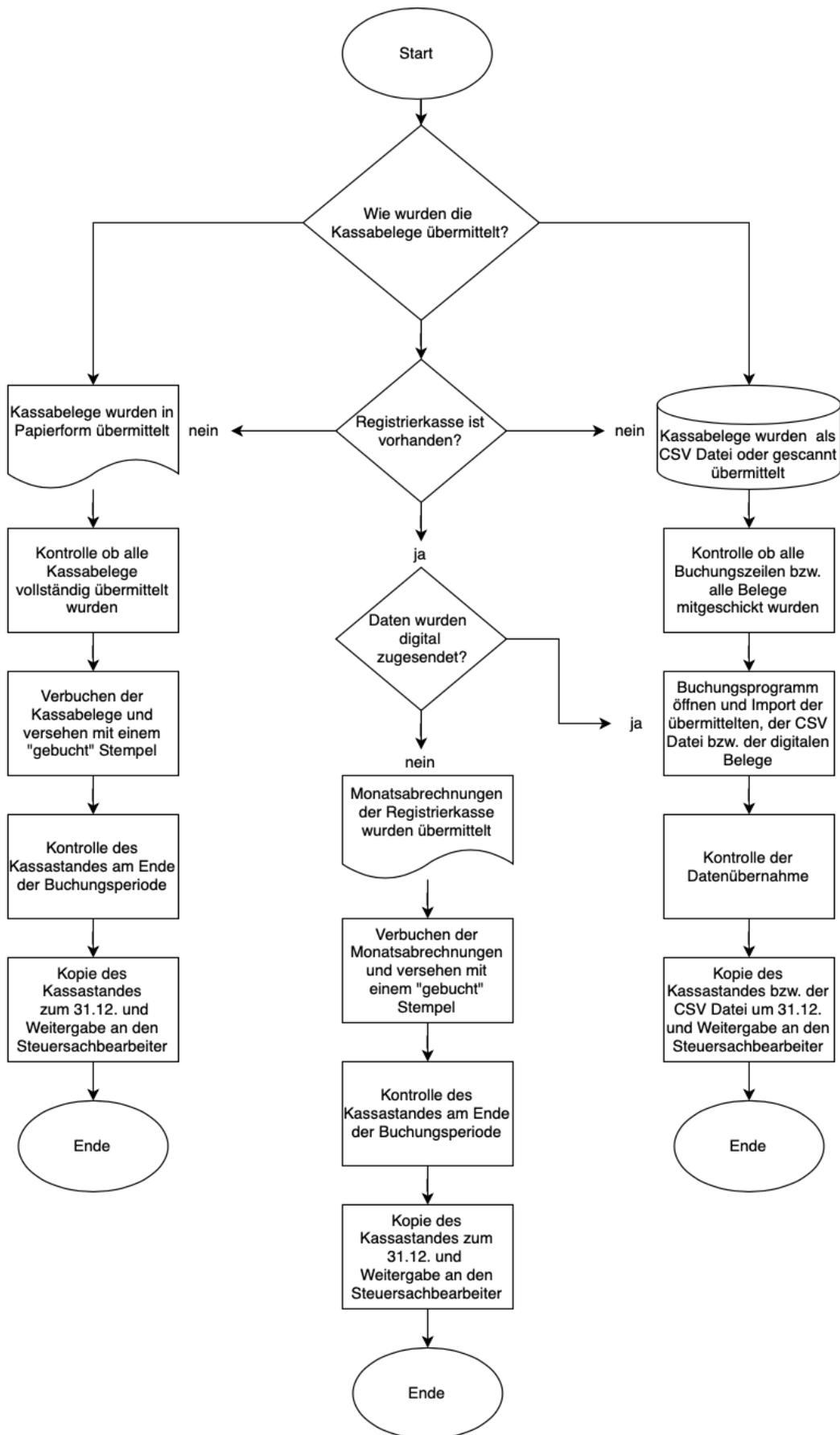


Abbildung 13: Soll-Prozess Belegkreis Kassa, Quelle: eigene Darstellung

Der Belegkreissee Ausgangsrechnungen und Eingangsrechnungen weisen einen ähnlichen Prozessablauf auf und werden aus diesem Grund gemeinsam beschrieben. Die Abbildung 14 und 15 zeigen die einzelnen Möglichkeiten zur Verbuchung der Geschäftsfälle. Ausgangs- und Eingangsrechnungen lassen sich sowohl händisch als auch digital verbuchen. Eine händische Verbuchung beinhaltet die Prozessschritte Kontrolle auf Vollständigkeit, Verbuchung der Geschäftsfälle und Versehen der Rechnung mit einem „gebucht“-Stempel sowie Kontrolle der gebuchten Geschäftsfälle mittels Rechenstreifen bzw. Kontrolle der Rechnungsnummern. Eingangsrechnungen wie unter anderem der Kauf von Anlagen oder neu abgeschlossene Verträge müssen von den zuständigen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern kopiert und der Steuersachbearbeiterin/dem Steuersachbearbeiter am Ende der Buchungsperiode zur Jahresabschlusserstellung übermittelt werden. Eine weitere Möglichkeit zur Verbuchung von Ausgangs- und Eingangsrechnungen besteht, wenn von den Klientinnen/Klienten ein Warenwirtschaftssystem (WWS) bzw. ein Fakturierungsprogramm (FP) verwendet wird. Damit besteht die Möglichkeit, die Daten aus dem WWS bzw. eines FB zu exportieren und in das Buchhaltungsprogramm der Kanzlei zu importieren. Wird kein WWS bzw. auch kein FP verwendet, so besteht weiters die Möglichkeit, dass die Klientinnen/Klienten die Geschäftsfälle im Excel vorerfassen und die erstellte CSV-Datei den zuständigen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern zusenden. Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können diese Datei dann ins Buchhaltungsprogramm importieren und prüfen, ob alle Geschäftsfälle vollständig importiert wurden. Da sogar der Buchungstext importiert werden kann, soweit dieser im Vorfeld erfasst wurde, kann die Vollständigkeit mittels Belegnummer kontrolliert werden.

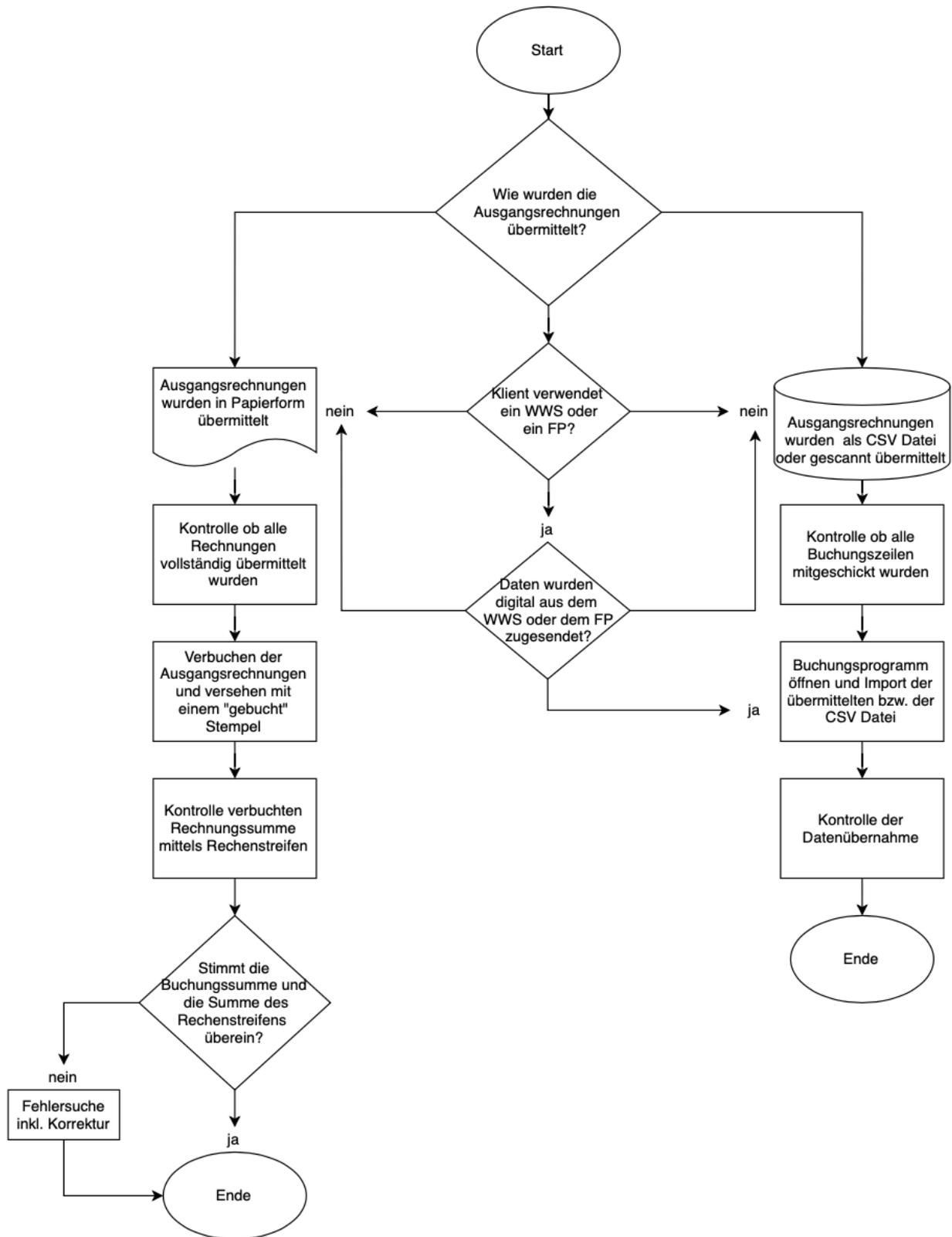


Abbildung 14: Soll-Prozess Belegkreis Ausgangsrechnungen,
Quelle: eigene Darstellung

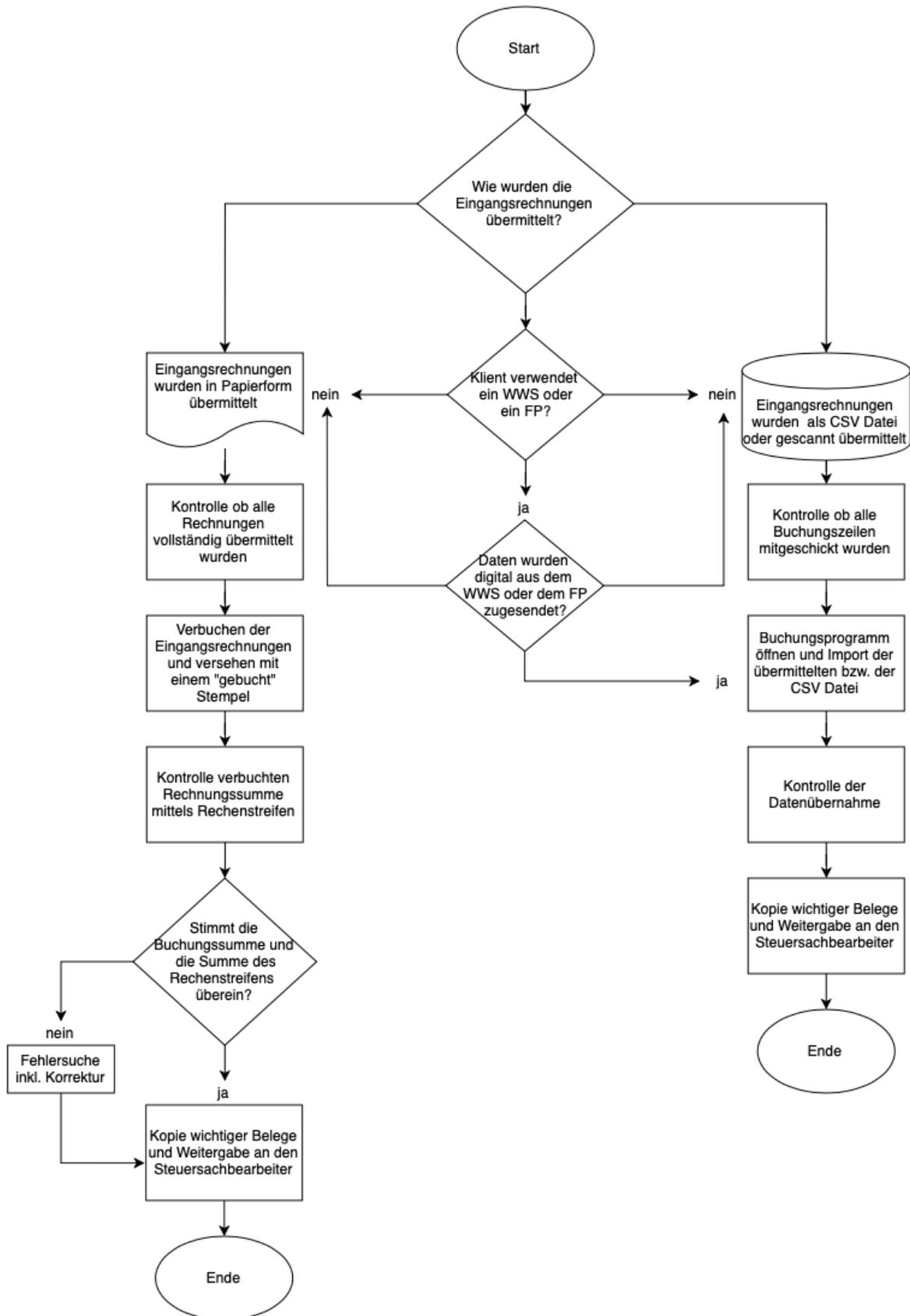
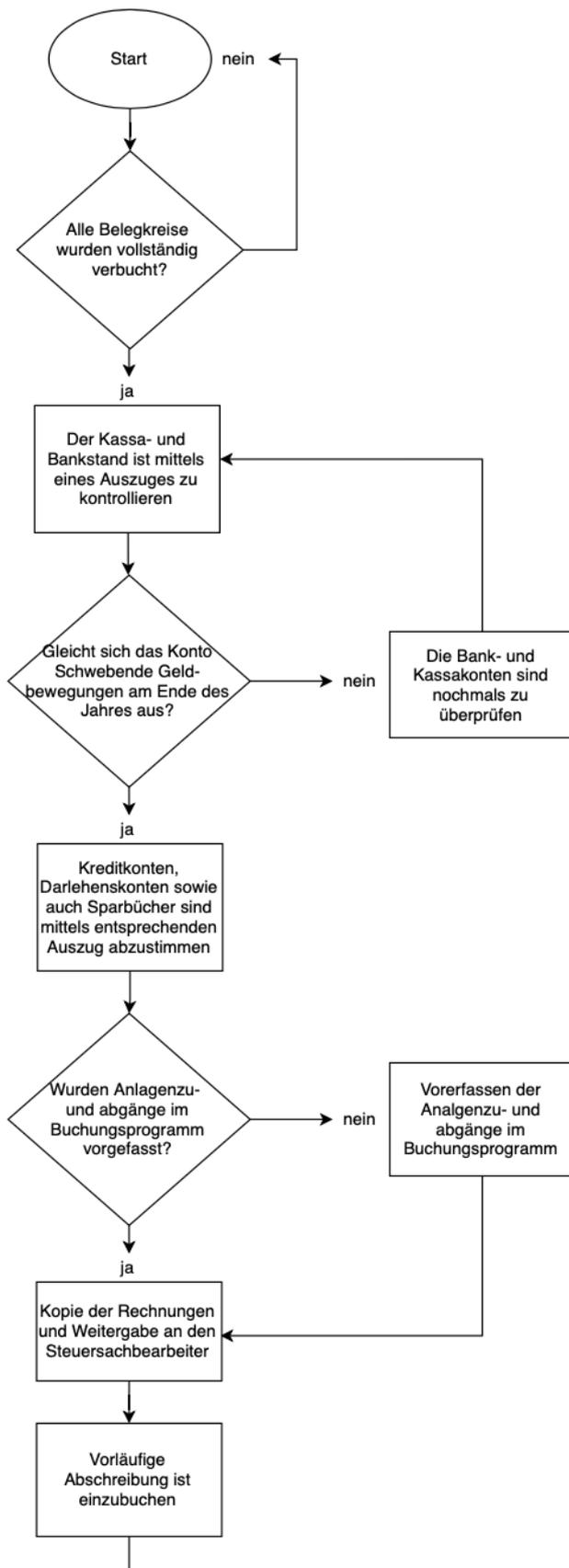
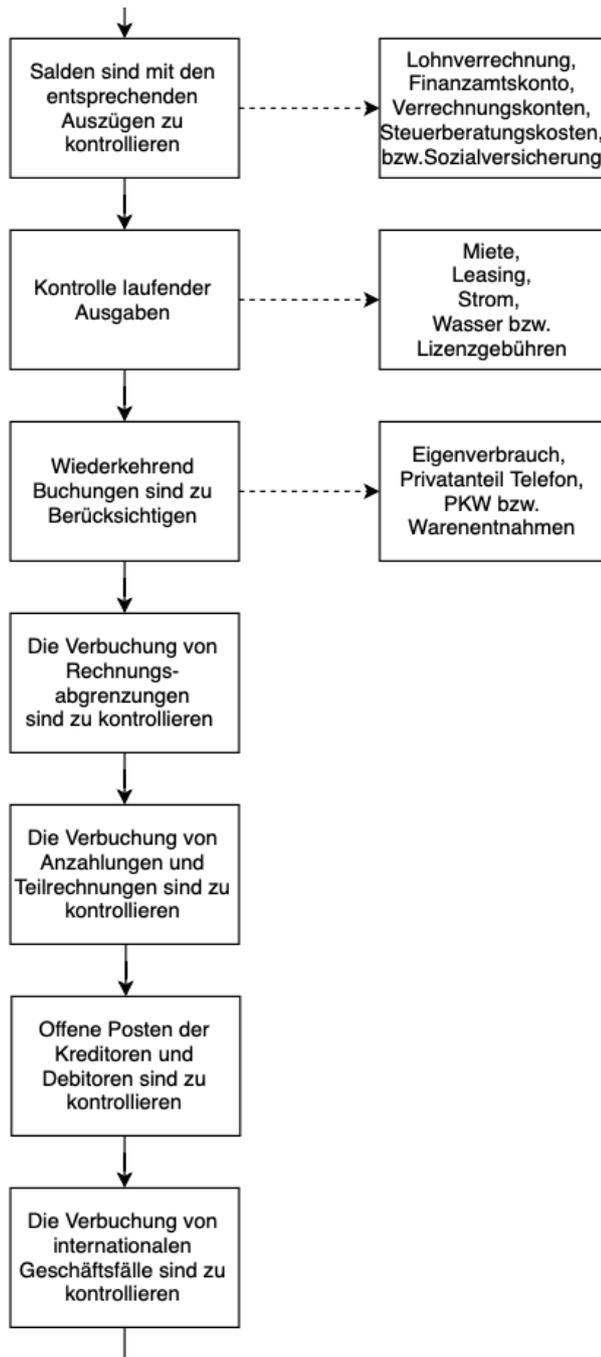


Abbildung 15: Soll-Prozess Belegkreis Eingangsbilanz, Quelle: eigene Darstellung



Fortsetzung des Prozesses auf der nächsten Seite

Abbildung 16: Soll-Prozess Abstimmarbeiten,
Quelle: eigene Darstellung



Fortsetzung des Prozesses auf der nächsten Seite

Abbildung 17: Soll-Prozess Abstimmarbeiten Fortsetzung,
Quelle: eigene Darstellung

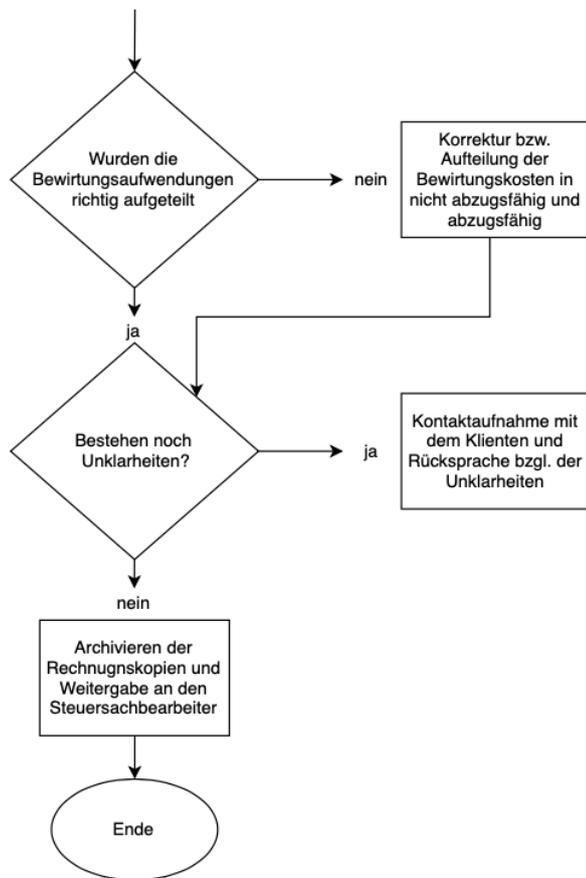


Abbildung 18: Soll-Prozess Abstimmarbeiten Fortsetzung,
Quelle: eigene Darstellung

Der letzte Teilprozess wird mit dem Überbegriff Abstimmarbeiten betitelt und in der Abbildung 16-18 dargestellt. Wurden alle Belegkreise vollständig verbucht, so haben die zuständigen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter einige Abstimmarbeiten durchzuführen, damit Fehler frühzeitig erkannt und korrigiert werden können. Dieser Teilprozess ist die Schnittstelle zur Allgemeinen Tätigkeit vor der Umsatzsteuerverprobung und sollte von allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern nach der Leistungserstellung angewendet werden, um bereits unterjährig den Klientinnen/Klienten aussagekräftige Auswertungen zusenden zu können. Dieser Teilprozess startet, wenn alle Belegkreise vollständig verbucht wurden. Es ist darauf hinzuweisen, dass alle Konten entsprechend zu kontrollieren bzw. abzustimmen sind. In welcher Reihenfolge dies geschieht, bleibt den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern selbst überlassen. Der vorgegebene Prozess bietet hierbei eine Hilfestellung, wie die Abstimmarbeiten durchgeführt werden können. Die Konten Bank und Kassa können mittels Bankauszug bzw. mittels Kassastand kontrolliert und abgestimmt werden. Nachfolgend ist das Konto „Schwebende Geldbewegungen“ zu kontrollieren. Wurden die Kassa- und Bankbewegungen vollständig verbucht, so sollte sich dieses Konto am Ende der Buchungsperiode ausgleichen, andernfalls ist nochmals die Bank und die Kassa zu kontrollieren. Neben

den Bank- und Kassasalden können auch Kreditkonten, Darlehenskonten und diverse Sparbücher mit einem Kontoauszug abgeglichen werden. Kam es zu einem Anlagenzugang bzw. -abgang, so ist zu kontrollieren, ob diese Zu- bzw. Abgänge im Buchhaltungsprogramm vorerfasst wurden. Hierzu ist die Eingangsrechnung oder auch Ausgangsrechnung, beispielsweise bei einem Verkauf, zu kontrollieren und den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern zu übergeben. Die Kopien der Anlagenzugänge sind den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern wie die Kopien der Kassa- und Bankstände erst in der letzten Buchungsperiode zu übergeben, damit diese den Jahresabschluss erstellen können. Mithilfe der Vorerfassung lässt sich die vorläufige Abschreibung einbuchen. Die Lohnverrechnung, das Finanzamtskonto, diverse Verrechnungskonten, Steuerberatungskosten oder auch Sozialversicherungsaufwendungen lassen sich mit diversen Auszügen abstimmen. Sind keine Auszüge oder Saldenbestätigungen vorhanden, so können laufende Kosten wie Miete, Leasing oder Stromaufwendungen auf ihre Plausibilität hin geprüft werden. Diese Aufwendungen werden meist monatlich oder vierteljährlich bezahlt und lassen sich dadurch einfach überprüfen. Ergänzend haben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter wiederkehrende Buchungen zu berücksichtigen. Beispiele für wiederkehrende Buchungen sind anteilig private Telefon- oder KFZ-Nutzung und anteilige private Warenentnahmen. Weiters sind spezielle Buchungen wie An- und Teilzahlungen oder auch internationale Geschäftsfälle auf ihre Richtigkeit hin zu kontrollieren. Das Konto Bewirtungsaufwendungen ist korrekt aufzuteilen und darauf zu kontrollieren, ob die Aufwendungen auf den richtigen Konten ausgewiesen wurden. Handelt es sich um ein bilanzierendes Unternehmen, haben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter Rechnungsabgrenzungen durchzuführen bzw. diese Buchungen zu kontrollieren sowie die offenen Posten der Kreditoren und Debitoren abzustimmen. Falls gebuchte Konten sich nicht abstimmen lassen oder es unklare Geschäftsfälle gibt, sind diese offenen Fragen mit den Klientinnen/Klienten zu besprechen sowie zu dokumentieren und im DMS zu archivieren. Dieser Teilprozess endet mit der Übergabe der Rechnungs- und Saldenkopien an die Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter, damit diese den Jahresabschluss erstellen können.

3.1.3 *Darstellung und Beschreibung des Ist-Prozesses*

Die Beobachtung dreier Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter inkl. Daten- und Aktenrecherche zeigten einige Unterschiede zum Soll-Prozess auf. Die grafische Darstellung dieses Ist-Prozesses kann aus dem Anhang entnommen werden.⁹³ Um auf Effizienzverluste und Risiken aufmerksam zu machen, werden in diesem Kapitel lediglich wesentliche Unterschiede der Leistungserstellung zwischen den gewünschten Soll- und Ist-Prozessen erläutert, damit gezielte Maßnahmen in die Buchhaltungsscheckliste eingearbeitet werden können.

⁹³ S. Anhang S. 114 ff.

Die Beobachtung zeigte, dass sich nicht alle Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter zu Beginn der Leistungserstellung einen Überblick über die Klientinnen/Klienten verschaffen. Aufgrund des Zeitmangels wurden die erhaltenen Belege eingebucht und verarbeitet, ohne sich Gedanken über die Branche oder zur Besteuerungsart zu machen. Mit diesem Prozessschritt können jedoch einige Risiken vermieden werden, indem bereits zu Beginn wichtige Informationen zu den Klientinnen/Klienten berücksichtigt werden. Zu erwähnen ist jedoch, dass einige Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter dieselben Klientinnen/Klienten bereits seit Jahren betreuen. In solchen Fällen verliert dieser Prozessschritt seine Bedeutsamkeit, da die Erfahrung und jahrelange Zusammenarbeit überwiegen.

Zu erkennen war auch, dass die Bereitschaft für digitalen Datenimport bei den beobachteten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sehr groß war und der Datenimport selbst ohne Schwierigkeiten durchgeführt werden konnte. Die Lohnverrechnung wurde jedoch trotz eigener Personalverrechnung im Haus nicht importiert, sondern händisch verbucht. Durch den Import von Daten wird wesentliche Zeit eingespart und Erfassungsfehler können durch die Automatisierung vermindert bis sogar vermieden werden. Möglichkeiten zur Optimierung der Leistungserstellung sollten jedenfalls innerhalb des Buchhaltungsteams besprochen werden, damit einheitlich Daten und Belegkreise verbucht werden.

Die Daten- und Aktenrecherche zeigte, dass Belege und Unterlagen, welche den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern zur Verfügung gestellt werden sollen, nicht einheitlich weitergegeben werden. Von den beobachteten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern haben zwei die Belege und Unterlagen kopiert, eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter hat die Belege und Unterlagen im DMS archiviert. Risiken können dabei entstehen, indem die Belege und Unterlagen von den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern nicht gefunden werden können, da keine einheitliche Übermittlung gegeben ist. Auch können die kopierten Belege und Unterlagen verlegt werden. Dies würde zu einem zusätzlichen Mehraufwand führen, indem die Belege zur Jahresabschlussstellung nochmals bei den Klientinnen/Klienten angefordert werden müssen.

Kam es zu Anlagenzugängen bzw. -abgängen, so haben nicht alle beobachteten Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter den Geschäftsfall gleich behandelt. Die Eingangs- bzw. Ausgangsrechnung wurde zwar kopiert, jedoch hat eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter die Vorerfassung im Buchhaltungsprogramm nicht durchgeführt. Hier handelt es sich zwar um keinen Fehler, jedoch erhält die Klientin/der Klient so keine aussagekräftige Auswertung, da auch die vorläufige Abschreibung nicht verbucht wurde. Eine einheitliche Verbuchung und Handhabung wäre auch hier zielführend, um Erfassungsfehler zu vermeiden und um aussagekräftige Auswertungen für alle Klientinnen/Klienten bereitstellen zu können.

Die Beobachtung hat weiters ergeben, dass wiederkehrende Buchungen wie der Eigenverbrauch oder Privatanteile nicht laufend eingebucht werden. Auf die Frage, ob diese Geschäftsfälle unterjährig bereits berücksichtigt werden, antworteten zwei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit ja und eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter mit nein. Erst bei den Abstimmarbeiten für den Jahresabschluss werden diese Geschäftsfälle berücksichtigt. Auch hier ist wiederum zu erkennen, dass die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter nicht gleich arbeiten.

Die Mitteilung über bevorstehende Fristen der Klientinnen/Klienten erfolgte bei den beobachteten Personen im Rahmen der Übermittlung der betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Bei der Beobachtung wurde erfragt, ob alle Klientinnen/Klienten auf die bevorstehenden Fristen hingewiesen werden. Zu dieser Frage antworteten die Befragten, dass dies je nach Klientin/Klient unterschiedlich ist. Meistens sind die gleichen Klientinnen/Klienten an die Zahlungsfristen zu erinnern und demnach ist hier selbst abzuschätzen, wann eine Erinnerung notwendig ist und wann nicht. Obwohl eine individualisierte Zusendung der Auswertungen und der bevorstehenden Fristen persönlich und vertrauter gegenüber den Klientinnen/Klienten wirkt, wäre eine einheitliche bzw. eine standardisierte Formulierung des Textes sowie des Inhaltes anzudenken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einige Prozessschritte, so wie diese auch im gewünschten Soll-Prozess abgebildet sind, von den beobachteten Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter durchgeführt werden. Gesamt ist festzustellen, dass es gerade bei der Weitergabe von Unterlagen und der Handhabung von spezielleren Geschäftsfällen zu Abweichungen kommt. Eine standardisierte Übermittlung entsprechender Belege und Unterlagen minimiert Fehler bei der Jahresabschlusserstellung und sorgt gleichzeitig für eine enge Bindung zwischen Buchhaltungs- und Jahresabschlussteam. Um diese Unstimmigkeiten zwischen Soll- und Ist-Prozess zu vermindern bzw. zu vermeiden, werden Handlungsempfehlungen im Kapitel 5 erläutert und Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. -verminderung in die Buchhaltungsscheckliste eingearbeitet, damit in Zukunft Ressourcen besser genutzt werden können.

3.2 Analyse des derzeitigen Risikopotenzials in der Buchhaltung

Nach der Prozessdokumentation und Prozessdarstellung wird in diesem Kapitel der Risikomanagementprozess, welcher im Kapitel 2.1.3 beschrieben wurde, angewendet. Um diesen Risikomanagementprozess abzuarbeiten, wurde – nach Absprache des Kooperationsunternehmens mit der Abteilungsleiterin der Buchhaltung – ein Risikoworkshop mit sieben Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter organisiert und durchgeführt. Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer wurden so ausgewählt, dass sowohl langjährige als auch junge Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter am Work-

shop teilnehmen, damit Erfahrungen im Rahmen der Ausbildung bzw. aus der Praxis geteilt werden können. Vorab wurden die Teilnehmerinnen/Teilnehmer über das Vorhaben informiert und erhielten dabei sowohl den Termin als auch die geplanten Inhalte des Workshops. Risiken im Prozess der Leistungserstellung zu erheben, bedeutet über bisher begangene Fehler zu sprechen. Daher wurde den Teilnehmerinnen/Teilnehmern zu Beginn des Workshops verdeutlicht, dass alle besprochenen Inhalte, welche die Fehleranfälligkeit der Leistungserstellung betreffen, nicht an die Geschäftsleitung weitergegeben werden. Die besprochenen Fehler werden in die Buchhaltungsscheckliste eingearbeitet, sodass diese Fehler in Zukunft vermieden werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden lediglich die erhobenen Risiken sowie die Ergebnisse der Risikosteuerung mit der Geschäftsführung besprochen. Zur Agenda des Workshops gehörte die Risikoidentifikation, Risikobewertung wie auch die Risikosteuerung. Diese einzelnen Prozessschritte werden in den nachfolgenden Kapiteln behandelt. Mithilfe des Workshops und einem anschließenden Gespräch mit der Abteilungsleiterin können alle denkbaren Risiken im Unternehmen erfasst werden. Die Kombination aus den Ansätzen Top-down und Bottom-up schafft den Vorteil, eine möglichst umfangreiche Risikoidentifikation durchführen zu können und ermöglicht es zugleich, Erfahrungen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu berücksichtigen.

3.2.1 Risikobewusstsein

Der Risikomanagementprozess beginnt mit dem Risikobewusstsein. Diese Phase schafft die Grundlage für ein funktionierendes Risikomanagement, denn in dieser Phase müssen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter auf potenzielle Risiken sensibilisiert werden. Das Ziel des Workshops bestand darin, das Wissen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu nutzen, um Schwachstellen und unternehmensrelevante Risiken zu identifizieren und gleichzeitig das Risikobewusstsein der Teilnehmerinnen/Teilnehmer zu fördern. Die Durchführung des Workshops zeigte, dass die Einbindung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für die Anwendung des Risikomanagementprozesses sehr wichtig war, da gerade Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in ihrer eigenen Abteilung Risiken besser einschätzen und beurteilen können als jeder andere Experte. Die dabei eingebrachten Erfahrungen sowie Rückmeldungen aus bereits begangenen Fehlern konnten im Rahmen dieses Workshops eingearbeitet werden. Dies erlaubte eine umfangreiche Erfassung potenzieller Risiken.

3.2.2 Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation ist der nächste Schritt im Risikomanagementprozess und ist für die weitere Vorgehensweise wesentlich, da alle anderen Schritte auf diesem aufbauen. Die Risikoidentifikation ist für das gezielte Setzen von Steuerungsmaßnahmen sowie für die Erhebung etwaiger Mängel in den Prozessen eines Unternehmens notwendig. Doch damit das Kooperationsunternehmen gezielte Steuerungsmaßnahmen setzen kann, müssen die Risiken im Prozess der Leis-

tungserstellung erhoben werden. Wie im Kapitel 2.1.3.2 beschrieben, gibt es verschiedene Methoden, welche für die Risikoidentifikation durchgeführt werden können. Da im Rahmen dieser Masterarbeit Risiken des Buchhaltungsprozesses analysiert werden sollen, wurde für die Erhebung der Risiken ein Risikoworkshop durchgeführt. Innerhalb dieses Workshops war es das Ziel, gemeinsam mit den Teilnehmerinnen/Teilnehmern Risiken zu identifizieren, zu bewerten und für diese Steuerungsmaßnahmen zu finden. Für die Risikoidentifizierung wurden Kreativitäts- und Konsenstechniken angewendet, da sich diese in der Praxis als besonders nützlich erwiesen haben. Aus diesem Grund wurde zu Beginn des Workshops innerhalb der ausgewählten Teilnehmerinnen/Teilnehmer ein Brainstorming durchgeführt. Ziel des Brainstormings war es, mögliche Risiken im Bereich der Buchhaltung aufzuzählen und die Teilnehmerinnen/Teilnehmer mithilfe der Moderation zum Thema hinzuführen. Dazu wurden Schlagwörter (Technologie, Digitalisierung, Buchhaltungsprozess bzw. Workflow, Kanzleiorganisation, Mitarbeiter, Klient bzw. Kunde, und rechtliche Anforderungen) übersichtlich aufgeschrieben. Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer äußerten spontan ihre Ideen, welche im Anschluss notiert wurden. Die Grundsätze für ein erfolgreiches Brainstorming wurden eingehalten.



Abbildung 19: Ergebnis Brainstorming,
Quelle: eigene Darstellung

Anschließend an das Brainstorming wurde ein Ursachen-Wirkungsdiagramm erstellt. Da das Ishikawa-Diagramm ein einfaches Hilfsmittel für eine systematische Analyse von Problemen ist und eine standardisierte Visualisierung der Ursachen ermöglicht, wurde dieses im Rahmen des Workshops verwendet. Das Ishikawa-Diagramm erkennt mögliche Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen. Zur Erkennung der Zusammenhänge wurde den Teilnehmerinnen/Teilnehmern ein spezieller Problemfall genannt. Da bereits zu Beginn des Workshops Risiken im Rahmen des Buchhaltungsprozesses analysiert bzw. identifiziert wurden, ist das definierte Problem – fehlerhafte Buchhaltung – den Teilnehmerinnen/Teilnehmern bereits bekannt. Um ein Ishikawa-Diagramm anzuwenden, wird ein Drei-Schritte-Prozess empfohlen. Dieser besteht aus dem Aufzeigen der Grundstruktur und der genauen Formulierung des Problems, der Feststellung der Hauptursachen und der Ursachenprüfung auf Wahrscheinlichkeit.

Zu Beginn wurde den Teilnehmerinnen/Teilnehmern die Grundstruktur des Diagrammes aufgezeigt. Dafür wurden symbolisch die Fischgräten mit den einzelnen Ursachenfeldern (Material, Methode, Mensch, Maschine, Messung und Mitwelt) übersichtlich aufgeschrieben. Das Diagramm könnte unterdessen noch auf zwei Ursachen erweitert werden: Eine Ursache wäre Money. Da jedoch keine Investitionen im Bereich der Buchhaltung notwendig sind und auch die Kosten für Schulungen seitens des Unternehmens getragen werden können, wurde diese Ursache nicht in das Diagramm mit aufgenommen. Die zweite Ursache, welche ergänzt werden könnte, ist Management. Diese Ursache ist ebenfalls nicht zu berücksichtigen, da der Buchhaltungsprozess davon kaum beeinflusst wird. Nachdem die Beteiligten die Grundstruktur sowie das Problem verstanden haben, folgte im nächsten Schritt die Feststellung der Ursachen. Die bereits identifizierten Risiken, welche mithilfe des Brainstormings ermittelt und grafisch als Mindmap dargestellt wurden, gaben den befragten Personen bereits erste Anreize für potenzielle Ursachen des genannten Problems. Die von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern genannten Hauptursachen, die zu einer eindeutigen Wirkung führen, wurden im Anschluss durch schräge Pfeile dargestellt. Für das Ursachenfeld Maschine wurden von den befragten Personen Ursachen genannt, welche auf das Buchhaltungsprogramm zurückzuführen sind. Da die Buchhaltungsdaten der Klientinnen/Klienten in das von der Kanzlei verwendete Buchhaltungsprogramm importiert werden, sehen die Teilnehmerinnen/Teilnehmer Probleme mit den Schnittstellen als Ursache für eine fehlerhafte Buchhaltung. Eine weitere Hauptursache für eine fehlerhafte Buchhaltung ist die Messung. Aufgrund fehlender Kontrollen, nicht standardisierter Arbeitsabläufe und einer uneinheitlichen Archivierung kann es laut Teilnehmerinnen/Teilnehmern zur genannten Wirkung kommen. Die Mitwelt beinhaltet Ursachen, welche im Zusammenhang mit den Klientinnen/Klienten stehen. Hier nannten die Teilnehmerinnen/Teilnehmer Ursachen wie zu spät übermittelte Unterlagen, unvollständige bzw. unordentliche Belegübermittlung, schlechte Kommunikation mit den Klientinnen/Klienten und keine Mithilfe letzterer bei der Leistungserstellung. Das Ursachenfeld Mensch beinhaltet Ursachen, die sich auf die Arbeit der Buchhaltungsmitarbeiterinnen/Buchhaltungsmitarbeiter beziehen. Darunter wurden Ursachen aufgezählt wie z. B. schlechtes Zeitmanagement, geringe fachliche Kompetenz sowie der Umgang mit dem Buchhaltungsprogramm. Auch das geringe Verantwortungsbewusstsein wurde hier genannt. Eine weitere Ursache ist die Methode. Hier können Fehler aufgrund der fehlenden Arbeitsanweisung, der schlechten internen Organisation, der schlechten Kommunikation zwischen anderen Abteilungen und der fehlenden Weitergabe von Informationen, entstehen die die Buchhaltung betreffen. Jüngere Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter führten als Ursache zu wenig angebotene interne bzw. externe Schulungen an. Wie auch bereits in anderen Ursachenfeldern aufgezählt wurde, wurde auch beim Ursachenfeld Material die schlechte bzw. zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen angegeben. Zusätzlich wurde in diesem Feld auf fehlerhafte und unsortierte Belege hingewiesen. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Ergebnis der Anwendung des Ishikawa-Diagrammes.

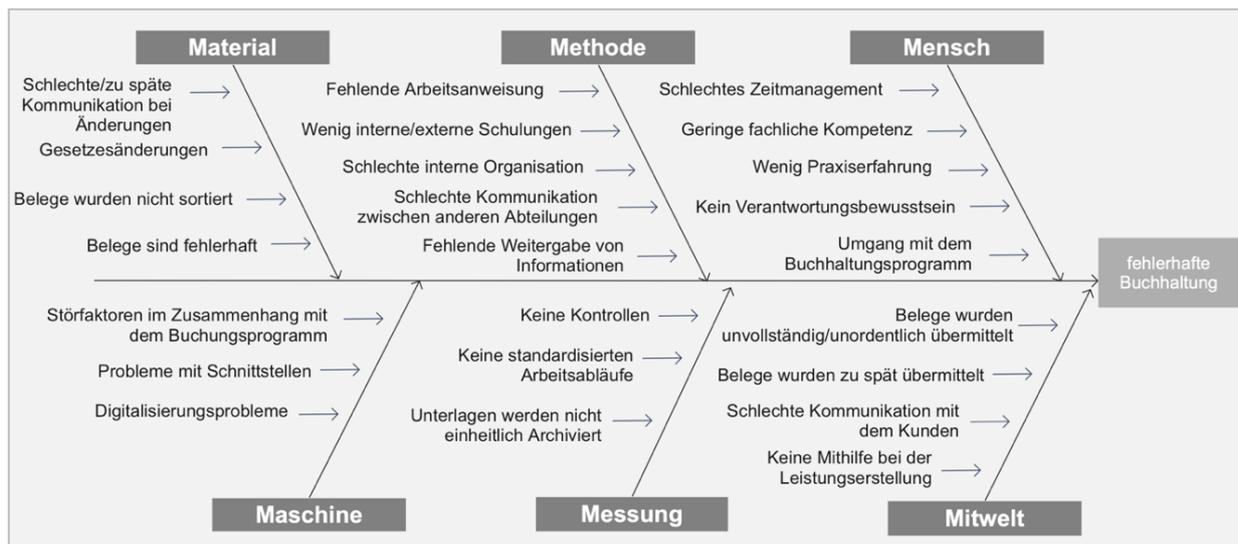


Abbildung 20: Ergebnis der Anwendung des Ishikawa-Diagrammes, Quelle: eigene Darstellung

Der letzte Schritt zur Erstellung eines vollständigen Ishikawa-Diagrammes ist die Überprüfung der Wahrscheinlichkeit. Hierbei werden die einzelnen Ursachen durch die Teilnehmerinnen/Teilnehmer auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet. Da hier jedoch der Risikomanagementprozess vollständig durchgeführt wurde, erfolgt die Bewertung der Ursachen im nachfolgenden Kapitel.

Bevor nun die erfassten Risiken bewertet werden können, ist die Relevanz der Risiken zu bestimmen. Bei der Relevanz wurden die identifizierten Risiken, welche im Ishikawa-Diagramm grafisch dargestellt wurden, nach einem Schulnotensystem bewertet. Die dafür verwendete Tabelle kann aus dem Anhang entnommen werden.⁹⁴ Die Skala reicht von 1, „geringes Risiko“, bis 5, „existenzbedrohendes Risiko“. Risiken, die eine Relevanz von 3, 4 und 5 aufweisen, wurden im Anschluss intensiver untersucht und präziser quantifiziert. Die Relevanz hat viele wichtige Funktionen. Zum einen dient sie als Filter, um zu unterscheiden, welche Risiken überhaupt im Rahmen des Risikomanagements Berücksichtigung finden. Zum anderen dient sie als erstes Ranking der Risiken im Risikoinventar und schätzt außerdem die Wirkung eines Risikos auf den Unternehmenswert. Ursachen wie ein schlechtes Zeitmanagement, Probleme mit Schnittstellen sowie die Übermittlung von unsortierten Belegen haben die Teilnehmerinnen/Teilnehmer mit einer sehr geringen Relevanz bewertet und somit als geringe Risiken eingestuft. Mit einer Relevanz von 2 wurden die Risiken keine Mithilfe der Kundinnen/Kunden bei der Leistungserstellung, Digitalisierungsprobleme, fehlerhafte Belege, fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchhaltungsprogramm, Gesetzesänderungen, wenig Praxiserfahrung und das uneinheitliche Archivie-

⁹⁴ S. Anhang S. 121.

ren von Unterlagen bewertet. Als große Risiken stufen die Teilnehmerinnen/Teilnehmer die Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchhaltungsprogramm, die schlechte interne Organisation sowie generell die schlechte Kommunikation zwischen Abteilungen und Kundinnen/Kunden ein. Mit einer Relevanz von 4 gliederten sich die Risiken geringe fachliche Kompetenz und die zu wenig angebotenen internen bzw. externen Schulungen ein. Zuletzt wurden fehlende Arbeitsanweisungen sowie die Ursache kein Verantwortungsbewusstsein von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern als ein existenzbedrohendes Risiko eingestuft. Die Einstufung der Risiken sowie die nachfolgende Berechnung der Risikohöhe kann aus dem Anhang entnommen werden.⁹⁵

3.2.3 Risikobewertung

Der zweite Schritt im Risikomanagementprozess ist die Risikobewertung. Die Risikobewertung basiert auf den Ergebnissen der Risikoidentifikation und umfasst eine möglichst vollständige und kontinuierliche Bewertung der Risiken. Aufgabe der Risikobewertung ist, Risiken quantitativ durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu beschreiben. Da jedoch zukünftige Entwicklungen im Bereich des Buchhaltungsprozesses und dessen Risiken nicht bekannt sind und die Vergabe von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaß nach dem altbekannten Schulsystem auch für Laien verständlich ist, wurde im Workshop eine qualitative Bewertung der Risiken durchgeführt. Das bedeutet, die bereits identifizierten Risiken wurden qualitativ, also subjektiv, anhand von Klassifizierungen eingeschätzt. Mithilfe der Klassifizierung des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeit lässt sich im nächsten Schritt die Risikohöhe berechnen.

Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer wurden bereits bei der Risikoidentifikation aufgefordert, die identifizierten Risiken nach deren Relevanz zu beurteilen. Wird die Relevanzbeurteilung nicht im Rahmen der Risikoidentifizierung durchgeführt, kann wahlweise die Klassifizierung des Schadensausmaßes im Prozessschritt Risikobewertung durchgeführt werden. Das Ergebnis der Relevanzbeurteilung ergibt somit das Ergebnis der Klassifikation des Schadensausmaßes und wurde nun in weiterer Folge in diesem Prozessschritt herangezogen. Im nächsten Schritt erfolgte die Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer benotete in diesem Schritt die Risiken anhand der im Anhang dargestellte Tabelle.⁹⁶ Die Tabelle stuft die Eintrittswahrscheinlichkeit in 5 Noten ein. Die Notenskala reicht von 1, „sehr unwahrscheinlich“, bis 5, „sehr wahrscheinlich“. Da auch hier das Schulnotensystem angewendet wurde, schätzt die Note 5 das Risiko mit „sehr wahrscheinlich“ ein und wurde damit negativ formuliert. Um die Meinung aller Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter in die Bewertung der Risiken mitaufzunehmen und um subjektive Schätzungen zu vermeiden, mussten alle Teilnehmerin-

⁹⁵ S. Anhang S. 121.

⁹⁶ S. Anhang S. 122 ff.

nen/Teilnehmer für jedes Risiko eine Note zwischen 1 und 5 vergeben. Basierend auf den Einzelmeinungen wird im Anschluss der Mittelwert für die Risikohöhe ermittelt. Dadurch wurde die Objektivität der Risikobewertung gewahrt.

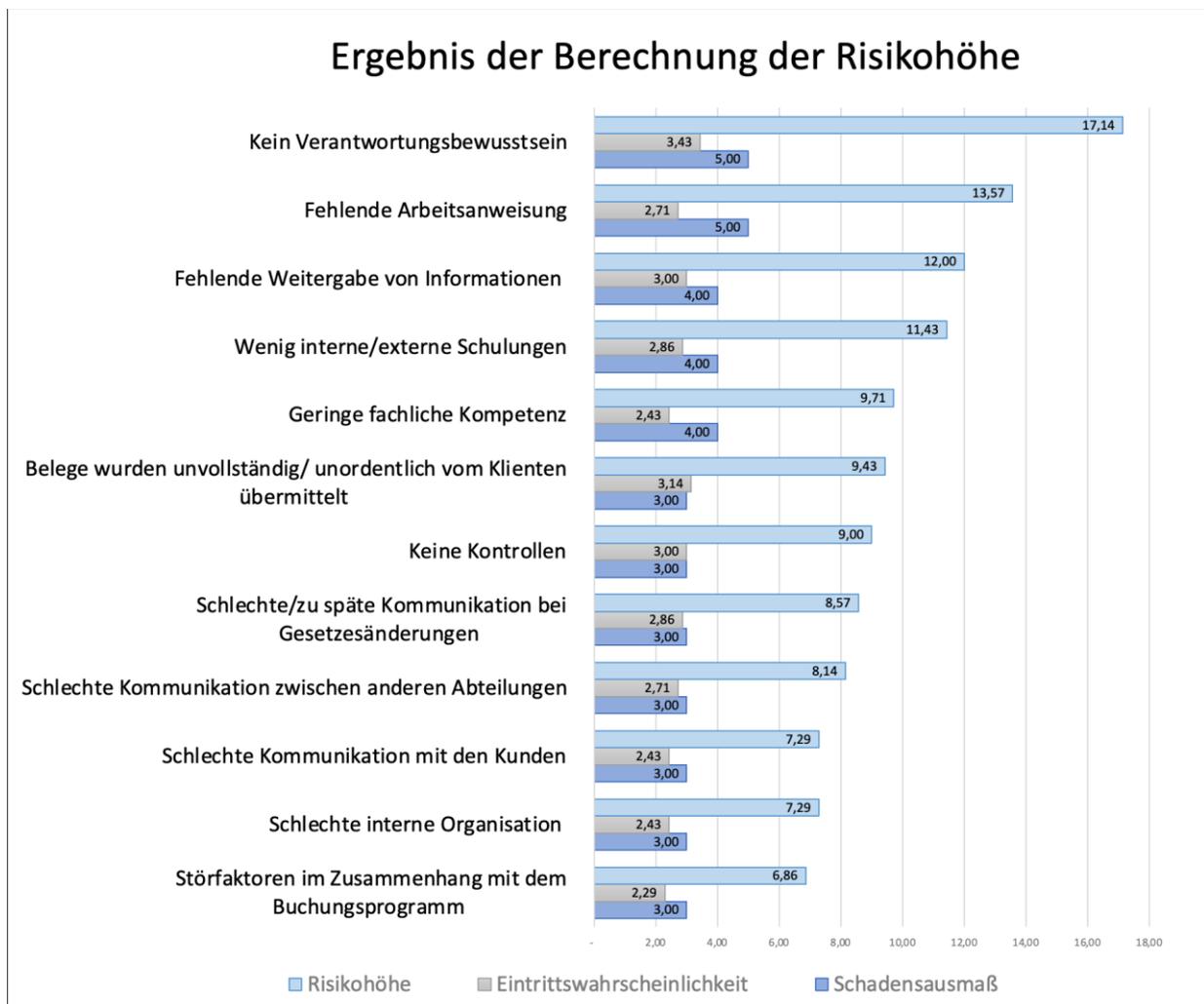


Abbildung 21: Ergebnis der Berechnung der Risikohöhe, Quelle: eigene Darstellung

Die Berechnung der Risikohöhe wurde während des Workshops in Excel durchgeführt. Dies ermöglichte es, dass den Teilnehmerinnen/Teilnehmern das resultierende Ergebnis im Anschluss gezeigt werden konnte. Nach der Berechnung der Risikohöhe durch die Multiplikation der Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit wurde eine Rangordnung der Risiken erstellt. Diese Rangordnung zeigte, dass das Risiko kein Verantwortungsbewusstsein, fehlende Arbeitsanweisungen wie auch die fehlende Weitergabe von Informationen für die teilnehmenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sehr wesentliche Risiken waren. Die Abbildung 21 zeigt neben den drei genannten Ursachen für eine fehlerhafte Buchhaltung noch weitere Risiken, welche das Kooperationsunternehmen steuern muss. Diese Risiken könnten mithilfe der Portfoliotechnik noch veranschaulicht werden, indem die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Schadenshöhe der einzelnen

Risiken zueinander in Beziehung gesetzt werden. Daraus würde sich ein Portfolio ergeben, welches jene Risiken zeigt, bei denen Handlungsbedarf besteht. Da im Rahmen dieser Masterarbeit alle oben genannte Risiken gesteuert werden sollen, wurde kein Portfolio erstellt.

3.2.4 Risikosteuerung

Die Risikosteuerung beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Maßnahmen durchzuführen sind, um die gemessenen und analysierten Risiken zu steuern. Welche Maßnahmen getroffen werden können, wurde bereits im Kapitel 2.1.3.4 erläutert. Im Rahmen dieser Masterarbeit ist es das Ziel, die erkannten wesentlichen Risiken mithilfe einer Buchhaltungsscheckliste zu verringern bzw. zu vermeiden. Der Aufbau der Checkliste sollte so gestaltet sein, dass diese leicht in den gewünschten Soll-Prozess der Buchhaltung integriert werden kann und gerade Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit weniger Arbeitserfahrung eine Hilfestellung bietet, indem zusätzliche Informationen eingeblendet werden, sollten diese benötigt werden. Die Anwendung dieser Checkliste sorgt dafür, dass ein einheitlicher Arbeitsablauf gewährleistet und die Fehleranfälligkeit verringert wird. Wie diese Checkliste aufgebaut ist und welche Inhalte abgedeckt werden, wird im Kapitel 3.4 behandelt. Neben der Buchhaltungsscheckliste können noch weitere Strategien vom Kooperationsunternehmen angewendet werden. Hierzu wurden innerhalb der Teilnehmergruppe Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistungsqualität bzw. zur Risikovermeidung u. -verminderung besprochen. Um diese Diskussion strukturiert zu gestalten, wurde das erstellte Ursachen-Wirkungsdiagramm aus der Risikoidentifikation herangezogen und zu den möglichen Ursachen (Mensch, Methode, Material, Maschine, Mitwelt, Messung) Steuerungsmaßnahmen analysiert. Folgende zusätzliche Steuerungsmaßnahmen wurden innerhalb des Workshops ausgearbeitet:

Mensch

- Regelmäßige interne/externe Schulungen sollen durchgeführt werden
- Das Risikobewusstsein/Verantwortungsbewusstsein soll gestärkt werden
- Korrigierte Fehler der Steuersachbearbeiterin/des Steuersachbearbeiters sollten an das Buchhaltungsteam weitergegeben und beim Buchhaltungsmeeting besprochen werden
- Das Mentoren-System soll weiterhin angewendet werden, hierzu könnte mehr Zeit für die Einschulung eingeplant werden
- Neue Funktionen des Buchhaltungsprogrammes sollten per E-Mail ausgeschickt werden.

Methode

- Prozessoptimierung durch Checklisten für den Buchhaltungsprozess
- Vergleich der gebuchten Vormonate
- Abstecken der Verantwortungsbereiche
- Laufende Dokumentation der Arbeitsschritte

- Genaue Erklärung und Erläuterung der Geschäftstätigkeit der Klientinnen/Klienten
- Aufmerksam machen der Problembereiche
- Aktualisieren des Stammblasses
- Informationen sollen zwischen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern und Buchhalterinnen/Buchhaltern geteilt werden

Material

- Aussenden von E-Mails mit den aktuellen gesetzlichen Neuerungen inkl. der Buchungssätze
- Rücksprache mit Klientinnen/Klienten halten und diese auf fehlerhafte Belege aufmerksam machen

Maschine

- Regelmäßige Wartung von Internet, Kopierer, Buchhaltungsprogramm
- IT-Abteilung aufstocken
- Outsourcing von der Cloud zur Datensicherung
- Einrichtung von internen automatischen Kontrollen innerhalb des Buchhaltungsprogrammes
- Schulungen für den Import von Buchhaltungsdaten

Mitwelt

- Klare Kommunikation und Einschulung bei Erstgesprächen
- Nachfragen, ob alle Unterlagen übermittelt wurden
- Die Klientinnen/Klienten bei der Leistungserstellen miteinbinden, damit keine Unterlagen bzw. Informationen vergessen werden

Messung

- Regelmäßige Kontrolle der Buchhaltungen von erfahrenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern
- Einführen einer Checkliste zur Selbstkontrolle
- Durchsehen des Risikokatalogs, Schaffung von Risikobewusstsein
- Liste für eine einheitliche Archivierung aussenden

3.2.5 Risikoreporting

Ziel des Risikoreportings ist es, die Ergebnisse von Risikoidentifikation und Risikobewertung sowie deren Steuerungsmaßnahmen an die internen Adressaten wie zum Beispiel der Buchhaltungsleitung zu berichten. Die aus dem Workshop generierten Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung ebenso wie der Buchhaltungsleiterin inkl. Steuerungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt.

3.3 Inhalte der Buchhaltungschecklisten aufbauend auf die durchgeführten Prozess- und Risikoanalysen

Das anschließende Kapitel untergliedert sich in mehrere Teile. Zu Beginn werden die Arbeitsschritte bei Neuanlage einer Buchhaltung beschrieben. Dabei bietet die nachfolgende Checkliste eine Hilfestellung, wie eine Neuanlage zu erfolgen hat. Das Kooperationsunternehmen verwendet bei der Erstanlage von Kundinnen/Kunden ein Stammdatenblatt, welches meist aufgrund der Länge nicht vollständig ausgefüllt wird. Darauf basierend beschreibt der Leitfaden zur Anlage einer Neukundin/eines Neukunden die ideale Vorgehensweise kombinierend mit einem Übersichtsblatt, das von den jeweiligen Buchhaltungssachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern ausgefüllt werden soll. Nachfolgend werden die Optimierungsmöglichkeiten einer neuen bzw. bestehenden Buchhaltung erläutert. Die Einbindung der Digitalisierung spielt für die Durchführung des gewünschten Soll-Prozesses des Kooperationsunternehmens eine wesentliche Rolle, denn dadurch können Prozessschritte optimiert und Fehler sowie Risiken durch die Einbindung digitaler Funktionen minimiert werden. Darüber hinaus lässt sich bei der Anwendung der digitalen Buchhaltung ein enormer Automatisierungsgrad erkennen. Wesentlich ist, dass die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung Kundinnen/Kunden bei der Digitalisierung einbinden, denn diese pflegen regelmäßig den Kontakt und können dadurch schnell erkennen, ob eine digitale Buchhaltung von den Klientinnen/Klienten gewünscht bzw. akzeptiert wird. Eine Umstellung zur digitalen Buchhaltung erfordert auch eine gewisse Arbeitsbereitschaft seitens der Klientinnen/Klienten, denn diese sind für die Datenbereitstellung verantwortlich. Wie die Daten der Kundinnen/Kunden bereitzustellen sind und wie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Prozesse digitaler gestalten können, wird im nachfolgenden Kapitel geklärt. Im Anschluss wird die Checkliste der laufenden Buchhaltung beschrieben. Mithilfe der Checkliste können sich die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter selbstständig kontrollieren und dabei Fehler sowie Risiken minimieren bzw. verhindern. Die Checkliste kann aus dem Anhang entnommen werden und wurde so aufgebaut, dass diese den gewünschten Prozessablauf der Kanzleiführung widerspiegelt.⁹⁷ Da die Checkliste nur eine Hilfestellung bietet und gerade Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit wenig Arbeitserfahrung eine Grundstruktur bieten soll, ist diese nicht auf eine bestimmte Branche bezogen. Ebenso sollte die Checkliste von allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Buchhaltungsabteilung verwendet werden, damit ein einheitlicher Prozessablauf innerhalb der Abteilung gewährleistet ist. Für das bessere Verständnis und gerade für wenig erfahrene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter wurden Nutzen und Ziel der einzelnen Prozessschritte erläutert, um auf potenzielle Risiken aufmerksam zu machen. Der Nutzen sowie die Ziele der einzelnen Schritte lassen sich mithilfe einer Schaltfläche ein- und ausblenden, damit das Ausfüllen der Checkliste, trotz langjähriger Erfahrung, keinen Mehraufwand darstellt.

⁹⁷ S. Anhang S. 137 ff.

3.3.1 *Strukturierung der Buchhaltung einer Neukundin bzw. eines Neukunden*

Bei der Übernahme neuer Mandantinnen/Mandanten sollte zu Beginn ein Übernahmegespräch mit den zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeitern geführt werden. Das Übernahmegespräch ist gerade für die Dokumentation der Stammdaten wesentlich, da darauf basierend die Stammdaten im Buchhaltungsprogramm hinterlegt werden. Ebenso bietet diese Dokumentation eine Hilfestellung für Vertretungsfälle, da die wesentlichsten Informationen zusammengefasst und einheitlich archiviert werden. Das Übernahmeprotokoll kann aus dem Anhang entnommen werden.⁹⁸ Nachdem die Stammdaten im Übernahmeprotokoll dokumentiert wurden, sind diese im Buchhaltungsprogramm zu erfassen. Die Stammdaten sind korrekt zu hinterlegen, da das Buchhaltungsprogramm die hinterlegten Werte für die Buchführung nutzt. Im nächsten Schritt erfolgt die Vorstellung der zuständigen Sachbearbeiterin/des zuständigen Sachbearbeiters. Dies kann persönlich erfolgen, per E-Mail oder auch in Briefform. Die Mandantin / der Mandant erhält Informationen über die zuständige Sachbearbeiterin/den zuständigen Sachbearbeiter, über den Zeitpunkt der Zusendung der Buchhaltungsbelege sowie über die zuvor stehenden Termine und Abgaben. Bevor jedoch mit der Buchhaltung begonnen werden kann, sollte sich die zuständige Sachbearbeiterin/der zuständige Sachbearbeiter Gedanken machen, ob in diesem Fall eine Optimierung der laufenden Buchhaltung möglich ist. Eine digitale Buchhaltung beinhaltet unter anderem das Einspielen eines elektronischen Kassabuchs, Eingangs- sowie Ausgangsrechnungen sowie die Freigabe der Kontodaten mittels spezieller Vollmacht. Hier ist das Gespräch mit der neuen Mandantin/dem neuen Mandanten zu suchen, um die Vorteile einer digitalen Buchhaltung näher zu erläutern und gegebenenfalls die ersten Schritte in Richtung digitale Buchhaltung einzuleiten.⁹⁹

3.3.2 *Digitale Optimierung der Bankbuchungen*

Damit der Belegkreis Bank automatisiert werden kann, ist als erste Grundvoraussetzung die Installation einer Telebanking-Software in der Kanzlei notwendig. Das Kooperationsunternehmen hat bereits eine Telebanking-Software, welche die Kontenverbindungen mehrerer österreichischer Banken integriert und verwaltet. Diese Software wird benötigt, um Daten direkt ins oder aus dem Buchhaltungssystem zu übernehmen. Das automatische Erkennen von Bankbuchungen inkl. OP-Ausgleich erhöht die Effizienz beim Buchen und senkt dabei die Fehlerquote durch eventuell auftretende Differenzen zwischen dem Banksaldo und dem gebuchten Saldo. Zusätzlich bietet die Bankrückverbuchung die Möglichkeit, Buchungen automatisch zuzuordnen. Damit ist das Programm lernfähig und die Automatik wird stetig gesteigert. Die Kanzlei muss die optimierten Prozesse vorleben, um Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und vor allem Klientinnen/Klienten entsprechend überzeugen zu können. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, haben

⁹⁸ S. Anhang S. 127.

⁹⁹ Vgl. TUTAS (2018), S. 55 ff.

die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter das Gespräch mit den Kundinnen/Kunden zu suchen. Es ist die Aufgabe der einzelnen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter, die Klientinnen/Klienten aktiv darauf anzusprechen und die Vorteile digitaler Bankbuchungen zu erläutern. Wesentliche Vorteile sind Zeitersparnis, geringer Aufwand in der Umsetzung, Speicherung der Kontoumsätze, Papierersparnis sowie der Entfall der Portokosten.¹⁰⁰

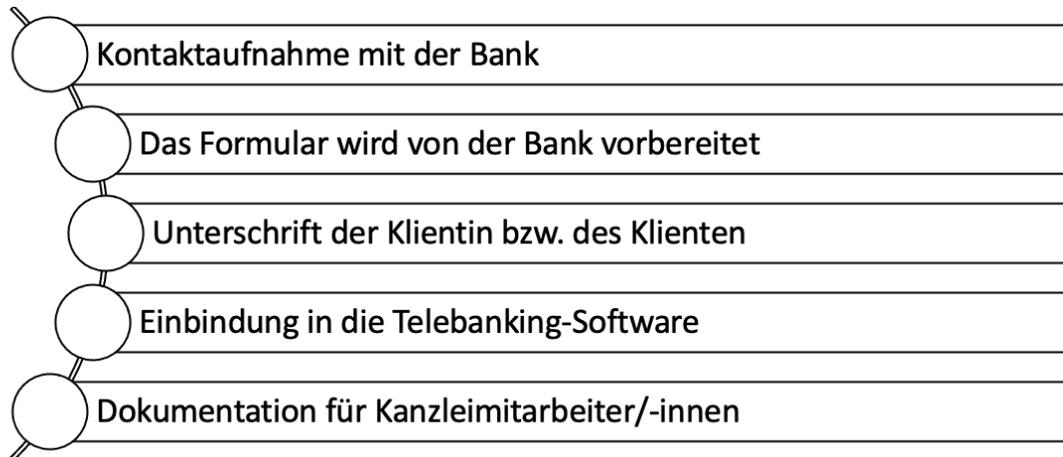


Abbildung 22: Belegkreis Bank – Einbindung in die Telebanking-Software,
Quelle: eigene Darstellung

Im ersten Schritt muss die Kanzlei mit der zuständigen Bank Kontakt aufnehmen. Damit etwaige Rückfragen geklärt werden können, sollte die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter selbst Kontakt mit der Bank aufnehmen. Die von der Bank übermittelte Einverständniserklärung ist sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den Klientinnen/Klienten zu unterschreiben. Nachdem die Freischaltung der Bank erfolgte, ist im nächsten Schritt das Bankkonto der Klientinnen/Klienten in die Telebanking-Software der Kanzlei einzuspielen. Nach Durchführung der Datenübertragung können die Dateien automatisch in dem dafür definierten Verzeichnis abgelegt werden. Bei den Dateien handelt es sich um zwei Arten. Man unterscheidet zwischen CAMT053 und MT940. Der Datenträger MT940 ist eine Datei, welche den gesamten Kontoauszug in elektronischer Form zur Verfügung stellt. Im Jahr 2014 kam es zur Einführung des neuen Datenträgers CAMT053. Hierbei handelt es sich um ein einheitliches Datenformat im XML-Format. Dieser neue Datenträger ersetzt die Datei MT940.¹⁰¹ Nach der Datenübertragung wird die automatische Verbuchung gestartet. Das System erstellt aus den Bankbewegungen ein Buchungsjournal. Bewegungen, welche nicht identifiziert werden konnten, werden auf ein Zwischenkonto verbucht oder gekennzeichnet. Hier müssen die Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter manuell eingreifen.¹⁰² Die Verbuchung der laufenden Bankbewegungen kann in dieser Abfolge monatlich bzw. quartals-

¹⁰⁰ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 46 ff.

¹⁰¹ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 52 ff.

¹⁰² Vgl. BLEIBER (2019), S. 143 f.

weise erfolgen. Die Einbindung des Bankkontos in die Telebanking-Software schafft ein effizientes Arbeiten im Belegkreis Bank. Durch die Automatisierungsmöglichkeiten der elektronischen Daten lässt sich der Prozess der Buchhaltung deutlich optimieren. Ziel der digitalen Bankbuchungen ist es, dass wiederkehrende Buchungen, wie unter anderem die monatliche Miete, Leasingraten oder Kreditraten, vom System automatisch erkannt und vollständig den richtigen Konten und SteuerCodes zugeordnet werden. Durch den digitalen Ablauf stehen die Ergebnisse und Daten wesentlich schneller zur Verfügung als bei der manuellen Verbuchung.¹⁰³ Das Musterschreiben zur Abfrage der Bankdaten kann aus dem Anhang entnommen werden.¹⁰⁴

3.3.3 *Digitale Optimierung der Kassabuchungen*

Für den Belegkreis Kassa gibt es einige Automatisierungsmöglichkeiten. Welche Möglichkeit angewendet wird, ist vom Kerngeschäft der Klientin/des Klienten abhängig. Neben einer manuellen Erfassung können in diesem Belegkreis Buchungssätze importiert werden. Der Import von Buchungssätzen ist dann möglich, wenn die Klientin/der Klient ein Registrierkassensystem verwendet. Wird kein Registrierkassensystem verwendet, so kann ein digitales Belegbuch mittels Optical Character Recognition (OCR)-Erkennung durchgeführt werden. Dabei werden wichtige Buchungsinformationen wie unter anderem das Belegdatum, Belegnummer, Betrag und der Steuersatz mittels OCR-Erkennung ausgelesen. Mit diesen Informationen werden vom jeweiligen Buchhaltungsprogramm teilweise bzw. vollständige Buchungssätze generiert. Eine weitere Möglichkeit besteht, wenn die Kundin/der Kunde bereits eine Vorerfassung mittels Excel-Datei oder mittels der firmeninternen Klientenplattform vorfertigt. Hierbei liegt der Unterschied darin, dass beim Import der Registrierkassendaten ein digitaler Buchungssatz generiert wird, während es bei den anderen beiden Möglichkeiten lediglich zur Vorerfassung kommt.¹⁰⁵

Die Pflicht zur Führung einer elektronischen Registrierkasse besteht seit dem Jahr 2016. Dieses elektronische Aufzeichnungssystem muss zusätzlich über eine Sicherheitseinrichtung verfügen, um Missbrauch zu vermeiden. Die gesetzliche Grundlage dazu ist einerseits in der Registrierkassensicherheitsverordnung (RKSV) und andererseits in der Barumsatzverordnung (BarUV) sowie im Finanzstrafgesetz (FinStrG) geregelt.¹⁰⁶ Die Registrierkassenpflicht besagt, dass eine elektronische Aufzeichnung zur Losungsermittlung und Dokumentation von einzelnen Barumsätzen erfasst werden muss.¹⁰⁷ Betriebliche Einkünfte müssen somit mittels einer Registrierkasse aufgezeichnet und erfasst werden, sofern ein Nettjahresumsatz von mehr als 15.000 EUR je Betrieb

¹⁰³ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 58; ebenso vgl. BLEIBER (2019), S. 146.

¹⁰⁴ S. Anhang S. 129.

¹⁰⁵ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 109.

¹⁰⁶ Vgl. POSSARD (2021), S. 269.

¹⁰⁷ S. § 3 Z 21 RKSV.

vorliegt und die Nettobarumsätze von 7.500 EUR je Betrieb überschritten werden. Eine Registrierkassenpflicht ist dann gegeben, wenn beide Grenzen überschritten wurden.¹⁰⁸

Durch die gesetzliche Verpflichtung zur Verwendung einer Registrierkasse und die Exporterfordernisse an das Finanzamt ergibt sich somit die Möglichkeit, Datensätze vom Kassensystem zur Weiterverarbeitung in der Finanzbuchhaltung zu exportieren. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist im ersten Schritt die Erhebung des Status quo des Registrierkassensystems und der in der Kanzlei verwendeten FIBU-Software notwendig. Hier muss geklärt werden, welche Export- und Importmöglichkeiten beim jeweiligen System zur Verfügung stehen. Im nächsten Schritt müssen die Grundeinstellungen sowie die Stammdaten überprüft werden. Hier ist die Frage zu stellen, wie viele Kundinnen/Kunden es zukünftig geben wird, um die Länge der Kundennummer richtig einzustellen. Ebenso muss überprüft werden, ob die Erlöskonten richtig hinterlegt wurden. In der Regel muss dies bereits bei der Einstellung der Registrierkasse überprüft werden, denn unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen können unterschiedliche Steuersätze aufweisen. Im nächsten Schritt muss der Satzaufbau mit den notwendigen Feldern für die Datei der Bewegungsdaten ermittelt werden. Diese kann eine Textdatei (.txt) bzw. eine CSV-Datei (mit Trennzeichen getrennt) sein. Damit Kanzleimitarbeiterinnen/-mitarbeiter sowie auch Klientinnen/Klienten genau wissen, was beim nächsten Datenimport bzw. -export zu tun ist, ist es wichtig, alle Schritte genau zu dokumentieren.¹⁰⁹

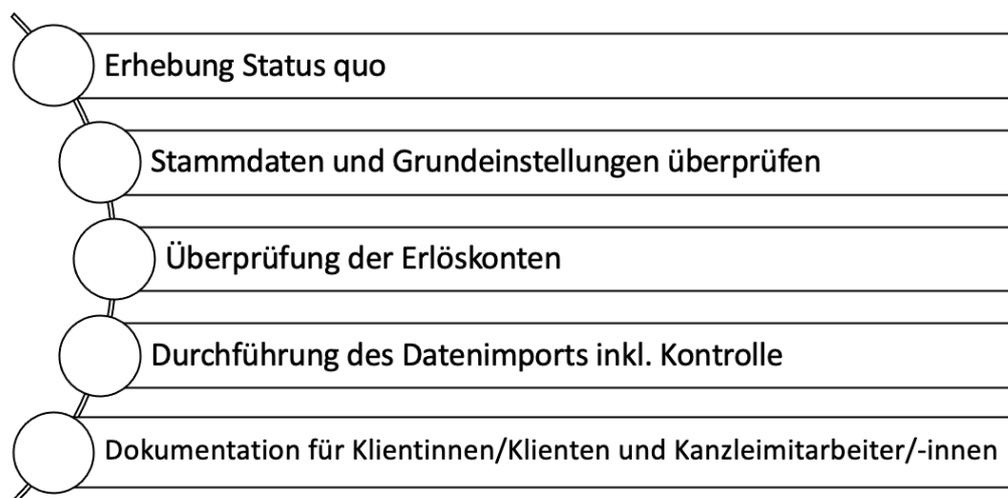


Abbildung 15: Belegkreis Kassa – Datenimport bei einem Registrierkassensystem,
Quelle: eigene Darstellung

Bei der Kontrolle der importierten Daten ist darauf zu achten, dass die Geschäftsfälle getrennt nach ihrer Zahlungsart auf das Konto Kassa bzw. auf die jeweiligen Verrechnungskosten gebucht

¹⁰⁸ Vgl. POSSARD (2021), S. 269.

¹⁰⁹ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 110.

werden. Damit kann einerseits kontrolliert werden, ob der Kassastand mit dem tatsächlichen Bargeldbestand übereinstimmt, und andererseits, ob die Stände auf den Verrechnungskosten wie Bankomat und Gutscheine in der Buchhaltung richtig ausgewiesen sind. Wird keine Registrierkasse geführt, besteht die Möglichkeit der Vorerfassung von Kassengeschäften durch die Klientinnen/Klienten. Dies kann entweder mithilfe von Excel oder einer entsprechenden Klientenplattform erfolgen. Hierbei kann derselbe Aufbau wie bei einer CSV-Datei verwendet werden. Wichtig ist hier auch, dass die Spalten das Belegdatum, die Rechnungsnummer, den Buchungstext, den Betrag, die Soll- und Habenkonten und den Steuersatz beinhalten. Eine weitere Möglichkeit bietet das digitale Belegbuchen. Dabei können die Kassabelege entweder von Kanzleimitarbeiterinnen/-mitarbeitern oder von Klientinnen/Klienten selbst gescannt werden. Nachdem die Belege gescannt wurden, können diese mithilfe der OCR-Erkennung digital verbucht werden.¹¹⁰

3.3.4 *Digitale Optimierung der Ausgangsbuchungen*

Neben dem Belegkreis Bank sowie Kassa gibt es auch beim Belegkreis Ausgangsrechnung einige Möglichkeiten, Buchungssätze digital zu erstellen. Bei den Ausgangsrechnungen können Datenträger importiert und somit Buchungssätze automatisch erstellt werden. Der Datenträger muss alle notwendigen Informationen beinhalten bzw. je nach FIBU-Softwareprogramm den richtigen Satzaufbau haben, damit dieser fehlerfrei und vollständig importiert werden kann. Dieser Import wird den Klientinnen/Klienten direkt aus einem WWS oder FP über eine Schnittstelle in das Buchhaltungsprogramm eingepflegt. Da nicht alle Klientinnen/Klienten ihre Ausgangsrechnungen über ein WWS oder FP abwickeln, gibt es alternativ die Möglichkeit, die Belege zu digitalisieren und anschließend digital zu verbuchen. Wie auch im Belegkreis Bank ist hier ein Gespräch mit den Kundinnen/Kunden zu führen. Gemeinsam sollen die Möglichkeiten der digitalen Verbuchung der Ausgangsrechnungen erarbeitet werden. Wird ein WWS oder ein FP von den Klientinnen/Klienten verwendet, ist die nachfolgende Vorgehensweise gem. Abbildung 16 zu empfehlen. Zuerst ist der Status quo zu erheben. Hierfür ist im ersten Schritt zu klären, welche WWS bzw. FP die Klientinnen/Klienten verwenden und wer die Ansprechperson bzw. der Ansprechpartner für die Software ist. Weiters sind die Exportmöglichkeiten der Software zu erheben. Meist muss hier eine EDV-Mitarbeiterin/ein EDV-Mitarbeiter hinzugezogen werden. Die nächste Aufgabe der Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter ist es, gemeinsam mit den Klientinnen/Klienten ein Konzept zu erarbeiten, wie die Vorgehensweise für die Umsetzung der Schnittstelle zu erfolgen hat. Hier kommt es zur Definition des Soll-Status für ein WWS bzw. FP. Beim Soll-Status wird zwischen den Stammdaten und den Bewegungsdaten der Kundinnen/Kunden unterschieden. Eine erfolgreiche Umstellung zum Datenimport erfordert in den meisten Fällen eine Anpassung bzw. Umstellung der Kundennummern der Klientinnen/Klienten. Grund dafür ist, dass die

¹¹⁰ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 111 ff.

Kundennummern zwischen dem WWS und der FIBU-Software nicht übereinstimmen. Damit nun die Daten fehlerfrei importiert werden können, müssen die Kundennummern kompatibel gemacht werden. Dazu gibt es in der Praxis mehrere Varianten. Welche Variante gewählt werden soll, hängt von der Anzahl der Kundinnen/Kunden, vom WWS und von den Kosten der Umstellung ab. Daher ist in diesem Fall eine EDV-Mitarbeiterin/ein EDV-Mitarbeiter hinzuzuziehen. Die Bewegungsdaten sind von der Steuerberatungskanzlei zu hinterlegen. Dabei sind die entsprechenden Erlöskonten und der jeweilige Steuersatz zu prüfen. Die Bewegungsdaten sollten außerdem einige zusätzliche Informationen beinhalten wie das Gegenkonto, das Konto, den Bruttobetrag, den Steuersatz, den Buchungstext und wenn möglich auch die Kostenstelle bzw. den Kostenträger. Hat das WWS der Klientin/des Klienten keine vorgefertigte Schnittstelle, so können die Bewegungsdaten auch mithilfe einer Textdatei (.txt) oder einer CSV-Datei (mit Trennzeichen getrennt) exportiert und in das FIBU-Programm importiert werden. Wurden alle Anpassungen vorgenommen, können die Klientinnen/Klienten die Kundenstammdatendatei, die Bewegungsdaten sowie das Ausgangsjournal exportieren und der Kanzlei übermitteln. Die Kanzlei importiert im Anschluss die Dateien in das FIBU-Programm und muss diese in der Testphase genau auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit überprüfen, um Fehleinstellungen zu verhindern. Ist die Testphase abgeschlossen, wird empfohlen, für Klientinnen/Klienten die einzelnen Tätigkeitsschritte des Datenexports festzuhalten, während der Datenimport für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in einer eigenen Dokumentation detailliert aufzuzeichnen ist. Damit ist klar festgelegt, welche Schritte die Klientinnen/Klienten und welche Schritte die zuständigen Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter zu erledigen haben.¹¹¹

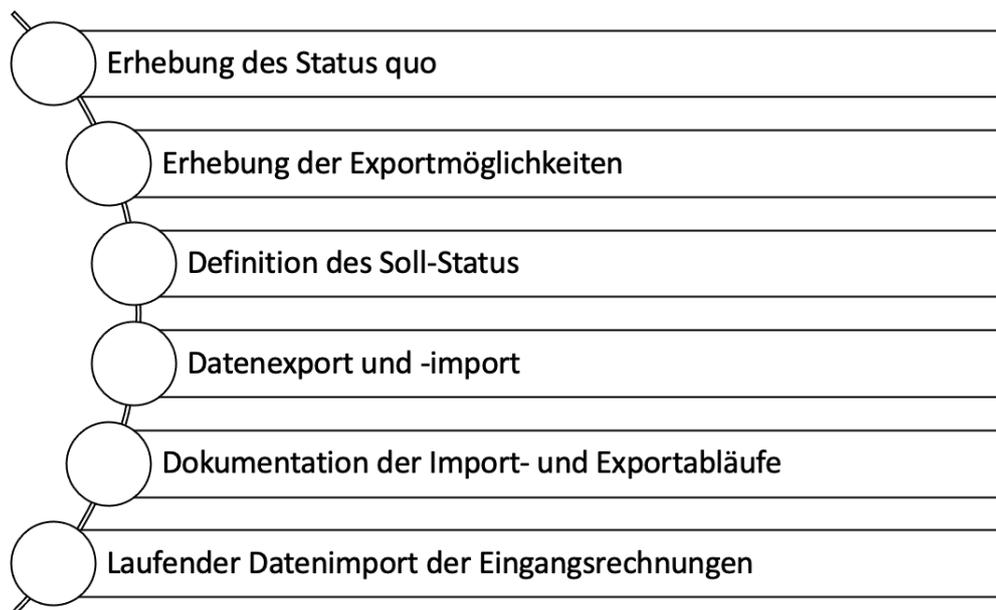


Abbildung 23: Belegkreis Ausgangsrechnung – Import bei einem WWS bzw. FP,
Quelle: eigene Darstellung

¹¹¹ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 67 ff.

Ist kein direkter Import möglich, da seitens der Klientinnen/Klienten kein WWS oder FP verwendet wird, besteht die Möglichkeit, Belege digital zu verbuchen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn Belege digitalisiert wurden. Das bedeutet, die Kundin/der Kunde muss die Belege bereits digital übermitteln. Entweder die Klientin/der Klient übermittelt bereits elektronische Rechnungen an die Kundin/den Kunden und speichert diese in digitaler Form ab oder die Belege werden durch Sie oder ihn bzw. durch eine Kanzleimitarbeiterin/einen Kanzleimitarbeiter gescannt.¹¹² Sind nun alle Belege elektronisch abgespeichert, besteht hier nun die Möglichkeit, die Belege automatisiert durch eine OCR-Erkennung, wie beim Belegkreis Kassa, oder manuell mit einer Belegverknüpfung einzubuchen. Mithilfe der Belegverknüpfung sind die Belege der Klientin/des Klienten jederzeit abrufbar. Dies ist gerade bei der Kontrolle der laufenden Buchhaltung, aber auch bei der Bilanzierung von großem Vorteil. Bei der automatisierten Belegerkennung werden wie oben beschrieben wichtige Buchungsinformationen wie z. B. das Belegdatum, Belegnummer, Betrag oder Personenkonten mittels OCR-Erkennung ausgelesen. Aus diesen Buchungsinformationen werden teilweise bzw. vollständige Buchungssätze vom FIBU-Programm generiert.¹¹³

3.3.5 *Digitale Optimierung der Eingangsbuchungen*

Eingangsrechnungen können wie Ausgangsrechnungen auf die gleiche Art und Weise digital verbucht werden. Ein direkter Datenimport ist möglich, wenn die Kundin/der Kunde ein WWS oder ein FP verwendet. Dieser Vorgang ist ident wie im Kapitel 3.4.4 durchzuführen. In der Regel gibt es noch weitere Eingangsrechnungen, welche in einem WWS oder einem FP nicht erfasst werden. Hierbei handelt es sich um sonstige Eingangsrechnungen wie z. B. Telefonrechnungen oder Steuerberatungskosten. Diese Belege können dennoch digital verbucht werden, wenn die Kundin/der Kunde digitale Belege und somit e-Rechnungen oder gescannte Belege als PDF-Dokument vorweisen kann. Damit zukünftig die Scannarbeiten vermieden werden, ist die Umstellung auf den Erhalt von Eingangsrechnungen per E-Mail sinnvoll. Dadurch kann die weitere Verbreitung der Eingangsrechnungen effizient gestaltet werden. Der Klientin/dem Klienten wird hierzu empfohlen:¹¹⁴

eine eigene E-Mailadresse für elektronische Rechnungen einzurichten – Hierdurch kann der Erfassungsprozess beschleunigt und Ressourcen für das Scannen erheblich reduziert werden. Durch das Einrichten einer eigenen E-Mailadresse kann sichergestellt werden, dass sich in diesem Posteingang nur Eingangsrechnungen und nicht der gesamte Schriftverkehr des Unternehmens befinden.

¹¹² Vgl. BLEIBER (2019), S. 108.

¹¹³ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 80 ff.

¹¹⁴ Vgl. LANGERWISCH/DORN (2017), S. 97 ff; ebenso vgl. BLEIBER (2019), S. 105 f.

mit Lieferanten Kontakt aufzunehmen – Viele Lieferanten erstellen ihre Belege ohnedies elektronisch. Demnach können diese auch die Belege digital übermitteln, dies muss jedoch mit den Lieferantinnen/Lieferanten vereinbart werden.

ein internes Kontrollsystem einzurichten – Seit Jänner 2013 ist die zwingende Verwendung von digitalen Signaturen nicht mehr notwendig. Nach §11 UStG gilt eine elektronische Rechnung auch als Rechnung, sofern die Empfängerinnen/Empfänger dieser Art der Rechnungsausstellung zustimmen. Diese Art der Rechnung gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, dass sowohl die Echtheit ihrer Herkunft, die Unversehrtheit ihres Inhalts als auch ihre Lesbarkeit gewährleistet sind.¹¹⁵ Die Überprüfung der Voraussetzungen müssen Leistungserbringer sowie -empfänger unabhängig voneinander durchführen. Wie dies überprüft wird, kann jeder Unternehmer für sich entscheiden.

eine elektronische Ablagestruktur anzulegen – Damit die elektronischen Rechnungen geordnet dem Steuerberater bzw. der Steuerberaterin übermittelt werden können, ist es sinnvoll, die elektronischen Belege je Monat und je Belegkreis abzuspeichern. Wurden nun die Belege digitalisiert, so können diese im weiteren Schritt manuell mit einer Belegverknüpfung oder mittels OCR-Erkennung verbucht werden. Dieser Vorgang wird wieder ident zum Kapitel 3.4.4 durchgeführt.

3.3.6 Besprechungsprotokoll für die digitale Optimierung der Buchhaltung

Damit die beschriebenen Prozesse einer digitalen Buchhaltung in der Kanzlei auch durchgeführt werden können, benötigt es die enge Einbindung der Klientinnen/Klienten in diesen Prozess. Die zuständigen Buchhaltungssachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter haben das Gespräch mit diesen zu suchen, um ihnen die Vorteile einer digitalen Buchhaltung näherzubringen. Dabei kann das Besprechungsprotokoll für die Optimierung der Buchhaltung behilflich sein, welches im Anhang zu entnehmen ist.¹¹⁶ Das Besprechungsprotokoll untergliedert sich in Belegkreis Bank, Kassa, Eingangs- und Ausgangsrechnungen. Jeder Belegkreis kann auf unterschiedliche Art und Weise verbucht werden. Da sich nicht alle Klientinnen/Klienten mit der Thematik Buchhaltung auseinandersetzen möchte und sie eine inhaltliche Beschreibung überfordern würde, wurden die Buchungsmöglichkeiten nicht genauer beschrieben. Hier ist es die Aufgabe der zuständigen Buchhalterinnen/Buchhalter, die verschiedenen Arten der Verbuchung den Klientinnen/Klienten näherzubringen. Die zuständigen Buchhalterinnen/Buchhalter füllen dazu das Besprechungsprotokoll gemeinsam mit den Klientinnen/Klienten aus. Dabei haben die Buchhalterinnen/Buchhalter das Datum, die Klientennummern sowie deren Namen einzutragen. Nach der Besprechung wird die jeweils zukünftig zu verwendende Buchungsart angekreuzt. Wird keine Optimierung durchgeführt, wird der Grund für keine Umstellung ebenfalls im Protokoll unter sonstige Anmerkungen notiert, sodass die Klientinnen/Klienten nicht nochmals diesbezüglich kontaktiert werden müssen.

¹¹⁵ S. § 11 (2) UStG.

¹¹⁶ S. Anhang S. 135 f.

Das ausgefüllte Protokoll wird im Anschluss im DMS unter Protokoll zur Optimierung der Buchhaltung inkl. Datum abgespeichert. Das gespeicherte Protokoll bietet den Vorteil, dass bei Vertretungsfällen oder bei Wechsel der zuständigen Buchhalterinnen/Buchhalter bekannt ist, welche Buchungsart wann vereinbart wurde.

3.3.7 *Checkliste der laufenden Buchhaltung*

Damit der Prozess der Buchhaltung ordnungsgemäß sowie auch standardisiert abläuft und dabei gleichzeitig potenzielle Risiken minimiert werden, ist für die Erstellung der laufenden Buchhaltung die dafür erarbeitete Checkliste durchzugehen und abzuheben. Die angefertigte Buchhaltungsscheckliste wird nachfolgend beschrieben und ist dem Anhang zu entnehmen.¹¹⁷

Der erste Schritt einer Buchhaltung ist der Tausch der Buchungsunterlagen. Bereits verarbeitete Belege werden im entsprechenden Fach beim Sekretariat der Klientinnen/Klienten bereitgestellt, sodass diese die Belege jederzeit mitnehmen können. Bei der Übergabe werden das Datum sowie jene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eingetragen, welche die Belege und Ordner übergeben haben. Ebenso wird der Eingang des neuen Ordners erfasst und den zuständigen Buchhaltungssachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern übergeben. Ein regelmäßiger Austausch der Unterlagen schafft freie Lagerkapazitäten innerhalb der Kanzlei. Werden die Buchhaltungsunterlagen nicht physisch übermittelt, sondern per E-Mail oder mittels USB-Stick, so werden diese Daten von der IT-Abteilung auf Viren geprüft und im Anschluss im DMS mit der Bezeichnung BU für Buchungsunterlagen, Monat und Jahr abgespeichert. Eine Annahme über diverse Onlinespeicher bzw. Cloudlösungen wurde seitens des Kooperationspartners verboten, da mit dieser Übermittlung die Virenüberprüfung nicht möglich ist.

Im nächsten Schritt haben die zuständigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Belege sachlich, nach Bankauszug, Kassaauszug bzw. Eingangs- und Ausgangrechnungen und zeitlich zu sortieren, sofern die Aufbereitung seitens der Mandantinnen/Mandanten fehlerhaft ist. Eine vernünftige Ablage der Buchungsunterlagen schafft eine Struktur, die bereits zu Beginn Fehler minimieren kann.¹¹⁸

Bevor mit der Buchhaltung gestartet werden kann, müssen sich die Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter einen Überblick über die Klientinnen/Klienten verschaffen. Dabei sollen sich erstere die Frage stellen, in welcher Branche die Klientinnen/Klienten tätig sind. Die Feststellung der Branche verschafft den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern wesentliche Informationen

¹¹⁷ S. Anhang S. 137 ff.

¹¹⁸ Vgl. TUTAS (2018), S. 71.

über deren Ausgaben bzw. Handelswaren. Dadurch wird sichergestellt, dass nur betriebliche Aufwendungen und Erträge berücksichtigt werden. Daneben müssen sich die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter weiters die Frage stellen, ob es sich bei den Klientinnen/Klienten um Kleinunternehmen gem. § 6 (1) Z 27 UStG handelt. Betragen die laufenden Umsätze im Veranlagungszeitraum höchstens 35.000 EUR netto, so handelt es sich um ein Kleinunternehmen, dessen Umsätze unecht umsatzsteuerbefreit sind. Diese Regelung ist jedoch nur auf Unternehmen anwendbar, die einen Wohnsitz oder Sitz in Österreich haben. Innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren kann das Kleinunternehmen einmal die 35.000 EUR Grenze um 15 % überschreiten. Erst nach Ablauf weiterer fünf Jahre besteht neuerlich die Möglichkeit der Inanspruchnahme der Toleranzgrenze von 15 %. Kommt es im Laufe des Kalenderjahres zur Überschreitung der Umsatzgrenze, so werden sämtliche Umsätze dieses Jahres – und somit auch die schon getätigten Umsätze – nachträglich steuerpflichtig. Eine nachträgliche Berichtigung der Rechnungen inkl. Ausweis der Umsatzsteuer, welche die Leistungsempfängerin/den Leistungsempfänger zum Vorsteuerabzug berechtigt, ist möglich. Selbst bei Nichtüberschreitung der Umsatzgrenze kann das Unternehmen gem. § 6 (3) UStG durch eine schriftliche, beim Finanzamt einzureichende Erklärung auf die Anwendung des § 6 (1) Z 27 UStG verzichten und damit zu der Besteuerung nach den allgemeinen Vorschriften des Umsatzsteuergesetzes optieren.¹¹⁹ Handelt es sich um kein Kleinunternehmen, so sind die Umsätze gem. UStG umsatzsteuerpflichtig und dementsprechend mit Umsatzsteuer einzubuchen. Neben der Branche und der Kleinunternehmerregelung muss außerdem geklärt werden, ob die Klientinnen/Klienten ihre Umsätze nach der Ist- bzw. nach der Sollbesteuerung erfassen. Bei der Istbesteuerung entsteht die Steuerschuld mit Ablauf des Kalendermonats, in dem die Entgelte vereinnahmt worden sind. Bei dieser Besteuerungsart ist die Bezahlung der Forderung für die Umsatzsteuer-Abfuhr ausschlaggebend. Bei der Sollbesteuerung entsteht in der Regel die Steuerschuld mit Ablauf des Kalendermonats, in dem die Lieferung oder eine sonstige Leistung ausgeführt wurde. In diesem Fall kommt es auf die Ausführung des Umsatzes an. Die nachfolgende Tabelle sollte dabei einen Überblick verschaffen, wann es zur Anwendung der Ist- bzw. Sollbesteuerung kommt. Versorgungsunternehmen haben zwingend die Istbesteuerung anzuwenden. Ebenso haben nicht buchführungspflichtige Land- und Forstwirtinnen/-wirte und Gewerbetreibende, freiberufliche Unternehmen gem. § 22 Z1 EStG und alle anderen Unternehmen, deren Gesamtumsatz nicht mehr als 110.000 EUR in einem der beiden vorangegangenen Kalenderjahre betragen, ihre Umsätze nach der Istbesteuerung zu erfassen. Auf Antrag können diese freiwillig zur Sollbesteuerung wechseln. Buchführungspflichtige Land- und Forstwirtinnen/-wirte und Gewerbetreibende sowie alle anderen Unternehmen, deren Gesamtumsatz mehr als 110.000 EUR pro Jahr betragen, haben zwingend die Sollbesteuerung anzuwenden.¹²⁰

¹¹⁹ Vgl. MELHARDT (2021), S. 331 ff.

¹²⁰ Vgl. BERGER/WAKOUNIG (2015), S. 178 f.

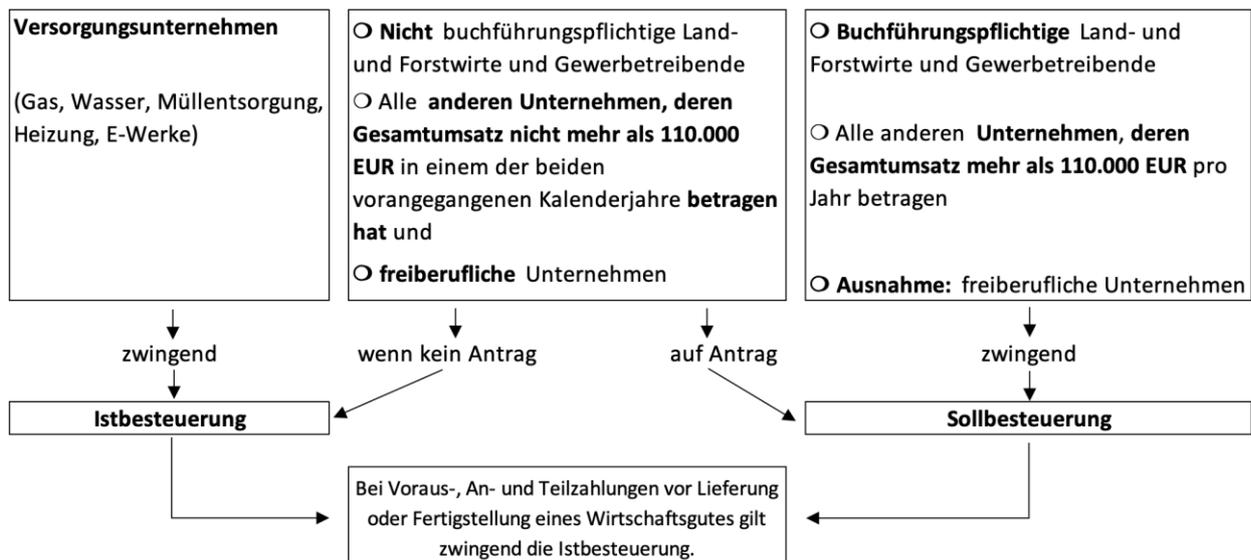


Abbildung 24: Überblick Besteuerungsart,
Quelle: BERGER/WAKOUNIG (2015), S. 178. (leicht modifiziert)

Haben sich die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter einen Überblick über die Klientinnen/Klienten verschafft, so sind – soweit dies möglich ist – die übermittelten Daten der Klientinnen/Klienten zunächst im DMS zu archivieren und anschließend über das Buchhaltungsprogramm zu importieren. Dies schafft einen geringeren Zeitaufwand und verhindert Erfassungsfehler. Daten können zum einen aus dem Lohnverrechnungsprogramm importiert werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, Daten aus der Telebankingsoftware, der Registrierkasse, einem Warenwirtschaftssystem oder einem Fakturierungsprogramm zu importieren. Die Vorgehensweise dieser Datenimporte wurde bereits ab dem Kapitel 3.3.2 behandelt und wird nicht nochmals erläutert.

Damit der Vorsteuerabzug gewährleistet ist, unabhängig davon, ob es sich um eine elektronische Rechnung oder Papierrechnung handelt, muss die zuständige Person die zentralen Rechnungsmerkmale kontrollieren. Bei Rechnungen, deren Gesamtbetrag 400,00 EUR nicht übersteigt, genügen gem. § 11 (6) UStG folgende Angaben: Ausstellungsdatum, Name und Anschrift des liefernden oder leistenden Unternehmens, Menge und die Bezeichnung der gelieferten Gegenstände oder die Art und der Umfang der sonstigen Leistung, Tag der Lieferung oder sonstigen Leistung oder der Zeitraum, über den sich die Leistung erstreckt, Entgelt und der Steuerbetrag für die Lieferung oder sonstige Leistung in einer Summe und der Steuersatz. Rechnungen, deren Gesamtbetrag 400,00 EUR übersteigt, benötigen zusätzlich folgende Angaben: Name und Anschrift des Abnehmers der Lieferung oder des Empfängers der sonstigen Leistung, Steuerbetrag, UID-Nummer des liefernden bzw. leistenden Unternehmens und die fortlaufende Rechnungsnummer. Rechnungen, deren Gesamtbetrag 10.000,00 EUR inkl. Umsatzsteuer übersteigen, benötigen zusätzlich noch die UID-Nummer des Leistungsempfängers. Durch Überprüfung der

Merkmale werden Haftungsansprüchen sowie Nachzahlungen verhindert.¹²¹ Fehlen Rechnungslegungsmerkmale, so ist mit den Rechnungsaustellerinnen/-ausstellern Kontakt aufzunehmen und gegebenenfalls eine Korrektur zu veranlassen.

Die bisher sortierten Belege und bereits eingespielten Daten sind unter der Beachtung der Buchhaltungsrichtlinien zu erfassen. Dabei sind die Grundsätze der ordnungsmäßigen Buchhaltung (GoB) gem. §190 UGB einzuhalten, damit es zu keinen rechtlichen Erfassungsfehlern kommt. Die GoB bilden neben den rechtlichen Vorschriften die Grundlage für die Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle. Man unterscheidet formelle und materielle Grundsätze. Zu den formellen Grundsätzen zählt man die Vollständigkeit, Richtigkeit, Beleggrundsatz und Zuverlässigkeit. Formelle Grundsätze stellen sicher, dass die Aufzeichnungen in den Büchern vollständig, systematisch sowie zuverlässig vorgenommen werden. Ebenso sind diese Aufzeichnungen in einer lebenden Sprache zu führen. Abkürzungen sowie Symbole müssen eindeutig feststellbar sein und Änderungen müssen so erfolgen, dass der ursprüngliche Inhalt ersichtlich ist. Generell muss die Buchhaltung so erstellt sein, dass sich Dritte innerhalb einer angemessenen Zeit einen Überblick über die Lage des Unternehmens verschaffen können. Materielle Grundsätze beziehen sich auf den Inhalt des Jahresabschlusses und schaffen damit einen direkten Bezug auf den Inhalt der Bücher. Die Grundsätze materieller Ordnungsmäßigkeit beinhalten das Verbot der Aufzeichnung von Geschäftsvorfällen, die nicht stattgefunden haben. Im Rahmen der materiellen Grundsätze gilt das Gebot, alle stattgefundenen Geschäftsvorfälle aufzuzeichnen und eine vollständige körperliche Erfassung aller Vermögensgegenstände vorzunehmen. Ebenso enthalten ist das Gebot der richtigen, d. h. dem Gesetz entsprechenden Bewertung. Verstößt ein Unternehmer gegen diese genannten Grundsätze, so können damit verschiedene Folgen verbunden sein. Die Steuerbehörde kann die Anerkennung von Steuerbegünstigungen verweigern oder die Aussagekraft der Buchhaltung aufgrund nicht ordnungsmäßiger Durchführung anzweifeln und die Bemessungsgrundlage schätzen.¹²²

Während der Verbuchung haben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter darauf zu achten, dass Belege, die für den Jahresabschluss benötigt werden, den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern weitergeleitet werden. Hier kann es sich um verschiedenste Belege handeln wie z. B. Leasingverträge sowie Kauf- oder Mietverträge. Diese Belege sind einzuscannen und von der zuständigen Person im DMS unter „zur Kenntnis“ abzuspeichern. Die Bezeichnung sollte wiederum die Abkürzung BU für Buchungsunterlage sowie das Jahr und die Bezeichnung des Dokuments enthalten. Die Weitergabe von Informationen innerhalb der Kanzlei ist gerade für die Jahresabschlusserstellung wesentlich.

¹²¹ Vgl. PERNT/BERGER/UNGER (2018), S. 309 f.

¹²² Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 9 ff.

Nachdem sämtliche Geschäftsvorfälle berücksichtigt wurden, sind die bebuchten Konten nachfolgend zu überprüfen. Viele Konten lassen sich mithilfe bestimmter Auszüge leicht kontrollieren. Diese Auszüge sind zu kopieren und den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Jahresabschlusserstellung bereitzustellen. Bankkonten, Kassastände, Kreditkonten oder auch Darlehensbestände und Sparbücher sind mit den jeweiligen Auszügen der Bank bzw. der Kassa zu kontrollieren. In diesem Zusammenhang ist das Konto „Schwebende Geldbewegungen“ zu kontrollieren, denn dieses muss sich am Ende eines Wirtschaftsjahres auf null ausgleichen lassen. Wird im Rahmen der Leistungserstellung eine Kassa gebucht, müssen die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter überprüfen, ob eine Registrierkasse vorhanden ist. Wie bereits im Kapitel 3.3.3 beschrieben, liegt eine Registrierkassenpflicht dann vor, wenn ein Nett Jahresumsatz von mehr als 15.000 EUR je Betrieb und die Nettobarumsätze von 7.500 EUR je Betrieb überschritten wurden. Haben die Klientinnen/Klienten die Grenzen überschritten und vereinnahmen diese ihre Barumsätze nicht mit einer Registrierkasse, so ist dies den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern zu melden.

Nachfolgend sind die Anschaffungen von Sachanlagen buchmäßig zu erfassen. In diesem Schritt hat die Buchhaltungsmitarbeiterin/der Buchhaltungsmitarbeiter den Beleg der Anlage zu kopieren und hat diesem der Steuersachbearbeiterin/dem Steuersachbearbeiter bei der Jahresabschlusserstellung bereitzustellen. Eine Soforterfassung der Anlagenzugänge sorgt für eine regelmäßige Pflege des Anlageverzeichnisses. Dadurch kann die aktuelle Abschreibung bei Hochrechnungen berücksichtigt werden. Das Anlagevermögen setzt sich gem. § 224 UGB aus immateriellen Vermögensgegenständen, Sachanlagen und Finanzanlagen zusammen. Für die Anschaffung von Anlagevermögen sind die dafür aufgewendeten Anschaffungskosten auf dem entsprechenden Anlagekonto zu aktivieren. Die Anschaffungskosten beinhalten den Kaufpreis, Anschaffungsnebenkosten, nachträgliche Anschaffungskosten sowie Anschaffungspreisminderungen. Mit der Anschaffung in Zusammenhang stehende Fremdkapitalzinsen sind grundsätzlich nicht zu aktivieren. Werden Vermögensgegenstände selbst vom Unternehmen hergestellt, so handelt es sich um aktivierende Eigenleistungen. Diese selbst erstellten Anlagen sind mit den Herstellungskosten gem. § 203 UGB zu aktivieren. Hierbei ist zu beachten, dass es Abweichungen zwischen Steuerrecht und Unternehmensrecht gibt, welche im Rahmen der Jahresabschlusserstellung zu berücksichtigen sind. Zu den Herstellungskosten gehören Materialeinzelkosten, Fertigungseinzelkosten, Sondereinzelkosten, angemessene Teile der Materialgemeinkosten und Fertigungsgemeinkosten. Zusätzlich können Sozialaufwendungen des Betriebes und Fremdkapitalzinsen für die Herstellung, soweit sie auf den Zeitraum der Herstellung entfallen, aktiviert werden. Dieses Wahlrecht gilt sowohl im Steuerrecht als auch im Unternehmensrecht.¹²³

¹²³ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRCHLER (2015), S. 206 f.

Ein im Betrieb befindlicher Gegenstand kann von den Klientinnen/Klienten im Rahmen ihres Betriebes verkauft werden. Die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/Buchhaltungsmitarbeiter haben in diesem Schritt den Beleg des Verkaufes zu kopieren. Wie auch beim Anlagenkauf ist der Beleg den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Jahresabschlusserstellung bereitzustellen. Bei Anlagenverkäufen sollte die Verbuchung mithilfe der Funktion „Buchung erfassen“ durchgeführt werden. Dafür wird beim Inventar der Nettoverkaufserlös eingetragen. Das Buchhaltungsprogramm ermittelt aufgrund des hinterlegten Buchwertes vom Anlagenverzeichnis, ob es sich um einen Buchgewinn bzw. Buchverlust handelt. Dies schafft eine Verknüpfung zur verkauften Anlage und gleichzeitig kann so die Anlagenabgangsliste leicht kontrolliert werden. Die Veräußerung von Anlagegütern ist grundsätzlich umsatzsteuerbar und, wenn kein Steuerbefreiungstatbestand vorliegt, umsatzsteuerpflichtig. Daraus ergeben sich nun folgende Buchungssätze: Der Verkaufserlös wird gegen das Kundenkonto inkl. Umsatzsteuer verbucht. Wird die Funktion „Buchung erfassen“ nicht verwendet, so kann der Abgang der Ware auch selbst gebucht werden. Hierzu muss die Abschreibung des Anlagengutes bis zum Zeitpunkt des Verkaufes eingebucht und der noch bestehende Buchwert ausgebucht werden. Zuletzt ist die Umbuchung des Verkaufserlöses und des Buchwertes notwendig, damit daraus der resultierende Gewinn bzw. Verlust übrigbleibt.¹²⁴

Wie gerade beschrieben wird durch die Sofort-Erfassung der Anlagenzugänge und -abgänge das Anlagenverzeichnis stets aktualisiert. Um der Klientin/dem Klienten eine wahrheitsgetreue Auswertung bereitzustellen, ist im Anschluss zur Verbuchung der Anlagenzugänge und -abgänge die vorläufige Abschreibung zu verbuchen. Dadurch wird der Klientin/dem Klienten bereits unterjährig eine aussagekräftige Auswertung zugesendet, mit welcher wirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden können.

Wird die Lohnbuchhaltung nicht über Schnittstellen eingespielt, so muss diese mithilfe der entsprechenden Lohnkontenauszüge verbucht werden. Das Verbuchen der Lohn- und Gehaltsverrechnung ist sehr vielfältig und kann gerade für unerfahrene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kompliziert sein, denn neben den Löhnen und Gehältern gibt es zahlreiche Steuern und sonstige Abgaben, welche berücksichtigt werden müssen. Zu diesen Abgaben zählt man die Sozialversicherung, Lohnsteuer sowie lohnabhängige Abgaben wie Dienstgeberbeitrag, Dienstgeberzuschlag, und die Kommunalsteuer. Die Sozialversicherung stellt eine Verbindlichkeit gegenüber der Krankenkasse dar. Abgaben wie die Lohnsteuer, Dienstgeberbeitrag und -zuschlag sind an das Finanzamt zu entrichten. Die Kommunalsteuer wird als Verbindlichkeit gegenüber der Gemeinde

¹²⁴ Vgl. BORNHOFEN/BORNHOFEN (2020), S. 337 f.

verbucht. Der Nettolohn oder auch Auszahlungsbetrag genannt ergibt sich aus der Differenz zwischen Bruttolohn, Sozialversicherung und Lohnsteuer. Der Nettolohn ist jener Betrag, den Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für die Arbeitsleistung erhalten.¹²⁵ Die dazu durchzuführenden Buchungen sind in der Checkliste angeführt. Am Ende der Buchungsperiode muss die Lohnverrechnung mit der Buchhaltung und dem Finanzamtskonto abgestimmt werden. Bei einer doppelten Buchhaltung dürfen auf den Verbindlichkeitskonten nur jene Beträge ausgewiesen werden, welche von den Klientinnen/Klienten noch nicht bezahlt wurden. Bei einem Einnahmen-Ausgaben-Rechner hingegen befinden sich im Aufwand nur jene Personalaufwendungen, welche bereits bezahlt wurden.

Der Tagessaldo beim Finanzamtskonto kann mit dem Auszug auf Finanzonline kontrolliert werden. Bei der Verbuchung des Steuerkontos ist dabei zu achten, dass die richtigen Konten des Buchhaltungsprogrammes angesprochen werden, damit die Salden in weiterer Folge richtig in der Steuererklärung ausgewiesen werden. Die dafür zu verwendeten Konten sind in der Checkliste angeführt.

Neben dem Finanzamtskonto können die gebuchten Verrechnungskonten gemeinsam mit den Klientinnen/Klienten oder, wenn vorhanden, mit Kontoauszügen abgestimmt werden. Das Aufwandskonto für Steuerberatungskosten kann mit der internen Honorarverrechnung bzw. mit dem dafür entsprechenden Auszug aus dem Buchhaltungsprogramm abgestimmt werden. Weiters können Zahlungen der Sozialversicherung mit den quartalsweisen Auszügen verglichen werden. Die abgefragten Auszüge werden ebenfalls den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern weitergeleitet.

Nachdem jene Konten kontrolliert wurden, bei denen ein Auszug möglich ist, sind die anderen Konten auf deren Plausibilität hin zu überprüfen. Laufende Ausgaben wie unter anderem Strom, Energie, Wasser, Miete, Leasing, Heizung, Telefon oder auch Versicherungen fallen meist monatlich an und können daher leicht kontrolliert werden. Hierzu können auch Tippstreifen oder sonstige Dokumente für den Nachweis der Ausgaben archiviert werden. Ausgangsrechnungen sollten in der Regel fortlaufend nummeriert sein. Durch die Überprüfung der fortlaufenden Rechnungsnummern der gebuchten Ausgangsrechnungen kann die Vollständigkeit kontrolliert werden. Kommt es bei den laufenden Ausgaben zu Unregelmäßigkeiten, so sollten die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter mit den Klientinnen/Klienten Rücksprache halten.

¹²⁵ Vgl. URIANEK (2014), S. 367 f.

Damit die Klientinnen/Klienten bereits unterjährig aussagekräftige Auswertungen erhalten, ist es notwendig, wiederkehrende Buchungen zu erfassen. Zu den wiederkehrenden Buchungen zählt man unter anderem anteilige private Anteile für Telefon, KFZ-Nutzung sowie Privatentnahmen. Die Entnahme von Waren aus dem Unternehmen für private Zwecke wird als Eigenverbrauch und die Entnahme von Geld als Privatentnahme bezeichnet. Je nach Gesellschaftsform müssen diese Entnahmen unterschiedlich behandelt werden. Handelt es sich um ein Einzelunternehmen, so kann dieses jederzeit Entnahmen tätigen. Bei Personengesellschaften müssen Entnahmen dem jeweiligen Gesellschafter zugeordnet werden. Bei Kapitalgesellschaften gibt es keine Entnahmen. Hier ist kann eine Gewinnausschüttung durchgeführt werden. Dafür ist ein Beschluss der Gesellschaftsversammlung notwendig. Haben Privatentnahmen sowie Privateinlagen keine Auswirkung auf den Jahreserfolg, so sind diese erfolgsneutral zu verbuchen. Entnahmen verringern und Einlagen erhöhen das Eigenkapital, werden jedoch nicht direkt in das Eigenkapitalkonto gebucht, sondern auf dem Konto „Privat“. Da die Unternehmerinnen/Unternehmer beim Eigenverbrauch die Endverbraucherinnen/Endverbraucher sind und diese sich durch die private Entnahme keinen steuerlichen Vorteil verschaffen sollen, unterliegt diese Handlung der Umsatzsteuer und wird wie ein Verkauf gebucht. Im Gegensatz zur Privatentnahme hat die Buchung des Eigenverbrauchs eine Auswirkung auf den Jahreserfolg, da das Erlöskonto „Eigenverbrauch“ debüchiert wird.¹²⁶ Kommt es nun zur Privatnutzung des Telefons oder des Pkw, so sind diese Aufwendungen entsprechend gegen ein Ertragskonto zu kürzen. Hierbei ist darauf zu achten, ob beim Aufwand bereits eine Vorsteuer gebucht wurde oder nicht. Wurde eine Vorsteuer geltend gemacht, so ist der Eigenverbrauch inkl. Umsatzsteuer einzubuchen.

Handelt es sich um ein bilanzierendes Unternehmen, so sind Rechnungsabgrenzungen durchzuführen. Im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit können Aufwendungen und Erträge anfallen, die mehrere Geschäftsjahre betreffen. Nach dem Periodizitätsprinzip dürfen in der Gewinn- und Verlustrechnung nur jene Aufwendungen und Erträge berücksichtigt werden, die wirtschaftlich in das laufende Wirtschaftsjahr gehören. Geschäftsfälle, die zum Teil in eine andere Periode fallen, würden den Jahreserfolg verfälschen und sind daher abzugrenzen. Bei den Rechnungsabgrenzungsposten unterscheidet man zwischen Vorauszahlungen und Rückständen. Vorauszahlungen werden als Rechnungsabgrenzungen im engeren Sinn bezeichnet und sind gem. § 198 (5) und (6) UGB geregelt. Rückstände werden als Rechnungsabgrenzungen im weiteren Sinne bezeichnet und sind als „sonstige Forderungen“ oder „sonstige Verbindlichkeiten“ auszuweisen. Bei der Bildung von Rechnungsabgrenzungen sind die anteilmäßigen Nettobeträge zwischen den Geschäftsjahren aufzuteilen. Die Verbuchung der Umsatzsteuer bleibt dabei unberücksichtigt. Die dazu durchzuführenden Buchungssätze sind in der Checkliste angeführt.¹²⁷

¹²⁶ Vgl. PEYERL (2020), S. 65.

¹²⁷ Vgl. PEYERL (2020), S. 74 f.

Wird auf einer Rechnung eine An- oder Teilzahlung ausgewiesen, so ist auf eine richtige Verbuchung zu achten. Unter dem Begriff Anzahlung versteht man Vorleistungen, die Käuferinnen/Käufer den Verkäuferinnen/Verkäufern gewähren. Käuferinnen/Käufer leisten eine Anzahlung und räumen sich damit ein Forderungsrecht auf den Leistungsgegenstand ein. Aus der Sicht der Verkäuferinnen/Verkäufer handelt es sich bei der Vorauszahlung um eine erhaltene Anzahlung, die eine Verbindlichkeit darstellt.¹²⁸ Das Merkmal einer Anzahlungsrechnung, welche auch als Teilrechnung bezeichnet werden kann, ist, dass der Zahlung noch keine erbrachte, sondern eine zukünftige Leistung gegenübersteht. Hierzu ist der § 19 (2) Z1 lit a UStG zu beachten, welcher besagt, wenn ein Teil des Entgelts vereinnahmt wurde, bevor die Leistung ausgeführt worden ist, so entsteht die Steuerschuld mit Ablauf des Voranmeldezeitraumes, in dem das Entgelt vereinnahmt worden ist. Käuferinnen/Käufer können somit zum Zahlungszeitpunkt die Vorsteuer geltend machen. Verkäuferinnen/Verkäufer verpflichten sich damit zur Ausstellung einer Anzahlungsrechnung gem. § 11 (1) UStG. Die ausgestellte Rechnung muss die Rechnungslegungsmerkmale enthalten – ebenso wie die Bezeichnung „Anzahlungsrechnung“ oder „Teilrechnung“ und den voraussichtlichen Leistungszeitraum. Ist der Leistungszeitraum noch nicht bekannt, so kann auch der Hinweis „es wurde kein Leistungszeitraum vereinbart“ ausgewiesen sein. Die Anzahlung bzw. Teilzahlung hat ertragsteuerlich keine Auswirkung, da diese beim Leistenden als Verbindlichkeit und bei den Leistungsempfängerinnen/-empfängern als Forderung verbucht wird. Sobald die Leistung erbracht und durch die Leistungsempfängerinnen/-empfänger abgenommen wurde, muss der Leistende eine Schlussrechnung legen. In dieser Rechnung sind die erhaltenen Anzahlungen vom vereinbarten Gesamtentgelt abzuziehen. Die Ausstellung einer Schlussrechnung kann unterbleiben, wenn das gesamte Entgelt sowie der hierauf entfallene Steuerbetrag durch die vorab gestellten Anzahlungs- oder Teilrechnungen abgedeckt sind und die Beträge vor Leistungserbringung vereinnahmt wurden.¹²⁹ Liegt der Leistungszeitraum erst nach dem Bilanzstichtag, so ist eine Umbuchung auf das Konto „geleistete Anzahlungen“ zu tätigen. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, für welche Art von Vermögensgegenstand die Anzahlung geleistet wurde, da es jeweils einen eigenen Bilanzposten für geleistete Anzahlungen für immaterielle Wirtschaftsgüter, für Sachanlagevermögen, für Finanzanlagevermögen und für Vorräte gibt.¹³⁰

Unter dem Jahr werden diverse Lieferverbindlichkeiten und Forderungen eingebucht. Das Mitführen dieser Stände ist bei bilanzierenden Unternehmen ein Teil der Leistungserstellung im Bereich der Buchhaltung. Damit auch hier regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden, sind diese Salden mit den Klientinnen/Klienten gemeinsam abzustimmen. Die zuständigen Mitarbeiterin-

¹²⁸ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 91.

¹²⁹ Vgl. THEUERMANN/SCHMIDL/MAIER (2015), S. 24 f.

¹³⁰ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 92.

nen/Mitarbeiter haben die eingebuchten Verbindlichkeiten und Forderungen zu kontrollieren, indem die entsprechende Offene-Posten-Liste (OP-Liste) ausgedruckt wird. Sind einzelne Posten unklar oder ist ein Saldo bereits seit mehreren Perioden offen, so sind diese Unklarheiten zu besprechen und zu klären. Im Anschluss ist die zugesendete Frageliste inkl. Antwortschreiben im DMS zu archivieren.

Aufgrund der Zunahme internationaler Geschäftsvorfälle ist es wichtig, diese auf deren gesetzlichen Bestimmungen zu kontrollieren und Erfassungsfehler zu verhindern. Daher wird nun nachfolgend das System des Binnenmarktes erläutert, welches grafisch dargestellt wurde. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, haben Unternehmen aus einem Drittland Einfuhrumsatzsteuer an der Grenze zu entrichten. Das ausführende Unternehmen wird im Land der Ausfuhr von der Umsatzsteuer vollständig entlastet und anlässlich der Einfuhr an der Grenze durch den Zoll mit der Einfuhrumsatzsteuer belastet. Innerhalb der Europäischen Union sind die Grenzen für den Warenverkehr offen. Durch den Entfall der Grenzen erfolgt die Besteuerung der Umsatzsteuer aufgrund verschiedener Umsatzsteuertatbestände.¹³¹ Ein Umsatzsteuertatbestand ist der innergemeinschaftliche (ig) Erwerb. Dieser Tatbestand ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Gegenstand bei einer Lieferung aus dem Gebiet eines Mitgliedstaates in das Gebiet eines anderen Mitgliedstaates der EU gelangt, wobei die Liefernden einem Unternehmen angehören und die Abnehmerinnen/Abnehmer entweder einem anderen Unternehmen angehören oder juristische Personen sind. Davon ausgenommen sind Schwellenerwerberinnen/-erwerber, die unter der Erwerbsschwelle liegen.¹³² Der Ort des ig. Erwerbs wird danach bestimmt, wo sich der Gegenstand am Ende der Beförderung oder der Versendung befindet – hierbei spricht man vom sogenannten Bestimmungslandprinzip. Bei diesem Vorgang wird der Nettorechnungsbetrag bezahlt. Die Erwerbsteuer wird selbst errechnet und sofern das Unternehmen berechtigt ist, kann dieses von der Erwerbsteuer die Vorsteuer abziehen. Die Erwerbsteuerschuld entsteht mit Ausstellung der Rechnung und muss spätestens bis zum 15. des folgenden Kalendermonats im Rahmen der Umsatzsteuervoranmeldung gemeldet werden. Unter den Voraussetzungen für den Vorsteuerabzug stellt die Erwerbsbesteuerung keine tatsächliche finanzielle Belastung dar. Sind die Erwerbenden Privatpersonen, Kleinunternehmen, Unternehmen, die unecht steuerfreie Umsätze tätigen, nicht buchführungspflichtige Land- und Forstwirtinnen/-wirte oder juristische Personen, die nicht Unternehmerinnen/Unternehmer sind oder die nicht für ihr Unternehmen einen Gegenstand erwerben, so handelt es sich um keinen ig. Erwerb. Bei diesem Tatbestand haben die Erwerberrinnen/Erwerber der Ware den Bruttorechnungsbetrag inkl. ausländischer Umsatzsteuer an die Lieferantinnen/Lieferanten zu bezahlen. Als atypische Erwerberrinnen/Erwerber bezeichnet man

¹³¹ Vgl. BERGER/WAKOUNIG (2020), S. 272 ff.

¹³² Vgl. TUMPEL (2021), S. 137.

Kleinunternehmen, ausschließlich unecht steuerbefreite Unternehmen, pauschalierte Landwirtinnen/Landwirte sowie juristische Personen, die nicht Unternehmerinnen/Unternehmer sind oder den Gegenstand nicht für ihr Unternehmen erwerben. Diese atypischen Erwerberinnen/Erwerber tätigen erst ab Überschreiten der sogenannten Erwerbsschwelle von 11.000 EUR einen ig. Erwerb. Das bedeutet, dass diese Erwerberinnen/Erwerber bis zu dieser Grenze wie Privatpersonen zu behandeln sind. Wird diese Grenze überschritten, so müssen sich diese in Österreich zur Umsatzsteuer registrieren lassen. Wie auch bei der Kleinunternehmerregelung kann auf die Erwerbsschwelle verzichtet werden. Dieser Verzicht bindet die Unternehmerinnen/Unternehmer auf zwei Jahre. Bei grenzüberschreitenden Lieferungen zwischen zwei Unternehmen werden immer zwei Tatbestände verwirklicht. Zum einen der ig. Erwerb, der bereits erläutert wurde, und zum anderen die ig. Lieferung. Dieser Umsatzsteuertatbestand liegt vor, wenn eine Lieferung durch ein Unternehmen in einem Mitgliedstaat beginnt und in einem anderen Mitgliedstaat endet. Werden jedoch Gegenstände nur vorübergehend in ein anderes Mitgliedsland gebracht, indem diese im anderen Land bearbeitet oder anderweitig verwendet werden, so liegt eine vorübergehende Verwendung vor, die keine ig. Lieferung ist. Eine ig. Lieferung ist steuerfrei zu behandeln, wenn ein Unternehmen, in Abholungsfällen die Abnehmerin/der Abnehmer, den Liefergegenstand in das übrige Gemeinschaftsgebiet befördert, die Abnehmerin/der Abnehmer der Lieferantin/dem Lieferanten seine bzw. ihre UID-Nr. mitteilt, die Lieferantin/der Lieferant die ig. Lieferung in ihrer bzw. seiner Zusammenfassenden Meldung (ZM) erklärt, die Abnehmerin/der Abnehmer in dem anderen Mitgliedstaat erwerbsteuerbar ist und die genannten Voraussetzungen buchmäßig nachgewiesen werden können.

Bei Rechnungsausstellung ist sowohl die eigene UID-Nr. als auch jene der Abnehmerinnen/Abnehmer anzuführen. Ebenso muss auf die Steuerfreiheit der ig. Lieferung hingewiesen werden. Im Rahmen der Leistungserstellung ist von den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/Buchhaltungsmitarbeitern eine ZM einzureichen. Die ZM dient der Kontrolle der Besteuerung im Bestimmungsland; beim ig. Verbringen, bei Dreiecksgeschäften, bei ig. Lieferungen und bei gewissen sonstigen Leistungen. Eine besondere Verpflichtung zur Abgabe von ZM besteht im Zusammenhang mit der Konsignationslagerregelung. Die Konsignationslagerregelung bewirkt, dass zum Zeitpunkt des Versandes oder der Beförderung der Waren zu dem in einem anderen Mitgliedstaat befindlichen Lager kein ig. Verbringen stattfindet, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt eine ig. Lieferung durch die Liefernden bei der Entnahme der Ware aus diesem Lager durch die beabsichtigte Erwerberin/den beabsichtigten Erwerber. Zu beachten ist, dass sonstige Leistungen nur dann in die ZM aufgenommen werden müssen, wenn die Leistung sich nach der Grundregel des § 3a (6) bestimmen lässt.¹³³ Diese gesetzliche Bestimmung besagt, dass sich der Ort der

¹³³ Vgl. BERGER/WAKOUNIG (2020), S. 277 ff.

sonstigen Leistung dort befindet, wo die Empfängerin der Empfänger ihr bzw. sein Unternehmen betreibt, soweit Absatz 8-16 nichts anderes besagt.¹³⁴ In die ZM ist die UID-Nr. der Erwerberin/des Erwerbers sowie der Rechnungsbetrag bzw. die Summe aller Lieferungen anzugeben. Wird ein Jahresumsatz von 100.000 EUR nicht überschritten, so kann die ZM auch vierteljährlich abgegeben werden.¹³⁵

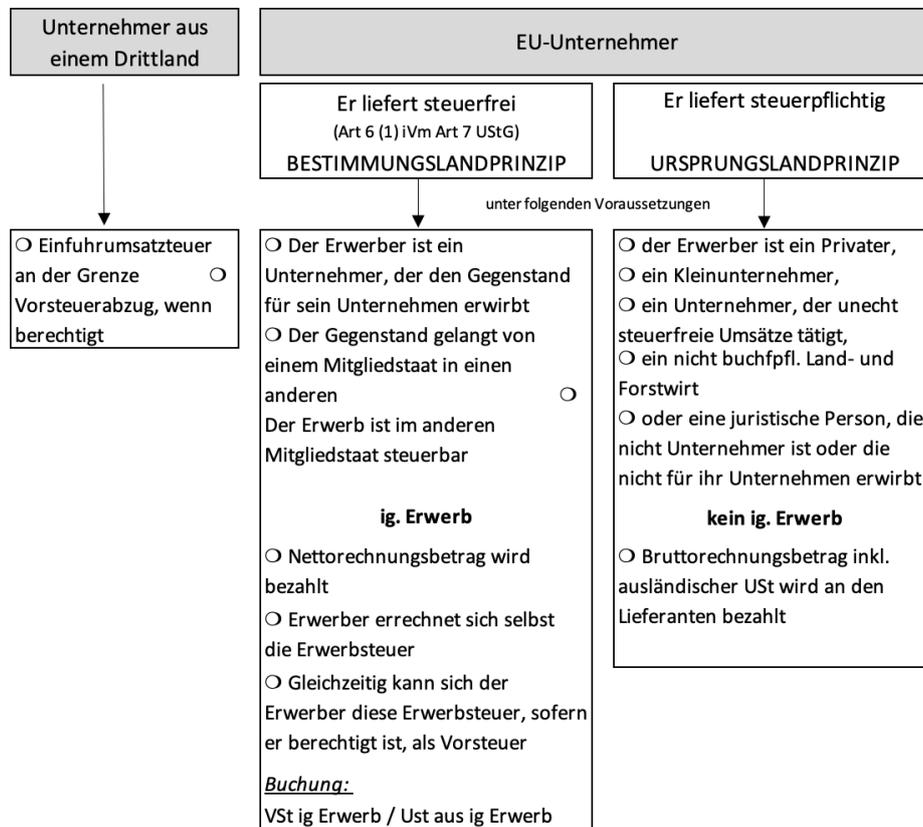


Abbildung 25: Überblick Binnenmarktsystem,
Quelle: BERGER/WAKOUNIG (2015), S. 272. (leicht modifiziert)

Nach der Kontrolle der internationalen Geschäftsfälle ist darauf zu achten, dass die Bewirtungsaufwendungen richtig verbucht wurden. Der § 20 (1) Z3 EStG besagt, dass unter Repräsentationsaufwendungen auch Aufwendungen oder Ausgaben anlässlich der Bewirtung von Geschäftsfreunden fallen. Diese Aufwendungen oder Ausgaben können zur Hälfte abgezogen werden, soweit diese zur Bewirtung der Werbung dient, die betriebliche oder berufliche Veranlassung weit aus überwiegt und die bzw. der Steuerpflichtige dies nachweisen kann. Demnach ist bei der Erstellung der Buchhaltung darauf zu achten, dass angefallene Bewirtungsaufwendungen auf den richtigen Konten ausgewiesen werden, damit jene Aufwendungen, die nicht abzugsfähig sind, nicht in der Gewinnermittlung berücksichtigt werden. Obwohl 50 % der Bewirtungsaufwendungen nicht abzugsfähig sind, kann trotzdem die Vorsteuer zur Gänze eingebucht werden.

¹³⁴ S. § 3a (6) UStG

¹³⁵ Vgl. BERGER/WAKOUNIG (2020), S. 312.

Kam es zur Überprüfung der einzelnen Konten und gibt es noch offene Punkte oder Unklarheiten, die mit den Klientinnen/Klienten zu besprechen sind, so haben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter eine Frageliste zu erstellen. Die Frageliste wird den Klientinnen/Klienten per E-Mail zugesendet und gleichzeitig im DMS abgespeichert. Folgt das Antwortschreiben, so wird dieses an das bereits gespeicherte Dokument angehängt und gemeinsam mit der Frageliste den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern zur Jahresabschlusserstellung bereitgestellt.

Wurden alle offenen Fragen geklärt und die Konten laut der Buchhaltungsscheckliste überprüft, so ist im Anschluss eine Umsatzsteuerüberprüfung durchzuführen. Die Umsatzsteuer-Voranmeldung wird meist vom Buchhaltungsprogramm selbst erstellt. Trotz dieser Funktion müssen die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kontrollieren, ob sämtliche Buchhaltungsvorgänge korrekt erstellt und in der Voranmeldung berücksichtigt wurden. Wenn es um die Kontrolle der verbuchten Umsatzsteuer geht, üben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter eine fachliche Qualitätskontrolle aus, die sehr anspruchsvoll sein kann und bei der es um viele Details geht. Darum ist es umso wichtiger, einen Überblick über die Systematik des Umsatzsteuerrechts zu behalten.¹³⁶ Aus diesem Grund wird nachfolgend das System der Umsatzsteuer näher erläutert, um Fehler in diesem Bereich vorzubeugen.

Die Umsatzsteuer ist eine Verbrauchsteuer und knüpft an einen Verkehrsvorgang (Lieferung, sonstige Leistung) an. Der Umsatzsteuer soll nur der Letztverbraucher einer Leistung oder einer Lieferung unterliegen. Weiters ist festzuhalten, dass die Umsatzsteuer eine indirekte Steuer ist, da die Steuerschuldnerschaft und die Steuerträgerschaft auseinanderfallen. Gem. § 1 (1) Z 1 UStG unterliegen der Umsatzsteuer Umsätze aus Lieferungen und sonstige Leistungen, die Unternehmerinnen/Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen des Unternehmens ausführen. Unter Lieferung versteht man die Verschaffung der Verfügungsmacht über Gegenstände, während sonstige Leistungen alle Leistungen sind, die keine Lieferungen darstellen. Mangelt es bloß an einer dieser unter § 1 UStG genannten Voraussetzungen, so liegt kein steuerbarer Umsatz vor. Handelt es sich um einen steuerbaren Umsatz gem. § 1 UStG, so ist die Steuerpflicht dieses Umsatzes zu prüfen. Jeder steuerbare Umsatz ist umsatzsteuerpflichtig, soweit dieser nicht ausdrücklich gem. § 6 UStG umsatzsteuerbefreit ist. Innerhalb des Paragraphen unterscheidet man zwischen den echten Steuerbefreiungen und den unechten Steuerbefreiungen. Echt steuerbefreite Umsätze berechtigen Unternehmerinnen/Unternehmer die an die Lieferantinnen/Lieferanten bezahlte Umsatzsteuer als Vorsteuer zurückzuerstatten. Hierbei findet somit eine vollständige Entlastung des Umsatzes von der Umsatzsteuer statt. Bei den unecht steuerbefreiten Umsätzen haben Unternehmerinnen/Unternehmer keine Umsatzsteuer zu entrichten, verlieren jedoch auch

¹³⁶ Vgl. TUTAS (2018), S. 98 ff.

die Möglichkeit des Vorsteuerabzuges. Jeder steuerpflichtige Umsatz führt auch zur Pflicht, Umsatzsteuer zu entrichten. Eine Ausnahme von diesem Grundsatz bildet die Kleinunternehmerregelung, welche zu Beginn dieses Kapitels erläutert wurde. Mit diesem Grundsatz besteht ein Wahlrecht auf unechte Umsatzsteuerbefreiung, wenn der Umsatz weniger als 35.000 EUR netto pro Jahr beträgt – wobei eine einmalige Überschreitung dieser Grenze im Ausmaß von 15 % innerhalb von fünf Kalenderjahren zulässig ist. Dieser Grundsatz ist gem. § 6 (1) Z 27 UStG geregelt. Zusammenfassend lässt sich die Prüfung der Umsatzsteuerpflicht in der nachfolgenden Abbildung darstellen.¹³⁷

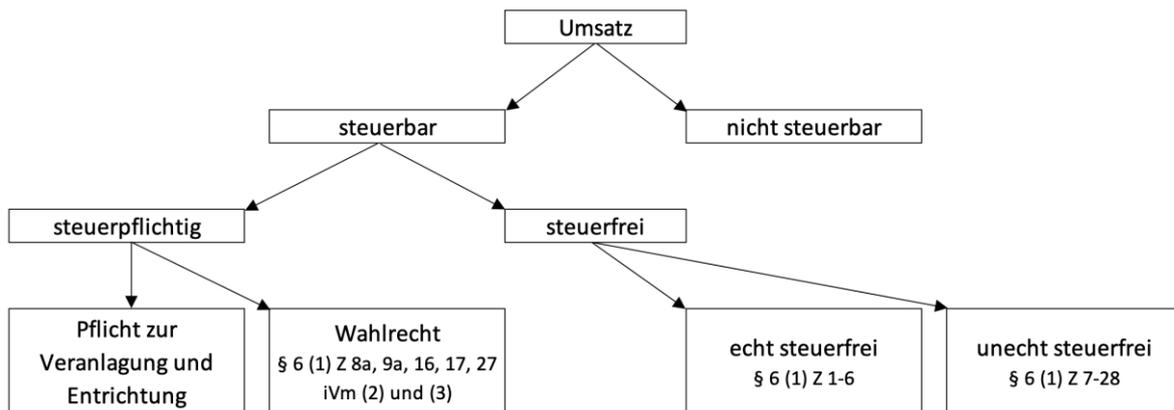


Abbildung 26: Prüfung der Pflicht zur Entrichtung der Umsatzsteuer, Quelle: BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 55. (leicht modifiziert)

Für jeden steuerpflichtigen Umsatz beträgt die Umsatzsteuer 20 % der Bemessungsgrundlage, soweit nicht das UStG einen anderen Steuersatz vorsieht. Der ermäßigte Steuersatz von 10 % wird für Umsätze mit Lebensmitteln, bei der Vermietung von Grundstücken für Wohnzwecke, bei der Vermietung von Räumlichkeiten zur Beherbergung, bei Personenbeförderung und bei Lieferungen von Büchern angewendet. 13 % Umsatzsteuer kommen zur Anwendung bei Filmvorführungen, bei der Beherbergung von eingerichteten Wohn- und Schlafräumen, bei Umsätzen für die Tätigkeit als Künstlerin/Künstler sowie bei Lieferungen von Wein aus frischen Weintrauben, die innerhalb eines landwirtschaftlichen Betriebes im Inland erzeugt wurden. Umsätze von Unternehmen, die ihren Sitz im österreichischen Zollausschlussgebiet haben, sind mit einem Steuersatz von 19 % zu besteuern. Eine Auflistung für die Anwendung der besonderen Steuersätze kann aus der Checkliste entnommen werden.¹³⁸

Um zu verhindern, dass Kundinnen/Kunden fehlerhafte Auswertungen zugesendet werden, ist ein weiterer Schritt der Checkliste die Überprüfung der Auswertungen. Dafür wird die monatliche bzw. die quartalsweise Auswertung mit den Vormonaten bzw. mit den Vorjahren verglichen und

¹³⁷ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 50 ff.

¹³⁸ Vgl. BERTL/DEUTSCH-GOLDONI/HIRSCHLER (2015), S. 56 f.

auf ihre Plausibilität hin geprüft. Das Ziel ist es, hohe Abweichungen zu erkennen und die Kundinnen/Kunden bei Auffälligkeiten zu kontaktieren.

Nach Überprüfung der Auswertungen werden diese den Klientinnen/Klienten zugesendet. In diesem Schreiben werden diese darüber informiert, welcher vorläufige Gewinn in dieser Periode erwirtschaftet wurde, wie hoch die umsatzsteuerlichen Auswirkungen sind und welche Zahlungsfristen einzuhalten sind. Die wichtigsten Zahlungsfristen werden im nächsten Punkt der Checkliste angeführt. Intern wird diese Auswertung ebenfalls im DMS archiviert, damit bei Rückfragen auch die zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeiter die Auswertungen abrufen können. Zusätzlich zur Archivierung ist im Buchhaltungsprogramm der Buchhaltungstabel festzuschreiben. Dies schafft die Sicherheit, dass Auswertungen sowie Buchungen nicht rückwirkend geändert werden können.

Wie bereits beschrieben, sind die Klientinnen/Klienten in diesem Schritt über die nächsten Termine, die einzuhalten sind, aufzuklären. Durch die Einhaltung der Fristen wird den Klientinnen/Klienten die Verlässlichkeit des Unternehmens gezeigt. Außerdem verstärkt dies die Mandatsbindung und unterbindet unnötige Anfragen der Mandantinnen/Mandanten bezüglich Fertigstellung ihrer Buchhaltung.¹³⁹ Terminliche Fristen ergeben sich bei der Umsatzsteuervoranmeldung, den Lohnabgaben, der Kommunalsteuer, der Kammerumlage und der Vorauszahlung der Einkommen- und Körperschaftsteuer. Der 15. Tag eines Monats ist der wichtigste Steuertermin für alle Abgaben. Die Umsatzsteuervoranmeldung ist gem. § 21 (1) UStG am 15. Tag des auf einen Kalendermonat zweitfolgenden Kalendermonates beim zuständigen Finanzamt einzureichen. Lohnabgaben wie Lohnsteuer, Dienstgeberbeitrag und Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag sind jeweils am 15. Tag nach Ablauf des Kalendermonats in einem Betrag an das zuständige Finanzamt abzuführen. Diese Frist gilt auch für die Kommunalsteuer, welche gem. § 11 (2) KommStG geregelt ist. Vorauszahlungen für die Einkommensteuer bzw. für die Körperschaftsteuer sowie die Kammerumlage sind jeweils am 15. Februar, Mai, August und November zu bezahlen.

Der letzte Schritt der Checkliste beinhaltet die Durchführung der Zeiterfassung. Wurden alle Leistungen erfasst, so haben Buchhalterinnen/Buchhalter ihre Zeiten möglichst getreu im Buchhaltungsprogramm einzutragen. Mit diesem Schritt ist die Leistungserstellung für die laufende Buchhaltung abgeschlossen.

¹³⁹ Vgl. TUTAS (2018), S. 71.

4. Festlegung strategischer Kanzleiziele für ein erfolgreiches Qualitäts- und Risikomanagement

Wie jedes andere wirtschaftliche Unternehmen sollten auch Steuerberatungskanzleien bestimmte Kanzleiziele festlegen. Diese festgelegten Ziele bilden die Grundlage für ein zukunfts- und erfolgsorientiertes Handeln. Bei der Zieldefinition soll der Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung nicht vernachlässigt werden, um stets hochwertige Beratungsleistung bieten zu können. Die Bundessteuerberaterkammer empfiehlt, sich intensiv mit der Feststellung der strategischen Kanzleigrundsätze zu befassen, diese regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu definieren. Dies bietet eine gute Entscheidungsgrundlage und schafft ein schnelles Reagieren auf sich verändernde wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen.¹⁴⁰

Der Hauptzweck des Qualitätsmanagements ist es, die Arbeitsprozesse so zu gestalten und zu verbessern, dass kontinuierlich eine gute Qualität erreicht und bestehende Prozesse verbessert werden können. Um messen zu können, ob das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung erfolgreich in der Kanzlei umgesetzt werden, ist es wichtig, Ziele zu definieren, welche die Leistungsqualität repräsentieren. Je nach Zieldefinition soll die Kanzlei das Qualitätsmanagement und die Qualitätssicherung individuell beurteilen und sich an deren Zielen ausrichten. Mögliche Ziele können wie folgend gegliedert werden:¹⁴¹

- Objektive Ziele wie Termintreue, Einhaltung von Fristen, Erreichbarkeit
- Subjektive Ziele wie Förderung der Klientenzufriedenheit, Kompetenz und Zuverlässigkeit
- Sachliche Ziele wie die Zusammensetzung des Dienstleistungsangebotes
- Wirtschaftliche Ziele wie Kostendeckung und Gewinnmaximierung
- Organisatorische Ziele wie Steigerung der Klientenverantwortung
- Qualitative Ziele wie Leistungserbringung nach standardisierten Verfahren

Um die Wirksamkeit zu erfüllen, müssen diese Qualitätsziele im Einklang mit der Qualitätspolitik stehen, messbar sein, überwacht werden, vermittelt werden und, soweit erforderlich, aktualisiert werden.¹⁴² Als Anforderung an ein Qualitätsmanagement in einer Steuerberatungskanzlei wird vom DStV unter anderem die Festlegung und Definition messbarer Ziele sowie deren Umsetzung in der Organisationseinheit genannt. Dies kann mithilfe eines Kennzahlenkatalogs und unter Anwendung der Balance Score Card (BSC) gesteuert werden und schafft damit eine Bewertung des gesamten Systems.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. BUNDESSTEUERBERATERKAMMER (2021), S. 4.

¹⁴¹ Vgl. KERN (2008), S. 107.

¹⁴² Vgl. ISO 9001:2015, S. 15 f.

¹⁴³ Vgl. DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND (2007), S. 7.

4.1 Die Perspektiven einer Balance Score Card

Bevor mit einer BSC gestartet werden kann, muss zu Beginn eine realitätsnahe Unternehmensstrategie entwickelt werden. Diese Strategie muss auf relevante und konkrete Einzelziele heruntergebrochen werden, welche sich mittels Maßgröße und Zielgröße bestimmen lassen können.¹⁴⁴

Die BSC geht von vier Perspektiven aus, welche gerade für das Unternehmen und dessen Gesamtstrategie von wesentlicher Bedeutung sind. Zu den vier Perspektiven eines Unternehmens zählt man Finanzen, Kundinnen/Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen bzw. Wachstum. In der Steuerberatung kommt, wie in nahezu allen Unternehmen, der Perspektive von Kundinnen/Kunden eine hohe Bedeutung zu. Auch der Perspektive Lernen bzw. Wachstum, auch als Mitarbeiterperspektiven genannt, ist immer mehr Beachtung zu schenken, da diese einen erheblichen Anteil zur Wertschöpfung beitragen, die Schnittstelle zu Kundinnen/Kunden sind und das Produkt der Kanzlei präsentieren. Ebenso sind Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufgrund ihrer guten Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt begehrt und werden nicht selten von Mandantinnen/Mandanten oder Mitbewerberinnen/Mitbewerbern abgeworben. Auch zu betonen ist, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Qualität der Leistung beeinflussen und für die Mandantenbindung von hoher Bedeutung sind. Der Aufbau der einzelnen Sichtweisen auf das Unternehmen ist bei der BSC identisch und gliedert sich in Strategien, Maßgrößen, Zielgrößen und Initiativen.¹⁴⁵ Nachfolgend werden die einzelnen Perspektiven der BSC näher erläutert, welche grafisch im Anhang aufbereitet wurden.¹⁴⁶

Die **Finanzperspektive** beinhaltet Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kanzlei. Für jede Perspektive, auch für die Finanzperspektive, sind strategische Ziele zu formulieren, welche aus der Gesamtstrategie, der Mission und der Vision abgeleitet werden. Für den Finanzbereich kann eine mögliche Strategie der Verdienst eines überdurchschnittlichen Deckungsbeitrags, Umsatzsteigerung oder die Stabilisierung des Cashflows sein. Damit Ziele erfüllt und gemessen werden können, benötigt es Maßgrößen, welche definiert werden müssen. Als Messgröße kann dabei die Umsatzentwicklung, die Umsatzrentabilität aber auch der Deckungsbeitrag herangezogen werden. Nach Auswahl geeigneter Maßgrößen müssen im nächsten Schritt für jede einzelne Größe Zielgrößen festgelegt werden, damit die Zielerreichung gemessen werden kann. Ziel der Finanzperspektive kann beispielhaft die Steigerung des Umsatzes um 10 % pro Jahr sein. Um eine Kanzlei voranzubringen, reicht allein die Einrichtung einer BSC nicht aus. Damit die gesetzten Ziele umgesetzt werden können, müssen auch Initiativen ergriffen werden. Im Finanzbereich könnte als Initiative für die Umsatzsteigerung das Bewusstsein für Kosten und deren Vermeidung in der Kanzlei entwickelt werden. Die **Kundinnen-/Kundenperspektive**

¹⁴⁴ Vgl. SCHNECK (2010), S. 129.

¹⁴⁵ Vgl. HESSLER/MOSEBACH (2013), S. 93 f.

¹⁴⁶ S. Anhang S. 143.

stellt die Klientinnen/Klienten in den Vordergrund und liefert Informationen über die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten sowie über die Kundinnen-/Kundenzufriedenheit oder die Kundinnen-/Kundenbindung. Die dafür definierte Strategie könnte lauten, Zufriedenheit führt zu langfristiger Bindung, attraktiven Honoraren und Weiterempfehlungen. Ziel dieser Perspektive ist es, die Klientinnen/Klienten zufriedenzustellen, indem die Klientinnen-/Klientenwünsche identifiziert werden. Damit die Ziele erreicht werden können, kann unter anderem die Kündigungsquote, die Zugehörigkeitsdauer oder auch die Weiterempfehlungsquote analysiert werden. Zum anderen kann das Ziel mittels Termintreue beurteilt werden. Um die Zugehörigkeitsdauer zu erhöhen, könnte man als Initiative Mandantinnen-/Mandantenbedürfnisse analysieren. Wurde erst einmal festgelegt, was die Kanzlei aus ihrer Sicht für die Klientinnen/Klienten tun will, ist es wichtig zu wissen, was intern zu tun ist, um den Erwartungen der Kundinnen/Kunden gerecht zu werden. Die **Prozessperspektive** beschäftigt sich daher mit den Prozessen, die für die Ziele der finanziellen Perspektive und die Klientinnen-/Klientenperspektive von Bedeutung sind. Die dafür festzulegende Strategie könnte lauten, Prozesse standardisiert und unter Verwendung der dazu bestimmten Checkliste abzuwickeln. Kennzahlen für die Messung der Prozessperspektiven können im Rahmen der Qualität der Arbeitsergebnisse zum Beispiel die Fehlerquote, die Bearbeitungszeiten bei standardisierten Leistungen oder die Durchlaufzeiten von Aufträgen sein. Ziel ist es, die Auftragsdurchlaufzeiten zu optimieren und anhand von Vorgaben bzw. Erfahrungswerten Abweichungen zu messen. Die letzte Perspektive ist die Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterperspektive bzw. auch **Lernen/Wachstumsperspektive** genannt, welche sich mit der Motivation und dem Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beschäftigt. Diese sollen sich gemeinsam um das Wissen in der Kanzlei kümmern, welches sie in ihrer Arbeit nutzen. Dies schafft die notwendige Infrastruktur zur Zielerreichung und führt bei den Klientinnen/Klienten zur Wahrnehmung von Kompetenz; sowohl der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter als auch der Kanzlei. Die dafür definierte Strategie könnte lauten, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter stellen eine wichtige Schnittstelle zu Mandantinnen/Mandanten dar und müssen fachlich und technisch stets auf dem neuesten Stand sein. Messgrößen könnten die Summe der Fortbildungsstunden je Mitarbeiterin/Mitarbeiter, die Zugehörigkeitsdauer, die Kündigungsquote oder auch Fehltage wegen Krankheit sein. Die Initiative zur Erhöhung der Zugehörigkeitsdauer könnte beispielhaft durch eine Analyse der beruflichen Bedürfnisse erfolgen.¹⁴⁷

Nach HESSLER und MOSEBACH können viele Buchhaltungsprogramme, wie auch jenes des Kooperationspartners, die beschriebenen Maßgrößen der vier Perspektiven automatisch abrufen. Im Finanzbereich kann das Buchhaltungsprogramm nicht nur den Deckungsbeitrag der Kanzlei anzeigen, sondern auch betriebswirtschaftliche Auswertungen zum Personalaufwand sowie zur

¹⁴⁷ Vgl. KERN (2012), S. 139 ff. ebenso vgl. HESSLER/MOSEBACH (2013), S. 94 ff.

Umsatzentwicklung aufstellen. Neben den bereits genannten Maßgrößen im Finanzbereich kann sowohl die Zugehörigkeitsdauer der Mandantinnen/Mandanten als auch die Anzahl der verlorenen Mandantinnen/Mandanten angezeigt werden. Im Mitarbeiterbereich besteht die Möglichkeit, Informationen aus der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Datenbank bzw. aus einem Zeiterfassungsprogramm zu holen. Informationen wie unter anderem Fehltage wegen Krankheit, Weiterbildungstage, das Eintrittsdatum sowie Kündigungsdatum können für Analysen relevant sein und daraus gewonnen werden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sowie auch die Bewerbungsquote müsste manuell ermittelt werden.¹⁴⁸

Die nachfolgend dargestellte Grafik zeigt überblicksartig das Vorgehensmodell zur Umsetzung der BSC. Im ersten Schritt entwickelt die Geschäftsführung in Teamarbeit aus der Vision der Kanzlei die strategischen Ziele. Hierzu werden die strategischen Ziele für die Finanz- und die Kundinnen-/Kundenperspektive, danach die Ziele für die interne Prozessperspektive festgelegt. Die im Anschluss zu betrachtende Lern- und Wachstumsperspektive zeigt die Notwendigkeit von Investitionen in Personalentwicklungen, Wissenstechnologie und Organisationsabläufe. Im zweiten Schritt erfolgt die Kommunikation und Verknüpfung der strategischen Ziele mit den Aktionen. Die BSC schafft die Kommunikation der Strategie in der gesamten Kanzlei. Durch die Kommunikation wird den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern die Bedeutung der Ziele für die Kanzlei aufgezeigt. Ohne ein klares Verständnis von Vision und Strategie durch die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ist die Entwicklung einer BSC nicht möglich. Im dritten Schritt erfolgt die Geschäftsplanung. Dazu gehören die Planung und Festlegung der strategischen Ziele sowie die Abstimmung der durchzuführenden Aktionen. Da die BSC zur Veränderung der Kanzlei beitragen soll, sind in diesem Schritt die strategischen Ziele drei bis fünf Jahre im Voraus festzulegen und zu planen. Der letzte Schritt beinhaltet die Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen. Dieser Schritt bindet die BSC in den Lernprozess mit ein. Dies ist der wichtigste Schritt in diesem Kreislauf, da so die Möglichkeit einer lernenden Organisation auf der Ebene der Geschäftsführung geschaffen wird. Sollten Änderungen notwendig sein, so wird der soeben beschriebene Kreislauf erneut durchlaufen.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. HESSLER/MOSEBACH (2013), S. 98 f.

¹⁴⁹ Vgl. HÜGENS (2008), S. 79 ff.

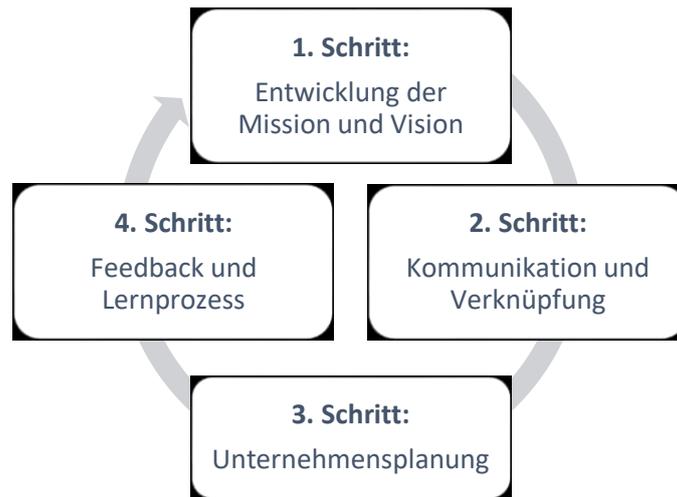


Abbildung 27: Vorgehensweise zur Umsetzung der Balance Score Card,
Quelle: HÜGENS (2008), S. 80. (leicht modifiziert)

4.2 Kanzleigrundsätze sowie Ziele des Kooperationsunternehmens

Die Entwicklung von strategischen Zielen ist ein mehrstufiger Prozess, der zunächst die Formulierung einer Vision und einer Mission erfordert.¹⁵⁰ Die Vision einer Kanzlei soll beschreiben, wohin sich die Kanzlei bewegen bzw. entwickeln will. Mithilfe der Vision der Kanzlei werden die strategischen Ziele formuliert.¹⁵¹ Das Kooperationsunternehmen steht für Qualität, Fachkompetenz und professionelle Betreuung sowie Beratung zum Wohle der Klientinnen/Klienten. Diese Qualität will das Kooperationsunternehmen aufrechterhalten und durch die Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter verbessern. Diese Aus- und Fortbildungen garantieren den Klientinnen/Klienten die bestmögliche steuerliche Beratung sowie Unterstützung in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Durch die unterschiedlichen Fachgebiete der sechs Partner werden die verschiedensten Steuerfachgebiete großflächig abgedeckt. Die Kanzlei ist davon überzeugt, dass die angebotene Qualität, das umfangreiche Leistungsangebot sowie die enge Kundenbindung eine langjährige und gute Zusammenarbeit zwischen den Kundinnen/Kunden und der Kanzlei fördert und setzt sich dies auch als Ziel für die Zukunft.

Eine Mission bzw. ein Leitbild soll mit wenigen Worten knapp, aber prägnant formuliert werden und zum Ausdruck bringen, wie die Kundinnen/Kunden das Unternehmen sehen sollen.¹⁵² Dies unterstreicht das Kooperationsunternehmen mit seinem Werbespruch „Beratung erfordert Verständnis und Verstand“ und bringt damit zum Ausdruck, dass jedes Anliegen der Klientinnen/Klienten im Mittelpunkt steht. Durch die enge Vernetzung qualifizierter Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter

¹⁵⁰ Vgl. FÜGLISTALLER/MÜLLER/VOLERY (2008), S. 254.

¹⁵¹ Vgl. HESSLER/MOSEBACH (2013), S. 93.

¹⁵² Vgl. HESSLER/MOSEBACH (2013), S. 93.

und der zentralen Kanzleilage sucht das Unternehmen die Nähe zu Kundinnen/Kunden und versucht diese bestmöglich sowohl steuerlich als auch betriebswirtschaftlich zu beraten sowie zu unterstützen.

Wie die Bundessteuerberaterkammer empfiehlt, befasst sich die Geschäftsleitung des Kooperationsunternehmens regelmäßig in den Partnermeetings intensiv mit den strategischen Zielen der Kanzlei. Das Kooperationsunternehmen stellt objektive sowie subjektive Ziele in den Vordergrund und setzt sich selbst das Ziel, die Leistungsqualität zu verbessern und die Klientinnen-/Klienten- sowie die Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Da die Zufriedenheit der Kundinnen/Kunden und die Qualität der Leistung miteinander korrelieren, sieht die Kanzlei diese Ziele als wesentlich an. Damit die Qualität verbessert werden kann und gleichzeitig die Ziele der Kanzlei verwirklicht werden können, müssen Arbeitsabläufe dokumentiert sowie standardisiert und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gezielt geschult werden. Zusätzlich darf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden, da diese die Schnittstelle zu Kundinnen/Kunden sind. Um das Qualitätsmanagement der Kanzlei messen zu können und die Zielerreichung zu unterstützen, ist es für das Kooperationsunternehmen wichtig, für die einzelnen Perspektiven der BSC und deren strategischen Ziele, Maßgrößen und Zielgrößen zu definieren und diese im Anschluss in der Kanzleiorganisation zu kommunizieren. Das Formulieren von Zielen sowie das Führen eines BSC bringt viele Vorteile mit sich, denn mithilfe weniger aussagekräftiger Kennzahlen kann der Erfolg der Kanzlei bereits stark beeinflusst werden.¹⁵³ Außerdem kann dadurch das Qualitätsmanagement in der Kanzlei kontrolliert und gegebenenfalls verbessert werden.

¹⁵³ Vgl. LAMI (2007), S. 105.

5. Handlungsempfehlungen

Um ein erfolgreiches und funktionierendes Qualitäts- und Risikomanagement in der Steuerberatung implementieren zu können, empfiehlt sowohl die in der Arbeit ausgearbeitete Literatur als auch der DStV die Durchführung einer Analyse der Leistungsprozesse, die Identifikation von Risiken sowie die Definition von messbaren Zielen zur Messung der Zielerreichung.¹⁵⁴

Die empfohlenen Maßnahmen für ein erfolgreiches Qualitäts- und Risikomanagement wurden in der Arbeit inhaltlich ausgearbeitet und umgesetzt. Die Analyse der Leistungsprozesse wurde im Kapitel 3.1 durchgeführt und ließ Effizienzverluste durch die Darstellung und Dokumentation des gewünschten Soll-Prozesses sowie des derzeitigen Ist-Prozesses erkennen. Die Analyse des Soll-Prozesses klärte außerdem die Forschungsfrage, wie die erstellte Checkliste aufgebaut sein muss, um Risiken des derzeitigen Ist-Prozesses minimieren zu können. Die Identifikation von Risiken wurde im Kapitel 3.2 durchgeführt. Dies erfolgte im Rahmen eines Risikoworkshops und der Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Prozesses. Die Ermittlung von Chancen und Risiken stellt sicher, dass das gewünschte Ergebnis des Kooperationspartners erreicht wird und unerwünschte Auswirkungen bzw. Erfassungsfehler in der Buchhaltung vermieden oder zumindest verringert werden, damit fortlaufend Verbesserungen umgesetzt werden können. Im Rahmen dieser Arbeit wurden ausschließlich Risiken im Bereich der Leistungserstellung für die laufende Buchhaltung identifiziert. Aufbauend auf der Risikoinventur erfolgte ebenfalls im Rahmen des Workshops die Risikobewertung und Risikosteuerung der erkannten Risiken – gemeinsam mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern. Mithilfe der Ergebnisse der Analyse der Leistungsprozesse als auch der Risikoidentifikation wurde im Kapitel 3.3 die Buchhaltungscheckliste erstellt. Damit nachfolgend die Zielerreichung für ein erfolgreiches Qualitäts- und Risikomanagement der Kanzlei bewertet werden kann, empfiehlt der DStV die Definition von messbaren Zielen und deren Umsetzung durch die Anwendung der BSC. Die Anwendung einer BSC sowie potenzielle Ziele zur Messung der Zielerreichung wurden im Zuge dieser Arbeit in Kapitel 4 erläutert.¹⁵⁵

Die Anwendung der genannten Maßnahmen zeigte, dass das Kooperationsunternehmen überwiegend mit internen Betriebsrisiken zu kämpfen hat, welche sich in Personal-, Prozess und IT-Risiken gliedern lassen. Durch die Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Prozesses zeigte sich, dass Risiken vor allem dort entstehen, wo keine standardisierten Abläufe und Kontrollen eingeführt wurden. Die unterschiedliche Unterlagenarchivierung sowie die nicht einheitlichen Abstimmarbeiten für die Jahresabschlussstellerin/den Jahresabschlusssteller stellen nur ein einige

¹⁵⁴ Vgl. DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND (2007), S. 2 f.

¹⁵⁵ Vgl. DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND (2007), S. 2 f.

Risiken von vielen dar. Die Durchführung des Risikoworkshops mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern zeigte hingegen andere Ergebnisse. Hier wurden Risiken identifiziert; wie z. B. das geringe Verantwortungsbewusstsein, fehlende Arbeitsanweisungen, fehlende Weitergabe von Informationen, zu wenige interne bzw. externe Schulungen sowie die generell schlechte Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Klientinnen/Klienten. Diese Risiken und auch jene, welche durch die Gegenüberstellung des Soll- und Ist-Prozesses identifiziert wurden, müssen durch geeignete Maßnahmen gesteuert werden, damit die Leistungsqualität gesteigert werden kann. Einige Risiken können durch die Anwendung der Buchhaltungscheckliste verringert bzw. minimiert werden. Andere Risiken wie z. B. das geringe Verantwortungsbewusstsein bei Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern benötigen andere Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. -verminderung, welche in diesem Kapitel nachfolgend empfohlen werden.

Damit Prozessrisiken vermieden werden können, wird dem Kooperationspartner empfohlen, Kontrollen in den Prozessablauf der laufenden Buchhaltung einzupflegen. Die dafür erstellte Buchhaltungscheckliste sollte demnach von allen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern in den derzeitigen Arbeitsprozess eingepflegt werden. Hier kann es gegebenenfalls zu starken Anpassungen der Arbeitsroutine kommen, falls der derzeitige Arbeitsprozess deutlich vom gewünschten Soll-Prozess abweicht. Durch die Verwendung der erstellten Buchhaltungscheckliste sollen Fehler verhindert bzw. vermindert werden, indem die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter auf Fehlerquellen aufmerksam gemacht werden und eine standardisierte Arbeitsweise vorgegeben wird. Diese standardisierte Arbeitsweise ist von Vorteil, da alle Unterlagen und Belege einheitlich archiviert werden und Belege nicht mehr verloren gehen. Die Checkliste bietet außerdem wenig erfahrenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern eine Hilfestellung, indem Sachverhalte theoretisch ausgearbeitet und gleichzeitig notwendige Buchungssätze angeführt wurden. Je nach Notwendigkeit können diese Hilfestellungen eingeblendet oder auch ausgeblendet werden. Es ist darauf hinzuweisen, dass auch erfahrene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter diese Checkliste vollständig ausfüllen und alle Belege einheitlich archivieren sollten, damit auch in Vertretungsfällen keine Fehler passieren.

Neben der Buchhaltungscheckliste sollte außerdem das Übernahmeprotokoll für Neukundinnen/Neukunden in die Kanzlei eingeführt und einheitlich im DMS archiviert werden, da das derzeitige Stammdatenblatt zu umfangreich ist und meist nicht vollständig ausgefüllt wird. Das Protokoll sammelt die wesentlichsten Informationen zu Neukundinnen/Neukunden und kann auch von den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern für Rückfragen schnell gefunden werden. Weiters wurden digitale Buchungsmöglichkeiten inhaltlich ausgearbeitet und ein Leitfaden zur digitalen Optimierung einer Buchhaltung erstellt, damit Buchhaltungen in Zukunft digital verarbeitet werden. Dies spart Zeit und minimiert Erfassungsfehler. Damit eine digitale

Verbuchungsmöglichkeit mit Kundinnen/Kunden besprochen werden kann, wurde ein Besprechungsprotokoll zur Optimierung der Buchhaltung erstellt. Auch dieses Protokoll sollte vom Kooperationspartner angewendet werden. Es wird empfohlen, dass dieses Besprechungsprotokoll bei der nächsten Jahresabschlussbesprechung mit den Klientinnen/Klienten und in Rücksprache mit den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern ausgefüllt werden sollte. Wichtig in diesen Gesprächen ist, dass den Klientinnen/Klienten die Vorteile einer digitalen Verbuchung nähergebracht werden, denn nur wenn die Vorteile überwiegen, werden diese ihre Übermittlungsform ändern – und nur so ist eine digitale Verarbeitung möglich. Kommt es zu einer Optimierung der laufenden Buchhaltung, so sollten die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter umgehend informiert werden, damit diese die ersten Schritte für die digitale Verbuchung einleiten. Abschließend sollte das ausgefüllte Besprechungsprotokoll einheitlich im DMS abgespeichert werden.

Wie bereits erwähnt, wurden im Rahmen des Risikoworkshops Risikosteuerungsmaßnahmen abgeleitet gemeinsam mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern erarbeitet. Die Risikosteuerungsmaßnahmen wurden nach den Ursachen einer fehlerhaften Buchhaltung sortiert und werden nun nachfolgend behandelt.¹⁵⁶ Diese nachfolgend genannten Maßnahmen vermindern bzw. minimieren Personal- und IT-Risiken.

Damit Erfassungsfehler direkt beim **Menschen** vermindert bzw. verhindert werden können, wird dem Kooperationspartner empfohlen, regelmäßig interne bzw. externe Schulungen anzubieten. Interne Schulungen sollten vermehrt durchgeführt werden, damit Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter so ausgebildet werden, wie dies vom Kooperationsunternehmen gewünscht wird. Speziell Weiterbildungen, welche das Buchhaltungsprogramm betreffen, sollten angedacht werden, da einige Tools und Funktionen des Buchhaltungsprogramms nicht einheitlich in der Kanzlei angewendet werden und dies bei externen Schulungen meist nicht gelehrt wird. Werden externe Schulungen nicht von allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern besucht, so ist zu empfehlen, jene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die nicht an der Schulung teilgenommen haben, über das erlernte Wissen zu informieren. Nicht nur das erlernte Wissen in Rahmen von Kursen, sondern auch Informationen zu Neuerungen, Gesetzesänderungen und neue Funktionen des Buchhaltungsprogrammes sollten den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern weitergegeben werden. Dies sollte einheitlich erfolgen und könnte z. B. per E-Mail in Form eines „Merkblattes“ oder „Übersichtsblattes“ ausgesendet werden, welches als PDF-Datei angehängt wird. Das Merkblatt oder Übersichtsblatt sollte kurz und kompakt gestaltet sein und sollte unbedingt Buchungssätze enthalten. Da sich nicht alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter diese E-Mails ausdrucken, sollten diese einheitlich betitelt werden, damit diese schnell gefunden werden können.

¹⁵⁶ S. Kapitel 3.2.1.4

Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer des Workshops nannten als weitere Maßnahme zur Risikovermeidung die Stärkung des Risikobewusstseins. Die Abbildung 21 zeigt Risiken mit einer hohen Risikohöhe und hohem Handlungsbedarf. Das geringe Verantwortungsbewusstsein stellt dabei das höchste Risiko dar. Dem Kooperationsunternehmen wird daher empfohlen, dafür zu sorgen, das Risikobewusstsein der Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter zu stärken. Diese sollen auf Risikoquellen sensibilisiert werden, indem in Teammeetings auf Erfassungsfehler oder Gesetzesänderungen aufmerksam gemacht wird. Nur dadurch können Risiken frühzeitig erkannt und beseitigt werden, bevor diese entstehen. Unterstützend dazu können Anreizsysteme zur Belohnung des Risikobewusstseins der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter geboten werden. Diese sollen belohnt werden, wenn risikominimierende Aktivitäten gesetzt oder vorgeschlagen werden. Diese Belohnungen müssen nicht rein monetär sein, sondern es können auch Weiterbildungen oder Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden.

Werden Fehler bei der Jahresabschlusserstellung von den Steuersachbearbeiterinnen/Steuersachbearbeitern gesichtet, sollen diese Fehler gesammelt werden, sodass diese in den Buchhaltungsmeetings besprochen werden können. Aus diesem Grund soll das Kooperationsunternehmen ein Verfahren implementieren, in welchem alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter anonym Fehler berichten können. Im Teammeeting sollte im Anschluss geklärt werden, ob die Fehler unabsichtlich oder aufgrund mangelhaften Wissens entstanden sind, damit diese gezielt verhindert werden können. Um dies umzusetzen, könnte eine Excel-Datei erstellt werden, in welcher die Erfassungsfehler inkl. Korrektur gesammelt werden können. Es wird empfohlen, diese Risiken vierteljährlich oder halbjährlich zu analysieren und zu besprechen. Dies bewirkt wiederum eine Steigerung des Risikobewusstseins und bietet gleichzeitig einen Schulungsbehef, indem die Fehler und deren Korrekturen besprochen werden. Das bereits umgesetzte Mentorensystem wurde im Rahmen des Workshops als sehr hilfreich empfunden und sollte auch weiterhin in der Kanzlei angewendet werden. Hier ist zu empfehlen, dass speziell Mentorinnen/Mentoren zeitlich entlastet werden sollten, damit mehr Zeit für Einschulungen eingeplant werden kann.

Um Fehler im Bereich der **Methode** zu minimieren, wird dem Kooperationspartner neben der Verwendung der Buchhaltungsscheckliste empfohlen, Verantwortungsbereiche klar abzustecken und gegebenenfalls zu verschriftlichen. Diese Trennung der Aufgabenbereiche schafft Transparenz und eine hohe Kontrollierbarkeit, indem alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für ihren Bereich Verantwortung zeigen müssen. Die Buchhaltungsscheckliste sollte, wie oben beschrieben, von Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern ausgefüllt und im DMS einheitlich abgespeichert werden, damit dies von der Geschäftsleitung kontrolliert werden kann. Auch die Steuersachbearbei-

terinnen/-sachbearbeiter können durch die Archivierung nachvollziehen, ob die Checkliste ausgefüllt und vollständig abgearbeitet wurde. Dies spart Zeit, indem Abstimmarbeiten nicht doppelt durchgeführt werden.

Neben der klaren Kommunikation der Verantwortungsbereiche sollen auch Informationen zu den Klientinnen/Klienten mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern geteilt werden. Auch hier können Erfassungsfehler entstehen, da die derzeitige Lage der Kundin/des Kunden nicht klar erläutert wurde. Hier wird empfohlen, die zuständige Sachbearbeiterin/den zuständigen Sachbearbeiter in die Klientenbesprechungen miteinzubeziehen, die zuständige Sachbearbeiterin/den zuständigen Sachbearbeiter direkt nach der Besprechung zu kontaktieren oder das Stammdatenblatt regelmäßig nach Besprechungen zu aktualisieren. Nicht nur neue Informationen, sondern auch eine genaue Erläuterung der Geschäftstätigkeit der Klientin/des Klienten sowie das Aufmerksam machen auf Problembereiche, die bei der Klientin/beim Klienten auftreten, können Erfassungsfehler vermindern oder sogar verhindern. Weiters wurden von den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern Maßnahmen wie der Vergleich der gebuchten Vormonate und die laufende Dokumentation von Arbeitsschritten genannt, welche in die Buchhaltungscheckliste eingearbeitet wurden.

Für die Ursache **Material** wurden ebenfalls Maßnahmen zur Risikovermeidung und -verminderung genannt. Nicht nur Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, sondern auch die Klientinnen/Klienten müssen stets auf Neuerungen und Gesetzesänderungen hingewiesen werden, damit diese Ihre Geschäftsfälle richtig abwickeln – denn wurden Belege fehlerhaft oder unsortiert übermittelt, so steigt die Fehleranfälligkeit. Hier wird empfohlen, dass die Klientinnen/Klienten zum einen darauf aufmerksam gemacht werden müssen, wenn es zu Gesetzesänderungen oder Neuerungen kommt, und zum anderen, dass die Belege sortiert übergeben werden sollen. Weiters kann es vorkommen, wenn Klientinnen/Klienten die Rechnungen selbst ausstellen, dass Rechnungslegungsmerkmale fehlen. In diesen Fällen haben die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter die Klientinnen/Klienten darüber zu informieren, damit der Vorsteuerabzug gewährleistet ist.

Nicht nur unsortierte Belege bereiten Unsicherheiten, auch beim Datenimport können Fehler auftreten. Um diese Risiken im Bereich **Maschine** zu vermeiden, sollten interne Schulungen angeboten werden. Eine Dokumentation des regelmäßigen Datenimports wird ebenfalls empfohlen und sollte im DMS abgespeichert werden, damit im Falle einer Vertretung die Datenimporte ohne Probleme durchgeführt werden können. Risiken können weiters dann auftreten, wenn Daten per USB-Stick übermittelt werden. Hier wurden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bereits sensibilisiert, in-

dem der USB-Stick immer von den zuständigen EDV-Mitarbeiterinnen/-Mitarbeitern auf Viren geprüft werden muss. Diese Vorgehensweise sollte auch weiterhin so umgesetzt werden, damit Risiken im Bereich Maschine reduziert werden.

Gerade die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Klientinnen/Klienten ist wichtig, denn Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter stellen eine wichtige Schnittstelle zu Klientinnen/Klienten dar und sind für diese die erste Anlaufstelle für Fragen. Hier ist eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation wichtig, damit Fehler im Bereich **Mitwelt** vermieden werden können. Je enger die Bindung zu Kundinnen/Kunden ist, desto einfacher sind unklare Geschäftsfälle zu lösen und desto einfacher ist die Leistungserstellung für die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter. Dem Kooperationsunternehmen wird aus diesem Grund empfohlen, die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen Klientinnen/Klienten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu fördern, indem die Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter auch in Besprechungen mit den Klientinnen/Klienten eingebunden werden. Bevor mit der ersten Buchhaltung gestartet wird, wäre es ebenso ratsam, dass die zuständigen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeiter den Klientinnen/Klienten erklären, wie die Unterlagen bestmöglich übermittelt werden können. Zugleich können in diesem Gespräch Optimierungsmöglichkeiten einer digitalen Buchhaltung besprochen werden, damit der Zeitaufwand für die Leistungserstellung minimiert wird. Nicht nur die Kommunikation zwischen Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern und Klientinnen/Klienten sollte gestärkt werden, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen Buchhaltungsteam und Jahresabschlusssteam. Demnach ist es wichtig, dass die Kommunikationswege innerhalb der Kanzlei klar geregelt sind und die Abläufe im Buchhaltungsteam dem Jahresabschlusssteam bekannt sind. Mithilfe der transparenten Arbeitsweise und klar verteilten Verantwortungsbereichen, wie oben beschrieben, können Risiken minimiert werden, indem alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Abläufe verstehen und ihre Aufgaben kennen.

Für die Ursache **Messung** wurden von den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern Maßnahmen genannt wie regelmäßige Kontrollen, Einführung von Checklisten und eine Liste für die einheitliche Archivierung von Unterlagen. Was noch nicht erwähnt wurde, ist die Überprüfung der Aktualität dieser Kontrollen. Es wird dem Kooperationspartner daher empfohlen, eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter damit zu beauftragen, einmal jährlich diese Checklisten zu aktualisieren. Die eingesetzten Arbeitsmittel und Checklisten sollen daher hinsichtlich ihrer Aktualität und Angemessenheit überwacht und regelmäßig aktualisiert werden.

Trotz der Anwendung aller genannten Handlungsempfehlungen muss laufend überprüft werden, ob die eingesetzten Maßnahmen auch zielführend sind und diese tatsächlich die Qualität der

Leistungserstellung erhöhen. Um dies zu überprüfen, müssen geeignete Kennzahlen beim Kooperationspartner implementiert werden, welche in Kapitel 4 beschrieben wurden. Diese Kennzahlen sollen Krisen oder frühzeitige Gefährdungen signalisieren. Um die Qualität der Leistung messen zu können, muss das Kooperationsunternehmen Kennzahlen im Bereich Kundinnen/Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen bzw. Wachstum festlegen.

Für die Kundinnen-/Kundenperspektive wird daher empfohlen, die Kundinnen-/Kundenzufriedenheit in der Kanzlei zu erheben. Dies könnte mithilfe einer Befragung erfolgen, in welcher die Bedürfnisse der Kundinnen/Kunden analysiert werden. In dieser Befragung könnte gleichzeitig deren Zugehörigkeitsdauer abgefragt werden, soweit dies nicht aus dem Buchhaltungsprogramm ersichtlich ist. Neben der Kundinnen-/Kundenzufriedenheit und der Zugehörigkeitsdauer kann weiters die Termintreue der Kanzlei erhoben werden. Dies könnte mithilfe einer Analyse der Fristverlängerungen überprüft werden.

Für die Perspektive Geschäftsprozesse wird empfohlen, nach der Anwendung der Buchhaltungsscheckliste stichprobenartig Buchhaltungen zu kontrollieren, um erkennen zu können ob bzw. welche Fehler trotz der Verwendung der Checkliste entstehen. Da in Zukunft ein Verfahren zur Handhabung von Fehlern eingeführt werden sollte, können Fehler neben der stichprobenartigen Kontrolle auch mittels dieser Fehlerdokumentation analysiert werden. Diese Fehler sollten im Anschluss in die Buchhaltungsscheckliste aufgenommen werden.

Neben der Kundinnen-/Kunden- und Geschäftsprozessperspektive darf die Perspektive Lernen bzw. Wachstum nicht vernachlässigt werden. Diese Perspektive befasst sich mit der Ausbildung und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Da Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter das Produkt der Kanzlei repräsentieren und diese einen erheblichen Anteil zur Wertschöpfung beitragen, ist dieser Perspektive große Beachtung zu schenken. Auch der DStV weist darauf hin, dass einmal jährlich Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräche geführt werden sollen. Ebenso soll der Personalbestand sowie der Personalbedarf erhoben werden. In jährlichen Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergesprächen können die beidseitigen Erwartungen analysiert und Zielvereinbarungen getroffen werden. So kann auch die Teilnahme an Fortbildungen in der Folge mit der Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben verbunden werden. Dies und auch das Einführen eines Anreizsystems erhöht die Motivation und steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Deren Zufriedenheit kann auch mittels Fragebogen oder einer Analyse der Zugehörigkeitsdauer und der Kündigungs- oder Bewerbungsquote ermittelt werden. Nicht nur Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräche, sondern auch der Personalbestand im Hinblick auf die Geschäftsentwicklung und den

sich hieraus ergebenden Dienstleistungsanforderungen sollte einmal jährlich überprüft werden.¹⁵⁷ Weiters ist dem Kooperationspartner zu empfehlen, die Weiterbildungstage der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter pro Jahr zu überwachen.

Die Risikoidentifikation stützt sich auf die besten verfügbaren Informationen und konzentriert sich auf zentrale Risiken eines Unternehmens. Demnach können niemals alle Unternehmensrisiken vollständig beseitigt werden. Dies ist auch nicht das Ziel des Risikomanagements. Ziel des Risikomanagements ist es, die Unternehmensziele zu sichern, Risikokosten zu senken und Hilfsmittel für die Unternehmensführung einzusetzen. Durch die Anwendung der genannten Maßnahmen und Empfehlungen zur Risikosteuerung, welche in diesem Kapitel beschrieben wurden, sollten die identifizierte Risiken aus dem Risikoworkshop und der Prozessanalyse vermieden bzw. vermindert und die Ziele des Risikomanagements erfüllt werden. Risiken, welche nicht vermieden oder vermindert werden können, können, wie im Kapitel 2.1.3.4 beschrieben, entweder akzeptiert, transferiert oder kompensiert werden. Je nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe des Risikos ist dies individuell zu entscheiden.

¹⁵⁷ Vgl. DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND, (2007), S. 15.

6. Resümee

Das Resümee setzt sich aus der Zusammenfassung und einem Ausblick zusammen. Ziel der Zusammenfassung ist die Darstellung der wesentlichsten Ergebnisse dieser Masterarbeit sowie die Beantwortung der zu Beginn gestellten Fragestellungen. Der Ausblick soll jene Auswirkungen darstellen, welche sich durch die Verwendung der Buchhaltungsscheckliste und die Umsetzung der Handlungsempfehlungen ergeben werden.

6.1 Zusammenfassung

Um die Leistungsqualität langfristig erhalten zu können, steht das Kooperationsunternehmen vor der Herausforderung, ein funktionierendes Qualitäts-, Prozess- und Risikomanagement in der Kanzlei zu implementieren, um auch in der Zukunft erfolgreich am wachsenden Markt im Bereich der Steuerberatung teilnehmen zu können. Damit dies umgesetzt werden kann, muss das Unternehmen laufend seine Prozesse überwachen und die relevanten Risiken, die mit diesen Prozessen einhergehen, identifizieren und mit gezielten Maßnahmen steuern, um einen Verlust von Ressourcen zu vermeiden und um die Leistungsqualität zu steigern. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Risikomanagement einen bewussten Umgang mit Risiken und Risikofaktoren schafft und zugleich die internen sowie externen Abläufe eines Unternehmens verbessert. Das Prozessmanagement verbessert das Verständnis von Prozessen. Dadurch kann die Wirtschaftlichkeit einer Organisation beim Erreichen der festgelegten Unternehmensziele erhöht werden. Das Qualitätsmanagement zielt darauf ab, bestimmte, vorher definierte Qualitätsansprüche im Unternehmen zu erfüllen und diese Ansprüche kontinuierlich zu steigern. Für die Anwendung eines Qualitäts-, Prozess und Risikomanagements gibt es keine gesetzlichen Regelungen. Trotzdem erscheint die Implementierung dieser Managementsysteme für das Kooperationsunternehmen und auch für andere Steuerberatungskanzleien sinnvoll, um die Ergebnisqualität, Servicequalität und die Prozessqualität laufend zu verbessern und die Erwartungen der Kundinnen/Kunden stets zu erfüllen. Da das Kooperationsunternehmen für Qualität, Fachkompetenz und professionelle Betreuung und Beratung steht und diese Qualität stets verbessert werden soll, um eine langfristige Kundinnen-/Kundenbindung zu ermöglichen, ist es für das Kooperationsunternehmen unumgänglich, die erarbeiteten Handlungsempfehlungen und die erstellte Buchhaltungsscheckliste zur Erhaltung und Verbesserung der Leistungsqualität anzuwenden.

Die grundlegende Frage dieser Masterarbeit lautete, welche Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Prozessgestaltung in der Abteilung Buchhaltung getroffen werden können, um sicherzustellen, dass die geforderte Qualität erhalten bleibt bzw. verbessert wird. Es stellte sich außerdem die Frage, welche Maßnahmen zur Vermeidung der analysierten Risiken eingeleitet

werden sollen und wie die Checkliste für die laufende Buchhaltung inhaltlich sowie optisch aufgebaut sein muss – damit diese als Unterstützung für die Erstellung der monatlichen und quartalsweisen Buchhaltungen herangezogen werden kann und gleichzeitig dazu dient, Risiken und Fehler zu vermeiden. Mittels einer Prozessanalyse und der Identifikation von Risikofaktoren konnten Handlungsempfehlungen getroffen und eine Buchhaltungscheckliste erstellt werden. Mittels Anwendung und Umsetzung der getroffenen Handlungsempfehlungen durch das Kooperationsunternehmen wird der Leistungsprozess der laufenden Buchhaltung verbessert und standardisiert, Ressourcen können dadurch besser genutzt und Arbeitsschritte sowie Verantwortungsbereiche besser abgesteckt werden. Durch die Verwendung der Buchhaltungscheckliste wird sichergestellt, dass interne Vorschriften und Gesetze eingehalten und Erfassungsfehler vermindert bzw. verhindert werden.

Damit die Handlungsempfehlungen sowie die Buchhaltungscheckliste erstellt werden konnte, wurden die Themen Risikomanagement, Prozessmanagement und Qualitätsmanagement in Bezug auf Steuerberatungskanzleien zu Beginn der Arbeit inhaltlich ausgearbeitet und deren Vorteile erläutert. Der Fokus des theoretischen Teiles lag insbesondere auf dem Bereich des Risikomanagementprozesses, da dies ein wesentlicher Teil für die Umsetzung der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung ist. Mithilfe der theoretischen Ausarbeitung konnte im Praxisteil ein Risikoworkshop geplant und durchgeführt werden, welcher dazu diente, Risiken im Bereich der Buchhaltung zu identifizieren und gemeinsam mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern zu bewerten und zu steuern. Weiters wurden die Methoden zur Darstellung von Prozessen erläutert, um anschließend die analysierten Prozesse der Buchhaltung in Form eines Flussdiagrammes darstellen zu können. Die theoretische Ausarbeitung des Themas Qualitätsmanagement fokussierte sich auf die Qualitätsaspekte und beinhaltete die rechtlichen Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Steuerberatung.

Nach der theoretischen Ausarbeitung der einzelnen Themengebiete kam es zur Prozessanalyse und der Darstellung des gewünschten Soll- und des derzeitigen Ist-Prozesses. Die Prozesse wurden standardisiert gemäß der DIN-NORM 6601 grafisch aufbereitet. Der gewünschte Soll-Prozess wurde gemeinsam mit der Buchhaltungsleiterin in einem offenen Interview erarbeitet und dokumentiert. Dieser Prozess gab den Aufbau für die später erstellte Buchhaltungscheckliste vor. Der Ist-Prozess wurde mittels Beobachtung von drei Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern und einer Daten- und Aktenrecherche erstellt. Nach der Darstellung und Dokumentation des Ist-Prozesses konnten Effizienzverluste durch die Gegenüberstellung beider Prozesse erkannt werden, welche zusätzlich in die später erstellte Checkliste einfließen konnten. Im Anschluss zur Prozessanalyse wurde der Risikoworkshop durchgeführt. Die Teilnehmerinnen/Teilnehmer wur-

den vorab über den Inhalt des Workshops informiert und es wurde verdeutlicht, dass alle besprochenen Inhalte, welche die Fehleranfälligkeit der Leistungserstellung betreffen, nicht an die Geschäftsleitung weitergegeben werden, sondern ausschließlich für die Erarbeitung der Risikosteuerungsmaßnahmen herangezogen werden. Zur Agenda des Workshops gehörten sowohl die Risikoidentifikation, Risikobewertung als auch die Risikosteuerung. Für die Risikoidentifikation wurden Kreativitäts- und Konsenstechniken verwendet, da sich diese in der Praxis als besonders nützlich erwiesen haben. Zu Beginn des Workshops wurde daher ein Brainstorming durchgeführt. Die erhobenen Risiken des Brainstormings wurden in einem weiteren Schritt in einem Ishikawa-Diagramm inhaltlich aufbereitet. Nach Aufbereitung der einzelnen Ursachen wurde gemeinsam mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern die Relevanz der im Vorfeld identifizierten Risiken bestimmt. Die Relevanzbewertung erfolgte mittels Schulnotensystem. Der zweite Schritt im Risikomanagement ist die Risikobewertung. Für die Bewertung benotete jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer die Risiken anhand deren Eintrittswahrscheinlichkeit. Auch hier wurde ein Schulnotensystem angewendet, da die Teilnehmerinnen/Teilnehmer bereits mit diesem System vertraut waren. Damit deren Meinungen in die Bewertung mit einfließen konnten, musste jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer jedes Risiko subjektiv bewerten. Mithilfe dieser subjektiven Einschätzung konnte die Risikohöhe der identifizierten Risiken berechnet werden. Das Ergebnis der Berechnung der Risikohöhe zeigte jene Risiken auf, bei welchen Handlungsbedarf besteht. Für diese Risiken wurden gemeinsam mit den Teilnehmerinnen/Teilnehmern Steuerungsmaßnahmen erörtert, damit diese in Zukunft vermindert bzw. verhindert werden können. Um die analysierten Maßnahmen strukturiert gliedern zu können, wurde auch hier das Ishikawa-Diagramm angewendet. Für jede der sechs Ursachen wurden gezielte Maßnahmen gemeinsam mit den Buchhaltungsmitarbeiterinnen/-mitarbeitern erarbeitet.

Für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen wurden die Ergebnisse der Prozessanalyse und des Risikoworkshops herangezogen. Diese Empfehlungen vermindern bzw. verhindern Erfassungsfehler und verbessern somit die Leistungsqualität. Um eine hohe Dienstleistungsqualität zu erreichen, nennt der DStV Anforderungen an ein Qualitätsmanagement für Steuerberatungskanzleien, welche sich mit der in der Arbeit ausgearbeiteten Theorie und den getroffenen Handlungsempfehlungen decken. Auch der DStV empfiehlt Prozesse und Risiken zu analysieren, um gezielte Maßnahmen zur Leistungsverbesserung und zur Risikovermeidung treffen zu können. Damit die Qualität verbessert werden kann, wird dem Kooperationspartner empfohlen, die in der Arbeit genannten Handlungsempfehlungen und Steuerungsmaßnahmen, welche im Rahmen des Risikoworkshops erarbeitet wurden, im Unternehmen zu implementieren. Besonders wichtig ist, dass Verantwortungsbereiche und Arbeitsanweisungen klar formuliert und kommuniziert werden, denn gerade eine unmissverständliche Kommunikation vermindert bzw. verhindert Erfassungsfehler. Weiters sollen Arbeitsschritte einheitlich bzw. standardisiert abgearbeitet werden, damit in

Vertretungsfällen keine Fehler entstehen können. Die dazu erstellte Checkliste sorgt dafür, dass Unterlagen einheitlich archiviert werden und die Erstellung der laufenden Buchhaltung möglichst standardisiert erfolgt.

Die Buchhaltungscheckliste wurde so aufgebaut, dass diese den gewünschten Soll-Prozess des Kooperationspartners widerspiegelt. Sie beinhaltet sowohl die einzelnen Arbeitsschritte als auch theoretische Ausarbeitungen und Buchungssätze zu den einzelnen Themengebieten wie die Rechnungsabgrenzung oder die Binnenmarktregelung. Diese Checkliste bietet somit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mit wenig Praxiserfahrung eine Hilfestellung, wie eine laufende Buchhaltung erstellt werden muss, und schafft zugleich ein Nachschlagewerk für spezielle Themengebiete. Erfahrene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sollen ebenfalls diese Checkliste verwenden, damit die einzelnen Arbeitsschritte ident durchgeführt werden und die Steuersachbearbeiterin/der Steuersachbearbeiter sicherstellen kann, dass alle notwendigen Arbeitsschritte durchgeführt wurden. Damit die Checkliste trotz der vielen Hilfestellungen und Informationen übersichtlich gestaltet ist, können die einzelnen Hilfestellungen ausgeblendet werden. Wurde die laufende Buchhaltung der Klientin/des Klienten erstellt, so ist die Checkliste auszufüllen und anschließend im DMS zu archivieren. Mit der Dezemberbuchhaltung bzw. mit der Buchhaltung im letzten Quartal hat die Buchhaltungsmitarbeiterin/der Buchhaltungsmitarbeiter die ausgefüllte Checkliste der Steuersachbearbeiterin/dem Steuersachbearbeiter weiterzuleiten. Damit wird signalisiert, dass die Buchhaltung abgestimmt und für dieses Wirtschaftsjahr fertig erstellt wurde, sodass nun mit der Jahresabschlusserstellung gestartet werden kann.

Ziel dieser Masterarbeit war es, den Dienstleistungsbereich Buchhaltung auf Risikopotenziale zu untersuchen und Steuerungsmaßnahmen zur Bewältigung dieser Risiken zu entwickeln, um den Qualitätsanspruch der laufenden Buchhaltung zu erhalten und zu verbessern. Das Ergebnis dieser Arbeit zeigt, dass Risikopotenziale gegeben sind, welche mithilfe gezielter Maßnahmen vermindert bzw. verhindert werden können. Potenzielle Risikoquellen, die Auslöser für Erfassungsfehler waren, konnten analysiert und mithilfe gezielter Maßnahmen verringert werden. Diese Maßnahmen verringern nicht nur Erfassungsfehler, sondern erhöhen gleichzeitig die Prozessqualität der laufenden Buchhaltung.

6.2 Ausblick

Durch die Anwendung der Handlungsempfehlungen und der Buchhaltungscheckliste werden Erfassungsfehler vermindert bzw. verhindert. Doch damit festgestellt werden kann, ob die gesetzten Maßnahmen hilfreich sind und ob das Qualitätsmanagement erfolgreich in der Kanzlei umgesetzt

wird, muss die Zielerreichung des Kooperationsunternehmens in Zukunft laufend überprüft werden. Dies kann mithilfe eines Kennzahlenkatalogs und unter Anwendung einer BSC gesteuert und überprüft werden. Hierzu sollen zumindest für drei der vier Perspektiven eines Unternehmens messbare Kennzahlen bestimmt werden. Um die Qualität der Leistung messen zu können, wird dem Kooperationsunternehmen nahegelegt, Kennzahlen im Bereich Kunden, Geschäftsprozesse und Lernen bzw. Wachstum zu implementieren, welche in der vorliegenden Masterarbeit ausgearbeitet wurden. Gemeinsam sollen hierzu im Kreis der Geschäftsführung messbare Ziele formuliert werden, welche halbjährlich oder jährlich überprüft werden sollen.

Nicht nur die Zielerreichung, sondern auch die Buchhaltungscheckliste sollte laufend überprüft und an gesetzliche Änderungen angepasst werden, damit diese stets aktuell ist. Es soll weiters überprüft werden, ob die Checkliste von allen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern angewendet wird und tatsächlich alle Dokumente standardisiert im DMS archiviert werden. Zusätzlich zur Kontrolle der Anwendung der Checklisten kann überprüft werden, ob es zu Zeiteinsparungen bei der Leistungserstellung kommt, da Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt wurden und somit Arbeiten nicht doppelt durchgeführt werden. Hierzu müssen jedoch auch die Erfassungszeiten für die Jahresabschlusserstellung berücksichtigt werden, da durch die Anwendung der Checkliste die Buchhaltung großteils abgestimmt ist und somit viele Konten nicht mehr von den zuständigen Steuerfachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern überprüft werden müssen.

Vor dem Hintergrund, dass das Kooperationsunternehmen auch in Zukunft seine Leistungsqualität erhalten bzw. verbessern möchte und das Wesen des Prozessmanagements durch permanente Verbesserung definiert ist, muss das Kooperationsunternehmen weiterhin die vorhandenen Prozesse und Risiken der laufenden Buchhaltung anhand der in der Theorie beschriebenen Methoden analysieren, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Demnach sind auch weiterhin Steuerungsmaßnahmen zur Risikovermeidung zu ergänzen.

Literaturverzeichnis

Fachliteratur, Bücher

- BAYER, F./KÜHN, H. [2013]:** Prozessmanagement für Experten: Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Wien: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- BERGER, W./WAKOUNIG, M. [2015]:** Umsatzsteuer kompakt 2014/2015, 5., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2015.
- BERTL, R./DEUTSCH-GOLDONI, E./HIRSCHLER, K. [2015]:** Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 9., akt. Aufl., o.O: LexisNexis ARD ORAC, 2015.
- BERTL, R./DJANANI, E./EBERHARTINGER, E./HIRSCHLER, K./ KANDUTH-KRISTIN, S. [2014]:** Handbuch der österreichischen Steuerlehre Band I Teil 2: Theorien und Methoden, Steuerarten und Abgabeverfahren, 4., akt. Aufl., o.O: LexisNexis ARD ORAC, 2014.
- BLEIBER, R. [2019]:** Digitalisierung in der Finanzbuchhaltung: vom Status quo in die digitale Zukunft, 1., Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2019.
- BRAUWEILER, H. [2019]:** Risikomanagement in Unternehmen: Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- BRECHT, U. [2005]:** Neue Entwicklungen im Rechnungswesen: Prozesse optimieren, Berichtswesen anpassen, Kosten senken, 1., Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, 2005.
- BORNHOFEN, M./BORNHOFEN, C. [2020]:** Steuerlehre 1 Rechtslage 2020, 47., Aufl., Wien: Springer Gabler, 2020.
- BRÜGGEMANN, H./BREMER, P. [2020]:** Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, 3., Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.
- BRUHN, M. [2013]:** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., überarb. u. erw. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler, 2013.
- BRUNNER, F. [2017]:** Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production System, GD, Lean Development, 4., überarb. Aufl., München: Carl Hanser Verlag München, 2017.
- BUNDESSTEUERBERATERKAMMER [2021]:** Verlautbarung der Bundessteuerberaterkammer zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterkanzlei, o.O, o.V., 2021

- BURGER, A./BUCHHART, A. [2002]:** Risikocontrolling, München: R. Oldenbourg Verlag, 2020.
- DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]:** Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarb. und erw. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2008.
- DEUTSCHER STEUERBERATERVERBAND [2007]:** Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Steuerberaterkanzlei – Darstellung und Erläuterung der Anforderungen nach dem DStV Qualitätssiegel, o.O: Deutsche Steuerberaterverein e.V, 2007.
- DIEDERICHS, M. [2013]:** Risikomanagement und Risikocontrolling, 3., überarb. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2013.
- FELDBRÜGGE, R./BRECHT-HADRASCHEK, B. [2005]:** Prozessmanagement leicht gemacht: Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse, Heidelberg: Redline Verlag, 2005.
- FREIDANK, C. [2011]:** Unternehmensüberwachung: Die Grundlagen betriebswirtschaftlicher Kontrolle, Prüfung und Aufsicht, München: Verlag Franz Vahlen, 2011.
- FÜERMANN, T. [2014]:** Prozessmanagement: Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen, Haan: Carl Hanser Verlag, 2014.
- FÜGLISTALLER, U./MÜLLER, C./VOLERY, T. [2008]:** Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, 2008.
- GLEISSNER, W. [2017]:** Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3., überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2017.
- HESSLER, A./MOSEBACH, P. [2013]:** Strategie und Marketing im Web 2.0 Handbuch für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- HÜGENS, T. [2008]:** Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen: Kausale Modellierung und Simulation mithilfe von Methoden des Qualitative Reasoning, 1., Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, 2008.
- ILLETCHKO, S./KÄFER, R./SPATZIERER, K. [2014]:** Risikomanagement: Praxisleitfaden zur integrativen Umsetzung, München: Carl Hanser Verlag, 2014.
- INSTITUT ÖSTERREICHISCHER STEUERBERATER [2018]:** Handbuch zur Qualitätssicherungsrichtlinie für Steuerberater: Verein Institut Österreichischer Steuerberater, 1., Aufl., Wien, Verein Institut Österreichischer Steuerberater, 2018.
- JAKOPOVIC, S. [2006]:** Funktionen und Ausprägungen von Risikofrüherkennungssystemen in österreichischen Industrieunternehmen, Graz: Grazer Universitätsverlag, 2006.

- KALWEIT, R./MEYER, R./SCHELLBERGER, O./ERBEN, R. [2008]:** Risikomanagement in der Unternehmensführung: Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2008.
- KERN, P. [2008]:** Qualitätssicherung in der Steuerberatungspraxis: Auswirkungen auf den Beratungsansatz, Wien: Linde Verlag, 2008.
- LAMI, S. [2011]:** Spitzenleistungen in der Steuerberatung: Acht neue Wege für eine erfolgreiche Kanzleiführung, Wien: NWB Verlag, 2011
- LANGERWISCH, M./DORN, P [2017]:** Digitale Buchhaltung in der Praxis, 1., Aufl., Wien: DBV-Verlag, 2017.
- MELHARDT, S. [2021]:** Umsatzsteuer-Handbuch 2021, 1. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2021.
- NEUBECK, G. [2003]:** Prüfung von Risikomanagementsystemen, Düsseldorf: IDW-Verlag, 2003.
- NGUYEN, T. [2008]:** Handbuch der wert- und risikoorientierten Steuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2008.
- OERTEL, C. [2019]:** Quantitatives Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft: Bisherige Entwicklungen, Best Practices und Ableitung einer Evolutionsmatrix, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- PERNT, E./BERGER, W./UNGER, P. [2018]:** Handbuch für Einnahmen-Ausgaben-Rechner, 4., akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2018.
- PEYERL, H. [2020]:** Rechnungswesen und Steuerrecht, 4., Aufl. Wien: Linde Verlag, 2020.
- POSSARD, M. [2021]:** Grundlagen des Rechnungswesens: Einführung in die Buchhaltung: Buchführung, Bilanzierung und Bilanzanalyse, 5., überarb. Aufl., Norderstedt: Books on Demand, 2021.
- ROMEIKE, F. [2018]:** Risikomanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018.
- SCHIERENBECK, H. [2000]:** Risk Controlling in der Praxis. Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000.
- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. [2002]:** Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Risikosteuerung, 1., Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2002.
- SCHNECK, O. [2010]:** Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 1., Aufl., Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2010.

STEIN, L. [2012]: Qualitätsmanagement für Steuerberater: Handbuch zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß DIN EN ISO 9001:2008, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2012.

SYSKA, A. [2007]: Produktionsmanagement: Das A–Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, 1., Aufl., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2017.

THEUERMANN, C./SCHMIDL, A./MAIER, A [2015]: Handbuch Anlagenbau, 1., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2015.

TUMPEL, M. [2021]: Steuern kompakt 2021, 1., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2021.

TUTAS, M. [2018]: Praxishandbuch für Steuerfachangestellte 2.0: Praxishilfe für den Berufsalltag, 2., überarb. u. erw. Aufl., Herne: NWB Verlag, 2018.

UHLMANN, D. [2014]: Value-at-Risk basiertes Risikomanagement zur Beurteilung von Marktrisiken, Graz: Diplomica Verlag GmbH, 2014.

URIANEK, J. [2014]: ABC der Buchhaltung, 5., Aufl., Wien: Linde Verlag, 2014.

WAGNER, K., W./PATZAK, G. [2020]: Performance Excellence: Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 3., überarb. u. erw. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2020.

Hochschulschriften

FIEGE, S. [2005]: Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG: Prozess, Instrumente, Träger, Dissertation auf der Techn. Universität Berlin, Berlin: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

HEGER, J. [2007]: Risikoanalyse bei Steuerberatungsunternehmen: Konzeption eines Prognosemodells zur Unterstützung der Risikosteuerung bei Steuerberatungsunternehmen, Dissertation auf der Techn. Universität Dresden, Dresden: Eigenverlag, 2007.

ŠIMIĆ, M. [2010]: Der Risikomanagementprozess und die Durchgängigkeit des Managements finanzieller Risiken in österreichischen Unternehmen, Masterarbeit am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling der Karl-Franzens-Universität, Graz: Eigenverlag, 2010.

Normen und Gesetze

AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE [2015]: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe: ISO 9000:2015, Wien: Austrian Standards Institute, 2015.

AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE [2015]: Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen: ISO 9001:2015, Wien: Austrian Standards Institute, 2015.

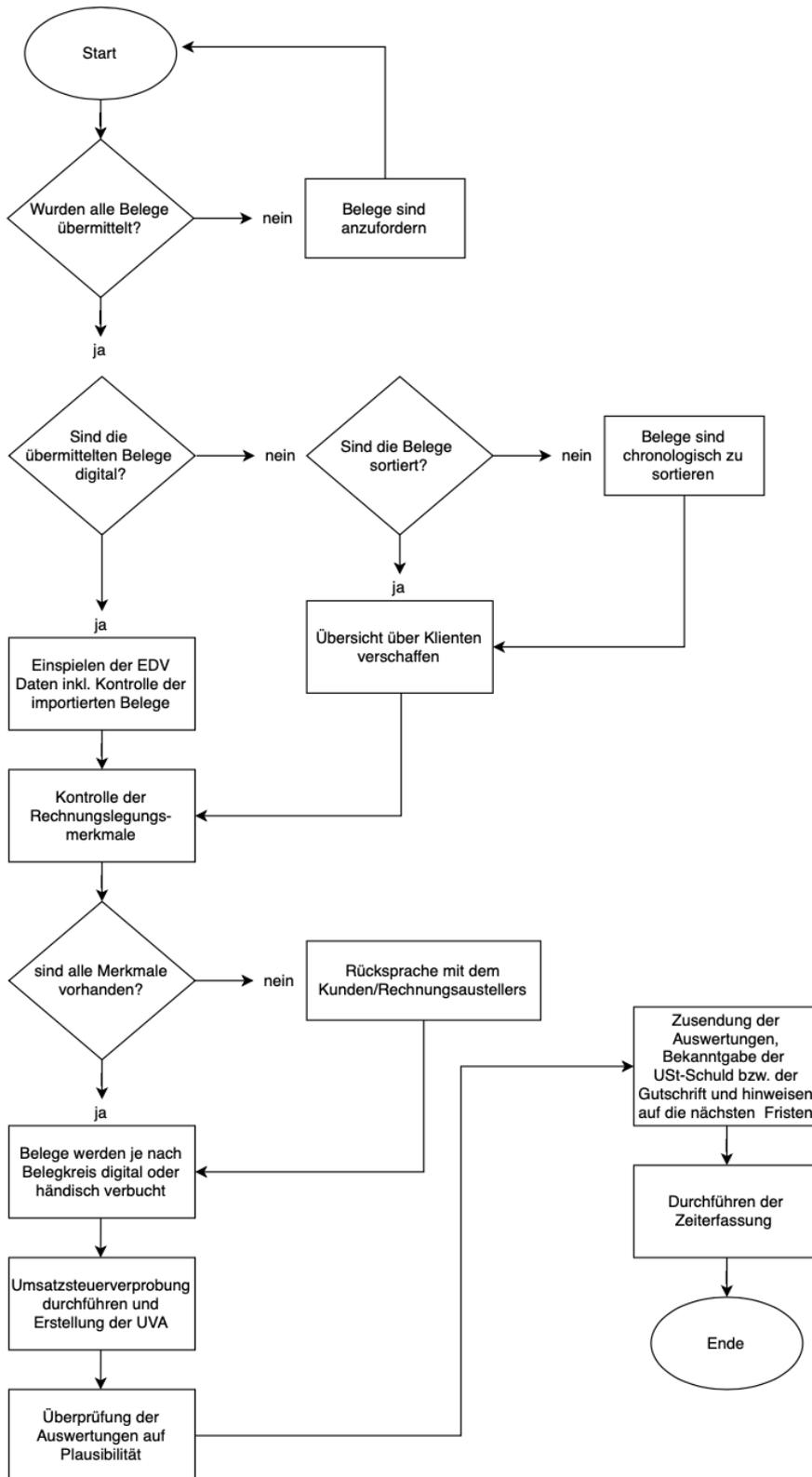
AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE [2013]: Prozesse in Managementsystemen - Anleitung:
ÖNORM A 9009:2013, Wien: Austrian Standards Institute, 2013.

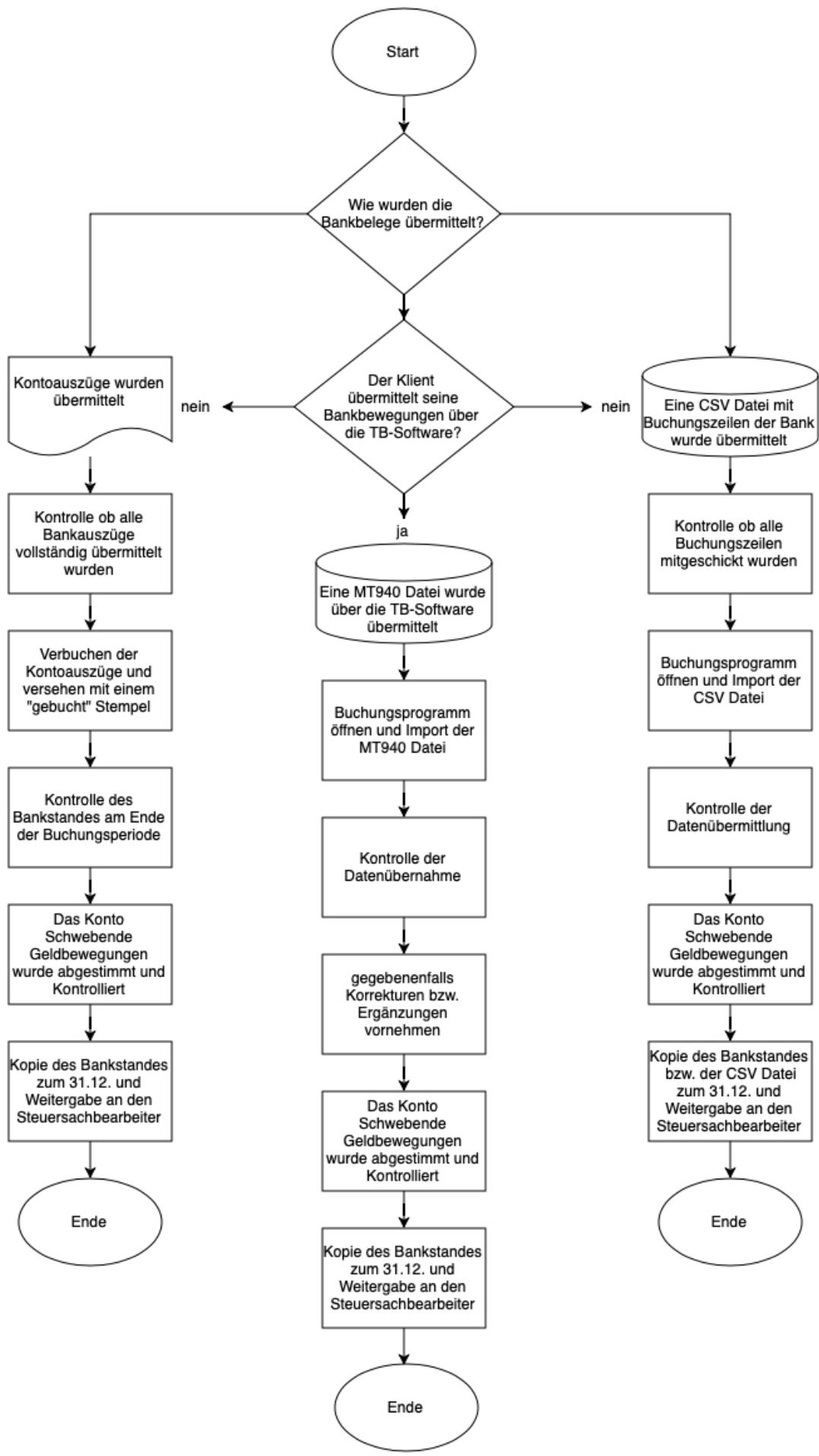
AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE [2014]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme: Serie ONR 49000, Wien: Austrian Standards Institute, 2014.

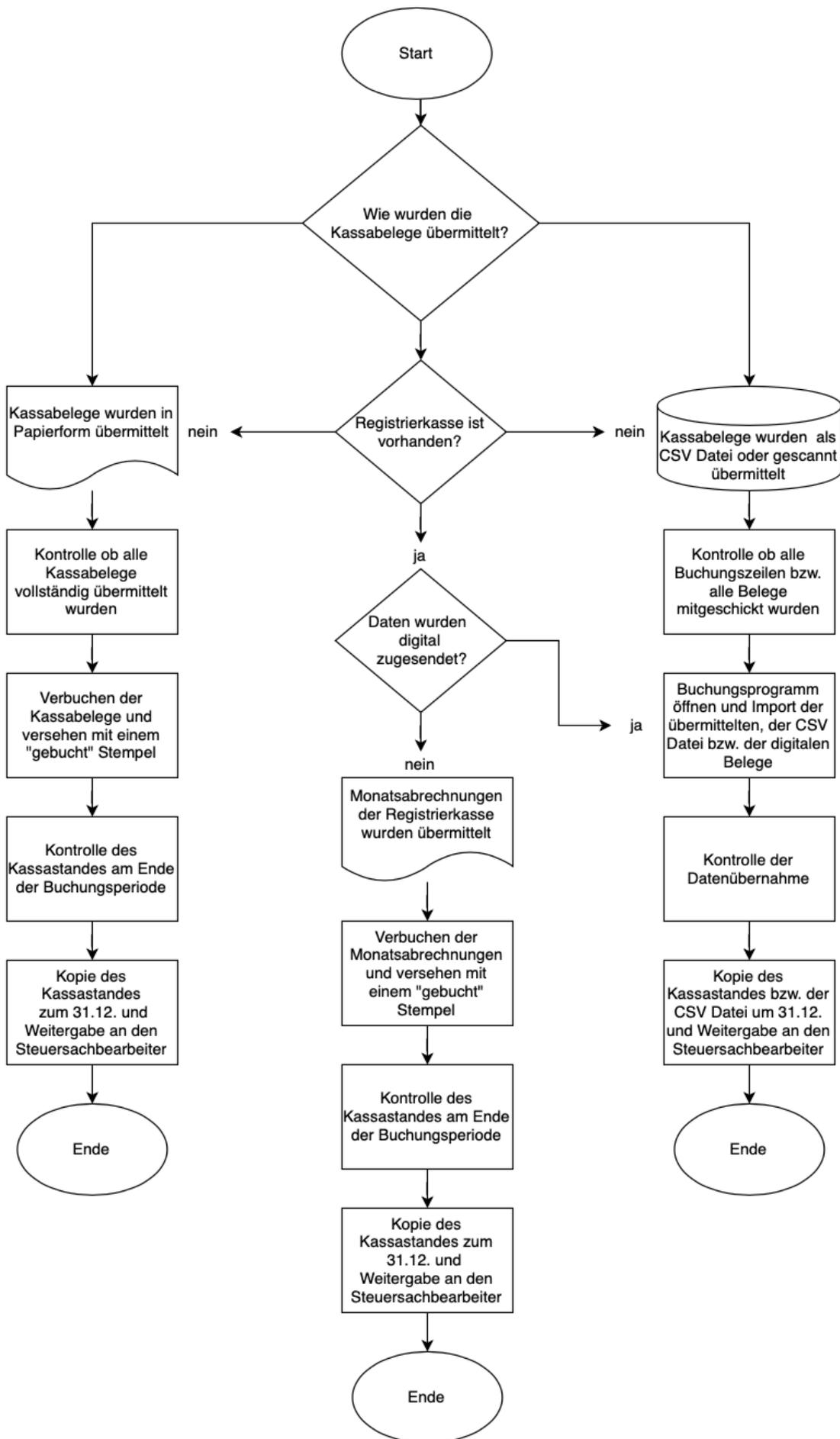
DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG [1983]: Sinnbilder und ihre Anwendung: DIN 66001,
o.O: Deutsches Institut für Normung, 1983.

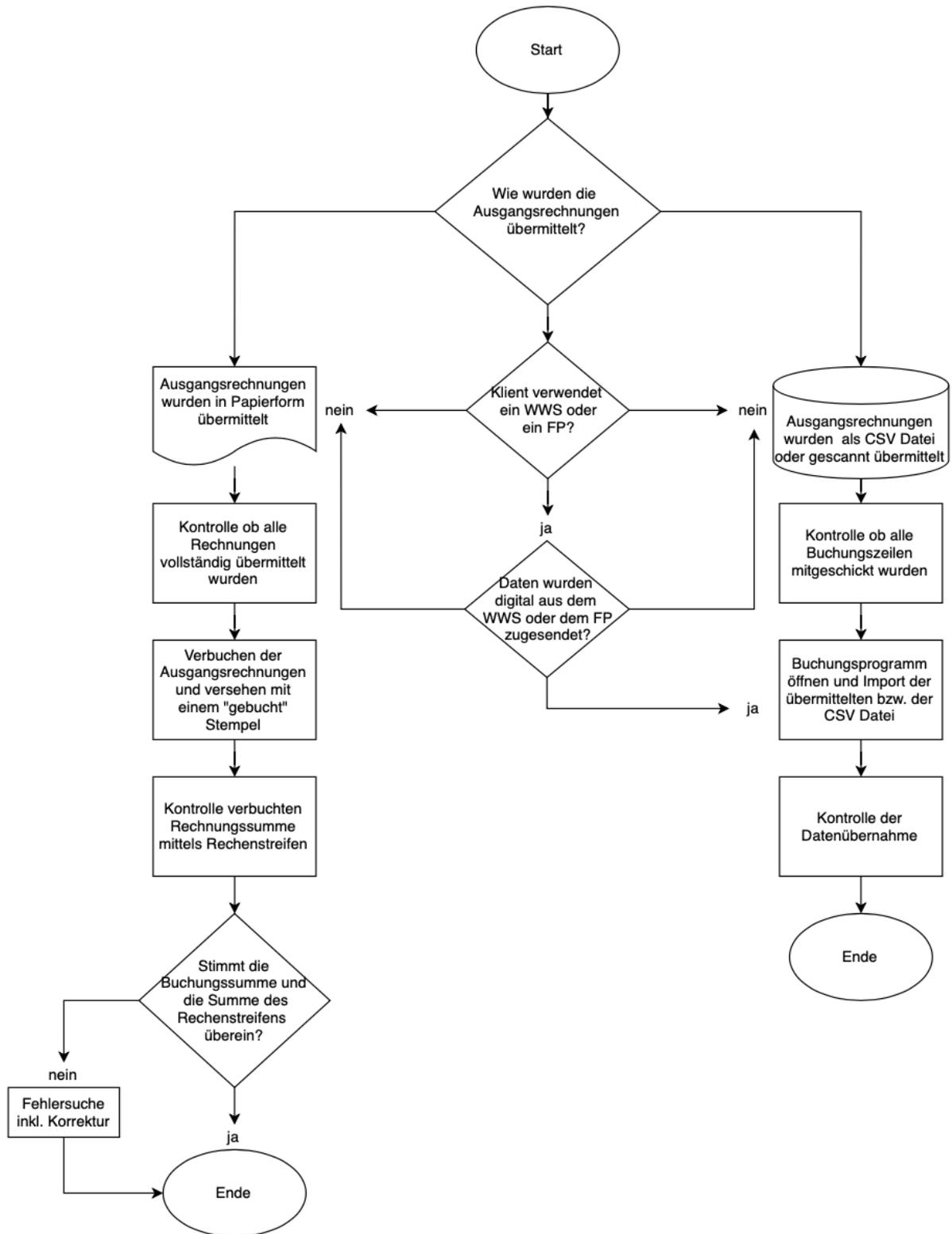
Anhang

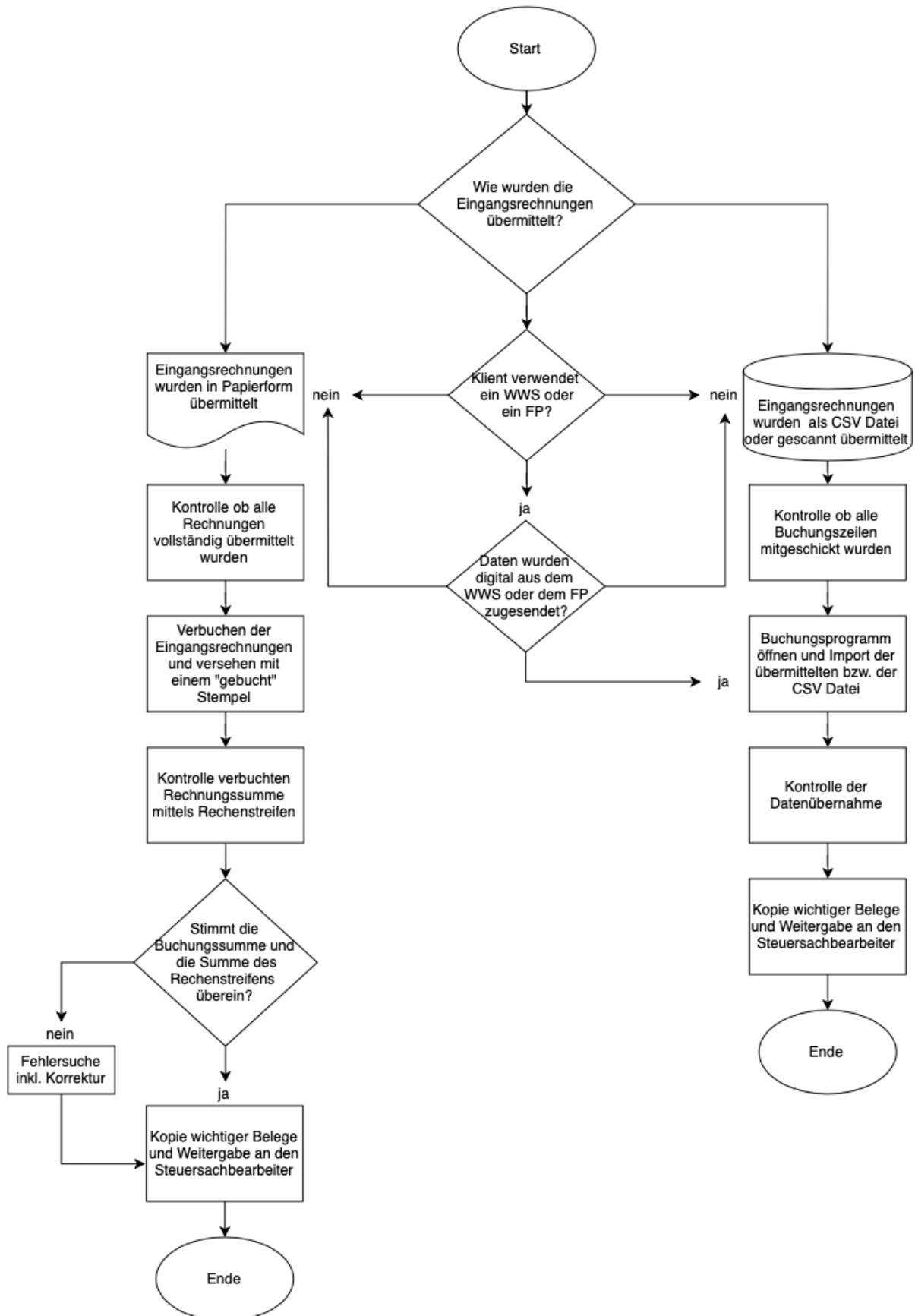
Darstellung Ist-Prozess

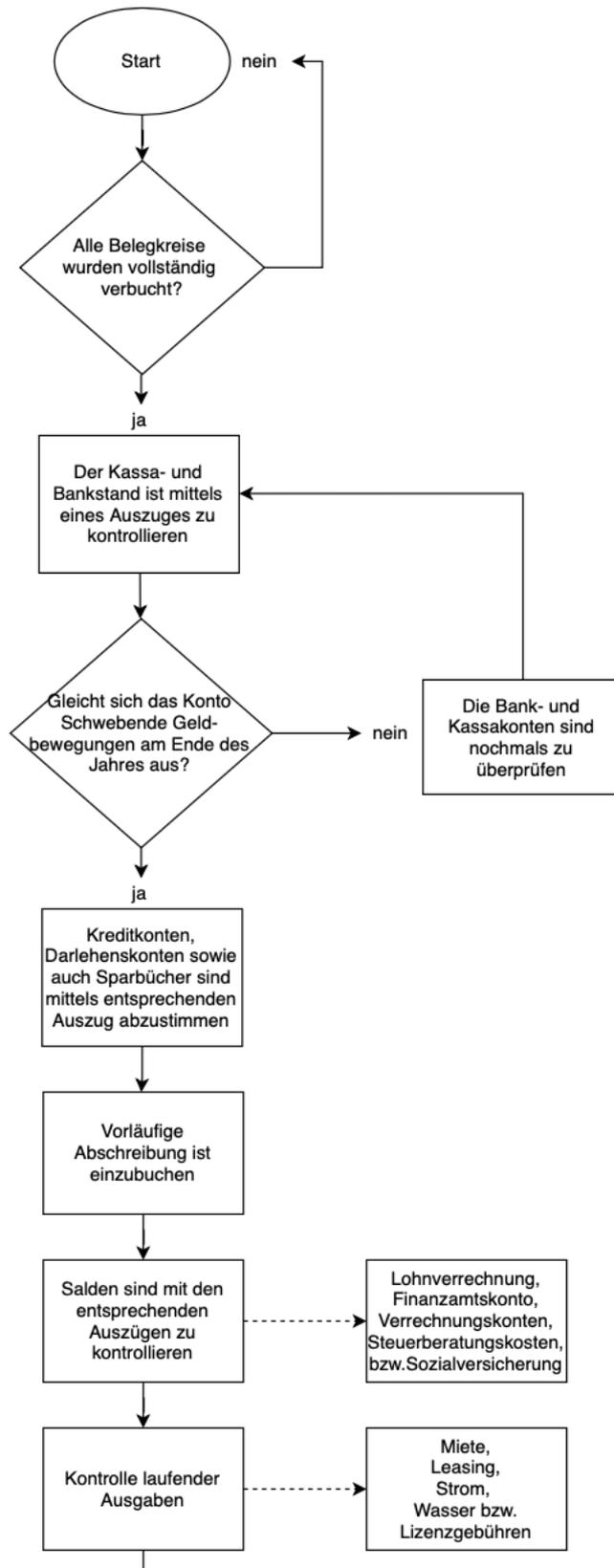




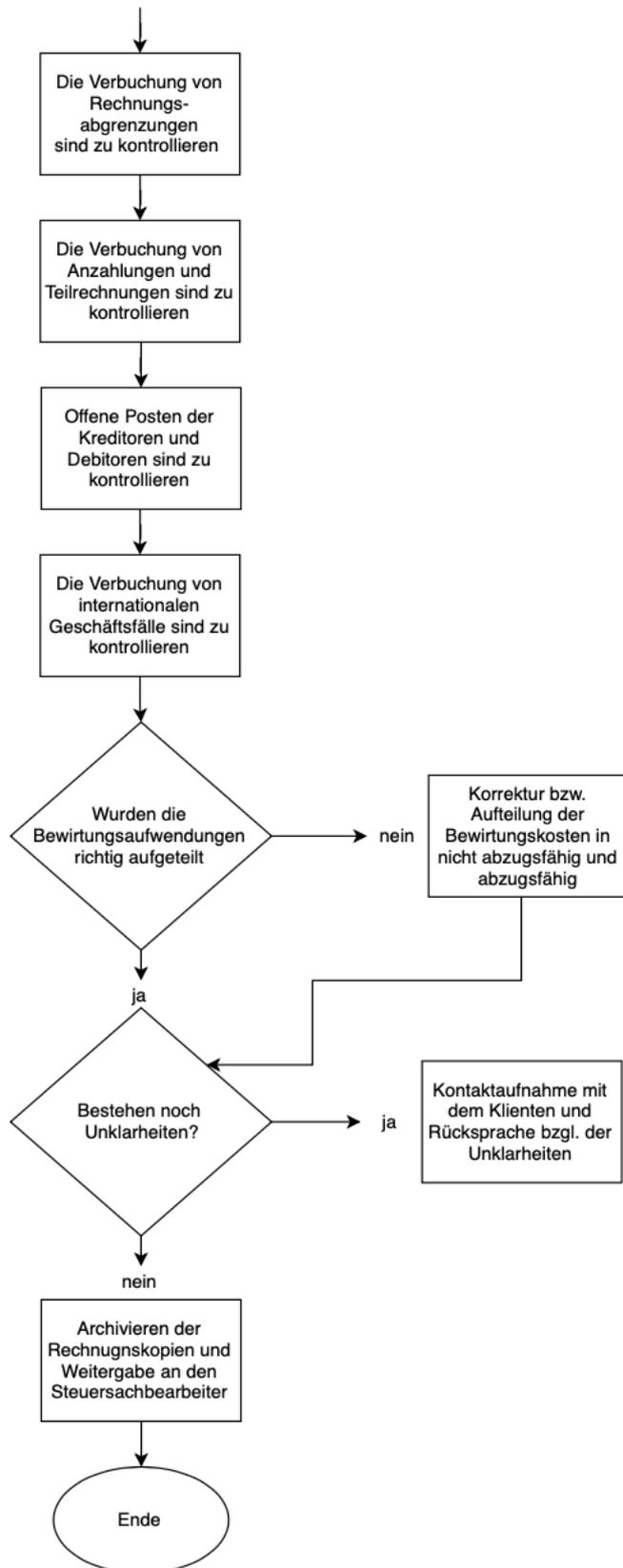








Fortsetzung des Prozesses auf der nächsten Seite



Durchführung des Risikoworkshops

Identifizierte Risiken:	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahr- schein- lichkeit	Risikohöhe
Schlechtes Zeitmanagement	1,00	2,57	2,57
Prolembe mit Schnittstellen	1,00	2,86	2,86
Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	3,29	3,29
Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	3,43	3,43
Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	1,43	2,86
Digitalisierungsprobleme	2,00	2,14	4,29
Belege sind fehlerhaft	2,00	2,43	4,86
Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	2,43	4,86
Gesetzesänderungen	2,00	2,86	5,71
Wenig Praxiserfahrung	2,00	2,86	5,71
Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	3,00	6,00
Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	3,29	6,57
Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	2,29	6,86
Schlechte interne Organisation	3,00	2,43	7,29
Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	2,43	7,29
Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	2,71	8,14
Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	2,86	8,57
Keine Kontrollen	3,00	3,00	9,00
Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	3,14	9,43
Geringe fachliche Kompetenz	4,00	2,43	9,71
Wenig interne/externe Schulungen	4,00	2,86	11,43
Fehlende Weitergabe von Informationen	4,00	3,00	12,00
Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	2,71	13,57
Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	3,43	17,14

Relevanzbeurteilung

Note	Stufe	Allgemein
1	Geringes Risiko	Keine erkennbare Auswirkung auf die Qualität der Buchhaltung
2	Mittleres Risiko	Erkennbare Auswirkung auf die Qualität der Buchhaltung
3	Großes Risiko	Wesentliche Auswirkung auf die Qualität der Buchhaltung
4	Fatales Risiko	Schwerwiegende Auswirkung auf die Qualität der Buchhaltung
5	Existenzbedrohendes Risiko	Existenzbedrohende Auswirkung auf die Qualität der Buchhaltung

Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit

Note	Stufe	Allgemein
1	Sehr unwahrscheinlich	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden. Der Eintritt kann bei Einhaltung der internen Kontrollen als unwahrscheinlich beurteilt werden.
2	Unwahrscheinlich	Das Risiko kann nicht ausgeschlossen werden. Mithilfe von Vermeidungsmaßnahmen können diese praktisch ausgeschlossen werden.
3	Möglich	Das Risiko muss als möglich angenommen werden, da es bekannt ist, dass sich derartige Schäden relativ häufig ergeben.
4	Wahrscheinlich	Das Risiko ist realistisch und bekannt. Die Vermeidungsmaßnahmen werden als geeignet zur Vermeidung beurteilt.
5	Sehr wahrscheinlich	Das Risiko kann innerhalb des Zeitraumes mehrmals auftreten.

Teilnehmer 1	Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement	1,00	1,00	1,00
	Prolembe mit Schnittstellen	1,00	2,00	2,00
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	3,00	3,00
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	3,00	3,00
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	3,00	6,00
	Digitalisierungsprobleme	2,00	3,00	6,00
	Belege sind fehlerhaft	2,00	2,00	4,00
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	4,00	8,00
	Gesetzesänderungen	2,00	4,00	8,00
	Wenig Praxiserfahrung	2,00	3,00	6,00
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	3,00	6,00
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	1,00	2,00
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	4,00	12,00
	Schlechte interne Organisation	3,00	3,00	9,00
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	5,00	15,00
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	3,00	9,00
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	3,00	9,00
	Keine Kontrollen	3,00	4,00	12,00
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	2,00	6,00
	Geringe fachliche Kompetenz	4,00	4,00	16,00
	Wenig interne/externe Schulungen	5,00	4,00	20,00
	Fehlende Weitergabe von Informationen	5,00	2,00	10,00
	Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	2,00	10,00
	Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	5,00	25,00

Teilnehmer 2	Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement	1,00	5,00	5,00
	Prolembe mit Schnittstellen	1,00	5,00	5,00
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	3,00	3,00
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	4,00	4,00
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	3,00	6,00
	Digitalisierungsprobleme	2,00	3,00	6,00
	Belege sind fehlerhaft	2,00	3,00	6,00
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	4,00	8,00
	Gesetzesänderungen	2,00	3,00	6,00
	Wenig Praxiserfahrung	2,00	4,00	8,00
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	1,00	2,00
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	1,00	2,00
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	3,00	9,00
	Schlechte interne Organisation	3,00	1,00	3,00
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	3,00	9,00
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	2,00	6,00
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	2,00	6,00
	Keine Kontrollen	3,00	3,00	9,00
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	3,00	9,00
	Geringe fachliche Kompetenz	4,00	2,00	8,00
	Wenig interne/externe Schulungen	4,00	3,00	12,00
	Fehlende Weitergabe von Informationen	4,00	2,00	8,00
	Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	1,00	5,00
	Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	2,00	10,00

Teilnehmer 3		Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement	1,00	5,00	5,00	
	Prolembe mit Schnittstellen	1,00	4,00	4,00	
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	2,00	2,00	
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	3,00	3,00	
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	3,00	6,00	
	Digitalisierungsprobleme	2,00	2,00	4,00	
	Belege sind fehlerhaft	2,00	2,00	4,00	
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	3,00	6,00	
	Gesetzesänderungen	2,00	4,00	8,00	
	Wenig Praxiserfahrung	2,00	1,00	2,00	
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	2,00	4,00	
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	3,00	6,00	
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	1,00	3,00	
	Schlechte interne Organisation	3,00	3,00	9,00	
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	1,00	3,00	
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	2,00	6,00	
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	3,00	9,00	
	Keine Kontrollen	3,00	4,00	12,00	
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	5,00	15,00	
	Geringe fachliche Kompetenz	4,00	2,00	8,00	
	Wenig interne/externe Schulungen	4,00	1,00	4,00	
	Fehlende Weitergabe von Informationen	4,00	2,00	8,00	
	Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	3,00	15,00	
	Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	2,00	10,00	

Teilnehmer 4		Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement	1,00	2,00	2,00	
	Prolembe mit Schnittstellen	1,00	3,00	3,00	
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	2,00	2,00	
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	4,00	4,00	
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	3,00	6,00	
	Digitalisierungsprobleme	2,00	1,00	2,00	
	Belege sind fehlerhaft	2,00	2,00	4,00	
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	2,00	4,00	
	Gesetzesänderungen	2,00	2,00	4,00	
	Wenig Praxiserfahrung	2,00	3,00	6,00	
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	1,00	2,00	
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	1,00	2,00	
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	2,00	6,00	
	Schlechte interne Organisation	3,00	4,00	12,00	
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	2,00	6,00	
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	3,00	9,00	
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	2,00	6,00	
	Keine Kontrollen	3,00	3,00	9,00	
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	2,00	6,00	
	Geringe fachliche Kompetenz	4,00	4,00	16,00	
	Wenig interne/externe Schulungen	4,00	3,00	12,00	
	Fehlende Weitergabe von Informationen	4,00	2,00	8,00	
	Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	3,00	15,00	
	Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	4,00	20,00	

Teilnehmer 5		Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement		1,00	4,00	4,00
	Prolembe mit Schnittstellen		1,00	1,00	1,00
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert		1,00	1,00	1,00
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben		1,00	3,00	3,00
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung		2,00	2,00	4,00
	Digitalisierungsprobleme		2,00	3,00	6,00
	Belege sind fehlerhaft		2,00	3,00	6,00
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm		2,00	4,00	8,00
	Gesetzesänderungen		2,00	2,00	4,00
	Wenig Praxiserfahrung		2,00	3,00	6,00
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert		2,00	2,00	4,00
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei		2,00	1,00	2,00
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm		3,00	2,00	6,00
	Schlechte interne Organisation		3,00	2,00	6,00
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden		3,00	3,00	9,00
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen		3,00	3,00	9,00
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen		3,00	4,00	12,00
	Keine Kontrollen		3,00	3,00	9,00
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt		3,00	1,00	3,00
	Geringe fachliche Kompetenz		4,00	3,00	12,00
	Wenig interne/externe Schulungen		4,00	3,00	12,00
	Fehlende Weitergabe von Informationen		4,00	2,00	8,00
	Fehlende Arbeitsanweisung		5,00	3,00	15,00
	Kein Verantwortungsbewusstsein		5,00	4,00	20,00

Teilnehmer 6		Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement		1,00	4,00	4,00
	Prolembe mit Schnittstellen		1,00	2,00	2,00
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert		1,00	3,00	3,00
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben		1,00	4,00	4,00
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung		2,00	2,00	4,00
	Digitalisierungsprobleme		2,00	3,00	6,00
	Belege sind fehlerhaft		2,00	2,00	4,00
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm		2,00	3,00	6,00
	Gesetzesänderungen		2,00	4,00	8,00
	Wenig Praxiserfahrung		2,00	2,00	4,00
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert		2,00	4,00	8,00
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei		2,00	2,00	4,00
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm		3,00	4,00	12,00
	Schlechte interne Organisation		3,00	1,00	3,00
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden		3,00	4,00	12,00
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen		3,00	2,00	6,00
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen		3,00	3,00	9,00
	Keine Kontrollen		3,00	2,00	6,00
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt		3,00	2,00	6,00
	Geringe fachliche Kompetenz		4,00	1,00	4,00
	Wenig interne/externe Schulungen		4,00	4,00	16,00
	Fehlende Weitergabe von Informationen		4,00	3,00	12,00
	Fehlende Arbeitsanweisung		5,00	2,00	10,00
	Kein Verantwortungsbewusstsein		5,00	4,00	20,00

Teilnehmer 7	Risiko	Schadens- ausmaß	Eintritts- wahr- schein- lichkeit	Risikohöhe
	Schlechtes Zeitmanagement	1,00	2,00	2,00
	Prolembe mit Schnittstellen	1,00	3,00	3,00
	Belege wurden vom Klienten nicht sortiert	1,00	4,00	4,00
	Belege wurden vom Klienten zu spät abgegeben	1,00	3,00	3,00
	Keine Mithilfe des Kunden bei der Leistungserstellung	2,00	4,00	8,00
	Digitalisierungsprobleme	2,00	2,00	4,00
	Belege sind fehlerhaft	2,00	1,00	2,00
	Fehlendes Wissen bzgl. des Umganges mit dem Buchungsprogramm	2,00	3,00	6,00
	Gesetzesänderungen	2,00	2,00	4,00
	Wenig Praxiserfahrung	2,00	4,00	8,00
	Unterlagen werden nicht einheitlich archiviert	2,00	4,00	8,00
	Keine standardisierten Arbeitsabläufe innerhalb der Kanzlei	2,00	1,00	2,00
	Störfaktoren im Zusammenhang mit dem Buchungsprogramm	3,00	4,00	12,00
	Schlechte interne Organisation	3,00	2,00	6,00
	Schlechte Kommunikation mit den Kunden	3,00	1,00	3,00
	Schlechte Kommunikation zwischen anderen Abteilungen	3,00	2,00	6,00
	Schlechte/zu späte Kommunikation bei Gesetzesänderungen	3,00	4,00	12,00
	Keine Kontrollen	3,00	3,00	9,00
	Belege wurden unvollständig/ unordentlich vom Klienten übermittelt	3,00	2,00	6,00
	Geringe fachliche Kompetenz	4,00	4,00	16,00
	Wenig interne/externe Schulungen	4,00	3,00	12,00
	Fehlende Weitergabe von Informationen	4,00	4,00	16,00
	Fehlende Arbeitsanweisung	5,00	5,00	25,00
	Kein Verantwortungsbewusstsein	5,00	3,00	15,00

Darstellung der Buchhaltungschecklisten

Aufbau und Inhalt der Buchhaltungschecklisten

1. Checkliste Anlage einer Neukundin bzw. eines Neukunden

- 1.1 Vorgehensweise einer Neuanlage
- 1.2 Das Übernahmeprotokoll

2. Optimierungsmöglichkeiten einer digitalen Buchhaltung

- 2.1 Belegkreis Bank
- 2.2 Belegkreis Kassa
- 2.3 Belegkreis Ausgangsrechnungen
- 2.4 Belegkreis Eingangsrechnungen
- 2.5 Grafiken
- 2.6 Das Besprechungsprotokoll für eine digitale Buchhaltung

3. Die Buchhaltungscheckliste

- 3.1 Checkliste für die laufende Buchhaltung
- 3.2 Hilfestellungen und Grafiken

1.1 Checkliste Strukturierung der Buchhaltung einer Neukundin bzw. eines Neukunden

Übernahmegespräch mit der Buchhaltungsmitarbeiterin / dem Buchhaltungsmitarbeiter

Detailinformation	Die neue Mandantin bzw. der Mandant wird der zuständigen Steuersachbearbeiterin bzw. dem zuständigen Sachbearbeiter vorgestellt. Nach dem Gespräch kommt es zur Dokumentation und Archivierung der wesentlichen Stammdaten der Klientin bzw. des Klienten mithilfe des Übernahmeprotokolls. <u>Archivierung im DMS: Übernahmeprotokoll akt. Datum</u>
Ziel/Nutzen	Mit diesen Informationen kann sich die Sachbearbeiterin bzw. der Sachbearbeiter ein Bild von der Buchhaltung machen. Die Archivierung des Übernahmeprotokolls sammelt alle benötigten und wichtigen Informationen der neuen Klientin bzw. des neuen Klienten.

Eingabe der Stammdaten

Detailinformation	Die gesammelten Informationen des Übernahmeprotokolls werden in das Buchungsprogramm eingetragen. Ergänzend kommt es hier zur Erfassung des Kontenrahmens und der Länge der Sachkonten. Zuletzt ist die OPOS Funktion zu aktivieren, wenn diese verwendet werden soll.
Ziel/Nutzen	Ziel ist es, die Stammdaten richtig und korrekt zu hinterlegen.

Erste organisatorische Schritte

Detailinformation	In diesem Schritt kommt es zur Vorstellung der zuständigen Sachbearbeiterin bzw. des zuständigen Sachbearbeiters. Ebenso muss in diesem Schritt die Mandantin bzw. der Mandant über die wichtigsten terminlichen Fristen aufmerksam gemacht werden.
Ziel/Nutzen	Die neue Mandantin / der neue Mandant werden darüber informiert, wer die zuständige Sachbearbeiterin bzw. der zuständige Sachbearbeiter ist und wann die Unterlagen zu übermitteln sind, damit Termine und Fristen eingehalten werden können.

Optimierung Buchhaltung (Minimierung des zeitlichen Ablaufs)

Detailinformation	Bevor mit der Buchhaltung gestartet werden kann, soll man sich Gedanken darüber machen, ob zumindest Teile der laufenden Buchhaltung optimiert werden können. Dabei ist das Gespräch mit der Neukundin bzw. dem Neukunden zu führen. Möglichkeiten der Optimierung können sein: <ul style="list-style-type: none"> - Einspielen der monatlichen Buchhaltung über die Bank - Einspielen des Kassabuchs - Einspielen / Scannen der Ausgangs- und Eingangsrechnungen - Programmverbindungen mit Lohnverrechnung - Verbuchung digitaler Belege
Ziel/Nutzen	Die Verwendung von digitalen Belegen sowie die Verwendung der Bankdaten kann den Zeitaufwand enorm reduzieren.

Übernahmeprotokoll

1. Teilnehmer Kanzleileitung _____
 Buchhaltungssachbearbeiter/-in _____
 Jahresabschlussbearbeiter/-in _____
 Lohnsachbearbeiter/-in _____

2. Name der Neukundin bzw. des Neukunden inkl. Kundennr. _____

3. Rechtsform des Unternehmens

Einzelunternehmen GesbR OG
 Freiberufler GmbH KG
 Gewerbebetreibende GmbH & Co KG

4. Dokumente bereits archiviert:

Vertretungsvollmacht
 Auftragsverhältnis
 Einsicht in das Steuerkonto

5. Finanzbuchhaltung

Monatsbuchführung EAR §4 (3) EStG
 Quartalsbuchführung Bilanzierer gem. §4 (1) bzw. § 5(1) EStG
 Jahresbuchführung

6. Besteuerungsart

quartalsmäßige UVA monatliche UVA keine Voranmeldung
 Istbesteuerung Sollbesteuerung keine Umsatzsteuer

7. Beginn der Buchhaltung

Datum: _____

8. Honorarvereinbarungen

Konditionen: _____

9. Sonstige Informationen

2.1 Checkliste Belegkreis Bank

Kontaktaufnahme mit der Bank

Detailinformation	Die Kontaktaufnahme mit der Bank sollte die zuständige Sachbearbeiterin bzw. der zuständige Sachbearbeiter vornehmen.
Ziel/Nutzen	Die Klientin bzw. der Klient erspart sich dadurch Zeit und mögliche Rückfragen können direkt mit der zuständigen Person besprochen werden.

Das Formular wird von der Bank vorbereitet

Detailinformation	Die Bank übermittelt die Einverständniserklärung. Diese ist von der Kanzlei als auch von der Klientin bzw. vom Klienten zu unterzeichnen.
-------------------	---

Unterschrift der Klientin bzw. des Klienten

Detailinformation	Es wird die unterfertigte Einverständniserklärung für die passive Abfrage benötigt. Nach Erhalt der Unterschrift der Klientin bzw. des Klienten und jener von der Kanzlei, wird diese Erklärung an die Bank zurückgesendet.
-------------------	---

Einbindung in die TB-Software

Detailinformation	Nach Freischaltung der Bank erfolgt die Datenübertragung. Die angeforderten Dateien (CAMPT053, MT940) werden automatisch in dem dafür definierten Verzeichnis abgelegt.
-------------------	---

Dokumentation für Kanzleimitarbeiter/-innen

Detailinformation	Damit die Kanzleimitarbeiter/-innen genau wissen, was beim nächsten Datenimport zu tun ist, ist es wichtig, alle Schritte genau zu dokumentieren.
-------------------	---

Musterschreiben für Klientinnen/Klienten zur Abfrage der Bankdaten

Sehr geehrte/r Frau/Herr xxxx

wir bedanken uns für das uns entgegengebrachte Vertrauen, dass wir für Ihr Unternehmen die monatliche/ quartalsweise Buchhaltung erstellen dürfen.

In diesem Zusammenhang möchten wir Ihnen im Bereich der Verbuchung der Bankbewegungen eine für Sie sehr komfortable Lösung vorschlagen.

Diese Lösung möchten wir Ihnen gerne kurz erläutern: Die österreichischen Banken stellen die Bankkontoauszüge auch elektronisch in einem strukturierten Dateiformat zur Verfügung. Diese Daten können in unsere Finanzbuchhaltungssoftware importiert werden. Von Ihrer Seite ist lediglich die Freischaltung zur Abfrage dieses Dateiformates bei Ihrer Hausbank einmalig zu veranlassen.

Ihr Vorteil liegt darin, dass künftig die gesamte Übermittlung der Kontoauszüge in Papierform von Ihrer Seite aus entfallen kann.

Ihr Einverständnis vorausgesetzt, nehmen auch wir gerne Kontakt mit Ihrer Hausbank auf. Wenn dies für Sie von Interesse sein sollte, so teilen Sie uns dies ganz einfach mit, und wir werden uns gerne darum kümmern.

Für offene Fragen zu diesem Thema stehen wir jederzeit für Sie gerne zur Verfügung.

Sehr geehrte/r Frau/ Herr xxxx, wir hoffen, Ihren Anforderungen mit diesem Serviceangebot gerecht zu werden und freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

2.2. Checkliste Belegkreis Kassa

Erhebung Status quo

Detailinformation	Im ersten Schritt muss der Status quo des Registrierkassensystems und der in der Kanzlei verwendeten FIBU-Software erhoben werden.
Ziel/Nutzen	Hier muss geklärt werden, welche Exportmöglichkeiten beim System zur Verfügung stehen.

Stammdaten und Grundeinstellungen überprüfen

Detailinformation	Die Grundeinstellungen sowie Stammdaten müssen überprüft werden. In diesem Schritt ist es ebenfalls wichtig, sich die Frage zu stellen, wie viele Kundinnen und Kunden es zukünftig geben wird, um die Länge der Kundennummer richtig einzustellen.
-------------------	---

Überprüfung der Erlöskonten

Detailinformation	In diesem Schritt muss überprüft werden, ob Erlöskonten bereits richtig hinterlegt wurden. Unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen können unterschiedliche Steuersätze aufweisen.
-------------------	--

Durchführung des Datenimports inkl. Kontrolle

Detailinformation	Im vorletzten Schritt ist der Satzaufbau mit den notwendigen Feldern für die Datei der Bewegungsdaten zu ermitteln. Die Textdatei (.txt) oder eine CSV-Datei (mit Trennzeichen getrennt) kann in das FIBU-Programm importiert
-------------------	---

Dokumentation für Klientinnen/Klienten und Kanzleimitarbeiter/-innen

Detailinformation	Damit die Kanzleimitarbeiter/-innen sowie auch Klientinnen/Klienten genau wissen, was beim nächsten Datenimport bzw. -export zu tun ist, ist es wichtig, alle Schritte genau zu dokumentieren.
-------------------	--

2.3. Checkliste Belegkreis Ausgangsrechnungen

2.3.1 Datenimport unter Verwendung eines WWS bzw. FP

Kontaktaufnahme mit der Klientin bzw. dem Klienten

Detailinformation	Die Sachbearbeiter/-innen suchen das Gespräch mit Klientinnen/Klienten. In diesem Gespräch sind die Möglichkeiten einer digitalen Verbuchung der Ausgangsrechnungen durchzugehen.
Ziel/Nutzen	Die Sachbearbeiter/-innen benötigen weniger Zeit für die Bearbeitung der Belege. Kundinnen/Kunden haben ihre Daten digital abgespeichert bzw. Belege können direkt mit dem Buchungssatz verknüpft werden.

Direkter AR-Import

Detailinformation	Ein direkter Datenimport ist möglich, wenn Klientinnen/Klienten ein WWS oder ein FP verwenden. Dabei ist der nachfolgende Leitfaden eine Hilfestellung für den Import der Daten:
-------------------	--

Erhebung des Status quo

Detailinformation	Im ersten Schritt muss der Status quo erhoben werden. Hier muss geklärt werden, welches WWS bzw. FP die Klientinnen/Klienten verwenden und wer die Ansprechperson für diese Software ist.
-------------------	---

Erhebung der Exportmöglichkeiten

Detailinformation	Im darauffolgenden Schritt sind die Exportmöglichkeiten der Software zu erheben. Hier wird die Ansprechperson oder eine EDV-Mitarbeiterin bzw. ein EDV-Mitarbeiter hinzugezogen werden.
-------------------	---

Definition des Soll-Satus

Detailinformation	In diesem Schritt müssen die Stamm- und Bewegungsdaten abgestimmt werden. Es muss geklärt werden, wie viele Kundinnen/Kunden es zukünftig geben wird. Dies ist für die Länge der Kundennummern entscheidend. Ebenso müssen die hinterlegten Erlöskonten sowie die entsprechenden Steuersätze kontrolliert werden, denn diese werden im Anschluss ins Buchungsprogramm importiert.
-------------------	---

Datenexport und -import

Detailinformation	Die im Vorfeld kontrollierten Stamm- sowie Bewegungsdaten werden nun aus dem WWS oder aus dem FP exportiert und ins Buchungsprogramm importiert. Dies geschieht entweder mittels Textdatei oder CSV-Datei. In der Testphase müssen diese importierten Daten auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft werden.
-------------------	--

Dokumentation der Import- und Exportabläufe

Detailinformation	Ist die Testphase abgeschlossen, so werden die einzelnen Tätigkeitsschritte beim Export bzw. Import detailliert festgehalten. Diese Dokumentation wird der Klientinnen/Klienten zur Verfügung gestellt, damit dieser ihre Schritte kennen und die Daten richtig übermitteln.
-------------------	--

Verbuchung der AR ohne einem WWS oder FP

Detailinformation	Ist kein direkter Import möglich, da die Klientin bzw. der Klient kein WWS oder FP verwendet, besteht die Möglichkeit, Belege digital zu verbuchen. Dies ist nur dann möglich, wenn die Belege digitalisiert wurden.
-------------------	--

2.3.2 Datenimport unter Verwendung von digitalen Belegen

Digitalisierung der Belege

Detailinformation	Hier muss die Frage geklärt werden, wer die Belege digitalisiert. Entweder die Klientin bzw. der Klient kümmert sich um die Digitalisierung, indem sie oder er die Belege bereits digital erhält bzw. Papierbelege selbst scannt oder die Kanzlei mit der Digitalisierung beauftragt.
-------------------	---

Digitale Belegbuchung

Detailinformation	Wurden alle Belege elektronisch abgespeichert, besteht nun die Möglichkeit, die Belege automatisiert mittels OCR-Erkennung oder manuell mit einer Belegverknüpfung zu verbuchen.
-------------------	--

Manuelle Verbuchung + Belegverknüpfung

Detailinformation	Die digitalisierten Belege werden manuell verbucht. Dabei werden die Belege an den Buchungssatz verknüpft. Dies hat den Vorteil, dass die Kanzlei jederzeit die Belege abrufen kann.
-------------------	--

Verbuchung durch OCR-Erkennung

Detailinformation	Die digitalisierten Belege werden mittels OCR-Erkennung verbucht. Dabei werden teilweise bzw. vollständige Buchungssätze vom FIBU-Programm generiert.
-------------------	---

2.4 Checkliste Belegkreis Eingangsrechnungen

2.4.1 Datenimport unter Verwendung eines WWS bzw. FB

Kontaktaufnahme mit der Klientin bzw. dem Klienten

Detailinformation	Die Sachbearbeiterin bzw. der Sachbearbeiter sucht das Gespräch mit der Klientin bzw. dem Klienten. In diesem Gespräch sind die Möglichkeiten einer digitalen Verbuchung der Eingangsrechnungen durchzugehen.
Ziel/Nutzen	Die Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter benötigen weniger Zeit für die Bearbeitung der Belege. Die Kundinnen/Kunden haben ihre Daten digital abgespeichert bzw. Belege können direkt mit dem Buchungssatz verknüpft werden.

Direkter ER-Import

Detailinformation	Ein direkter Datenimport ist möglich, wenn die Klientin bzw. der Klient ein WWS oder ein FP verwendet. Dabei ist der nachfolgende Leitfaden eine Hilfestellung für den Import der Daten:
-------------------	--

Erhebung des Status quo

Detailinformation	Im ersten Schritt muss der Status quo erhoben werden. Hier muss geklärt werden, welches WWS bzw. FP die Klientin bzw. der Klient verwendet und wer die Ansprechperson für diese Software ist.
-------------------	---

Erhebung der Exportmöglichkeiten

Detailinformation	Im darauffolgenden Schritt sind die Exportmöglichkeiten der Software zu erheben. Hier wird die Ansprechperson oder eine EDV-Mitarbeiterin bzw. ein EDV-Mitarbeiter hinzugezogen werden.
-------------------	---

Definition des Soll-Satus

Detailinformation	In diesem Schritt müssen die Stamm- und Bewegungsdaten abgestimmt werden. Es muss geklärt werden, wie viele Lieferantinnen/Lieferanten es zukünftig geben wird. Dies ist für die Länge der Lieferantennummern entscheidend. Ebenso müssen die hinterlegten Konten sowie die entsprechenden Steuersätze kontrolliert werden, denn diese werden im Anschluss ins Buchungsprogramm importiert.
-------------------	---

Datenexport und -import

Detailinformation	Die im Vorfeld kontrollierten Stamm- sowie Bewegungsdaten werden nun aus dem WWS oder aus dem FP exportiert und ins Buchungsprogramm importiert. Dies geschieht entweder mittels Textdatei oder CSV-Datei. In der Testphase müssen diese importierten Daten auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft werden.
-------------------	--

Dokumentation der Import- und Exportabläufe

Detailinformation	Ist die Testphase abgeschlossen, so werden die einzelnen Tätigkeitsschritte beim Export bzw. Import detailliert festgehalten. Diese Dokumentation wird der Klientinnen/Klienten zur Verfügung gestellt, damit diese ihre Schritte kennen und die Daten richtig übermittelt.
-------------------	---

2.4.2 Datenimport unter Verwendung von digitalen Belegen

Verbuchung der ER ohne einem WWS oder FP

Detailinformation	Ist kein direkter Import möglich, da die Klientin bzw. der Klient kein WWS oder FP verwendet, besteht die Möglichkeit, Belege digital zu verbuchen. Dies ist nur dann möglich, wenn die Belege digitalisiert wurden.
-------------------	--

Digitalisierung der Belege

Detailinformation	Hier muss die Frage geklärt werden, wer die Belege digitalisiert. Entweder die Klientinnen/Klienten kümmern sich um die Digitalisierung, indem diese die Belege bereits digital erhalten bzw. Papierbelege selbst scannen oder die Kanzlei mit der Digitalisierung beauftragen.
-------------------	---

Digitale Belegbuchung

Detailinformation	Wurden alle Belege elektronisch abgespeichert, besteht nun die Möglichkeit, die Belege automatisiert mittels OCR-Erkennung oder manuell mit einer Belegverknüpfung zu verbuchen.
-------------------	--

Manuelle Verbuchung + Belegverknüpfung

Detailinformation	Die digitalisierten Belege werden manuell verbucht. Dabei werden die Belege an den Buchungssatz verknüpft. Dies hat den Vorteil, dass die Kanzlei jederzeit die Belege abrufen kann.
-------------------	--

Verbuchung durch OCR-Erkennung

Detailinformation	Die digitalisierten Belege werden mittels OCR-Erkennung verbucht. Dabei werden teilweise bzw. vollständige Buchungssätze vom FIBU-Programm generiert.
-------------------	---

Besprechungsprotokoll - *Optimierung der Buchhaltung*

Datum: _____

Klientenr.: _____

Zuständige(r) Sachbearbeiter(in): _____

Belegkreis Bank

Möglichkeiten der Verbuchung:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> manuelle Verbuchung | Übermittlung der monatlichen bzw. quartalsweisen Bankbewegungen in Papierform oder als PDF. |
| <input type="checkbox"/> Einspielen der Bankbewegungen | Keine Übermittlung mehr notwendig, da Bankbewegungen direkt von der zuständigen Person abgefragt werden können. |

Was wird für das Einspielen der Bankbewegungen benötigt:

Es wird eine unterschriebene Einverständniserklärung benötigt.

Ihr Vorteil daraus wäre:

Keine Übermittlung der Bankkontoauszüge mehr, Papierersparnis, Ersparnis der Portokosten, deutliche Optimierung des Buchhaltungsprozesses sowie Ergebnisse und Daten der Buchhaltung stehen schneller zur Verfügung.

Sonstige Anmerkungen:

Belegkreis Kassa

Möglichkeiten der Verbuchung:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> manuelle Verbuchung | Übermittlung der monatliche bzw. quartalsweisen Kassabewegungen in Papierform oder als PDF. |
| <input type="checkbox"/> Einspielen der Kassabewegungen | Übermittlung der monatlichen bzw. quartalsweisen Kassadaten der Registrierkassa. |

Was wird für das Einspielen der Kassabewegungen benötigt:

Es wird die monatliche bzw. quartalsweise Exportdatei der Registrierkassa benötigt.

Ihr Vorteil daraus wäre:

Papierersparnis, Ersparnis der Portokosten, deutliche Optimierung des Buchhaltungsprozesses, Ergebnisse und Daten der Buchhaltung stehen schneller zur Verfügung.

Sonstige Anmerkungen:

Belegkreis Eingangs- und Ausgangsrechnungen

Möglichkeiten der Verbuchung:	
<input type="checkbox"/> manuelle Verbuchung	Übermittlung der monatliche bzw. quartalsweisen Eingangsrechnungen bzw. Ausgangsrechnungen in Papierform.
<input type="checkbox"/> digitales Belegbuchen	Übermittlung der monatlichen bzw. quartalsweisen Eingangsrechnungen bzw. Ausgangsrechnungen in digitaler Form. Welche Möglichkeiten gibt es, Belege zu digitalisieren: - Belege werden bereits elektronisch vom Klienten abgespeichert - Belege werden von der Kanzlei gescannt - Belege werden vom Klienten gescannt
<input type="checkbox"/> Einspielen der Daten mittels WWS oder einem FP	Exportieren der monatlichen bzw. quartalsweisen Daten aus einem Warenwirtschaftssystem oder einem Fakturierungsprogramm.

Was wird für das digitale Belegbuchen bzw. für das Einspielen der Daten benötigt:	
Benötigte Unterlagen	monatliche bzw. quartalsweise Exportdatei des Warenwirtschaftsystems bzw. des Fakturierungsprogrammes oder bei keinem vorhandenen System oder Programm eine monatliche bzw. quartalsweise Übermittlung von digitalen Belegen.

Ihr Vorteil daraus wäre:	
Papier- und Druckkostensparnis, deutliche Optimierung des Buchhaltungsprozesses, Ergebnisse und Daten der Buchhaltung stehen schneller zur Verfügung, Belege werden sicher abgespeichert und können dadurch nicht beschädigt werden.	

Sonstige Anmerkungen:	

3.1 Checkliste für die laufende Buchhaltung

Tausch der alten Buchhaltungsunterlagen

Detailinformation	Bereits verarbeitete Belege werden im entsprechenden Fach beim Sekretariat der Klientin / dem Klienten bereitgestellt, sodass diese / dieser die Belege sowie den Ordner jederzeit mitnehmen kann. Bei der Übergabe wird das Datum sowie jene Mitarbeiterin bzw. jener Mitarbeiter eingetragen, welche bzw. welcher die Belege und Ordner übergeben hat. Der Eingang der neuen Unterlagen wird erfasst und anschließend werden die Unterlagen den entsprechenden Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeiter vorgelegt. Wurden die Unterlagen nicht physisch übermittelt, sind diese, bevor sie geöffnet werden, auf Viren zu überprüfen und im Anschluss im DMS abzuspeichern. <u>Archivierung im DMS: BU: Monat/Jahr</u>
Ziel/Nutzen	Ein regelmäßiger Austausch der Unterlagen schafft freie Lagerkapazitäten.

Belege sortieren

Detailinformation	Die zuständige Mitarbeiterin bzw. der zuständige Mitarbeiter sortiert die Belege sachlich (nach Bankauszug bzw. Eingangs- und Ausgangsrechnungen) und zeitlich, sofern die Aufbereitung seitens der Mandantin bzw. des Mandanten fehlerhaft ist.
Ziel/Nutzen	Eine vernünftige Ablage der Buchungsunterlagen schafft eine Struktur, die bereits zu Beginn Fehler minimieren kann.

Überblick verschaffen

Detailinformation	Die Buchhaltungssachbearbeiterin bzw. der Buchhaltungssachbearbeiter sollte sich zu Beginn einen Überblick über die Klientin bzw. den Klienten verschaffen. Dabei soll sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Fragen stellen, in welcher Branche ist die Klientin / der Klient tätig, sind diese Kleinunternehmer und welche Besteuerungsart wird hier angewendet.
Ziel/Nutzen	Mithilfe dieser Fragen kann sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter einen Überblick über die Buchhaltung verschaffen und kann dadurch bereits Risiken vermeiden, indem bereits zu Beginn die richtige Besteuerungsart bzw. wichtige Informationen berücksichtigt werden.

Einspielen von EDV-Daten inkl. Kontrolle der importierten Werte

Detailinformation	Datenübernahmen werden durchgeführt, soweit diese möglich sind: - Lohndaten (Bruttolohnverbuchung) - Digitales Bankbuchen - Import der Registrierkassadaten - Import der Daten eines WWS oder FP Die importierten Werte müssen im Anschluss kontrolliert werden, um Differenzen nicht zu übersehen.
Ziel/Nutzen	Weniger Zeitaufwand, Keine Erfassungsfehler durch Automatisierung.

Rechnungen auf Vorsteuerabzugsfähigkeit überprüfen

Detailinformation	Für den Vorsteuerabzug bei der Empfängerin bzw. beim Empfänger sind die Rechnungen auf ihre Rechnungsmerkmale zu überprüfen.
Ziel/Nutzen	Verhinderung von Haftungsansprüchen sowie Verhinderung einer Nachzahlung für die Mandantin bzw. den Mandanten.

Belege werden unter Beachtung der Buchhaltungsrichtlinien gebucht

Detailinformation	Grundsätze der ordnungsmäßigen Buchhaltung müssen eingehalten werden.
Ziel/Nutzen	keine rechtlichen Erfassungsfehler.

Unterlagen sichten und der/dem SteuersachbearbeiterIn bereitstellen

Detailinformation	Die zuständigen Buchhalterinnen/Buchhalter überprüfen nach Erhalt, ob sich in dem Ordner Unterlagen/Belege befinden, welche den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern weitergeleitet werden müssen. Diese Unterlagen/Belege werden eingescannt und der bzw. dem entsprechenden SachbearbeiterIn im DMS unter "zur Kenntnis" abgespeichert. <u>Archivierung im DMS: BU: Jahr und Bezeichnung des Dokuments</u>
Ziel/Nutzen	Durch die Weitergabe von wesentlichen Informationen wird die Kommunikation innerhalb der Kanzlei gestärkt. Ebenso werden wichtige Belege archiviert, bevor diese der Klientin bzw. dem Klienten wieder übergeben

Kassa- und Bankbestände überprüfen inkl. der Registrierkassenpflicht

Detailinformation	Kontrolle mithilfe eines Bankstandes oder Kassastandes. Eine Kopie des Auszuges ist anzufertigen und den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Erstellung des Jahresabschlusses bereit zu stellen. Ebenso muss die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter kontrollieren, ob die Klientin bzw. der Klient bereits eine Registrierkasse verwendet bzw. ob dieser aufgrund seiner Umsätze verpflichtet ist.
-------------------	---

Das Konto Schwebende Geldbewegungen wurde abgestimmt

Detailinformation	Das Konto muss bis Ende des Jahres bzw. über den Bilanzstichtag ausgeglichen sein.
-------------------	--

Darlehensbestände sowie Kreditkonten wurden überprüft

Detailinformation	Kontrolle mithilfe eines Kontoauszuges. Eine Kopie des Auszuges ist anzufertigen und den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Erstellung des Jahresabschlusses bereitzustellen.
-------------------	---

Anlagenzugänge wurden im Buchungsprogramm erfasst

Detailinformation	Bei Anlagenzugängen ist der Beleg zu kopieren und der bilanzierenden Sachbearbeiterin bzw. dem Sachbearbeiter bei der Erstellung des Jahresabschlusses bereitzustellen. Der Zugang der Anlage als auch die anteilige Abschreibung sind zu erfassen.
Ziel/Nutzen	Eine Sofortfassung der Anlagen-Zugänge sorgt für eine regelmäßige Pflege des Anlagenverzeichnisses. Ebenso kann die aktuelle Abschreibung bei Hochrechnungen berücksichtigt.

Anlagenabgänge wurden im Buchungsprogramm erfasst

Detailinformation	Bei Anlagenabgängen durch einen Verkauf ist der Beleg zu kopieren und den bilanzierenden Sachbearbeiterinnen/Sachbearbeitern bereitzustellen. Anlagenabgänge sollten automatisch mithilfe des Buchungsprogrammes verbucht werden. Dies erfolgt mit der Funktion "Buchung erfassen".
Ziel/Nutzen	Dies schafft eine Verknüpfung zur verkauften Anlage und eine Kontrolle mithilfe des AVZs bzw. mithilfe der Anlagenabgangsliste ist so leicht möglich.

Die vorläufige Abschreibung wurde verbucht

Detailinformation	Um eine wahrheitsgetreue Auswertung der Klientin bzw. dem Klienten bereitzustellen, ist im Anschluss zur Verbuchung der Anlagenzugänge und Anlagenabgänge die vorläufige Abschreibung zu Verbuchen.
Ziel/Nutzen	Mittels Verbuchung der vorläufigen Abschreibung können richtige bzw. wahrheitsgetreue Auswertungen erstellt werden.

Die vorläufige Abschreibung wurde verbucht

Detailinformation	Um eine wahrheitsgetreue Auswertung der Klientin bzw. dem Klienten bereitzustellen ist im Anschluss zur Verbuchung der Anlagenzu- und Abgänge die vorläufige Abschreibung zu Verbuchen.
Ziel/Nutzen	Mittels Verbuchung der vorläufigen Abschreibung können richtige bzw. wahrheitsgetreue Auswertungen erstellt werden.

Die Lohnkonten wurde überprüft

Detailinformation	Die gebuchten Lohnkonten sind mit dem Buchungsbeleg lt. Lohnverrechnung zu kontrollieren. Daneben sind die Abgaben am Finanzamtskonto mit der Buchhaltung abzustimmen. Auf den Verbindlichkeitskonten dürfen bei einem bilanzierenden Unternehmen nur jene Beträge ausgewiesen werden, welche von der Klientin bzw. vom Klienten noch nicht bezahlt wurden. Der Jahresbuchungsbeleg am Ende des Jahres muss der bzw. dem zuständigen SteuersachbearbeiterIn bei der Jahresabschlusserstellung bereitgestellt
Ziel/Nutzen	Durch die Kontrolle der gemeldeten Abgaben am Finanzamtskonto sowie der Kontrolle der Buchhaltung und der Lohnverrechnung werden potenzielle Erfassungsfehler minimiert.

Die Steuerzahlungen der Klientin bzw. des Klienten wurde mit dem Finanzamtskonto

Detailinformation	Auch das Steuerkonto des Mandanten ist zu kontrollieren. Der Auszug des Steuerkontos zum 31.12. ist der bzw. dem SteuersachbearbeiterIn bei der Jahresabschlusserstellung bereit zu stellen.
-------------------	--

Die Salden der Verrechnungskonten wurden abgestimmt

Detailinformation	Die Verrechnungskonten sind, wenn möglich mit Auszügen zu kontrollieren. Soweit bei der bzw. dem Steuerpflichtigen mehrere Unternehmen bestehen und diese Verrechnungskonten aufweisen sind diese Salden miteinander zu vergleichen bzw. die Salden zu überprüfen.
-------------------	--

Das Konto Steuerberatungskosten wurde abgestimmt

Detailinformation	Das Aufwandskonto Steuerberatung ist mit der internen Verrechnung abzustimmen.
-------------------	--

Die verbuchten Sozialversicherungsaufwendungen wurden kontrolliert

Detailinformation	Die Sozialversicherung kann mithilfe den quartalsweisen SVS-Auszügen kontrolliert werden. Eine Zahlungsbestätigung der Sozialversicherung kann ebenfalls abgerufen werden. Die abgefragten Auszüge werden der bzw. dem SteuersachbearbeiterIn bei der Jahresabschlusserstellung bereitgestellt.
-------------------	---

Die laufenden Ausgaben wurden kontrolliert

Detailinformation	Laufende Ausgaben wie z.B Strom, Energie, Miete, Leasing, Heizung, Telefon bzw. Internetkosten oder Versicherungen fallen meist monatlich bzw. vierteljährlich an. Hier kann überprüft werden ob diese Ausgaben monatlich
-------------------	---

Die Lohnkonten wurde überprüft

Detailinformation	Die gebuchten Lohnkonten sind mit dem Buchungsbeleg lt. Lohnverrechnung zu kontrollieren. Daneben sind die Abgaben am Finanzamtskonto mit der Buchhaltung abzustimmen. Auf den Verbindlichkeitskonten dürfen bei einem bilanzierenden Unternehmen nur jene Beträge ausgewiesen werden, welche von der Klientin bzw. vom Klienten noch nicht bezahlt wurden. Der Jahresbuchungsbeleg am Ende des Jahres muss der bzw. den zuständigen Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Jahresabschlusserstellung bereitgestellt werden.
Ziel/Nutzen	Durch die Kontrolle der gemeldeten Abgaben am Finanzamtskonto sowie der Kontrolle der Buchhaltung und der Lohnverrechnung werden potenzielle Erfassungsfehler minimiert.

Die Steuerzahlungen der Klientin bzw. des Klienten wurde mit dem Finanzamtskonto abgestimmt

Detailinformation	Auch das Steuerkonto des Mandanten ist zu kontrollieren. Der Auszug des Steuerkontos zum 31.12. ist der bzw. dem SteuersachbearbeiterIn bei der Jahresabschlusserstellung bereit zu stellen.
-------------------	--

Die Salden der Verrechnungskonten wurden abgestimmt

Detailinformation	Die Verrechnungskonten sind, wenn möglich mit Auszügen zu kontrollieren. Soweit bei der bzw. dem Steuerpflichtigen mehrere Unternehmen bestehen und diese Verrechnungskonten aufweisen, sind diese Salden miteinander zu vergleichen bzw. die Salden zu überprüfen.
-------------------	---

Das Konto Steuerberatungskosten wurde abgestimmt

Detailinformation	Das Aufwandskonto Steuerberatung ist mit der internen Verrechnung abzustimmen.
-------------------	--

Die verbuchten Sozialversicherungsaufwendungen wurden kontrolliert

Detailinformation	Die Sozialversicherung kann mithilfe der quartalsweisen SVS-Auszüge kontrolliert werden. Eine Zahlungsbestätigung der Sozialversicherung kann ebenfalls abgerufen werden. Die abgefragten Auszüge werden den Steuersachbearbeiterinnen/-sachbearbeitern bei der Jahresabschlusserstellung bereitgestellt.
-------------------	---

Die laufenden Ausgaben wurden kontrolliert

Detailinformation	Laufende Ausgaben wie z. B. Strom, Energie, Miete, Leasing, Heizung, Telefon bzw. Internetkosten oder Versicherungen fallen meist monatlich bzw. vierteljährlich an. Hier kann überprüft werden, ob diese Ausgaben monatlich
-------------------	--

Wiederkehrende Buchungen (Eigenverbrauch) wurden berücksichtigt

Detailinformation	Um aussagekräftige Auswertungen zu erhalten, ist es notwendig, bereits unterjährig wiederkehrende Buchungen zu erfassen. Diese Buchungen, wie z. B. der Eigenverbrauch, sind entsprechend zu aktualisieren und zu dokumentieren. Die Dokumentation kann bereits in der JA DOKU des jeweiligen Jahres berechnet werden. Beispiele für wiederkehrende Buchungen sind: <ul style="list-style-type: none"> - anteilige private Telefonnutzung - anteilige private KFZ-Nutzung - Prüfung der Privatnutzung bei Anschaffung eines neuen PKW - anteilige private Warenentnahme
Ziel/Nutzen	Schaffung von aussagekräftigen Auswertungen bereits unterjährig.

Rechnungsabgrenzungen wurden kontrolliert

Detailinformation	Nach dem Periodizitätsprinzip dürfen in der Gewinn- und Verlustrechnung nur jene Aufwendungen und Erträge berücksichtigt werden, die wirtschaftlich in das laufende Wirtschaftsjahr gehören. Daher haben bilanzierende Unternehmen Rechnungsabgrenzungen durchzuführen. Diese sind im Rahmen der Leistungserstellung zu kontrollieren.
Ziel/Nutzen	Ziel ist es, durch die Kontrolle rechtliche Erfassungsfehler zu verhindern.

Die Verbuchung von An- und Teilzahlungen wurden kontrolliert

Detailinformation	Richtige ertrags- und umsatzsteuerliche Behandlung von An- und Teilzahlungen.
-------------------	---

Die OPOS-Konten wurden kontrolliert

Detailinformation	Die OPOS-Konten sind gemeinsam mit der Klientin bzw. dem Klienten durchzugehen und laufend abzustimmen. Sind einzelne Posten unklar oder ist ein Saldo bereits seit mehreren Perioden offen, so sind diese Unklarheiten mit der Klientin bzw. dem Klienten zu besprechen. Im Anschluss ist die zugesendete Frageliste inkl. Antwort ist im DMS zu archivieren. <u>Archivierung im DMS: BU: Beantwortung offene Fragen OP-Liste Monat/Jahr</u>
Ziel/Nutzen	Das Ziel der gemeinsamen Kontrolle der OPOS-Listen mit der Klientin bzw. dem Klienten schafft eine laufende Aktualisierung der offenen Stände.

Die Verbuchung internationaler Geschäftsfälle wurden kontrolliert

Detailinformation	Wurden internationale Geschäftsvorfälle verbucht, so sind diese auf ihre gesetzlichen Bestimmungen zu kontrollieren.
Ziel/Nutzen	Ziel ist es, durch die Kontrolle rechtliche Erfassungsfehler zu verhindern.

Das Konto Bewirtungsaufwendungen wurde anteilig gebucht

Detailinformation	Bewirtungskosten sind idHv 50% abzugsfähig, dementsprechend sind die restlichen 50% auf dem Konto Bewirtungsaufwendungen nicht abzugsfähig zu verbuchen.
-------------------	--

Offene Fragen wurden geklärt und gegebenenfalls korrigiert

Detailinformation	Die Buchhaltungsmitarbeiterin bzw. der Buchhaltungsmitarbeiter erstellt eine offene Fragenliste mit unklaren Geschäftsfällen und klärt diese gemeinsam mit der Klientin bzw. dem Klientin. Diese Fragenliste wird der Steuersachbearbeiterin bzw. dem Steuersachbearbeiter bei der Jahresabschlusserstellung bereit gestellt. Ebenso werden fehlende Belege angefordert, welche ebenfalls der Steuersachbearbeiterin bzw. dem
Ziel/Nutzen	Durch die Archivierung können nicht geklärte Sachverhalte später nachvollzogen werden.

Die Umsatzsteuerverprobung wurde durchgeführt und die UVA erstellt

Detailinformation	Bevor die Umsatzsteuervoranmeldung beim Finanzamt eingereicht wird, ist eine Umsatzsteuerverprobung durchzuführen.
Ziel/Nutzen	Mithilfe dieser Verprobung wird kontrolliert, ob sämtliche Buchhaltungsvorgänge korrekt erstellt und in der Voranmeldung berücksichtigt

Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen wurden überprüft

Detailinformation	Die Auswertungen sind zu überprüfen und mithilfe der Vorjahres-/Monatszahlen zu vergleichen. Hohe Abweichungen sind zu analysieren und anschließend mit der Klientin bzw. dem Klienten zu besprechen. Diese Plausibilitätsbeurteilung sollte vierteljährlich erfolgen.
Ziel/Nutzen	Ziel ist es, hohe Abweichungen zu erkennen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Die kontrollierte Auswertung wurde der Klientin bzw. dem Klienten

Detailinformation	Nach Erstellung der Buchhaltung ist die Mandantin bzw. der Mandant über den vorläufigen Gewinn und über die umsatzsteuerlichen Auswirkungen sowie über die Zahlungsfristen zu informieren. Die Auswertungen werden der Mandantin bzw. dem Mandanten zugesendet. Intern wird diese zugesendete Auswertung ebenfalls archiviert und der Buchungstabelle festgeschrieben. <u>Archivierung im DMS: Auswertung Monat/Jahr</u>
Ziel/Nutzen	Die Mandantin bzw. der Mandant wird über die neuesten Zahlen informiert und kann so wirtschaftliche Entscheidungen treffen. Die Festschreibung des Buchungstabells schafft die Sicherheit, dass Auswertungen sowie Buchungen nicht rückwirkend geändert werden können.

Bevorstehende Fristen wurden der Klientin bzw. dem Klienten mitgeteilt

Detailinformation	Der Klientin bzw. dem Klienten wird, wenn möglich, bereits bei der Übergabe mitgeteilt, wann diese die Auswertungen erhalten. Ebenso wird die Klientin bzw. der Klient ein neuer verbindlicher Termin sofort mitgeteilt.
Ziel/Nutzen	Die Einhaltung von Fristen zeigt der Klientin bzw. dem Klienten die Verlässlichkeit des Unternehmens.

Die Zeiterfassung wurde durchgeführt

Detailinformation	Zeiten sind nach Erfassung der Leistung unter dem entsprechenden Auftrag zu erfassen.
Ziel/Nutzen	Getreue Aufzeichnung der Zeiten.

Darstellung potenzieller Kennzahlen

Finanzen			
Strategien	Maßgröße	Zielgröße	Initiativen
Steigerung des Deckungsbeitrages	Deckungsbeitrag	Deckungsbeitrag > 5 %	regelmäßige Kontrolle des DB der Mitarbeiter
Umsatzsteigerung	Umsatzentwicklung	Umsatz > 10 %	Bewusstsein für Kosten und deren Vermeidung
Rentabilitätszunahme	Rentabilität	Rentabilität > 5 %	Kapazitäten verbessern
Stabilisierung des Cashflows	Cashflow	Cashflow > 1 %	Kontrolle laufender Honorarverrechnung

Kunden			
Strategien	Maßgröße	Zielgröße	Initiativen
Kundenzufriedenheit steigern	Kündigungsquote, Zugehörigkeitsdauer	Kündigungsquote < 5 %, Zugehörigkeitsdauer > 3 Jahre	Mandantenbedürfnisse analysieren
Terminreue	Einhaltung von Fristen	Fristverlängerungen < 10 %	Analyse der Fristverlängerungen

Geschäftsprozesse			
Strategien	Maßgröße	Zielgröße	Initiativen
Prozesse standardisieren	Fehlerquote	Fehlerquote < 5 %	regelmäßige Kontrollen, vier Augenprinzip
Prozesse verbessern und beschleunigen	Durchlaufzeiten	Geringere Durchlaufzeiten	Einschulungen, Prozesse analysieren

Lernen/Wachstum			
Strategien	Maßgröße	Zielgröße	Initiativen
Effektive Weiterbildung der Mitarbeiter	Weiterbildungstage	10 Tage im Jahr pro Mitarbeiter	Weiterbildungen anbieten, Spezialisierungen fördern
Zufriedenheit/Motivation der Mitarbeiter steigern	Zugehörigkeitsdauer, Kündigungsquote, Bewerbungsquote	Zugehörigkeitsdauer steigern, Kündigungsquote verringern, Bewerbungsquote steigern	Fragebogen für Mitarbeiter erstellen, Analyse der Zufriedenheit, Analyse der Kündigungsgründe