

MASTERARBEIT

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

Optimierung der Arbeitseffizienz im Umgang mit steuerlichen Pauschalierungsmöglichkeiten des EStG

Betreuerin:
FH Prof.ⁱⁿ Mag.^a Andrea Knaus, StBⁱⁿ

vorgelegt von:
Jakob Maderebner, BA (51851134)

Graz, 22.09.2023

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, 22.09.2023

Jakob Maderebner, BA eh.

Kurzfassung

Die Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH ist mit über 50 Mitarbeiter*innen und rund 1800 Klient*innen die größte eigenständige Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei in der Obersteiermark. Die Kanzlei betreut zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe. Die Anwendung von steuerlichen Pauschalierungen ist von großer Bedeutung. Im Umgang mit Pauschalierungen ist zunehmend ein Defizit zu erkennen. Es fehlt ein einheitlicher Arbeitsablauf, der vorgibt, wie Pauschalierungen anzuwenden und zu dokumentieren sind. Diese Unklarheiten führen zu ineffizienten Arbeitsabläufen, Unklarheiten über die erstellten Berechnungen und Problemen im Umgang mit der Buchhaltungssoftware BMD-NTCS. Für die Kooperationspartnerin gilt es, einen optimierten Arbeitsablauf zu erstellen. Weiters ist ein Tool zu erstellen, welches bedienerfreundliche Lösungsansätze für die geschilderten Problemfelder bietet.

Für die Kooperationspartnerin wurde ein optimierter Prozess zur Erstellung von Pauschalierungen des EStG und unter Anwendung des Business Process Reengineering konzipiert. Zusätzlich wurden gezielte Optimierungsmaßnahmen definiert, um die identifizierten Abweichungen zwischen dem aktuellen Prozess und dem optimierten Ansatz zu beheben. Der optimierte Ablaufprozess zielt darauf ab, die Qualität und Effizienz der Pauschalierungserstellung zu steigern. Ein Tool wurde entwickelt, das die identifizierten zusätzlichen Anforderungen des Prozesses erfüllt und den Mitarbeiter*innen als Hilfestellung bei der Prüfung und Anwendung von Pauschalierungen dient.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden Prozesserhebungs- und Optimierungsmethoden ausgewählt. Zur Auswahl dieser Methoden wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt.

Um den aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess zu erheben, wurden drei Stufen durchlaufen. Zunächst wurde eine Analyse der Klient*innen der Kooperationspartnerin durchgeführt. Anschließend wurde eine standardisierte Fragebogenbefragung durchgeführt und ausgewertet. Abschließend wurde der Prozess in Form eines Workshops diskutiert und Optimierungspotenziale identifiziert.

Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der Prozessoptimierung wurde ein an die spezifischen Anforderungen der Kooperationspartnerin angepasstes Tool entwickelt und konzipiert.

Der optimierte Pauschalierungserstellungsprozess und das entwickelte Tool sind bereit für die Implementierung. Die Durchführung dieser Implementierung ist nicht Bestandteil dieser Arbeit und wird in einem separaten Folgeprojekt stattfinden.

Abstract

Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH is the largest independent tax consultancy and auditing firm in Upper Styria, with over 50 employees and around 1800 clients. The firm serves small and medium-sized enterprises. The flat-rate taxation is of immense importance for the company. There is an increasing deficit in the handling of flat-rate determination of profits. There is a lack of a uniform workflow specifies that flat-rate sums are to be applied and documented. This lack of clarity leads to inefficient work processes, a lack of clarity about the calculations made, and problems in dealing with the BMD-NTCS accounting software. For the cooperation partner, it is necessary to create an optimised workflow. Furthermore, a tool must be created that offers solutions for the problems described.

For the cooperation partner, an optimised process for the preparation of flat rate financial statements was developed and optimised using the methods of the Business Process Reengineering and the PDCA cycle. In addition, targeted measures were defined to eliminate the identified deviations between the current process and the optimised approach. The optimised process aims to increase the quality and efficiency of the flat-rate taxation calculation. A tool was developed to meet the identified additional requirements of the process and to assist staff in reviewing and applying flat rates.

In the context of this work, process survey and optimisation methods were selected. A literature review was conducted to select these methods.

To identify the current process of flat-rate calculation, three steps were carried out. First, an analysis of the clients of the cooperation partner was conducted. Then, a standardised questionnaire survey was conducted and evaluated. Finally, the process was discussed and modelled in the form of a workshop.

Based on the findings of the process survey, a tool was developed, designed, and adapted to the specific requirements of the cooperation partner.

The optimised flat-rate calculation process and the developed tool have been fully designed and are ready for implementation. However, the implementation falls under the responsibility of the management and is therefore not part of this work. The implementation will take place in a separate follow-up project.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Grundsätze und Ziele des Prozessmanagements und der Prozessoptimierung..... | 6 |
| 2.1 | Stellenwert und Methoden der Prozessoptimierung | 11 |
| 2.1.1 | Business Process Reengineering als Ansatz zur Prozesserneuerung..... | 14 |
| 2.1.2 | Plan-Do-Check-Act-Zyklus in Verbindung mit der Methode des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Ansatz zur Prozessverbesserung | 15 |
| 2.2 | Prozesserhebung und -analyse zur Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation . | 17 |
| 2.3 | Identifizierung des Soll-Prozesses zur Erarbeitung eines optimierten Prozesses | 19 |
| 3 | Erhebungsanalyse zur Prozessoptimierung bei der Kooperationspartnerin | 22 |
| 3.1 | Relevanzbegründung der Erhebungsformen..... | 22 |
| 3.2 | Analyse der Klient*innen der Kooperationspartnerin | 23 |
| 3.2.1 | Festlegung der Datensätze und Untersuchungskriterien der Datenanalyse | 24 |
| 3.2.2 | Stichprobenplanung der Datenanalyse | 26 |
| 3.2.3 | Erkenntnisse aus der Datenanalyse..... | 28 |
| 3.3 | Fragebogen zur Erhebung der aktuellen Vorgehensweise | 31 |
| 3.4 | Analyse der aktuellen Vorgehensweise anhand der Erkenntnisse des Fragebogens | 39 |
| 3.4.1 | Untersuchung der Praxisanwendungen von Pauschalierungen bei der Kooperationspartnerin..... | 40 |
| 3.4.2 | Erhebung der Schritte der Pauschalierungserstellung..... | 41 |
| 3.4.3 | Bewertung der Pauschalierungserstellung aus Sicht der Mitarbeiter*innen | 47 |
| 3.5 | Durchführung eines Workshops zur Erhebung der Optimierungspotenziale..... | 52 |
| 4 | Optimierte Vorgehensweise im Hinblick auf die Pauschalierungserstellung..... | 55 |
| 4.1 | Erstellung des optimierten Prozesses | 55 |
| 4.1.1 | Anwendung von Business Process Reengineering zur Modellierung des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses | 55 |
| 4.1.2 | Umsetzung der identifizierten Optimierungsmaßnahmen | 58 |
| 4.1.3 | Prozessbeschreibung des optimierten Ansatzes | 61 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2 | Laufende Prozessverbesserung durch gezielte Anwendung des PDCA-Zyklus | 64 |
| 5 | Erstellung eines Pauschalierungsleitfadens für die Kooperationspartnerin | 66 |
| 5.1 | Auswahl der Pauschalierungsmethoden für den Pauschalierungsleitfaden | 68 |
| 5.1.1 | Besonderheiten der Basispauschalierung | 70 |
| 5.1.2 | Besonderheiten der Kleinunternehmerpauschalierung | 72 |
| 5.1.3 | Besonderheiten der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende | 73 |
| 5.1.4 | Besonderheiten der Gastgewerbepauschalierung | 74 |
| 5.2 | Aufbau und Funktionsweise des Pauschalierungsleitfadens | 77 |
| 5.3 | Prognoserechnung für die Gastgewerbepauschalierung | 83 |
| 6 | Zusammenfassung und Ausblick | 86 |
| | Literaturverzeichnis | 90 |
| | Anhang | 93 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Rollen im Geschäftsprozessmanagement | 9 |
| Abbildung 2: PDCA-Zyklus..... | 16 |
| Abbildung 3: Entwicklung der Geschäftsprozess-Reife | 20 |
| Abbildung 4: Häufigkeit der Gewinnermittlungsarten der Klient*innen | 28 |
| Abbildung 5: Verteilung der Rechtsformen der Klient*innen der Kooperationspartnerin | 29 |
| Abbildung 6: Umsatzhöhe der Klient*innen der Kooperationspartnerin | 30 |
| Abbildung 7: Durchschnittlicher Preis für die Dienstleistung der Kooperationspartnerin nach Rechtsform und Ergebnisermittlungsart | 31 |
| Abbildung 8: Schritte der Fragebogenentwicklung | 32 |
| Abbildung 9: Vorkommen der Rechtsformen | 40 |
| Abbildung 10: Vorkommen der Gewinnermittlungsarten..... | 40 |
| Abbildung 11: Darstellung zur Relevanz von Pauschalierungen des EStG..... | 41 |
| Abbildung 12: Anwendungsprüfung von Pauschalierungen..... | 42 |
| Abbildung 13: Anwendung und Erstellung von Prognoserechnungen für den Zeitraum der Bindungsfristen | 42 |
| Abbildung 14: Aktueller Pauschalierungserstellungsprozess bei der Kooperationspartnerin .. | 45 |
| Abbildung 15: Anwendungsprüfung von Pauschalierungen des EStG..... | 47 |
| Abbildung 16: Die größten Fehlerquellen im aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess ... | 49 |
| Abbildung 17: Schritte am und im Workshop..... | 53 |
| Abbildung 18: Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche bei der Kooperationspartnerin... | 60 |
| Abbildung 19: Prozesslandkarte des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses | 62 |
| Abbildung 20: Funktionen des Pauschalierungsleitfadens..... | 77 |
| Abbildung 21: Anwendungsprüfung im Pauschalierungsleitfaden | 78 |
| Abbildung 22: Pauschalierungsberechnung im Pauschalierungsleitfaden | 79 |
| Abbildung 23: Pauschalierungsmodule der Gastgewerbepauschalierung | 80 |
| Abbildung 24: Standardisierte Dokumentation im Pauschalierungsleitfaden | 81 |
| Abbildung 25: Pauschalierungsübersicht des Pauschalierungsleitfadens..... | 82 |
| Abbildung 26: Parameter für die Prognoserechnung | 84 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|----------------|--|----|
| Tabelle | 1: Merkmale der Prozessoptimierungsstrategien | 13 |
| Tabelle | 2: Lösungsansätze und Auswirkungen des Business Process Reengineering..... | 15 |
| Tabelle | 3: Prozessanalyse anhand von Hauptprozesszielen..... | 19 |
| Tabelle | 4: Stärken und Schwächen der Prozesserhebungsmethoden..... | 23 |
| Tabelle | 5: Untersuchungskriterien und Zielsetzung der sekundären Datenanalyse | 26 |
| Tabelle | 6: Abgrenzung der Fragestellungen in Themenbereiche | 36 |
| Tabelle | 7: Anzahl der Mitarbeiter*innen der Bilanzierungsabteilung an den Kanzleistandorten..... | 39 |
| Tabelle | 8: Bewertung des Pauschalierungserstellungsprozesses | 48 |
| Tabelle | 9: Fehlerquellen im Pauschalierungserstellungsprozess der Kooperationspartnerin | 50 |
| Tabelle | 10: Verbesserungspotentiale im Pauschalierungserstellungsprozess der Kooperationspartnerin | 51 |
| Tabelle | 11: Prozessverbesserung durch die Anwendung des PDCA-Zyklus..... | 64 |

Formelverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Formel | 1: Berechnung der Stichprobe | 28 |
|---------------|---|----|

Anhangsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----|
| Anhang | 1: Auswertung der Datenanalyse..... | 94 |
| Anhang | 2: Fragebogen | 100 |
| Anhang | 3: Auswertung der Befragung | 107 |
| Anhang | 4: Protokoll des Workshops | 123 |
| Anhang | 5: Anwendungsbeispiel für die Basispauschalierung | 125 |
| Anhang | 6: Anwendungsbeispiel für die Kleinunternehmerpauschalierung | 126 |
| Anhang | 7: Anwendungsbeispiel für die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende | 127 |
| Anhang | 8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung | 130 |
| Anhang | 9: Anleitung für den Pauschalierungsleitfaden | 133 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------------------------|---|
| BAO | Bundesabgabenordnung |
| BPR | Business Process Reengineering |
| EAR | Einnahmen-Ausgaben-Rechnung |
| ESTG | Einkommensteuergesetz |
| FIBU | Finanzbuchhaltung |
| GP | Geschäftsprozesse |
| KD | Kund*innen |
| KLI | Klient*innen |
| KMU | Kleine und Mittelständische Unternehmen |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| PDCA-Zyklus | Plan-Do-Check-Act-Zyklus |
| TP | Teilprozesse |
| UGB | Unternehmensgesetzbuch |

1 Einleitung

Die Einführung der pauschalierten Gewinnermittlung im Einkommensteuergesetz dient der Verwaltungsvereinfachung bei der Ermittlung und Prüfung der Steuerlast. Die Steuerpflichtigen können von reduzierten Aufzeichnungspflichten profitieren. Bei einer Betriebsprüfung verringern pauschalierte Gewinnermittlungen den Prüfungsaufwand für die Finanzbehörde. Die Anwendung einer Pauschalierung ist nicht für jedes Unternehmen möglich oder steuerlich vorteilhaft. Es sind Vergleichsrechnungen notwendig, um eine steuerlich optimale Gewinnermittlung auswählen zu können. In der Praxis werden Pauschalierungen nicht aufgrund von Verwaltungsvereinfachungen angewendet, sondern um die Steuerlast zu minimieren. Die gesetzlichen Bestimmungen, sowie die Anzahl der ergänzenden Verordnungen und Richtlinien zu den Pauschalierungen im EStG erschweren die Anwendung und erfordern die individuelle Beratung eines Professionisten* einer Professionistin. Die verschiedenen Sperr- und Bindungsfristen geltender Pauschalierungsformen erfordern zusätzliche Dokumentation und Prognoserechnungen für den Anwendungszeitraum. Steuerberatungskanzleien stellen sich der Herausforderung der richtigen Anwendung und Dokumentation von Pauschalierungen und versuchen für ihre Klient*innen (KLI) durch die Auswahl der geeigneten Ergebnisermittlung eine umfassende Steueroptimierung zu bieten.¹

Die Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH ist mit über 50 Mitarbeiter*innen und rund 1950 Klienten*innen seit der Unternehmensgründung im Jahr 1969 zur größten eigenständigen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien in der Obersteiermark gewachsen. Die Klient*innen verteilen sich auf ganz Österreich, wobei die höchste Dichte in der Gemeinde Gröbming zu verzeichnen ist. Der Bezirk, der die höchsten Dichte aufweist, ist der Bezirk Liezen, was auf die Kanzleistandorte Gröbming, Schladming und Liezen zurückzuführen ist. In wirtschaftlicher Hinsicht zeichnet sich die Region Obersteiermark durch eine Vielzahl an Klein- und Mittelbetrieben aus.²

Die Kooperationspartnerin gilt als verlässlicher Ansprechpartner für die Erstellung von Buchhaltungen, Lohnverrechnungen, Jahresabschlüssen sowie für spezielle Steuerberatung wie Umgründungen und Sachverständigengutachten. Im Rahmen ihrer täglichen Arbeit wendet die Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH regelmäßig Pauschalierungen an, um den steuerlichen Bedürfnissen und Anforderungen ihrer KLI in der Region gerecht zu werden.

¹ Vgl. SCHERZER (2021), S. 1.

² S. Anhang 1: Auswertung der Datenanalyse, S. 94.

In der Anwendung und Arbeitsweise im Umgang mit Pauschalierungen ist zunehmend ein Defizit zu erkennen. Die Praxis hat gezeigt, dass bei der Anwendung von Pauschalierungen Bedarf zur Optimierung besteht. Die steuerliche Gewinnermittlung obliegt in der Kanzlei der Verantwortung der Bilanzierungsabteilung, die 25 Mitarbeiter*innen umfasst.

Die Feilenreiter und Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH wuchs in den letzten Jahren. Sowohl die Anzahl der KLI als auch der Mitarbeiter*innen hat zugenommen. Im Berufsfeld der Steuerberatung, und auch im Kanzleialltag von Feilenreiter & Co., werden Pauschalierungen angewendet. Bei der Kooperationspartnerin gibt es keine einheitlichen Arbeitsabläufe, wie steuerliche Pauschalierungen anzuwenden und zu dokumentieren sind. Bisher obliegt die Betreuung der KLI dem*der zuständigen Mitarbeiter*in.

Die Anwendung von Pauschalierungen stellt für die Bilanzierungsabteilung in der Kanzlei keine Kernaufgabe dar. Es werden nicht täglich Pauschalierungen erstellt und angewendet. Das erhöht die Fehleranfälligkeit und führt zu ineffizienten Arbeitsweisen. Es fehlt ein umfassender Prozess zum Umgang mit und zur Anwendung von Pauschalierungen. Im Sinne der Effizienz und Qualitätssicherung ist eine Prozesserstellung und eine fortlaufende Prozessoptimierung erforderlich.

Die Kooperationspartnerin verwendet BMD-NTCS als Buchhaltungssoftware. BMD-NTCS bietet Applikationen, die Pauschalierungsvergleiche ermöglichen. Im Kanzleialltag kam es mit den Pauschalierungsvergleichen von BMD-NTCS zu fehlerhaften Ergebnissen. Die Kooperationspartnerin ist aktuell mit dem BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich unzufrieden und wünscht sich eine bessere Integration und Anwendbarkeit.

Die Dokumentation ist nicht standardisiert und im Hinblick auf die Qualität unzureichend. Die gesetzlichen Sperr- und Bindungsfristen von Pauschalierungen erfordern eine umfassende Dokumentation. Bei Klienten*innen, die über die Jahre von diversen Mitarbeiter*innen steuerlich vertreten werden, besteht die Gefahr, dass relevante Informationen für die steuerliche Beratung verloren gehen.

Auf die Folgejahre wird aktuell nicht eingegangen. Um die beste Alternative wählen zu können, sind Prognoserechnungen für den Zeitraum der Bindungsfristen zu erstellen, um eine Aussage zur Vorteilhaftigkeit der Anwendung von steuerlichen Pauschalierungsmöglichkeiten treffen zu können.

Die Kooperationspartnerin strebt an, die internen Arbeitsabläufe der Kanzlei durch Standardisierung und Optimierung zu verbessern. Hierfür ist ein optimal ausgestalteter Ablaufprozess zu erstellen, der Fehlerquellen minimiert. Insbesondere soll die Pauschalierungserstellung durch zusätzliche Schritte verbessert werden, um die einheitliche Dokumentation der Sperr- und Bindungsfristen zu gewährleisten und eine schnelle und übersichtliche Kontrolle der Geschäftsführung zu ermöglichen. Es ist erforderlich, gezielt Schwachstellen im aktuellen Erstellungsprozess zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um diese einzuschränken. Der Ablaufprozess ist mit klaren Zuständigkeiten und Schnittstellen zu definieren, um Unklarheiten zu vermeiden. Darüber hinaus ist ein Tool erforderlich, das die Mitarbeiter*innen bei der Pauschalierungserstellung unterstützt und zu einem optimalen Ergebnis führt.

Für die Kooperationspartnerin werden ausgewählte Pauschalierungsmöglichkeiten des EStG in Form eines Tools aufbereitet. Das Tool ermöglicht, Schritt für Schritt zur richtigen Pauschalierungsmethode zu gelangen. Das Tool errechnet nach Eingabe der Parameter automatisiert einen Pauschalierungsvergleich und ermöglicht eine Prognoserechnung über den Zeitraum der Bindungsfrist. Das Tool beinhaltet die Basispauschalierung, die Kleinunternehmerpauschalierung, die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und die Gastgewerbepauschalierung.

Die vorliegende Problemstellung gibt Anlass zur Untersuchung folgender Forschungsfragen: Wie gestaltet sich der aktuelle Prozessablauf der Pauschalierungserstellung in Bezug auf die Anwendung von steuerlichen Pauschalierungen bei der Kooperationspartnerin und an welchen Stellen treten Fehler auf? Welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, um den Prozess effizienter zu gestalten, und wie können diese umgesetzt werden? Welche Maßnahmen und Methoden sind für die Durchführung einer Prozessoptimierung erforderlich? Wie erfolgt die Berechnung einer Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfristen?

Weiters gilt es aufbauend darauf zu erheben, welche steuerlichen Pauschalierungen aufgrund der Anzahl der Anwendungsfälle relevant für die Kooperationspartnerin sind und in das erstellte Tool aufzunehmen sind. Die Zielsetzung der Toolerstellung beinhaltet die spezifische Anpassung an die Anforderungen der Kooperationspartnerin sowie die bedienerfreundliche Möglichkeit Anwendungsprüfungen, Pauschalierungsvergleiche, Prognoserechnungen und adäquate Dokumentationsmöglichkeiten bereitzustellen.

Angesichts des aktuellen Pauschalierungserstellungsprozesses besteht das Erfordernis, eine Prozesserhebung durchzuführen, um den Prozessablauf eingehend zu analysieren und mögliche Prozessoptimierungsmethoden zu definieren.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Pauschalierungserstellungsprozess untersucht, bewertet und optimiert. Durch eine umfassende Analyse des Erstellungsprozesses werden mögliche Fehlerquellen identifiziert. Das erfolgt mit einer dreistufigen Prozesserhebung mittels Befragung, Analyse und Workshop, um den optimierten Prozess auf Basis der Abweichungen des aktuellen Erstellungsprozesses zum Soll-Prozess zu modellieren.

Die für die Kooperationspartnerin relevantesten Pauschalierungsarten werden in der Analyse der KLI ermittelt. Hierbei wird durch eine umfassende Analyse die Identifikation der relevanten Pauschalierungen ermöglicht und der Umfang des erstellten Pauschalierungsvergleichs in Art und Umfang abgegrenzt. Die ermittelten Pauschalierungsarten sind Grundlage für das erstellte Tool.

Diese Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Das erste Kapitel stellt die Einleitung dar, in der die Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit definiert und erläutert werden.

Der theoretische Grundstein dieser Arbeit wird in Kapitel zwei dieser Arbeit gelegt. Mittels fundierter Literaturrecherche werden die Grundsätze und Ziele des Prozessmanagements beschrieben. Im Fortlauf dieses Kapitels werden Methoden zur Prozessoptimierung kritisch erörtert und verglichen. Um eine adäquate Ausgangslage für die Prozessoptimierung zu schaffen, wird der Soll-Prozess zunächst definiert und empirische Erhebungsformen theoretisch beschrieben und ausgewählt. Kapitel zwei stellt die methodische Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Arbeit dar und liefert das wissenschaftliche Rüstzeug zur Beantwortung der Forschungsfragen.

In Kapitel drei erfolgt die dreistufige Erhebung, um zu eruieren, wie aktuell Pauschalierungsmethoden bei der Kooperationspartnerin angewendet werden. Die Erhebung des Ist-Zustandes ist entscheidend für die Modellierung des optimierten Ablaufprozesses. In der ersten Stufe erfolgt die sekundäre Datenanalyse der Klient*innen der Kooperationspartnerin. Ziel der ersten Erhebungsstufe ist die Begründung der Relevanz der pauschalierten Gewinnermittlungsart sowie die Untersuchung der Verteilung der Gewinnermittlungsarten. Im zweiten Erhebungsschritt wird die bisherige Arbeitsweise in Form einer Fragebogenerhebung erhoben. Der Workshop, welcher der Identifizierung von Optimierungspotenzialen dient, bildet den finalen Erhebungsschritt. Durch die dreistufige Erhebung können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die der Prozessmodellierung dienen und die Relevanz dieser Arbeit untermauern.

Die Erkenntnisse aus der Datenanalyse, der Fragebogenerhebung und des Workshops münden in der Konzeption und Erstellung des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses in Kapitel vier. Basierend auf den Ergebnissen wird der aktuelle Erstellungsprozess unter Anwendung der Prozessoptimierungsstrategien modelliert und optimiert. Durch gezielte Maßnahmen wird den identifizierten Problemfeldern entgegengewirkt.

Das fünfte Kapitel beinhaltet die Erstellung und den Aufbau des Pauschalierungsleitfadens. Die Besonderheiten und gesetzlichen Rahmenbedingungen der im Pauschalierungsleitfaden integrierten Pauschalierungsmethoden werden theoretisch beschrieben. Das erstellte Tool schließt die identifizierten Problemfelder und bietet den Mitarbeiter*innen eine standardisierte Durchführung von Anwendungsprüfungen, Pauschalierungsvergleichen, Prognoserechnungen und eine einheitliche Dokumentation der Sperr- und Bindungsfristen.

Die Arbeit endet mit Kapitel sechs, in welchem die wesentlichen Aspekte der Arbeit reflektiert und kritisch betrachtet werden.

In dieser Arbeit wird der Pauschalierungserstellungsprozess erhoben, erstellt und optimiert. Die Implementierung des Prozesses ist nicht Teil dieser Arbeit. Die Prozessgestaltung beschränkt sich auf die Pauschalierungserstellung und umfasst keine zusätzlichen Geschäftsprozesse der Kooperationspartnerin.

Die laufende Evaluierung und Verbesserung des erstellten Ablaufprozesses ist ebenfalls von der Arbeit abzugrenzen, weil dies adäquat erst nach der Prozessimplementierung erfolgen kann.

Diese Arbeit beschränkt sich auf das Einkommensteuergesetz und auf die betrieblichen Einkunftsarten. Die Pauschalierungen des Umsatzsteuergesetzes sind nicht Teil dieser Arbeit. Auch die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft sind aufgrund geringer Relevanz für die Kooperationspartnerin nicht Teil dieser Arbeit.

Das erstellte Tool beschränkt sich auf die Basispauschalierung, die Kleinunternehmerpauschalierung, die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und auf die Gastgewerbe-pauschalierung. Andere Pauschalierungsmethoden werden nicht im Tool berücksichtigt und auch nicht thematisch aufgegriffen.

2 Grundsätze und Ziele des Prozessmanagements und der Prozessoptimierung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Prozessmanagements und der Prozessoptimierung theoretisch beschrieben, die relevant für den praktischen Teil dieser Arbeit sind. Zunächst werden grundlegende Begriffe im Kontext von Geschäftsprozessen erläutert, gefolgt von einer Darstellung der personellen Rollen im Prozessmanagement. Anschließend wird auf die Prozessoptimierung übergeleitet und auf den Stellenwert der Methoden der Prozessoptimierung hingewiesen. Eine Differenzierung zwischen Prozesserneuerung und -verbesserung wird getroffen. In diesem Zusammenhang wird das Business-Process-Reengineering als Methode für die Prozesserneuerung und der Plan-Do-Check-Act-Zyklus als Möglichkeit zur Prozessverbesserung vorgestellt. Diese beiden Methoden werden zur Prozessoptimierung herangezogen und sind daher von besonderer Relevanz. Grundlagen im Zusammenhang der Erhebung und Analyse von Prozessen werden erläutert, gefolgt von der Identifikation des Soll-Prozesses zur Erarbeitung einer optimierten Vorgehensweise.

Die Gewinnerzielung und das langfristige Fortbestehen zählen zu den grundlegenden Unternehmenszielen, dementsprechend fokussiert sich das Prozessmanagement auf die Gestaltung und Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation. Im engeren Sinne konzentriert sich das Prozessmanagement auf die Analyse und Optimierung der internen Strukturen der Leistungserbringung, um eine effektive und effiziente Umsetzung der Unternehmensziele zu ermöglichen.³

Das Geschäftsprozessmanagement stellt als Teil des Prozessmanagements sicher, dass die Arbeitsabläufe innerhalb einer Organisation gestaltet und optimiert werden, um konsistente Ergebnisse zu erzielen und Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Beispiele für Verbesserungsziele sind die Reduzierung von Kosten oder Bearbeitungszeiten. Die Umsetzung von Verbesserungsinitiativen kann einmalig und inkrementell oder kontinuierlich und radikal erfolgen. Im Fokus des Geschäftsprozessmanagements steht die gesamte Kette von Ereignissen, Aktivitäten und Entscheidungen, die gemeinsam den Geschäftsprozess (GP) bilden.⁴

Geschäftsprozesse

Ein GP ist eine Zusammenstellung von zusammenhängenden, strukturierten Aktivitäten, die in Verbindung miteinander ein Ergebnis erzeugen. Das Ergebnis als Output stellt ein fertiges Produkt oder eine Leistung für die Kund*innen (KD) dar. Jeder GP benötigt einen Input, welcher einer Transformation unterzogen wird.⁵

³ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 1.

⁴ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 1.

⁵ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 23.

Der GP erstreckt sich vom Bedürfnis der KD über alle erforderlichen Stationen, welche durchlaufen werden, bis das Bedürfnis der KD befriedigt ist. Die erforderlichen Stationen sind die geplante Abfolge von miteinander verknüpften und logisch gereihten Arbeitsschritten, welche als Prozessschritte definiert werden. Jeder Prozessschritt wird von einer Rolle ausgeführt, welche den Mitarbeiter*innen zugewiesen wird, die die Arbeitsschritte mit Hilfe von Ressourcen ausführen. Der optimierte Prozess ist das Ergebnis von Planung und Koordination. Ist der GP vorrangig auf die Wertschöpfung im Unternehmen konzentriert, spricht man vom Kern-GP. Das Geschäftsprozessmanagement kommt für gleichartige und sich wiederholende Tätigkeiten zum Einsatz. Im Kontrast dazu wird das Projekt für Ablaufpläne einmaliger Vorhaben konzipiert und organisiert.⁶

Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse

GP können in primäre und sekundäre GP unterschieden werden. Primäre GP beziehen sich auf diejenigen Prozesse, die direkt auf die Erfüllung von Kundenbedürfnissen hinarbeiten. Sekundäre Geschäftsprozesse dienen der internen Unterstützung der primären Geschäftsprozesse und befriedigen unternehmensinterne Bedürfnisse.⁷

Kern- und Unterstützungsprozesse

Geschäftsprozesse sind ein fester Bestandteil aller Organisationen und beschreiben das, was Unternehmen tun, um ihre*n KD Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Diese Prozesse können in Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilt werden. Kerngeschäftsprozesse erfüllen direkt KD-bedürfnisse und werden von dem*der KD bezahlt, während Unterstützungsprozesse eine unterstützende Funktion haben und nicht direkt mit dem*der KD in Verbindung stehen. Managementprozesse beschreiben Regeln, Richtlinien und Verfahrensweisen für die Kern- und Unterstützungsprozesse. Kernprozesse repräsentieren Geschäftsprozesse, die maßgeblich zum Aufbau von Kernkompetenzen beitragen.⁸

Input und Output

In der Analyse und Beschreibung von Prozessen lassen sich verschiedene Bestimmungselemente identifizieren, die eine Strukturierung und eine systematische Betrachtung ermöglichen. Eines dieser Elemente ist der Trigger, der als das auslösende Ereignis des Prozesses definiert wird. Im Gegensatz dazu steht der Input, der als eine konkrete Ressource oder Information verstanden wird, die notwendig ist, um das Endergebnis im Prozess zu erlangen. Der Ergebniszustand, der nach dem Durchlaufen des Prozesses entsteht, wird als Endzustand oder Outcome bezeichnet.⁹

⁶ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 23.

⁷ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 9.

⁸ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 3.

⁹ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 17.

Ein weiteres Bestimmungselement ist der Output, der als der Arbeitsgegenstand definiert wird, an dem sich der Outcome nachprüfen lässt. Eine differenzierte Betrachtung dieser Elemente kann dazu beitragen, Prozesse zu verstehen, zu analysieren und zu optimieren.¹⁰

Umfang von Geschäftsprozessen

Der Umfang eines GP wird durch die Anzahl der Teilprozesse (TP) und Aktivitäten bestimmt, die notwendig sind, um spezifische Aufgaben des GP zu erfüllen. Der Beginn und das Ende eines definierten GP werden durch die erste und die letzte Aktivität gekennzeichnet. Unternehmensprozesse sind so zu gestalten, dass sie weder zu umfangreich noch zu komplex sind und dass sie nicht zu einer übermäßigen Anzahl von GP und TP führen. Die ganzheitliche Betrachtung von Geschäftsprozessen umfasst nicht nur die Ausführungsaktivitäten, sondern auch sämtliche erforderliche Planungs- und Steuerungsmaßnahmen. Bei der Definierung von Geschäftsprozessen ist sicherzustellen, dass die einzelnen Prozesse eigenständig und in sich geschlossen sind.¹¹

Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette ist eine Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel, Mehrwert für die KD zu erzeugen. Die Elemente innerhalb der Wertschöpfungskette entsprechen den Geschäftsprozessen und bilden die Wertschöpfungsstufen. Die Wertschöpfungsstufe ist ein abgrenzbarer Abschnitt in der Erzeugung oder Umwandlung von Produkten oder Dienstleistungen. Mit höherer Wertschöpfungsstufe steigt der Wert des Produktes oder der Dienstleistung. Die Prozessgestaltung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität und Effizienz der Leistungserbringung sowie auf die Wahrnehmung der KD.¹²

Fähigkeiten und Qualifikationen bei der Identifizierung und Implementierung von GP

Ein GP kann als gezielte Anwendung von Fertigkeiten durch qualifizierte Mitarbeiter*innen in einer festgelegten Abfolge beschrieben werden. Wenn ein Unternehmen beabsichtigt, Geschäftsprozesse zu identifizieren oder zu implementieren, ist es wichtig, im Voraus festzustellen, welche spezifischen Fähigkeiten und Qualifikationen bereits vorhanden sind, um diese in einem Prozessablauf zu koordinieren. Fehlt eine erforderliche Qualifikation, muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob diese intern entwickelt oder extern beschafft werden sollte. Dies trifft insbesondere auf die relevanten Kernkompetenzen, die für die primären GP eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind, zu.¹³

¹⁰ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 17.

¹¹ Vgl. VAHS (2019), S. 237.

¹² Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 47.

¹³ Vgl. HANSCHKE/LORENZ (2021), S. 10.

Rollen im Prozessmanagement

Die Verwirklichung des Prozessdenkens in einem Unternehmenskontext erfolgt durch die Aktivitäten und Entscheidungen der Individuen innerhalb der Organisation. Für eine effektive Umsetzung des Prozessmanagements bedarf es der Benennung von Verantwortlichen, die spezifisch definierte Aufgaben übernehmen und mit entsprechenden Befugnissen zur Führung und Umsetzung ausgestattet sind.¹⁴

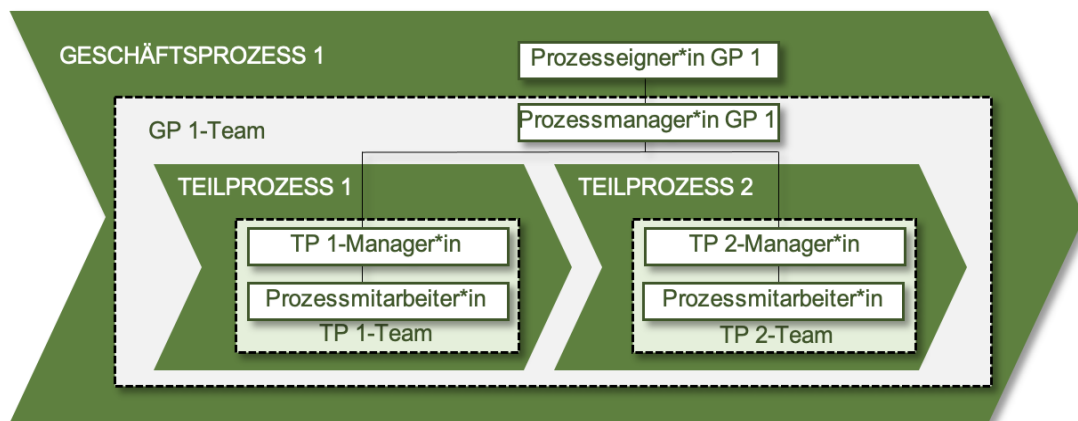


Abbildung 1: Rollen im Geschäftsprozessmanagement,
Quelle: VAHS (2019), S. 254, (leicht modifiziert).

Die gesamte Verantwortung für einen Geschäftsprozess wird von dem*der **Prozesseigner*in** getragen. Prozessziele werden aus den Unternehmenszielen von ihm*ihr abgeleitet und für die strategische Gestaltung des GP genutzt. Veränderungen und Auswirkungen auf die GP sind von dem*der Prozesseigner*in zu erkennen und deren Umsetzung zu veranlassen. Der*die Prozesseigner*in gehört zur Führungsebene im Unternehmen und hat die **Prozessmanager*innen** zu unterstützen. Der*die Prozessmanager*in hat die operative Umsetzung des GP zur Aufgabe. Das Planen, Steuern und Kontrollieren von GP gehören zu seinen*ihren Aufgaben. Der*die Prozessmanager*in hat die Aufgabe, die Koordination der Arbeit seiner*ihrer zugeordneten Prozessmitarbeiter*innen zu gewährleisten. Er*sie erleichtert die reibungslose Abstimmung zwischen den organisatorischen Einheiten, die in den Prozess involviert sind. Der*die Prozessmanager*in führt in regelmäßigen Abständen Überprüfungen und Bewertungen des Prozesses durch und agiert als Experte*Expertin, um kontinuierliche Optimierungen und Weiterentwicklungen des betreuten Geschäftsprozesses voranzutreiben. Auf der Ebene der **Teilprozessmanager*innen** sind ähnliche Aufgaben zu bewältigen. Die Teilprozessmanager*innen sind für die Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer jeweiligen Teilprozesse verantwortlich und haben die Verpflichtung, die spezifischen Prozessziele in Absprache mit ihrem*ihrer übergeordneten Prozessmanager*in zu erreichen. Die **Prozessmitarbeiter*innen** sind für die Durchführungen der einzelnen Aktivitäten im

¹⁴ Vgl. VAHS (2019), S. 253.

Prozess verantwortlich. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass die ihnen zugewiesenen Aufgaben ordnungsgemäß ausgeführt werden und verfügen über die notwendigen Ausführungskompetenzen. Im Rahmen der Selbstkontrolle überwachen sie kontinuierlich die laufenden Aktivitäten und reichen Vorschläge zur Optimierung ein. Das **Prozessteam** setzt sich aus den Prozessmitarbeiter*innen zusammen, die an einem Geschäfts- oder Teilprozess beteiligt sind, und dem*der jeweiligen Prozessmanager*in, der*die die Verantwortung trägt. Das Prozessteam arbeitet zusammen, um den Geschäftsprozess effizient zu koordinieren.¹⁵

Prozessoptimierung und Ausrichtung der Geschäftsprozesse

Eine optimierte Gestaltung von Abläufen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens trägt maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung von Unternehmenszielen bei. Darüber hinaus erhöhen klare Strukturen die Flexibilität des Unternehmens, indem sie eine schnelle und effektive Anpassung an externe Einflüsse ermöglichen. Beispielsweise können bestehende Strukturen und Arbeitsabläufe die Reaktionsfähigkeit der Kooperationspartnerin auf Veränderungen wie Personalfluktuation oder Gesetzesänderungen erleichtern. Eine gezielte strukturelle Gestaltung der Organisation, oder Teilbereiche der Organisation dient dem Ausbau und der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Durch eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung von Abläufen und Strukturen können Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit stärken und somit ihren langfristigen Erfolg sichern.¹⁶

Kritisch für den Unternehmenserfolg sind die effektive Ausrichtung des Unternehmens und das Management von Geschäftsprozessen. Ziel ist die Gewährleistung von transparenten Abläufen und die Verringerung von Durchlaufzeiten. Kontinuierliche Prozessverbesserungen sind von entscheidender Bedeutung, um langfristig sowohl die Produktivität als auch die Zufriedenheit der KD zu steigern. Mit der Betrachtung der Zufriedenheit der KD kommt es zu einem Perspektivenwechsel, bei dem zwischen Innenorientierung und Außenorientierung unterschieden wird. Die Außenorientierung bezieht sich auf die umfassende Berücksichtigung der Bedürfnisse des*der Kunden*Kundin, unabhängig davon, ob es sich um eine*n externe*n oder interne*n Kunden*Kundin handelt. Es ist wichtig, den*die Kunden*Kundin innerhalb des Prozesses zu definieren, um seine*ihre Anforderungen bestmöglich erfüllen zu können. Die Orientierung auf Prozesse ist eine Konsequenz des Prozessmanagements. Gemäß ÖNORM A 9009:2013 verfügt ein Unternehmen über Prozessmanagementfähigkeiten, wenn es in der Lage ist, Aktivitäten innerhalb des Unternehmens als zusammenhängende, funktionsübergreifende Prozesse wahrzunehmen, um die prozessorientierte Sichtweise zu steuern, anzupassen und kontinuierlich zu verbessern.¹⁷

¹⁵ Vgl. VAHS (2019), S. 255.

¹⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 23.

¹⁷ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 17.

2.1 Stellenwert und Methoden der Prozessoptimierung

Die dynamische Entwicklung der digitalen Technologien und die zunehmende Globalisierung stellen Unternehmen vor große Herausforderungen, die durch externe Einflüsse wie Pandemien, Kriege oder Inflation zusätzlich verschärft werden. In diesem Kontext befinden sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in turbulenten Zeiten, da sie im Vergleich zu großen Industriebetrieben in der Regel über geringere Kapitalreserven verfügen und weniger stark global vernetzt sind. Die Fähigkeit von Unternehmen, auf Veränderungen schnell und flexibel zu reagieren und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, ist entscheidend, um in diesem Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁸

Steuerberatungskanzleien sind für die Erstellung des externen Rechnungswesens verantwortlich und sind einem starken Anstieg des Arbeitsvolumens aufgrund der gestiegenen Komplexität ausgesetzt. Gründe für das wachsende Arbeitsvolumen in der Steuerberatung können die Digitalisierung mit dem Aufkommen neuer Geschäftsfelder, wie Online-Shops sowie die Vielzahl von Förderanträgen im Zusammenhang mit der Covid-19-Krise genannt werden. Um dieser Fülle an Aufgaben gerecht zu werden, ist die Steuerberatungsbranche gefordert, Prozesse weitestgehend zu optimieren.¹⁹

Im Unternehmenskontext bezieht sich Prozessoptimierung auf interne Strukturen, die sich auf Zielgrößen wie Produktivität, Durchlaufzeiten, Effizienz und Fehlerminimierung fokussieren. Angesichts der Notwendigkeit, den aktuellen Standards zu entsprechen und wettbewerbsfähig zu bleiben, sind kontinuierliche Prozessoptimierungen unerlässlich. Laut einer Studie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. wird der Prozessorganisation in kleineren Unternehmen eine begrenzte Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl sie auch für diese von großer Bedeutung ist.²⁰

In der Praxis zeigt sich, dass mangelnde Aktivitäten in der Prozessoptimierung oft auf typische Hemmnisse zurückzuführen sind. Diese umfassen unter anderem eine unzureichende Sensibilität der Führungskräfte für dieses Thema sowie ein mangelndes Methodenwissen. Insbesondere in KMU ist oft keine Position für Prozessoptimierung in der Unternehmensphilosophie fest verankert. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass erfolgreich durchgeführte Prozessoptimierungsprojekte oft nicht ausreichend evaluiert werden. Eine fehlende Evaluation der Projekte kann die Nachhaltigkeit der Optimierungsmaßnahmen beeinträchtigen und die Aussagekraft der Projektergebnisse verringern.²¹

¹⁸ Vgl. JUNGKIND/KÖNNEKER/PLÄSTER/REUBER (2018), S. 11.

¹⁹ Vgl. HIRZEL/KÜHN/GAIDA (2008), S. 90.

²⁰ Vgl. BASZENSKI (2012), S. 82.

²¹ Vgl. JUNGKIND/KÖNNEKER/PLÄSTER/REUBER (2018), S. 12.

Im Laufe der Zeit wurden verschiedene Methoden entwickelt, die sich gegenseitig beeinflusst haben und auf gemeinsamen Grundlagen und Wertvorstellungen basieren. Die einzelnen Methoden weisen unterschiedliche Schwerpunkte auf und weichen in Umsetzung und Ansatz teilweise stark voneinander ab. Aus diesem Grund ist es wichtig, vor der Umsetzung einer Prozessoptimierung den Nutzen, die Ressourcen und den Aufwand sorgfältig abzuwägen. Nicht alle Methoden sind gleichermaßen für die Bearbeitung verschiedener Verbesserungsthemen geeignet, und unbedeutende Verbesserungen erfordern keine aufwendige und ressourcenintensive Vorgehensweise.²²

Im Rahmen der Prozessoptimierung im Unternehmen stellt die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter*innen über Abteilungsgrenzen hinweg eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von Verbesserungen der Prozessabläufe dar. Die Implementierung kann auch zu Veränderungen der Unternehmenskultur führen, insbesondere im Hinblick auf etablierte Vorgehensweisen. Durch die Einführung von Ablauforganisationen kann eine erhöhte Flexibilität im Unternehmen erreicht werden, welche schnelle Anpassungen an wandelnde Umstände wie Marktstrukturen, Gesetzeslage oder Kundenbedürfnisse ermöglicht.²³

Prozesserneuerung und -verbesserung

In der Prozessoptimierung werden zwei Vorgehensweisen zur Steigerung der Effektivität von Geschäftsprozessen eingesetzt: Die Prozesserneuerung und die Prozessverbesserung. Prozesserneuerungen sind ein organisatorischer Veränderungsprozess, der dazu dient, bestehende Geschäftsprozesse grundlegend zu überarbeiten oder durch neue Prozesse zu ersetzen. Das Ziel dieser Veränderungen ist es, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens signifikant zu verbessern und neue, innovative Dienstleistungen für die KD zu schaffen. Das Vorgehen birgt erhebliche Chancen, aber auch Risiken, und wird in der Regel in kurzer Zeit durchgeführt. Prozessverbesserungen beinhalten schrittweise Innovationen und Leistungssteigerungen in vorhandenen Geschäftsprozessen, während die Grundstruktur der Prozesse erhalten bleibt.²⁴

Zur Optimierung der GP können sowohl inkrementelle Maßnahmen als auch komplexe Verbesserungsprozesse zum Einsatz kommen. Prozessverbesserungen erfordern nicht unbedingt den Einsatz komplexer Prozessoptimierungsmaßnahmen. Inkrementelle Maßnahmen, die von den Mitarbeiter*innen innerhalb ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen selbstständig umgesetzt werden können, reichen in vielen Fällen aus, um Verbesserungen zu erzielen. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten informiert sind und klare Regeln eingehalten werden.²⁵

²² Vgl. HOFMANN (2020), S. 36.

²³ Vgl. NADER/VLAD (2016), S. 149.

²⁴ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 506.

²⁵ Vgl. HOFMANN (2020), S. 38.

Schritte und Ansätze der Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung wird in der Regel in drei bis vier Schritten durchgeführt. Der erste Schritt besteht in der Durchführung einer Ist-Analyse, bei der die bestehenden Prozesse evaluiert werden und Ziele für die Optimierung festgelegt werden. Durch eine umfassende Ist-Analyse können potenzielle Fehlerquellen im Prozess identifiziert werden. Nach der Identifikation von Fehlern wird der Soll-Zustand formuliert, der beschreibt, welches Ziel durch die Optimierung erreicht werden soll. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen zur Umsetzung des Soll-Zustandes erarbeitet und eingeleitet. Die Wirksamkeit der Maßnahmen sollte während und nach der Umsetzung überwacht und bewertet werden.²⁶

Es existieren verschiedene Ansätze zur Erneuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen. Das Business Process Reengineering (BPR) zählt zur bekanntesten Technik der Prozesserneuerung. In der Prozessverbesserung sollte der Fokus auf eine nachhaltige Prozessverbesserung gelegt werden. Der Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) liefert diesbezüglich den besten Ansatz zur Prozessverbesserung. Durch die Kombination dieser Maßnahmen wird sichergestellt, dass der optimierte Prozess radikal eingeführt und kontinuierlich verbessert wird.²⁷

Die nachfolgende Tabelle vergleicht die Merkmale beider Prozessoptimierungsmethoden und soll die Relevanz hervorheben:

| Merkmale der Prozessoptimierung | Prozesserneuerung (Business Process Reengineering) | Prozessverbesserung (PDCA-Zyklus, KVP-Methode) |
|-----------------------------------|--|--|
| Auslöser | <ul style="list-style-type: none"> Kein standardisierter Ablauf Dringender Erneuerungsbedarf | <ul style="list-style-type: none"> Stabilisieren der Schwachstellen Schrittweise Eliminierung der Schwachstellen |
| Ziele der Veränderung | <ul style="list-style-type: none"> Radikale Einführung und Steigerung der Effektivität und Effizienz | <ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Weiterentwicklung des erstellten Prozesses |
| Umfang der Veränderung | <ul style="list-style-type: none"> Erneuerung des Pauschalierungserstellungsprozesses | <ul style="list-style-type: none"> Laufende Verbesserung des erstellten Prozesses |
| Art der Veränderung | <ul style="list-style-type: none"> Radikale Innovation | <ul style="list-style-type: none"> Inkrementelle Innovation |
| Häufigkeit der Durchführung | <ul style="list-style-type: none"> Einmalig beziehungsweise fallweise | <ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Adaption des erstellten Prozesses |
| Anstoß/ Träger*in der Veränderung | <ul style="list-style-type: none"> Management, Erfahrungsberichte | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter*innen, Workshop |

Tabelle 1: Merkmale der Prozessoptimierungsstrategien, Quelle: SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 507, (leicht modifiziert).

Die nachfolgenden Kapitel konzentrieren sich auf diese beiden Methoden, da die Prozessoptimierung bei der Kooperationspartnerin anhand dieser erfolgt.

²⁶ Vgl. ARNDT (2006), S. 77.

²⁷ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 508 ff.

2.1.1 Business Process Reengineering als Ansatz zur Prozesserneuerung

Das Reengineering umfasst eine grundlegende Umstrukturierung der bestehenden Geschäftsprozesse in einem Unternehmen mit dem Ziel, Schwachstellen aufzudecken und zu beheben.²⁸

Das BPR wird durch verschiedene Merkmale geprägt, darunter eine Konzentration auf bereichsübergreifende Prozesse, eine Priorisierung des Nutzens für die KD im Hinblick auf Aufgaben und Prozesse, eine radikale Neugestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, Verbesserungen anzustreben, die Eliminierung von Tätigkeiten, die keinen Beitrag zur Wertschöpfung leisten, und die Bildung von Prozessteams, um fragmentierte Verantwortungsbereiche aufzulösen. Diese Merkmale können als Kernelemente angesehen werden und sind in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis weit verbreitet.²⁹

Das Konzept des BPR wurde Anfang der 90er Jahre von Michael Hammer entwickelt. Hammer untersuchte Unternehmen, die wirtschaftlich enorm unter Druck standen und schafften, zu überleben und zu wachsen. Im BPR gibt es drei wesentliche Erkenntnisse, die aus Hammers Beobachtungen abgeleitet wurden. Erstens beruhen erfolgreiche Prozesse in Unternehmen nicht auf stückweisen Verbesserungen des Vorhandenen, sondern erfordern eine radikale Neugestaltung. Zweitens ist es notwendig, bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen über die reine Automatisierung des Vorhandenen hinauszugehen, auch wenn die Informationstechnologie eine entscheidende Rolle spielt. Die dritte wesentliche Erkenntnis Hammers ist, dass Unternehmen sich von eingefahrenen, tief verwurzelten Mustern der Arbeitsorganisation lösen müssen, die die reibungslose und abteilungsübergreifende Funktionsweise der Geschäftsprozesse verhindern. Stattdessen müssen neue Grundsätze angenommen werden. Diese Erkenntnisse haben das BPR zu einem wichtigen Ansatz für die Prozessoptimierung und das Geschäftsprozessmanagement gemacht.³⁰

Als entscheidender Vorteil gegenüber anderen Optimierungsmethoden wird im BPR die Möglichkeit gesehen, dass keine Rücksicht auf bestehende Arbeitsabläufe und Strukturen genommen werden muss. Stattdessen werden neue optimale Prozesse im Top-down Ansatz entwickelt und eingeführt, die an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind. Mit dieser Methode können schnelle und radikale Veränderungen erreicht werden. Dieser Ansatz birgt auch Gefahren, wie den Verlust von wertvollem Know-how durch die Neugestaltung und die Notwendigkeit, Zeit und Ressourcen aufzuwenden, um die neuen Arbeitsabläufe einzuführen und reibungslos zu implementieren.³¹

²⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 98.

²⁹ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 18.

³⁰ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 377.

³¹ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2020), S. 19.

Je nach Ausgangslage und angestrebtem Zielzustand des neu zu definierenden Prozesses gibt es unterschiedliche Ansätze im BPR:³²

| Lösungsansätze | Auswirkungen auf das Unternehmen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassen mehrerer Positionen • Mitarbeiter fällen Entscheidungen • Natürliche Reihenfolge der Schritte • Es gibt mehrere Prozessvarianten • Arbeit dort erledigen, wo am sinnvollsten • Weniger Überwachung und Kontrolle • Minimale Abstimmungsarbeiten • Zentralisierung und Dezentralisierung | <ul style="list-style-type: none"> • Veränderung organisatorischer Einheiten • Veränderung bestehender Arbeitsstellen • Die Rolle der Mitarbeitenden verändert sich • Die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die Aufgabe verändert sich |

Tabelle 2: Lösungsansätze und Auswirkungen des Business Process Reengineering.
Quelle: SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 512 (leicht modifiziert).

Prozessabläufe im Unternehmen sind nur mit Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter*innen über Abteilungsgrenzen hinweg implementierbar. Das führt unter Umständen auch zu Veränderung der Unternehmenskultur im Hinblick auf etablierte Vorgehensweisen.³³

2.1.2 Plan-Do-Check-Act-Zyklus in Verbindung mit der Methode des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Ansatz zur Prozessverbesserung

Die KVP-Methode ist eine Problemlösungstechnik, die dem PDCA-Zyklus folgt. Der PDCA-Zyklus ist ein Modell, das aus vier Schritten besteht: Planung, Analyse der Ist-Situation und Planung der Verbesserungen, Ausführung der geplanten Maßnahmen und die Überprüfung der Wirkung der durchgeführten Verbesserungen (Check). Bei erfolgreicher Umsetzung wird die Prozessverbesserung als Standard festgelegt und eingeführt, um eine wiederholte Behandlung des gleichen Problems auszuschließen. Die Einhaltung der festgelegten Standards erfolgt nicht durch eine Kontrolle, sondern durch das Erreichen des angestrebten Zielzustands, der ein höheres Prozessniveau anstrebt. Der PDCA-Zyklus zeichnet sich durch seine kontinuierliche Natur aus. Nach der erfolgreichen Umsetzung von Verbesserungen werden neue Ziele gesetzt, um kontinuierliche Verbesserung zu erzielen.³⁴

³² Vgl. HOFMANN (2020), S. 55.

³³ Vgl. NADER/VLAD (2016), S. 149.

³⁴ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 516.

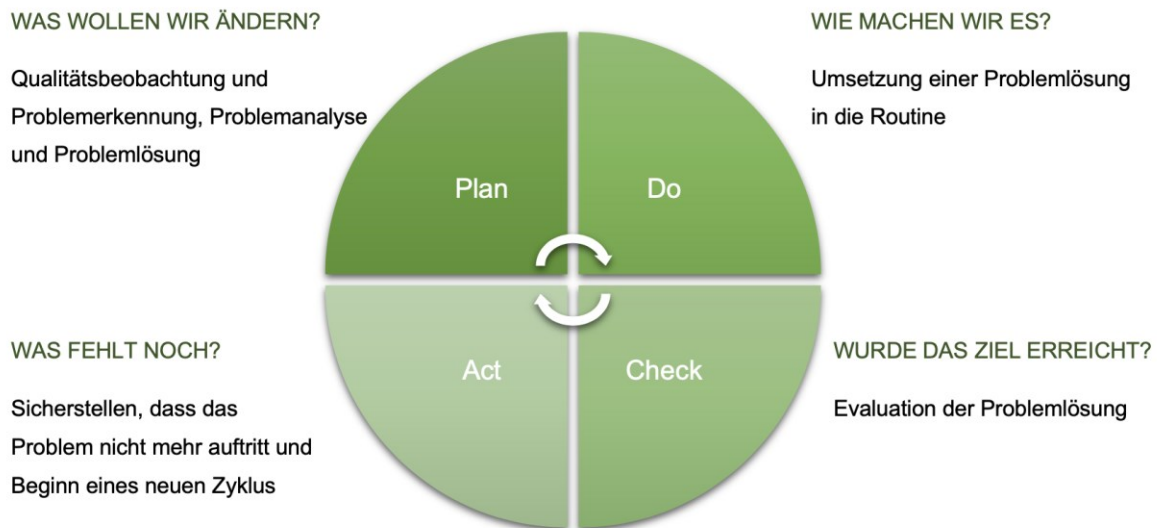


Abbildung 2: PDCA-Zyklus,
in Anlehnung an HOFMANN (2020), S. 40.

Die Methode, welche den teamorientierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) beschreibt, beinhaltet die Optimierung von bestehenden Arbeitsabläufen, beginnend im Kleinen. Die Durchführung inkrementeller Optimierungen durch eingespielte Teams wird als effektiv erachtet. Ein zusätzlicher Vorteil der Anwendung der KVP-Methode besteht darin, dass die Verbesserung der Arbeitsabläufe und die Stärkung des Zusammenhalts und Teamgeists innerhalb des Teams erzielt werden kann.³⁵

Die Denkhaltung bei der Anwendung der KVP-Methode spielt eine entscheidende Rolle. Die Methode setzt auf eine kontinuierliche Optimierung der Arbeitsabläufe in kleinen Schritten, bei welcher die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess eingebunden werden. Im deutschen Sprachgebrauch wird diese Methode oft mit der Kaizen-Methode gleichgesetzt, welche auf der Philosophie der japanischen Fertigungstechnik basiert. Die Kaizen-Methode ist eine Methode des konsequenten Innovationsmanagements oder der Verbesserung und wird heute weltweit als wichtiger Bestandteil bei der Formulierung langfristiger Wettbewerbsstrategien angesehen. Die Akkumulation vieler kleiner Veränderungen führt zu Erfolgen und Wettbewerbsvorteilen. Die Philosophie nach Kaizen strebt eine kontinuierliche Verbesserung an und basiert auf einer Reihe von Leitprinzipien. Dazu zählen ausgereifte Prozesse, um qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen, die Identifizierung von Grundursachen von Problemen und die Umsetzung von korrigierenden Maßnahmen, die Identifizierung der aktuellen Situation, die Förderung von Teamarbeit und die Einbindung aller Mitarbeiter*innen in den Prozess.³⁶

³⁵ Vgl. HOFMANN (2020), S. 39.

³⁶ Vgl. HIRZEL/KÜHN/GAIDA (2008), S. 89.

Die erfolgreiche Implementierung der KVP-Methode erfordert eine vorherige Schaffung wesentlicher Rahmenbedingungen, die für den Erfolg der Umsetzung entscheidend sind. Diese Bedingungen können beispielsweise durch einen Verbesserungsworkshop geschaffen werden. Der erste Schritt besteht darin, das Verbesserungsthema zu definieren, wobei die grundlegende Frage, was zu ändern ist, den Beginn der Prozessoptimierung markiert. Im nächsten Schritt werden die Problemfelder im Verbund analysiert, wobei kritische Beobachtungen der Arbeitsschritte erfolgen. Anschließend werden für die einzelnen Problemfelder gemeinsam Optimierungen erarbeitet. Im nächsten Schritt werden die erarbeiteten Verbesserungen direkt umgesetzt und in den bestehenden Arbeitsablauf implementiert. Der angepasste Ablauf wird in diesem Schritt gleichzeitig simuliert, um zu prüfen, ob die Optimierungen die gewünschte Wirkung erzielen oder ob weitere Anpassungen erforderlich sind. Der abschließende Schritt dient der Überprüfung der Wirkung, um festzustellen, ob die Verbesserungen nach der Implementierung den gewünschten Nutzen erzielen und ob der Ablauf verbessert wurde.³⁷

2.2 Prozesserhebung und -analyse zur Erfassung und Bewertung der Ausgangssituation

Die Prozesserhebung stellt einen wichtigen Bestandteil des Prozessmanagements dar, der mit der systematischen Identifikation der Prozesse im Unternehmen beginnt. Ziel dieser Prozessidentifikation ist die klare Definition der Kriterien zur Auswahl der zu verbessernden Prozesse. Das Ergebnis dieser Identifikation bildet die Prozessarchitektur, welche als Rahmen für die Ausgestaltung von Prozessmodellierungs- und Prozessverbesserungsprojekten dient. Die Entscheidung darüber, was als Geschäftsprozess zu betrachten ist, gestaltet sich nicht simpel, da sich repetitive Tätigkeiten möglicherweise nicht als eigenständige Geschäftsprozesse identifizieren lassen.³⁸

Im geschäftlichen Kontext wird ein nicht beobachtbarer Ablauf als Prozess betrachtet, der jedoch eine identifizierbare Kernaufgabe aufweist und eine erkennbare Abfolge von Tätigkeiten beinhaltet. Die Kontrolle eines Prozesses ist möglich, wenn die sich wiederholenden Folgen von Ereignissen und Aktivitäten individuell beobachtbarer Geschäftsfälle betrachtet wird und das Produkt oder die Leistung des Unternehmens nicht bei jeder Ausführung individuell ausgestaltet ist. Ein Geschäftsprozess ist wichtig genug, um ihm intensive Aufmerksamkeit zu schenken, wenn die KD für das Ergebnis bereit sind zu bezahlen oder es gesetzliche Rahmenbedingungen gibt, die das Unternehmen zwingen, den Prozess auszuführen oder zu verbessern.³⁹

³⁷ Vgl. HOFMANN (2020), S. 41.

³⁸ Vgl. HOFMANN (2020), S. 44.

³⁹ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 174.

Der Umfang des Prozesses auf den tatsächlichen Zweck muss abgegrenzt und festgestellt werden, ob es eine Beziehung zwischen dem Ereignis und den Aktivitäten des Prozesses gibt. Ein Mikro-GP, der weniger als drei Arbeitsschritte oder Wertschöpfungsstufen aufweist, rechtfertigt nicht die Bezeichnung als eigenständiger Geschäftsprozess im Geschäftsprozessmanagement.⁴⁰

Prozesserhebung

Auf die Prozessidentifikation folgt die Prozesserhebung. Die Prozesserhebung beschäftigt sich mit dem Erheben von Informationen über einen gegebenen Prozess und dem Organisieren der erhobenen Informationen in Form eines Ist-Modells. Die Prozesserhebung ist eine breit angelegte Aktivität. Die Prozessmodellierung ist Teil dieser Aktivität. Mit der Prozessmodellierung kann erst begonnen werden, wenn Informationen in ausreichendem Maße zusammengetragen wurden. In der Praxis ist das Erheben von Informationen oft zeitaufwendig und schwierig. Um dies effektiv durchführen zu können, empfiehlt die Literatur einen Rahmen zu definieren. Es lassen sich vier Aufgaben der Prozesserhebung unterscheiden:⁴¹

1. Rahmenbedingungen definieren: Hier werden die Mitarbeitenden, die im Prozess involviert sind, zusammengestellt.
2. Informationen erheben: In diesem Schritt wird versucht, Verständnis für den Prozess zu entwickeln. Verschiedene Erhebungsmethoden werden angewendet, um Informationen über einen Prozess einzuholen.
3. Modellierungsarbeit durchführen: In diesem Stadium wird das Prozessmodell erstellt. Die Modellierungsmethode beschreibt die Vorgaben für die systematische Abbildung eines Prozesses.
4. Qualität des Prozessmodells sicherstellen: Im Rahmen dieses Schrittes wird sichergestellt, dass das aus der Erarbeitung resultierende Prozessmodell verschiedene Qualitätskriterien erfüllt. Dieser Schritt erfüllt zusätzlich eine vertrauensbildende Funktion.

Prozessanalyse

Die Prozessanalyse beschäftigt sich mit der Ist-Situationsbeschreibung. Die Analyse ist die wertneutrale Untersuchung des Ist-Zustandes. Sie dient der reinen Bestandsaufnahme und ist somit klar von der Würdigung zu trennen, in welcher Wertend zu den analysierten Sachverhalten Stellung genommen wird. Die Prozessanalyse kann grundsätzlich alles innerhalb eines Prozesses analysieren. Maßgeblich für die Prozessanalyse ist die Zielsetzung der Prozessgestaltung.⁴²

⁴⁰ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 174.

⁴¹ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 184.

⁴² Vgl. FISCHERMANN (2012), S. 221.

Für die Ziele der Prozessoptimierung lassen sich beispielsweise folgende Analysemöglichkeiten ableiten:

| Hauptziele | Analysemöglichkeiten |
|----------------------------|--|
| Steigerung der Effizienz | <ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitungszeit • Wartezeit auf Unterlagen • Anzahl der Arbeitsschritte |
| Senkung der Kosten | <ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarf • Prozesskosten • Entstandene Doppelarbeit |
| Steigerung der Transparenz | <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Arbeitsschritte • Anzahl Prozesse/Teilprozesse • Fehlerrate • Verteilung der Zuständigkeiten |

Tabelle 3: Prozessanalyse anhand von Hauptprozesszielen,
Quelle: eigene Darstellung.

2.3 Identifizierung des Soll-Prozesses zur Erarbeitung eines optimierten Prozesses

Die Erreichung eines objektiv richtigen Sollprozesses erfordert einen graduellen Prozess, der die schrittweise Erreichung von Zielen beschreibt. Die Einführung des strategischen Prozessmanagements wird in vier bis fünf Ausbaustufen durchgeführt, wobei jede Stufe auf den Ergebnissen der vorherigen Stufen aufbaut und bereits vorhandene Ergebnisse, Methoden und organisatorische Anpassungen nutzt. Die fünf Stufen der Einführung des strategischen Prozessmanagements können wie folgt beschrieben werden:⁴³

⁴³ Vgl. HANSCHKE/LORENZ (2021), S. 41.

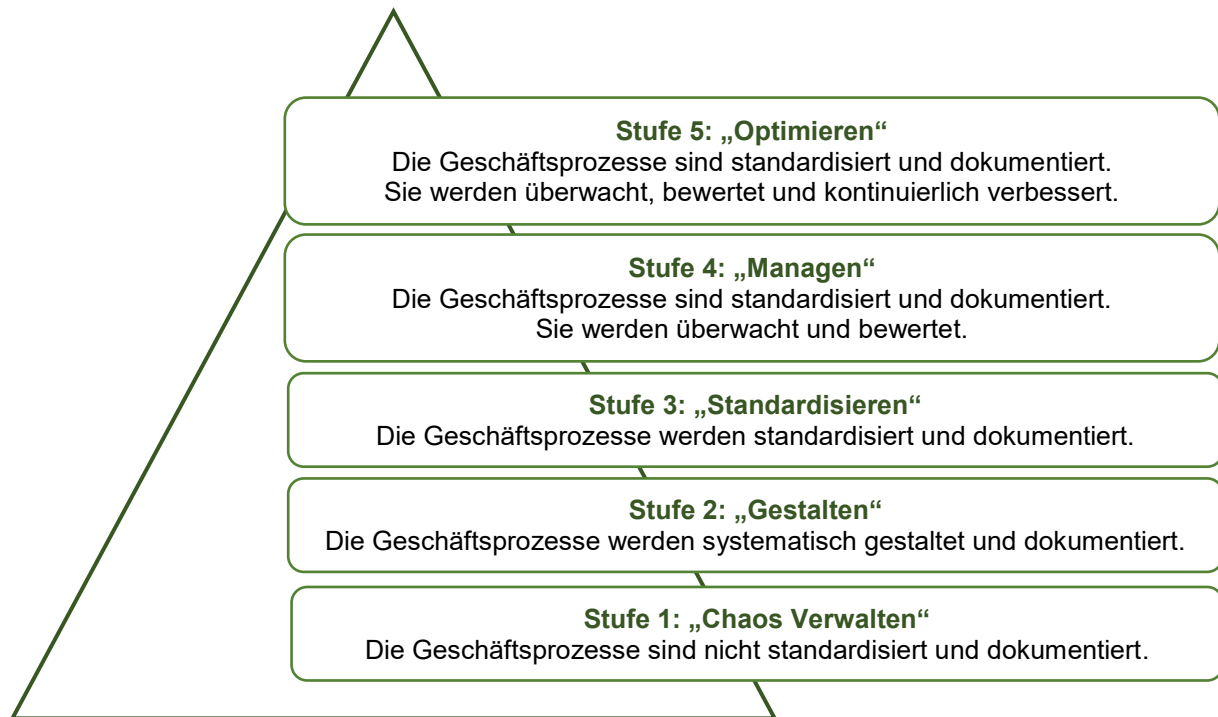


Abbildung 3: Entwicklung der Geschäftsprozess-Reife,
Quelle: PALLEDUHN/NEUENDORF (2013), S. 16, (leicht modifiziert).

Die erste Stufe der Einführung des strategischen Prozessmanagements stellt die niedrigste Ausbaustufe dar, in der keine optimierten Abläufe existieren. Die Arbeit in den Organisationseinheiten funktioniert in der Praxis, jedoch sind Arbeitsanweisungen und Detailprozesse rudimentär ausgearbeitet und Schnittstellen haben sich ohne geplante Einführung etabliert. Aus Sicht der Geschäftsprozesse besteht kein Überblick über künftige Schritte und die End-to-End-Sicht fehlt. In der zweiten Stufe sind die Geschäftsprozesse benannt und dokumentiert. Die Schnittstellen im Unternehmen sind identifiziert und die wesentlichen Teile des Geschäftsmodells sind erkannt. Es entsteht Transparenz über die wesentlichen Geschäftsprozesse und die Einbettung im Unternehmen und die Verantwortlichkeiten sind geklärt. In der dritten Stufe entwickelt sich ein erstes Verständnis für das Zusammenspiel der Geschäftsprozesse. Schnittstellen sind definiert und der Geschäftsprozess wird von Beginn bis Ende verstanden. In der vierten Stufe werden die einzelnen Geschäftsprozesse aktiv auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und mit geeigneten Kennzahlen bewertet. Zielzustände für die Prozesslandschaft werden definiert und ein Fahrplan oder eine Roadmap hilft, das Wesentliche im Blick zu behalten. In diesem Schritt kann auch die Einbettung der Geschäftsprozesse in die unternehmensinterne IT-Landschaft erfolgen. Die letzte Stufe dient der kontinuierlichen Evaluierung und Verbesserung. Geschäftsprozesse, die regelmäßig hinterfragt und verbessert werden, sind langfristig im Unternehmen anwendbar und erfolgreich.⁴⁴

⁴⁴ Vgl. HANSCHKE/LORENZ (2021), S. 42.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist in vielen Fällen keine Umstrukturierung, sondern vielmehr eine Adaptierung und Standardisierung bestehender Arbeitsabläufe.⁴⁵

Der optimierte Prozess in der Dienstleistung erfüllt verschiedene Anforderungen. Dazu gehören die klare Bestimmung von Leistungszielen, die Formulierung von Arbeitsaufgaben in verständlicher Art und Weise, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die erfolgreiche Umsetzung gesetzter Maßnahmen sowie die Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden*innen.⁴⁶

Bottom-up-Verfahren zur Prozessidentifikation

Das Bottom-up-Verfahren zur Prozessidentifizierung geht von der vorhandenen Aufbauorganisation als Ausgangspunkt aus und identifiziert Prozesse innerhalb dieses Rahmens. Aktivitäten werden auf der niedrigsten Prozessebene nach verschiedenen Gesichtspunkten wie Prozessabläufen, Informationsflüssen, Kostenrechnung oder Effizienzkriterien gebündelt und zu Teil- und Gesamtprozessen zusammengefasst. Das Bottom-up-Verfahren besteht aus verschiedenen Schritten, beginnend mit der Erhebung und Modellierung der aktuellen Prozesse. Die Ist-Prozesse werden analysiert, um Schwachstellen aufzudecken. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Analyse werden Soll-Prozesse modelliert, die auf den bereinigten Ist-Prozessen aufbauen. Der Zweck dieses Vorgehens besteht darin, Transparenz über die bestehenden Prozesse zu schaffen und Schwachstellen zu identifizieren, um darauf aufbauend eine höhere Effizienz durch die Konzeption von Soll-Prozessen zu erreichen.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 11.

⁴⁶ Vgl. HIRZEL/KÜHN/GAIDA (2008), S. 92.

⁴⁷ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 215.

3 Erhebungsanalyse zur Prozessoptimierung bei der Kooperationspartnerin

Kapitel drei dieser Arbeit dient der Erhebung und Analyse der aktuellen Vorgehensweise im Hinblick auf die Erstellung von Pauschalierungen des EStG. Zudem wird in diesem Kapitel eine Erhebungsanalyse durchgeführt. Im ersten Schritt werden die KLI der Kooperationspartnerin analysiert. Ziel ist es, die Relevanz von Pauschalierungen im Einkommensteuergesetz für die Kooperationspartnerin zu begründen und zu prüfen, inwieweit die Anwendung einer Gewinnermittlung mittels Pauschalierung bei den KLI der Kooperationspartnerin möglich und sinnvoll ist. Durch eine systematische Untersuchung dieser Faktoren können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Optimierung der Arbeitsweise beitragen und die Relevanz dieser Arbeit untermauern.

In der Datenanalyse werden verschiedene Untersuchungskriterien aus den Stammdaten der Buchhaltungssoftware BMD gesammelt, aufbereitet und analysiert, wie die Rechtsform, Branche, Gewinnermittlungsart, abgegebene Steuererklärungen und Preise, die für die Leistungen der Kooperationspartnerin für die Erstellung der Steuererklärungen gezahlt werden.

In Kapitel zwei sind die theoretischen Grundlagen zum BPR und der KVP-Methode beschrieben. Diese Methoden werden folgendermaßen eingesetzt:

Das BPR wird zur Gestaltung des Pauschalierungserstellungsprozesses eingesetzt. Es wird dabei unterstellt, dass kein aktueller Erstellungsprozess existiert. Die aktuelle Vorgehensweise bei der Kooperationspartnerin wird erhoben, um darauf aufbauend Abweichungen zum optimierten Prozess identifizieren zu können und bestehende Problemfelder mithilfe von Optimierungsmaßnahmen zu beschränken.

Die KVP-Methode in Verbindung mit dem PDCA-Zyklus dient der fortlaufenden Verbesserung und Weiterentwicklung des erstellten Pauschalierungserstellungsprozesses. Die erstmalige Prozessverbesserung erfolgt nach Implementierung des Prozesses. Hierbei liegt der Hauptaugenmerk auf die zuvor definierten und implementierten Optimierungsmaßnahmen.

3.1 Relevanzbegründung der Erhebungsformen

Die verschiedenen Methoden zur Erhebung von Prozessen weisen jeweils Vor- und Nachteile auf. Diese lassen sich hinsichtlich der Objektivität, des Zeitaufwands, der Reichhaltigkeit der erhobenen Daten sowie der Möglichkeit zur unmittelbaren Rückmeldung unterscheiden.⁴⁸

⁴⁸ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 201.

| Aspekt | Datenanalyse | Befragungen (Fragebogen) | Workshops |
|------------------------|--------------|--------------------------|-----------------|
| Objektivität | Hoch | Mittel bis hoch | Mittel bis hoch |
| Reichhaltigkeit | Hoch | Hoch | Hoch |
| Zeitaufwand | Hoch | Mittel | Mittel |
| Unmittelbares Feedback | Niedrig | Niedrig | Hoch |

Tabelle 4: Stärken und Schwächen der Prozesserhebungsmethoden, Quelle DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 201 (leicht modifiziert).

Eine Kombination der Methoden ist es möglich, den Methodenschwächen entgegenzuwirken. Durch die Kombination der Datenanalyse und Befragung mittels eines Fragebogens und der Durchführung eines Workshops ist die objektive Datengrundlage und die Möglichkeit von Feedback und persönlichen Ergänzungen möglich.⁴⁹

Die Entwicklung des optimierten Ablaufprozesses zur Erstellung von Pauschalierungen des Einkommensteuergesetzes erfolgt in drei Schritten. Im ersten Schritt wird eine Analyse der KLI durchgeführt. Es werden dabei Daten zur Relevanz von Pauschalierungen sowie die Verteilung der Rechtsformen, Gewinnermittlungsarten und Umsatzgruppen gesammelt und ausgewertet. Im zweiten Schritt werden sämtliche Mitarbeiter*innen, die Pauschalierungen bei der Kooperationspartnerin anwenden, mittels eines Fragebogens befragt, um den aktuellen Erstellungsprozess zu erheben und Fehlerquellen sowie Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Abschließend wird im Rahmen eines Workshops der optimierte Erstellungsprozess unter Berücksichtigung des definierten Soll-Zustandes modelliert und vorgestellt, wobei die Datenanalyse und die Ergebnisse der Befragung einbezogen werden.

In den folgenden Kapiteln wird zunächst eine theoretische Exposition der Datenanalyse, des Fragebogens und des Workshops vorgenommen. Im Anschluss auf die theoretische Abhandlung werden eine praktische Umsetzung und Anwendung dieser Konzepte vorgenommen.

3.2 Analyse der Klient*innen der Kooperationspartnerin

Im Rahmen der Datenanalyse werden verschiedene Untersuchungskriterien erhoben, darunter die Rechtsform, Branche, Gewinnermittlungsart, abgegebene Steuererklärungen und der Preis, den der*die KLI für die Erstellung der Steuererklärungen bezahlen. Das Ziel der Analyse besteht darin, die Relevanz von Pauschalierungen des EStG für die Kooperationspartnerin zu begründen.

⁴⁹ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 202 ff.

Es soll ein Überblick darüber geschaffen werden, inwiefern die Anwendung einer Gewinnermittlung mittels Pauschalierung bei den KLI der Kooperationspartnerin möglich und aufgrund der Anwendungsfälle relevant ist. Durch die systematische Untersuchung dieser Faktoren können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Optimierung des Arbeitsprozesses dienen.

Das Ziel der Analyse besteht darin, dass eine Bestandsaufnahme erfolgt, wie viele KLI für eine pauschalierte Gewinnermittlung in Frage kommen und welche Bedeutung dieser Gewinnermittlungsart hinsichtlich der Optimierung der Arbeitsprozesse zukommt.

3.2.1 Festlegung der Datensätze und Untersuchungskriterien der Datenanalyse

Die Sekundäranalyse stellt eine wissenschaftliche Methodik dar, die darauf abzielt, Forschungsfragen durch die Wiederverwendung von bereits vorhandenen Forschungsdaten zu beantworten. Die Sekundäranalyse greift auf Datenmaterial zurück, das im Zusammenhang mit früheren Untersuchungen bereits erhoben wurde und vorliegt. Die Zielsetzung der Sekundäranalyse ist identisch mit der der Primäranalyse, da beide Methoden das Ziel haben, neue wissenschaftliche Erkenntnisse über den untersuchten Gegenstand zu erlangen. Die Sekundäranalyse bietet den Vorteil, dass sie eine kosteneffektive und zeitlich effiziente Möglichkeit darstellt, um bereits erhobene Daten zu nutzen und Forschungsfragen zu beantworten. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist Vorsicht geboten, da die Einschränkungen und Beschränkungen der zugrunde liegenden Daten berücksichtigt werden müssen. Die Sekundäranalyse kann in drei unterschiedliche Arten unterteilt werden. Die erste Art ist die Supraanalyse oder transzendierende Analyse, bei der die vorhandenen Daten aus einer neuen Forschungsperspektive heraus analysiert werden. Die Daten werden für neue theoretische, empirische oder methodologische Fragestellungen verwendet, die über die im Rahmen der Primärstudie entwickelten Begrifflichkeiten hinausgehen. Die zweite Art der Sekundäranalyse ist die ergänzende Analyse, bei der einzelne Fragen, die in der Originalstudie gestellt, aber nicht oder nicht ausreichend beantwortet wurden, untersucht werden. Die dritte Art ist die Reanalyse, bei der die vorhandenen Daten erneut unter derselben Fragestellung analysiert werden.⁵⁰

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Datenanalyse der KLI der Kooperationspartnerin durchgeführt, die der Art der Supraanalyse entspricht. Die Datengrundlage basiert auf dem KLI-Stock der Kooperationspartnerin. Ziel der Analyse ist es, eine wissenschaftlich fundierte Aussage über die Relevanz von Pauschalierungen des Einkommensteuergesetzes bei der Kooperationspartnerin zu treffen.

Die Untersuchungskriterien sind stark an den Eintrittsvoraussetzungen der Basispauschalierung, Kleinunternehmerpauschalierung, Pauschalierung für nicht buchführende Unternehmen und der

⁵⁰ Vgl. MEDJEDOVIC (2014), S. 20 ff.

Gastgewerbepauschalierung angelehnt. Durch die Erhebung mittels eines standardisierten Fragebogens konnte der derzeitige Status quo ermittelt werden. Es wurde festgestellt, dass die genannten Pauschalierungsarten von den Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin angewendet werden und somit von Bedeutung sind.

Die Anwendung der Basispauschalierung erfordert das Vorliegen von vier Eintrittsvoraussetzungen: Erstens müssen Einkünfte aus selbständiger Arbeit oder aus Gewerbebetrieb erzielt werden. Zweitens darf keine Buchführungspflicht bestehen und es dürfen auch freiwillig keine Bücher geführt werden, die eine Gewinnermittlung nach § 4 (1) EStG ermöglichen. Drittens muss aus den Steuererklärungen hervorgehen, dass der*die Steuerpflichtige von der Pauschalierung Gebrauch macht. Viertens darf der Vorjahresumsatz die Umsatzgrenze von 220.000 Euro nicht überschreiten.⁵¹

Die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende kann angewendet werden, wenn keine Buchführungspflicht besteht und auch keine ordnungsmäßigen Bücher geführt werden, die eine Gewinnermittlung nach Betriebsvermögensvergleich gemäß § 4 (1) EStG ermöglichen. Die erforderlichen Aufzeichnungen müssen ordnungsmäßig geführt werden. Zu diesen Aufzeichnungen gehören insbesondere das Wareneingangsbuch für Roh-, Hilfsstoffe und Zutaten sowie für Halbfertigprodukte, die ordnungsgemäße Aufzeichnung des Lohnaufwands, die Fremdlöhne, die Abschreibungen für Abnutzung, die Anschaffungs- oder Herstellungskosten geringwertiger Wirtschaftsgüter, die Ausgaben für Miete oder Pacht, die Beiträge zur Pflichtversicherung sowie Aufzeichnungen zur Übertragung von stillen Reserven und zur Vorsorge für Abfertigungen, Pensionen und Jubiläumsgelder. Die Durchschnittssätze zur Ermittlung der pauschalen Betriebsausgaben sind gemäß § 1 (1) Z 2 der Verordnung zur Aufstellung von Durchschnittssätzen für die Ermittlung des Gewinnes bei nichtbuchführenden Gewerbetreibenden den Gewerbebezweigen zuzuordnen und in dieser Höhe zu entnehmen.⁵²

Betriebe, die im Gastgewerbe tätig sind und über eine Gewerbeberechtigung gemäß § 111 der Gewerbeordnung während des gesamten Wirtschaftsjahres verfügen, können ihren steuerlichen Gewinn mit Inanspruchnahme der Gastgewerbepauschalierung ermitteln. Die Anwendung dieser Pauschalierung erfordert gemäß § 1 (2) der Gastgewerbepauschalierungsverordnung drei Voraussetzungen: Erstens darf keine Buchführungspflicht bestehen und es dürfen auch keine Bücher freiwillig geführt werden, die eine Gewinnermittlung nach § 4 (1) des Einkommensteuergesetzes ermöglichen. Zweitens muss die Umsatzgrenze von 400.000 Euro eingehalten werden.

⁵¹ S. § 17 (1) EStG.

⁵² S. § 1 (1) Gesamte Rechtsvorschrift für die Aufstellung von Durchschnittssätzen für die Ermittlung des Gewinnes bei nichtbuchführenden Gewerbetreibenden ff.

Aus der Steuererklärung muss hervorgehen, dass der Steuerpflichtige von der Pauschalierung Gebrauch macht.⁵³

Gemäß § 17 (3) EStG besteht die Möglichkeit der Anwendung der Kleinunternehmerpauschalierung, sofern Einkünfte aus Gewerbebetrieb oder selbständiger Arbeit vorliegen und die im betreffenden Wirtschaftsjahr geltende Umsatzgrenze nicht überschritten wurde.⁵⁴

| Kriterien | Zielsetzung |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Rechtsform • Branche • Abzugebende Steuererklärungen • Preis für Jahresabschluss bzw. Steuererklärungen • Pauschalierung bereits in Vorjahren angewendet | <ul style="list-style-type: none"> • Vorkommen der Gewinnermittlungsarten • Relevanz und Anwendungsfälle von Pauschalierungen des EStG • Verteilung der Rechtsform, Branche und Umsatzgruppen • Durchschnittlicher Preis pro Klient*in |

Tabelle 5: Untersuchungskriterien und Zielsetzung der sekundären Datenanalyse,
Quelle: eigene Darstellung.

Durch die Anwendungsvoraussetzungen der Pauschalierungsarten des EStG sowie die Anforderungen der Geschäftsführung der Kooperationspartnerin ergeben sich spezifische Untersuchungskriterien für die Sekundäranalyse der KLI von Feilenreiter & Co. WirtschaftsprüfungsgesmbH. Diese Kriterien beinhalten die Rechtsform, Branche, Gewinnermittlungsart, Jahresumsatz, abgegebene Steuererklärungen aus Vorjahren, ob der*die KLI bereits pauschaliert wurde und den Vorjahrespreis für die Erstellung der Steuererklärungen.

3.2.2 Stichprobenplanung der Datenanalyse

Die Kooperationspartnerin ist zur Betreuung von 1.950 KLI bevollmächtigt. Der Export der KLI aus dem ERP Programm BMD umfasst eine Datenmenge von 3.292 Personen und Firmen. Es hat sich herausgestellt, dass die Stammdaten der KLI der Kooperationspartnerin unzureichend gepflegt sind und die vorhandenen Einstellungen der BMD-Software zur Verwaltung von Stammdaten nicht ausreichen, um eine automatisierte oder teilautomatisierte Analyse der KLI durchzuführen. Aufgrund der vielen fehlenden kundenspezifischen Parameter muss eine manuelle Analyse der Datengrundlage durchgeführt werden. Die hohe Anzahl der Datensätze macht eine To-

⁵³ S. § 1 (2) Gastgewerbepauschalierungsverordnung.

⁵⁴ S. § 17 (3a) EStG.

talerhebung schwer durchführbar und ineffizient. Aus diesem Grund ist es erforderlich, eine repräsentative Stichprobe zu ermitteln, um die Datenerhebung durchzuführen und diese anschließend repräsentativ auszuwerten.

Die Bestimmung des Umfangs einer Stichprobe hängt von Faktoren ab, wie personeller, zeitlicher, finanzieller und sachlicher Aspekte wie der Zugänglichkeit der Einheiten sowie der gewünschten Genauigkeit der Ergebnisse.⁵⁵

Je höher die gewünschte Genauigkeit des Ergebnisses und je niedriger die akzeptable Irrtumswahrscheinlichkeit ist, desto größer muss die Stichprobe definiert sein. Bei der Planung einer empirischen Untersuchung ist es notwendig, die benötigte Stichprobengröße zu ermitteln, um eine gewünschte Genauigkeit der Schätzwerte zu erreichen. Die akzeptable Höhe des Schätzfehlers hängt von der erforderlichen Präzision der Untersuchungsergebnisse ab, was wiederum von der Fragestellung der Untersuchung abhängt. Sofern die Größe der Grundgesamtheit ausreichend groß ist, spielt sie bei der Ermittlung der erforderlichen Stichprobengröße eine untergeordnete Rolle. Der notwendige Umfang der Stichprobe bleibt unverändert, unabhängig davon, ob beispielsweise die gesamte Bevölkerung eines Landes oder die einer Stadt erfasst werden soll. In der Regel hängt die Stichprobengröße nicht von der Größe der Grundgesamtheit ab, sondern von zwei anderen Faktoren: dem Signifikanzniveau (t) und dem Konfidenzintervall (e). Das Signifikanzniveau gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der das Ergebnis der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann. Das Konfidenzintervall gibt an, wie genau die Antworten aus der ausgewählten Stichprobe dem wahren Wert der Gesamtpopulation entsprechen.⁵⁶

Das Signifikanzniveau und das Konfidenzintervall werden im Voraus festgelegt, um die erforderliche Stichprobengröße zu bestimmen. In der Marktforschung wird ein Signifikanzniveau von 95%, was einem signifikanten Ergebnis entspricht, und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $\pm 5\%$ als ausreichend angesehen. Ein Signifikanzniveau von 99%, was einem hochsignifikanten Ergebnis entspricht, wird für Prognosen verwendet, welche in ihrer Aussagekraft präzise sein müssen.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 217.

⁵⁶ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 217.

⁵⁷ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 217 ff.

Die Berechnung der Stichprobe ist mit folgender Formel erfolgt:

$$N = \text{Populationsgröße} * \text{Fehlerspanne} * \text{Z-Wert}$$

Populationsgröße = 3292
Fehlerspanne = 5%
Z-Wert = 1,96 (Bei einem Konfidenzintervall von 95%, bei ungerichteter Hypothese)
 $N = 3292 * 0,05 * 1,96 = 322,62$

Formel 1: Berechnung der Stichprobe,
Quelle: in Anlehnung an BERGER-GRABNER (2022), S. 218.

Gemäß der Berechnung werden die Untersuchungskriterien im Rahmen der Datenanalyse für insgesamt 323 KLI erhoben und ausgewertet.

3.2.3 Erkenntnisse aus der Datenanalyse

Die Erhebung der Datengrundlage erwies sich aufgrund der auf das Nötigste beschränkten Stammdatenpflege der KLI bei der Kooperationspartnerin als zeitaufwendig. Die kanzleiinterne Buchhaltungssoftware BMD bietet umfangreiche Auswertungs- und Analysefunktionen, die nur effektiv genutzt werden können, wenn die Stammdaten korrekt gepflegt sind. Die vorliegende Studie umfasst die Aufbereitung der insgesamt 11 Kriterien für eine Stichprobe von 323 KLI.

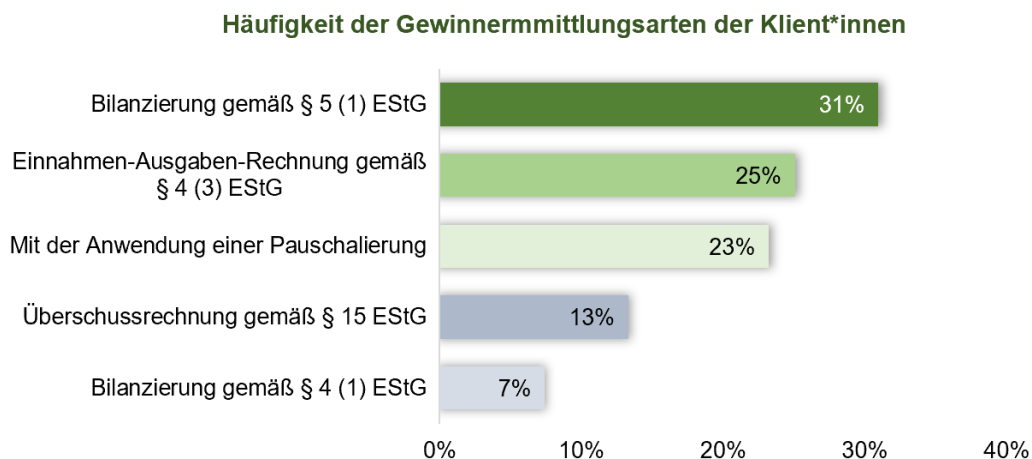


Abbildung 4: Häufigkeit der Gewinnermittlungsarten der Klient*innen,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Datenanalyse der Arten der Ermittlung des steuerlichen Ergebnisses hat ergeben, dass die steuerliche Gewinnermittlung durch Pauschalierung gemäß dem Einkommensteuergesetz an dritter Stelle nach der Bilanzierung gemäß § 5 (1) EStG und der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EAR) gemäß § 4 (3) EStG bei der Kooperationspartnerin angewendet wird. 23%, oder ein knappes Viertel aller KLI der Kooperationspartnerin, wenden Pauschalierungen für die Ermittlung der steuerlichen Gewinne an. Die am weitesten verbreiteten Arten der Pauschalierung sind die Basispauschalierung, die Gastgewerbepauschalierung, die Pauschalierung für nichtbuchführende Gewerbebetriebe und die Kleinunternehmerpauschalierung. Die Handelsvertreterpauschalierung und die Pauschalierung für Land- und Forstwirte wurden ebenfalls genannt und bilden zusammen

die 23% der Nennungen. Die Überschussrechnung gemäß § 15 EStG und die Bilanzierung nach § 4 (1) EStG komplettieren die Ermittlungsarten der steuerlichen Ergebnisse in der Stichprobe.

Im Anschluss wurde eine separate Erhebung durchgeführt, um festzustellen, ob bei den KLI der Kooperationspartnerin aktuell oder in der Vergangenheit eine Pauschalierung angewendet wurde. Die Auswertung dieser Erhebung deckt sich im Wesentlichen mit den bereits genannten 23%, die in Abbildung 4 dargestellt sind. Aus den vorliegenden Daten ist ersichtlich, dass 25% der KLI der Kooperationspartnerin entweder aktuell pauschaliert werden oder in der Vergangenheit pauschaliert wurden.⁵⁸

Die Untersuchungskriterien Rechtsform und Umsatzgruppen wurden für die Stichprobe der 323 KLI erhoben und ausgewertet.

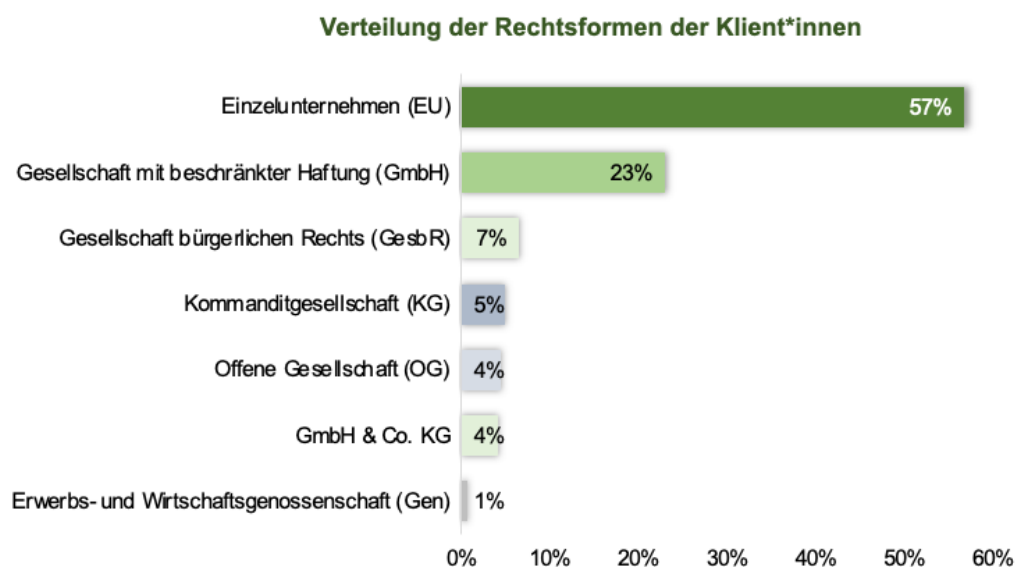


Abbildung 5: Verteilung der Rechtsformen der Klient*innen der Kooperationspartnerin,
Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, verteilen sich 26% der KLI in der Umsatzgruppe kleiner als 10.000 €. Die am häufigsten vorkommende Rechtsform ist das Einzelunternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit sind jene KLI von besonderer Bedeutung, für jene die Anwendung einer Pauschalierungsart des EStG erlaubt und steuerlich vorteilhaft ist.

⁵⁸ S. Anhang 1: Auswertung der Datenanalyse, S. 96.

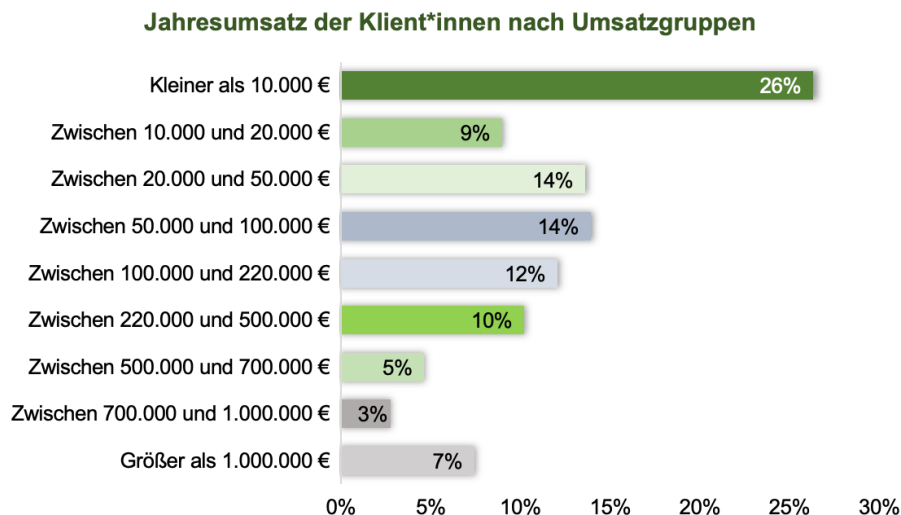


Abbildung 6: Umsatzhöhe der Klient*innen der Kooperationspartnerin,
Quelle: eigene Darstellung.

Gemäß den erläuterten Eintrittsvoraussetzungen, wie in Kapitel 3.2.1 beschrieben, ist festzustellen, dass sich der Großteil der KLI, oder 75 % der Nennungen, in der Umsatzgruppe bis 220.000 € befinden. Die Umsatzgrenze von 220.000 € ist maßgeblich für die Anwendbarkeit der Basispauschalierung. Die zweite Anwendungsvoraussetzung, die sich für die in der Arbeit betrachteten Pauschalierungsarten ergeben, ist jene, dass der Gewinn nicht mittels Vermögensvergleich nach § 5 (1) oder § 4 (1) EStG ermittelt wird. 48 % der KLI der Kooperationspartnerin ermitteln die steuerlichen Gewinne mittels der EAR, oder ohnehin bereits mittels der Anwendung einer Pauschalierung. Subsumiert ist festzustellen, dass das Thema der Pauschalierungen des EStG für die Kooperationspartnerin von hoher Relevanz ist, und aus diesem Grund laufend zu evaluieren und zu optimieren ist.⁵⁹

Für die Stichprobe der 323 KLI wurde erhoben, wie hoch der durchschnittliche Umsatz der Kooperationspartnerin für die Ermittlung der steuerlichen Ergebnisse je Jahr und KLI ist. Im Anschluss wurden diese Daten in Bezug auf die Rechtsform und Gewinnermittlungsart sowie auf die Ermittlung des Jahresüberschusses oder Fehlbetrags bei Einkünften aus Vermietung und Verpachtung verglichen:

⁵⁹ S. Anhang 1: Auswertung der Datenanalyse, S. 94 ff.

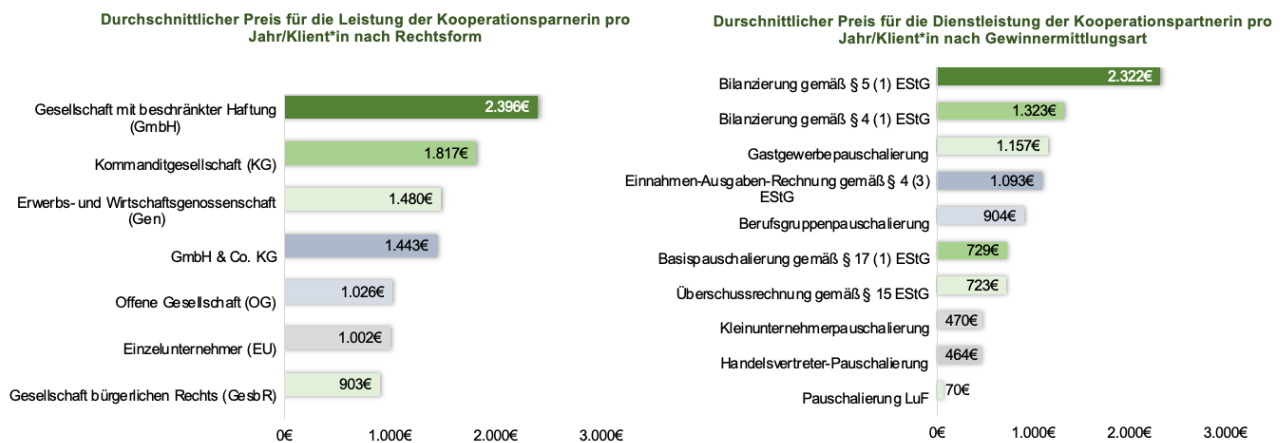


Abbildung 7: Durchschnittlicher Preis für die Dienstleistung der Kooperationspartnerin nach Rechtsform und Gewinnermittlungsart, Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Abbildung 7 lässt sich ableiten, dass die Bilanzierung gemäß § 5 (1) EStG in Kombination mit der Rechtsform Gesellschaft mit beschränkter Haftung, für welche die Gewinne verpflichtend gemäß § 5 (1) zu ermitteln sind⁶⁰, die teuerste Gewinnermittlungsart für die KLI darstellt. Die Bilanzierung nach § 4 (1) EStG liegt mit einem Durchschnittspreis von 1.323 € an zweiter Stelle. Die Pauschalierungsarten Gastgewerbepauschalierung, Berufsgruppenpauschalierung und Basispauschalierung rangieren in der Mitte der Preisskala. Es kann festgestellt werden, dass die Anwendung von Pauschalierungsverfahren zur Ermittlung der steuerlichen Ergebnisse der KLI günstiger ist als die Bilanzierung, aber im Vergleich zur EAR nach § 4 (3) EStG, einer alternativen Gewinnermittlungsart, nicht wesentlich günstiger ist.

Die Kleinunternehmerpauschalierung, Handelsvertreterpauschalierung und die Pauschalierung für Land- und Forstwirte nehmen die niedrigsten Positionen in der Preisskala ein. In Bezug auf die Kosteneffizienz stellt die Leistung der Kooperationspartnerin für Gesellschaften bürgerlichen Rechts und Einzelunternehmer*innen die günstigste Option dar.

3.3 Fragebogen zur Erhebung der aktuellen Vorgehensweise

Der Fragebogen ist das Herzstück der Befragung und wichtiger Bestandteil für die Datenqualität. Unabhängig von der Erhebungsmethode wird eine strukturierte Vorgabe der Fragen benötigt. Der Fragebogen ist das Bindeglied zwischen der Forschungsfrage und dem Erkenntnisgewinn. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, ausreichend Energie und Planung in die Erstellung zu investieren. In der Fragebogenerstellung sollten zwei Aspekte zu beachten. Zum einen müssen sämtliche Fragen logisch, verständlich, interessant und gut beantwortbar für die befragten Personen formu-

⁶⁰ S. § 189 (1) Z1 UGB iVm. § 5 (1) EStG.

liert sein, zum anderen muss jede Frage einen Erkenntnisgewinn für die Forschungsfrage erbringen. Die Forschungsfrage ist nicht gleichzusetzen mit einer Frage im Fragebogen. Während die Forschungsfrage exakt und umfassend definiert ist, ist eine Frage im Fragebogen eine Ausgestaltung eines Indikators zur Messbarmachung desselben.⁶¹

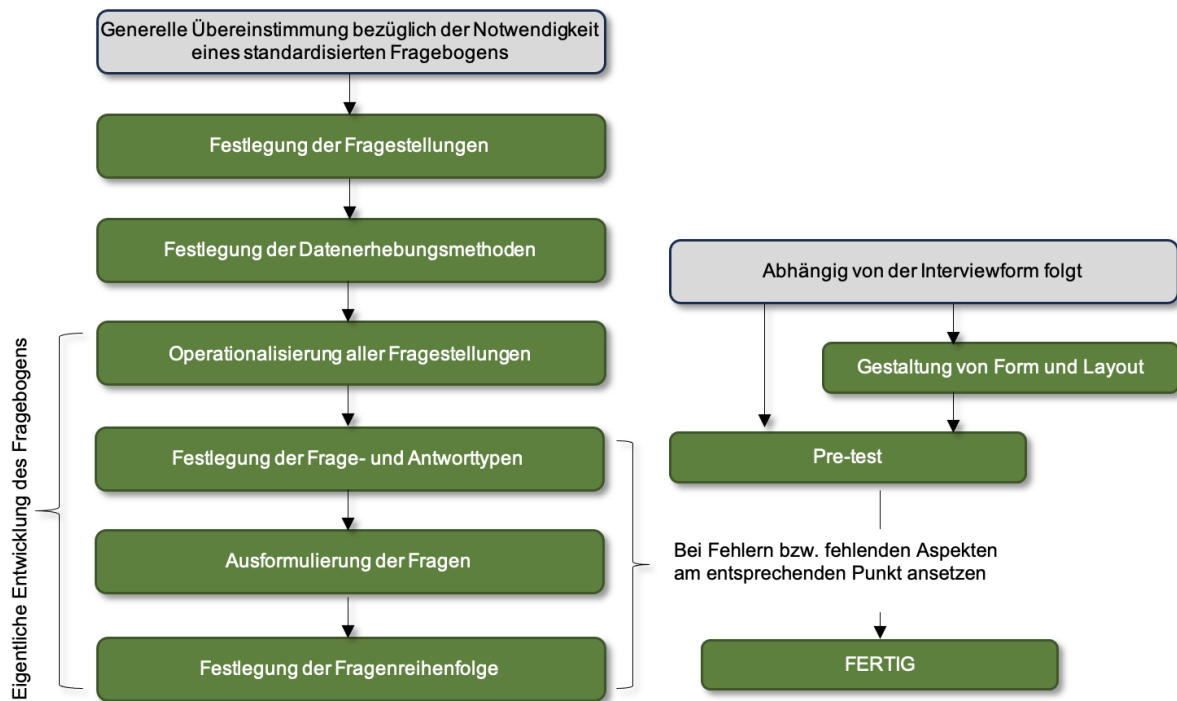


Abbildung 8: Schritte der Fragebogenentwicklung,
Quelle: KÖSTNER (2022), S. 70, (leicht modifiziert).

Die Schwierigkeit bei der Fragebogenerstellung liegt bei genauerer Betrachtung in der Erstellung eines standardisierten Befragungsinstruments mit vorgegebenen Fragen und Antwortmöglichkeiten, welches für die befragten Personen verständlich und anwendbar ist. Die Schritte für die Fragebogenentwicklung, wie in Abbildung 8 ersichtlich, helfen, die Struktur zu erhalten und den Fragebogen auf das Wesentliche zu beschränken. Wird ein neuer Fragebogen erstellt, muss dieser vor der Verwendung erprobt werden. Das erfolgt mit einem sogenannten Pretest. Im Pretest wird der Fragebogen an Testprobanden erprobt. Der Vortest verfolgt das Ziel, den Fragebogen vorab zu testen, auf Verständlichkeit der Fragen, ob die Antwortmöglichkeiten ausreichen und ob ein roter Faden zu erkennen ist. Nach dem Pretest können notwendige Anpassungen vorgenommen werden. Nach diesem Schritt kann mit der Befragung gestartet werden.⁶²

⁶¹ Vgl. KÖSTNER (2022), S. 70.

⁶² Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 201.

Fragebogeninhalt

Dem Grundsatz folgend, dass die Beantwortung des Fragebogens für die Befragten so intuitiv und angenehm wie möglich sein sollte, um eine positive Grundstimmung zu ermöglichen, ist der Fragebogeninhalt und speziell die Gestaltung der Fragen entscheidend. Zu Beginn ist die Länge der Befragung zu thematisieren. Eine absolute Obergrenze für die Fragebogenlänge gibt es nicht. Vielmehr müssen die Zielgruppe, das Befragungsthema und die Erhebungsmethode berücksichtigt werden. Die Bereitschaft der Befragten, sich intensiv mit der Themenstellung des Fragebogens zu beschäftigen, ist unter Umständen begrenzt. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Fragebogen so kurz als möglich zu gestalten. Der Aufbau des Fragebogens widmet sich dem Thema der Fragenformulierung und Fragenreihenfolge.⁶³

Die sprachliche Formulierung der Fragen eines Fragebogens ist die größte Schwierigkeit bei der Erstellung. Mit der Formulierung der Frage impliziert der Ersteller auch die Art der Antwortstellung. In der Formulierung von Fragen sind folgende Regeln zu beachten:⁶⁴

- Alle Fragen sind eindeutig und präzise zu formulieren. Nur eindeutige Fragen können richtig beantwortet werden. Die Befragten dürfen mit den Fragestellungen nicht überfordert sein.
- Bei der Formulierung ist die Wortwahl zu berücksichtigen. Die Sprache muss leicht verständlich sein. Fremdwörter und Abkürzung sind zu vermeiden. Auf Kraftausdrücke und Superlativen ist zu verzichten.
- Die Fragen sind kurz und jeweils auf einen Sachverhalt zu formulieren.
- Suggestivfragen, die die Befragten in eine Richtung drängen, sind zu vermeiden. Die Fragen sind wertfrei und neutral zu formulieren.
- Die Anrede der Befragten ist höflich, aber nicht anbiedernd zu formulieren.
- Doppelte Verneinungen sind in der Fragestellung zu vermeiden.

Fragenreihenfolge und Fragenformen

Ein Fragebogen besteht aus mehreren Fragen. Das bedeutet, dass Kontext- und Reihenfolgeeffekte auftreten. Das kann erwünscht oder auch unerwünscht sein, ist aber nicht vermeidbar. So genannte Screening-Fragen sind am Anfang des Fragebogens zu stellen. Mit Hilfe dieser Fragen wird sichergestellt, dass der*die Proband*in zur Zielgruppe gehört, sofern das in der Stichprobenplanung nicht ohnehin berücksichtigt wurde. Zu Beginn werden persönliche Daten abgefragt. Diese Frage kann entfallen, wenn die Stichprobe ohnehin demografisch abgegrenzt ist. Sind demografische Angaben von Relevanz, wird empfohlen, diese am Ende der Befragung zu erfragen. Grund dafür ist jener, dass die Abfrage von persönlichen Daten zu Beginn unhöflich erscheint

⁶³ Vgl. KÖSTNER (2022), S. 73.

⁶⁴ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 204.

und nicht zum Vertrauensaufbau beiträgt. Stattdessen startet der Fragebogen idealerweise mit einer „Eisbrecherfrage“. Laut Literatur soll die Eisbrecherfrage interessant, aber nicht kompliziert formuliert sein und Interesse wecken. Notwendige Erläuterungen zu den Fragen sind in knapper Form direkt vor der Frage anzuführen.⁶⁵

Im Rahmen dieser Arbeit wird sowohl auf die Screening-Fragen als auch auf die Eisbrecherfragen verzichtet. Die Relevanz ist aufgrund der definierten Zielgruppe und der gegebenen demografischen Abgrenzung nicht gegeben.

Bei der Wahl der Fragenform lässt sich generell zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterscheiden. Offene Fragen geben keine fixen Antwortkategorien vor, was den Befragten selbständige Antworten ermöglicht. Die für den quantitativen Fragebogen wichtigste Form ist die geschlossene Frage. Geschlossen bezieht sich wie zuvor erwähnt auf die Antworten, die komplett vorgegeben sind. In dieser Frageform muss die gewählte Antwort angekreuzt werden. Geschlossene Fragen sind weniger aufwendig in der Auswertung und bieten durch die vorgegebenen Antworten hohe Vergleichbarkeit und Datenqualität. Vorteil einer offenen Frage ist, dass die Beantwortung ausschließlich dem*der Befragten zuzuordnen ist und daraus neue Aspekte entdeckt werden können. Die persönliche Meinung kann abgegeben werden und Inhalt, Form und Ausführlichkeit der Antwort ist individuell bestimmbar. Offene Fragen haben den Nachteil, dass durch die Individualität der Antworten begrenzt vergleichbare Daten ausgewertet werden können. Zudem hängen die Antworten von der Artikulationsfähigkeit und dem Engagement ab, was dazu führt, dass offene Fragen nicht beantwortet werden, da dies zu aufwendig ist. Durch den hohen Auswertungs- und Interpretationsaufwand ist es empfehlenswert, offene Fragen gezielt und sparsam einzusetzen.⁶⁶

Filterfragen werden eingesetzt, damit die Befragten auf alle Fragen eine Antwort geben können, speziell, wenn Aspekte abgefragt werden, die nicht alle betreffen. Wird die Antwort beispielsweise verneint, folgt der Sprung zu einer Folgefrage oder zu einer Begründung, warum eine Antwortmöglichkeit ausgewählt wurde. Mit dieser Frageform werden die Proband*innen zu den relevanten Fragen hingeführt, was dazu führt, dass ein Teil des Fragebogens übersprungen wird oder unberücksichtigt bleibt.⁶⁷

Simultan mit der Überlegung der Antwortmöglichkeiten ist das Skalenniveau zu definieren. Im Kontext des Fragebogens ist die Skalierung im Fragebogen der Versuch, Meinungen, Einstellungen, Motive oder Bedürfnisse quantitativ messbar und darstellbar zu machen. Die Nominalskala ist die einfachste Form des Messens. Das Skalenniveau wird durch die Antwortmöglichkeiten

⁶⁵ Vgl. KÖSTNER (2022), S. 74.

⁶⁶ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 204.

⁶⁷ Vgl. KÖSTNER (2022), S. 76.

vorgegeben. Im Fall der Nominalskala gibt es zwei Antwortmöglichkeiten. Zum einem, ob die Merkmalsausprägung vorhanden ist oder nicht. Die am häufigsten eingesetzte Methode ist die sogenannte Ratingskala. Die Ratingskala ermöglicht es dem*der Probanden*in in Form eines Ratings beispielsweise mit der Verwendung der österreichischen Schulnotenskala Sachverhalte von 1 bis 5 zu bewerten. Die Wertung 1 als sehr gut bis 5 als nicht genügend ermöglicht neben der Einordnung und Klassifizierung der Ergebnisse auch statistische Rechenoptionen. Die Ausprägung der Ratingskala ist entweder numerisch, verbal oder grafisch. Die Systematik bleibt dieselbe. Die Anzahl der Skalenpunkte ist abhängig von der Fragestellung und der Stichprobe zu definieren. Studien haben gezeigt, dass in Befragungen die generelle Tendenz zur Mitte gegeben ist. Die Vorgabe von einer geraden Skalenanzahl ist als eine Bevormundung der Befragten einzustufen, in welcher die Befragten zu einer Entscheidung gezwungen werden. Liegt in diesem Fall das Empfinden tatsächlich in der Mitte, würde die gerade Anzahl der Skalenpunkte das Ergebnis verzerren.⁶⁸

Relevanzbegründung der Erhebungsmethode und der Fragestellungen

Um den aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess bei der Kooperationspartnerin erheben zu können, ist der Fragebogen die erste Erhebungsmethode. Die Notwendigkeit und die Wahl dieser Erhebungsmethode begründet sich auf den Forschungsfragen. Der standardisierte Fragebogen verfolgt das Ziel, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Wie ist die aktuelle Vorgehensweise im Umgang mit steuerlichen Pauschalierungen des EStG?
- Wie können potenzielle Fehlerquellen identifiziert und wie können diese in Form von vorzunehmenden Verbesserungen vermindert werden?
- Welche Verbesserungspotenziale können identifiziert werden, um den Fehlerquellen entgegenzuwirken?

Um alle Mitarbeiter*innen, die Pauschalierungen prüfen und erstellen, effizient befragen zu können, wurde die Erhebungsform mittels eines standardisierten Fragebogens gewählt. Die Stichprobe umfasst 18 Mitarbeiter*innen. Die Kooperationspartnerin verfügt über drei Standorte. Der Sitz befindet sich in Gröbming. Neben dem an der Mitarbeiter*innenanzahl gemessen größten Kanzleistandort Gröbming gibt es in Schladming und Liezen ebenfalls eine Kanzlei. Aufgrund der Entfernung wird die Befragung in Form eines Onlinefragebogens mithilfe von Microsoft Forms erstellt und durchgeführt.

⁶⁸ Vgl. KÖSTNER (2022), S. 77.

Der Fragebogeninhalt teilt sich, angelehnt an die Forschungsfragen, in folgende Bereiche:

| Anwendungsfälle und Pauschalierungsarten | Pauschalierungs- erstellungprozess | Fehlerquellen und Verbesserungsmöglichkeiten |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung • Anzahl der Klient*innen • Anzahl der Anwendungsfälle von Pauschalierungen • Relevante Pauschalierungsarten | <ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsprüfung • Dokumentation • Bisherige Vorgehensweise • Erstellung von Prognoserechnungen | <ul style="list-style-type: none"> • Erhebung von: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlerquellen ▪ Funktionsweise BMD ▪ Effizienz ▪ Qualität ▪ Verbesserungspotentialen |

Tabelle 6: Abgrenzung der Fragestellungen in Themenbereiche, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Tabelle 6 ersichtlich, versucht der Fragebogen, die Fragestellungen in Themenbereichen zu kategorisieren und chronologisch abzufragen. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang abgebildet.⁶⁹

Der erste Themenblock findet sich am Beginn des Fragebogens in den Fragen eins bis sieben und dient der Erhebung der aufgrund der Anwendungsfälle relevantesten Pauschalierungsarten. Das ist für die weitere Arbeit relevant, weil sich der Praxisoutput in späterer Folge auf die am häufigsten vorkommenden Pauschalierungsarten beschränkt. Im ersten Themenbereich wird zusätzlich befragt, ob und in welchem Ausmaß die Anwendung von steuerlichen Pauschalierungen des EStG im Arbeitsalltag für die Mitarbeiter*innen relevant ist.

Zu Beginn des Fragebogens werden in den Fragen 1 und 2 einleitend die Berufserfahrung und die Anzahl der KLI, die je Mitarbeiter*in betreut werden, abgefragt. In der Unternehmensphilosophie der Kooperationspartnerin werden kleinere Unternehmen, für welche die Anwendung von Pauschalierungen des EStG möglich und erlaubt ist, von Berufsanfänger*innen betreut. Aufgrund starrer interner Unternehmensstrukturen wurden die KLI in den letzten Jahren nicht wie üblich evaluiert und an die Sachbearbeiter verteilt. Dies wurde wegen der enormen Arbeitsbelastung aufgrund der Covid-19 Pandemie verschoben.

Die Fragen 3 bis 6 widmen sich den verschiedenen Pauschalierungsarten. In Frage 3 und 4 wird von den Mitarbeiter*innen die Rechtsform und die steuerliche Gewinnermittlung der von ihnen betreuten Unternehmen abgefragt. Aufgrund der Rechtsform und der Gewinnermittlung können Pauschalierungsarten bereits im Vorfeld eingegrenzt werden. Die folgenden Fragen 5 bis 7 befragen die Mitarbeiter*innen über das Vorkommen der verschiedenen Pauschalierungsarten.

Der zweite Themenbereich im Fragebogen wird in den Fragen 8 bis 18 abgefragt. Die Erhebung des aktuellen Pauschalierungserstellungsprozesses bei der Kooperationspartnerin ist Ziel dieses Abschnitts. Mit der Frage acht wird erhoben, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich

⁶⁹ S. Anhang 2: Fragebogen, S. 100.

und steuerlich vorteilhaft ist. In den Folgefragen neun bis zwölf wird detailliert eruiert, ob und wie die Mitarbeiter*innen die Anwendung prüfen, und ob es aus der Sicht der Befragten passieren kann, dass auf die Prüfung vergessen wird. Mit der Frage 13 und 14 wird im Fragebogen ein Musterprozess angeführt, in welchem die Befragten individuell ihren Pauschalierungsprozess auswählen und reihen können. Ziel dieser Fragen ist, auf Basis der Erkenntnisse der Befragung in einem Workshop den aktuellen Erstellungprozess zu definieren und den optimierten Prozess zu modellieren.

In der Frage 15 wird erhoben, wo die Mitarbeiter*innen im Pauschalierungserstellungsprozess die größten Fehlerquellen vermuten. Die Fragen 16 bis 18 erheben, ob Prognoserechnungen für die Bindungsdauern einzelner Pauschalierungsarten erstellt werden und wie diese gegebenenfalls dokumentiert werden. Die Geschäftsführung befürchtet, dass in vielen Fällen auf die Erstellung einer Dokumentation verzichtet wird, was in weiterer Folge zu Fehlentscheidungen zu Ungunsten der KLI führen kann.

Im dritten Themenbereich wird mit den Fragen 18 bis 30 erhoben, wie zufrieden die Mitarbeiter*innen mit dem aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Effizienz, die Qualität und die Fehleranfälligkeit sind. Zusätzlich wird das Thema der Dokumentation abgefragt. Vor der Erhebung war unklar, ob und in welchem Ausmaß die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin die Berechnung und die Anwendung dokumentieren. Speziell im Hinblick auf die sich unterscheidenden Sperr- und Bindungsfristen der Pauschalierungsarten kann die fehlende Dokumentation zum Problem werden. Zusätzlich wird in diesem Abschnitt des Fragebogens befragt, wie zufrieden die Mitarbeiter*innen mit dem Pauschalierungsvergleich der kanzeleiinternen Buchhaltungssoftware BMD sind. In der Vergangenheit ist es bereits zu fehlerhaften Berechnungen gekommen. Im Fragebogen wird befragt, wo Schwächen in der bestehenden Software liegen und wie dem entgegengewirkt wird.

Im Fragebogen werden offene und geschlossene Fragen verwendet. Die offenen Fragen sind als Filterfragen formuliert und werden dort gewählt, wo die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten nicht möglich ist, weil Begründungen zu Verneinungen und persönliche Erfahrungen abgefragt werden.

Die geschlossenen Fragen werden mit Hilfe einer Ratingskala und in Form einer Rangordnung eingesetzt. Die Ratingskala hat eine gerade Wertung von eins als beste Wertung bis vier als schlechteste Wertung. Die gerade Anzahl an Antwortoptionen wurde gewählt, um die Mitarbeiter*innen zu einer positiven oder negativen Neigung zu führen, da eine unschlüssige Haltung für die Fragestellungen nicht zielführend ist.

Erkenntnisse des Pre-tests

Vor dem Start der Befragung wurde der Fragebogen in Form eines Pretests getestet. Der Fragebogen wurde dazu vor dem Start der Befragung an den Auftraggeber sowie an zwei Mitarbeiter*innen der Bilanzierungsabteilung ausgehändigt. Das Erkenntnis des Pretests war, dass die Fragen im Hinblick auf die Verständlichkeit und die gegebenen Antwortmöglichkeiten zu verbessern waren. Die Fragestellungen wurden diesbezüglich geschärft und ergänzt.

Proband*innen der Befragung

Die Stichprobenplanung stellt einen zentralen Aspekt der Datenerhebung mittels Fragebogen dar. Diese umfasst wesentliche Kernfragen, die es zu beantworten gilt. Die Stichprobenplanung bestimmt, welche Personen für die Befragung ausgewählt werden sollen, auf welche Art und Weise die Personen selektiert werden sollten und wie viele Personen in die Stichprobe aufgenommen werden müssen, um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen. Eine adäquate Stichprobenplanung ist unabdingbar, um valide und zuverlässige Ergebnisse zu erzielen und damit eine aussagekräftige Datenbasis zu schaffen. Welche und wie viele Personen für eine Befragung benötigt werden, um ein repräsentatives Befragungsergebnis erzielen zu können, ist abhängig von der Forschungsfrage. Ist das Ziel der Befragung beispielsweise die Erhebung der allgemeinen Zufriedenheit der Österreicher*innen, so bilden in diesem Fall alle Österreicher*innen die Grundgesamtheit. In den meisten Fällen wird nur eine Stichprobe befragt, weil die Grundgesamtheit in vielen Fällen aufgrund der Anzahl nicht befragt werden kann. Die Stichprobe ist eine Auswahl von Elementen der Grundgesamtheit. Diese wird so ausgewählt, dass sie stellvertretend für die Gesamtheit repräsentativ für die zugrunde liegende Population ist. Die Totalerhebung kommt für Befragungen zum Einsatz, wenn die Grundgesamtheit überschaubar ist und es sich um kleinere Personengruppen handelt. Bei Befragungen oder Datenerhebungen der Mitarbeitenden in Unternehmen kann im Unternehmen oder in einzelnen Abteilungen eine Totalerhebung durchgeführt werden, weil Personenkreis und Umfang bekannt und abgrenzbar sind.⁷⁰

Die Befragung bei der Kooperationspartnerin wird in Form einer Teilerhebung der Bilanzierungsabteilung durchgeführt. Die Bilanzierungsabteilung umfasst alle Steuerberater*innen, Berufsanwärter*innen und Bilanzbuchhalter*innen. Die Jahresabschlusserstellung, die Erstellung von EAR und die Prüfung und Anwendung der pauschalierten Gewinnermittlung wird ausschließlich von dieser Abteilung an den drei Standorten der Kooperationspartnerin durchgeführt. Die Befragung bezieht sich auf den Pauschalierungserstellungsprozess und fällt in die Verantwortung der Bilanzierungsabteilung. Die Bilanzierungsabteilung umfasst 25 Mitarbeiter*innen an den Standorten Gröbming, Schladming und Liezen.

⁷⁰ Vgl. BERGER-GRABNER (2022), S. 213.

| | Gröbming | Schladming | Liezen |
|--------------------------|-----------|------------|----------|
| Steuerberater*innen | 2 | 1 | 0 |
| Berufsanwärter*innen | 6 | 1 | 1 |
| Bilanzbuchhalter*innen | 2 | 2 | 3 |
| Befragte Personen | 10 | 4 | 4 |

Tabelle 7: Anzahl der Mitarbeiter*innen der Bilanzierungsabteilung an den Kanzleistandorten,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Grundgesamtheit der Befragung umfasst 18 Mitarbeiter*innen, die zurzeit in der Bilanzierungsabteilung der Kooperationspartnerin beschäftigt sind. Die Geschäftsführung wird bewusst nicht in die Erhebung mitinbegriffen. Grund dafür ist jener, dass die Pauschalierungserstellung nicht in den Tätigkeitsbereich der Geschäftsführung fällt. Die Expertise der Geschäftsführung wird im zweiten Schritt, dem Workshop, eingebunden, wo speziell ihre Expertise im Hinblick auf die Prüfung und Plausibilität der Pauschalierungsberechnung sowie auf Kanzleiablaufe und interne Kontrollen in der Jahresabschluss- und Steuererklärungserstellung für die Prozessmodellierung des optimierten Ansatzes zur Pauschalierungserstellung erforderlich sein wird.

3.4 Analyse der aktuellen Vorgehensweise anhand der Erkenntnisse des Fragebogens

Die Analyse des gegenwärtigen Prozesses zur Erstellung von Pauschalierungen gemäß den Vorschriften des EStG zielt darauf ab, Schwachstellen zu identifizieren, mit denen die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin konfrontiert sind. Diese Erkenntnisse sollen als Ansatz dienen, um den Prozess der Pauschalierungserstellung zukünftig effizienter und fehlerminimierter zu gestalten. Ausgewählte Ergebnisse der Befragung werden nachstehend präsentiert. Die vollständige Auswertung der Befragung ist im Anhang abgebildet.⁷¹

Zum Erhebungszeitpunkt waren in der Bilanzierungsabteilung der Kooperationspartnerin 25 Mitarbeiter*innen beschäftigt. Die Befragung wurde in Form eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen wurde, wie in Unterkapitel 3.3. ersichtlich, an 18 Mitarbeiter*innen in elektronischer Form ausgehändigt. Dieser konnte digital über die Software Microsoft Forms über einen Zeitraum von 25 Tagen online ausgefüllt werden. Die Befragung erfolgte anonym und auf freiwilliger Basis. Insgesamt 16 Mitarbeiter*innen haben an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einer Beteiligungsquote von 88,88 %. Die durchschnittliche Zeit, die von den Mitarbeiter*innen zum Ausfüllen des Fragebogens in Anspruch genommen wurde, beträgt 12,33 Minuten.

⁷¹ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 107 ff.

3.4.1 Untersuchung der Praxisanwendungen von Pauschalierungen bei der Kooperationspartnerin

Zu Beginn des Fragebogens wurde die Relevanz der steuerlichen Pauschalierung für die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin untersucht. Eine Analyse der Häufigkeitsverteilung der Rechtsformen und Gewinnermittlungsarten wurde diesbezüglich vorgenommen.

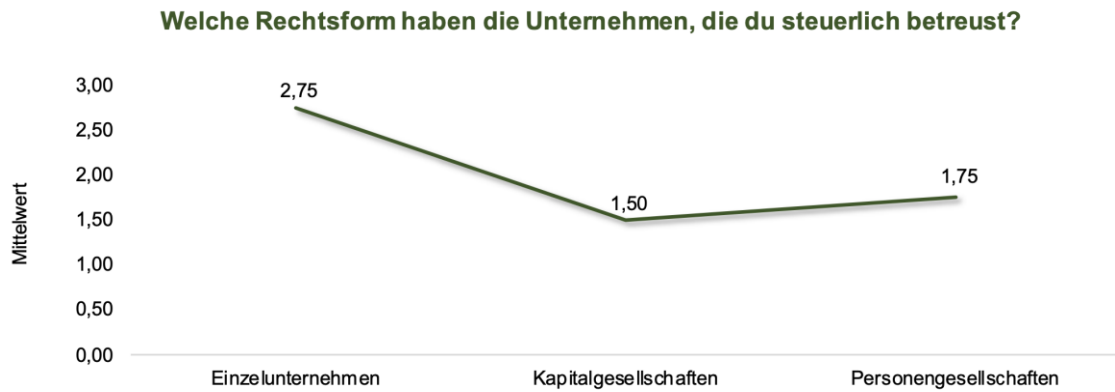


Abbildung 9: Vorkommen der Rechtsformen,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Proband*innen wurden befragt, welche Rechtsform bei den ihnen zugewiesenen KLI am häufigsten vorkommt. Die Antworten wurden anhand der Häufigkeit von oben nach unten gereiht. In der Auswertung wurden die Antworten gewichtet. Die erste Antwort ist mit drei Punkten gewichtet, die zweite Antwort mit zwei Punkten und die letzte Antwort mit einem Punkt. Aus den gesamten Punkten wurde der Mittelwert berechnet. Der höchste Mittelwert bildet die häufigste Rechtsform. In der Abbildung 9 ist ersichtlich, dass das Einzelunternehmen die am häufigsten vertretene Rechtsform bei der Kooperationspartnerin ist.

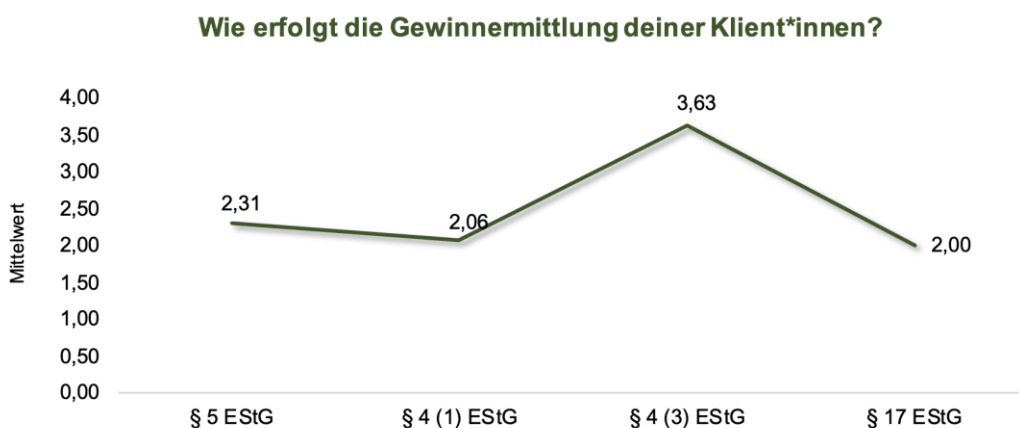


Abbildung 10: Vorkommen der Gewinnermittlungsarten,
Quelle: eigene Darstellung.

In der Frage 4 wurden die Proband*innen zu dem Vorkommen der Gewinnermittlungsarten befragt. Bei dieser Frage mussten die Mitarbeiter*innen ihre Antworten anhand der Häufigkeit von oben nach unten reihen. Die Antworten wurden mit einem Punktesystem gewichtet und anhand der berechneten Mittelwerte gereiht. Die Antwort mit dem höchsten Mittelwert bildet die am häufigsten vorkommende Gewinnermittlungsart bei der Kooperationspartnerin. Bei der gemeinsamen Betrachtung der Abbildungen 9 und 10 kann festgehalten werden, dass die Rechtsform Einzelunternehmen und die Gewinnermittlungsart nach § 4 (3) EStG bei der Kooperationspartnerin häufig vorkommen. Viele Pauschalierungsmethoden wie beispielsweise die Basispauschalierung, die Kleinunternehmerpauschalierung oder die Gastgewerbepauschalierung erfordern als Anwendungsvoraussetzung das Vorliegen keiner Buchführungspflicht nach § 189 UGB sowie Einkünfte aus Gewerbebetrieb nach § 23 EStG oder selbstständiger Arbeit nach § 22 EStG. Das lässt darauf schließen, dass viele KLI der Kooperationspartnerin ihren Gewinn unter der Anwendung einer Pauschalierungsmethode ermitteln könnten.

Wendest du in deinem Alltag häufig Pauschalierungen des EStG an?

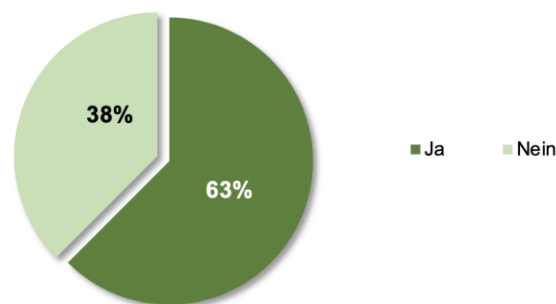


Abbildung 11: Darstellung zur Relevanz von Pauschalierungen des EStG,
Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 11 ersichtlich, wenden 63 % der befragten Personen Pauschalierungen des EStG in ihrem Arbeitsalltag an.

3.4.2 Erhebung der Schritte der Pauschalierungserstellung

Im Rahmen der Befragung wurde die aktuelle Pauschalierungserstellung bei der Kooperationspartnerin als eigenständiger Themenbereich untersucht. Ziel dieser Befragung war es, den gegenwärtigen Ist-Status der Pauschalierungserstellung zu analysieren und zu interpretieren, um darauf aufbauend einen optimierten Ablaufprozess im Rahmen eines Workshops zu erarbeiten.

In Frage 8 wurde abgefragt, ob die Mitarbeiter*innen prüfen, ob die Anwendung einer Pauschalierung sowohl möglich als auch steuerlich vorteilhaft ist. Bei einer Stichprobe von 16 Proband*innen gaben sämtliche Teilnehmer*innen oder 100 % der Nennungen an, dass sie eine Überprüfung auf die vorteilhafte Anwendung der Pauschalierung durchführen.⁷²

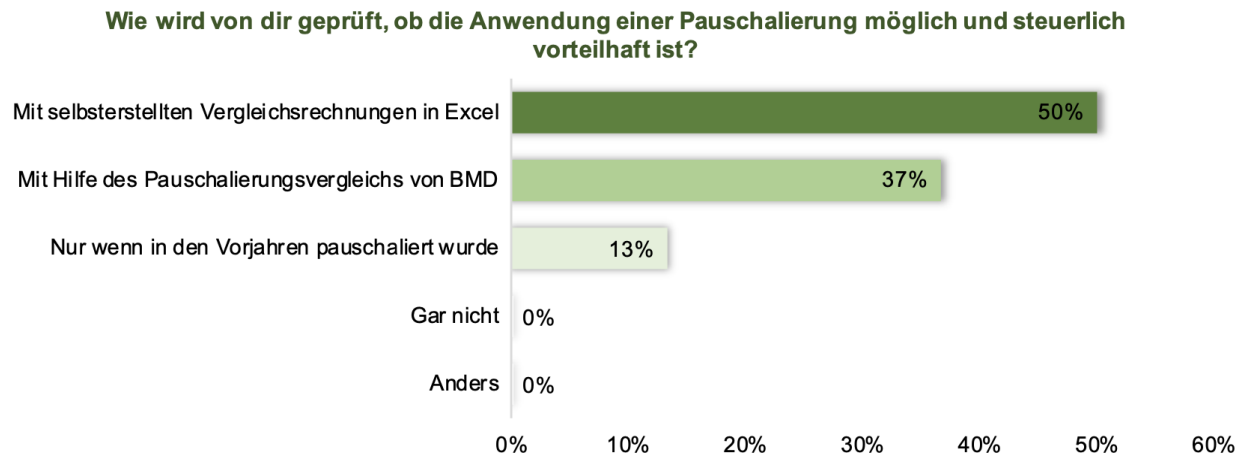


Abbildung 12: Anwendungsprüfung von Pauschalierungen,
Quelle: eigene Darstellung.

In der Folgefrage 10 wurden die Proband*innen befragt, wie von ihnen geprüft wird, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist. Mit 15 Antworten haben die Proband*innen angegeben, dass die Prüfung am häufigsten mit einer selbsterstellten Vergleichsrechnung in Excel erfolgt. Mit 11 Antworten haben die Proband*innen angegeben, dass die Prüfung mit Hilfe des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs erfolgt. 4 Proband*innen haben angegeben, dass sie die Anwendung prüfen, wenn in den Vorjahren pauschaliert wurde.

Wird von dir aktuell eine Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfristen erstellt?

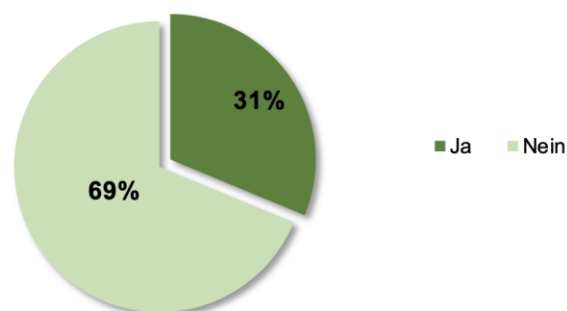


Abbildung 13: Anwendung und Erstellung von Prognoserechnungen für den Zeitraum der Bindungsfristen,
Quelle: eigene Darstellung.

⁷² S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 111.

In der Frage 16 wurden die Proband*innen befragt, ob sie für den Zeitraum der Bindungsfristen der Pauschalierungen eine Prognoserechnung erstellen. Pauschalierungsarten des EStG weisen in ihrer Charakteristika Sperr- und Bindungsfristen auf. Diese sind bei der Anwendung verpflichtend einzuhalten. Wechseln sich die Verhältnisse von Umsatz zu Wareneinkauf, beispielsweise durch die rapide Teuerung von Rohstoffpreisen, ist die pauschalierte Gewinnermittlung unter Umständen im Vergleich zur EAR in den Folgejahren nicht mehr vorteilhaft. Aktuell haben 11 von den 16 befragten Proband*innen angegeben, dass sie auf die Erstellung einer Prognoserechnung verzichten. 5 der Proband*innen erstellen eine Prognoserechnung.

In der Folgefrage 17 wurden die 5 Proband*innen, die die Frage 16 bejaht haben, befragt, wo die Prognoserechnung erstellt und dokumentiert wird. Diese Frage haben alle Proband*innen mit der Antwort in den Leitfäden beantwortet. Bei der Kooperationspartnerin wird für jeden*e Klient*in ein nicht standardisiertes Excel Dokument angelegt, in welchem sämtliche für die Steuererklärung relevanten Sachverhalte berechnet und dokumentiert werden.⁷³

In der Folgefrage 18 wurden die 11 Proband*innen, die die Frage 16 verneint haben, befragt, wieso sie auf die Erstellung einer Prognoserechnung verzichten. Die befragten Personen haben in ihren Antworten erläutert, dass auf die Berechnung einer exakten Prognoserechnung oft aus Zeitgründen verzichtet wird. Auf die exakte Berechnung wird ebenfalls in Einzelfällen verzichtet. Die Mitarbeiter*innen wägen die Folgejahre in Schätzungen ab und besprechen gegebenenfalls mit dem*der Klient*in, ob in den folgenden Wirtschaftsjahren größere Veränderungen in der Unternehmensstruktur zu erwarten sind. Die kurzfristige Erfolgsrechnung wird, sofern die Buchhaltung für das Folgejahr bereits verfügbar ist, bei der Erstellung von den Steuererklärungen und Steuerberechnungen mitberücksichtigt. Mit dem Blick in das folgende Wirtschaftsjahr kann laut den befragten Personen abgeschätzt werden, ob die Pauschalierungsanwendung auch für die folgenden Jahre vorteilhaft ist. Drei Proband*innen haben geantwortet, dass die Bindungs- und Sperrfristen zu wenig in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Ein*e Proband*in ist davon überzeugt, dass aktuell bei der Kooperationspartnerin aufgrund der nicht standardisiert durchgeführten Prognoserechnungen, Fehlentscheidungen getroffen werden, und die Klient*innen der Kooperationspartnerin somit unzureichend steuerlich beraten werden.⁷⁴

Der wichtigste Teil der Befragung ist die Erhebung, wie die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin aktuell Pauschalierungen erstellen. Ziel ist, basierend auf den Erkenntnissen der Befragung einen optimierten Erstellungsprozess zu modellieren. Der Pauschalierungserstellungsprozess kann nicht vollumfänglich in Form der Befragung erhoben werden. Die Prozessoptimierung

⁷³ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 115.

⁷⁴ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 115.

des Pauschalierungserstellungsprozesses erfolgt in zwei Schritten. Der erste Schritt ist die Erhebung des Ist-Zustandes. Dies erfolgt mit der Auswertung der Befragung. Der zweite Schritt ist die Prozessoptimierung und die Modellierung des Soll-Zustandes. Der optimierte Prozess wird, wie bereits eingehend erläutert, in Form eines Workshops mit den Mitarbeiter*innen erarbeitet.

Im Fragebogen wurden in der Frage 13 vorgegebene Arbeitsschritte vorgeschlagen. Die Proband*innen konnten bei der Beantwortung der Befragung jene Arbeitsschritte wählen, welche für sie relevant sind, beziehungsweise welche die Mitarbeiter*innen bei der Erstellung von Pauschalierungen des EStG anwenden.

Die Arbeitsschritte umfassen die Übertragung der Buchhaltung und das Buchen von Belegen, die Erstellung von Bilanzprojekten und Bilanzierungsleitfäden, die Überprüfung von Saldenlisten, Kontengliederungen und Finanzbuchhaltung (FIBU) -Stammdaten sowie die Erstellung von EAR und Anlagenverzeichnissen. Weitere Schritte umfassen die Erstellung von Steuersituationen und Steuererklärungen, die Überprüfung von anwendbaren und steuerlich vorteilhaften Pauschalierungsarten sowie die Recherche von Pauschalierungsarten im Gesetzestext, in der Literatur oder im Internet. Die Erstellung von Vergleichs- oder Prognoserechnungen in Excel und die Besprechung der Berechnungen mit der Geschäftsführung sind ebenfalls Teil des Prozesses. Die Arbeit endet mit einer Abschlussbesprechung mit dem*der Klient*in und dem Einreichen der Steuererklärungen. Die wesentlichen Antwortmöglichkeiten waren gegeben und die Proband*innen konnten sich gut mit den Antwortmöglichkeiten identifizieren. Ergänzende Arbeitsschritte wurden von den Proband*innen nicht genannt.

In der Frage 14 des Fragebogens wurden die Proband*innen aufgefordert, die Arbeitsschritte der Frage 13 zu reihen, um so ihren individuellen Pauschalierungserstellungsprozess zu bilden. Die Antworten wurden in der Auswertung der Befragung gewichtet und geordnet. Die erste Antwort erhielt die höchste Punkteanzahl bis hin zur letzten Antwort, die die niedrigste Punkteanzahl erhielt. Aus der Berechnung ergibt sich die Position des Arbeitsschrittes. Der Arbeitsschritt mit der höchsten Punkteanzahl reiht sich als erster ein, bis hin zum Arbeitsschritt mit der niedrigsten Punkteanzahl, welcher den finalen Arbeitsschritt in der Pauschalierungserstellung bildet.

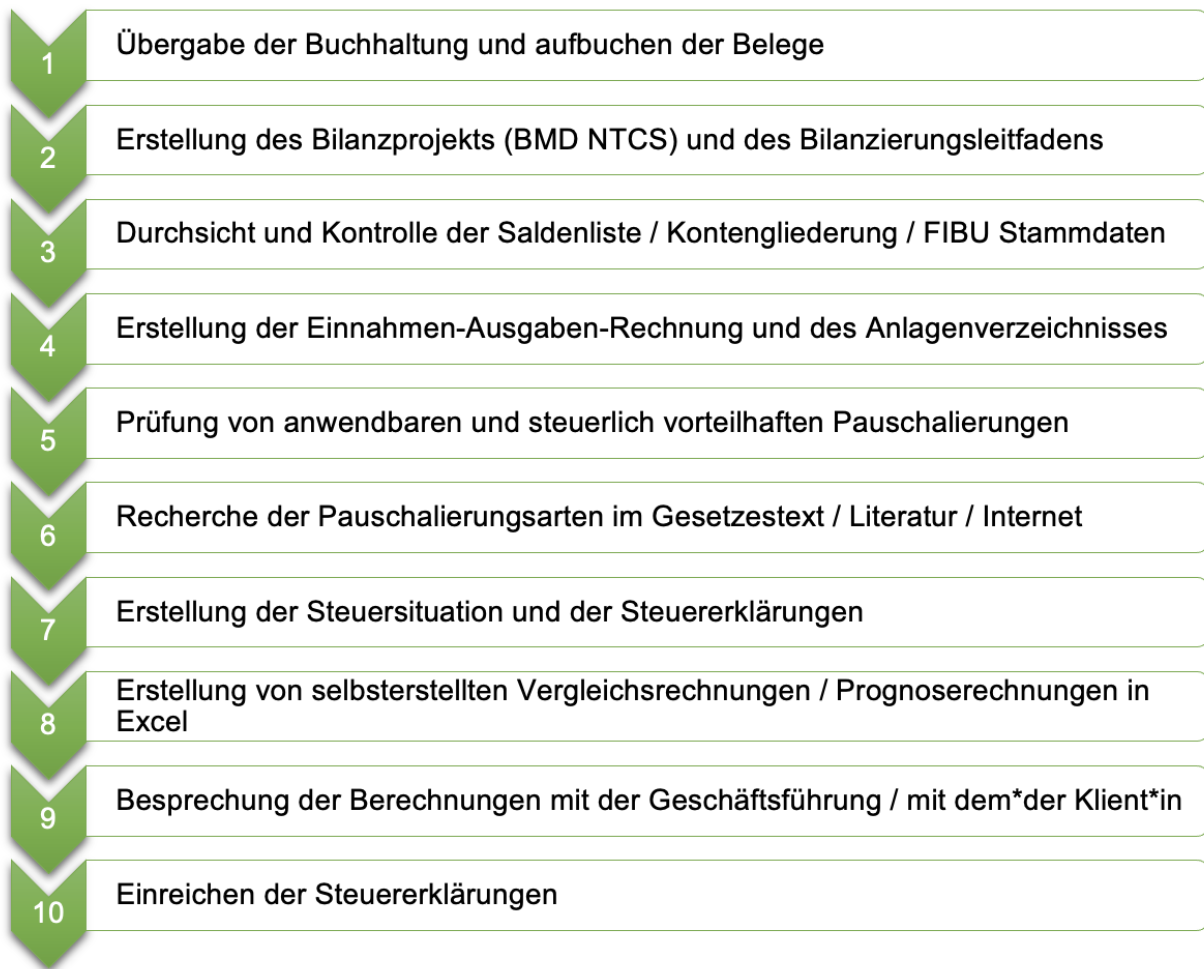


Abbildung 14: Aktueller Pauschalierungserstellungsprozess bei der Kooperationspartnerin,
Quelle: eigene Darstellung.

In der Abbildung 14 ist der aktuelle Pauschalierungserstellungsprozess, basierend auf den Antworten der Proband*innen gereiht, abgebildet. Der Hauptprozess, gegliedert in die einzelnen Arbeitsschritte, beinhaltet insgesamt 10 TP.

Der Prozess beginnt in der Buchhaltungsabteilung. Die Mitarbeiter*innen in der Buchhaltung nehmen die Belege und Unterlagen von den Klient*innen entgegen. Abhängig von den Abgabefristen der Umsatzsteuervoranmeldungen werden die Belege monatlich, quartalsweise oder jährlich aufgebucht und abschließend die Umsatzsteuervoranmeldung beim Finanzamt eingereicht. Die relevanten Rechnungen werden von den Buchhalter*innen eingescannt und direkt an die Buchungen angehängt. Ist die Buchhaltung finalisiert, wird diese dem*der Klient*in zurückgebracht. Bei Unklarheiten sind die Buchhalter*innen angehalten, beim für den*die Klient*in zuständigen Geschäftsführer oder Bilanzierer*in nachzufragen.

Der verbleibenden TP 2 bis 10 obliegen der Zuständigkeit der Bilanzierungsabteilung. Punkt 2 umfasst die Jahresübernahme der Jahresabschlüsse, Steuererklärungen und der kanzleiinternen

Leitfäden für die Bilanzierungs-, und Steuererklärungserstellung. Die kanzeiinterne Buchhaltungssoftware BMD-NTCS umfasst Checklisten für sämtliche Rechtsformen und Gewinnermittlungen. Die Checklisten differieren in Art und Umfang je nach den Anforderungen. Beispielsweise ist die Checkliste für die Jahresabschlusserstellung einer GmbH umfangreicher als jene der EAR. Diese Checklisten sind gemeinsam mit der FIBU vom Vorjahr zu übernehmen. Dies erfolgt mit der Jahresübernahme. Diese Tätigkeiten umfasst der TP 2.

Der nächste Schritt des Prozesses beschäftigt sich mit der Überprüfung und Kontrolle von mehreren Aspekten der Finanzbuchhaltung. Hierbei werden insbesondere die Saldenliste, Kontengliederung sowie die FIBU-Stammdaten untersucht und gegebenenfalls angepasst. Bei der Erstellung neuer Konten ist es von besonderer Bedeutung, die korrekte Gliederung vorzunehmen und die entsprechenden Daten mit der Saldenliste abzugleichen, um eine korrekte Abbildung der Finanzlage zu gewährleisten. Darüber hinaus umfassen die FIBU-Stammdaten sämtliche relevanten Informationen zu den individuellen Buchhaltungsparametern der Klient*innen. Diese Daten müssen kontinuierlich aktualisiert und gegebenenfalls angepasst werden, um eine aktuelle und adäquate Buchhaltungserstellung zu ermöglichen.

Im vierten Schritt des Prozesses wird die EAR sowie gegebenenfalls das Anlagenverzeichnis erstellt. Die EAR ist für die Erstellung der Pauschalierung als Vergleichsrechnung erforderlich. Die steuerliche Gewinnermittlung mittels Pauschalsätzen stellt eine Alternative zur EAR dar. Um einen absoluten Vergleich zu ermöglichen, ist es notwendig, den steuerlichen Gewinn zunächst auf Basis der EAR zu ermitteln. Die Erstellung des Anlagenverzeichnisses ist unabhängig von der Art der Gewinnermittlung zu erstellen. Dies erfolgt ebenfalls in Schritt vier.

Im fünften Schritt des Prozesses wird geprüft, ob eine Pauschalierung anwendbar und steuerlich vorteilhaft ist. Es erfolgt eine Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen sowie eine Bewertung der Vorteilhaftigkeit im Vergleich zur EAR. Um eine fundierte Entscheidung zu treffen, wird empfohlen, bei der Prüfung die Sperr- und Bindungsfristen der Pauschalierungsarten zu beachten.

In Schritt sechs werden von den Mitarbeiter*innen die Pauschalierungsarten im Detail in den Gesetzestexten recherchiert. Dies ist von besonderer Bedeutung, da mit der aktuell geltenden Gesetzgebung gearbeitet werden muss.

Nach Wahl und Berechnung der EAR oder der optimalen steuerlichen Gewinnermittlung erfolgt in Schritt 7 die Übertragung der Ergebnisse in die Steuererklärungen. Es ist es von entscheidender Bedeutung, dass eine korrekte Eingliederung der Erträge und Aufwendungen in die relevanten Steuerkennzahlen gewährleistet wird.

Angesichts der Sperr- und Bindungsfristen, die für die Pauschalierungsarten des EStG gelten, ist es notwendig, eine Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfrist zu erstellen. Mit dem Ziel, ein steueroptimales Ergebnis für den*der Klient*in zu erzielen, kann der Verzicht auf eine solche Prognoserechnung zu Fehlentscheidungen führen. Wenn beispielsweise der Gewinn im laufenden Jahr mittels einer Pauschalierung ermittelt wird, kann dies falsch sein, wenn in den kommenden Jahren Umstrukturierungen im Unternehmen stattfinden. Der TP 8 befasst sich mit dieser Aufgabe.

Im vorletzten TP 9 erfolgt eine interne Kontrolle der Berechnungen. Die Kooperationspartnerin hat ein internes Kontrollsystem etabliert, das vorsieht, dass sämtliche Unterlagen wie Jahresabschlüsse oder Steuererklärungen vor der Besprechung mit dem*der Klient*in durch den zuständigen Geschäftsführer geprüft werden. Durch das Vier-Augen-Prinzip sollen Fehler bei der Erstellung minimiert und eine gemeinsame Diskussion angeregt werden, die dem Wissensaustausch und der internen Qualitätssicherung dient.

Im letzten TP 10 wird der Hauptprozess der Pauschalierungserstellung abgeschlossen. Im letzten Arbeitsschritt wird eine Schlussbesprechung mit dem Klienten durchgeführt, gefolgt von der Unterzeichnung der Steuererklärungen und der Übermittlung an das Finanzamt. Mit dem Einreichen der Steuererklärungen endet der Prozess und wird für den*der Klient*in im darauffolgenden Wirtschaftsjahr erneut gestartet.

3.4.3 Bewertung der Pauschalierungserstellung aus Sicht der Mitarbeiter*innen

Die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin wurden im Rahmen der Befragung gebeten, eine Bewertung der Anwendung von Pauschalierungen vorzunehmen. Diese Untersuchung zielte darauf ab, den Prozess in Bezug auf Qualität, Effizienz und Fehlerquellen zu analysieren und festzustellen, ob es gelegentlich zu Versäumnissen bei der Anwendung kommt.

Kann es aus deiner Sicht passieren, dass auf die Prüfung der steuerlich vorteilhaften Anwendung von Pauschalierungen vergessen wird, oder dass einzelne Pauschalierungen nicht angewendet werden?

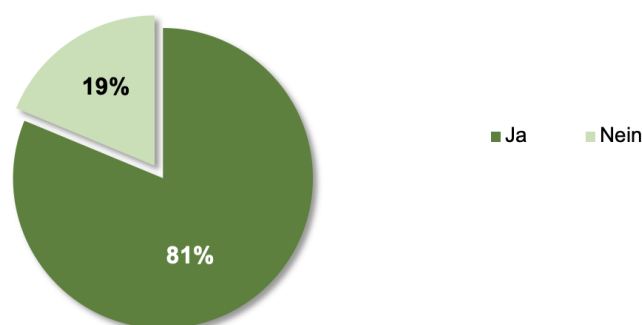


Abbildung 15: Anwendungsprüfung von Pauschalierungen des EStG, Quelle: eigene Darstellung.

81 % der Proband*innen haben bei Frage 11 angegeben, dass es aus ihrer Sicht möglich ist, dass auf die Prüfung der steuerlich vorteilhaften Anwendung von Pauschalierungen vergessen wird. Auch scheint den befragten Personen der Überblick über die verschiedenen Wahlmöglichkeiten im Feld der Pauschalierungen zu fehlen. 19% der Proband*innen sind sich sicher, dass in der Anwendungsprüfung von Pauschalierungen kein Fehlerpotenzial vorhanden ist. Im Hinblick auf die Qualität der Dienstleistungen der Kooperationspartnerin besteht hierbei dringender Verbesserungsbedarf.

| Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Effizienz, Qualität, Fehleranfälligkeit, Dokumentation und insgesamt bewerten? | |
|--|------------------------------------|
| Kriterien | Durchschnittliche Bewertung |
| Effizienz | 2,56 |
| Qualität | 1,94 |
| Fehleranfälligkeit | 2,44 |
| Dokumentation | 2,50 |
| Insgesamt | 2,31 |

Tabelle 8: Bewertung des Pauschalierungserstellungsprozesses,
Quelle: eigene Darstellung.

In den Fragen 22 bis 26 wurden die Proband*innen jeweils aufgefordert, den aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess bei der Kooperationspartnerin im Hinblick auf die Effizienz, Qualität, Fehleranfälligkeit, Dokumentation und insgesamt zu bewerten. Die Bewertung erfolgte in den Kategorien 1 bis 4.

Die Bewertungsskala ist angelehnt an das Schulnotensystem, wobei 1 mit sehr gut die beste Kategorie und 4 mit sehr schlecht die schlechteste Kategorie bildet. Die durchschnittliche Bewertung reicht von 1,94 bis 2,56. Speziell in der Effizienz und der Dokumentation der Berechnungen sehen die Mitarbeiter*innen Bedarf zur Verbesserung. Die Fehleranfälligkeit ist mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,44 ein nicht zufriedenstellender Wert. Insgesamt ist festzuhalten, dass aus der Bewertung der Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin der klare Auftrag zur Optimierung der bestehenden Arbeitsweise hervorgeht.⁷⁵

⁷⁵ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 118 ff.

Was sind aus deiner Sicht die größten Fehlerquellen bei der Anwendung von Pauschalierungen?

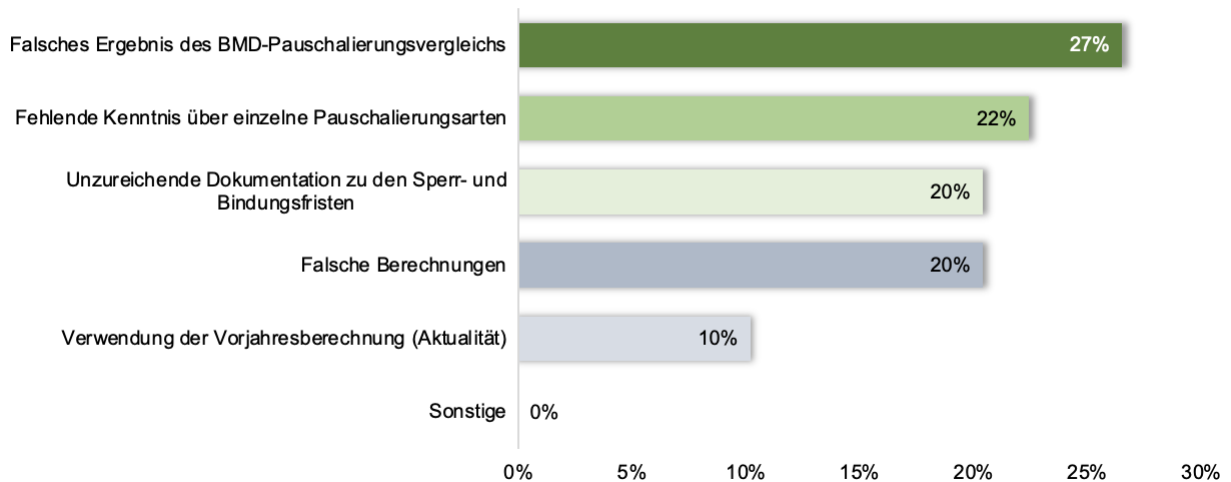


Abbildung 16: Die größten Fehlerquellen im aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess, Quelle: eigene Darstellung

In der Frage 15 wurden die Proband*innen, wie in Abbildung 16 ersichtlich, zu den größten Fehlerquellen im aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess bei der Kooperationspartnerin befragt. Für die befragten Mitarbeiter*innen war mit 13 Nennungen, oder mit 27 % der gesamten Antworten, das Ergebnis des BMD-Pauschalierungsvergleich die größte Fehlerquelle. Mit 11 Antworten ist auch die fehlende Kenntnis über die differierenden Pauschalierungsarten als hohe Fehlerquelle einzustufen. Ein über die komplette Auswertung durchziehendes Thema ist jenes der Dokumentation zu den Sperr- und Bindungsfristen des EStG. Auch in Frage 15 wurde deutlich, dass die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin unzufrieden mit der Art und Weise sind, wie die Berechnung und die tatsächliche Geltendmachung der gewählten Pauschalierung dokumentiert wird. Speziell der Fall, dass einzelne Klient*innen der Kooperationspartnerin über die Jahre hinweg nicht von dem*derselben Sachbearbeiter*in betreut werden, kann zu Problemen in der steuerlichen Behandlung führen. Beispielsweise ist es laut den befragten Proband*innen nicht nachvollziehbar, welche Gewinnermittlung bzw. welche Pauschalierung im Vorjahr angewendet wurde. Die falsche Berechnung von Pauschalierungen ist mit 10 Nennungen als Fehlerquelle zu identifizieren und zu bearbeiten. In Kombination mit der ungeprüften Verwendung der Vorjahresberechnung, mit 5 Nennungen, sind falsche Berechnungen speziell aufgrund der Aktualität der Vorschriften ein Qualitätsmanko in der steuerlichen Sachbearbeitung. Bei der Kooperationspartnerin werden bislang sämtliche Informationen, welche dem*der Sachbearbeiter*in als relevant erscheinen, in den Bilanzierungsleitfäden dokumentiert. Der Bilanzierungsleitfaden ist ein nicht standardisiertes Excel-Dokument, das für die Klient*innen im Rahmen der Bilanzerstellung und Steuererklärungserstellung mitgeführt wird. Im Rahmen der Befragung trat zusätzlich ans Licht,

dass geprüft wird, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist, wenn dies auch in den Leitfäden der Vorjahre ein Thema und auch vermerkt war.

| Wo siehst du die größten Fehlerquellen in der Erstellung von Pauschalierungen? Bitte begründe deine Antwort ausführlich. | |
|--|---|
| Anzahl der Nennungen | Am häufigsten genannte Fehlerquellen |
| 9 | Die Kontengliederung in BMD ist im Hinblick auf die Pauschalierungserstellung und Berechnung fehlerhaft. Die Aufwands- und Ertragskonten sind nicht nach zusätzlich ansetzbare und pauschalierte Aufwandskonten hinterlegt. |
| 8 | Der BMD-Pauschalierungsvergleich berechnet falsche Ergebnisse. Das ist auf die fehlerhafte Kontengliederung zurückzuführen. |
| 4 | In den Pauschalierungsberechnungen passieren Fehler aufgrund fehlender Kenntnis zu den Pauschalierungsarten sowie nicht gemachter Vorteils- und Prognoserechnungen. Die nicht standardisierte Dokumentation führt zu Unklarheiten in den Folgejahren. |

Tabelle 9: Fehlerquellen im Pauschalierungserstellungsprozess der Kooperationspartnerin, Quelle: eigene Darstellung.

In der Frage 28 sind die Mitarbeiter*innen zu den größten Fehlerquellen bei der Pauschalierungserstellung in Form einer offenen Frage befragt worden. Die Antworten der 16 Proband*innen sind in drei wesentliche Fehlerquellen zu subsumieren. Die größte Fehlerquelle ist für die befragten Personen mit 9 Nennungen die Kontengliederung in BMD. Der Kontenrahmen der Kooperationspartnerin ist im Hinblick auf die Pauschalierungserstellung fehlerhaft. Die Konten sind hinsichtlich der Berücksichtigung in der Pauschalierungsberechnung oftmals gar nicht bzw. falsch kategorisiert. Die Aufwandskonten sind dahingehend penibel zu überprüfen und zu kategorisieren, sodass die pauschalierten Aufwandskonten in die Berechnung des Pauschalierungsergebnisses nicht zweimal einbezogen werden, nämlich einmal als abpauschalierter Aufwand und einmal als zusätzlich abziehbarer Aufwand. Das führt diesfalls zu falschen Ergebnissen beim BMD-Pauschalierungsvergleich, was 8 Proband*innen als Fehlerquelle angegeben haben. Die fehlende Kenntnis zu den Pauschalierungsarten sowie fehlende Vergleichs- und Prognoserechnungen und eine unzureichende Dokumentation haben 4 Proband*innen als Fehlerquelle angegeben.

| Wo siehst du die größten Verbesserungspotentiale in der Erstellung von Pauschalierungen? Bitte begründe deine Antwort ausführlich. | |
|---|---|
| Anzahl der Nennungen | Am häufigsten genannte Verbesserungspotenziale |
| 9 | Die Dokumentation hinsichtlich der gewählten Pauschalierungsart im Hinblick auf die unterschiedlichen Sperr- und Bindungsfristen. |
| 5 | Die Kontengliederung in BMD ist dahingehend zu optimieren, dass die im Zuge der Pauschalierungsanwendung pauschalierte Aufwandskonten richtig gegliedert und aufbereitet sind. |
| 5 | Ein standardisiertes Pauschalierungsberechnungstool sollte eingeführt werden, dass Vergleichsrechnungen der Pauschalierungsarten, einheitliche Dokumentation und Prognoserechnungen ermöglicht. |

Tabelle 10: Verbesserungspotentiale im Pauschalierungserstellungsprozess der Kooperationspartnerin, Quelle: eigene Darstellung.

In der Frage 27 wurden die Proband*innen zu den größten Verbesserungspotenziale bei der Pauschalierungserstellung in Form einer offenen Frage befragt. Die Verbesserungspotenziale decken sich im Wesentlichen mit den genannten Fehlerquellen in Frage 28. Die Antworten der 16 Proband*innen sind in drei wesentliche Verbesserungspotenziale zu subsumieren. Das größte Verbesserungspotenzial im Pauschalierungserstellungsprozess ist mit 9 Nennungen der Mitarbeiter*innen die einheitliche Dokumentation. Basierend auf den Antworten ist es aufgrund unzureichender Dokumentation aktuell unklar, welche Pauschalierungsart im Vorjahr berechnet und mit den Steuererklärungen eingereicht wurde. Das ist speziell im Hinblick auf die Sperr- und Bindungsfristen der Pauschalierungsarten problematisch.

Ein zentrales Problem, das sich im Zuge der Erhebung ergeben hat, ist jenes, dass die Kontengliederung des Kontenrahmens der Kooperationspartnerin nicht auf die Pauschalierungen ausgerichtet ist. Im Kontenrahmen sind alle Aufwands- und Ertragskonten des Kontenrahmens hinsichtlich der Miteinbeziehung in die Berechnung der Pauschalierungen zu gliedern, und zwar in Aufwendungen, welche abpauschaliert sind, und in solche, die nicht abpauschaliert sind. Die Optimierung des Kontenrahmens ist so auszugestalten, dass die Zuordnung der Aufwand- und Ertragskonten auch für die Folgejahre übernommen wird. Mit 5 Nennungen haben die Proband*innen angegeben, dass ein Pauschalierungstool ein wesentliches Verbesserungspotenzial darstellen würde. Die Mitarbeiter*innen wünschen sich ein Tool, mit dem die Pauschalierungsarten standardisiert berechnet und dokumentiert werden können. Aus der Befragung geht hervor, dass die Mitarbeiter*innen mit dem BMD-Pauschalierungsvergleich nicht vollumfänglich zufrieden sind. Konkret ist der Wunsch einer Anwendung gegeben, welche Pauschalierungsberechnungen, Prognoserechnungen und eine einheitliche Dokumentation ermöglichen. Das Thema der Konzeption des Tools wird im Rahmen dieser Arbeit ausführlich in Kapitel 5 behandelt.

3.5 Durchführung eines Workshops zur Erhebung der Optimierungspotenziale

Die Durchführung eines Workshops erweist sich als effizientes Instrument, wenn es notwendig ist, die Anforderungen für die Optimierung eines Prozesses in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern zu entwickeln. Die gemeinschaftliche Entwicklung des optimierten Prozesses erfolgt in direkter Partizipation der betroffenen Akteure. Die aktive Beteiligung der Interessensgruppen trägt zur Steigerung der Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen bei und erleichtert deren Integration in den beruflichen Alltag. In einem Workshop haben alle Teilnehmer*innen die Möglichkeit, unmittelbares Feedback zu geben, wodurch rasch verbesserte Lösungsansätze generiert werden.⁷⁶

Die Umsetzung eines Workshops erfordert eine akribische Planung und Vorbereitung. Die Rahmenbedingungen und erforderlichen Ressourcen sind im Vorfeld festzulegen. Relevante Informationen können aus existierenden Dokumenten oder vorhergehenden Befragungen gewonnen werden. Eine grobe Richtlinie dient dazu, während des Workshops eine Diskussionsstruktur zur Verfügung zu haben.⁷⁷

Es ist von großer Bedeutung, den Teilnehmer*innen zu vermitteln, dass die gesammelten Ideen für die Prozessoptimierung genutzt werden. Im Workshop sollen neue Ideen generiert werden, die in den bereits gesammelten Beiträgen noch nicht explizit enthalten sind. Die Phasen der Ideenfindung und -auswahl können mehrfach durchlaufen werden, um dieses Ziel zu erreichen.⁷⁸

Ein*e Moderator*in koordiniert die Redebeiträge der Teilnehmer*innen, während ein*e Prozessmodellierer*in das Prozessmodell während des Workshops erstellt. Es ist zwingend erforderlich, dass zumindest ein*e Teilnehmer*in pro Prozessstufe am Workshop teilnimmt, um sicherzustellen, dass Erfahrungen aus allen Bereichen gesammelt werden. Je nach Komplexität des Prozesses kann das Teilnehmer*innen-Feld größer oder kleiner sein. Maximal zehn bis zwölf Fachexperten*Fachexpertinnen können pro Sitzung einbezogen werden.⁷⁹

Zu Beginn sind die Erwartungshaltungen zu klären und das Format des Workshops vorzustellen. Eine Person sollte zusätzlich für die Mitschrift und Dokumentation eingeteilt werden, um sicherzustellen, dass keine Erkenntnisse aus dem Workshop verloren gehen.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. UNTERAUER (2019), S. 10.

⁷⁷ Vgl. NOLTE (2015), S. 133.

⁷⁸ Vgl. HERRMANN (2012), S. 117.

⁷⁹ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 199.

⁸⁰ Vgl. DUMAS/LA ROSA/MENDLING/REIJERS (2021), S. 200 ff.

Den Teilnehmer*innen eines Workshops werden Arbeitsphasen gewährt, in denen sie ihre Antworten auf vorher definierte Fragen festhalten. Anschließend erfolgt eine gemeinsame Evaluierung der Antworten. Die Antworten werden in der Gruppe vorgestellt und die Ergebnisse schriftlich oder grafisch dokumentiert. Die Teilnehmer*innen werden gebeten zu bestimmen, auf welchen Grundlagen weitergearbeitet wird, indem sie die Ergebnisse nach der Dienlichkeit für den Lösungsansatz beurteilen.⁸¹

Die Arbeitsschritte am und im Workshop werden in der nachfolgend grafisch präsentiert:

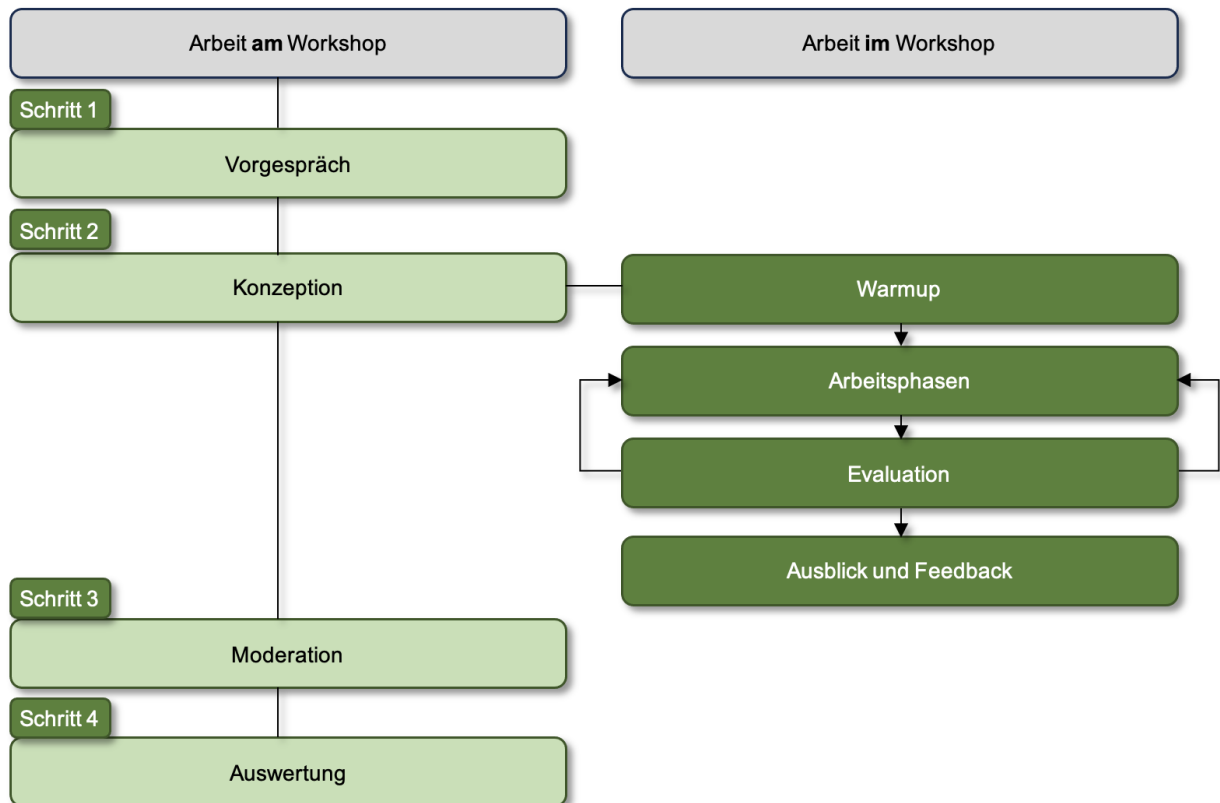


Abbildung 17: Schritte am und im Workshop,
Quelle: RIEDINGER (2023), S.19, (leicht modifiziert).

Am 14.03.2023 wurde der Workshop unter Einhaltung der von RIEDINGER präsentierten Arbeitsschritte abgehalten. Der Workshop zielte darauf ab, einen verbesserten Prozess zur Erstellung von Pauschalierungen im Rahmen des EStG zu modellieren und zu entwickeln. Teilnehmer*innen waren Mitarbeiter*innen aus den Abteilungen der Buchhaltung und Bilanzierung sowie Mitglieder der Geschäftsführung, da sie direkte Stakeholder sind.

Das Vorgespräch hat als erster Schritt mit der Geschäftsführung im Rahmen der Beauftragung der Masterarbeit stattgefunden und wurde durch die laufenden Gespräche vertieft.

⁸¹ Vgl. RIEDINGER (2023), S. 18 ff.

In der Konzeption wurden die Dauer, die Einstiegs-, Arbeits- und Evaluierungsphasen festgelegt sowie Zeit für Feedback und weitere Vorgehensweisen eingeplant. Exklusive Pausen wurden zwei Stunden als Dauer für die Abhaltung des Workshops fixiert. Der Workshop wird durchgehend von einer Person geleitet, welche für die Dokumentation verantwortlich ist und die Anzahl der Teilnehmer*innen sechs Personen begrenzt.

Zu Beginn werden die Teilnehmer*innen begrüßt und in die Thematik eingeführt. Anschließend werden die Ergebnisse der Fragebogenerhebung und der Analyse der Klient*innen präsentiert, um eine Grundlage für den weiteren Verlauf des Workshops zu schaffen. Der aktuelle Pauschalierungserstellungsprozess wird ebenfalls vorgestellt, der aus den Ergebnissen des Fragebogens hervorgeht. Durch eine detaillierte Analyse und Brainstorming der TP werden Fehlerquellen und Verbesserungspotenziale identifiziert. Die Teilnehmer*innen arbeiten gemeinsam an der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und legen einen standardisierten Arbeitsablauf fest. Maßnahmen zur Umsetzung werden geplant und laufende Kontrollmaßnahmen festgelegt. Abschließend werden die Ergebnisse des Workshops zusammengefasst und mit einer Feedbackrunde endet, in der die Teilnehmer*innen ihre Erfahrungen und Meinungen zum Workshop äußern können.

Der optimierte Arbeitsprozess Pauschalierungserstellung wird im Rahmen des Workshops mit der Methodik des BPR erstellt. Für den Zeitraum nach der Implementierung des optimierten Erstellungsprozesses wird ein Konzept der fortlaufenden Verbesserung des Erstellungsprozesses formuliert. Unter Anwendung der Leitsätze des BPR, die sich auf die Fokussierung auf KD und Prozesse, die Überprüfung bestehender Abläufe und Aufgaben, die radikale Neugestaltung aller Strukturen und Verfahrensweisen sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen, die am Prozess beteiligt sind, konzentrieren, wurde bei Beginn des Workshops angenommen, dass kein Prozess zur Erstellung von Pauschalierungen des EstG existiert und dass die Teilnehmer*innen des Workshops diesen Prozess gemeinsam erarbeiten werden.⁸²

Die Erkenntnisse aus dem Workshop dienen zur Bestimmung der optimierten Vorgehensweise, die im Kapitel 4 vorgestellt wird. Die Dokumentation des Workshops lässt sich im Anhang 4 finden.

⁸² Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S 512 ff.

4 Optimierte Vorgehensweise im Hinblick auf die Pauschalierungserstellung

Die in Kapitel drei erhobenen Daten dienen der Konzeption des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses. Die Kooperationspartnerin befindet sich in der Prozessreife im Hinblick auf die Erstellung von Pauschalierungen noch in der ersten Stufe. Es gibt keinen standardisierten und dokumentierten Prozess. Ziel des Kapitels vier ist die logische Reihung der Arbeitsschritte, die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sowie die übersichtliche Darstellung des optimierten Prozesses in Form einer Prozesslandkarte.

4.1 Erstellung des optimierten Prozesses

Der optimierte Prozess wird anhand des BPR erstellt. Dies erfolgt aufbauend auf dem erhobenen aktuellen Pauschalierungserstellungsprozess und der identifizierten Optimierungspotenziale. In den folgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten Schritte zur Erstellung des optimierten Prozesses beschrieben und durchgeführt.

4.1.1 Anwendung von Business Process Reengineering zur Modellierung des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses

Die Anwendung des BPR als Instrument zur prozessorientierten Umstrukturierung des Prozesses „Pauschalierungserstellung“ bei der Kooperationspartnerin erfolgt durch den Wechsel der Betrachtungsweise. Bisher wurden bei der Kooperationspartnerin sämtliche Abteilungen vertikal betrachtet. Das heißt, dass jede Abteilung selbstständig arbeitet, was zu einer Schnittstellenproblematik führt. Die Schnittstellenproblematik ist bei der Kooperationspartnerin, wie die Erkenntnisse aus Kapitel drei gezeigt haben, speziell in kommunikativer, zeitlicher und qualitativer Ausprägung gegeben. Im Wesentlichen liegt die Problematik in der Abstimmung der involvierten Abteilungen, der Qualität und der Effizienz der aktuellen Vorgehensweise. Die horizontale Betrachtungsweise, die den neu zu modellierenden Pauschalierungserstellungsprozess und nicht die Abteilungen in den Vordergrund stellt, dient der Schließung der Schnittstellen und der radikalen Neugestaltung des Ablaufprozesses.⁸³

⁸³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 111.

Die Anwendung des BPR erfolgt in 5 Schritten:⁸⁴

1. Schritt: Analyse der aktuellen Vorgehensweise und Identifikation der Probleme

Im ersten Schritt erfolgt die Analyse des bestehenden Erstellungsprozesses. Der aktuelle Pauschalierungserstellungsprozess wurde im Rahmen eines Fragebogens erhoben, ausgewertet und beschrieben. Die Erhebung hat den aktuellen Erstellungsprozess der Mitarbeiter*innen ergeben und diente darüber hinaus zur Aufdeckung von Fehlerquellen und Verbesserungspotenzialen. Im Rahmen des Workshops wurden die zentralen Probleme und Fehlerquellen auf Basis der Ergebnisse des Fragebogens sowie durch ein gemeinsames Brainstorming ermittelt und im Anschluss diskutiert.

Die Erstellung von Pauschalierungen des EStG bei der Kooperationspartnerin wird durch zentrale Probleme beeinträchtigt, die wie folgt zusammengefasst werden können:

Erstens können falsche Berechnungen des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs auftreten, was zu falschen Entscheidungen in der Wahl der Gewinnermittlungsart führt. Zweitens kann es aufgrund fehlender Kenntnisse über einzelne Pauschalierungsarten zu fehlerhaften oder unvollständigen Pauschalierungen kommen. Eine unzureichende Dokumentation der Sperr- und Bindungsfristen der einzelnen Pauschalierungsarten kann die Einhaltung dieser Fristen gefährden.

Als zweiter Punkt wurde festgestellt, dass die Pauschalierungserstellung mit viel Recherchearbeit der Mitarbeiter*innen verbunden ist. Die laufenden rechtlichen Veränderungen der Bestimmungen zu den Pauschalierungsarten erfordern stetige Vorsicht und Weiterbildung.

Die Dokumentation der gewählten Pauschalierungsarten sowie der sich unterscheidenden Sperr- und Bindungsfristen wurde als zentrales Problemfeld identifiziert. Die gegenwärtige Dokumentation ist nicht standardisiert und weist oft Lücken oder fehlende Informationen auf. In der Vergangenheit hat dies insbesondere bei einem Wechsel des Sachbearbeiters zu fehlerhaften Entscheidungen geführt. Es wurde diskutiert, dass ein standardisiertes Dokument einzuführen ist, das eine übersichtliche und einheitliche Dokumentation ermöglicht.

Es besteht eine Unklarheit bezüglich der Zuständigkeiten der Abteilungen Buchhaltung und Bilanzierung. Die Schnittstellen zwischen diesen Abteilungen sind nicht klar definiert. Es bedarf aber einer klaren Definition dieser Schnittstellen, um die Zuständigkeiten zu klären.

In der Vergangenheit wurden aufgrund von Fehlentscheidungen bei der Berechnung und Auswahl der Pauschalierungsart Mängel bei der Kontrolle festgestellt. Obwohl die Kontrolle im Vier-

⁸⁴ Vgl. SCHMELZER/SESSELMANN (2020), S. 538 ff.

Augen-Prinzip mit der Geschäftsführung erfolgte, wurde nicht auf die Überprüfung der Anwendung einer Pauschalierungsart als alternative Methode zur Gewinnermittlung geachtet.

2. Schritt: Entwicklung von Optimierungsansätzen der identifizierten Probleme

Im Rahmen des Workshops wurden Optimierungsansätze unter Einbeziehung der Teilnehmer*innen definiert. Es wurden vier zentrale Anforderungen für den optimierten Pauschalierungserstellungsprozess formuliert:

Der Pauschalierungsvergleich in der Software BMD-NTCS ist durch die Kontenrahmenumstellung besser einsetzbar. Für Klient*innen, die nur Konten gemäß dem BMD-Standardkontenrahmen führen, ist ausschließlich der BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich zu verwenden. Für Klient*innen, die keine Finanzbuchhaltung haben oder eine Vielzahl von selbsterstellten Konten führen, soll das erstellte Tool, der Pauschalierungsleitfaden, standardisierte Berechnungshilfen bereitstellen.

Durch den Pauschalierungsleitfaden wird eine einheitliche Dokumentation der gewählten Pauschalierungsart sowie der Sperr- und Bindungsfristen ermöglicht. Der Leitfaden bietet eine Unterstützung bei der Erstellung der Pauschalierungen.

Die Zuständigkeiten bezüglich der Erstellung von Pauschalierungen sind eindeutig definiert und geregelt. Es existieren klare Schnittstellen und Verantwortungsbereiche, die einzuhalten sind.

Die Überprüfung der Wahl und Berechnung der pauschalierten Gewinnermittlung erfolgt im Rahmen des 4-Augen-Prinzips und wird von der Geschäftsführung gemeinsam mit dem*der zuständigen Mitarbeiter*in aus der Bilanzierungsabteilung durchgeführt. Zu diesem Zweck wird ein standardisiertes Dokument im Pauschalierungsleitfaden verwendet.

3. Schritt: Modellierung des optimierten Erstellungsprozesses

Der optimierte Erstellungsprozess wurde gemäß dem Bottom-Up-Ansatz und unter Anwendung des Business Process Reengineering entwickelt. In Übereinstimmung mit den Schritten des Bottom-Up-Ansatzes wurden die Schritte der Erhebung des Ist-Prozesses, die Identifikation von Schwachstellen im Prozess sowie die Identifikation von Verbesserungspotenzialen und die Wahl geeigneter Methoden zur Realisierung dieser Ziele eingehalten. Der Prozess wurde anhand der bisher verwendeten Checkliste für EAR von BMD-NTCS sowie den Abweichungen des Ist-Prozesses zu dem mit der Schwachstellenanalyse optimierten Soll-Prozess erstellt.

Der optimierte Erstellungsprozess ist in Kapitel 4.1.3 beschrieben und visuell mit der Prozesslandkarte des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses dargestellt.

4. Schritt: Auswahl der Methodik zur laufenden Verbesserung des erstellten Prozesses

Durch die Anwendung der kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) Methode in Verbindung mit dem Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus wird der erstellte Prozess künftig kontinuierlich bewertet und verbessert. Nach der Erstopptimierung wird der Prozess im Rahmen der Geschäftsführerbesprechungen jährlich einer Bewertung und Überprüfung unterzogen. Bei der Identifizierung von Schwachstellen wird der PDCA-Zyklus erneut eingeleitet, um den Prozess weiter zu verbessern.

5. Schritt: Implementierung des optimierten Prozesses

Der im Workshop entwickelte optimierte Prozess wird gemeinsam mit dem Pauschalierungsleitfaden im Rahmen einer internen Schulung vorgestellt und umgesetzt. Die Implementierung ist nicht Teil dieser Arbeit und wird im Rahmen eines Folgeprojekts erarbeitet.

4.1.2 Umsetzung der identifizierten Optimierungsmaßnahmen

Die Umstellung des Kontenplans bei der Kooperationspartnerin war bereits geplant, aber aufgrund des erheblichen organisatorischen Aufwands, der mit der Anpassung von 1800 Finanzbuchhaltungen verbunden war, stetig verschoben worden.

Die im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Problemfelder im Umgang mit dem BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich dienten als Auslöser für die Entscheidung, die Kontenrahmenumstellung durchzuführen. Die bestehenden Konten wurden durch Umstellungskonten für die Jahre ab 2020 an den BMD-NTCS-Standardkontenrahmen angepasst, um Mehrjahresauswertungen zu ermöglichen. Im Zuge dieser Arbeit wurden sämtliche Aufwands- und Ertragskonten des BMD-NTCS-Standardkontenrahmens systematisch geordnet und den Pauschalierungsarten des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs zugeordnet. Diese Optimierungsmaßnahmen ermöglichen nun die vollumfängliche Nutzung des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs für sämtliche Klient*innen, bei denen die Kontenrahmenumstellung bereits durchgeführt wurde und die ausschließlich mit Standardkonten gebucht werden. Für selbsterstellte Konten ist es erforderlich, diese korrekt zu gliedern und den Pauschalierungsarten des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs zuzuordnen. Hierfür steht eine Hilfestellung im Pauschalierungsleitfaden zur Verfügung, die im Rahmen von Kapitel 5 dieser Arbeit konzipiert und erläutert wird.

Die Kontenrahmenumstellung wurde in drei Phasen durchgeführt. Die erste Phase umfasste die Umstellung jener Klient*innen, die keine Lohnverrechnung führen und zumindest quartalsweise gebucht wurden. Für die Umstellung wurden die ehemals geführten Konten mit Umstellungskonten versehen und an den neuen Kontenrahmen angepasst.

In Phase zwei wurden jene Klient*innen umgestellt, welche eine Lohnverrechnung führen. Dieser zusätzliche Schritt war erforderlich, um die Löhne und Gehälter für den Abrechnungsmonat Dezember 2022 noch vor der Umstellung korrekt in die Buchhaltung importieren zu können. Dazu wurde folgender Ablauf geplant und an die Buchhaltungsabteilung kommuniziert:

1. Abrechnung der Löhne und Gehälter für den Monat Dezember 2022 (Lohnverrechnungsabteilung).
2. Mitteilung an die Buchhaltungsabteilung nach der Fertigstellung.
3. Import aller noch nicht verbuchten Lohnverrechnungsdaten. Das umfasste den Monat Dezember 2022 und das Quartal 4. 2022. (Buchhaltungsabteilung)
4. Umstellung der Buchhaltung laut der Anleitung aus Phase 1.

Die genaue zeitliche Abstimmung in der Phase 2 war entscheidend, um sicherzustellen, dass die Umstellung nach dem Import der Löhne und Gehälter des Monats Dezember 2022 und vor dem Import für den Jänner 2023 erfolgte. Nur so konnte sichergestellt werden, dass sämtliche Lohnmonate richtig und vollständig in die Buchhaltungen der Klient*innen importiert wurden und die Kontenumstellung in der Lohnverrechnung, die ab 01.01.2023 erfolgte, parallel erfolgen konnte. In Phase 3, welche zeitlich noch nicht abgeschlossen ist, erfolgt die Umstellung der Jahresbuchhaltungen, die nicht laufend gebucht werden, und die Erfassung der Abschreibungskonten. Die Jahresbuchhaltungen werden im Rahmen der Steuererklärungserstellung umgestellt. Im Zuge der Umstellung auf den Standardkontorahmen ist die Kontenhinterlegung in der Anlagenbuchhaltung verloren gegangen. Die betroffenen Konten müssen in dieser Phase laufend und auch bei der Erstellung von Jahresabschlüssen und Steuererklärungen von den Mitarbeiter*innen neu hinterlegt werden.

In den jeweiligen Phasen wurden für die Mitarbeiter*innen Anleitungen verfasst, damit die Umstellung von ihnen selbstständig durchgeführt werden konnte bzw. kann. Durch die hohe Anzahl der Buchhaltungen konnte die Umstellung nur im Kollektiv erfolgen. Die Miteinbeziehung der Mitarbeiter*innen in den Umstellungsprozess funktionierte ohne Probleme und förderte kollektiv die Programmkenntnis unserer eingesetzten Buchhaltungssoftware BMD-NTCS.

Die Kontenrahmenumstellung ermöglicht unter anderem die Nutzung des BMD-Standardkontenrahmens. Wie bereits erwähnt, ist der Pauschalierungsleitfaden ein im Rahmen dieser Arbeit erstelltes, zusätzlich erforderliches Tool, das in Kapitel 5 dieser Arbeit konzipiert und beschrieben wird. Dieses ist als Berechnungshilfe für jene Klient*innen, die zum einen keine Finanzbuchhaltung bei der Kooperationspartnerin führen und zum anderen für jene Klient*innen gedacht, bei denen der BMD-Standardkontenrahmen aufgrund individuell erstellter beziehungsweise vorprogrammierter Konten nicht einsetzbar ist.

Um die Schnittstellenproblematik im optimierten Pauschalierungserstellungsprozess zu beheben, wird auf die bestehenden Zuständigkeitsbereiche bei der Kooperationspartnerin zurückgegriffen. Diese sind für sämtliche Klient*innen definiert und grafisch wie folgt dargestellt:

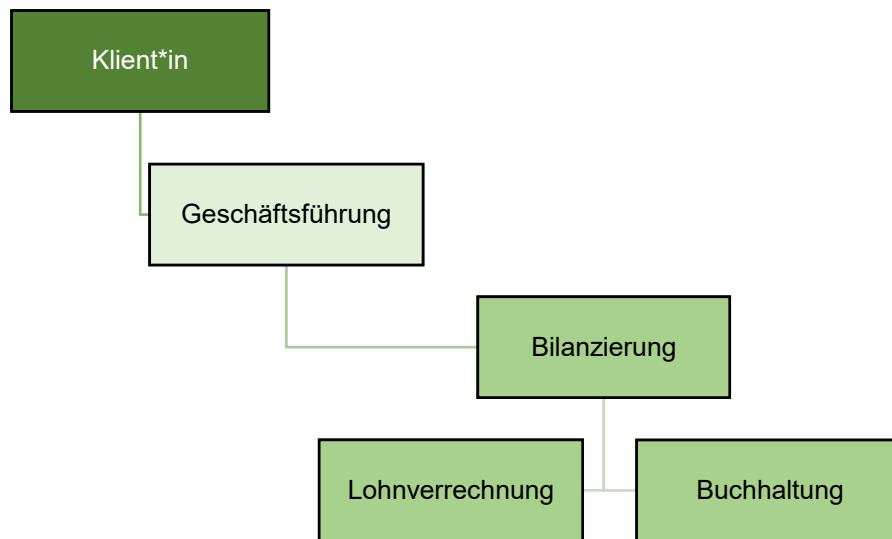


Abbildung 18: Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche bei der Kooperationspartnerin, Quelle: eigene Darstellung.

Die Zuständigkeitsbereiche definieren sich folgendermaßen: Bei der Kooperationspartnerin stellen die Geschäftsführer die Prozesseigner*innen dar. Da die Kooperationspartnerin den KMUs zuzuordnen ist und sich die Geschäftsführung aktiv einbringt, fungieren die Geschäftsführer auch als Prozessmanager*innen, Teilprozessmanager*innen sind die Bilanzierer*innen. Ein Prozessteam setzt sich im Regelfall aus der Geschäftsführung, einem*einer Bilanzierer*innen, einem*einer Buchhalter*in und einem*einer Lohnverrechner*in zusammen. Die Anzahl der Zuständigkeitsbereiche variiert je nach Klient*in. Beispielsweise werden für diverse Klient*innen der Kooperationspartnerin die laufende Lohnverrechnung oder Buchhaltung extern erstellt oder hat keine Erfordernis. Die Lohnverrechnungs- und Buchhaltungsabteilung fordern die benötigten Unterlagen selbstständig an und führen die Tätigkeiten durch. Bei Rückfragen ist die nächsthöhere Ebene zu konsultieren. Im Falle der Buchhaltungsabteilung ist das der*die Mitarbeiter*in der Bilanzierungsabteilung. Die Bilanzierungsabteilung fungiert als Bindeglied zwischen der Geschäftsführung und den Abteilungen Lohnverrechnung und Buchhaltung. Die Geschäftsführung steht für steuerliche Sonderfragen und die jährlichen Abschlussbesprechungen direkt in Korrespondenz mit den Klient*innen und fungiert als hauptverantwortliche Stelle für den*die Klienten*in.

Die Verteilung der Zuständigkeiten und Hierarchien bei der Kooperationspartnerin folgt dem Prinzip der Stablinienorganisation. Sinn der Stabsbildung ist, die Geschäftsführung von Tätigkeiten zu entlasten, die nicht unmittelbar in ihr Tätigkeitsprofil passen und auch von „niedrigeren“ Instanzen erfüllt werden können. Ein weiterer Vorteil dieser Organisationsaufteilung ist, dass der Wissensstand über die Aktivitäten der Klient*innen in sämtlichen Abteilungen stets gegeben ist.⁸⁵

Um der Schnittstellenproblematik zusätzlich entgegenzuwirken, wird in Kapitel 4.1.3 eine Prozesslandkarte erstellt, die übersichtlich die Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen im Pauschalierungserstellungsprozess beinhaltet.

Die vorzunehmenden Optimierungsmaßnahmen im Hinblick auf die einheitliche Dokumentation und Kontrolle der Pauschalierungsberechnungen erfüllt der Pauschalierungsleitfaden, der in Kapitel 5 dieser Arbeit konzipiert und beschrieben wird. Im Leitfaden wird eine eigens für die Dokumentation erstellte Applikation erstellt, die der Schließung der identifizierten Lücken in der Dokumentation dient.

4.1.3 Prozessbeschreibung des optimierten Ansatzes

Die Prozesslandkarte ist eine graphische Darstellung, die einen ausgewählten Teil der Geschäftsprozesse eines Unternehmens in Teilprozesse unterteilt. Die Auswahl der dargestellten Geschäftsprozesse erfolgt in Abhängigkeit vom Zweck der Darstellung und kann den spezifischen Bedürfnissen der Nutzer angepasst werden. Die Prozesslandkarte bietet eine Antwort auf die Fragen nach den bestehenden Geschäftsprozessen und deren Untergliederung in Teilprozesse. Darüber hinaus dient sie als nützliches Werkzeug zur Visualisierung von weiteren Informationen zu den Teilgeschäftsprozessen. Die Prozesslandkarte stellt ein wertvolles Instrument dar, um die Geschäftsprozesse eines Unternehmens in einer übersichtlichen Darstellung abzubilden. Die Prozesslandkarte ermöglicht es dem*der Anwender*in, alle relevanten Informationen zu den Unternehmensprozessen auf einer einzigen Seite zu visualisieren. Hierdurch können schnell Handlungsbedarfe erkannt und entsprechende Maßnahmen priorisiert werden. Die Flut an Einzelprozessen wird hierbei aggregiert und auf das Wesentliche konzentriert dargestellt.⁸⁶

Die Prozesslandkarte des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses der Kooperationspartnerin dient der Visualisierung des Ablaufs und der Definierung der Schnittstellen und Verantwortungsbereiche. Sie bildet den Hauptprozess Pauschalierungserstellung ab und umfasst sämtliche Teilprozesse.

⁸⁵ Vgl. BERGMANN/GARRECHT (2016), S. 72.

⁸⁶ Vgl. HANSCHKE/LORENZ (2021), S. 91 ff.



Abbildung 19: Prozesslandkarte des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

Der optimierte Erstellungsprozess beinhaltet drei Abteilungen mit den zugehörigen Arbeitsschritten. Der Pauschalierungserstellungsprozess beginnt in der Buchhaltungsabteilung. Bei bestehenden Klient*innen der Kooperationspartnerin werden die Buchhaltungsunterlagen wie Belege und Rechnungen selbstständig von dem*der zuständigen Mitarbeiter*in angefordert. Bei Neuklient*innen erfolgt die Zuteilung in die Verantwortlichkeitsbereiche der Mitarbeiter*innen von der Geschäftsführung. Die Buchhaltungsunterlagen bilden den Input des Prozesses. Nach dem Erhalt der Unterlagen folgt die Kontrolle der richtigen Kontenrahmeneinstellung und Kontengliederung. Nach Einführung des BMD-Standardkontenrahmens ist speziell darauf zu achten, dass dieser bei sämtlichen Finanzbuchhaltungen verwendet und übernommen wird. Im optimierten Arbeitsprozess sind die Mitarbeiter*innen der Buchhaltungsabteilung angehalten, ausschließlich Konten aus dem Standardkontenrahmen zu verwenden. Ist die Erstellung von individuellen Konten zwingend erforderlich, ist das mit dem*der zuständigen Mitarbeiter*in aus der Bilanzierungsabteilung abzustimmen. Nach der Abstimmung der Konten erfolgt die Erstellung der Buchhaltung im monatlichen, quartalsweisen oder jährlichen Zyklus. Anschließend werden im ersten Abschnitt des Prozesses die Umsatzsteuervoranmeldungen monatlich oder quartalsweise erstellt. Der*die Klient*in

erhält die Unterlagen mit dem von der Buchhaltungsabteilung erstellten Monats- oder Jahresbericht zurück. Am Jahresende erfolgen die Abstimmarbeiten der Buchhaltung für das gegenständliche Jahr. Als letzter Arbeitsschritt erfolgt die Eintragung in die Liste für die abgeschlossenen Buchhaltungen. Diese neu eingeführte Excel-Liste ermöglicht einen raschen Überblick darüber, welche Buchhaltungen offen bzw. fertiggestellt sind. Die Excel-Liste dient als Schnittstelle und ermöglicht es dem*der Mitarbeiter*in des nächsten Arbeitsschritts, Kenntnis über den Fertigstellungsgrad der Buchhaltungen zu erlangen.

Im zweiten Abschnitt des Prozesses erfolgt die Erstellung der Steuererklärungen. Dieser Abschnitt obliegt der Zuständigkeit der Bilanzierungsabteilung. Der erste Schritt in diesem Abschnitt ist die Kontrolle von dem*der zuständigen Mitarbeiter*in, ob die Buchhaltung bereits fertiggestellt wurde. Dafür ist in der oben erwähnten Liste Einsicht zu nehmen. Darauf erfolgt die Erstellung des Bilanzprojekts in BMD-NTCS, das für sämtliche Klient*innen der Kooperationspartnerin neu erstellt oder vom Vorjahr übernommen und bearbeitet werden muss. Anschließend erfolgt die Kontrolle der Stammdaten. Zur Wahl der optimalen Gewinnermittlungsart ist zunächst die Erstellung der EAR gemäß § 4 (3) EStG und gegebenenfalls des Anlagenverzeichnisses erforderlich. Anschließend erfolgt die Prüfung, ob eine pauschalierte Gewinnermittlung möglich und steuerlich vorteilhaft ist. Hierfür wird der in dieser Arbeit erstellte Pauschalierungsleitfaden verwendet. Falls die Pauschalierung im Vergleich zur EAR steuergünstiger ist, wird dies im Pauschalierungsleitfaden ausführlich dokumentiert. Auf Basis der Vergleichsrechnung wird die Steuersituation berechnet und ein Entwurf der Steuererklärungen erstellt. Die Fertigstellung des Bilanzprojektes bildet den finalen Schritt im zweiten Abschnitt. Die Schnittstelle vom zweiten zum dritten Abschnitt des Prozesses bildet die persönliche Kommunikation der Bilanzierungsabteilung mit der Geschäftsführung. Mit dem fertiggestellten Bilanzprojekt ist die Geschäftsführung zu konsultieren und der dritte Prozessschritt einzuleiten.

Die Geschäftsführung vervollständigt den Prozess durch die Überprüfung des zuvor erstellten Bilanzprojektes im Vier-Augen-Prinzip mit dem*der zuständigen Mitarbeiter*in der Bilanzierungsabteilung. Dabei werden die erstellten Berechnungen auf Richtigkeit und Plausibilität hin kontrolliert. Falls die Geschäftsführung keine Anmerkungen hat, werden die Steuererklärungen mit den Klient*innen besprochen und nach Unterzeichnung zur Einreichung beim Finanzamt freigegeben. Die Einreichung der Steuererklärungen markiert das Ende des Prozesses.

4.2 Laufende Prozessverbesserung durch gezielte Anwendung des PDCA-Zyklus

Für die Weiterentwicklung von Prozessen stellt der PDCA-Zyklus in Verbindung mit der KVP-Methode ein Instrument zur laufenden Prozessverbesserung dar. Für die erfolgreiche Anwendung der Prozessverbesserung ist der bereits geschaffene Pauschalierungserstellungsprozess als Verbesserungsthema der Ausgangspunkt. Anschließend ist der Prozess im Hinblick auf Problemfelder fortlaufend zu analysieren und zu verbessern. Nach den durchgeführten Verbesserungen ist die Wirkung zu prüfen und der Zyklus neu einzuleiten. Im Rahmen dieser Arbeit gilt es ein Gerüst zur laufenden Verbesserung des neu erstellten Arbeitsprozesses zu schaffen, das nach der erfolgten Prozessimplementierung zum Einsatz kommt.⁸⁷

| Schritt | Inhalt |
|------------------------------------|---|
| Plan | Workshopbasierte Durchführung des PDCA-Zyklus zur laufenden Weiterentwicklung und Verbesserung des Pauschalierungserstellungsprozesses. |
| Do | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Festlegung Anwendungszeitpunkt/Anwendungshäufigkeit ✓ Definierung Workshopteilnehmer (Team) ✓ Analyse Prozess nach Implementierung im Hinblick auf die durchgeführten Optimierungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsschritte / Schnittstellen / Zuständigkeiten • Kontenrahmenumstellung • Pauschalierungsleitfaden / Kontengliederungshilfe (Aktualität) • Kontrolle und Dokumentation der Berechnungen ✓ Entwicklung von Verbesserungsansätzen |
| Check | Evaluierung der Maßnahmen nach erfolgreicher Prozessimplementierung. |
| Act | Laufende Kontrolle und Verbesserung des Prozesses im Rahmen von Qualitätskontrollen. |
| → Beginn eines neuen Zyklus | |

Tabelle 11: Prozessverbesserung durch die Anwendung des PDCA-Zyklus, Quelle: eigene Darstellung.

HOFMANN führt weiter aus, dass nach der erfolgten Prozessimplementierung, die nicht Teil dieser Arbeit ist und als Folgeprojekt realisiert wird, zeitnah der PDCA-Zyklus einzuleiten ist, um den Prozess zu analysieren und Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Ein Team aus den prozessinvolvierten Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin ist zusammenzustellen und ein Workshop durchzuführen.

⁸⁷ Vgl. HOFMANN (2020), S. 40.

In dem Workshop mit der Zielsetzung, den Pauschalierungserstellungsprozess laufend weiterzuentwickeln und zu verbessern, gilt es in regelmäßigen Abständen den Prozess zu analysieren und etwaige Problemfelder zu identifizieren.⁸⁸

Im ersten Verbesserungsworkshop ist der Pauschalierungserstellungsprozess speziell im Hinblick auf TP, Schnittstellen und Zuständigkeiten sowie auf die implementierten Optimierungsmaßnahmen kritisch zu betrachten. Es gilt zu eruieren, ob die Arbeitsschritte sinnvoll gereiht und definiert wurden, und ob die Prozessschritte klar definiert sind.

Im nächsten Schritt sind die bereits umgesetzten Optimierungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu analysieren. Beispielsweise gilt es zu klären, inwieweit die Kontenrahmenumstellung durchgeführt wurde und ob der BMD-Standardkontenrahmen flächendeckend für sämtliche Klient*innen der Kooperationspartnerin zur Anwendung kommt. Der Pauschalierungsleitfaden ist im Hinblick auf die Aktualität laufend zu aktualisieren. Erst die Implementierung wird final zeigen, ob die Berechnungshilfen im Pauschalierungsleitfaden verständlich, vollständig und bedienerfreundlich gestaltet sind. Die im Pauschalierungsleitfaden integrierte Kontengliederungshilfe ist ebenfalls zu aktualisieren und gegebenenfalls zu verbessern.

Die Schnittstelle zwischen der Bilanzierungsabteilung und der Geschäftsführung bedarf einer genaueren Betrachtung. Hierbei gilt es zu erheben, ob die Kontrolle der Pauschalierungsberechnungen mit der Geschäftsführung stets erfolgt und dokumentiert wird. Neue Problemfelder, die sich nach der Prozessimplementierung ergeben könnten, gilt es zusätzlich zu analysieren.

Aufbauend auf den Erkenntnissen des ersten Verbesserungsworkshops gilt es Lösungen für Problemfelder zu erarbeiten und umzusetzen. Wichtig ist, dass ein angepasster Ablauf im Anschluss simuliert wird. Durch die Simulation lässt sich feststellen, ob die Optimierungen die gewünschte Wirkung erzielen oder ob weitere Anpassungen nötig sind.⁸⁹

Nach dem durchgeführten Verbesserungsworkshop gilt es nach einigen Wochen festzustellen, ob die getroffenen Verbesserungen gewirkt haben und ob der Prozess insgesamt verbessert werden konnte. Für die kontinuierliche Prozessevaluierung bedarf es eines fixen Rhythmus, der von der Geschäftsführung festgelegt werden sollte.

⁸⁸ Vgl. HOFMANN (2020), S. 40.

⁸⁹ Vgl. HOFMANN (2020), S. 41.

5 Erstellung eines Pauschalierungsleitfadens für die Kooperationspartnerin

Der Pauschalierungsleitfaden stellt ein Instrument zur Begrenzung der in Kapitel 4 identifizierten Problemfelder dar. Die Excel-Nutzung bietet den Benutzer*innen die Möglichkeit, die Anwendbarkeit von Pauschalierungen des EStG zu überprüfen, eine einheitliche Dokumentation zu gewährleisten, sowie eine Unterstützung bei der Kontengliederung zu bieten.

Die Kontenrahmenumstellung bei der Kooperationspartnerin hat die verbesserte Anwendbarkeit des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs ermöglicht. Das gilt nicht für sämtliche Klient*innen. Aktuell sind noch nicht alle Finanzbuchhaltungen der Klient*innen auf den neuen Standardkontenrahmen umgestellt. Selbsterstellte Konten, die nicht dem Standardkontenrahmen entsprechen, werden auch nach der Umstellung nicht automatisch in den BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich übernommen. Als Überbrückung, bis sämtliche Finanzbuchhaltungen umgestellt wurden, und für Klient*innen, die eine Vielzahl von selbsterstellten Konten führen, dient der Pauschalierungsleitfaden als umfangreicher Ersatz zum BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich.

Die Zielsetzung bei der Entwicklung des Pauschalierungsleitfadens umfasste mehrere Aspekte, darunter die einfache Bedienbarkeit, einen uneingeschränkten Praxisbezug, sowie die Schaffung einer Hilfestellung bei der Zuordnung der Pauschalierungskennzeichnung und der Kontengliederung. Das Hauptziel war, die Überprüfbarkeit und Übersichtlichkeit der Berechnungen für die Geschäftsführung sicherzustellen und eine langfristige Anwendbarkeit des Leitfadens zu gewährleisten.

In den Fragen 20 und 21 der Befragung wurden die Mitarbeiter*innen befragt, um deren Perspektiven auf die Funktionsweise des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs zu ermitteln. Das Ziel dieser Fragestellung ist es, festzustellen, ob die Mitarbeiter*innen vollumfänglich zufrieden mit dem BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich sind oder ob zusätzlicher Bedarf für weitere Funktionen, welche in Form eines selbst erstellten Tools bereitgestellt werden können, besteht. Der BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich wurde von 9 Proband*innen als gut bewertet, während 7 Proband*innen die Funktionsweise als schlecht beurteilten. Unter Berücksichtigung der Skala von 1 bis 4, die dem Schulnotensystem angelehnt ist, ergibt sich ein Mittelwert von 2,44. Insgesamt wird die Funktionsweise des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs somit als neutral bewertet.⁹⁰

⁹⁰ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 116 ff.

In Punkto der zusätzlichen Funktionen und Anforderungen zeigt sich eine diesbezügliche Vielfalt, wie beispielsweise ein Vergleich mit anderen Pauschalierungsmethoden, flexible Änderungsmöglichkeiten, eine korrekte Gliederung aller Konten, eine Dokumentation über Sperr- und Bindungsfristen bei den einzelnen Pauschalierungsmethoden sowie eine einheitliche Kontengliederung.⁹¹

In Frage 29 wurde eine Umfrage unter Proband*innen durchgeführt, um festzustellen, ob neben dem BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich ein Bedarf für ein standardisiertes Instrument besteht, das Pauschalierungsvergleiche sowie eine einheitliche Dokumentation der gewählten Pauschalierung und der Sperr- und Bindungsfristen ermöglicht. Von den insgesamt 16 befragten Personen haben alle bzw. 100 % der Teilnehmer*innen geantwortet, dass sie den Bedarf für ein solches Tool bejahen. Aus diesem Grund besteht ein eindeutiger Bedarf für die Erstellung eines selbstentwickelten Tools, das neben dem bereits existierenden BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleich eingesetzt werden kann und einen Vergleich hierzu bietet.⁹²

Der Pauschalierungsleitfaden schließt die identifizierten Problemfelder aus Kapitel 4 und bietet den Mitarbeiter*innen eine Hilfestellung für die Anwendungsprüfung, Berechnungshilfe sowie für die einheitliche Dokumentation und Überprüfung der Pauschalierungsberechnungen.⁹³

Die Anwendungsprüfung ermöglicht den Mitarbeiter*innen die Prüfung der Anwendungsvoraussetzung der Basispauschalierung, Kleinunternehmerpauschalierung, Gastgewerbepauschalierung und der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende gemäß den Bestimmungen des EStG.

Im nächsten Schritt können die anwendbaren Pauschalierungsarten im Tool vorberechnet werden. Der Pauschalierungsleitfaden bietet die Möglichkeit einer schnellen Vergleichsrechnung, ohne vorab sämtliche Konten in den BMD-NTCS-Standard umgliedern zu müssen. Für die Klient*innen, deren Buchhaltungsunterlagen nicht mit der Software BMD-NTCS erfasst werden, beispielsweise auch Unternehmen ohne elektronische Finanzbuchhaltung, bietet der Pauschalierungsleitfaden eine alternative Berechnungsmöglichkeit zu BMD-NTCS. Sind die Berechnungen der anwendbaren Pauschalierungsarten durchgeführt, können diese übersichtlich auf die steuerliche Vorteilhaftigkeit hin geprüft werden.

Wird eine Pauschalierungsart ausgewählt, erfolgt im Tool eine einheitliche Dokumentation hierzu. Hierbei wird vermerkt, welche Pauschalierungsart zur Anwendung kommt. Das Tool zeigt auf Basis der Eingaben automatisch die Sperr- und Bindungsfrist und stellt diese übersichtlich in einem Dokument dar.

⁹¹ S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 116.

⁹² S. Anhang 3: Auswertung der Befragung, S. 121.

Dieses erstellte Dokument ist die Basis für die Überprüfung der Berechnungen nach dem 4-Augen-Prinzip mit der Geschäftsführung. Die Mitarbeiter*innen sind verpflichtet, dieses Dokument mit der Geschäftsführung zu besprechen und danach unterzeichnet im digitalen Akt des*der jeweiligen Klient*in abzulegen.

5.1 Auswahl der Pauschalierungsmethoden für den Pauschalierungsleitfaden

Das österreichische Einkommensteuergesetz bietet verschiedenen Branchen und Tätigkeiten die Möglichkeit, anstelle einer detaillierten EAR eine pauschale Steuerberechnung durchzuführen. Diese Pauschalierungsmethoden können attraktive, alternative Gewinnermittlungsarten bieten, um den Steueraufwand zu reduzieren und den erforderlichen Verwaltungsaufwand zu minimieren. Es ist dabei wichtig, die spezifischen Bedingungen und Voraussetzungen der einzelnen Pauschalierungsarten zu verstehen, um sicherzustellen, dass sie für das jeweilige Unternehmen oder die Branche geeignet sind. Ein Pauschalierungstool kann hilfreich sein, um die verschiedenen Optionen zu vergleichen und die beste Lösung für die individuellen Bedürfnisse und die Besteuerung auszuwählen.⁹⁴

Die Anwendung von Pauschalierungen des EStG bietet den Vorteil, dass nur geringere Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten einzuhalten sind. Die im § 189 ff UGB normierte Buchführungs- und Aufzeichnungspflicht ist auch für steuerliche Zwecke gültig. Wer nach dem UGB oder anderen gesetzlichen Vorschriften zur Führung und Aufbewahrung von Büchern oder Aufzeichnungen verpflichtet ist, hat diese Verpflichtung auch im Interesse der Abgabenerhebung zu erfüllen.⁹⁵

Diese Aufzeichnungen dienen der Überprüfung durch die Abgabenbehörde. Abgabepflichtige Personen ohne Buchführungspflicht sind verpflichtet, insbesondere für Zwecke der Ertragsteuer Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben aufzuzeichnen und am Jahresende zu summieren. Gewerbliche Unternehmen, die nicht der Buchführungspflicht unterliegen, sind darüber hinaus verpflichtet, ein Wareneingangsbuch zu führen.⁹⁶ Die Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten ergeben sich aufgrund einzelner Abgabenarten. Ein Unternehmen, das Mitarbeiter*innen beschäftigt, ist nach § 76 EStG verpflichtet, Lohnkonten für sämtliche Mitarbeiter*innen zu führen. Zur Feststellung der Umsatzsteuer und der Berechnungsgrundlagen hierfür ist ein*e Unternehmer*in nach den Bestimmungen des § 18 UStG verpflichtet, einen buchmäßigen Nachweis zu

⁹⁴ Vgl. TUMPEL (2023), S. 90.

⁹⁵ S. § 124 BAO.

⁹⁶ S. §§ 127 und 128 BAO.

führen. Die gesetzliche Aufbewahrungsfrist für Bücher, Aufzeichnungen, Belege und Rechnungen beträgt grundsätzlich sieben Jahre ab dem Ablauf des zu betrachtenden Kalenderjahres.⁹⁷ In der Praxis empfiehlt sich für Nachweiszwecke aber eine längere Aufbewahrung. Beispielsweise sind Aufzeichnungen und Unterlagen betreffend umsatzsteuerlicher Grundstücksumsätze sogar 22 Jahre aufzubewahren.⁹⁸

In der Frage 7 der Befragung wurden die Proband*innen befragt, welche Pauschalierungsmethode aus ihrer Sicht im Hinblick auf die Anzahl der Anwendungsfälle am relevantesten ist. Die 16 befragten Mitarbeiter*innen haben angegeben, dass mit 16 Nennungen die Gastgewerbepauschalierung, die am häufigsten vorkommende Pauschalierungsart ist. In anderen Worten haben somit sämtliche Proband*innen die Gastgewerbepauschalierung angegeben. Mit 11 Nennungen ist die Basispauschalierung die zweithäufigste Antwort, gefolgt von der Pauschalierung für Kleinunternehmen mit 10 Nennungen und der Pauschalierung für Land- und Forstwirte mit 9 Nennungen. Die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbebetriebe wurde 7-mal ausgewählt und die Pauschalierung für Handelsvertreter erhielt bei der Befragung 6 Nennungen. Die Pauschalierungen für Drogisten, Sportler, Künstler und Schriftsteller ist nie gewählt worden und ist somit für diese Arbeit in weiterer Folge nicht relevant und wird auch nicht näher betrachtet.

Im Rahmen der Analyse der Klient*innen erfolgte eine Erhebung der verschiedenen Pauschalierungsarten, wodurch eine Rangfolge entstand, die die Bedeutung der Pauschalierungsarten für die Kooperationspartnerin abbildet. Der Pauschalierungslaufbahn beschränkt sich auf die für die Kooperationspartnerin wesentlichsten Pauschalierungsarten. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Basispauschalierung, die Kleinunternehmerpauschalierung, die Gastgewerbepauschalierung sowie die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende beschrieben und auf Basis der Literatur in den Pauschalierungslaufbahn eingearbeitet.

⁹⁷ S. § 132 BAO.

⁹⁸ Vgl. PERL (2022), S. 628 ff.

5.1.1 Besonderheiten der Basispauschalierung

Die gesetzliche Basispauschalierung gemäß § 17 EStG setzt voraus, dass Einkünfte aus selbstständiger Arbeit oder aus gewerblicher Tätigkeit erzielt werden. Es darf keine Buchführungspflicht bestehen und es dürfen auch freiwillig keine Bücher geführt werden. Die letzte Eintrittsvoraussetzung ist die Umsatzgrenze in Höhe von 220.000 €. Die Umsatzgrenze bezieht sich auf das Vorjahr. Das Überschreiten der Grenze führt zum Ausschluss der Pauschalierung. Ein Wechsel von der gesetzlichen Basispauschalierung zur Bilanzierung nach § 4 (1) EStG oder auf die EAR nach § 4 (3) EStG ist jederzeit jeweils zu Beginn eines Kalenderjahres möglich. Geht der*die Steuerpflichtige zur Gewinnermittlung nach § 4 (3) EStG über, ist die erneute Inanspruchnahme der gesetzlichen Basispauschalierung frühestens nach dem Ablauf von fünf Wirtschaftsjahren zulässig.⁹⁹

Die gesetzliche Basispauschalierung ermöglicht dem*der Steuerpflichtigen, pauschale Betriebsausgaben, die durch Prozentsätze vom Umsatz berechnet werden, steuermindernd anzusetzen. Bei freiberuflichen oder gewerblichen Einkünften aus einer technischen, kaufmännischen, schriftstellerischen, wissenschaftlichen, vortragenden, unterrichtenden oder erzieherischen Tätigkeit beträgt der Durchschnittssatz 6 % vom Umsatz, gedeckelt mit einem Höchstbetrag in Höhe von 13.200 €. In allen anderen Fällen beträgt dieser 12 % gedeckelt mit dem Höchstbetrag in Höhe von 24.400 €.¹⁰⁰ Die maßgeblichen Umsätze für die Ermittlung der pauschalen Betriebsausgaben sind jene gemäß § 125 (1) BAO. Die Definition von Umsätzen gemäß § 125 (1) BAO umfasst Lieferungen und sonstige Leistungen einschließlich im Ausland erbrachter, nicht steuerbarer Umsätze und Eigenverbrauchsumsätze im Inland. Nicht berücksichtigt werden Umsätze aus Kreditgeschäften, Geldforderungen und Wertpapieren, dem Verkauf von Grundstücken und Gebäuden, Vergütungen an Aufsichtsräte und Versicherungsumsätze, Vermietungen von Grundstücken oder Gebäuden für Wohnzwecke, Geschäftsveräußerungen, Entschädigungen, besonderen Waldnutzungen sowie durchlaufenden Posten gemäß § 4 (3) UStG. Von den Umsätzen gemäß § 125 (1) BAO sind die Betriebseinnahmen für die Ertragsteuer zu unterscheiden, welche sämtliche Umsätze gemäß § 125 (1) BAO sowie sonstige Betriebseinnahmen umfassen, die nicht unter diese Umsatzdefinition fallen, wie beispielsweise echte Subventionen und Schadenersätze oder Versicherungsumsätze. Einkünfte aus dem Verkauf von Grundstücken und Gebäuden werden separat ermittelt und sind weder in den Umsätzen gemäß § 125 BAO noch in den für die Pauschalierung relevanten Betriebseinnahmen enthalten. Es ist auch zu beachten, dass die Basispauschalierung nur für aktiv ausgeübte Tätigkeiten im Veranlagungsjahr in Betracht kommt und auch nicht für nachträgliche Einnahmen oder Ruhebezüge möglich ist.

⁹⁹ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 934.

¹⁰⁰ S. § 17 (1) EStG.

Wenn die Umsätze einem gemeinsamen Berufsbild entsprechen, müssen diese aus verschiedenen Tätigkeiten erzielten Umsätze nicht aufgespalten werden. Wenn die Umsätze nicht einem einheitlichen Berufsbild entsprechen, müssen sie getrennt, mit einer Betriebsausgabenpauschale in Höhe von 6 % oder 12 %, angesetzt werden. Wenn eine Beratungsleistung eine untergeordnete Nebentätigkeit darstellt, ist keine Aufspaltung der Umsätze notwendig.¹⁰¹

SCHERZER führt weiters aus, dass in den pauschalen Betriebsausgaben in Höhe von 6 % beziehungsweise 12 % vom Umsatz Betriebsausgaben wie Abschreibungen, Fremdmittelkosten, Ausgaben für Miete und Pacht, Post und Telefon, Betriebsstoffe, Energie und Wasser, Werbung, Rechts- und Beratungskosten, Provisionen, Instandhaltung und Kraftfahrzeugkosten abpauschaliert sind und nicht zusätzlich zur Pauschale steuermindernd angesetzt werden dürfen. Im Gesetz taxativ aufgezählte Betriebsausgaben sind von der Pauschalierung ausgenommen und können zusätzlich zum Pauschale in tatsächlicher Höhe als Betriebsausgaben abgesetzt werden. Hierzu zählen Ausgaben für den Einkauf von Waren und Material, Löhne und Lohnnebenkosten, Pflichtbeiträge zur Sozialversicherung, Reise- und Fahrtkosten (sofern für diese ein Kostenersatz in gleicher Höhe gegenübersteht) sowie Steuerberatungskosten, die als Sonderausgaben in der Einkommensteuererklärung berücksichtigt werden können.¹⁰²

Der (Gewinn)Grundfreibetrag gemäß § 10 (1) Z 6 EStG darf bei der gesetzlichen Basispauschalierung in Höhe von 15 % vom Gewinn (bis zur Maximalgrenze von 30.000 €) zusätzlich abgezogen werden. Die Berücksichtigung des investitionsbedingten Gewinnfreibetrags ist bei der pauschalierten Gewinnermittlung nicht vorgesehen und kann nicht in Anspruch genommen werden.¹⁰³

Bei der Anwendung der Basispauschalierung sind die Betriebseinnahmen und die gesondert absetzbaren Betriebsausgaben wie Pflichtversicherungsbeiträge, Ausgaben für Löhne einschließlich der Lohnnebenkosten, Ausgaben für Waren, Fahrt- und Reisekosten sowie Ausgaben für Fremdlöhne aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungen sind in einer Form zu führen, dass aus diesen der Zeitpunkt der Bezahlung hervorgeht. Die Belege sind für den Zeitraum von sieben Jahren aufzubewahren. Ein Wareneingangsbuch ist verpflichtend zu führen. Die Führung eines Anlagenverzeichnisses ist nicht verpflichtend. Befinden sich im Vermögen des Unternehmens abnutzbare Anlagegüter, empfiehlt es sich dennoch, dieses für den Fall eines Wechsels der Gewinnermittlungsart zu führen.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. SCHERZER (2021), S. 10.

¹⁰² S. § 17 (1) EStG.

¹⁰³ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 935.

¹⁰⁴ Vgl. BARDEHLE (2020), S. 19.

Im Anhang wird ein exemplarisches Anwendungsbeispiel zur Berechnung der Basispauschalierung präsentiert.¹⁰⁵

5.1.2 Besonderheiten der Kleinunternehmerpauschalierung

Die Kleinunternehmerpauschalierung ist wie auch die gesetzliche Basispauschalierung eine Methode zur pauschalen Ermittlung von Betriebsausgaben, bei der diese anhand von pauschalen Prozentsätzen, bezogen auf die Betriebseinnahmen, berechnet werden. Der Pauschalsatz für die Betriebsausgaben beträgt in der Regel 45 % der Betriebseinnahmen. Bei Dienstleistungsbetrieben wird der Prozentsatz auf 20 % reduziert, da Dienstleistungsbetriebe in der Regel eine geringere Kostenbelastung im Verhältnis zu den Betriebseinnahmen aufweisen.¹⁰⁶ Wenn ein Betrieb nicht ausschließlich Dienstleistungen erbringt, wird jener Prozentsatz angewandt, der den höheren Einnahmen zuzuordnen ist. Eine Berechnung der pauschalen Betriebsausgaben mit beiden Pauschalsätzen durch Aufteilung der Umsätze ist nicht vorgesehen.¹⁰⁷

Diese Pauschalierungsart setzt die Ermittlung des Gewinnes nach EAR gemäß § 4 (3) EStG voraus und beschränkt sich in ihrer Anwendbarkeit auf Einkünfte aus selbstständiger Arbeit oder Gewerbebetrieb. Wesentlich an einer Kapitalgesellschaft beteiligte Gesellschafter, wie der Gesellschafter-Geschäftsführer mit mehr als 25 % der Anteile, sind von dieser Pauschalierung ebenso ausgeschlossen wie AG-Vorstände, wesentlich Beteiligte ohne geschäftsführende Funktion, Aufsichtsratsmitglieder und Stiftungsratsvorstände. Ab dem Jahr 2021 beträgt die Umsatzgrenze, die für die Anwendung der Kleinunternehmerpauschalierung maßgeblich ist, 35.000 € netto. Die Kleinunternehmerregelung des EStG steht in keinem wechselwirkenden Verhältnis mit dem umsatzsteuerrechtlichen Kleinunternehmer gemäß § 6 (1) Z 27 UStG. Das heißt, dass die Pauschalierung, wie beispielsweise die Basispauschalierung, unabhängig von der Umsatzsteuerbefreiung für Kleinunternehmer, in Anspruch genommen werden kann.¹⁰⁸ Die Höhe der pauschalen Betriebsausgaben wird prozentuell berechnet auf Basis der gesamten Betriebseinnahmen. Aus den Umsatzgrenzen ergeben sich pauschale Betriebsausgaben in Höhe von maximal 8.000 € für Dienstleistungsbetriebe mit dem anwendbaren Pauschalprozentsatz in Höhe von 20% und höchstens 18.000 € für produzierende Betriebe mit einem anwendbaren Pauschalprozentsatz von 45%. Zusätzlich zu den pauschalen Betriebsausgaben dürfen ausschließlich Beträge zur Pflichtversicherung, Fahrt- und Reisekosten, sofern diesen ein Kostenersatz in gleicher Höhe entgegensteht, das Arbeitsplatzpauschale gemäß § 4 (4) Z 8 EStG, ab der Veranlagung 2022, und das Öffi-Ticket für Selbstständige gemäß § 4 (4) Z 5 EStG steuermindernd angesetzt werden.

¹⁰⁵ S. Anhang 5: Anwendungsbeispiel für die Basispauschalierung, S. 125.

¹⁰⁶ S. § 17 (3a) Z4 EStG.

¹⁰⁷ Vgl. SCHERZER (2021), S. 28.

¹⁰⁸ Vgl. WILFLING/HACKL/HACKL/BAUMERT (2023), S 64.

Nach einem freiwilligen Abgehen von der Kleinunternehmerpauschalierung ist eine erneute Inanspruchnahme der Pauschalierung frühestens nach dem Ablauf von drei Wirtschaftsjahren zulässig. Wird von der Basispauschalierung zur Kleinunternehmerpauschalierung gewechselt und in der Folge die Umsatzgrenze überschritten, kann ohne Sperrfrist die Basispauschalierung angewendet werden. Dies ermöglicht den einfachen Wechsel von der Basispauschalierung zur Kleinunternehmerpauschalierung und bietet den Vorteil der Vergleichsmöglichkeit der Pauschalierungsarten innerhalb der geltenden Sperrfristen.¹⁰⁹

Die gesetzlichen Aufzeichnungspflichten im Falle der Anwendung der Kleinunternehmerpauschalierung beschränken sich auf die Aufzeichnung der Betriebseinnahmen und die Aufzeichnung der in tatsächlicher Höhe geltend gemachten Ausgaben. Ein Wareneingangsbuch oder ein Anlagenverzeichnis sind nicht verpflichtend zu führen.¹¹⁰

Im Anhang wird ein exemplarisches Anwendungsbeispiel zur Berechnung der Kleinunternehmerpauschalierung präsentiert.¹¹¹

5.1.3 Besonderheiten der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende

Gewerbetreibende, welche taxativ in der Verordnung¹¹² aufgelistet sind, sind berechtigt, die Pauschalierung für nichtbuchführende Gewerbetreibende anzuwenden. Es darf keine Buchführungspflicht bestehen und es dürfen auch keine ordnungsgemäßen Bücher geführt werden, welche eine Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich ermöglichen würden. Der*die Steuerpflichtige ist verpflichtet, ein Wareneingangsbuch zu führen und für die Betriebsausgaben, die in § 2 der Pauschalierungsverordnung vorgesehen sind, ordnungsgemäße Aufzeichnungen zu führen. Durch die Verwendung des jeweiligen Durchschnittssatzes werden alle betrieblichen Ausgaben, die mit der gewerblichen Tätigkeit zusammenhängen, pauschal abgedeckt. Zusätzlich zu den mit dem Durchschnittssatz berechneten pauschalen Betriebsausgaben können bei der Gewinnermittlung noch andere Posten als Betriebsausgaben berücksichtigt werden, wie Aufwendungen für Rohstoffe und Arbeitskräfte, Steuern und Abgaben, Abschreibungen, Ausgaben für Miete und Energie sowie Beiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung.¹¹³

Gemäß § 1 (3) der Verordnung beziehen sich die Durchschnittssätze von 5,2% bis 20,7% auf die vereinnahmten Entgelte im Sinne des Umsatzsteuergesetzes, wobei der vereinnahmte Nettoumsatz ohne durchlaufende Posten gemeint ist. Bei Vorliegen eines Mischbetriebs, bei dem mehrere

¹⁰⁹ S. RZ 4134 EStR.

¹¹⁰ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 966.

¹¹¹ S. Anhang 6: Anwendungsbeispiel für die Kleinunternehmerpauschalierung, S. 126.

¹¹² S. § 1 (1) Z1 bis 54 VO für die Ermittlung des Gewinnes bei nichtbuchführenden Gewerbetreibenden.

¹¹³ Vgl. BARDEHLE (2020), S. 72 ff.

Gewerbe ausgeübt werden, ist gemäß § 1 Absatz 2 der Verordnung der Durchschnittssatz anzuwenden, dessen Umsatz überwiegt. Wenn die Umsätze aufgetrennt werden können, ist es möglich, den jeweiligen Pauschalsatz aliquot anzuwenden. Wenn ein Mischbetrieb ein von der Verordnung erfasstes Gewerbe und ein davon nicht erfasstes Gewerbe umfasst, sind die Umsätze des erfassten Gewerbes relevant für die Berechnung des Pauschalsatzes.¹¹⁴

In der Verordnung gibt es keine Bestimmungen betreffend der Bindungs- und Sperrfristen, an die die Wahl der Pauschalierung oder Gewinnermittlungsmethode gebunden ist oder eingeschränkt wird, wenn ein Wechsel erfolgt. Das bedeutet, dass nicht buchführungspflichtige Gewerbetreibende jedes Jahr frei entscheiden können, ob sie die Pauschalierung gemäß der Verordnung in Anspruch nehmen oder nicht.¹¹⁵

Betriebseinnahmen sowie die gesondert absetzbaren Betriebsausgaben sind bei Anwendung der Pauschalierung aufzuzeichnen und aufzubewahren. Aus den Belegen muss der Zeitpunkt der Bezahlung hervorgehen. Für Betriebsausgaben, die im Rahmen der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende abpauschaliert sind, entfällt die Verpflichtung zur Führung von Aufzeichnungen. Auch die zugehörigen Belege müssen nicht aufbewahrt werden. Dies gilt nicht für Belege, die für die Eintragung in das Wareneingangsbuch erforderlich sind. Das Wareneingangsbuch ist nach § 127 BAO zu führen, kann aber wahlweise auch in vereinfachter Form geführt werden. Die vereinfachte Form der Wareneingangsbuchführung sieht vor, dass während des Jahres die Eingangsrechnungen chronologisch und fortlaufend nummeriert, getrennt nach Warengruppen abzulegen und zu dokumentieren sind. Für die Warengruppen sind Jahressummen zu bilden und für sieben Jahre aufzubewahren. Ein Anlagenverzeichnis ist nicht gesondert zu führen.¹¹⁶

Im Anhang wird ein exemplarisches Anwendungsbeispiel zur Berechnung der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende präsentiert.¹¹⁷

5.1.4 Besonderheiten der Gastgewerbepauschalierung

Die Gastgewerbepauschalierung ist eine Regelung für Unternehmen, die eine Gewerbeberechtigung für das Gastgewerbe gemäß § 111 Gewerbeordnung besitzen und deren Vorjahresumsätze ab der Veranlagung 2020 nicht mehr als 400.000 € betragen. Die Gastgewerbepauschalierung kann angewendet werden, wenn keine Bücher geführt werden, die eine Gewinnermittlung nach

¹¹⁴ Vgl. SCHERZER (2021), S. 57.

¹¹⁵ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 947.

¹¹⁶ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 959 ff.

¹¹⁷ S. Anhang 7: Anwendungsbeispiel für die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende, S.127.

§ (5) 1 oder § 4 (1) EStG ermöglichen würden. Die Gewinnermittlung erfolgt durch eine Betriebsausgabenpauschalierung in einer modularen Form. Insgesamt umfasst die Pauschalierung drei Module beziehungsweise Pauschalen: eine Grundpauschale von 10%, eine Mobilitätspauschale von 2% und eine Energie- und Raumpauschale von 8%.¹¹⁸

Ab dem Wirtschaftsjahr 2020 beträgt das Grundpauschale 15 % der Umsätze, mindestens 6.000 € und höchstens 60.000 €. Liegt der Umsatz unter der Grenze von 40.000 €, darf kein Verlust durch den Ansatz des Mindestbetrags in Höhe von 6.000 € entstehen. Darüber hinaus dürfen gemäß § 3 Abs. 3 der Gastgewerbepauschalierungsverordnung zusätzlich zur Grundpauschale weitere Ausgaben in tatsächlicher Höhe berücksichtigt werden, wie beispielsweise Ausgaben für Waren, Löhne, Sozialversicherungsbeiträge, Aus- und Fortbildungskosten, Miete und Pacht, Fremdmittelkosten und die Mobilitäts- und Energiepauschalen oder die zu diesen Pauschalen darunterfallenden tatsächlichen Aufwendungen und Ausgaben. Das Grundpauschale soll insbesondere Ausgaben wie Post, Telefon, Internet, Werbung, Fachliteratur, Arbeitskleidung, Bewirtung, Buchhaltung, Rechts- und Beratungskosten, Fortbildungskosten des Steuerpflichtigen, Ausgaben für ein Arbeitszimmer im Wohnungsverband, Miete von beweglichen Gütern, Leasing, Versicherungen, Spenden, geringwertige Wirtschaftsgüter, Tourismusabgaben sowie sonstige Abgaben abdecken. Diese Ausgaben sind mit dem Grundpauschale abpauschaliert und dürfen dementsprechend nicht in tatsächlicher Höhe als Betriebsausgaben abgezogen werden.¹¹⁹

Das Mobilitätspauschale beträgt je nach Einwohnerzahl der Gemeinde, in der sich der Betrieb befindet:

- 2% vom Umsatz für Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohner*innen
- 4% vom Umsatz für Gemeinden mit mehr als 5.000 und höchstens 10.000 Einwohner*innen
- 6% vom Umsatz für Gemeinden mit höchstens 5.000 Einwohner*innen

Das Mobilitätspauschale ist gedeckelt mit Höchstbeträgen, die von 8.000 € bis 24.000 € reichen. Die Einwohner*innenzahl wird gemäß § 10 Abs. 7 Finanzausgleichsgesetz 2017 anhand der von der Bundesanstalt Statistik Österreich ermittelten Volkszahl zum Stichtag 31. Oktober des vorangegangenen Kalenderjahrs festgelegt. Unter das Mobilitätspauschale fallen ausschließlich Ausgaben und Aufwendungen im Zusammenhang mit der betrieblichen Nutzung von Kraftfahrzeugen, Personenbeförderungsmitteln und Verpflegungs- und Unterkunftskosten im Rahmen von betrieblich veranlassten Reisen, sofern diese nicht Arbeitnehmer oder Personen betreffen, die für den Betrieb tätig sind. Wenn das Mobilitätspauschale nicht in Anspruch genommen wird, dürfen diese Ausgaben und Aufwendungen gesondert berücksichtigt werden.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. DRAPELA/KNECHTL/MOSER/WAGNER (2023), S. 114 ff.

¹¹⁹ Vgl. SCHERZER (2021), S. 65 ff.

¹²⁰ S. § 4 (1) und (2) Gastgewerbepauschalierungsverordnung.

Das Energie- und Raumpauschale errechnet sich aus einem Prozentsatz in Höhe von 8% der Umsätze. Der Pauschalbetrag ist mit einem Höchstbetrag in Höhe von 32.000 € gedeckelt. Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde der Höchstbetrag von ehemals 16.000 auf den ab 2020 gültigen Höchstbetrag in Höhe von 32.000 € angepasst. Der Prozentsatz in Höhe von 8% vom Umsatz blieb unverändert. Unter das Energie- und Raumpauschale fallen alle Kosten, die mit der Nutzung von Räumlichkeiten außerhalb des Wohnbereichs für das Gastgewerbe verbunden sind, wie Strom- und Wasserkosten, Reinigung, Hausverwaltung und Abgaben. Ausgenommen sind Abschreibungen, Instandhaltungs- und Mietkosten, die stattdessen als tatsächliche Betriebsausgaben abgezogen werden können.¹²¹

Wird das Energie- und Raumpauschale nicht in Anspruch genommen, sind darunterfallende Aufwendungen und Ausgaben gesondert zu berücksichtigen.¹²²

Falls der*die Steuerpflichtige bislang die Gastgewerbepauschalierung zur Gewinnermittlung genutzt hat und zur regulären Gewinnermittlung wechseln möchte, muss er eine Wartefrist von drei Jahren einhalten. Die Inanspruchnahme des Grundpauschales ist eine Voraussetzung für die Inanspruchnahme des Mobilitätspauschales und des Energie- und Raumpauschales. Der*die Steuerpflichtige hat die Wahlmöglichkeit, ob er das Mobilitäts- und Energie- und Raumpauschale in Anspruch nehmen möchte oder ob er die Aufwendungen, die unter diese Pauschalen fallen, in tatsächlicher Höhe geltend machen will. Das ist abhängig vom Verhältnis der tatsächlichen Betriebsausgaben zu der Höhe der Pauschalen und muss im Einzelfall geprüft werden.¹²³

Bei Anwendung der Gastgewerbepauschalierung sind sämtliche Betriebseinnahmen sowie gesondert abzugsfähige Betriebsausgaben aufzuzeichnen und aufzubewahren. Für abpauschalierte Betriebsausgaben entfällt die Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflicht. Ein Wareneingangsbuch kann vereinfacht geführt werden. Die Führung eines Anlagenverzeichnisses ist nicht verpflichtend.¹²⁴

Im Anhang wird ein exemplarisches Anwendungsbeispiel zur Berechnung der Gastgewerbepauschalierung präsentiert.¹²⁵

¹²¹ Vgl. SCHERZER (2021), S. 67.

¹²² S. § 5 (3) Gastgewerbepauschalierungsverordnung.

¹²³ Vgl. DRAPELA/KNECHTL/MOSER/WAGNER (2023), S. 114.

¹²⁴ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 972.

¹²⁵ S. Anhang 8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung, S. 130.

5.2 Aufbau und Funktionsweise des Pauschalierungsleitfadens

Dieses Instrument bietet dem Nutzer eine Reihe von Anwendungen, darunter die Möglichkeit, die Anwendbarkeit der Pauschalierungsarten wie Basispauschalierung, Kleinunternehmerpauschalierung, Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und Gastgewerbepauschalierung zu überprüfen. Das Tool stellt Berechnungshilfen für die verschiedenen Pauschalierungsarten bereit und ermöglicht eine einheitliche Dokumentation sowie Unterstützung bei der Kontenklassifizierung. Eine Gesamtübersicht der Ergebnisse sowie eine Anleitung sind ebenfalls Bestandteil des Tools.

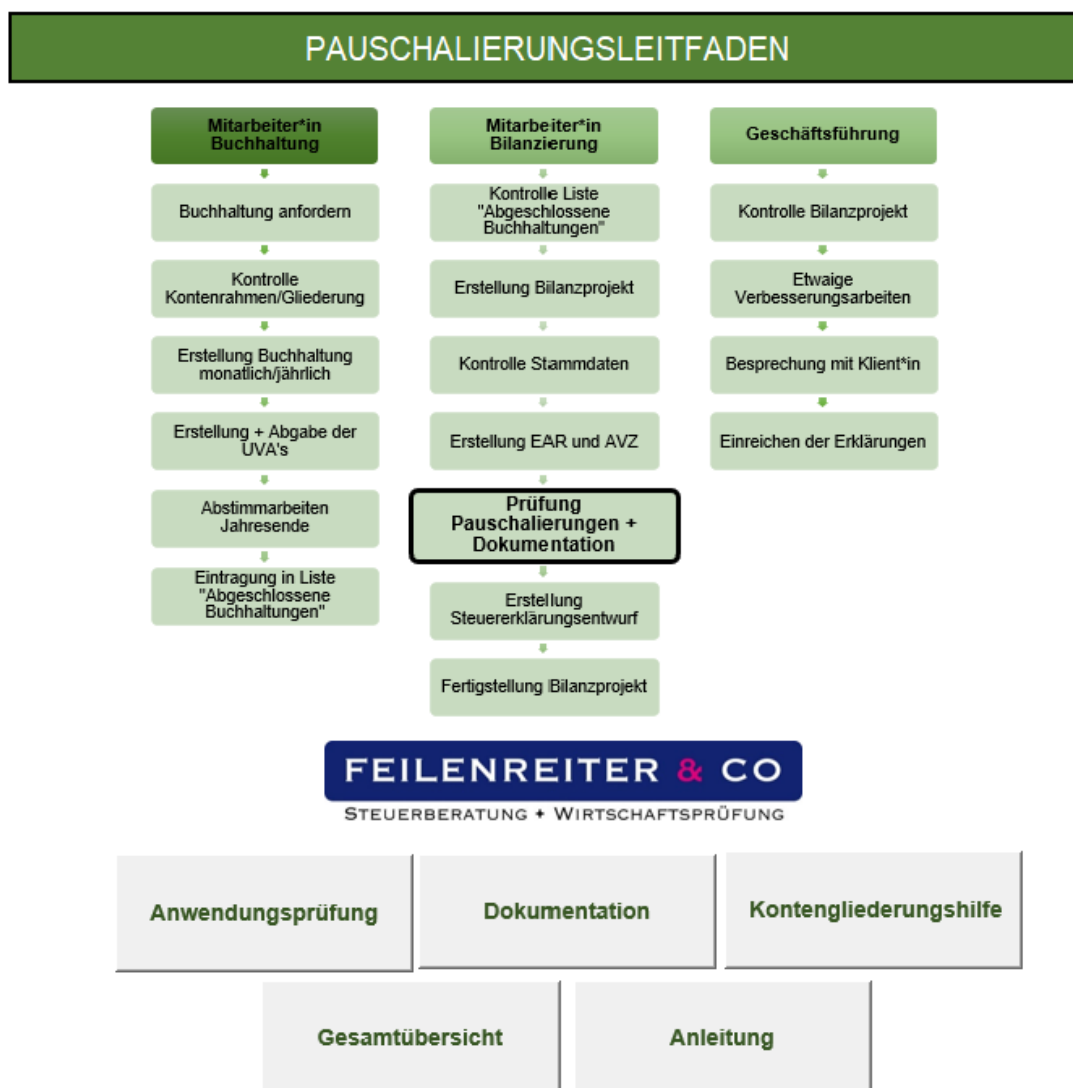


Abbildung 20: Funktionen des Pauschalierungsleitfadens,
Quelle: eigene Darstellung.

Im Deckblatt des Pauschalierungsleitfadens ist der Pauschalierungserstellungsprozess dargestellt. Der Arbeitsschritt „Prüfung Pauschalierungen + Dokumentation“ ist, wie in Abbildung 20 ersichtlich, durch eine Umrahmung hervorgehoben. Der Pauschalierungsleitfaden dient als Hilfestellung für diesen Arbeitsschritt und wird ausschließlich von der Bilanzierungsabteilung genutzt. In der Funktionsweise bietet der Pauschalierungsleitfaden Hilfsfunktionen in einer chronologisch sinnvollen Abfolge. Der Prozess beginnt mit der Anwendungsprüfung und endet mit der Gesamtübersicht. Diese wird als Output gemeinsam mit dem Bilanzprojekt der Geschäftsführung übergeben und fungiert als Startpunkt und Input des finalen Teilprozesses.

Um das Tool bestmöglich in Umfang und Funktionsweise vorstellen zu können, folgt ein aufbauendes Anwendungsbeispiel, welches auf den Echtzahlen einer anonymisierten Klientin der Kooperationspartnerin beruht. Im konkreten Fall handelt es sich um eine bewirtete Almhütte in Schladming. Die dem Anwendungsbeispiel zugrundeliegende EAR ist im Anhang abgebildet.¹²⁶

| PRÜFUNG DER EINTRITTSVORAUSSETZUNGEN | | | |
|--|--|--|--|
| Veranlagungsjahr | 2021 | | |
| Welche Einkunftsquelle liegt vor? | Einkünfte aus Gewerbebetrieb gemäß § 23 EStG | | |
| Welche Gewinnermittlungsart liegt vor? | § 4 (3) EStG | | |
| Wie hoch ist der Umsatz/Einnahmen des Vorjahres gemäß der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung? (netto) | 302 953,27 | | |
| Wie hoch ist der Umsatz/Einnahmen des laufenden Jahres gemäß der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung? (netto) | 236 112,41 | | |
| Welcher Gewerbebezweig liegt vor? | Andere | | |
| Liegt eine Tätigkeit als wesentlich beteiligter Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglied oder Stiftungsvorstand vor? | Nein | | |
| Liegt eine Gewerbeberechtigung für das gesamte Jahr für das Gastgewerbe gemäß § 111 der Gewerbeordnung vor? | Ja | | |

| Pauschalierung | Anwendbar | Bindungsfrist | Sperrfrist |
|--------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| Basispauschalierung | Nein | | |
| Kleinunternehmerpauschalierung | Nein | | |
| Berufsgruppenpauschalierung | Nein | | |
| Gastgewerbepauschalierung | Ja | 3 Wirtschaftsjahre | 3 Wirtschaftsjahre |

Abbildung 21: Anwendungsprüfung im Pauschalierungsleitfaden, Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁶ S. Anhang 8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung, S. 130.

Die erste Anwendung im Pauschalierungsleitfaden, die Anwendungsprüfung, bietet die Möglichkeit, mit wenigen Eingaben die Anwendungsvoraussetzungen der Basispauschalierung, der Kleinunternehmerpauschalierung, der Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und der Gastgewerbepauschalierung zu prüfen. Das Tool gibt auf Basis der Eingaben eine Meldung aus, ob eine Pauschalierung anwendbar ist, und gibt zusätzliche Informationen zu den Bindungs- und Sperrfristen aus. In der Applikation „Anwendungsprüfung“ können zusätzliche Schaltflächen genutzt werden, um zu den unterstützten Pauschalierungsarten zu springen, um die anwendbaren Pauschalierungsarten vorberechnen zu lassen.

In unserem Anwendungsbeispiel, wie in Abbildung 21 ersichtlich, ist basierend auf den Eingaben zu sehen, dass für die Klientin die Gastgewerbepauschalierung anwendbar ist. Die der Gastgewerbepauschalierung zugrundeliegenden Sperr- und Bindungsfristen werden ebenfalls basierend auf den Eingaben angezeigt.

| | | |
|--|-----|-------------------|
| Einnahmen | | 236 112,41 |
| + Eigenverbrauch | | 579,85 |
| + Privatnutzungen | | |
| - Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Bemessungsgrundlage für die Pauschalen | | 236 692,26 |
| + Sonstige Betriebliche Erträge | | 20 033,77 |
| + Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Summe der Einnahmen | | 256 726,03 |
| - Grundpauschale | 15% | 35 503,84 |
| - Energie- und Raumpauschale | 8% | 18 935,38 |
| - Mobilitätspauschale | 4% | 9 467,69 |
| - Ausgaben lt. Wareneingangsbuch | | 42 884,62 |
| - Löhne, Gehältern und Lohnnebenkosten | | 87 245,33 |
| - Pflichtversicherungsbeiträge | | 0,00 |
| - Aus- und Fortbildungsaufwand | | 0,00 |
| - Fremdmittelkosten | | 1 097,49 |
| - Absetzung für Abnutzung ohne betrieblichem KFZ | | 14 385,24 |
| - Instandhaltung und Instandsetzung allgemein | | 2 837,31 |
| - Ausgaben für Miete und Pacht | | 0,00 |
| - Ausgaben für die betriebliche KFZ-Nutzung | | 1 018,52 |
| - Ausgaben für Öffis oder Taxis | | |
| - Mehraufwendungen für Verpflegung und Unterkunft bei Nächtigung | | |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Mobilitätspauschale fallen | | 1 018,52 |
| Aufwendungen die aus der betrieblichen Nutzung von Räumlichkeiten resultieren | | |
| - Energie | | 4 275,93 |
| - Betriebskosten | | 1 267,34 |
| - Sonstige gebäudebezogene Aufwendungen (exkl. Afa, Instandhaltung, Miete & Pacht) | | 1 648,92 |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Energie- und Raumpauschale fallen | | 7 192,19 |
| = Summe der Ausgaben | | 212 356,90 |
| = Steuerliches Ergebnis vor Grundfreibetrag | | 44 369,13 |

Abbildung 22: Pauschalierungsberechnung im Pauschalierungsleitfaden,
Quelle: eigene Darstellung.

Der Pauschalierungsleitfaden bietet, wie in Abbildung 22 stellvertretend für die Gastgewerbepauschalierung abgebildet, ein Berechnungstool für die vier Pauschalierungsarten. Durch die zuvor durchgeführte Anwendungsprüfung ergeben sich die notwendigen Pauschalierungsberechnungen. Sind sämtliche im Pauschalierungsleitfaden integrierte Pauschalierungsarten anwendbar, sind diese zu berechnen und anschließend zu vergleichen. Die Vorberechnungen dienen dem raschen Vergleich der steuerlichen Ergebnisse, die sich bei der Anwendung einer Pauschalierung oder bei der klassischen Gewinnermittlung mittels der EAR nach § 4 (3) EStG ergeben. Ziel ist, dass sich die Mitarbeiter*innen rasch einen standardisierten Überblick verschaffen können, ohne sämtliche Einstellungen in der kanzleiinternen Buchhaltungssoftware BMD-NTCS tätigen zu müssen.

Wie in der Abbildung 23 ersichtlich, erfolgt nach Eingabe der erforderlichen Einnahmen und Ausgaben eine Vorberechnung der Gastgewerbepauschalierung. Im Beispiel ist der Betrieb in einer Gemeinde angesiedelt, die zwischen 5.000 und 10.000 Einwohner*innen umfasst. Das Berechnungstool vergleicht die Höhe der tatsächlichen Aufwendungen mit der Höhe der pauschalen Betriebsausgaben und berücksichtigt die steuerschonende Option. In unserem Beispiel sind sämtliche Pauschalen höher als die tatsächlichen Kosten und werden aus diesem Grund in der Berechnung angesetzt. Ob und welche Pauschalierungsmodule vom Berechnungstool gewählt wurden, ist neben der Berechnung nochmals separat ersichtlich, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen.

Berechnungshilfe:

Wie viele Einwohner hat die Gemeinde des Gastbetriebes?

zwischen 5.000 und 10.000 Einwohner

| Pauschalierungsmodule | Anwendung in der Berechnung |
|----------------------------|-----------------------------|
| Grundpauschale | Ja |
| Energie- und Raumpauschale | Ja |
| Mobilitätspauschale | Ja |

Abbildung 23: Pauschalierungsmodule der Gastgewerbepauschalierung, Quelle: eigene Darstellung.

Die Dokumentation der gewählten Pauschalierungsart stellt ein zentrales Problem dar, das durch den Pauschalierungsleitfaden gelöst wird. Im Rahmen des Workshops wurde ausführlich diskutiert, dass die Dokumentation, insbesondere eine teilweise fehlende und uneinheitliche Dokumentation, zu Fehlern bei der Berechnung und Auswahl der optimalen steuerlichen Gewinnermittlung geführt hat. Der Pauschalierungsleitfaden ermöglicht eine einheitliche Dokumentation durch die Eingabe der klient*innenspezifischen Daten und der gewählten Pauschalierung.

Wird wie im Anwendungsbeispiel die Gastgewerbepauschalierung gewählt, muss auch angegeben werden, ob nur das Grundpauschale oder auch das Energie- und Raumpauschale und das Mobilitätspauschale in Anspruch genommen werden, da jede dieser Pauschalen einer Bindungsfrist unterliegt.¹²⁷

DOKUMENTATION DER GEWÄHLTEN PAUSCHALIERUNGSART

Veranlagungsjahr: 2021

| | |
|----------------|--|
| Klientennummer | 105040 |
| Name | Anwendungsbeispiel Gastgewerbepauschalierung |
| Steuernummer | 71 000/0000 |

| Gewählte Pauschalierungsart | Erstmalige Anwendung | Bindungsfrist | Sperrfrist |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Gastgewerbepauschalierung | 2021 | 3 Wirtschaftsjahre | 3 Wirtschaftsjahre |

Bei Anwendung der Gastgewerbepauschalierung sind zusätzlich die Pauschalen anzugeben.
Für die Bindungsfrist sind verpflichtend alle gewählten pauschalen bindend.

| | |
|----------------------------|----|
| Grundpauschale | Ja |
| Energie- und Raumpauschale | Ja |
| Mobilitätspauschale | Ja |

Abbildung 24: Standardisierte Dokumentation im Pauschalierungsleitfaden,
Quelle: eigene Darstellung.

Der Prozess „Anwendungsprüfung und Dokumentation“ endet mit der Pauschalierungsübersicht. Diese Übersicht bietet einen Gesamtüberblick über die anwendbaren Pauschalierungsarten, die gewählte Pauschalierungsart, die Sperr- und Bindungsfristen sowie branchen- und kundenspezifische Daten. Die Pauschalierungsübersicht kann durch Betätigung des "Drucken"-Feldes als PDF gesichert werden. Im Rahmen der internen Qualitätssicherung muss diese Übersicht jährlich bei der Gewinnermittlung und Steuererklärungserstellung nach dem 4-Augen-Prinzip mit der Geschäftsführung überprüft werden. Diese vom Workshop definierte Qualitätssicherungsmaßnahme zielt darauf ab, Fehlentscheidungen bei der Pauschalierungswahl und -erstellung zu verhindern.

¹²⁷ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 971.

PAUSCHALIERUNGSÜBERSICHT

| | |
|------------------|--|
| Klientennummer | 105040 |
| Name | Anwendungsbeispiel Gastgewerbepauschalierung |
| Steuernummer | 71 000/0000 |
| Veranlagungsjahr | 2021 |
| Branche | Andere |

Ergebnis laut EAR

89 791,53

| Pauschalierungsvergleich | Anwendbar | Ergebnis |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Basispauschalierung | Nein | |
| Kleinunternehmerpauschalierung | Nein | |
| Berufsgruppenpauschalierung | Nein | |
| Gastgewerbepauschalierung | Ja | 44 369,13 |

| | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Gewählte Pauschalierungsart | Gastgewerbepauschalierung |
| Bindungsfrist | 3 Wirtschaftsjahre |
| Sperrfrist | 3 Wirtschaftsjahre |

Abbildung 25: Pauschalierungsübersicht des Pauschalierungsleitfadens,
Quelle: eigene Darstellung.

Das Anwendungsbeispiel endet mit der Pauschalierungsübersicht. In der Übersicht können, wie in Abbildung 2 ersichtlich, sämtliche Eingaben geprüft und verglichen werden. Wie hier zu sehen ist, ist das Ergebnis vor Grundfreibetrag unter der Anwendung der Gastgewerbepauschalierung im Vergleich zur EAR niedriger. Mit dem Durchlaufen sämtlicher Schritte im Pauschalierungsleitfaden können die Mitarbeiter*innen mit geringem Zeitaufwand prüfen, welche Gewinnermittlungsart aufgrund der sich ergebenden Steuerlast zu wählen ist.

Die Kontengliederungshilfe als Teil des Pauschalierungsleitfadens stellt für die Mitarbeiter*innen eine weitere Unterstützung dar. Mit der Einführung des neuen BMD-NTCS-Standardkontenrahmens konnten die meisten Konten automatisch mit dem entsprechenden Pauschalierungskennzeichen versehen werden. Bei selbsterstellten Konten ist eine automatische Zuordnung nicht möglich und erfordert eine manuelle Überprüfung und Anpassung. Die Gliederungshilfe ermöglicht es den Mitarbeiter*innen, nach ähnlichen Konten zu suchen und die Einstellungen gegebenenfalls manuell in BMD-NTCS zu adaptieren.

In Bezug auf Ertragskonten gibt es verschiedene Einstellungen zur Ermittlung des zu versteuern den Ertrags. Es kann ausgewählt werden, ob die Einnahmen oder nur die Bemessungsgrundlage gemindert werden bzw. wird. Die Höhe der pauschalen Betriebsausgaben ist abhängig von den Einnahmen. Wenn steuerfreie Zuschüsse - wie z.B. der Covid-19 Härtefallfonds - vorliegen, muss die Einstellung „Minderung der Bemessungsgrundlage und Einnahmen“ manuell vorgenommen werden, um eine korrekte Berücksichtigung im BMD-NTCS-Pauschalierungsrechner sicherzustellen.

Für Aufwandskonten gibt es die Auswahlmöglichkeit, ob sie pauschaliert oder nicht pauschaliert werden sollen. Pauschalierte Aufwandskonten werden nicht zusätzlich bei der Berechnung berücksichtigt, da sie bereits in den pauschalen Betriebsausgaben enthalten sind. Im Gastgewerbe gibt es zusätzlich die Option, ob die Aufwände unter das Grundpauschale, Raum- und Energiepauschale oder unter das Mobilitätspauschale fallen sollen.

Es ist wichtig, die Kontengliederung im Anwendungsfall zu überprüfen und auf dem neuesten Stand zu halten, um eine korrekte Pauschalierungsberechnung zu gewährleisten. Die Kontengliederungshilfe vereinfacht den Arbeitsablauf.

5.3 Prognoserechnung für die Gastgewerbepauschalierung

Die Gastgewerbepauschalierung weist eine Bindungsfrist von drei Wirtschaftsjahren auf, die sowohl die Pauschalierungsart als auch die Pauschalierungsmodule betrifft. Nimmt der*die Steuerpflichtige beispielsweise die Gastgewerbepauschalierung und das Grundpauschale in Anspruch, ist er*sie verpflichtet, in den folgenden Wirtschaftsjahren ebenfalls das Grundpauschale anzuwenden. Das Energie- und Raumpauschale sowie das Mobilitätspauschale unterliegen derselben Regelung und können optional angesetzt werden. Im Gegensatz dazu ist die Inanspruchnahme des Grundpauschales eine Voraussetzung für die Inanspruchnahme der anderen Module. Die Wahl der Module hängt von der steuerlichen Vorteilhaftigkeit ab. Für die Mitarbeiter*innen ist es ohne die Erstellung einer Vergleichs- und Prognoserechnung nicht abschätzbar, ob die gewählten Pauschalierungsmodule aufgrund ihrer steuerlichen Auswirkungen auch in den Folgejahren steuerlich vorteilhaft sein werden.¹²⁸

Der Pauschalierungsleitfaden beinhaltet eine Berechnungsfunktion, mit der eine Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfrist der Gastgewerbepauschalierung erstellt werden kann. Bei der Anwendung dieser Funktion werden ausgehend von der ersten Pauschalierungsberechnung Parameter abgefragt, die die zu erwartenden, prozentualen Steigerungen der Erlöse und Aufwendungen des Gastbetriebs automatisch in die Prognoserechnung integrieren und berechnen.

Die Pauschalierungsmodule werden laufend auf die Vorteilhaftigkeit und im Hinblick auf die Anwendungsempfehlung überprüft. Das Tool vergleicht dabei laufend die tatsächlichen Ausgaben mit den Pauschalsätzen. Sind beispielsweise im dritten Folgejahr die tatsächlichen Energiekosten höher als das Energie- und Raumpauschale, so erkennt dies das Tool und empfiehlt den Ansatz der tatsächlichen Kosten. Gleiches gilt für die Prüfung des Mobilitätspauschales.

¹²⁸ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 971 ff.

Die Anwendung der Prognoserechnung im Pauschalierungsleitfaden wird anhand der Fortführung des Anwendungsbeispiels aus Kapitels 5.2 erklärt:

Im ersten Jahr, welches die Ausgangslage für den Prognoserechner bildet, sind alle drei Pauschalierungsmodule anwendbar und steuerlich vorteilhaft. In einem weiteren Schritt werden die relevanten Parameter bei dem*der Unternehmer*in abgefragt. Im vorliegenden Beispiel gibt der*die Unternehmer*in an, in den kommenden beiden Jahren einen hohen Anstieg der Strom- und Betriebskosten zu befürchten. Im Jahr 20X2 wird eine weitere Almhütte angemietet. Es wird daher neben dem befürchteten Anstieg zur geschätzten Verdoppelung der Betriebskosten führen. Zudem wurde für eine Mitarbeiterin ein betriebliches Kraftfahrzeug angeschafft, was zu einem Anstieg des Kraftfahrzeugaufwandes von 50% führen wird. Die Ausgangslage für das Anwendungsbeispiel ist im Anhang angeführt.¹²⁹

Berechnungshilfe:

Wie viele Einwohner hat die Gemeinde des Gastbetriebes?

zwischen 5.000 und 10.000 Einwohner

| Pauschalierungsmodule | 20X1 | Anwendungsempfehlung | |
|----------------------------|------|----------------------|------|
| | | 20X2 | 20X3 |
| Grundpauschale | Ja | Ja | Ja |
| Energie- und Raumpauschale | Ja | Ja | Nein |
| Mobilitätspauschale | Ja | Ja | Ja |

| Erwarteter Anstieg im Vergleichszeitraum | Angabe in % |
|--|-------------|
| Umsatz | 5% |
| Betrieblicher KFZ-Aufwand | 50% |
| Reise- und Fahraufwendungen | 0% |
| Nächtigungsaufwendungen | 0% |
| Energie | 100% |
| Betriebskosten | 120% |
| Sonstige gebäudebezogene Aufwendungen | 50% |

Abbildung 26: Parameter für die Prognoserechnung, Quelle: eigene Darstellung.

Der Pauschalierungsleitfaden ermittelt für den Gastgewerbebetrieb anhand der eingegebenen Parameter automatisch die Gastgewerbepauschalierung für die Dauer der Bindungsfrist. Hierbei wird eine kontinuierliche Gegenüberstellung der steueroptimalen Nutzung der Pauschalierungsmodule mit den tatsächlichen Kosten durchgeführt und in die Berechnung miteinbezogen.

Im vorliegenden Anwendungsbeispiel erweist sich die Inanspruchnahme des Energie- und Raumpauschales für den Gastgewerbebetrieb ab dem dritten Jahr steuerlich als nicht vorteilhaft. Das Energie- und Raumpauschale sollte bereits bei der erstmaligen Inanspruchnahme der Gastgewerbepauschalierung nicht gewählt werden.

Durch den Einsatz des Pauschalierungsleitfadens können die Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin die Gastgewerbepauschalierung für die Klient*innen steueroptimal gestalten. Die

¹²⁹ S. Anhang.8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung, S. 130.

Prognoserechnung ermöglicht eine unkomplizierte und schnelle Vergleichsrechnung über den gesamten Zeitraum der Bindungsfrist. Somit wird das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert.

Das Tool bietet nur für die Gastgewerbepauschalierung eine Prognoserechnung. Die Gastgewerbepauschalierung weist im Gegensatz zur Basispauschalierung, Kleiunternehmerpauschalierung und Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbebetriebe eine Bindungsfrist auf. Somit ist lediglich für diese Pauschalierungsart eine Vergleichsrechnung unbedingt erforderlich. Ist beispielsweise bei der Basispauschalierung das laufende Ergebnis der EAR steuerlich günstiger, kann ohne zeitliche Bindung auf die alternative Gewinnermittlungsart gewechselt werden. Eine Vergleichsrechnung ist aus diesem Grund nicht erforderlich.¹³⁰

¹³⁰ Vgl. KANDUTH-KRISTEN/MARSCHNER/PEYERL/EBNER/EHGARTNER (2023), S. 959.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Für die Kooperationspartnerin dieser Arbeit, die Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH, spielt die fortlaufende Verbesserung von Prozessen eine bedeutende Rolle. Durch den Anstieg der Klient*innen und der Mitarbeiter*innenanzahl ist der Bedarf der Unternehmensreorganisation gegeben, um den künftigen Herausforderungen im Dienstleistungssektor gewappnet entgegenzutreten zu können. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde die aktuelle Arbeitsweise im Umgang mit der Erstellung von Pauschalierungsmethoden des österreichischen Einkommensteuergesetzes untersucht und auf Basis der Erkenntnisse ein optimierter Pauschalierungserstellungsprozess erstellt. Die Abweichungen der aktuellen Vorgehensweise zum optimierten Erstellungsprozess wurden mithilfe umfassender Optimierungsmaßnahmen geschlossen. Neben dem erstellten Prozess wurde ein Pauschalierungslaufplan in Form eines Tools konzipiert und entwickelt, welcher Pauschalierungsberechnungen, einheitliche Dokumentationen und diverse Hilfestellungen für die Mitarbeiter*innen bietet und die Pauschalierungserstellung insgesamt effizienter gestaltet.

Der Grundbaustein dieser Arbeit wurde im zweiten Kapitel dieser Arbeit gelegt. Mittels fundierter Literaturrecherche wurden die Grundsätze und Ziele des Prozessmanagements beschrieben und Methoden zur Optimierung des Pauschalierungserstellungsprozesses der Kooperationspartnerin gewählt und ausgearbeitet. Als Methode zur Prozessneugestaltung wurde das BPR herangezogen. Das BPR unterstellt das vollumfängliche Nichtvorhandensein von bestehenden Arbeitsabläufen. Dies ermöglicht eine freie Prozesskonzeption und das radikale Umstrukturieren von bestehenden, natürlich entstandenen und meist ineffizienten Arbeitsabläufen. Als Methode zur Prozessverbesserung findet der PDCA-Zyklus in Verbindung mit der KVP-Methode Anwendung. Aus dem Umstand, dass jede Prozessoptimierung die Erhebung der Ist-Situation erfordert, wurde in Kapitel 3 ein dreistufiges Datenerhebungsmodell, bestehend aus einer sekundären Datenanalyse des Klient*innenstocks der Kooperationspartnerin, einer Befragung in Form eines Fragebogens und eines Workshops, konzipiert. Als Anhaltspunkt wurde vor dem Erhebungsstart der Soll-Prozess anhand des Bottom-up-Ansatzes definiert.

Die Analyse der Klient*innen der Kooperationspartnerin umfasste eine Stichprobe von 323 Klient*innen. Analysiert wurden Kriterien untersucht, die sich stark an den Anwendungsvoraussetzungen der Pauschalierungsmethoden des EStG orientieren. Die Zielsetzung der Datenanalyse war die Untersuchung der Relevanz der pauschalierten Gewinnermittlungsart sowie die Verteilung der Gewinnermittlungsarten bei der Kooperationspartnerin. Für den weiteren Aufbau war es entscheidend zu wissen, welche Pauschalierungsmethoden häufig Anwendung finden und wie der umfassende Themenbereich der Pauschalierungen des EStG sinnvoll abzugrenzen ist. Aus der Datenanalyse kann festgehalten werden, dass die pauschalierte Gewinnermittlungsart aufgrund der Verteilung der Klient*innen für die Kooperationspartnerin von hoher Bedeutung ist. Die

Basispauschalierung, Kleinunternehmerpauschalierung, Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und die Gastgewerbepauschalierung konnten als die am häufigsten vorkommenden Pauschalierungsmethoden identifiziert werden. Diese vier Pauschalierungsmethoden münden im erstellten Pauschalierungsleitfaden.

Im zweiten Erhebungsschritt konnte durch die strategische Analyse der bisherigen Vorgehensweise der Ablauf in Arbeitsschritte heruntergebrochen und analysiert werden. Hierfür wurde die bisherige Arbeitsweise empirisch in Form eines anonymen und standardisierten Fragebogens, gerichtet an die im Arbeitsablauf involvierten Mitarbeiter*innen, erhoben. Die Befragung wurde mit offenen und geschlossenen Fragen gestaltet. Der Fragebogen wurde mit einer Beteiligungsquote von 88,88 % gut bei den Mitarbeiter*innen der Kooperationspartnerin angenommen, was zeigt, dass das Interesse am Thema und der Wunsch zur Optimierung in diesem Bereich stark gegeben ist. Aus der Auswertung der Befragung kann festgehalten werden, dass zum Erhebungszeitpunkt keine einheitliche Vorgehensweise besteht. Es hat sich gezeigt, dass Optimierungsmaßnahmen zwingend nötig sind. Die Mitarbeiter*innen haben angegeben, dass vor den Optimierungsmaßnahmen die Erstellung von Pauschalierungsrechnungen im Hinblick auf die Effizienz, Qualität, Fehleranfälligkeit und Dokumentation neutral bis eher schlecht erfolgt. Als Hauptgründe dafür wurde unter anderem der veraltete Kontenrahmen bei der Kooperationspartnerin angeführt, der zu falschen Berechnungen des BMD-Pauschalierungsvergleichs führt. Zudem ist die Dokumentation und Kontrolle der erfolgten Berechnungen unzureichend definiert und ausgestaltet. Aus der Befragung ging klar hervor, dass zusätzlich zu dem BMD-Pauschalierungsvergleich Bedarf für ein kanzeleiinternes Tool besteht, welches den Mitarbeiter*innen als vereinheitlichendes und unterstützendes Werkzeug dient.

Als finaler Erhebungsschritt wurde ein Workshop durchgeführt. Im Workshop galt es zu eruieren, wie die aktuelle Vorgehensweise bei der Pauschalierungserstellung umfassend verbessert und weiterentwickelt werden kann. Die Workshopteilnehmer umfassten Mitarbeiter*innen aus den Abteilungen Buchhaltung, Bilanzierung und Geschäftsführung. Im Workshop konnten fünf zentrale Problemfelder identifiziert werden, die als Optimierungspotenziale und Anforderungen für den optimierten Prozess umzusetzen waren. Es wurde festgestellt, dass der seit mittlerweile 17 Jahren verwendete und laufend aktualisierte Kontenrahmen der Kooperationspartnerin nicht mehr zeitgemäß ist. Der veraltete Kontenrahmen hemmte die Einheitlichkeit der Finanzbuchhaltungen und führte zu Problemen mit der Anwendung des BMD-Pauschalierungsrechners. In der aktuellen Vorgehensweise wurde festgestellt, dass klare Schnittstellen im Erstellungsprozess zu schaffen sind. Die Klärung der Frage der Zuständigkeit und Beginn und Ende des Erstellungsprozesses mussten klar definiert und ausgestaltet werden. Neben dem BMD-Pauschalierungsrechner wurde

der Bedarf eines selbsterstellten Tools identifiziert, welches Berechnungshilfen für die Pauschalierungsmethoden, eine Kontengliederungshilfe und eine Möglichkeit zur einheitlichen Dokumentation und Kontrolle der Berechnungen ermöglicht.

Die Erkenntnisse aus der Datenanalyse, der Fragebogenerhebung und des Workshops münden in der Konzeption und Erstellung des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses in Kapital vier. Unter der Anwendung des BPR wurde auf Basis der geschaffenen Datengrundlage der optimierte Prozess modelliert. Dieser umfasst drei Abteilungen und insgesamt 17 Arbeitsschritte. Der Arbeits- und Ablaufprozess zur Pauschalierungserstellung dient der Standardisierung und Verbesserung der Arbeitsweise. Die zuvor identifizierten Optimierungspotenziale wurden mit Maßnahmen umgesetzt und in den Prozess integriert. Ein neuer Kontenrahmen wurde eingeführt. Die Einführung umfasste den Start der Umstellung sämtlicher Finanzbuchhaltungen der Klient*innen der Kooperationspartnerin. Aufgrund der hohen Anzahl der Finanzbuchhaltungen, die die Zahl von 1500 Buchhaltungen übersteigt, wurde die Umstellung eingeleitet. Diese dauert bis nach Fertigstellung dieser Arbeit an. Um der Schnittstellenproblematik entgegenzuwirken, wurden die Schnittstellen jeweils klar ausgestaltet. Jeder Teilprozess enthält einen festgelegten Input und Output. Über den Teilprozess hinweg wurden die Zuständigkeiten zugewiesen.

Die letzten Optimierungspotenziale wurden mit der Erstellung des Pauschalierungsleitfadens umgesetzt. Dieser dient als Instrument zur Begrenzung der identifizierten Schwächen im Prozess im Hinblick auf die Bereitstellung einer Berechnungshilfe, Kontengliederungshilfe, Möglichkeit zur Erstellung einer Prognoserechnung für die Gastgewerbepauschalierung sowie zur Schaffung einer einheitlichen Dokumentation und Kontrolle der Berechnungen. Der Pauschalierungsleitfaden führt die Mitarbeiter*innen von der Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen über die Berechnung bis zur fertigen Pauschalierungsübersicht, welche die Dokumentation beinhaltet und als Dokument zur Überprüfung im Vier-Augen-Prinzip mit der Geschäftsführung dient. Unterstützt werden die Basispauschalierung, die Kleinunternehmerpauschalierung, die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende und die Gastgewerbepauschalierung. Diese vier Pauschalierungsmethoden wurden im Hinblick auf die Relevanz für die Kooperationspartnerin in der Datenanalyse ausgewählt. Für die Gastgewerbepauschalierung wurde die Möglichkeit zur Erstellung einer Prognoserechnung geschaffen, die über den Bindungszeitraum von drei Jahren eine umfassende Entscheidungshilfe für die Mitarbeiter*innen bietet.

Im Rahmen dieser Arbeit konnten die in der Einleitung beschriebene Zielsetzung, aus der sich die Forschungsfragen dieser Arbeit ergeben, erreicht werden. Die Frage nach der passenden Methodik zur Prozessverbesserung- und Neugestaltung wurde mithilfe der Literaturrecherche beantwortet. Die Erhebung des aktuellen Pauschalierungserstellungsprozesses wurde umfassend mithilfe eines Methoden-Mixes bestehend aus einer sekundären Datenanalyse, einer Erhebung

in Form einer Befragung und eines Workshops, beantwortet. Schwächen konnten identifiziert und mit dem Einsatz von Optimierungsmaßnahmen beschränkt werden.

Die Frage nach dem Umfang und der Funktionsweise des Tools wurde mithilfe der Erstellung des Pauschalierungsleitfadens beantwortet. Der Leitfaden beinhaltet sämtliche Erfordernisse der Kooperationspartnerin und wurde speziell im Hinblick auf die Bedienfreundlichkeit konzipiert.

Die Kooperationspartnerin plant die Einführung von standardisierten Prozessen für sämtliche Tätigkeitsbereiche. Die Konzeption des Pauschalierungserstellungsprozesses ist hierfür Türöffner für Folgeprojekte. Das österreichische Steuerrecht bietet eine große Vielfalt an verschiedenen Pauschalierungsmethoden. Mit mehr als 20 verschiedenen Pauschalierungsmethoden, die sich in den Anwendungsvoraussetzungen und der Funktionsweise unterscheiden. In dieser Arbeit wurde dieser Themenbereich im Hinblick auf die Relevanz für die Kooperationspartnerin abgegrenzt. Erst die Prozessimplementierung wird final zeigen, ob im Hinblick auf weitere Pauschalierungsmethoden der Prozess angepasst werden muss.

Zur laufenden Prozessverbesserung wurde im Rahmen dieser Arbeit mit dem PDCA-Zyklus in Verbindung mit der KVP-Methode ein Gerüst zur Weiterentwicklung des Pauschalierungserstellungsprozesses geschaffen. Der erste zyklische Verbesserungsworkshop erfolgt erst nach der Prozessimplementierung. Bei der ersten Prozessverbesserung sollte der Fokus auf die Wirkung der bereits umgesetzten Optimierungsmaßnahmen sowie neuer Schwachstellen liegen, die es laufend zu analysieren gilt.

Maßgeschneiderte Werkzeuge, Prozessbeschreibungen und Schulungsmaßnahmen, die gezielt auf die Anforderungen der Kooperationspartnerin abgestimmt sind, können wesentlich zur Verbesserung der Qualität und Effizienz beitragen. Das beste Werkzeug erfüllt keinen Zweck, wenn es nicht verwendet und kontinuierlich aktualisiert und verbessert wird. Die Regelung von Verantwortlichkeiten und Schnittstellen ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass bestehende Verhaltensmuster und veraltete Prozesse vermieden werden.

Der Mehrwert und die Motivation dieser Arbeit sind speziell im Erschließen neuer Arbeitsabläufe und dem Standardisieren vorhandener Abläufe zu sehen. Die stetige Weiterentwicklung von Prozessen in Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung, um den hohen Anforderungen im Dienstleistungssektor bestehen zu können.

Literaturverzeichnis

- ARNDT, H. [2006]: Supply Chain Management, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2006.
- BARDEHLE, S. [2020]: Pauschalierungen und ihre Anwendung im Steuerrecht, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2020.
- BASZENSKI, N. [2012]: Methodensammlung zur Unternehmensprozessoptimierung, 4. Auflage, Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verlag, 2012.
- BERGER-GRABNER, D. [2022]: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2022.
- BERGMANN, R./GARRECHT, M. [2016]: Organisation und Projektmanagement, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2016.
- BEST, E./WETH, M. [2009]: Geschäftsprozesse optimieren, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- DRAPELA, C./KNECHTL, M./MOSER, S./WAGNER, S. [2023]: SWK-Spezial die Feststellungserklärung 2023, Wien: Linde Verlag, 2023
- DUMAS, M./LA ROSA, M./MENDLING, J./REIJERS, H. [2021]: Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2021.
- FISCHERMANN, G. [2012]: Praxishandbuch Prozessmanagement, Band 9, Wettenberg: Dr. Götz Schmidt Verlag, 2012.
- HANSCHKE, I./LORENZ, R. [2021]: Strategisches Prozessmanagement, 2. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2021.
- HERRMANN, T. [2012]: Kreatives Prozessdesign: Konzepte und Methoden zur Integration von Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung, Berlin: Springer Gabler, 2012.
- HIRZEL, M./KÜHN, F./GAIDA, I. [2008]: Prozessmanagement in der Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2008.
- HOFMANN, M. [2020]: Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2020.

- JUNGKIND, W./KÖNNEKER, M./PLÄSTER, I./REUBER, M. [2018]: Handbuch der Prozessoptimierung, 1. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2018.
- KANDUTH-KRISTEN, S./MARSCHNER, E./PEYERL, H./EBNER, A/EHGARTNER, G. [2023]: Jakom EstG Einkommensteuergesetz 2022, 16. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2023.
- KÖSTNER, H. [2022]: Empirische Forschung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften klipp & klar, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2022.
- MEDJEDOVIC, I. [2014]: Qualitative Sekundäranalyse: Zum Potential einer neuen Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.
- MOSER, P./EISELSBERG, M. [2020]: Prozesse im Unternehmen, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2020.
- NADER, B. T./VLAD, K. [2016]: Business Process Reengineering: Addressing Sources of Resistance and Sabotage tactics, Abu Dhabi: Springer International, 2016.
- NOLTE, A. [2015]: Flexibilisierung kollaborativer Prozessmodellierung durch den Einsatz webbasiert Modellierungswerkzeuge, Köln: Josef Eul Verlag, 2015.
- PALLEDUHN, D./NEUENDORF, H. [2013]: Geschäftsprozessmanagement und integrierte Informationsverarbeitung, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.
- PERL, M. [2022]: Steuerrecht für die Praxis, 5. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2022.
- RIEDINGER, M. [2023]: Workshop Mechanics: Workshops selbstsicher planen und moderieren, Darmstadt: Accso, 2023.
- SCHERZER, P. [2021]: Pauschalierungen des EStG und UstG, Wien: Linde Verlag, 2021.
- SCHMELZER, H./SESSELMANN, W. [2020]: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 9. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2020.
- TUMPEL, M. [2023]: Steuern kompakt 2023, Wien: Linde Verlag, 2023.
- UNTERAUER, M. [2019]: Workshops im Requirements Engineering: Methoden, Checklisten und Best Practices für die Ermittlung von Anforderungen, 2. überarb. U. erw. Auflage, dpunkt.verlag: Linz, 2019.

VAHS, D. [2019]: Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2019.

WAGNER, K./PATZAK, G. [2020]: Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 3. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2020.

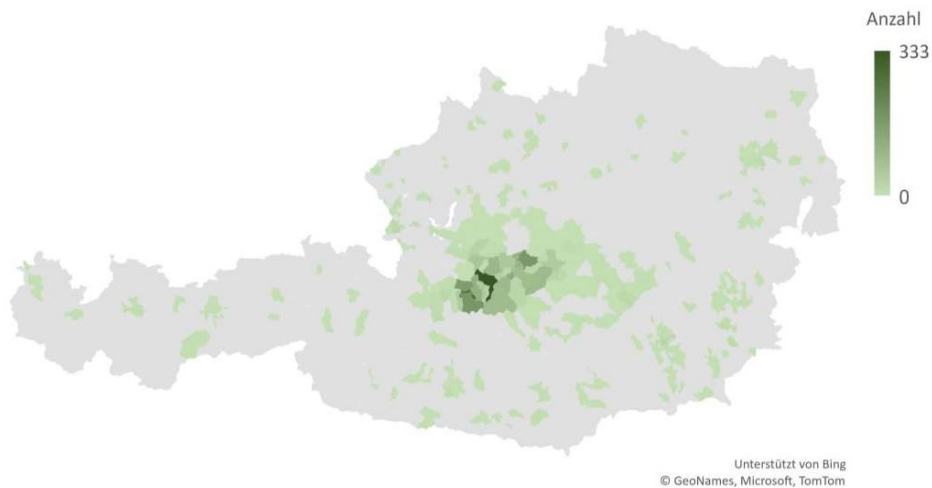
WILFLING, G./HACKL, G./HACKL, G./BAUMERT, R. [2023]: Seminar Oberlaa 2023, Wien: Seminar Oberlaa, 2023.

Anhang

| | | |
|---------------|---|-----|
| Anhang | 1: Auswertung der Datenanalyse | 94 |
| Anhang | 2: Fragebogen | 100 |
| Anhang | 3: Auswertung der Befragung | 107 |
| Anhang | 4: Protokoll des Workshops | 123 |
| Anhang | 5: Anwendungsbeispiel für die Basispauschalierung | 125 |
| Anhang | 6: Anwendungsbeispiel für die Kleinunternehmerpauschalierung | 126 |
| Anhang | 7: Anwendungsbeispiel für die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende | 127 |
| Anhang | 8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung | 130 |
| Anhang | 9: Anleitung für den Pauschalierungsleitfaden | 133 |

Anhang 1: Auswertung der Datenanalyse

Geografische Verteilung der Klient*innen in Österreich:

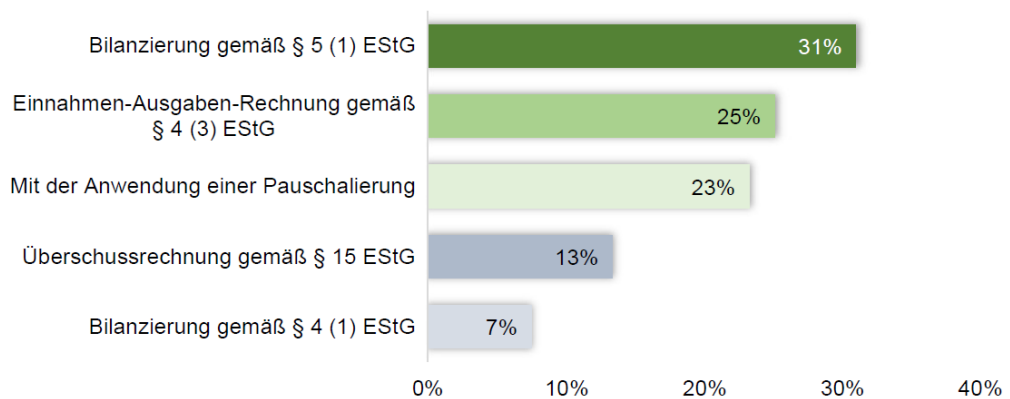


n = 3254

Verteilung der Gewinnermittlungsarten der Klient*innen:

| Gewinnermittlungsart | Anzahl Absolut | in % |
|--|----------------|-------------|
| Bilanzierung gemäß § 5 (1) EStG | 100 | 31% |
| Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gemäß § 4 (3) EStG | 81 | 25% |
| Mit der Anwendung einer Pauschalierung | 75 | 23% |
| Überschussrechnung gemäß § 15 EStG | 43 | 13% |
| Bilanzierung gemäß § 4 (1) EStG | 24 | 7% |
| Summe | 323 | 100% |

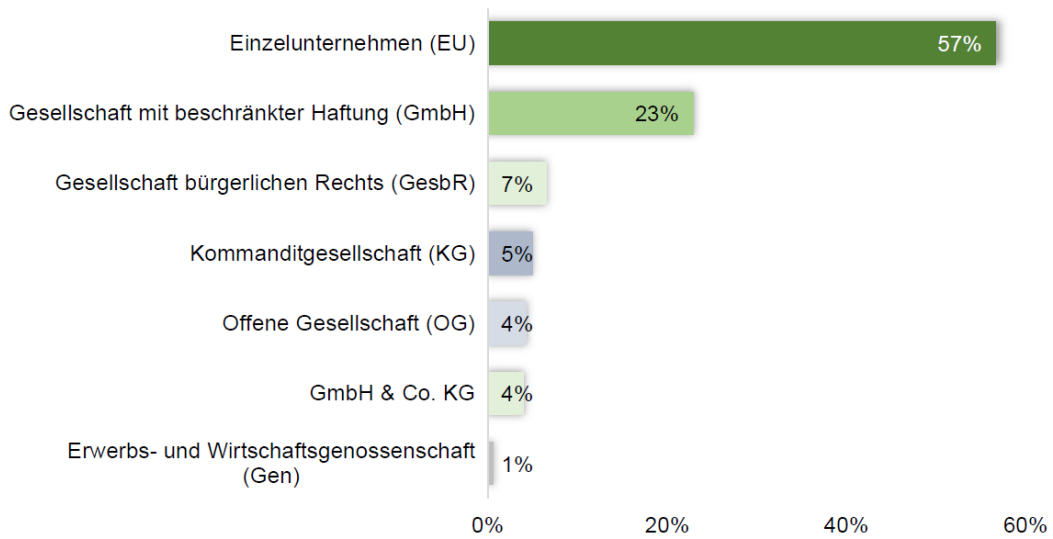
Häufigkeit der Gewinnermittlungsarten der Klient*innen



Verteilung der Rechtsformen der Klient*innen:

| Rechtsform | Anzahl Absolut | in % |
|--|----------------|-------------|
| Einzelunternehmen (EU) | 183 | 57% |
| Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | 74 | 23% |
| Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) | 21 | 7% |
| Kommanditgesellschaft (KG) | 16 | 5% |
| Offene Gesellschaft (OG) | 14 | 4% |
| GmbH & Co. KG | 13 | 4% |
| Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft (Gen) | 2 | 1% |
| Summe | 323 | 100% |

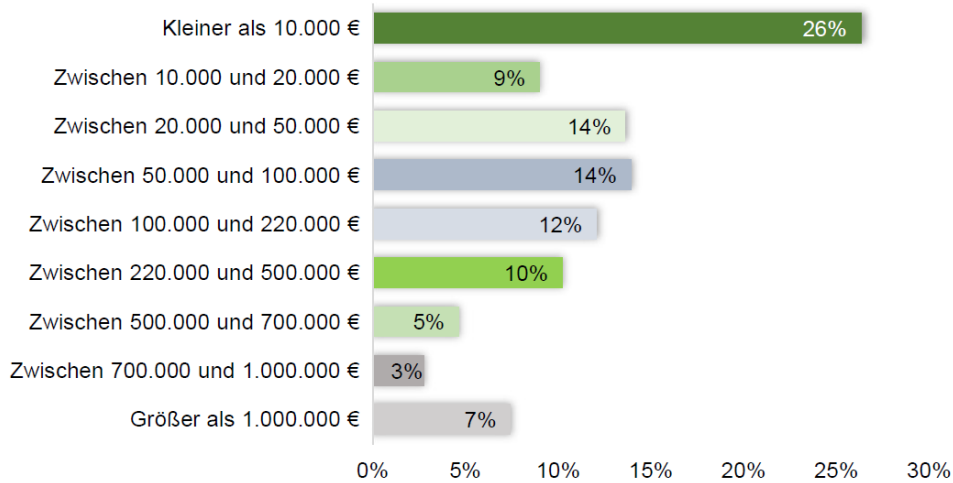
Verteilung der Rechtsformen der Klient*innen



Jahresumsatz der Klient*innen nach Umsatzgruppen:

| Umsatzstufen | Anzahl Absolut | in % |
|----------------------------------|----------------|-------------|
| Kleiner als 10.000 € | 85 | 26% |
| Zwischen 10.000 und 20.000 € | 29 | 9% |
| Zwischen 20.000 und 50.000 € | 44 | 14% |
| Zwischen 50.000 und 100.000 € | 45 | 14% |
| Zwischen 100.000 und 220.000 € | 39 | 12% |
| Zwischen 220.000 und 500.000 € | 33 | 10% |
| Zwischen 500.000 und 700.000 € | 15 | 5% |
| Zwischen 700.000 und 1.000.000 € | 9 | 3% |
| Größer als 1.000.000 € | 24 | 7% |
| Summe | 323 | 100% |

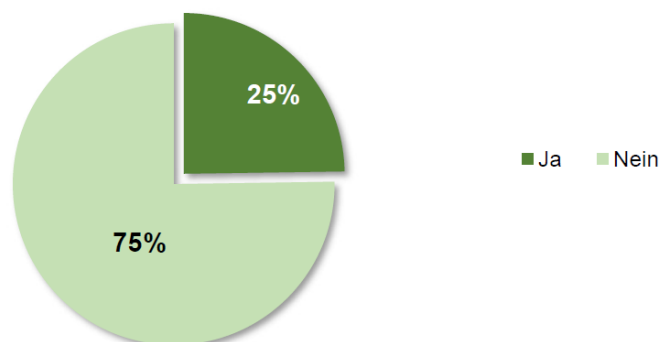
Jahresumsatz der Klient*innen nach Umsatzgruppen



Anzahl der Anwendungsfälle von Pauschalierungsarten des EStG:

| Auswahlmöglichkeiten | Anzahl Absolut | in % |
|----------------------|----------------|-------------|
| Ja | 80 | 25% |
| Nein | 243 | 75% |
| Summe | 323 | 100% |

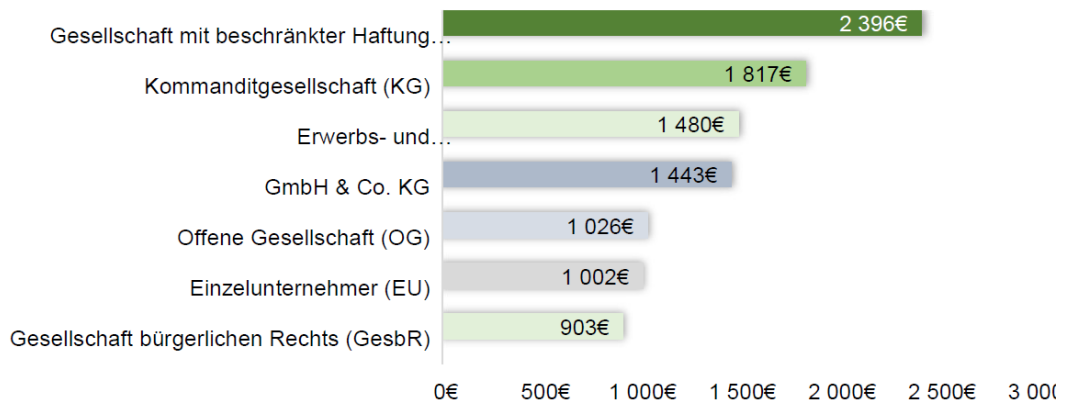
Anwendungsfälle von Pauschalierungsarten des EStG



Durchschnittlicher Preis für die Leistung der Kooperationspartnerin je Jahr/Klient*in nach Rechtsform:

| Rechtsform | Preis in € |
|--|-------------------|
| Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) | 2 396€ |
| Kommanditgesellschaft (KG) | 1 817€ |
| Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft (Gen) | 1 480€ |
| GmbH & Co. KG | 1 443€ |
| Offene Gesellschaft (OG) | 1 026€ |
| Einzelunternehmer (EU) | 1 002€ |
| Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR) | 903€ |

Durchschnittlicher Preis für die Leistung der Kooperationspartnerin pro Jahr/Klient*in nach Rechtsform

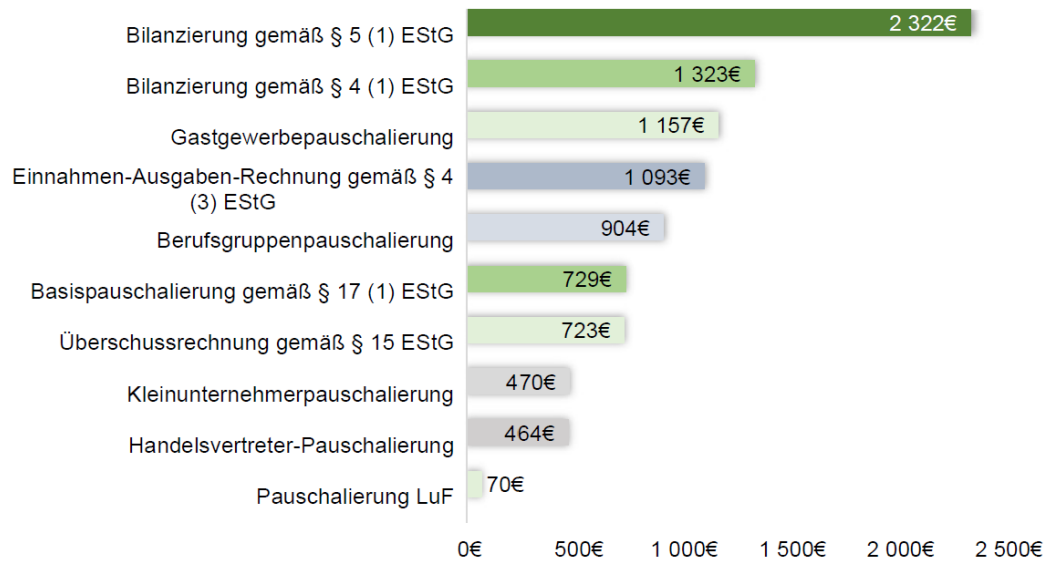


n = 323

Durchschnittlicher Preis für die Dienstleistung der Kooperationspartnerin je Jahr/Klient*in

| Gewinnermittlungsart | Preis in € |
|--|------------|
| Bilanzierung gemäß § 5 (1) EStG | 2 322€ |
| Bilanzierung gemäß § 4 (1) EStG | 1 323€ |
| Gastgewerbepauschalierung | 1 157€ |
| Einnahmen-Ausgaben-Rechnung gemäß § 4 (3) EStG | 1 093€ |
| Berufsgruppenpauschalierung | 904€ |
| Basispauschalierung gemäß § 17 (1) EStG | 729€ |
| Überschussrechnung gemäß § 15 EStG | 723€ |
| Kleinunternehmerpauschalierung | 470€ |
| Handelsvertreter-Pauschalierung | 464€ |
| Pauschalierung LuF | 70€ |

Durchschnittlicher Preis für die Dienstleistung der Kooperationspartnerin pro Jahr/Klient*in nach Gewinnermittlungsart



n = 323

Verteilung der Steuererklärungen bei der Kooperationspartnerin:

| Haupterklärungen | Anzahl Absolut | in % |
|---|-----------------------|-------------|
| Einkommensteuererklärung (E1) | 185 | 57% |
| Erklärung der Einkünfte von Personengesellschaften (E6) | 64 | 20% |
| Körperschaftsteuererklärung (K1, K2) | 74 | 23% |
| Summe | 323 | 100% |

| Umsatzsteuer | Anzahl Absolut | in % |
|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Umsatzsteuerpflichtig | 248 | 77% |
| Unecht steuerbefreit | 75 | 23% |
| Summe | 323 | 100% |

| Nebenerklärungen | Anzahl Absolut | in % |
|---|-----------------------|-------------|
| Für Einzelunternehmen (E1a) | 157 | 39% |
| Für Personengesellschaften (E6a/E6a-1) | 48 | 12% |
| Für Vermietung und Verpachtung (E1b) | 45 | 11% |
| Für Familienbonus Plus, Kinder (L1k) | 42 | 11% |
| Für Einkünfte aus Beteiligungen (E11) | 31 | 8% |
| Für Vermietung und Verpachtung von Personengesellsch | 18 | 5% |
| Für Land- und Forstwirtschaft (E1c) | 16 | 4% |
| Für außergewöhnliche Belastungen (L1ab) | 16 | 4% |
| Für Kapitalvermögen (E1kv) | 8 | 2% |
| Für besondere Berücksichtigung von Sonderausgaben (L1a) | 6 | 2% |
| Für internationale Einkünfte (L1i) | 5 | 1% |
| Für Kleinunternehmer (E1ak) | 4 | 1% |
| Für Beteiligungen an einer Personengesellschaft (K11) | 2 | 1% |
| Summe | 398 | 100% |

Anhang 2: Fragebogen

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Im Rahmen meiner Masterarbeit führe ich eine Erhebung des aktuellen Erstellungsprozesses von Pauschalierungen des EStG durch. Das Ziel der Befragung ist die Identifikation von Fehlerquellen und Verbesserungspotentialen.

Im Anschluss der Befragung wird basierend auf den Antworten ein auf die Kanzleianforderungen angepasstes Pauschalierungstool erstellt, welches den Umgang mit Pauschalierungen standardisieren und erleichtern soll.

Ich bitte dich um die detaillierte Beantwortung der offenen Fragen!

Deine Antworten sind anonym und nicht persönlich zuordenbar.

Die Befragung nimmt in etwa 5 bis 10 Minuten in Anspruch. Ich bedanke mich im Voraus für deine Zeit und Mithilfe!

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=yaFIC_VF4k6vmIE-5iuJ-EoS-GOWyqj5BI0D3Vy8onDhUOFIBSDk3Q0VZQUUxU05JT1BZSjg2RUQzOS4u

Liebe Grüße,

Jakob Maderebner

Erhebung des aktuellen Pauschalierungserstellungsprozesses bei Feilenreiter & Co. Wirtschaftsprüfungs GesmbH

- 1. Wie lange bist du bereits in der Bilanzierungsabteilung tätig?**
 - a. Weniger als 1 Jahr
 - b. Zwischen 1 und 3 Jahren
 - c. Zwischen 3 und 5 Jahren
 - d. Mehr als 5 Jahre

- 2. Wie viele Klient*innen werden von dir betreut?**
 - a. Weniger als 30
 - b. Zwischen 30 und 50
 - c. Zwischen 50 und 100
 - d. Mehr als 100

- 3. Welche Rechtsform haben die Unternehmen, die du steuerlich betreust? Reihe bitte deine Antworten nach Häufigkeit von oben nach unten ein.**
 - a. Einzelunternehmen
 - b. Personengesellschaften (z.B. OG, KG, ...)
 - c. Kapitalgesellschaften

- 4. Wie erfolgt die Gewinnermittlung deiner Klient*innen? Reihe bitte deine Antworten nach Häufigkeit von oben nach unten ein.**
 - a. Betriebsvermögensvergleich (Bilanzierung) nach § 5 EStG
 - b. Betriebsvermögensvergleich (Bilanzierung) nach § 4 (1) EStG
 - c. Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nach § 4 (3) EStG
 - d. Besteuerung nach Durchschnittssätzen (Pauschalierung) nach § 17 EStG

- 5. Wendest du in deinem Arbeitsalltag häufig Pauschalierungen des EStG an?**
 - a. Ja
 - b. Nein

- 6. Wie viele deiner Klient*innen werden pauschaliert? Bitte um Angabe in Prozent deiner gesamten Klient*innen.**
 - a. _____

- 7. Welche Pauschalierungsarten sind aus deiner Sicht im Hinblick auf die Anzahl der Anwendungsfälle am relevantesten?**
- a. Basispauschalierung
 - b. Pauschalierung für Kleinunternehmer
 - c. Pauschalierung für Land- und Forstwirte
 - d. Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbebetriebe
 - e. Gastgewerbepauschalierung
 - f. Pauschalierung für Drogisten
 - g. Pauschalierung für Handelsvertreter
 - h. Pauschalierung für Sportler
 - i. Pauschalierung für Künstler und Schriftsteller
 - j. Andere: _____
- 8. Wird von dir geprüft, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist?**
- a. Ja
 - b. Nein
- 9. Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.**
- a. _____
- 10. Wie wird von dir geprüft, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist?**
- a. Mit Hilfe des Pauschalierungsvergleichs von BMD-NTCS
 - b. Mit selbsterstellten Vergleichsrechnungen in Excel
 - c. Nur wenn in den Vorjahren pauschaliert wurde
 - d. Gar nicht
 - e. Sonstiges: _____
- 11. Kann es aus deiner Sicht passieren, dass auf die Prüfung der steuerlich vorteilhaften Anwendung von Pauschalierungen vergessen wird, oder dass einzelne Pauschalierungsarten nicht angewendet werden?**
- a. Ja
 - b. Nein
- 12. Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.**
- a. _____

13. Welche Arbeitsschritte wendest du im Fall einer Pauschalierungserstellung an?

- a. Übergabe der Buchhaltung und aufbuchen der Belege
- b. Erstellung des Bilanzprojektes (BMD-NTCS) und des Bilanzierungsleitfadens
- c. Durchsicht und Kontrolle der Saldenliste / Kontengliederung / FIBU-Stammdaten
- d. Erstellung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und des Anlagenverzeichnisses
- e. Erstellung der Steuersituation und der Steuererklärungen
- f. Prüfung von anwendbaren und steuerlich vorteilhaften Pauschalierungsarten
- g. Recherche der Pauschalierungsarten im Gesetzestext / Literatur / Internet
- h. Erstellung von selbsterstellten Vergleichsrechnungen / Prognoserechnungen in Excel
- i. Besprechung der Berechnungen mit der Geschäftsführung
- j. Abschlussbesprechung mit dem*der Klient*in
- k. Einreichen der Steuererklärungen
- l. Andere: _____

14. Reihe bitte deine Vorgehensweise bei der Pauschalierungserstellung von oben nach unten ein:

- a. Übergabe der Buchhaltung und aufbuchen der Belege
- b. Erstellung des Bilanzprojektes (BMD-NTCS) und des Bilanzierungsleitfadens
- c. Durchsicht und Kontrolle der Saldenliste / Kontengliederung / FIBU-Stammdaten
- d. Erstellung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und des Anlagenverzeichnisses
- e. Erstellung der Steuersituation und der Steuererklärungen
- f. Prüfung von anwendbaren und steuerlich vorteilhaften Pauschalierungsarten
- g. Recherche der Pauschalierungsarten im Gesetzestext / Literatur / Internet
- h. Erstellung von selbsterstellten Vergleichsrechnungen / Prognoserechnungen in Excel
- i. Besprechung der Berechnungen mit der Geschäftsführung / Klient*in
- j. Einreichen der Steuererklärungen

15. Was sind aus deiner Sicht die größten Fehlerquellen bei der Anwendung von Pauschalierungen?

- a. Falsche Berechnungen
- b. Das Ergebnis des BMD-NTCS-Pauschalierungsvergleichs wird herangezogen, ohne Prüfung auf Plausibilität und Richtigkeit
- c. Fehlende Kenntnis über einzelne Pauschalierungsarten
- d. Unzureichende Dokumentation zu den gewählten Varianten sowie zu den Sperr- und Bindungsfristen
- e. Es wird die Berechnung des Vorjahres verwendet, die möglicherweise nicht mehr aktuell ist
- f. Andere: _____

16. Wird von dir aktuell eine Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfristen erstellt?

- a. Ja
- b. Nein

17. Wenn ja, wo erstellst und dokumentierst du die Prognoserechnung?

- a. Gar nicht
- b. In den Leitfäden
- c. In Papierform
- d. Notizen am Desktop bzw. eigene Dokumente
- e. Anders: _____

18. Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

- a. _____

19. Wie erfolgt die Dokumentation über die gewählte Pauschalierung im Hinblick auf die Sperr- und Bindungsfristen?

- a. Gar nicht
- b. In den Leitfäden
- c. In Papierform
- d. Notizen am Desktop bzw. eigene Dokumente
- e. Anders: _____

20. Wie funktioniert aus deiner Sicht der Pauschalierungsvergleich in BMD-NTCS? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

21. Welche zusätzlichen Funktionen würdest du dir bei einem Pauschalierungsvergleich wünschen? Begründe bitte deine Antwort ausführlich.

- a. _____

22. Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei bewerten? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

23. Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei im Hinblick auf die Effizienz bewerten? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

24. Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei im Hinblick auf die Qualität bewerten? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

25. Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei im Hinblick auf die Fehleranfälligkeit bewerten? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

26. Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei im Hinblick auf die Dokumentation der gewählten Pauschalierung und der Sperr- und Bindungsfristen bewerten? (1=sehr gut, 2=gut, 3=schlecht, 4=sehr schlecht)

1. Sehr gut
2. Gut
3. Schlecht
4. Sehr schlecht

27. Wo siehst du die größten Verbesserungspotentiale in der Erstellung von Pauschalierungen? Bitte begründe ausführlich.

a. _____

28. Wo siehst du die größten Fehlerquellen in der Erstellung von Pauschalierungen? Bitte begründe ausführlich.

a. _____

29. Würdest du dir ein standardisiertes Tool wünschen, welches Pauschalierungsvergleiche, Prognoserechnungen und einheitliche Dokumentation der gewählten Pauschalierung und der Sperr- und Bindungsfristen ermöglicht?

- a. Ja
- b. Nein, nicht notwendig

30. Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

a. _____

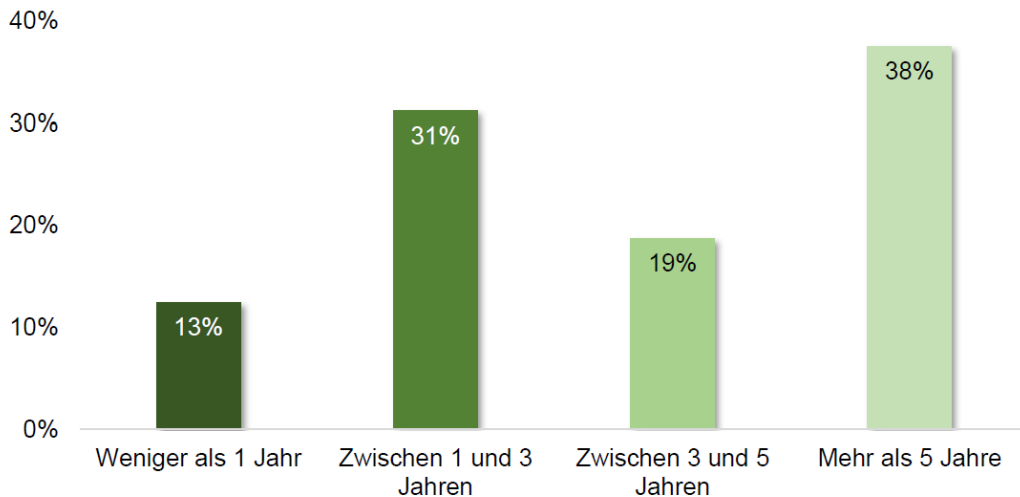
31. Möchtest du noch etwas mitteilen?

a. _____

Anhang 3: Auswertung der Befragung

Frage 1: Wie lange bist du bereits in der Bilanzierungsabteilung tätig?

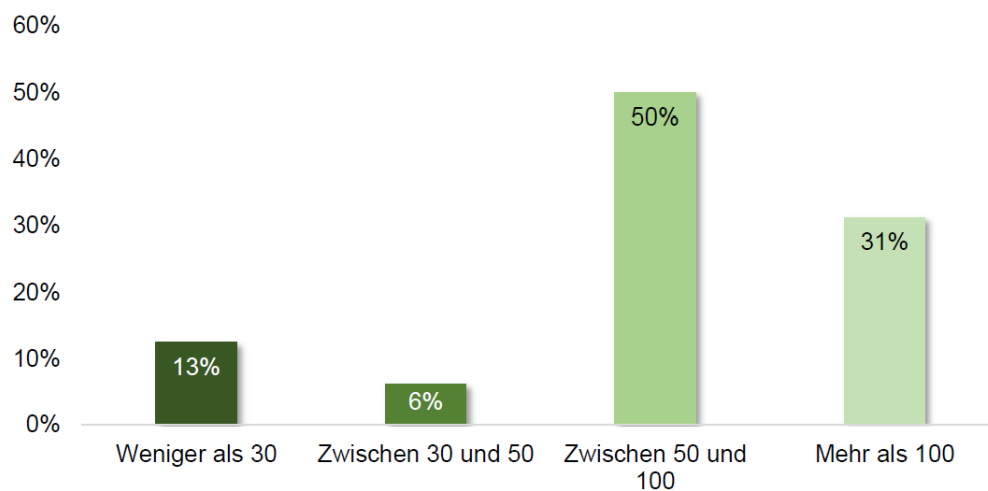
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|-------------------------|-------------|
| Weniger als 1 Jahr | 13% |
| Zwischen 1 und 3 Jahren | 31% |
| Zwischen 3 und 5 Jahren | 19% |
| Mehr als 5 Jahre | 38% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 2: Wie viele Klient*innen werden von dir betreut?

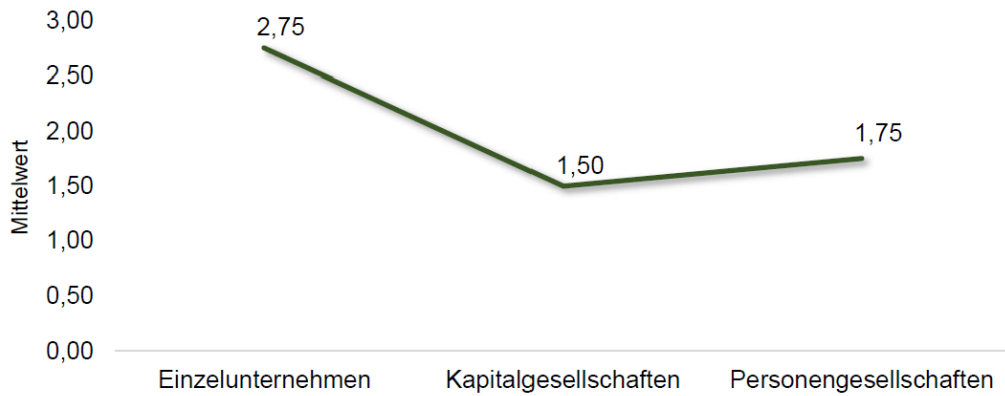
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Weniger als 30 | 13% |
| Zwischen 30 und 50 | 6% |
| Zwischen 50 und 100 | 50% |
| Mehr als 100 | 31% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 3: Welche Rechtsform haben die Unternehmen, die du steuerlich betreust?

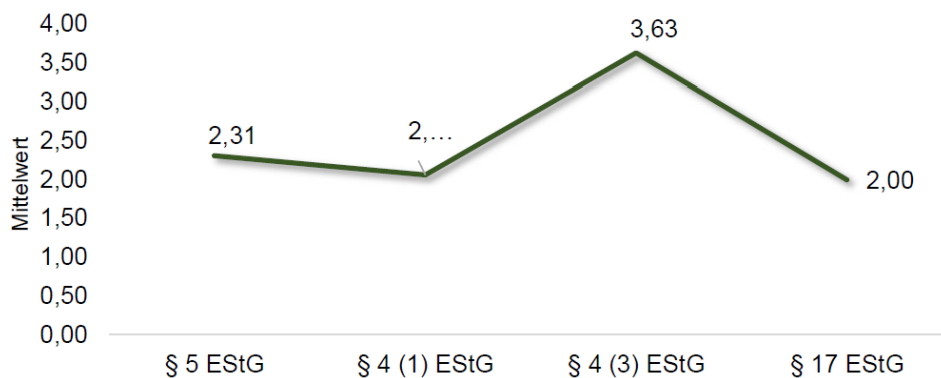
| Antwortmöglichkeiten | Rang | Mittelwert |
|------------------------|------|------------|
| Einzelunternehmen | 1 | 2,75 |
| Personengesellschaften | 2 | 1,75 |
| Kapitalgesellschaften | 3 | 1,5 |



n = 16

Frage 4: Wie erfolgt die Gewinnermittlung deiner Klienten*innen?

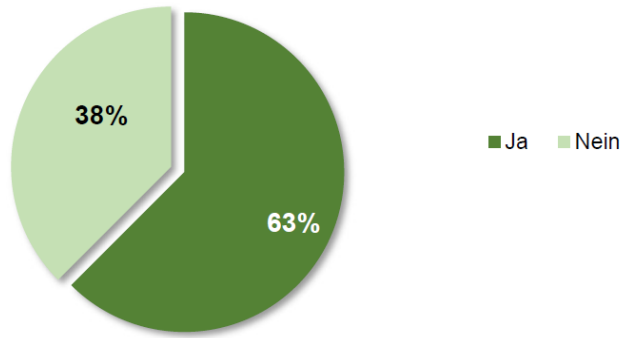
| Antwortmöglichkeiten | Rang | Mittelwert |
|----------------------|------|------------|
| § 4 (3) EStG | 1 | 3,63 |
| § 5 EStG | 2 | 2,31 |
| § 4 (1) EStG | 3 | 2,06 |
| § 17 EStG | 4 | 2,00 |



n = 16

Frage 5: Wendest du in deinem Alltag häufig Pauschalierungen des EStG an?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Ja | 63% |
| Nein | 38% |
| Summe | 100% |



n = 16

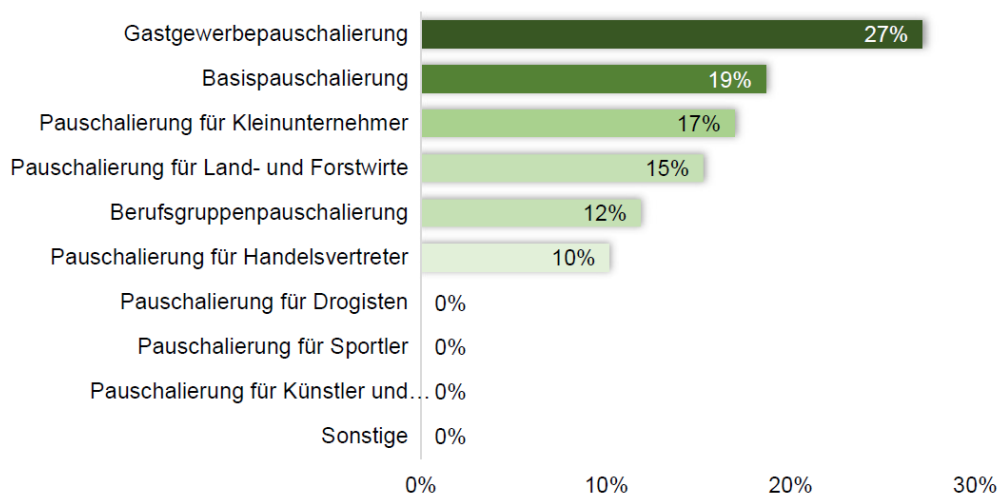
Frage 6: Wie viele deiner Klient*innen werden pauschaliert?

Mittelwert 17,88%

n = 16

Frage 7: Welche Pauschalierungsarten sind aus deiner Sicht im Hinblick auf die Anzahl der Anwendungsfälle am relevantesten?

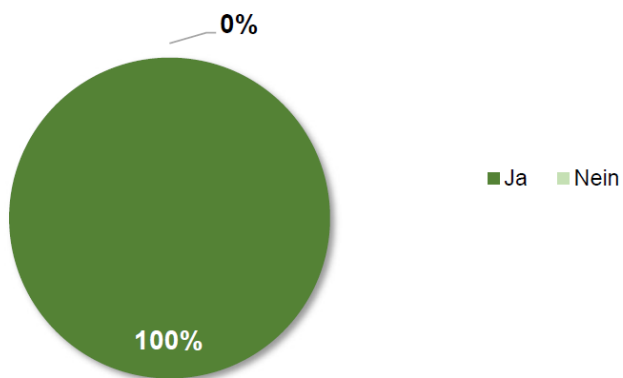
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|---|----------------|
| Gastgewerbepauschalierung | 27% |
| Basispauschalierung | 19% |
| Pauschalierung für Kleinunternehmer | 17% |
| Pauschalierung für Land- und Forstwirte | 15% |
| Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbebetriebe | 12% |
| Pauschalierung für Handelsvertreter | 10% |
| Pauschalierung für Drogisten | 0% |
| Pauschalierung für Sportler | 0% |
| Pauschalierung für Künstler und Schriftsteller | 0% |
| Sonstige | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 8: Wird von dir geprüft, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Ja | 100% |
| Nein | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 9: Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

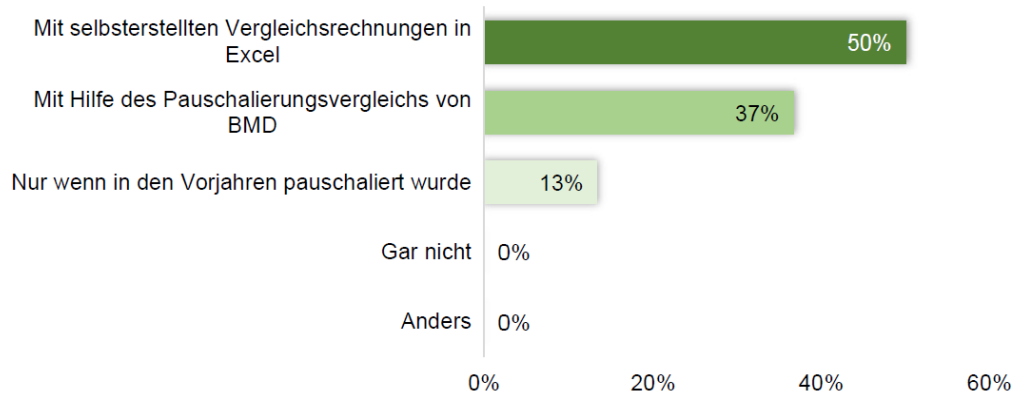
Antworten:

Keine Antworten.

n = 0

Frage 10: Wie wird von dir geprüft, ob die Anwendung einer Pauschalierung möglich und steuerlich vorteilhaft ist?

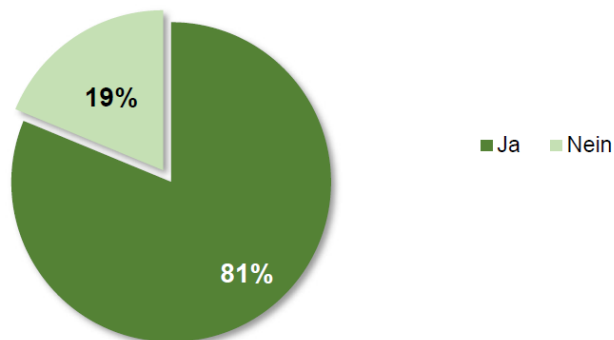
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|--|-------------|
| Mit selbsterstellten Vergleichsrechnungen in Excel | 50% |
| Mit Hilfe des Pauschalierungsvergleichs von BMD | 37% |
| Nur wenn in den Vorjahren pauschaliert wurde | 13% |
| Gar nicht | 0% |
| Anders | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 11: Kann es aus deiner Sicht passieren, dass auf die Prüfung der steuerlich vorteilhaften Anwendung von Pauschalierungen vergessen wird, oder dass einzelne Pauschalierungen nicht angewendet werden?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Ja | 81% |
| Nein | 19% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 12: Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

Antworten:

| |
|--|
| Wird immer mitbedacht. |
| Weil dies von mir geprüft wird. |
| Möglichkeit zur Pauschalierung wird von mir überprüft. |

n = 3

Frage 13: Welche Arbeitsschritte wendest du im Fall einer Pauschalierungserstellung an?

| Arbeitsschritte | Nennungen |
|--|-----------|
| Übergabe der Buchhaltung und aufbuchen der Belege | 11 |
| Erstellung des Bilanzprojektes (BMD) und des Bilanzierungsleitfadens | 16 |
| Durchsicht und Kontrolle der Saldenliste / Kontengliederung / FIBU-Stammdaten | 15 |
| Erstellung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und des Anlagenverzeichnisses | 15 |
| Erstellung der Steuersituation und der Steuererklärungen | 15 |
| Prüfung von anwendbaren und steuerlich vorteilhaften Pauschalierungsarten | 16 |
| Recherche der Pauschalierungsarten im Gesetzestext / Literatur / Internet | 14 |
| Erstellung von selbsterstellten Vergleichsrechnungen / Prognoserechnungen in Excel | 11 |
| Besprechung der Berechnungen mit der Geschäftsführung | 15 |
| Abschlussbesprechung mit dem*der Klient*in | 8 |
| Einreichen der Steuererklärungen | 15 |
| Sonstige Arbeitsschritte | 0 |

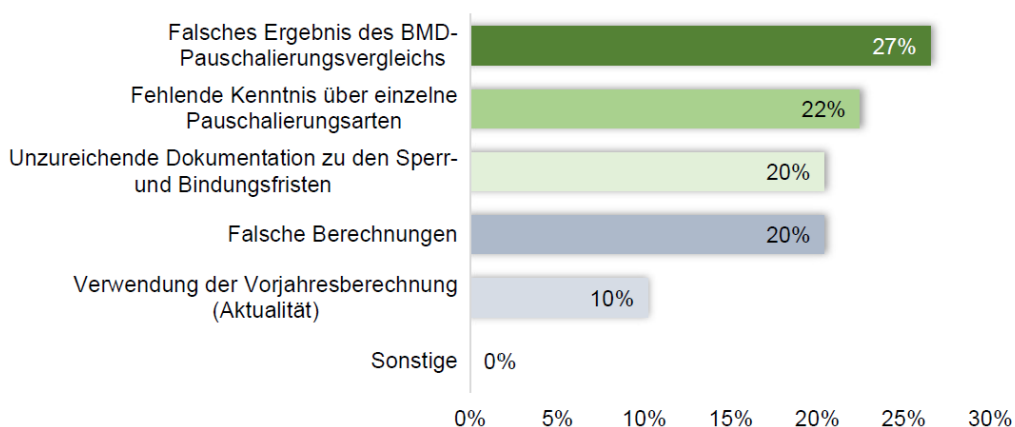
n = 16

Frage 14: Reihe bitte deine Vorgehensweise bei der Pauschalierungserstellung von oben nach unten ein:

- 1 •Übergabe der Buchhaltung und aufbuchen der Belege
- 2 •Erstellung des Bilanzprojekts (BMD) und des Bilanzierungsleitfadens
- 3 •Durchsicht und Kontrolle der Saldenliste / Kontengliederung / FIBU Stammdaten
- 4 •Erstellung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und des Anlagenverzeichnisses
- 5 •Prüfung von anwendbaren und steuerlich vorteilhaften Pauschalierungen
- 6 •Recherche der Pauschalierungsarten im Gesetzestext / Literatur / Internet
- 7 •Erstellung der Steuersituation und der Steuererklärungen
- 8 •Erstellung von selbsterstellten Vergleichsrechnungen / Prognoserechnungen in Excel
- 9 •Besprechung der Berechnungen mit der Geschäftsführung / mit dem*der Klient*in
- 10 •Einreichen der Steuererklärungen

Frage 15: Was sind aus deiner Sicht die größten Fehlerquellen bei der Anwendung von Pauschalierungen?

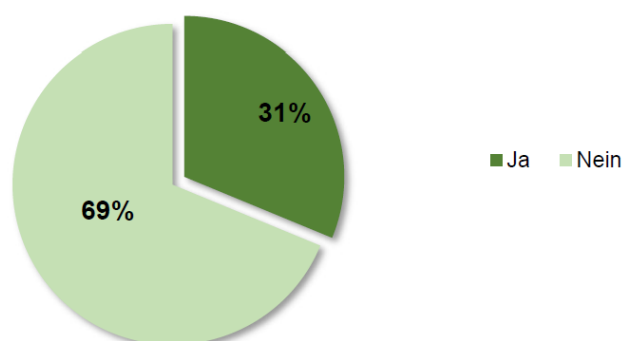
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|---|-------------|
| Falsches Ergebnis des BMD-Pauschalierungsvergleichs | 27% |
| Fehlende Kenntnis über einzelne Pauschalierungsarten | 22% |
| Unzureichende Dokumentation zu den Sperr- und Bindungsfristen | 20% |
| Falsche Berechnungen | 20% |
| Verwendung der Vorjahresberechnung (Aktualität) | 10% |
| Sonstige | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 16: Wird von dir aktuell eine Prognoserechnung für den Zeitraum der Bindungsfristen erstellt?

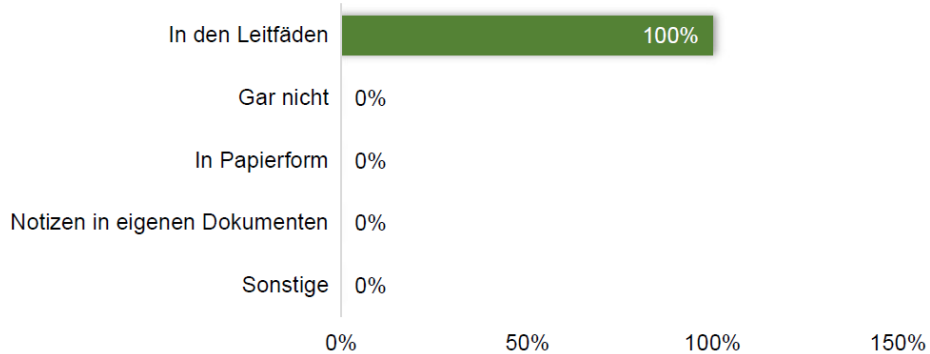
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Ja | 31% |
| Nein | 69% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 17: Wenn ja, wo erstellst und dokumentierst du die Prognoserechnung?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|-------------------------------|-------------|
| In den Leitfäden | 100% |
| Gar nicht | 0% |
| In Papierform | 0% |
| Notizen in eigenen Dokumenten | 0% |
| Sonstige | 0% |
| Summe | 100% |



n = 5

Frage 18: Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

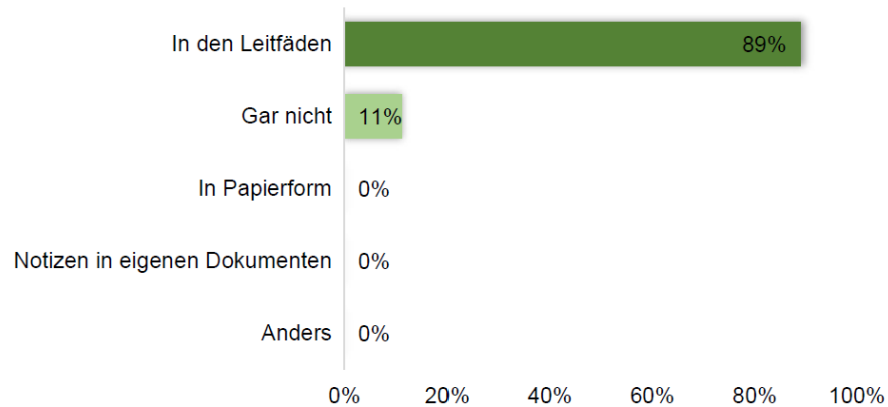
Antworten:

| |
|--|
| Mache mir dazu erst im nächsten Jahr Gedanken. |
| Nur Schätzung, manchmal ist ersichtlich, dass der Klient im Folgejahr ohnehin über die Umsatzgrenze hinaus wachsen wird. |
| Wird im ersten Jahr aus zeitgründen oft nicht mitberücksichtigt, |
| Wenn man dem Klienten erklärt, dass man die Pauschalierung genommen hat und ihn fragt, ob man es auch nächstes Jahr anwenden kann (Umsatz, Gewinn ungefähr gleich wie dieses Jahr) stimmt er zu. Aber nächstes Jahr ist es zu 90% sicher komplett anders und die Pauschalierung ist leider falsch. |
| Falls die BH-Daten schon vorhanden sind, schaue ich mir schon eine KERf/Saldenliste für das Jahr, das auf die erstmalige Anwendung einer Pauschalierung folgt, zwecks Sinnhaftigkeit an. Aber ich erstelle keine eigene Prognoserechnung. |
| Die Bindungsfristen werden zu wenig beachtet, die Zukunftsplanung der Klienten wird nicht besprochen. |
| Es wird lediglich eine Plausibilitätsprüfung gemacht, da sich die Geschäftsstruktur innerhalb eines Jahres nicht gravierend verändern wird. |
| Wird oft nicht durchgeführt, weil es sich ohnehin um kleine Klienten handelt. |
| Wir überprüfen die Folgejahre (wenn bereits möglich) und befragen eventuell den Klienten wie er seine künftige Lage einschätzt. |
| Dokumentation erfolgt im Leitfaden. |
| Pauschalierung erfolgt nach Absprache mit GF. |

n = 11

Frage 19: Wie erfolgt die Dokumentation über die gewählte Pauschalierung im Hinblick auf die Sperr- und Bindungsfristen?

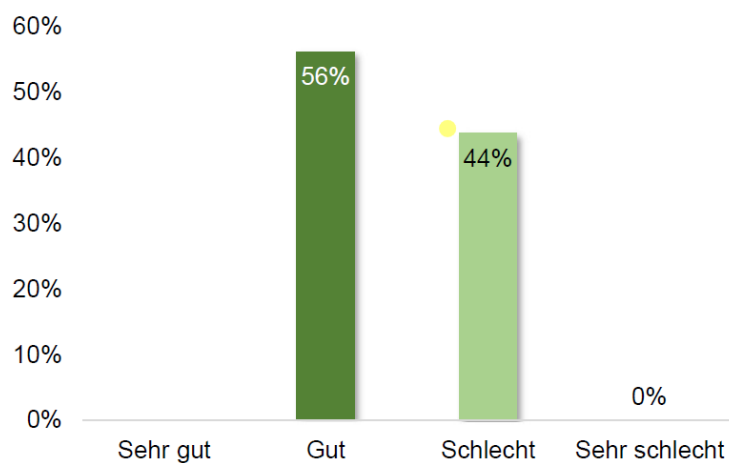
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|-------------------------------|-------------|
| In den Leitfäden | 89% |
| Gar nicht | 11% |
| In Papierform | 0% |
| Notizen in eigenen Dokumenten | 0% |
| Anders | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 20: Wie funktioniert aus deiner Sicht der Pauschalierungsvergleich in BMD?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 0% |
| Gut | 56% |
| Schlecht | 44% |
| Sehr schlecht | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 21: Welche zusätzlichen Funktionen würdest du dir bei einem Pauschalierungsvergleich wünschen? Begründe bitte deine Antwort ausführlich.

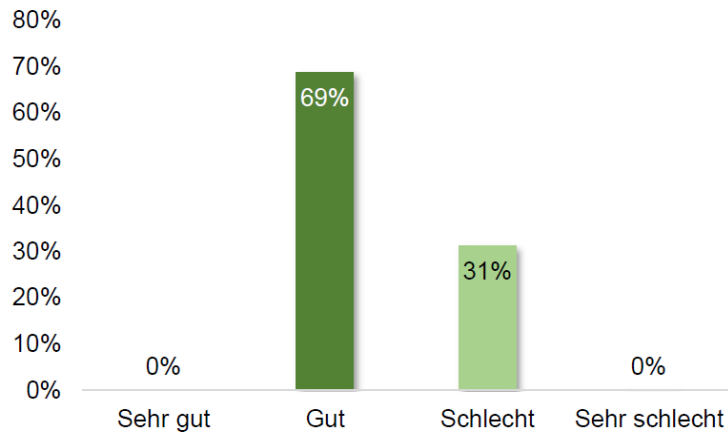
Antworten:

| |
|---|
| Vergleich mit anderen Pauschalierungsarten und flexible Änderungen. |
| Dass die Kennziffern für alle Pauschalierungen bei allen Konten bereits richtig eingestellt wären, derzeit sind trotz BMD Standardkonten noch häufig falsche Einstellungen, die manuell nachbearbeitet werden müssen. |
| Dokumentation über Sperr- und Bindungsfristen, Land und Forstwirtschaft, einheitliche Kontengliederung. |
| Verbesserung im Bereich der Handelsvertreter bei BMD. derzeit keine Darstellung im Pauschalierungsvergleichsrechner. |
| Hinweis wie aktuell die Version ist und ob die aktuellen Updates bereits berücksichtigt wurden. |
| Keine zusätzlichen Funktionen, nur eine bessere Übersicht und richtig eingestellte, abpauschalierte Konten. |
| Vorschau. |
| Bessere Übersicht über die möglichen Pauschalierungen. |
| Info-Button bezüglich der Pauschalierungsarten, bessere Übersichtsstruktur. |
| Mehr Pauschalierungsarten, mehr Flexibilität, Dokumentation. |
| Aufstellung bzw. Vergleich der Sperr- und Bindungsfristen der verschiedenen Pauschalierungsvarianten wäre hilfreich. |
| Vergleich Basispauschalierung ist nicht immer anwendbar. |
| Update BMD, sodass die Konten automatisch für die Pauschalierung korrekt hinterlegt sind. |
| Keine. |
| Dokumentation, Pauschalierung für Land und Forstwirte, flexiblere Änderungsmöglichkeiten, Kontengliederung. |
| Automatisierte Info im Leitfaden, ob Klient noch an PV gebunden ist und einfachere Berechnung. |
| Muss für jeden Klient individuell die Berechnung vornehmen und kostet mir teilweise viel Zeit. |

n = 16

Frage 22: Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess in der Kanzlei bewerten?

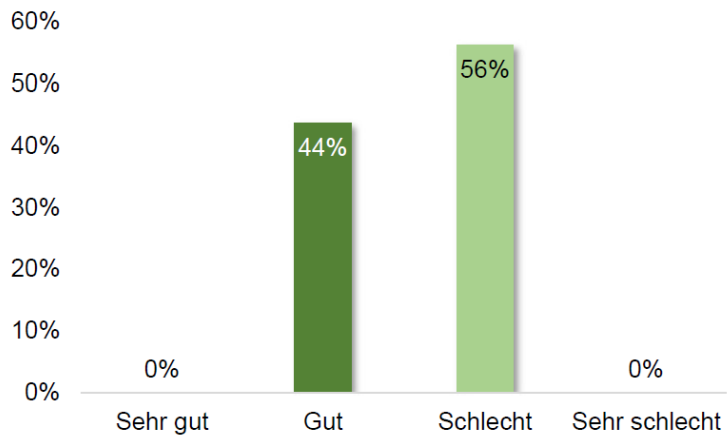
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 0% |
| Gut | 69% |
| Schlecht | 31% |
| Sehr schlecht | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 23: Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Effizienz bewerten?

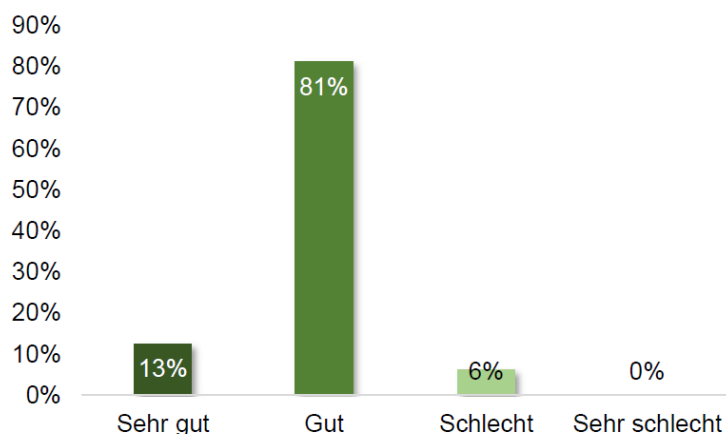
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 0% |
| Gut | 44% |
| Schlecht | 56% |
| Sehr schlecht | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 24: Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Qualität bewerten?

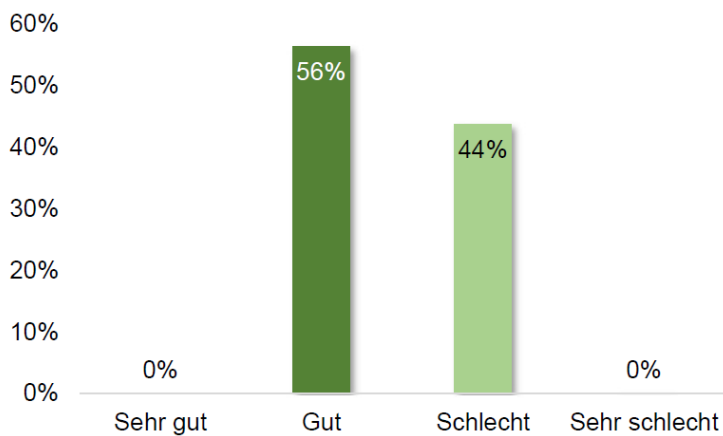
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 13% |
| Gut | 81% |
| Schlecht | 6% |
| Sehr schlecht | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 25: Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Fehleranfälligkeit bewerten?

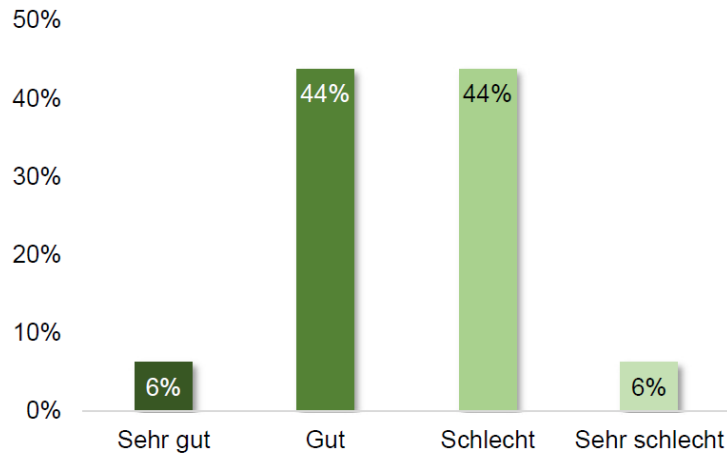
| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 0% |
| Gut | 56% |
| Schlecht | 44% |
| Sehr schlecht | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 26: Wie würdest du aktuell den Pauschalierungserstellungsprozess im Hinblick auf die Dokumentation der gewählten Pauschalierung und der Sperr- und Bindungsfristen bewerten?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Sehr gut | 6% |
| Gut | 44% |
| Schlecht | 44% |
| Sehr schlecht | 6% |
| Summe | 100% |



n = 16

**Frage 27: Wo siehst du die größten Verbesserungspotentiale in der Erstellung von Pauschalierungen?
Bitte begründe ausführlich.**

Antworten:

| |
|---|
| Es fehlt ein Berechnungstool, in dem |
| Einstellungen im BMD für alle optimieren, dass problemlos und schnell bei jedem Abschluss ein |
| Dokumentation, Effizienz. |
| Effizientere Aufbereitung in BMD um möglichst wenig |
| Sie soll einfach jedes Jahr gleich funktionieren und |
| Bessere Dokumentation, mehr Automatisierung, damit nur noch auf Plausibilität geprüft werden |
| Dokumentation. |
| Bessere Übersicht über die Möglichkeiten. |
| Dass die Konten schon richtig gegliedert sind, wird oft noch selbst umgegliedert. |
| Dokumentation. |
| Detailliertere Aufstellungen zu bereits erstellten Pauschalierungen, |
| Dokumentation im Leitfaden. |
| Im Leitfaden soll immer hinterlegt sein, |
| Konten f. Pauschalierung sollten automatisch vom System erfasst werden. |
| Dokumentation, Aktualität, Vergleichsrechnungen. |
| Einheitliche dokumentation und ein brauchbares Berechnungstool fehlt einfach |

n = 16

Frage 28: Wo siehst du die größten Fehlerquellen in der Erstellung von Pauschalierungen? Bitte begründe ausführlich.

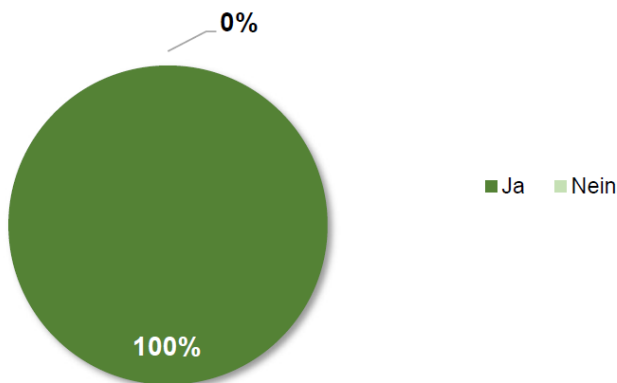
Antworten:

| |
|--|
| Falscher Prozentsatz, tatsächliche Aufwendungen werden zu wenig angesetzt, da man glaubt, dass es in der Pauschalierung miteinbegriffen ist. |
| Dass wegen einem geringen Vorteil eine Pauschalierung gewählt wird und innerhalb der |
| Falsche Berechnungen des BMD Pauschalierungsvergleichs aufgrund fehlerhafter Kontenglieder |
| Aufgrund unseres "eigenen" Standards, sind viele Konten nicht korrekt hinterlegt. Wird hier nicht sauber gearbeitet, kommt es zu Fehlern. |
| Falsche Gliederung der Konten; bei Konten falsch eingegeben (z.B, Minderung der Bemessungsgrundlage ...). |
| Unkenntnis der Gesetzeslage betreffend abpauschalierte Aufwendungen und Fristen etc. fehlende Dokumentation. |
| Dokumentation. |
| Falsche Konten beim BMD-Vergleich hinterlegt. |
| Konten falsch gegliedert, daher Fehler bei Ergebnis. |
| Pauschalierungsvergleich BMD. |
| Dass Aufwendungen angesetzt werden die nicht abzugsfähig sind. |
| Bei der Zuordnung der Pauschalierung. |
| Im Kontenstamm sind die Arten der Pauschalierung nicht automatisch korrekt hinterlegt. |
| Falsch hinterlegt Konten im System. |
| Fehlerhafte Anwendung, falsche Berücksichtigung von Aufwendungen. |
| Falscher Prozentsatz! Weiters kann es vorkommen, dass man zb Fahrtkosten ansetzt obwohl sie bereits abpauschaliert sind (mangels Kenntnis). |

n = 16

Frage 29: Würdest du dir ein standardisiertes Tool wünschen, welches Pauschalierungsvergleiche, Prognoserechnungen und einheitliche Dokumentationen der gewählten Pauschalierung und der Sperr- und Bindungsfristen ermöglicht?

| Antwortmöglichkeiten | Prozent |
|----------------------|-------------|
| Ja | 100% |
| Nein | 0% |
| Summe | 100% |



n = 16

Frage 30: Wenn nein, wieso nicht? Bitte begründe ausführlich.

Antworten:

Keine Antworten.

n = 0

Frage 31: Möchtest du noch etwas mitteilen?

Antworten:

| |
|---|
| Ich freue mich auf das Tool! |
| Gutes Thema Jakob! |
| Spannendes Thema. |
| Nein. |
| Viel Erfolg bei deiner Masterarbeit! |
| Viel Erfolg! |
| Viel Glück! |
| Freu mich sehr, wenn du ein Tool erstellst! |

n = 8

Anhang 4: Protokoll des Workshops

Prozessoptimierungsworkshop Zur Erhebung und Modellierung des optimierten Pauschalierungserstellungsprozesses

1. Organisation und Aufbau

Datum: 14.03.2023
Zeit: 11:00 Uhr bis 12:00 Uhr
Mittagspause
13:00 Uhr bis 14:00 Uhr

Rollen und Teilnehmer*innen:

- 1 Moderator*in
- 2 Teilnehmer der Geschäftsführung
- 2 Teilnehmer*innen der Bilanzierungsabteilung
- 2 Teilnehmer*innen aus der Buchhaltungs- und Bilanzierungsabteilung (Doppeltätigkeit)

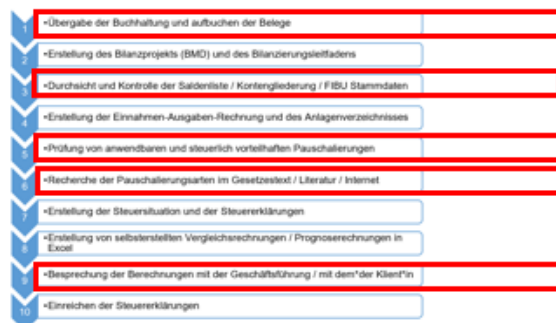
Ablauf des Workshops:

1. Begrüßung und Einführung in die Thematik
2. Ergebnispräsentation Fragebogenerhebung, Analyse der Klient*innen
3. Präsentation des aktuellen Pauschalierungserstellungsprozesses
4. Vorstellung der Prozessoptimierungsmethoden Business Process Reengineering & PDCA-Zyklus
5. Identifikation der zentralen Fehlerquellen
6. Identifikation von Maßnahmen zur Einschränkung der Problemfelder
7. Abweichungsanalyse zwischen Soll- und Ist- Prozess
8. Prozessmodellierung des optimierten Ansatzes
9. Festlegung der weiteren Vorgehensweise & Prozessimplementierung
10. Feedback
11. Abschluss des Workshops

2. Ergebnisse des Workshops

Identifikation der zentralen Fehlerquellen:

Ausgehend vom Ist-Prozess wurden die Fehlerquellen identifiziert. Mit der Methodik des Brainstormings wurden die einzelnen Prozessschritte kritisch diskutiert und beleuchtet. Im Zuge des Brainstormings konnten folgende Fehlerquellen identifiziert werden:



1. Durch den aktuellen Kontenrahmen sind sämtliche Konten nicht mit dem richtigen Pauschalierungskennzeichen versehen. Das führt zu falschen Berechnungen in BMD. Aktuell ist die BMD Berechnung der Pauschalierungen nur mit viel Aufwand möglich und fehleranfällig.

2. Die Erstellung von steuerlichen Pauschalierungen ist mit viel Arbeits- und Rechercheaufwand verbunden. Die Mitarbeiter*innen sind zudem nicht ausreichend im Bereich der pauschalen Gewinnermittlung geschult.

3. Die Dokumentation der gewählten Pauschalierungsart und der Sperr- und Bindungsfristen erfolgt nicht standardisiert und ist oft unklar.

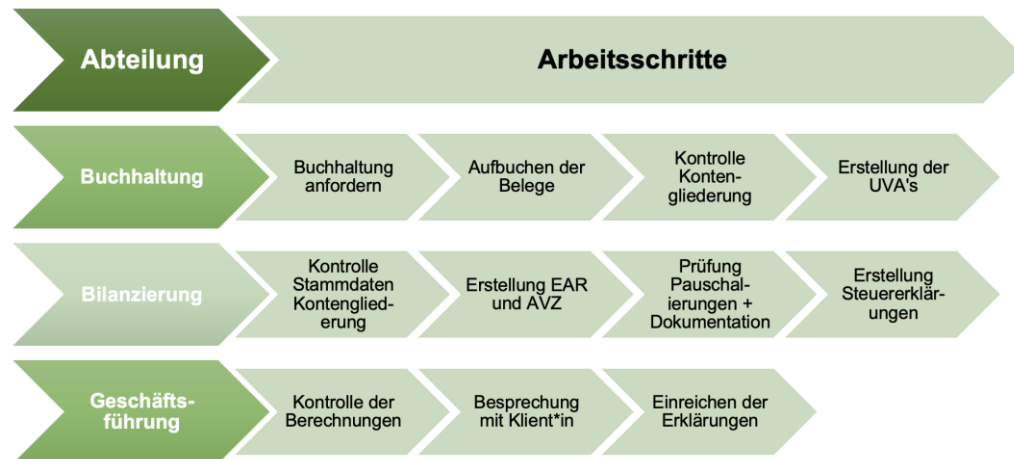
4. Es besteht eine generelle Unklarheit bei den Zuständigkeiten und Schnittstellen im Prozess.

5. Die Kontrolle der Pauschalierungsberechnung erfolgt nicht standardisiert mit der Geschäftsführung.

Ziele und Anforderungen an den optimierten Prozess

1. Der BMD-Pauschalierungsvergleich kann vollumfänglich genutzt werden.
2. Ein erstelltes Tool ermöglicht eine einheitliche Dokumentation.
3. Die Zuständigkeiten sind klar definiert.
4. Die Überprüfung der Pauschalierungsberechnung erfolgt standardisiert mit der Geschäftsführung.

Modellierung des optimierten Erstellungsprozesses



Identifikation von Maßnahme zur Zielerreichung unter Anwendung des PDCA-Zyklus

| SCHRITT | INHALT |
|-----------------------------|--|
| PLAN | Die identifizierten Problemfelder und Abweichungen des optimierten Prozesses zu der aktuellen Vorgehensweise durch Maßnahmen gezielt einschränken. |
| DO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Einführung des BMD-Standardkontorahmens. ✓ Einführung einer Berechnungshilfe / Kontengliederungshilfe. ✓ Einheitliche Dokumentation der Sperr- und Bindungsfristen. ✓ Schaffung klarer Zuständigkeiten und Schnittstellen im Erstellungsprozess. ✓ Einführung einer standardisierten Kontrolle der Berechnungen. ✓ Laufende Schulungen der Mitarbeiter*innen. |
| CHECK | Evaluierung der Maßnahmen nach erfolgreicher Prozessimplementierung. |
| ACT | Laufende Kontrolle und Verbesserung des Prozesses im Rahmen von Qualitätskontrollen. |
| → BEGINN EINES NEUEN ZYKLUS | |

Weitere Vorgehensweise und Prozessimplementierung

Kontenrahmenumstellung bei allen Finanzbuchhaltungen
 Konzeption und Erstellung des Pauschalierungsleitfadens
 Prozessimplementierung und durchführung von Mitarbeiter*innen - Schulungen

Anhang 5: Anwendungsbeispiel für die Basispauschalierung

Herr X ist Geschäftsführer bei der A GmbH und bei der B GmbH. Der Gewinn 2022 für die Einkünfte aus selbstständiger Arbeit wird gemäß § 17 (1) EStG unter der Anwendung der gesetzlichen Basispauschalierung ermittelt.

Herr X

Beilage zur
ESt-Erklärung 2022

Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit

Betriebseinnahmen:

| | | |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| Geschäftsführerbezüge A GmbH | 33 600,00 | |
| Geschäftsführerbezüge B GmbH | <u>4 800,00</u> | 38 400,00 |

Betriebsausgaben:

| | | | |
|---------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| Betriebsausgabenpauschale | 6,00% | 2 304,00 | |
| SVA d. gewerbl. Wirtschaft 2022 | | <u>6 616,40</u> | 8 920,40 |

Gewinn 2022 29 479,60

Grundfreibetrag 15% 4 421,94

Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit 2022 25 057,66

Anhang 6: Anwendungsbeispiel für die Kleinunternehmerpauschalierung

Frau X erzielt mit Ihrer Tätigkeit als Lehrerin Einkünfte aus selbstständiger Arbeit. Ihren steuerlichen Gewinn ermittelt Frau X gemäß § 17 (3a) EStG unter der Anwendung der Kleinunternehmerpauschalierung.

Frau X

Beilage zur Einkommensteuererklärung 2021

| | |
|---|-------------------------|
| Einnahmen | 16 600,00 |
| abzüglich Pflichtversicherungsbeiträge | -1 504,59 |
| abzüglich 20 % pauschale Betriebsausgaben | <u>-3 320,00</u> |
| Einkünfte 2020 | 11 775,41 |
| abzügl. 13 % Grundfreibetrag | <u>-1 530,80</u> |
| <u>Einkünfte aus selbständiger Tätigkeit</u> | <u>10 244,61</u> |

Anhang 7: Anwendungsbeispiel für die Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende

EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG

zum 31.12.2021

| | 2021 EUR | % | 2020 EUR | % |
|---|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Einnahmen | | | | |
| Erträge/Betriebseinnahmen | | | | |
| 4000 Erlöse Kleinunternehmer 0% | 26.110,26 | 91,4 | 27.898,76 | 78,7 |
| übrige Erträge/Betriebseinnahmen (inkl. Finanzerträge) | | | | |
| 4837 Sonstige betriebliche Erlöse 0% | 1.100,00 | 3,9 | 0,00 | 0,0 |
| 4925 Härtefallfond (MWR-) | 0,00 | 0,0 | 4.500,00 | 12,7 |
| 4927 Fixkostenzuschuss I (MWR e. Untern. lohn) | 488,44 | 1,7 | 0,00 | 0,0 |
| 4929 Lockdown-Umsatzersatz | 0,00 | 0,0 | 2.800,00 | 7,9 |
| 4930 Eigenverbrauch 0 % | 250,00 | 0,9 | 250,00 | 0,7 |
| 4932 Ausfallsbonus | 633,68 | 2,2 | 0,00 | 0,0 |
| | 2.472,12 | 8,7 | 7.550,00 | 21,3 |
| | 28.582,38 | 100,0 | 35.448,76 | 100,0 |
| Ausgaben | | | | |
| Wareneinkauf | | | | |
| 5000 Wareneinkauf | 4.101,40 | 14,4 | 8.003,33 | 22,6 |
| Personal | | | | |
| Löhne | | | | |
| 6000 Löhne | 3.120,00 | 10,9 | 3.120,00 | 8,8 |
| 6310 Sonderzahlungen | 520,00 | 1,8 | 520,00 | 1,5 |
| | 3.640,00 | 12,7 | 3.640,00 | 10,3 |
| gesetzliche Sozialabgaben | | | | |
| 6500 Gesetzliche Sozialaufwendungen | 43,68 | 0,2 | 43,68 | 0,1 |
| übrige | | | | |
| 6505 Beiträge zur MV-Kasse | 55,72 | 0,2 | 55,72 | 0,2 |
| 6790 freiwilliger Sozialaufwand | 0,00 | 0,0 | 67,39 | 0,2 |
| | 55,72 | 0,2 | 123,11 | 0,4 |
| | 3.739,40 | 13,1 | 3.806,79 | 10,7 |
| Abschreibungen auf das Anlagevermögen | | | | |
| 7010 Abschreibungen Anlagevermögen | 276,67 | 1,0 | 0,00 | 0,0 |
| 7031 geringwertige Wirtschaftsgüter | 0,00 | 0,0 | 113,12 | 0,3 |
| | 276,67 | 1,0 | 113,12 | 0,3 |
| Betriebskosten | | | | |
| 7250 Reinigungsmaterial | 65,61 | 0,2 | 11,24 | 0,0 |
| Reise- und Fahrtspesen | | | | |
| 7340 Reisespesen | 504,00 | 1,8 | 684,00 | 1,9 |
| Miete | | | | |
| 7410 Miete u. Betriebskosten | 1.440,00 | 5,0 | 1.000,00 | 2,8 |

EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG

zum 31.12.2021

| | 2021 EUR | % | 2020 EUR | % |
|--|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Rechtsberatung | | | | |
| 7841 Buchführungs-, Bilanz- u. Beratungsaufwand | 2.269,08 | 7,9 | 140,82 | 0,4 |
| Werbung | | | | |
| 7650 Werbung | 188,25 | 0,7 | 180,39 | 0,5 |
| 7653 Dekorationsmaterial | 116,58 | 0,4 | 80,19 | 0,2 |
| | <u>304,83</u> | 1,1 | <u>260,58</u> | 0,7 |
| eigene Pflichtversicherungsbeiträge | | | | |
| 7740 Sozialvers. d. gewerblichen Wirtschaft | 2.885,76 | 10,1 | 2.713,92 | 7,7 |
| übrige Ausgaben | | | | |
| 7206 Software Wartung | 163,92 | 0,6 | 166,92 | 0,5 |
| 7310 Brief- und Paketgebühren | 203,75 | 0,7 | 221,51 | 0,6 |
| 7380 Telefon | 75,00 | 0,3 | 250,51 | 0,7 |
| 7600 Büromaterial und Drucksorten | 200,33 | 0,7 | 132,17 | 0,4 |
| 7782 Grundumlage | 197,50 | 0,7 | 197,50 | 0,6 |
| 7790 Spesen des Geldverkehrs | 4,85 | 0,0 | 9,90 | 0,0 |
| 7848 Ausbildungs- u. Fortbildungsaufwand | 0,00 | 0,0 | 357,00 | 1,0 |
| | <u>845,35</u> | 3,0 | <u>1.335,51</u> | 3,8 |
| | 16.432,10 | 57,5 | 18.069,31 | 51,0 |
| <u>GEWINN</u> | <u>12.150,28</u> | <u>42,5</u> | <u>17.379,45</u> | <u>49,0</u> |

Steuerberechnung für 2021

Pauschalierungsvergleich

| Text-Nr | Bezeichnung | EAR | Berufsgr.-pausch. |
|---------|--|------------------|-------------------|
| 9040 | Erlöse (Waren-/Leistungserlöse) ohne § 109a | 26.360,26 | 26.360,26 |
| 9090 | Übrige Erträge/Betriebseinnahmen | 2.222,12 | 2.222,12 |
| | Summe der Erträge/Betriebseinnahmen | 28.582,38 | 28.582,38 |
| | Pauschalierungsbemessungsgrundlage | | 28.582,38 |
| 9100 | Waren, Rohstoffe, Hilfsstoffe | 4.101,40 | 4.101,40 |
| 9120 | Personalaufwand ("eigenes Personal") | 3.739,40 | 3.739,40 |
| 9130 | Abschreibungen auf das Anlagevermögen | 276,67 | 276,67 |
| 9160 | Reise- und Fahrtspesen, Kilometergeld und Diäten | 504,00 | |
| 9180 | Miet- und Pachtaufwand, Leasing | 1.440,00 | 1.440,00 |
| 9200 | Werbung und Repräsentation, Spenden, Trinkgelder | 304,83 | |
| 9225 | Pflichtbeiträge, Beiträge Versorgungseinrichtungen | 2.885,76 | 2.885,76 |
| 9230 | Übrige Aufwendungen/Betriebsausgaben | 3.180,04 | 278,75 |
| | Summe der tatsächlichen Aufwendungen/Betriebsausgaben | 16.432,10 | 12.721,98 |
| | Pauschalierungsprozentsatz | | 14,30 |
| | Pauschalierte Betriebsausgaben (Pausch.Bmgl x Pausch.-%-Satz) | | 4.087,28 |
| | Ergebnis vor Gewinnfreibetrag | 12.150,28 | 11.773,12 |
| 9221 | GFB Grundfreibetrag | 1.579,53 | 1.530,50 |
| | Gewinn/Verlust | 10.570,75 | 10.242,62 |
| 9341 | Steuerfreie COVID-19-Förderungen | 488,44 | 488,44 |
| 9342 | Steuerpflichtige COVID-19-Förderungen | 633,68 | 633,68 |

Anhang 8: Anwendungsbeispiel für die Gastgewerbepauschalierung

EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG

zum 31.12.2021

| | 2021 EUR | % | 2020 EUR | % |
|---|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Einnahmen | | | | |
| Erträge/Betriebseinnahmen | | | | |
| Getränke | | | | |
| 4110 Erlöse Bier | 0,00 | 0,0 | 13.303,08 | 4,3 |
| 4115 Erlöse Bier 5% | 27.460,48 | 10,7 | 23.922,28 | 7,8 |
| 4120 Erlöse Wein | 0,00 | 0,0 | 4.245,26 | 1,4 |
| 4125 Erlöse Wein 5% | 8.762,67 | 3,4 | 6.324,29 | 2,1 |
| 4130 Erlöse Spirituosen | 0,00 | 0,0 | 3.083,00 | 1,0 |
| 4135 Erlöse Spirituosen 5% | 2.167,81 | 0,8 | 1.494,28 | 0,5 |
| 4140 Erlöse alkoholfreie Getränke | 0,00 | 0,0 | 9.103,41 | 3,0 |
| 4145 Erlöse alkoholfreie Getränke 5% | 36.703,56 | 14,3 | 30.915,81 | 10,1 |
| 4150 Erlöse Kaffee, Tee | 0,00 | 0,0 | 4.516,67 | 1,5 |
| 4155 Erlöse Kaffee, Tee 5% | 13.267,52 | 5,2 | 11.768,76 | 3,8 |
| 4867 Lockdown-Umsatzersatz | 0,00 | 0,0 | 12.755,67 | 4,2 |
| | <u>88.362,04</u> | <u>34,4</u> | <u>121.432,51</u> | <u>39,5</u> |
| Küche | | | | |
| 4000 Erlöse Küche | 0,00 | 0,0 | 61.515,90 | 20,0 |
| 4005 Erlöse Küche 5% | 147.750,37 | 57,6 | 118.812,86 | 38,6 |
| | <u>147.750,37</u> | <u>57,6</u> | <u>180.328,76</u> | <u>58,7</u> |
| sonstige | | | | |
| 4350 Erlöse Sonstiges 20 % | 0,00 | 0,0 | 1.192,00 | 0,4 |
| | <u>236.112,41</u> | <u>92,0</u> | <u>302.953,27</u> | <u>98,5</u> |
| übrige Erträge/Betriebseinnahmen (inkl. Finanzerträge) | | | | |
| 4391 Erlöse Sonstiges 0% | 0,00 | 0,0 | -50,00 | 0,0 |
| 4839 Sonstige betriebliche Erlöse 20% | 3.480,00 | 1,4 | 3.429,00 | 1,1 |
| 4910 Eigenverbrauch 10% | 499,11 | 0,2 | 998,22 | 0,3 |
| 4900 Eigenverbrauch 20% | 80,74 | 0,0 | 161,48 | 0,1 |
| 4872 Ausfallsbonus | 16.473,03 | 6,4 | 0,00 | 0,0 |
| | <u>20.532,88</u> | <u>8,0</u> | <u>4.538,70</u> | <u>1,5</u> |
| | 256.645,29 | 100,0 | 307.491,97 | 100,0 |
| Ausgaben | | | | |
| Wareneinkauf | | | | |
| 5410 WEK Lebensmittel | 28.751,21 | 11,2 | 44.459,03 | 14,5 |
| 5412 WEK Bier | 4.625,03 | 1,8 | 7.500,27 | 2,4 |
| 5411 WEK Wein | 235,81 | 0,1 | 1.101,80 | 0,4 |
| 5415 Wareneinkauf Spirituosen | 567,00 | 0,2 | 1.115,01 | 0,4 |
| 5414 Wareneinkauf Alkoholfrei | 4.555,66 | 1,8 | 3.834,98 | 1,3 |
| 5413 WEK Kaffee, Tee | 946,78 | 0,4 | 765,88 | 0,3 |
| 5419 WEK Gebinde | 123,82 | 0,1 | -236,63 | 0,1 |
| 5400 Hilfsstoffe, Kohlensäure | 3.135,80 | 1,2 | 332,00 | 0,1 |
| 5881 Umsatzboni | -0,77 | 0,0 | -330,46 | 0,1 |
| 5911 Erhaltene Boni 10% | -55,72 | 0,0 | -1.571,51 | 0,5 |
| 5913 Erhaltene Boni 13% | 0,00 | 0,0 | -12,16 | 0,0 |
| | <u>42.884,62</u> | <u>16,7</u> | <u>56.958,21</u> | <u>18,5</u> |
| Personal | | | | |
| Löhne und Gehälter | | | | |
| 6000 Löhne | 3.764,07 | 1,5 | 58.302,05 | 19,0 |
| 6011 Nettolöhne | 44.470,71 | 17,3 | 0,00 | 0,0 |

EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG

zum 31.12.2021

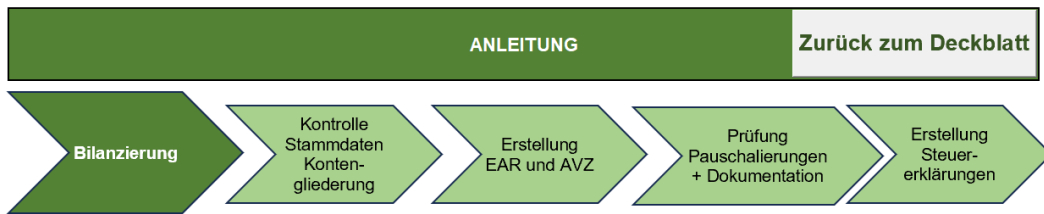
| | 2021 | | 2020 | |
|---|------------------|-------------|-------------------|-------------|
| | EUR | % | EUR | % |
| 6010 Überstundenentlohnungen | 1.576,96 | 0,6 | 0,00 | 0,0 |
| 6200 Gehälter | 78,48 | 0,0 | 0,00 | 0,0 |
| 6210 Überstundenentlohnung | 40,82 | 0,0 | 0,00 | 0,0 |
| 6680 Lohnsteuer | 5.945,76 | 2,3 | 6.248,91 | 2,0 |
| 7770 Fortbildung Personal | 149,00 | 0,1 | 0,00 | 0,0 |
| | <u>56.025,80</u> | <u>21,8</u> | <u>64.550,96</u> | <u>21,0</u> |
| gesetzliche Sozialabgaben | | | | |
| 6600 Sv-Beiträge | 26.087,46 | 10,2 | 30.166,68 | 9,8 |
| 6402 BV-Beiträge | 71,70 | 0,0 | 0,00 | 0,0 |
| 6620 Db Beiträger | 2.707,18 | 1,1 | 3.325,98 | 1,1 |
| 6630 Dienstgeberbeitragszuschlag | 270,72 | 0,1 | 0,00 | 0,0 |
| 6640 Kommunalsteuer | 2.082,47 | 0,8 | 2.325,47 | 0,8 |
| | <u>31.219,53</u> | <u>12,2</u> | <u>35.818,13</u> | <u>11,7</u> |
| | <u>87.245,33</u> | <u>34,0</u> | <u>100.369,09</u> | <u>32,6</u> |
| Abschreibungen auf das Anlagevermögen | | | | |
| 7020 Afa Sachanlagevermögen | 14.385,24 | 5,6 | 22.068,37 | 7,2 |
| Instandhaltungen für Gebäude | | | | |
| 7201 Instandh. Gebäude | 0,00 | 0,0 | 1.872,20 | 0,6 |
| Betriebskosten | | | | |
| 4869 Fixkostenzuschuss I (MWR e. Untern. lohn) | 0,00 | 0,0 | -1.357,68 | 0,4 |
| 7205 Instandh. Betriebsausst. | 2.837,31 | 1,1 | 5.264,28 | 1,7 |
| 7210 Rein.- u. Verbrauchsmaterial | 2.296,26 | 0,9 | 3.426,46 | 1,1 |
| 7220 Wasser-, Müll- u. Kanalgebühren | 1.267,34 | 0,5 | 2.603,09 | 0,9 |
| 7260 Nachschaffung Geschirr, Wäsche | 0,00 | 0,0 | 699,76 | 0,2 |
| 7230 Energiebezüge | 4.275,93 | 1,7 | 3.580,11 | 1,2 |
| | <u>10.676,84</u> | <u>4,2</u> | <u>14.216,02</u> | <u>4,6</u> |
| Versicherungen | | | | |
| 7700 Sachversicherungen | 1.549,50 | 0,6 | 2.142,08 | 0,7 |
| KFZ-Kosten | | | | |
| 7320 Jeep Wrangler JO-316JR | 1.018,52 | 0,4 | 2.054,67 | 0,7 |
| Steuerberatung | | | | |
| 7761 Buchhaltungs-, Lohnverr. Kosten | 0,00 | 0,0 | 4.368,76 | 1,4 |
| 7755 Steuerberatung | 2.897,27 | 1,1 | 1.600,00 | 0,5 |
| | <u>2.897,27</u> | <u>1,1</u> | <u>5.968,76</u> | <u>1,9</u> |
| Werbung | | | | |
| 7650 Werbung | 567,35 | 0,2 | 744,58 | 0,2 |
| 7670 Musik- und Gästeunterhaltung | 497,24 | 0,2 | 1.300,37 | 0,4 |
| | <u>1.064,59</u> | <u>0,4</u> | <u>2.044,95</u> | <u>0,7</u> |
| Verlust aus dem Verkauf von Anlagevermögen | | | | |
| 7825 Buchwertabgang Sachanlagen | 0,91 | 0,0 | 0,00 | 0,0 |
| Zinsen und ähnliche Ausgaben | | | | |
| 8280 Bankzinsen | 14,06 | 0,0 | 1,50 | 0,0 |
| 8292 Dauerschuldzinsen | 1.040,00 | 0,4 | 1.487,19 | 0,5 |

EINNAHMEN/AUSGABEN-RECHNUNG

zum 31.12.2021

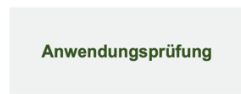
| | 2021 | | 2020 | |
|--|-------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| | EUR | % | EUR | % |
| 8340 Kosten des Zahlungsverzuges | 0,00 | 0,0 | 9,98 | 0,0 |
| 8343 Gelderlangungsaufwand | 43,43 | 0,0 | 61,84 | 0,0 |
| | <u>1.097,49</u> | <u>0,4</u> | <u>1.560,51</u> | <u>0,5</u> |
| übrige Ausgaben | | | | |
| 7150 Grundsteuer | 99,42 | 0,0 | 402,21 | 0,1 |
| 7206 Instandhaltung Büromaschinen u. EDV | 317,98 | 0,1 | 0,00 | 0,0 |
| 7380 Telefongebühren | 595,60 | 0,2 | 866,88 | 0,3 |
| 7600 Büromaterial | 229,14 | 0,1 | 371,15 | 0,1 |
| 7785 Berufsvertretungsbeiträge | 202,65 | 0,1 | 288,61 | 0,1 |
| 7781 Landesabgabe | 1.697,53 | 0,7 | 2.076,60 | 0,7 |
| 7786 Gebühren | 52,23 | 0,0 | 88,63 | 0,0 |
| 7790 Bankspesen | 299,49 | 0,1 | 280,56 | 0,1 |
| 7791 Kreditkartenspesen 20% | 539,41 | 0,2 | 561,88 | 0,2 |
| | <u>4.033,45</u> | <u>1,6</u> | <u>4.936,52</u> | <u>1,6</u> |
| | 166.853,76 | 65,0 | 214.191,38 | 69,7 |
| <u>GEWINN</u> | <u>89.791,53</u> | <u>35,0</u> | <u>93.300,59</u> | <u>30,3</u> |

Anhang 9: Anleitung für den Pauschalierungsleitfaden



1. Funktionsweise und Eingabefelder

Der Pauschalierungsleitfaden fungiert als Hilfestellung bei dem Prozessschritt Überprüfung und Dokumentation der Pauschalierungs-anwendung und dient als Leitfaden für sämtliche erforderlichen Schritte bei der Erstellung einer Pauschalierung.



Mit diesem Feld kommst du zur jeweiligen Anwendung beziehungsweise Registerblatt.

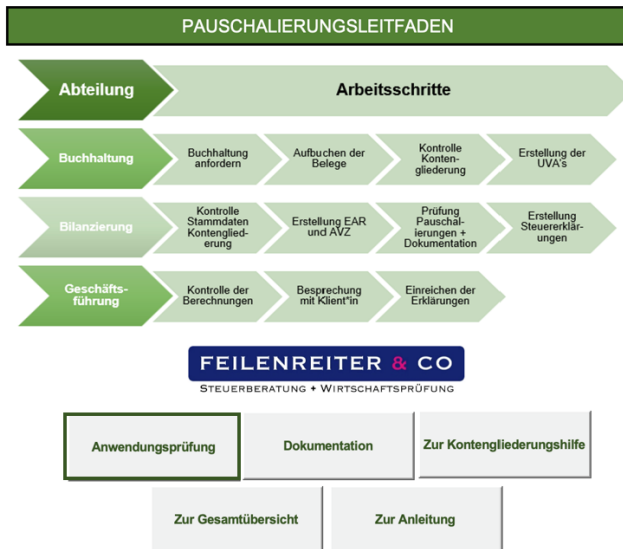


Die Eingabefelder sind hellgrün gefärbt und dick umrahmt. Eingaben sind ausschließlich in diesen Feldern vorzunehmen.



Mit diesem Feld kannst du bei den Berechnungen deine Eingaben zurücksetzen.

2. Bedienungsschritte und Ablauf



Vom Deckblatt ausgehend ist der erste Schritt die Anwendungsprüfung.

2.1 Anwendungsprüfung

| PRÜFUNG DER EINTRITTSVORAUSSETZUNGEN | |
|--|--|
| Veranlagungsjahr | 2021 |
| Welche Einkunftsquelle liegt vor? | Einkünfte aus Gewerbebetrieb gemäß § 23 EStG |
| Welche Gewinnermittlungsart liegt vor? | § 4 (3) EStG |
| Wie hoch ist der Umsatz/Einnahmen des Vorjahres gemäß der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung? (netto) | 302 953,27 |
| Wie hoch ist der Umsatz/Einnahmen des laufenden Jahres gemäß der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung? (netto) | 236 112,41 |
| Welcher Gewerbebezweig liegt vor? | Andere |
| Liegt eine Tätigkeit als wesentlich beteiligter Geschäftsführer, Aufsichtsratsmitglied oder Stiftungsvorstand vor? | Nein |
| Liegt eine Gewerbeberechtigung für das gesamte Jahr für das Gastgewerbe gemäß § 111 der Gewerbeordnung vor? | Ja |

| Pauschalierung | Anwendbar | Bindungsfrist | Sperrfrist |
|--------------------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| Basispauschalierung | Nein | | |
| Kleinunternehmerpauschalierung | Nein | | |
| Berufsgruppenpauschalierung | Nein | | |
| Gastgewerbepauschalierung | Ja | 3 Wirtschaftsjahre | 3 Wirtschaftsjahre |

Durch das Befüllen aller Eingabefelder prüft das Tool die Anwendungsvoraussetzungen und schlägt die möglichen Pauschalierungsarten vor. Die Bindungs- und Sperrfrist wird ebenfalls automatisch vorgeschlagen.

Durch die Felder "Weiter zur Pauschalierung" können die anwendbaren Pauschalierungsarten vorberechnet werden.

2.2 Vorberechnung der Pauschalierungsarten

PAUSCHALIERUNG FÜR NICHT BUCHFÜHRENDE GEWERBEBETREIBENDE

Links zu Rechtsquellen und Nachschlagewerke:

[Pauschalierungsverordnung](#)

[WKO-Pauschalierung für nicht buchführende Gewerbetreibende](#)

[Jakom EStG](#)

Berechnungshilfe:

Gewählter Geschäftszeit:

| | | |
|---|-------|--|
| Umsätze aus Lieferungen und Leistung | | |
| + Eigenverbrauch | | |
| + Privatanteile | | |
| - Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Bemessungsgrundlage für die pauschalen Betriebsausgaben | | |
| + Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Summe der Einnahmen | | |
| - Pauschale Betriebsausgaben in Höhe von | 0,00% | |
| - Ausgaben für Wareneingangsbuch | | |
| - Löhne, Gehälter und Lohnnebenkosten | | |
| - Fremdlöhne | | |
| - Absetzung für Abnutzung | | |
| - Geringwertige Wirtschaftsgüter | | |
| - Ausgaben für Miete oder Pacht | | |
| - Ausgaben für Energie | | |
| - Ausgaben für Beheizung | | |
| - Ausgaben für Post | | |
| - Ausgaben für Telefon | | |
| - Pflichtversicherungsbeiträge | | |
| = Summe der Ausgaben | | |
| Steuerliches Ergebnis vor Grundfreibetrag | | |

Berechnung zurücksetzen

**Zurück zur
Anwendungsprüfung**

Durch das Befüllen aller hellgrünen Felder wird die Pauschalierung vorberechnet. Durch das Feld "Berechnung zurücksetzen" kann die gesamte Berechnung gelöscht werden. Ist die Berechnung durchgeführt kann mit dem Feld "Zurück zur Anwendungsprüfung" das Tabellenblatt gewechselt werden und weitere anwendbare Berechnungen durchgeführt werden.

2.3 Prognoserechnung für die Gastgewerbepauschalierung

Die Pauschalierungsmodule Grundpauschale, Energie- und Raumpauschale und die Mobilitätspauschale unterliegen einer Bindungsfrist von 3 Wirtschaftsjahren. Die Bindungsfrist bezieht sich auf die Pauschalierungsart selbst und auf sämtliche Pauschalierungsmodule. Für die Erstellung der Prognoserechnung muss zunächst die Gastgewerbepauschalierung berechnet werden.

Berechnungshilfe:

Wie viele Einwohner hat die Gemeinde des Gastbetriebes?

zwischen 5.000 und 10.000 Einwohner

| Pauschalierungsmodule | Anwendung in der Berechnung |
|----------------------------|-----------------------------|
| Grundpauschale | Ja |
| Energie- und Raumpauschale | Ja |
| Mobilitätspauschale | Ja |

| | | |
|--|-----------------|-------------------|
| Einnahmen | | 236 112,41 |
| + Eigenverbrauch | | 579,85 |
| + Privatnutzungen | | |
| - Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Bemessungsgrundlage für die Pauschalen | | 236 692,26 |
| + Sonstige Betriebliche Erträge | | 20 033,77 |
| + Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | |
| = Summe der Einnahmen | | 256 726,03 |
| - Grundpauschale | 15% | 35 503,84 |
| - Energie- und Raumpauschale | 8% | 18 935,38 |
| - Mobilitätspauschale | 4% | 9 467,69 |
| - Ausgaben lt. Wareneingangsbuch | | 42 884,62 |
| - Löhne, Gehältern und Lohnnebenkosten | | 87 245,33 |
| - Pflichtversicherungsbeiträge | | 0,00 |
| - Aus- und Fortbildungsaufwand | | 0,00 |
| - Fremdmittelkosten | | 1 097,49 |
| - Absetzung für Abnutzung ohne betrieblichem KFZ | | 14 385,24 |
| - Instandhaltung und Instandsetzung allgemein | | 2 837,31 |
| - Ausgaben für Miete und Pacht | | 0,00 |
| - Ausgaben für die betriebliche KFZ-Nutzung | | 1 018,52 |
| - Ausgaben für Offis oder Taxis | | |
| - Mehraufwendungen für Verpflegung und Unterkunft bei Nächtigung | | |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Mobilitätspauschale fallen | 1 018,52 | |
| Aufwendungen die aus der betrieblichen Nutzung von Räumlichkeiten resultieren | | |
| - Energie | | 4 275,93 |
| - Betriebskosten | | 1 267,34 |
| - Sonstige gebäudebezogene Aufwendungen (exkl. Afa, Instandhaltung, Miete & Pacht) | | 1 648,92 |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Energie- und Raumpauschale fallen | 7 192,19 | |
| = Summe der Ausgaben | | 212 356,90 |
| = Steuerliches Ergebnis vor Grundfreibetrag | | 44 369,13 |

Zunächst muss die Einwohnerzahl der Gemeinde, in welcher der Gastbetrieb ansässig ist, eingetragen werden. Anschließend sind sämtliche grau hinterlegten Felder zu befüllen. Durch das Feld "Berechnung zurücksetzen" kann die Berechnung gelöscht werden. Ist die Gastgewerbepauschalierung befüllt und berechnet kann mit dem Feld "Weiter zur Prognoserechnung" fortgefahren werden.

Berechnungshilfe:

Wie viele Einwohner hat die Gemeinde des Gastbetriebes?

zwischen 5.000 und 10.000 Einwohner

| Pauschalierungsmodule | Anwendungsempfehlung | | |
|----------------------------|----------------------|------|------|
| | 20X1 | 20X2 | 20X3 |
| Grundpauschale | Ja | Ja | Ja |
| Energie- und Raumpauschale | Ja | Ja | Nein |
| Mobilitätspauschale | Ja | Ja | Ja |

| Erwarteter Anstieg im Vergleichszeitraum | Angabe in % |
|--|-------------|
| Umsatz | 5% |
| Betrieblicher KFZ-Aufwand | 50% |
| Reise- und Fahraufwendungen | 0% |
| Nächtigungsaufwendungen | 0% |
| Energie | 100% |
| Betriebskosten | 120% |
| Sonstige gebäudebezogene Aufwendungen | 50% |

Bei der Prognoserechnung ist zunächst die Einwohnerzahl anzugeben und anschließend die Parameter für den erwarteten Anstieg der Einnahmen und Ausgaben. Die Pauschalierungsmodule werden vom Tool vorgeschlagen und automatisch aktualisiert. Ist durch die Preissteigerung ein Modul in den Folgejahren nicht vorteilhaft wird nein vom Tool ausgegeben.

| Bindungsfrist | | 20X1 | 20X2 | 20X3 |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Einnahmen | | 120 000,00 | 122 400,00 | 124 848,00 |
| + Eigenverbrauch | | 1 000,00 | 1 020,00 | 1 040,40 |
| + Privatnutzungen | | 100,00 | 102,00 | 104,04 |
| - Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | 500,00 | 510,00 | 520,20 |
| = Bemessungsgrundlage für die Pauschalen | | 120 600,00 | 123 012,00 | 125 472,24 |
| + Sonstige Betriebliche Erträge | | 5 000,00 | 5 100,00 | 5 202,00 |
| + Einnahmen, die die Bemessungsgrundlage mindern | | 500,00 | 510,00 | 520,20 |
| = Summe der Einnahmen | | 126 100,00 | 128 622,00 | 131 194,44 |
| - Grundpauschale | 15% | 18 090,00 | 18 451,80 | 18 820,84 |
| - Energie- und Raumpauschale | 8% | | | |
| - Mobilitätspauschale | 4% | | | |
| - Ausgaben lt. Wareneingangsbuch | | 45 000,00 | 45 900,00 | 46 818,00 |
| - Löhne, Gehälter und Lohnnebenkosten | | 15 000,00 | 15 300,00 | 15 606,00 |
| - Pflichtversicherungsbeiträge | | 4 000,00 | 4 080,00 | 4 161,60 |
| - Aus- und Fortbildungsaufwand | | 1 800,00 | 1 836,00 | 1 872,72 |
| - Fremdmittelkosten | | 160,00 | 163,60 | 167,27 |
| - Absetzung für Abnutzung ohne betrieblichem KFZ | | 4 000,00 | 4 080,00 | 4 161,60 |
| - Instandhaltung und Instandsetzung allgemein | | 130,00 | 132,60 | 135,25 |
| - Ausgaben für Miete und Pacht | | 800,00 | 816,00 | 832,32 |
| - Ausgaben für die betriebliche KFZ-Nutzung | 4 500,00 | | | |
| - Ausgaben für Öltis oder Taxis | 300,00 | | | |
| - Mehraufwendungen für Verpflegung und Unterkunft bei Nächtigung | 800,00 | | | |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Mobilitätspauschale fallen | 5 600,00 | 5 600,00 | 5 712,00 | 5 809,92 |
| Aufwendungen die aus der betrieblichen Nutzung von Räumlichkeiten resultieren | | | | |
| - Energie | 3 800,00 | | | |
| - Betriebskosten | 4 500,00 | | | |
| - Sonstige gebäudebezogene Aufwendungen (exkl. Afa, Instandhaltung, Miete & Pacht) | 3 500,00 | | | |
| = Summe der Aufwendungen die unter das Energie- und Raumpauschale fallen | 11 800,00 | 11 800,00 | 12 036,00 | 12 276,72 |
| = Summe der Ausgaben | | 106 400,00 | 108 528,00 | 110 682,24 |
| = Steuerliches Ergebnis vor Grundfreibetrag | | 19 700,00 | 20 094,00 | 20 512,20 |

Die Prognoserechnung wird auf Basis der Parameter und der Berechnung des ersten Jahres automatisch für den Zeitraum der Bindungsfrist erstellt. Mit dem Feld "Berechnung zurücksetzen" können die Eingaben gelöscht werden. Mit dem Feld "Zurück zur Anwendungsprüfung" springt das Tool wieder zurück zur Anwendungsprüfung.

2.4 Pauschalierungsvergleich

| Ergebnis laut EAR | 89 791,53 | | |
|--------------------------------|------------------|-----------|-----------|
| Pauschalierungsvergleich | | Anwendbar | Ergebnis |
| Basispauschalierung | | Nein | |
| Kleinunternehmerpauschalierung | | Nein | |
| Berufsgruppenpauschalierung | | Nein | |
| Gastgewerbepauschalierung | | Ja | 44 369,13 |

Sind alle Berechnungen erstellt, kann in der Gesamtübersicht die beste Alternative gewählt werden. In diesem Schritt ist nur das Ergebnis der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung händisch einzutragen.

2.5. Dokumentation

| DOKUMENTATION DER GEWÄHLTEN PAUSCHALIERUNGSART | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|
| Veranlagungsjahr: | 2021 | | |
| Klientennummer | 105040 | | |
| Name | Anwendungsbeispiel Gastgewerbepauschalierung | | |
| Steuernummer | 71 000/0000 | | |
| Gewählte Pauschalierungsart | Erstmalige Anwendung | Bindungsfrist | Sperrfrist |
| Gastgewerbepauschalierung | 2021 | 3 Wirtschaftsjahre | 3 Wirtschaftsjahre |

Bei Anwendung der Gastgewerbepauschalierung sind zusätzlich die Pauschalen anzugeben. Für die Bindungsfrist sind verpflichtend alle gewählten pauschalen bindend.

| | |
|----------------------------|--------------------------|
| Grundpauschale | <input type="checkbox"/> |
| Energie- und Raumpauschale | <input type="checkbox"/> |
| Mobilitätspauschale | <input type="checkbox"/> |

Ist die beste Alternative ermittelt erfolgt die Dokumentation. Hiefür sind sämtliche graue Felder zu befüllen.

2.6. Gesamtübersicht

| PAUSCHALIERUNGSÜBERSICHT | | |
|--------------------------|--|--|
| Klientennummer | 105040 | |
| Name | Anwendungsbeispiel Gastgewerbepauschalierung | |
| Steuernummer | 71 000/0000 | |
| Veranlagungsjahr | 2021 | |
| Branche | Andere | |

| | |
|--------------------------|------------------|
| Ergebnis laut EAR | 89 791,53 |
|--------------------------|------------------|

| Pauschalierungsvergleich | Anwendbar | Ergebnis |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Basispauschalierung | Nein | |
| Kleinunternehmerpauschalierung | Nein | |
| Berufsgruppenpauschalierung | Nein | |
| Gastgewerbepauschalierung | Ja | 44 369,13 |

| | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Gewählte Pauschalierungsart | Gastgewerbepauschalierung |
| Bindungsfrist | 3 Wirtschaftsjahre |
| Sperrfrist | 3 Wirtschaftsjahre |

Die Erstellung der Gesamtübersicht ist der letzte Schritt. Mit dem Feld "Drucken" wird diese Übersicht automatisch als PDF abgespeichert. Diese Pauschalierungsübersicht ist mit gemeinsam mit dem Jahresabschluss mit der Geschäftsführung zu Besprechen und zu überprüfen.

Gibt es aufgrund der Abschlussbesprechung Änderungen vorzunehmen. Sind diese zu dokumentieren.

Der Pauschalierungsleitfaden ist wie folgt nach Bearbeitung im DMS zu speichern:

Pauschalierungsleitfaden_Klientenname_Veranlagungsjahr

Der Pauschalierungsleitfaden ist jedes Jahr zu aktualisieren und zu bearbeiten!

3. Kontengliederungshilfe



Unter der Funktion "Zur Kontengliederungshilfe" ist eine Hilfe zu finden, mit welcher die Pauschalierungskennzeichnungen der Konten gesucht und verglichen werden können.

Mit der Gliederungshilfe kann der neu eingeführte BMD-Standardkontenrahmen geladen werden. Für selbsterstellte Konten gibt es eine Tabelle, unter jender die Konten gesucht und in BMD händisch verglichen und gegliedert werden können.

Anleitung zur Kontengliederungshilfe findet sich separat nochmals auf dem Tabellenblatt "Gliederungshilfe".

4. Allgemeine Informationen

Die Tabellenblätter sind geschützt und können nicht bearbeitet werden. Bei Fehler oder sonstigem Feedback bin ich gerne jederzeit erreichbar.

Jakob Maderebner
jakob.maderebner@feilenreiter.at
0501969 / 118