Auf zu neuen Ufern

Geschäftsprozesse in der Steuerberatung

Gastbeitrag von Lukas Hübl – www.compendium.at

Der Betrieb einer Steuerberatungskanzlei ist in seinen fachspezifischen Anforderungen seit jeher starken und mitunter auch extrem kurzfristigen Änderungen der (gesetzlichen) Rahmenbedingungen unterworfen. Hingegen wurden – zumindest seit dem Einzug der IT –- in Steuerberatungskanzleien bei organisatorischen Abläufen verhältnismäßig wenige Anpassungen vorgenommen. Diesen Eindruck habe ich in meiner mehrjährigen Tätigkeit als Berater von Steuerberatungsbetrieben in Österreich und Deutschland gewinnen können.

Die alte Welt

Einige Beispiele dazu sollen meine Erfahrungen veranschaulichen:

Finanzbuchhaltung:
Zu Abstimmung von OP-Listen werden diese häufig ausgedruckt, an den Mandanten gefaxt, korrigiert und zurückgefaxt, um schließlich die Korrektur im System des Steuerberaters wieder elektronisch zu speichern. Zur Dokumentation wird (und bleibt) zusätzlich oft noch der letzte Ausdruck im Papierordner abgelegt.

Personalverrechnung:
Immer noch anzutreffende Praxis ist, in einem Papierordner je Arbeitnehmer mit einem Trennblatt einen Bereich anzulegen. Hier werden alle Dokumente – in der Regel einzeln – gelocht und abgelegt.

Bilanzierung:
Checklisten werden häufig verwendet. Sie sind Teil der Bilanzierungsarbeiten und des Qualitätsmanagement an sich. Form und Umfang variieren mitunter erheblich. Papier-Checklisten eignen sich als „To Do-Liste“. Selten sind sie mehr und selten werden sie zur revisionssicheren Dokumentation „WER hat WANN WAS gemacht, abgeschlossen oder als erledigt markiert“ verwendet.

Beratung:
In der Beratung ist eine lückenlose Aufzeichnung der einzelnen Schritte einer Beratungsleistung besonders im Hinblick

auf die Qualitätssicherung von Bedeutung. Die häufig beobachtete Praxis ist allerdings, dass entweder der Aktenberg beträchtlich ist oder nicht verwendete Unterlagen und Projektarbeiten vernichtet werden, und somit eine vollständige Dokumentation nicht mehr möglich ist.

Solche und ähnliche Beobachtungen habe ich in verschiedenen Kanzleien in unterschiedlicher Häufigkeit gemacht. In zahlreichen Besprechung mit den handelnden Kollegen konnte gemeinsam erarbeitet werden, dass solche Geschäftsprozesse zu einer Zeit geschaffen und implementiert wurden, als die EDV keine adäquate Unterstützung für einen effizienter gestalteten Prozess ermöglicht hat. In vielen Fällen hat sich dann herausgestellt, dass neue EDV-Werkzeuge dies mittlerweile tun.

Die neue Welt

Durch die mittlerweile bereits weit fortgeschrittene Information des Berufsstandes über neu verfügbare Funktionalitäten entscheiden sich immer mehr Kollegen für die Überarbeitung ihrer Geschäftsprozesse und auch für die Investition in moderne IT-Werkzeuge. So ist auch zu erklären, dass in der aktuellen Umfrage von Puls 2010 eine planvolle Entwicklung neuer Geschäftsprozesse von 65 % der Umfrageteilnehmer angegeben wird (20 % durch regelmäßige Diskussionen und 45 % in einem kontinuierlichen Prozess). Weniger als ein Drittel (29 %) geben an, bei Bedarf eine Besprechung durchzuführen. Das Problem bei letzterem Zugang ist, dass der Bedarf so schwer zu erkennen ist, wenn jemand immer dasselbe tut, wie beim vorherigen Mal.

Die Frage, nach dem erreichbaren Produktivitätszuwachs ist höchst individuell zu sehen. Dies, weil der Zuwachs eben immer mit der Basis der aktuellen Produktivität zu vergleichen ist. Insgesamt deckt sich der aus Puls 2010 resultierende Erwartungswert der Teilnehmer im Großen und Ganzen mit meinen Erfahrungen. Allerdings setzt das Erreichen einer höheren Produktivität nicht nur den Einsatz eines modernen IT-Werkzeugs voraus, sondern vor allem, die Anpassung der Geschäftsprozesse, um das Potential der EDV auch ausnutzen zu können.

Beispiele:
1. Mit dem „neuen System“ sind die digitale Ablage von Geschäftspapieren und die elektronische Bereitstellung (in einem Workflow) für den Sachbearbeiter möglich. Für die Erfassung und Weiterleitung eines Dokuments im digitalen Dokumenten Management (DMS) ist ein anderer Geschäftsprozess erforderlich als für die physische Weiterleitung des Poststücks an einen Kollegen.
2. Ein neues Lohnverrechnungsprogramm ermöglicht die elektronische Übernahme der Bezüge und Bezugsarten von Mitarbeitern aus einer Datei in das Abrechnungsprogramm. Dieser Ablauf der Datenerfassung unterscheidet sich völlig vom „klassischen“ Abrechnen von Mitarbeitern.

Veränderte IT erfordert angepasste Geschäftsprozesse

Deutlich wird die Notwendigkeit zur Anpassung der Geschäftsprozesse zur optimalen Ausnutzung der Funktionen moderner Software, wenn wir einen Moment so tun, als würde diese Bedingung nicht erfüllt und die bisherige Arbeitsroutine angewandt. Im Beispiel 1 würde nach dem Erfassen (meist Scannen) eines Dokuments das Papier physisch – wie bisher – an den Sachbearbeiter weiter geleitet; obwohl der Mitarbeiter das digitale Dokument auf seinem Bildschirm jederzeit einsehen kann. Im zweiten Beispiel würde die Datei mit den Bezügen und Bezugsarten geöffnet, ausgedruckt und wieder „händisch“ erfasst (abgetippt) und abgerechnet.

Der versierte Leser wird unterstellen, dass das nicht so gemacht wird. Tatsache ist, dass mir beide Arten von unterlassener Adaptierung der Geschäftsprozesse in der Praxis untergekommen sind. Betroffen waren in beiden Fällen gut organisierte Kanzleien mit mehr als 30 Mitarbeitern und einem sehr hohen Qualitätsstandard.

Die Beispiele zeigen, dass mit der Investition in moderne Software ein viel wichtigerer Prozess beginnt: die Entwicklung von modernen Arbeitsroutinen, die auf das eingesetzte Werkzeug abgestimmt sind und die Steigerung der Produktivität auf höchstem Qualitätsniveau erreichen lassen.

Am Beginn einer Veränderung eines Geschäftsprozesses stehen zwei Fragen:

- Was ist der Zweck bzw. das Ziel dieser Tätigkeit?

- Wie kann der Mitarbeiter diesen Zweck bzw. dieses Ziel bestmöglich erfüllen?

Der Zweck bzw. das Ziel ist durch die Unternehmensleitung zu definieren, der Geschäftsprozess ist durch Mitarbeiter zu definieren, die den Geschäftsprozess künftig abzuarbeiten haben. Dies ist entscheidend für den Erfolg einer Veränderung von Tätigkeiten.

Ein universelles „Kochrezept" für diese Prozesse kann schon deshalb nicht existieren, weil zu viele Rahmenbedingungen Einfluss auf die Lösungen haben. Besonders wichtige Faktoren sind das ausgewählte Produkt, die Größe der Kanzlei, angestrebter Grad an Veränderung, technische Ausstattung, etc.

Aus meiner Erfahrung übersteigt die Investition in die Veränderung der Geschäftsprozesse jene der Investition in Software bei weitem und zwar sowohl in zeitlicher als auch in monetärer Hinsicht.

Die Veränderung von Arbeitsabläufen ist in den meisten Fällen mit Angst und Unwohlsein aller Beteiligten, Führungskräfte und Mitarbeiter, verbunden. Teamwork ist das beste Rezept, um Ängste zu vermeiden und bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Die Erfahrung hat mehrfach ganz deutlich gezeigt, dass Teams, die zusammenhalten und auf einander gut eingestellt sind, deutlich weniger Zeit für den Veränderungsprozess benötigen und zu maßgeblich besseren Lösungen gelangen.

Auszug aus weiteren Publikationen von Lukas Hübl:

- KWT-Update 03/2009, Seite 24: Wechsel der EDV-Branchenlösung für Wirtschaftstreuhänder
- SWK 33/2008, W 173 Qualitätssicherung in Wirtschaftstreuhandkanzleien und Vermeidung von Haftungsfällen
- SWK 27/2006, W 114 Business Process Reengineering für Wirtschaftstreuhänder
- SWK 20/21/2006, W 86 EDV-Einsatz in WT-Kanzleien - eine Bestandsaufnahme
- SWK 31/2005, W 187 Dokumenten-Management-Systeme: Schlagwort oder Zauberwort?

mobile Version

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24