



**Belgisches Finanzministerium**  
Administration de la fiscalité des  
entreprises et des revenus  
Services centraux  
North Galaxy, Tour A 27  
Bd Albert II, 33  
1030 Bruxelles, Belgium  
Tel: +32 2576211  
[www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be)

**Kabinettsminister**  
M Didier Reynders

**Beschäftigte**  
~30,000

**Etat 2006**  
~ €1.6 milliards

#### ROI Studie auf einen Blick

- 173% Return of Investment
- 31% interner Zinsfuß
- 750% Verbesserung bei der Bearbeitung von Rückforderungen
- 50% Reduktion der Vorbereitungszeit für Finanzgerichtsverfahren

#### Strategischer Nutzen

- Verbesserte Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch optimierten Prozesse
- Verbessert Übersicht, komplette Aktenhistorie online

#### Gültigkeitsbereich der Studie

- 4 Steuerregionen
- Forderungsverwaltung (Rückforderungen, schnelle Gewinne und Einspruchsverfahren)

## Belgisches Finanzministerium verbessert die Abwicklung von Steuerrückzahlungen durch den Einsatz einer IBM ECM-Lösung — 173% ROI

### Zusammenfassung

Das belgische Finanzministerium (BFM) ist eines der größten Dienstleistungsunternehmen innerhalb der öffentlichen Verwaltung Belgiens. Das BFM ist für die Steuerverwaltung und damit auch für Steuerforderungen und -rückzahlungen für die über 10 Millionen Bürger Belgiens zuständig. Diese an sich schon gewaltige Verantwortung gewinnt noch an Komplexität, wenn man die Aufgabe des BFM hinsichtlich des Interessensausgleichs zwischen den Staatsbürgern und den politischen Entscheidungsträgern unter Einhaltung gesetzlicher Vorgaben mit einbezieht.

2002 erkannte das BFM, dass es an der Zeit war, die Dinge anders zu gestalten. Es sah sich mit einem sich stets anwachsenden Bearbeitungsstau bei den Steuerrückforderungen konfrontiert. Durch die Zersplitterung über mehrere Steuerregionen gab es nur einen begrenzten Überblick über den Ablauf, die Entscheidungen und die Kommunikation mit den Bürgern. Spätestens jetzt wurde sich das BFM bewusst, dass es eine bessere und effizientere Methode hierfür geben musste. Allein der technische Aspekt der Erstellung und des Transports der Steuerakten innerhalb eines Arbeitsvorgangs erschwerte dem BFM erheblich die Nachverfolgung hinsichtlich Aktenlokalisierung, Status, Entscheidungen oder Forderungsumfang. Dieses ständig wachsende Problem wurde durch eine neue Gesetzgebung und Umstrukturierung ("Kopernikus-Projekt") weiter verschärft: Nämlich durch die Anforderung, den Steuerzahler in den Mittelpunkt des Arbeitsvorgangs zu stellen. Historisch betrachtet hatte das BFM eine sehr dezentralisierte Organisationsstruktur, die zur Folge hatte, dass jeder Fall durch die jeweilige Bearbeitungsstelle als Einzelfall behandelt wurde. So wurde "das Rad ständig neu erfunden", ohne dass die Erfahrungen in einen Lernprozess der Organisation gemündet wären um künftig davon profitieren zu können. Diese Einsicht erforderte vom BMF seine Geschäftsprozesse und Vorgehensweisen zu überdenken und ein ganzheitliches, innovatives Lösungskonzept zu entwickeln. Mit diesem konnte das BFM seinen Arbeitsablauf „digitalisieren“, um so Übersicht, Transparenz und Zurechenbarkeit über den gesamten Geschäftsprozess zu optimieren.

Bei der Suche nach einer Lösung wandte sich das BFM an IBM (früher FileNet<sup>1</sup>), einen bewährten Partner, der bereits in anderen Bereichen des Ministeriums eingesetzt wurde, sowie an dessen Implementierungspartner Getronics, um eine vollständig integrierte Lösung für die Steuerverwaltung zu entwickeln. In Zusammenarbeit mit IBM und Getronics gab das BFM einen detaillierten Überblick über die einzelnen Schritte der Geschäftsprozesse. Es richtete den Fokus darauf, wie Engpässe entfernt und Prozessschritte mit den zugrunde liegenden Tätigkeiten verbessert werden konnten, indem Spezialanwendungen mit den Inhalten eines zentralen Repositoriums versorgt wurden. Das BFM verfolgte die Strategie, die Lösung zunächst in zwei Regionen einzusetzen und später auf das ganze Land auszurollen. Durch die IBM ECM-Lösung, ist das BFM nun in der Lage, den gesamten Informationslebenszyklus besser zu verwalten und mehrfache Datenerfassung zu vermeiden. Indem neue Analysemöglichkeiten existieren erhält das BMF die Möglichkeit Rückforderungen als Gruppe zu handhaben. Die neue Herangehensweise bietet dem BFM die Gelegenheit, aus Steuerakten zu lernen und eine höhere Übereinstimmung von Gesetzgebung und deren Einhaltung sowie die Anforderungen der Staatsbürger zu erreichen.

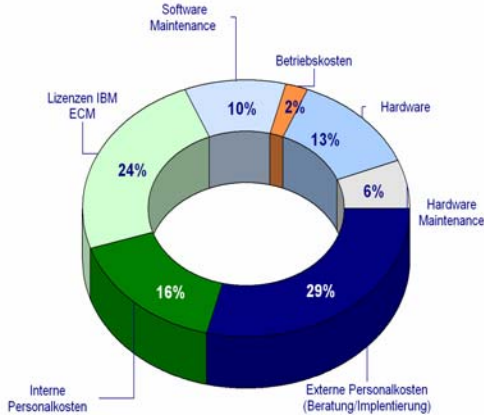
Die IBM ECM-Lösung umfasst die Digitalisierung von Papierdokumenten, Content- und Prozessmanagement in einem sicheren und zeitgemäßen System. Durch das Einscannen von Unterlagen kann das BFM seine Arbeit besser steuern und verteilen und gleichzeitig die Auswertung, die Sicherheit und die Verwaltung der Steuerakten verbessern. Außerdem bietet die „Digitalisierung“ dem BFM eine Plattform zur Kollaboration und ermöglicht Organisationslernprozesse, wo ehemals alles als einzelner und lokaler Fall abgehandelt wurde.

**Durch die Verwendung der IBM ECM-Lösung, von Getronics implementiert und an die spezifischen Erfordernisse angepasst, hat das belgische Finanzministerium Betriebskosten reduziert, die Prozesse der Steuerforderung und -rückzahlung verbessert und seinen Überblick erhöht, um die Gesetze und ihre Einhaltung besser in eine Kapitalrendite (ROI) von 173% in 5 Jahren ergibt. Einklang zu bringen, woraus sich**

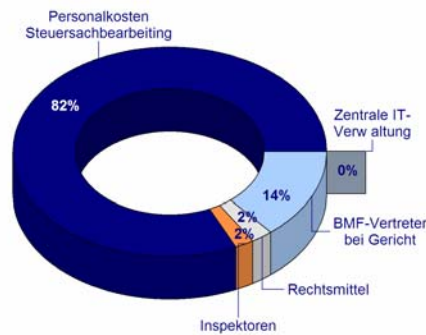
<sup>1</sup> Original-Studie wurde im Jahr 2005 unter der Marke FileNet

# Finanzielle Auswirkungen

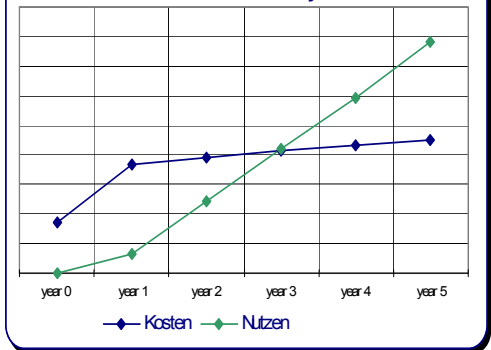
## Investition



## Nutzen



## Rentabilitätsanalyse



### Bewertung der IBM ECM Investition

- Die Investition des BFM ist in der oben stehenden Abbildung grafisch nach Kostenarten aufbereitet. Der Hauptanteil liegt bei den Personalkosten (z.B. internen Aufwendungen und externen Beratungsleistungen)
- Gesamtarbeitskosten (46%): Sie stellen den Hauptanteil der BFM-Investition dar und beinhalten interne Personalkosten und externe Beratung, berechnet als Äquivalent von Vollzeitarbeitsplätzen

### Nutzen aus der IBM Investition

- Das BFM konnte eine Minderung der Arbeitslast sowie eine Vermeidung zusätzlichen Personalbedarfs verzeichnen. Die Vermeidung zusätzlichen Personalbedarfs erreicht das BFM durch Produktivitätssteigerung. Dadurch kann das BFM natürliche Abgänge dazu nutzen, seine Belegschaft "maßzuschneidern", während es in der Vergangenheit die Stellen hätte wiederbesetzen müssen

### Die IBM ECM-Lösung

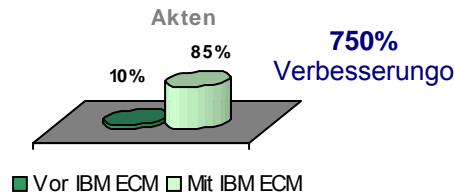
- 173% de retour sur investissement
- 31% de rendement interne
- Amortisation in 36 Monaten
- € 4.57 Mill. Investition
- € 3.78 Mill. Nettoeinsparungen gegenüber früherer Lösung über 5 Jahre

## Betriebswirtschaftlicher Effekt

### Effizienzsteigerung IBM

Die Anzahl der Akten, die innerhalb von 6 Monaten seit Antragstellung bearbeitet wurden, hat sich dank IBM durch die Digitalisierung, elektronischen Workflow und einheitliche Bearbeitungsregelungen drastisch erhöht

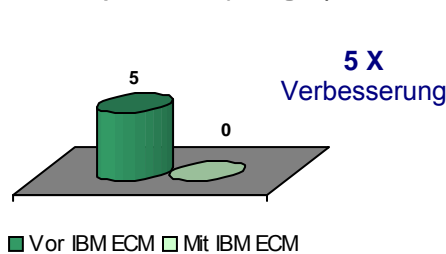
Innerhalb 6 Monaten bearbeitete Akten



### Verfügbarkeit der Daten

Mit IBM ECM werden die Erstattungsanträge sofort von der Posteingangsstelle zur Prüfungsinstanz weitergeleitet, während früher der Transport vom Eingang bis zur bearbeitenden Stelle durchschnittlich 5 Tage dauerte

Transportzeiten (in Tagen)



## Weiteres Potential

### Erweiterung der Wahlmöglichkeiten der Steuerzahler

Auf der Basis der nun vorhandenen IBM ECM-Lösung kann den Steuerzahlern die Möglichkeit geboten werden, sich per Internet einzuloggen, ihre Nummer einzugeben und den Arbeitsstand ihrer eigenen Forderungen zu verfolgen

### Kriterien-basierte Suche

Die Kriterien-basierte Suche (z.B. nach Beschwerdetypus) kann genutzt werden, um vorgängige Entscheidungen für Fälle ähnlicher Sachlage ausfindig zu machen. Die Wiederverwendung von Inhalten kann effizientere Arbeitsprozesse liefern, indem die ständige „Neuerfindung des Rads“ vermieden wird

### Ausrollen der IBM ECM-Lösung auf andere Regionen

Die Ausdehnung der Lösung auf das gesamte Land wird Rationalisierungseffekte (economy of scale) hervorbringen und weiteren ökonomischen und sozialen Nutzen stiften. Die bislang erreichte Werterealisation ist das Ergebnis einer Lösung im Frühstadium, sodass der eigentliche Effekt erst einsetzt, wenn alle Regionen die IBM ECM-Lösung verwenden

## Hintergrund der Studie

Diese Fallstudie wurde von Thoughtware Worldwide, LLC, einer unabhängigen Forschungs- und Beratungsfirma, durchgeführt. Sie wurde von IBM ECM in Auftrag gegeben, um die sich aus der Investition in die IBM ECM-Lösung ergebenden Betriebswerte zu erforschen. Im Rahmen der Studie führte Thoughtware Worldwide Interviews vor Ort mit Mitgliedern des Managementteams des BFM durch und analysierte deren Finanz- und Planungsunterlagen. Außerdem sammelte Thoughtware Worldwide Daten bei IBM (früher FileNet) und anderen Quellen. Bei der Teilnahme an dieser Studie gab jede Partei ihre Zustimmung, dass ihre Daten in die Datenbanken von Thoughtware Worldwide aufgenommen werden (nur zur Verbreitung in anonymer und vereinter Art verwendbar).

Obwohl die in dieser Studie enthaltenen Daten aus Quellen stammen, die als zuverlässig angesehen werden, kann keine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit übernommen werden. Daher weist THOUGHTWARE AUSDRÜCKLICH JEDGLICHE GEWÄHRLEISTUNG UND HAFTUNG, GESETZLICH VORGEGEHEN ODER IMPLIZIERT, SICH AUF DIE FALLSTUDIE, DIESES DOKUMENT UND/ODER JEDGLICHE, AUS IHREM GEBRAUCH ERZIELTEN ODER ANDERWEITIG ABGELEITETEN ERGEBNISSE BEZIEHEND ZURÜCK. © 2008 [IBM UND MANCHMAL TWW]. Alle Rechte vorbehalten. Jeglicher Gebrauch oder jede Art der Vervielfältigung aller oder einzelner Teile dieses Dokuments muss folgenden Zusatz enthalten: „Auf der durch Thoughtware Worldwide, LLC. durchgeführten Untersuchung und Analyse basierend“ Für weitere Informationen hinsichtlich dieser Studie besuchen Sie bitte [www.thoughtwareworldwide.com](http://www.thoughtwareworldwide.com) oder kontaktieren Sie [www.IBM.com](http://www.IBM.com)