



**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



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES



### **“Einer Der Hauptvorteile der IBM ECM-Lösung stellt die Kommunikationsgeschwindigkeit und die standardisierten Dokumentendateien durch Verwendung von Vorlagen dar”**

— Marianne Balleux  
Direktorin, BFM

#### Operative Herausforderungen

- **Fragmentierte Sicht:** Die materielle Natur der in Papierform geführten Akten erlaubte keine moderne und effektive Kommunikation zwischen Regionen, Steuerdezernaten und Bürgern
- **Bearbeitungsstau und Verzug:** Die Nachverfolgung der Papierakten verursachte (durch falsche Ablage oder manchmal Verlust) Verzögerungen (manchmal bis zu 6 Monaten) bei Bearbeitung der Forderungen, Lösung von Streitfällen oder einfach bei der Arbeitsverteilung
- **Auswertung und Analyse:** Der bisherige Papier-basierte, durch mehrfache Datenerfassung und manuelle Arbeitsintensität gekennzeichnete Prozess grenzte die Fähigkeit des BFM zur Durchführung detaillierter Analysen und Auswertungen ein. Im Zeitrahmen von 6 bis 9 Monaten wurden nur 10% der Fälle bearbeitet
- **Ineffektive Steuerung der Geschäftsprozesse:** Fehlender Überblick über die eingehenden Forderungen, systemische Behäbigkeit und das Fehlen kontinuierlicher Verfahrensverbesserung verursachte eine dürtige Planung und einen ineffektiven Einsatz wertvoller Ressourcen

### Herausforderungen

Vor der Investition in die IBM ECM-Plattform besaß das BFM nur eine beschränkte Übersicht bezüglich der Anzahl eingehender Forderungen. Die Abteilungsleiter mussten ständig die Auslastung und die Fallumverteilung überwachen. Dies wurde erschwert durch Rückstände, die aufgrund des manuellen, Papier-basierten und deshalb physikalischen Aktenlaufs verursacht wurden. Dieses kaskadierende Problem wurde für das BFM dadurch verschärft, dass gleichzeitig Bürgeranfragen zu beantworten sind, ganz zu schweigen von der Anforderung, neuen Gesetzesinitiativen wie dem Kopernikus-Projekt nachzukommen.

### Die Erwartungen an eine IBM Lösung

Als Regierungsorgan und öffentliche Verwaltung steht das BFM kontinuierlich vor der Anforderung, zwei Herren zu dienen – den Politikern, die das Ministerium leiten und regieren, und den Bürgern, die erstere wählen und die seine Klientel sind. Historisch betrachtet zwang diese Situation das Ministerium in eine Mittellage, ohne auch nur eine der beiden Parteien völlig zufrieden stellen zu können. Von der IBM ECM-Lösung verspricht sich das BFM eine Plattform, um den gesamten Informationskreislauf zu bewerkstelligen. Das BFM stellte sich eine Lösung vor, welche ihm erlaubt, seine Prozesse zu optimieren durch die Integration der Fachanwendungen und der unterschiedlichen Abteilungen und Regionen. Des Weiteren erwartete das BFM mittels Systemanalysen, Statistiken und Berichten einen Austausch hinsichtlich optimaler Verfahren innerhalb des Unternehmens zu organisieren, um den gesamten Arbeitsaufwand zu reduzieren. Das BFM war der Meinung, dass eine Gruppierung der Forderungen und damit eine einheitliche und in einem Zug gestaltete Bearbeitung möglich würde, was vor der IBM ECM-Lösung nicht praktikierbar war. Mit dem Ausrollen der Lösung über das ganze Land erwartet das BFM, dass weitere Vorteile noch zum Tragen kommen werden – spätestens dann, wenn es in der Lage sein wird eine Gleichbehandlung hinsichtlich der Anwendung der Gesetze und damit zumindest eine administrative Steuergerechtigkeit zu schaffen. In dieser neuen Rolle wird das BMF in der Lage sein, einen Ausgleich zwischen den Bedürfnissen der Bürger und den Regularien, welche die Ansprüche begründen, herzustellen.

### Die Entdeckung eines besseren Weges

Mit der im Verlauf der Zeit zunehmenden Papiermenge, verlangsamte sich die Bearbeitung der in Papierform eingehenden Steuerrückforderungen und die Zeit zwischen Antragstellung und Steuerbescheid nahm permanent zu. Das BFM erkannte, dass die Papiermenge einfach nicht mehr zu bewältigen war und die Organisation in der Flut der Papierdokumente ertrank. Zur Lösung dieses Problems ging das BFM zur Automatisierung über. Dabei erfüllte IBM die Bedürfnisse des BFM, indem es eine Lösung bereitstellte, die imstande war, die eingehenden Papierberge zu verwalten. Die Eingangspost wurde durch Einscannen digitalisiert und meistens zeitgleich zum Zeitpunkt des Eingangs elektronischen Akten zugeordnet. Diese elektronischen Akten wurden dann zur Basis der Fallbearbeitung, die auf elektronischem Wege dem jeweiligen Sachbearbeiter zugeleitet wurde; je nach Verfügbarkeit und Auslastung. Früher dagegen wurden die Akten per Kurier versandt oder auf Aktenwagen ausgefahren. Der neue Ansatz vermindert die Kosten erheblich und bietet dem BFM die Möglichkeit, alle Bearbeitungszentren mittels einer zuverlässigen, zentralisierten Lösung zu verbinden.

### Zusammenarbeit und Wissensaustausch organisieren

Ein Eckpfeiler für die erfolgreiche Implementierung des neuen Bearbeitungsmodells war die Bildung eines starken Projektmanagement-Teams, fähig zur Behebung jeglicher Probleme. Das BFM und Getronics bildeten ein hervorragendes Team, in dem sehr große Erfahrungen im Steuerwesen mit den erforderlichen technischen Fähigkeiten kombiniert waren. Flexibilität und systematische Tests halfen die vielfältigen Herausforderungen zu adressieren indem zusätzliche Analysen und Testläufe angesetzt wurden womit die Pilotphase des Projekts erweitert wurde. Das Modell der Zusammenarbeit von BFM und Getronics, das von Beginn an einen umfangreichen Wissenstransfer einschloss, war für den Erfolg des Projekts ausschlaggebend. Auf diese Weise konnten signifikante Fortschritte hinsichtlich Workflow und Prozessmapping-Technologien erzielt werden, sodass die Qualität, die Genauigkeit und die Effizienz der Inhalts-basierten Geschäftsprozesse erhöht werden. Schließlich trug das Vorhandensein eines einzigen, festen Kontaktpunkts zwischen dem BFM und Getronics über den gesamten Projektverlauf zur Stabilität innerhalb des Projektteams bei.

## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **be**

**“Mit IBM ECM können wir jede Akte nachverfolgen, schnell auf Bürgeranfragen antworten, und die Bürger sogar direkt mit dem in diesem Moment für den Fall zuständigen Mitarbeiter verbinden”**

— Anemie Clasen,  
Inspektorin in Antwerpen, BFM

### Auswahlkriterien

- **Erprobter Anbieter:** IBM (früher FileNet) wurde bereits erfolgreich in anderen Bereichen des Ministeriums eingesetzt
- **Modularer Ansatz:** IBM wünschte einen Partner, der bei der Pilotierung der automatisierten Lösung in zwei Regionen helfen und dann eine schnelle Implementierung im ganzen Land gewährleisten konnte
- **Ganzheitlich integrierte Lösung:** Das BFM benötigte einen Partner, der eine umfassende Lösung lieferte, die Digitalisierung/Scanning, Dokumenten- und Content Management, Workflow und die Vorlagenverwaltung beinhaltete. Die Zielvorgabe lautete: Erlangung von Konsistenz, Verbesserung der Selbsterneffekte der Organisation aus Analysen und statistischen Auswertungen

### Ergebnisse

- Integriertes Dokumentenmanagement System (Digitalisierung/ Scanning, Ablage/Speicherung, Aktenverwaltung, Zugriffssicherheit)
- Workflow für verbesserte Übersicht, Management und Produktivitätsgewinne

### Erprobter Anbieter

In IBM ECM fand das BFM einen bewährten Partner, der erfolgreich in zahlreichen anderen Ministerien und Öffentlichen Verwaltungen im Einsatz ist. Den Anforderungen des BFM konnte die IBM ECM-Lösung auch deshalb entsprechen, weil es sich um eine integrierte Lösung handelt, im Gegensatz zu den sonst angebotenen bruchstückhaften Alternativlösungen. Das ECM-System von IBM ist eine robuste, Geschäftsprozessmanagement basierte Lösung, die eine Automatisierung der BFM-Abläufe ermöglicht, in die Hardware-Landschaft des BFM passt und die die Einbindung anderer Datenbanken und Anwendungssysteme erlaubt.

### Modularer Ansatz - Zuverlässigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die Implementierung der Lösung, zunächst in zwei Regionen und zwei unterschiedlichen Pilotphasen vor der produktiven Nutzung, half die Stärken der Lösung wie Zuverlässigkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit weiter zu erhöhen. Nach abgeschlossener Installation und mit dem landesweiten Einsatz wird das System zum Rückgrat des Informations- und Fall-Austausch zwischen den einzelnen Bearbeitungszentren je nach Auslastung und Fähigkeitsprofil. Durch die Zuverlässigkeit und Performanz des IBM ECM-Systems bei globalem Zugriff und die bislang undenkbare Verfügbarkeit von Information wird eine neue Ära der Forderungsbearbeitung eingeläutet.

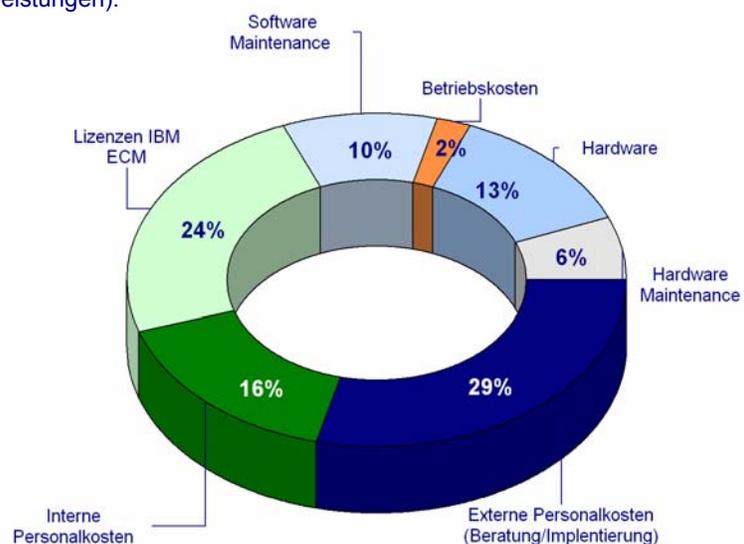
### Eine ganzheitlich integrierte Lösung

Die umfassende Lösung führte zur Standardisierung der Steuerakten, und damit zur Erleichterung bei der Beratung und bei der Bündelung ähnlicher Fälle in unterschiedlichen Regionen und Prüfungsstellen. Zur gleichen Zeit wurde die Dienstleistungsqualität für die Bürger, sowie die Vollständigkeit der Berichte gesteigert, indem durch den Gebrauch von Vorlagen die Einheitlichkeit der Bescheide erhöht wurde. Durch die Maximierung der Sicherheit und den Schutz der vertraulichen Daten der Steuerzahler steht das BFM nun davor, die Nutzung des IBM Systems auszuweiten auf:

- die Ausgabe von Statistiken hinsichtlich des Geschäftsprozess-Managementmodells
- die Erweiterung der Funktionalitäten (z.B. Suchfunktionen, nach Kriterien, usw.)
- ein Organisationsgrenzen überschreitendes Geschäftsprozessmanagement, das den Gesamtprozess bis hin zu einem finalen Gerichtsbeschluss abdeckt

### Bewertung der IBM ECM-Investition — die Kostenseite

Die Investition des BFM ist in der folgenden Abbildung grafisch nach Kostenarten aufbereitet. Der Hauptanteil liegt bei den Personalkosten (z.B. internen Aufwendungen und externen Beratungsleistungen).



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **be**

### Politischer Nutzen

- **Verbesserung in der politischen Entscheidungsfindung und Richtlinien Formulierung:** Das „e-Design“ der belgischen Verwaltungsorgane führt zu effizienterer und effektiverer Umsetzung politischer Vorgaben, sowie zu einer Nachvollziehbarkeit, die einem demokratischen System angemessen ist
- **Vereinfachung des Steuerverfahrens:** Die Technik erlaubt Steuerprobleme zu identifizieren und anzugehen und in der Folge die Probleme zu minimieren, für die alle öffentlichen Behörden wohl bekannt sind: der Grad der Bürokratisierung
- **Transparenz bei Steuergesetzen & Verfahrensanforderungen:** Diese bildet die Basis für ein zukunftsfähiges, wirtschaftliches Umfeld, das förderlich für Investitionen und die Ansiedlung von ausländischem Kapital ist

### Geschäftlich-sozialer Nutzen

- **Faire“ steuerliche Behandlung:** Die Fähigkeit ähnliche Fälle zu bündeln führt zur Verbesserung hinsichtlich Entscheidungskonsistenz, und damit der Gleichbehandlung der Steuerzahler
- **Steuerzahler im Mittelpunkt:** Vor dem Hintergrund des “Kopernikus-Projekt”, erhält der Steuerzahler einen einheitlichen Kontaktpunkt beim BFM mit kundenangepasstem, integriertem Multi-Channel-Service
- **Verbesserung des Images des Ministeriums und der Integrität der Angestellten:** Mit einem neuen, verbesserten Image und einem freundlicherem Umfeld können stolze Sachbearbeiter dem Steuerzahler schnell und korrekt zu Dienste stehen
- **IBM ECM als effiziente und notwendige Lösung zur Erstellung einer e-Government Wertschöpfungskette**

## Kostenaufteilung

**Gesamtarbeitskosten (46%):** Sie stellen den Hauptanteil der BFM-Investition dar und beinhalten interne Personalkosten und externe Beratung, berechnet als Äquivalent von Vollzeitarbeitsplätzen (FTEs):

- **Externes Personal / Beratungsunternehmen (30%):** Umfasst das gesamte externe Personal (nicht BFM-Angestellte) für Analysen, Projektmanagement, Schulung, Tests, Dokumentation sowie Anwendungsentwicklung und -unterhaltung
- **Internes Personal (16%):** BFM-Angestellte, die am Projekt der IBM ECM-Implementierung beteiligt waren, im Zeitraum 2004-2007 4-5 FTEs

**Software-Lizenzen & -Support (35%):** Deckt die Lizenzerwerbskosten, fortlaufende, jährliche Supportkosten sowie Betriebsaufwendungen in folgenden Anteilen ab:

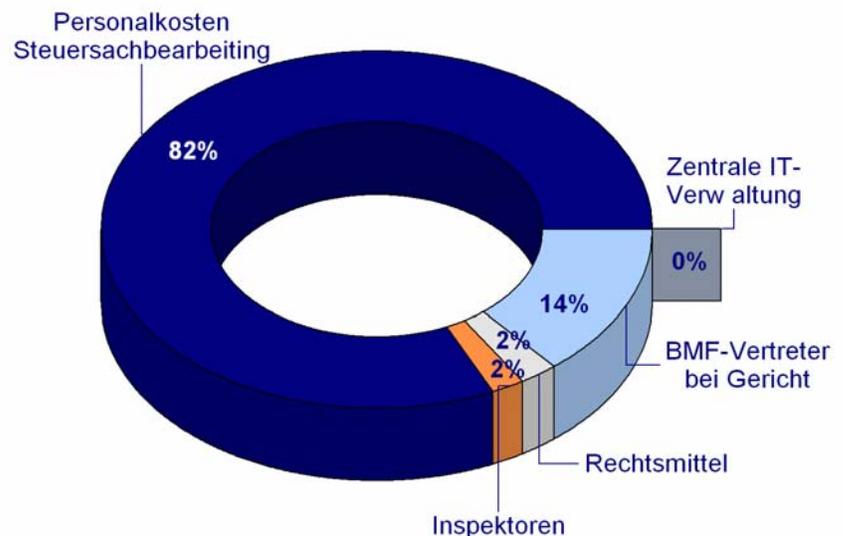
- Lizenzen und Support (33%)
- Betriebskosten (2%): inklusive Oracle Datenbank Lizenzen, Windows Server Lizenzen und Wartungskosten

**Hardware und Wartung (19%):** Beinhaltet Proliant Server, Kodak Scanner, wiederbeschreibbare, optische Platten von HP und Instandhaltungskosten.

## Bewertung des Nutzens der IBM ECM-Investition

Die Analyse von Thoughtware Worldwide, LLC.'s zeigt, dass die Investition des BFM in IBM ECM signifikante Produktivitätssteigerungen und beträchtlichen Nutzen im Personalbestand erbrachte. Tatsächlich konnte das BFM 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 folgende Abbildung stellt die wirtschaftlichen Hauptnutzen dar, die zur Erzielung eines ROI in Höhe von 173% beitrugen:





## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **be**

**“IBM ECM hilft uns sehr, Akten und Dokumente zu finden, Fristen einzuhalten und herauszufinden, warum Fälle sich verzögern”**

— Marc Bressinck  
Manger, Verwaltungszentrale  
BFM

### Strategischer Nutzen

- **Verfahren automatisieren und optimieren:** Neue Verfahren erlauben der Behörde eine schnellere und genauere Bearbeitung und führen zu einer substanziellen Verkürzung der Bearbeitungszeit bei Steuererstattungsanträgen
- **Verbesserte Übersicht, Lastenverteilung und Kontrolle:** Die Behörde kann effizienter planen, da die Anzahl der eingehenden Rückforderungen bekannt ist. Somit können Ressourcen besser zugeordnet werden. Außerdem hilft IBMs Workflow bei der Lastenverteilung (es gibt eine Warnfunktion für Informationsanforderungen, Rote Tage“ zur Terminwahrung, usw.) und der besseren Aktenkontrolle (aufgrund zentralen Zugriffs und der Verwendung von einheitlichen Vorlagen)
- **Verbesserte Recherchemöglichkeiten:** Das BFM kann nun alte Akten nach unterschiedlichsten Kriterien (Tag, Monat, Jahr, Behörde, usw.) suchen
- **Verantwortlichkeit und Nachvollziehbarkeit herstellen:** Das System ermöglicht, die Akten und Fälle auf Basis ihres Typs in bestimmte Kanäle zu leiten (Abteilungsleiter, Sachbearbeiter usw.) und entsprechende Verantwortlichkeiten zuzuweisen

### Materieller Nutzen durch die IBM Investition

Es ist eines der Ziele des BFM Methoden und Technologien einzusetzen, die ihm ermöglichen, schneller, effizienter und kostengünstiger zu arbeiten. Durch die Implementierung der IBM ECM-Lösung mit ihrer integrierten Workflow-Funktionalität konnte das BFM nicht nur seine Effizienz steigern, sondern auch eine höhere Exaktheit und Pünktlichkeit in seinen Geschäftsprozessen erreichen, was sich als Produktivitätsgewinn von ca. 20 FTEs jährlich niederschlägt.

Die Vorbereitungszeit für einen Streitfall bis zur Einreichung beim Gericht wurde extrem verkürzt, um fast 50%. Dies wurde im Wesentlichen dadurch erreicht, dass die gesamte Akte und alle Unterlagen nun auf dem Bildschirm zur Verfügung stehen, und so die Zeit die entsprechenden Unterlagen einzuholen und zusammenzustellen frei wird. Des Weiteren sank (durch die verbesserten Geschäftsprozesse) die Zahl der Fälle, die vor dem Finanzgericht endeten. Mit der Implementierung der IBM ECM-Lösung in ganz Belgien werden in Zukunft verstärkt Einsparungen und Produktivitätsgewinne im Bereich „juristische Streitfälle“ zu erzielen sein, da es dem BFM möglich sein wird, ähnliche Fälle zusammenzufassen und Präzedenzurteile zu erreichen.

Schließlich ergeben sich Effizienzgewinne bei den Inspektoren für die Erstellung von Statistiken durch Zeiteinsparungen gegenüber dem Aufwand mit dem ehemaligen „Belconet“-System. Durchschnittlich brauchte jeder Steuerprüfer mindestens 3 Tage zur Ausarbeitung der nötigsten Statistiken. Mit der neuen IBM ECM-Lösung werden Statistiken automatisch erstellt, so dass die Steuerprüfer den Fokus darauf richten können, den Steuerzahler besser zu bedienen.

### Strategischer Nutzen

In der heutigen Geschäftswelt wird Information als wettbewerblcher Aktivposten angesehen und sollte deshalb allen Benutzern quer über die gesamte Organisation zur Verfügung stehen, um die Effizienz und die kritischen Geschäftsprozesse zu verbessern. In dieser Perspektive ermöglicht eine Automatisierung und Prozessoptimierung dem BFM schnellere, genauere und verbesserte Bearbeitungsmöglichkeiten, wodurch der Zeitraum für die Erstellung eines Steuerbescheids erheblich verkürzt wird.

Die neue Lösung verbesserte auch die Übersicht. Dadurch kann das BFM erfolgreicher planen, da die Anzahl eingehender Anfragen nun bekannt ist. Außerdem kann es durch eine gleichmäßigere Lastverteilung knappe Ressourcen effizienter einsetzen und eine effektivere Nutzung gewährleisten. Eine gleichförmige Verteilung führt zu einer verbesserten Gleichbehandlung und dadurch zu weniger gerichtliche Schritte oder Zivilklagen. Erreicht eine Steuer(rück)forderung ein vordefiniertes, maximales Zeitlimit ohne dass die Bearbeitung eingeleitet ist, tritt automatisch eine Warnfunktion in Kraft (Roter Tag). Der für den jeweiligen Fall zuständige Sachbearbeiter wird damit dafür verantwortlich, dass das Anliegen innerhalb des Zeitlimits bedient wird.

Die zunehmende Transparenz in der Qualität und die Berichtsfunktionalität erlauben dem BFM eine Steuerung der Akten nach Profiltypen und Verantwortungsbereichen. Die systematische Erstellung nur einer einzigen Kennnummer pro Steuerzahler hilft, eine Verwechslung der Akten aus verschiedenen Abteilungen zu vermeiden. Schließlich haben die Steuerbeamten mit der IBM ECM-Lösung nun die gesamte Aktenhistorie eines Steuerzahlers auf ihrem Bildschirm, inklusive der gesamten Korrespondenz, sodass ein Fall direkt vollständig nachvollzogen werden kann.

### Sozialer Nutzen

IBM ECM ermöglicht dem BFM den Bürgern Belgiens effiziente Dienstleistung anzubieten, ohne Bearbeitungsstau bei Steuerrückforderungen. Die Bearbeiter sind in der Lage eine bessere, d.h. genauere und konsistentere, Auswertung zu bieten. Eine geringere menschliche Fehlerrate schlägt sich in schnelleren Forderungsentscheidungen nieder. Jetzt ist der Steuerzahler informiert, er weiß genau, wo sich die Forderung befindet, und wer sie bearbeitet. Aber noch wichtiger ist, dass hinsichtlich Kohärenz- und Konsistenz in der Entscheidungsfindung ein bislang unerreichbares Niveau erlangt werden konnte.

## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **be**

### BMF Visionen für IBM

- **IBM ECM als Rückgrat für die Verwaltung des Informationszykluses**
- **IBM ECM als „Ermöglicher“ von verbesserten Geschäftsprozessen und -tätigkeiten**, Informationsintegration in andere Applikationen wie ERP, CRM und sonstige Kern-Systeme Applikationen wie ERP, CRM und sonstige Kern-Systeme
- **Ausweitung der IBM ECM - Nutzung durch:** Ausgabe von Workflow-Statistiken; Erweiterung von Funktionalitäten (Kriterien-basierte Suche, usw.)
- **Organisationsübergreifendes Prozessmanagement bis zum finalen Gerichtsbescheid**
- **Doppelkodierungen eliminieren und Prozessoptimierung**

### Mögliche Hindernisse für die volle Realisierung des Potentials der IBM ECM Lösung

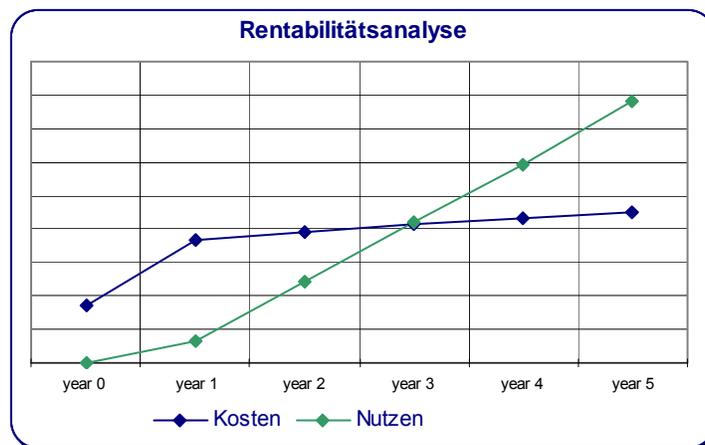
- **Nutzung von Line-of-Business (Alt-) Systemen:** „Belconet“ erhöht die Arbeitsbelastung durch systemnotwendige Doppelergebnisse. Belconet bedient alle Regionen, Direktorien und Dezernate und erstellt Statistiken. Nach der flächendeckenden Einführung der IBM ECM-Lösung wird es außer Betrieb genommen
- **Qualifikation des Personals:** Die Anforderungen des neuen Systems unterscheiden sich von denen der ehemaligen Arbeitsweise auf manueller und Papier-Basis. Menschen sind zögerlich bei der Annahme neuer Technologien. Elektronische Workflows sind neuartig und Beschäftigte begegnen teilweise zum ersten Mal digitaler Information. Neue Verantwortlichkeiten erfordern einen entsprechenden Lernprozess
- **Von Eigentümlichkeiten über Funktionen zu Fähigkeiten:** Bis jetzt konzentrierte sich die Schulung auf die Aneignung der Eigenheiten eines Systems und wie die einzelnen Masken zu handhaben sind, nun geht es um ein eher generisches Verständnis. Früher war ein Bearbeiter nur auf eine Steuerart spezialisiert. Nun erhalten Mitarbeiter ein breiteres Tätigkeitsfeld, das von ihnen verlangt, Templates (Vorlagen) für die Erfüllung unterschiedlicher Aufgaben zu nutzen. Außerdem müssen sie nun in zahlreichen Steuerarten und Funktionen ausgebildet werden

## Technologischer Nutzen

Die Konsolidierung auf ein einziges, voll integriertes System wird die Systemintegrationskosten des BFM verringern. Damit verbunden ist erhöhte Sicherheit, die vor unerlaubtem Zugriff auf Akten schützt und mittels Verschlüsselung und Firewall-Technologien zusätzlichen Schutz für die vertraulichen Daten des Steuerzahlers bietet. Ein erhöhter Informationsfluss bei starker System- und Datenverfügbarkeit, Qualität und Zuverlässigkeit wird schließlich allen Regionen ermöglichen, auf einer einzigen gemeinsamen Basis und in einem einheitlichen Format zu arbeiten. Die IT wird sich in einer standardisierten Entwicklungsumgebung auf eine weitere Automatisierung konzentrieren können – durch Verbesserungen im Code, der Systemunterhaltung, des Support und durch sinnvolleren Ressourceneinsatz.

## Ein Marktkatalysator, der den Kurs zugunsten des Kunden ändert

Die Vision des BFM bestand darin, den Steuerzahler in den absoluten Mittelpunkt zu stellen, und den Service für den Steuerzahler durch eine erhöhte Sensibilität für seine Bedürfnisse auf effizientere und rentablere Weise zu verbessern. Mit der IBM ECM-Lösung wird das BMF durch automatisierte und optimierte Steuerprozesse in die Lage versetzt, die Steuererstattungsanträge schneller und exakter zu bearbeiten und den Bearbeitungsstau signifikant zu reduzieren. Die Notwendigkeit menschlichen Eingriffs in tägliche Routinenentscheidungen konnte reduziert werden. Dadurch wurden Kosten verringert, die Zahl menschlicher Fehler reduziert und das BFM in die Lage versetzt, das wertvolle Gut menschlicher Arbeitskraft in anderen Bereichen wertschöpfend zu nutzen.



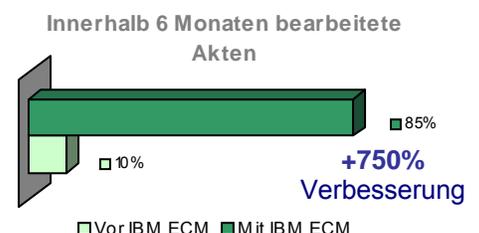
- 173% ROI
- 31% IRR
- Amortisation in 36 Monaten
- € 4.57 Mill. Investition
- € 3.78 Mill. Nettoeinsparungen gegenüber früherer Lösung über 5 Jahre

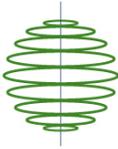
## Qualitativer Nutzen von IBM ECM

Neben dem finanziellen Gewinn identifizierte die Thoughtware Worldwide-Studie eine Zahl *betrieblicher* und *technologischer* Nutzen durch die IBMECM -Lösung:

### 750% mehr Akten innerhalb von 6 Monaten bearbeitet

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





## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES



### Erläuterung zur Messung des finanziellen Nutzens

ROI = Return on Investment  
Bestimmt, wie viel Gewinn oder Kosteneinsparungen sich aus einer Investition ergeben  
Rechnet jegliche, zukünftige gewichtete, durchschnittliche Kapitalkosten (WACC)  
WACC sind durchschnittliche Kapitalkosten, eine Kombination aus Eigenkapital und Fremdkapitalaufnahme benutzend  
Zeigt den Gesamtwert einer Investition, z.B. ob die Gewinnschwelle (100%) oder ein positiver Wert (101%+; Investition plus Wert) erreicht  
WACC (gewichtete, durchschnittliche Kapitalkosten)  
 $WACC = E/V \times Re + D/V \times Rd \times (1 - Tc)$   
Re = Eigenkapitalkosten  
Rd = Fremdkapitalkosten  
E = Der Marktwert des Eigenkapitals der Firma  
D = Der Marktwert des Fremdarlehens  
 $V = E + D$   
E/V = Finanzierungsprozentsatz, das Eigenkapital bildend  
D/V = Finanzierungsprozentsatz, das Fremdkapital bildend  
Tc = Die Firmensteuerrate  
IRR = Interner Zinsfuß  
Abgerechneter Cash-Flow ist ein Maß für Bewertung und Investition. IRR ist wahrer Investitionszinsersatz  
Als Zinsrate neu formulierter Nettonutzen  
IRR zeigt die Schnelligkeit einer Investition

## Studienreihe zur Wertermittlung

Diese Studie ist ein Element einer Untersuchungsreihe bzgl. des Wertes, den Unternehmen aus der Investition in eine IBM ECM-Lösung gezogen haben. Sie soll Geschäftsführern und Managern, die IBM ECM-Lösungen evaluieren, helfen durch den Einsatz der Technologie die Art wie sie ihr Geschäft betreiben zu verbessern.

Diese Studie wurde von IBM (früher FileNet) in Auftrag gegeben und wurde von Thoughtware Worldwide, LLC. als un-abhängigem Forschungs- und Beratungsunternehmen als eigenständige Forschung durchgeführt. Die Untersuchungsmethoden von Thoughtware Worldwide schließen Interviews vor Ort mit Mitgliedern des Managementteams des belgischen Finanzministeriums und Analysen der Finanz- und Planungsdokumente des Ministeriums mit ein.

In dieser Publikation enthaltene Informationen stammen aus als zuverlässig anzusehenden Quellen, unterliegen aber keiner Gewährleistung durch Thoughtware Worldwide, LLC. oder IBM. © 2008 Alle Rechte vorbehalten.

Für weitere Informationen zu dieser Studie, besuchen Sie bitte [ThoughtwareWorldwide.com](http://ThoughtwareWorldwide.com) oder kontaktieren Sie Ihr IBM ECM-Büro vor Ort.

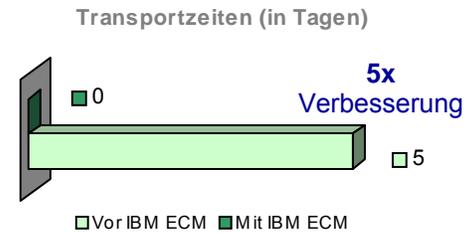
© Thoughtware Worldwide, LLC und IBM Corporation (IBM) 2008, alle Rechte vorbehalten. Jeglicher Gebrauch oder jede Art der Vervielfältigung aller oder einzelner Teile dieses Dokuments (inkl. Anhäufung, Analyse oder sonstigen Gebrauchs jeglicher Daten oder Information hierin enthalten) muss folgenden Zusatz enthalten: "Auf der durch Thoughtware Worldwide, LLC. durchgeführten Untersuchung und Analyse basierend." Ungeachtet des vorher Ausgeführten, ist es IBM und dem belgischen Finanzministerium (BFM) ausdrücklich verboten, die Bezeichnung 'Thoughtware' und /oder seiner Dienste, Leistungen oder sonstiger, von Thoughtware hierbei zur Verfügung gestellter Gegenstände in Verbindung mit Werbung für oder dem Entwurf, der Ausgabe, dem Angebot oder der Promotion eines Finanzinstruments zu verwenden.

Die Untersuchung und Analyse in diesem Dokument basieren auf Thoughtware durch IBM und dem BFM, sowie gewissen, anderen, von Thoughtware als zuverlässig angesehenen Quellen, wobei dennoch keine Gewähr für die Korrektheit und Vollständigkeit dieser Daten gegeben werden kann. Daher weist THOUGHTWARE AUSDRÜCKLICH JEGLICHE GEWÄHRLEISTUNG UND HAFTUNG, GESETZLICH VORGESEHEN ODER IMPLIZIERT, SICH AUF DIE FALLSTUDIE, DIESES DOKUMENT UND/ODER JEGLICHE, AUS IHREM GEBRAUCH ERZIELTEN ODER ANDERWEITIG ABGELEITETEN ERGEBNISSE BEZIEHEND ZURÜCK.



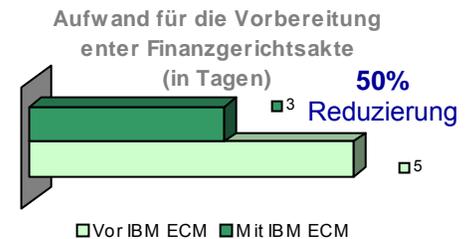
## 100% Verbesserung bei der Weiterleitung

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



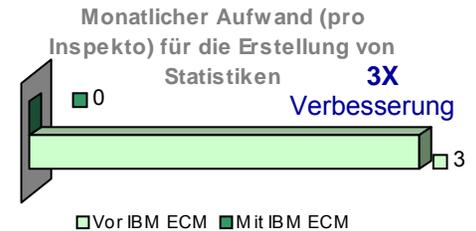
## 50% verkürzte Vorbereitungszeit für Gerichtsfälle

Mit IBM ECM konnte die Zeit zur Aufbereitung von Finanzgerichtsakten um 50% verkürzt werden. Früher wurden im Durchschnitt 5 Arbeitstage dafür benötigt - jetzt sind es weniger als die Hälfte, und es gibt immer noch Raum für Verbesserungen



## 100% Verbesserung bei der Erstellung der Statistiken

Die bei IBM ECM integrierte Analysefunktion verschafft den Prüfern 3 zusätzliche Arbeitstage pro Monat. Bislang wurde diese Zeit für die Datenzusammenstellung und Auswertung benötigt, was nun automatisch durch das System erfolgt



## Weiteres Potential der IBM ECM

Auf der Basis der erfolgreichen Implementierung von IBM ECM-Lösung wurden folgende Bereiche identifiziert, in denen das BMF künftig Zusatznutzen generieren kann:

### 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.

### Die Nutzung von IBM ECM und der daraus gewonnenen Analysen als Basis für eine kohärente Steuerpolitik

Die aus dem IBM ECM erstellten Analysen und Statistiken werden dabei helfen, die Stärken und Schwächen der bestehenden Steuerpolitik zu identifizieren und das Steuerwesen quer über alle Regionen zu harmonisieren.