

Abstract

Titel: **Prozessanalyse und -optimierung für ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen**

Kurzzusammenfassung: Prioritätensetzung, standardisierte Prozesse, kürzere Durchlaufzeiten und tiefere Kosten beeinflussen zunehmend die nachhaltige Rentabilität im Unternehmen. Dies ist nicht zuletzt mit dem hohen Margendruck, der auf dem Schweizer Markt herrscht, zu begründen. Auch die Thematik der Digitalisierung wird in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Damit ein Unternehmen teilweise oder gesamthaft digitalisiert werden kann, sind drei Schritte notwendig: die Definition, die Standardisierung und die Optimierung. In der vorliegenden Arbeit wurden die drei wichtigsten Prozesse eines Ostschweizer Kleinunternehmens eruiert und anhand der Makigami-Methode erfasst, analysiert und optimiert.

Verfasserin: Jasmin Abgottspon

Herausgeber: Dr. Lothar Natau

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung: 2017

Sprache: Deutsch

Zitation: Abgottspon, J. (2017). *Prozessanalyse und -optimierung für ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessanalyse, Prozessoptimierung, Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Makigami

Ausgangslage

Das zu behandelnde Unternehmen wird von drei Partnern geführt, beschäftigt weitere acht Mitarbeitende und berät seine Kundschaft in allen Treuhand- und Steuerfragen. Mit dem Einstieg des Sohnes des Gründers anfangs 1996 ins Unternehmen wurden die Prozesse der verschiedenen Dienstleistungen modernisiert und das Team neu zusammengestellt. Der Betrieb will nun im Rahmen dieser Bachelorarbeit seine Prozesse detailliert aufzeigen lassen und damit eventuelle Doppelspurigkeiten, aber auch Ineffizienzen transparent machen. Dazu sollen die oben genannten Dienstleistungsbereiche in Bezug auf Auftragseingang, -zuteilung und -erledigung, Pendenzen- und Fristenkontrolle, Output und Fakturierung analysiert werden. In einem letzten Schritt werden allfällige Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

Ziele

Zunächst sollen die drei wichtigsten Prozesse eines Wirtschaftsprüfungs- und Treuhandunternehmens aufgrund einer Pareto-Analyse identifiziert werden. Zur Erfassung und Optimierung der ausfindig gemachten Prozesse soll ein geeignetes Instrument evaluiert werden. Die zentrale Aufgabe der Bachelorarbeit ist die Erfassung und Optimierung der drei Prozesse mit dem gewählten Instrument. Schliesslich sind Massnahmen und Empfehlungen an das Unternehmen abzugeben, sowie ein Gesamtfazit über die Arbeit zu ziehen.

Vorgehen

Die vorliegende Arbeit beginnt mit der Verfassung einer Grobdisposition, welche die Schwerpunkte und Ziele festhält. Um die Reihenfolge der Arbeit aufzuzeigen, wurde die vorgesehene Disposition um einen weiteren Abschnitt «Projektplanung» ergänzt.

In einem ersten Schritt wurde die Ausgangslage des Unternehmens dargestellt. Um die Ist-Situation zu verstehen, sprach die Verfasserin mit einem der Partner und konsultierte die Internetseite des Unternehmens. Von den vorhandenen Prozessen waren die drei wichtigsten zu dokumentieren. Um herauszufinden, welches die Kernprozesse sind, wurde eine Pareto-Analyse durchgeführt. Der Prozess der Wirtschaftsprüfung ist bereits erfasst und ist daher im Rahmen dieser Bachelorarbeit zu optimieren.

Bei der Einbettung in den fachwissenschaftlichen Kontext wurden mögliche Informationsquellen zu den Teilbereichen Prozessanalyse und -modellierung, Prozesslandkarte / Pro-

zessarchitektur sowie treuhandspezifisches Prozessmanagement geprüft und in die Thematik eingeordnet. Auf Basis der Primärforschung (Gespräche mit Angestellten und der Best Practice von nicht konkurrenzierenden Unternehmen) sowie der Sekundärforschung (Literatur, Studien, Internetrecherche, etc.) wurden relevante Daten zusammengetragen, analysiert und verarbeitet. In der BATH sind die verschiedenen Forschungsansätze anhand einer Rechterskizze veranschaulicht.

Um die definitive Auswahl des Erhebungsinstrumentes zu treffen, wurden Fachliteratur und Fachartikel sowie die Resultate der Interviews beigezogen. Anschliessend wurden die Prozesse anhand des ausgewählten Instrumentes erfasst und optimiert und Massnahmen für das Unternehmen aufgezeigt.

Erkenntnisse

Zu Beginn des Projektes mussten die drei Hauptprozesse des Unternehmens ausfindig gemacht werden. Aufgrund einer Pareto-Analyse und den Auskünften eines Partners konnte die Wirtschaftsprüfung, die Buchführung und Jahresrechnung sowie die Steuerberatung als solche definiert werden.

Es gibt unzählige Instrumente, die zur Erfassung von Prozessen herangezogen werden können. In eine erste Auswahl aufgrund einer Vorrecherche wurden die folgenden fünf Methoden aufgenommen: Flussdiagramm, ereignisgesteuerte Prozesskette, Wertstromdesign, Makigami sowie Business Process Model and Notation. Diese Instrumente wurden einander mit Hilfe einer Nutzwertanalyse gegenübergestellt und gewichtet. Bei der Entscheidung wurden folgende neun Kriterien zu Hilfe gezogen: Zeitaufwand zur Einführung / Anpassung, Nachvollziehbarkeit für den Betrachtenden, Fehleranfälligkeit des Modellierungsprozesses, Genauigkeit der Darstellung, Komplexität der Modellierung, Veranschaulichung des Verbesserungspotentials, Visualisierung von Schnittstellen und Verbindungen, Verbreitung des Instrumentes sowie Eignung für Dienstleistungsunternehmen. Ebenfalls wurde die Gewichtung sowie der Erfüllungsgrad definiert und mit Hilfe von fünf Stufen unterteilt. Die Makigami-Methode wurde dabei als klar am besten geeignetes Instrument bewertet. Da bei der Vorstellung der fünf möglichen Instrumente nur auf die oberflächliche Anwendung sowie ihre Vor- und Nachteile eingegangen wurde, ist im späteren Verlauf der Arbeit die genaue Vorgehensweise von Makigami in vier Schritten erläutert, damit die Prozesse korrekt erfasst und optimiert werden können.

Vor der definitiven Erfassung der Prozesse wurde die Gesamtlage des Unternehmens grundlegend dargestellt. Dies erfolgte mit Hilfe einer Prozesslandkarte, welche in die drei Bereiche der Management-, Kern- und Supportprozesse unterteilt werden kann. Ebenfalls wurden die vier Hauptabteilungen des Unternehmens erläutert. Diese umfassen normalerweise das Sekretariat, die Assistenz, die Sachbearbeitenden sowie die Verantwortlichen. Bei dem Prozess der Wirtschaftsprüfung wird jedoch in die drei Abteilungen Sekretariat, Prüfungsteam sowie leitender Revisor unterteilt.

Sowohl bei der Ist-Aufnahme, als auch bei der Soll-Situation wurde der Wertschöpfungsfaktor berechnet. Die einzelnen Faktoren erlauben es dem Unternehmen, die Wertschöpfung der einzelnen Prozesse untereinander zu vergleichen und die Verbesserungen innerhalb eines Prozesses festzustellen.

Bei der Berechnung dieser Kennzahl stellte sich heraus, dass der Prozess der Wirtschaftsprüfung die grösste Wertschöpfung aufweist, sowohl bei der Ist-Aufnahme als auch nach den Optimierungsmassnahmen bei der Soll-Situation. Der Prozess der Steuerberatung weist eine deutlich geringere Wertschöpfung auf. Das Schlusslicht stellt somit der Prozess der Buchführung / Jahresrechnung dar, welcher nochmals eine geringere Wertschöpfung als die Steuerberatung aufweist.

Basierend auf den erfassten und visualisierten Ist-Situationen der drei Prozesse Wirtschaftsprüfung, Buchführung / Jahresrechnung und Steuerberatung, konnte im weiteren Verlauf auf die vorhandenen Probleme hingewiesen werden.

Bei keinem der Prozesse wurden gravierende Verschwendungen aufgedeckt. Trotzdem gibt es bei jedem einige Kleinigkeiten, welche durch Optimierungsmassnahmen verbessert werden können und so zu einer höheren Wertschöpfung beitragen können.

Es empfiehlt sich aufgrund der klar höchsten Wertschöpfung, den Tätigkeitsschwerpunkt auf dem Wirtschaftsprüfungsprozess zu festigen und diesen nach Möglichkeit auszubauen.

Abschliessend lässt sich sagen, dass Verbesserungen der Kernprozesse auch in kleineren Unternehmen durchaus sinnvoll sind, selbst wenn diese in geringfügigen Schritten erfolgen. Zudem sollte nicht nur eine einmalige, sondern eine laufende Verbesserung angestrebt werden.

Weiterführende / empfohlene Literatur zu diesem Thema

Brenner, J. (2016). *Lean Production. Praktische Umsetzung zur Erhöhung der Wertschöpfung*. (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Freibichler, W. & Stiehl, A. (2013). *Praxishandbuch Operative Wertsteigerung. Wie Top-Entscheider Potenziale zur Optimierung erkennen und nutzen*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Wagner, K. & Lindner, A. (2017). *WPM Wertstromorientiertes Prozessmanagement. Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren*. (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.