

Wo tropft Ihr GELD unbemerkt aus den Leitungen Ihres Unternehmens?

„Wie Sie versteckte Unwirtschaftlichkeiten finden“

Beispiele aus der Brillenfabrik Durchblick

Günther Pichler

Experte für Prozesskostenrechnung



Prozesskonforme Grenzplankostenrechnung

Prozesskostenrechnung

Einsatz & Umsetzung



E-Book ausgesuchte Texte

Impressum:

Umschlaggestaltung, Illustration: Comstratega GmbH

Lektorat, Korrektorat: Wolfgang Giegler

Verlag: Selbstverleger

Druck: Name und Ort der Druckerei



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

© Copyright: 2018 Autor Günther Pichler www.greko.at
Rechteinhaber Günther Pichler



Ein Buch für Unternehmer &
Geschäftsführung und solche die einer
werden wollen....

VORWORT	6
VERSTECKTE UNWIRTSCHAFTLICHKEITEN	7
DIE BASIS DER GREKO METHODE	10
DIE GREKO METHODE	11
WARUM WOLLEN WIR UNS DAS ANTUN?	12
DERZEITIGE SITUATION	19
WELCHE THEMEN HABEN WIR?	19
ANFORDERUNGEN	21
8 SCHRITTE ZUR PROZESSKOSTENRECHNUNG	22
SCHRITT 1. ERLÖSPANUNG	23
ABSATZ- / UMSATZPLANUNG	23
OPTIMIEREN SIE IHRE ABSATZZAHLEN	25
KENNZAHLEN FÜR DIE ABSATZ-OPTIMIERUNG:	25
SCHRITT 2. AUFBAU DER GRUNDDATEN	26
NUTZEN SIE DIE UMSETZUNG- UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR EIN MAßGESCHNEIDERTES CONTROLLING	27
SCHRITT 3. PLANUNG VON PREISZETTELN	28
ERMITTLUNG VON KOSTENSÄTZEN	28
WIE FUNKTIONIERT DIE PROZESSKOSTENRECHNUNG?	31
WAS BRINGT NUN DIE PROZESSKOSTENRECHNUNG?	32
SCHRITT 4. VERRECHNUNG ILV	34
SCHRITT 5. AUFBAU DER KALKULATION	38
KOSTENTRÄGER - KALKULATION	38
SCHRITT 6. PLAUSIBILISIERUNG	40
ABSTIMMUNG & PLAUSIBILISIERUNG DER PLANUNG	40
SCHRITT 7. IST-ABRECHNUNG	42
IST-LEISTUNGS-ERFASSUNG	42
SCHRITT 8. ANALYSEN & AUSWERTUNGEN	44
ERKENNUNG – VERBESSERUNG - VERMEIDUNG	44
BUCHEMPFEHLUNG	46
IN EIGENER SACHE	47
ADVANCED PROFIT CONTROL - APC CONSULTING GMBH	47

Vorwort

Liebe Leser,
ich freue mich, dass Sie mein E-Book Auszüge aus dem Band I

*„Möchten Sie wissen, wo Ihr Geld aus den
Leitungen Ihres Unternehmens tropft,
anstatt Ihr Ergebnis zu verbessern?“*

gefunden und heruntergeladen haben.

Mit diesem E-Book entführe ich Sie in die Welt der
Unternehmenssteuerung. Lesen Sie dieses Buch und sehen Sie,
wie auch Sie mit der „Greko Methode“ mehr Effizienz und
Entscheidungssicherheit für die Zukunft gewinnen.

Der große Vorteil der Greko-Philosophie ist, dass eine Dynamik in
die Organisation kommt, die die Mitarbeiter in eine positive
Richtung lenkt.

Wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und Durchsehen dieses
Buches. Haben Sie Fragen, Wünsche oder Anregungen?
Ich würde mich über Ihre Kontaktaufnahme freuen!

Günther Pichler

Versteckte Unwirtschaftlichkeiten

Hier möchte ich Ihnen ein ganz spezielles Beispiel aus meiner Beraterlaufbahn erzählen. Dieses Beispiel gibt Antwort darauf, warum die „Analytische Budgetplanung“ so wichtig ist.

Also: Folgendes ist mir während einer gemeinsamen Budgetierung mit einem Klienten vor einigen Jahren passiert:

Bei der Kostenarten-Analyse arbeiten wir gewöhnlich nach dem Pareto-Prinzip 80:20. Dies bedeutet, wenn wir 100 Kostenarten haben, dann entfallen auf 20 dieser Kostenarten 80% der Gesamtkosten. Bei einem Klienten war die Kostenart „Wasser“ auf dem 18. Platz.

Der Controller des Unternehmens hatte beschlossen, sich nicht mit der Kostenart „Wasser“ zu beschäftigen. Er zeigte mir die vergangenen fünf Bilanzen mit denselben Beträgen für die Wasserkosten.

Nun war meine Frage: „Nicht wo, sondern wofür benötigen Sie das Wasser“?

Im Verlauf der analytischen Planung fanden wir heraus, dass das Wasser die Maschinen kühlt. Nach eingehenden Untersuchungen konnten wir feststellen, dass bei maximaler Last und Betriebsleistung der Maschinen der Wasserverbrauch etwa die Hälfte von der Kostenart „Wasser“ benötigte.

Die Suche begann nun – nach der zweiten Hälfte des Wasserverbrauchs. Innerhalb des Unternehmens analysierten wir zum Beispiel Wasser für Kaffee, Händewaschen, Duschen in den Umkleidekabinen etc.

Die Analyse der zweiten Hälfte des Wassers war nicht wirklich erfolgreich. Daher beschlossen wir, den Wasserzähler am Freitag nach der Arbeit und dann wieder am Montagmorgen abzulesen. Es stellte sich heraus, dass der Zähler weitergelaufen ist, obwohl alle Maschinen stillgestanden sind. Ob da jemand heimlich Wasser abgezapft hat?

Nein, es wurde kein Wasser geklaut. Die Hauptleitung hatte ein Leck nach dem Zähler! So tropfte das Wasser aus der Leitung und versickerte ungenützt - jahrelang!

Die Kosten für Wasser je Kubikmeter belaufen sich auf ca. 1,- Euro und die Kanalgebühr ist mit 2,- pro Kubikmeter anzusetzen.

Das Unternehmen versuchte folglich, mit dem Wasserwerk bzw. der Abwasserorganisation, wenigstens über die Kanalgebühren zu verhandeln.

Mein Resümee: Über diese Art der Gemeinkostenplanung konnte ich bereits mit vielen Klienten Kostenarten aufdecken, die jahraus, jahrein enorme Summen gekostet haben.

*Sind Sie sicher, dass der Strom des
Nachbargebäudes, nicht auf Ihrem
Stromzähler hängt?*

Die Basis der Greko Methode

- Transparenz in allen Bereichen
- Betriebswirtschaftlicher Überblick
- Sicherheit bei Entscheidungen
- Eigenverantwortliche Teams



Die Greko Methode

Jeder Unternehmer und jede Führungskraft brütet täglich Stunden über mangelhafte Geschäftsprozesse und den nicht erreichten Zielen.

Die Greko Methode ist ein **für Ihre Unternehmenskultur entwickeltes Führungskonzept**. Sie legt den Grundstein für klar strukturierte Abläufe. Aber auch Freiräume für die Potentialentfaltung der Mitarbeiter.

Greko ist zum einen die Methode, zum anderen eine Software, die diese Methode abbildet und als Werkzeug zur Umsetzung dient.



Ihre Vorteile:

- Mehr Zeit für das Wesentliche (für Innovation, Mitarbeiter, Kunden, Familie, Freizeit, etc.)
- Informationen für mehr Sicherheit bei Entscheidungen
- Sicherung der Zukunft durch Innovationen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Stärkung der Führungsakzeptanz
- Eigenverantwortliche Selbststeuerung

Warum wollen wir uns das antun?

Vielleicht sollte ich Ihnen erzählen, wie ich zu Greko (der prozesskonformen **Grenzkostenrechnung**) gekommen bin:

Als Führungskraft in einem Familienkonzern war ich verantwortlich für die Übersiedlung eines Lagers von A nach B. Es gab monatliche Budget-Plan-Ist-Vergleichssitzungen.

Die Planungsprämisse ergab sich mit monatlich 160 Leistungsstunden. Es gab in meinem Bereich Monat für Monat „negative“ Abweichungen. Es war wirklich frustrierend, ich habe immer mehr Projekte übernommen, als man in der normalen Arbeitszeit hätte schaffen können. Die Abwicklungsqualität und Termine der Projekte wurde stets eingehalten – natürlich musste mein Bereich einfach mehr leisten!

Eigentlich war der Plan-Ist-Vergleich „PIV“ bzw. die Ist-Abrechnung eine Sammlung von Kostenarten auf Kostenstellen. Also gab es keine Leistungsverrechnung. Da ich mehr geleistet hatte als meine Kollegen, sind bei mir natürlich auch mehr

Arbeitsstunden angefallen und bin trotz Mehrleistung schlechter dagestanden als die anderen. Damals beschloss ich, ein faires Verrechnungssystem zu suchen oder zu entwickeln.

Im Zuge meiner Aus- & Weiterbildung sanierte ich ein paar Jahre später als kaufmännischer Leiter ein Tochterunternehmen. Bei der Ausbildung zum Diplom-Controller bin ich auf „Greko“ gestoßen.

Ab dieser Zeit hatte ich ein Instrument, das die Kosten und Leistungen in ein Verhältnis brachte.

Und so wurden die Grenzkosten bei mehr Leistung auch entsprechend angepasst. Damit hatte ich ein „faires“ Instrument gefunden, das die erbrachte Leistung den Kosten auch wirklich gegenüberstellt.

Die wichtigste Frage war:

*„Nicht wo sind die Kosten angefallen,
sondern für welche Leistungen?“*

Die Kommunikation steigt enorm und bringt Führungskräfte und Mitarbeiter an den Tisch - man hat Informationen in der Hand, über die man die Performance, die Kosten und die Verrechnung auf Kostenstellen, Projekte, Aufträge und Kostenträger exakt nachvollziehen kann.

Somit sieht jeder Mitarbeiter, wo seine Leistungen entstehen – Kostenstelle, Bezugsgröße, Teilprozess - wo diese in der Kostenträgerkalkulation verrechnet werden.

Am Ende des Tages haben wir alle Information für die:

- Unternehmenssteuerung
- Mitarbeiter, die die Kosten verursachen
- Vor- und Nachkalkulation Deckungsbeitragsrechnungen.

Nun sehen die verantwortlichen Teams die Kosten im Verhältnis zu ihren Leistungen als Preiszettel! Der Effekt ist enorm, denken Sie nur an Projekte die mit Preiszettel (Kostensätze) kalkuliert wurden, die sich über einen längeren Zeitraum ziehen?

Da muss die Transparenz der Kostensätze permanent im Fokus bleiben.

Mitarbeiter brauchen Sicherheit und eine Methode, die verständliche Informationen liefert. Mitarbeiter wollen geführt - zum Ziel hingeführt werden. Dafür muss einerseits die Komplexität überwunden werden, andererseits müssen Teams die innovativen Prozessverbesserungen in der Organisation kommunizieren können.

Dabei entsteht eine Eigendynamik im Betrieb, die für die Entwicklung der Mitarbeiter-Teams von enormer Wichtigkeit ist.



Das Schöne an der Greko Philosophie ist, dass die Mitarbeiter wie beim Kegeln die Resultate ihrer Leistungen in einer ehrlichen, fairen Weise z.B. via Intranet einsehen können.

Damit entsteht Vertrauen und der Drang zur Verbesserung (KVP ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ein Nebeneffekt der bei der Verbesserung entsteht, ist die Innovation.

Wenn man ein Software Werkzeug wie Greko einsetzt, dann übernimmt man auch die Führungsphilosophie, die diesem Werkzeug zu Grunde liegt.

Wir als Führungskräfte haben die Verpflichtung, unsere Mitarbeiter zum Ziel hinzuführen. Modelle zu entwickeln, Prozesse zu simulieren. Voraussetzung ist ein klar formuliertes strategisches Ziel. Details zu diesem Thema finden Sie im Band I Strategieentwicklung mit System nach Mercedes.

Es ist schon interessant zu beobachten, dass viele Unternehmen keine erprobten Steuerungs-Methoden einsetzen, stattdessen immer wieder alles neu erfinden wollen.

Man hat das Gefühl, wirklich fleißig zu sein und bemerkt bei all den Bemühungen nicht, dass das Geld aus den Leitungen des Unternehmens tropft, ohne das Ergebnis zu verbessern.

Es ist eigentlich so wie mit dem Holzarbeiter, der eine stumpfe Säge hat und sagt: „Ich habe keine Zeit die Säge zu schleifen, ich muss ja Bäume fällen!“ Festgefahren Prozess, das haben wir immer schon so gemacht, müssen aufgebrochen werden.

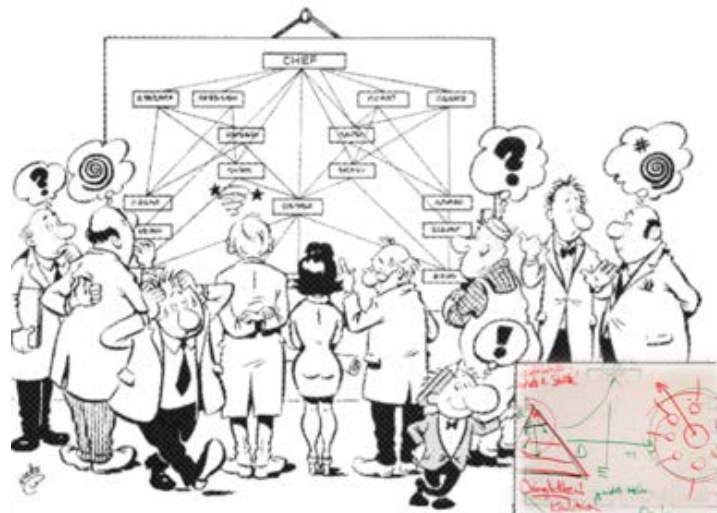
Die Zeiten in denen „nur“ die Manager die Denkarbeit erledigt haben sind vorbei. Die Lösung heißt, eigenverantwortliche Selbststeuerung von Teams.

Die Organisationsform der Pyramide muss der Zellenorganisation weichen. Situationsgebundene Entscheidungen Jeder ist Teil des Unternehmenserfolgs!

Die Greko Methode bringt Ihnen für die Unternehmensführung folgende

Vorteile:

- Verstehen aller Geschäftsprozesse
- Kundenorientierung
- Klarheit bei Entscheidungen & Umsetzung
- Eigenverantwortliches Denken & Handeln
- Flexibilität bei der Einsetzbarkeit
- Verringerung von endlosen Besprechungen
- Mehr Zeit für das Wesentliche



Quelle: links unten Niels Pfläging 2013

Derzeitige Situation

Die Verhältnisse von Wachstum, Rentabilität, Sicherheit und Vollbeschäftigung sind in vielen Branchen, Märkten und Unternehmen in Unordnung geraten.

Für den, der den Anschluss verpasst, werden „die Zeiten schlechter“, wird „der Wettbewerb härter“. Wer die Schuld für eigene Probleme bei anderen sucht, dem bleibt verborgen, dass man mit jeder hinausgeschobenen Entscheidung *Zeit & damit auch Geld* verliert. Dass man selbst lernen muss, besser als der Wettbewerb zu werden. Dass man selber besser werden muss und nicht „die Zeiten“.

Welche Themen haben wir?

- Anspruchsvollere Kunden
- Klare Kommunikation
- Richtige Informationen
- Steigende Kosten
- Mangelnde Transparenz
- Unmotivierte Mitarbeiter

Jede Organisation hat individuelle Ansprüche an die Produkt- / Marktkombination. Daher sind die Führungskräfte gefordert, diesbezüglich die Information und Organisation für Teams zur als Serviceleistung zur Verfügung zu stellen. Hier soll ein kundenorientierter Leistungskatalog mit Verrechnungspreisen entstehen.

Im Vordergrund der Kunde und das Team, alles andere muss überdacht werden! Die Transformation heißt nichts anderes als Umdecken, wie man die Organisation in Zukunft aufstellt. Dezentrale Netzwerkorganisation benötigt Serviceleistungen für Information und Organisation.

Jedes Unternehmen hat einen gewissen Reifegrad in Hinblick auf die Aufbau- & Ablauforganisation, bei den Geschäftsprozessen, beim Produktlebenszyklus, bei der Kultur zu lernen, Wissen weiter zugeben, Innovationen zu erzeugen und umzusetzen.

Natürlich gibt es in den meisten Unternehmen eine Kostenrechnung – zumindest glaubt das die Geschäftsführung. Die Regel ist eine Kostensammlung auf groben Kostenstellen, die zum Schluss einfach umgelegt werden.

Anforderungen

Das Dilemma beginnt bereits damit, dass die wahren Kosten nicht bekannt sind. Mehr Transparenz und mehr Effizienz sind gefordert. Glauben Sie mir, hätten Sie die wirklichen Kosten von Ihren Produkten- und Dienstleistungen, würden Sie ganz andere Entscheidungen treffen.

- Überprüfung der Kalkulation, des Kundennutzen der Produkt- / Marktkombination
- Talente für die Umsetzung der gesteckten Ziele aus dem eigenen Unternehmen finden
- Konzentration auf die Unternehmenskernkompetenzen
- Vermarktungsmöglichkeiten bewerten & nutzen
- Wertschöpfungsketten messbar verbessern
- Teams entwickeln eigenständig Zielvorgaben und Verbesserungen

8 Schritte zur Prozesskostenrechnung

In den meisten Unternehmen herrscht Klarheit über die „produktiven“ Kosten: Materialeinsatz, Fremdleistungen, Maschinenstundensätze, Mitarbeiterstundensätze.

Was ist aber mit den „unproduktiven“ Kosten, wie Verwaltung, Vertrieb, Forschung & Entwicklung? Wie sollen diese Kosten auf die Produkte und Dienstleistungen verrechnet werden? In den meisten Unternehmen geschieht das nur in Form von mehr oder weniger dubiosen Gemeinkostenzuschlägen.

Mein Mentor hat immer zu mir gesagt: „Wir erstellen eine Prozesskostenrechnung und keine dubiosen Gemeinkostenumlagen, 1930 hat Al Capone die letzten umgelegt...!“

Wir müssen weg von dubiosen Gemeinkostenumlagen, wir sind es den bisher umgelegten Mitarbeiter-Teams schuldig!



Schritt 1. Erlösplanung

Absatz- / Umsatzplanung

Die Zielsetzung sollte sein: „Steigerung der Umsätze, mehr Mengen verkaufen, die Verkaufspreise erhöhen und die Erlösschmälerungen verringern.“

Ein wesentlicher Teil für unseren Erfolg stellt dabei die Herausforderung der Innovationen dar. Das einzigartige Verkaufsversprechen, der USP (Unique Selling Point) funktioniert nur dann, wenn Sie auch wirklich einen haben!

Über das Jahr sammeln wir nicht nur Daten wie Umsatz je Kunde, Rabatte, Skonti und die Deckungsbeiträge in unseren IT Systemen.

Genauso wichtig ist es, darüber hinaus Informationen vom Kunden zu bekommen.

Überlegen Sie einmal dazu, welche Personen den ersten und welche Personen den letzten Kontakt mit den Kunden haben? Jeder dieser Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die Kaufgewohnheiten und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen.

Sie erkennen daraus kundenindividuelle, regional begrenzte oder saisonale Optimierungspotentiale, sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Absatz- & Umsatzzahlen.

Den ersten Auswertungen des Vertriebscontrollings folgt die Betrachtung der Beziehung von den Bemühkosten, einen Kunden an Land zu ziehen, Anfragen zu Angeboten und Angeboten zu Aufträgen. Dazu sammeln Sie über das Jahr die erforderlichen Daten. Durch die Analysen ergeben sich wertvolle Aussagen, wie viele Aufträge aus einer gewissen Anzahl von Anfragen beziehungsweise Angeboten entstanden sind. So kann vertriebsübergreifend bestimmt werden, an welchen Stellen im Akquise-Prozess und bei der Abwicklung von Bedarf und Anfragen Verbesserungen erzielt werden können, um mehr Aufträge zu gewinnen.

Clustern Sie ihre Kunden und Produkte mit der ABC Analyse in Einheiten, die der Vertrieb besser beherrschen kann.

Optimieren Sie Ihre Absatzzahlen

Kennzahlen für die Absatz-Optimierung:

- Analyse Marktvolumen & Sättigungsgrad
- Außendienst fördern & fordern
- Analyse Produkt-/Marktkombination
- Kundennutzenanalyse nach Jochen Schauenburg

Neben der klassischen Absatzplanung basierend auf Umsätzen, können Sie auch eine Absatzplanung nach Mengen durchführen.

Ihre Vorteile:

- Sie steigern Absatzmenge und Umsatz durch Analyse und zielgerichtete fokussierte Planung
- Sie schaffen eine verbindliche Zielsetzung
- Sie setzen Maßnahmen auf Basis von Plan- / Ist-Vergleichen
- Sie reduzieren Erlösminderungen (Skonti, Boni, Rückvergütungen)

Schritt 2. Aufbau der Grunddaten

Wir empfehlen, für die Einführung ein IT-Programm zu verwenden. Ohne ein IT-Programm werden Sie nicht in der Lage sein, den Überblick zu behalten. In der Brillenfabrik Durchblick wurde auf das IT-Programm Greko.at gesetzt.

Der Aufbau der Grunddaten:

- Kostenstellen
- Kostenarten
- Kostenträger
- Aufträge
- Personal und deren Kapazitäten
- Tätigkeiten
- Kundenstamm
- Artikelstamm, etc.

Nutzen Sie die Umsetzung- und Gestaltungsmöglichkeiten für ein maßgeschneidertes Controlling

Gestalten Sie Ihr Controlling rational – steuern Sie gezielt, gewinnen Sie wertvolle Informationen und fundieren Sie damit wichtige Entscheidungen.

Ihre Mitarbeiter werden in Zukunft immer höhere Anforderung an das Controlling stellen. Nur mit einem Controlling-System, das auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation maßgeschneidert ist, werden neue Talente in Ihr Unternehmen kommen und können Sie Ihre wertvollen Mitarbeiter behalten.



Schritt 3. Planung von Preiszetteln

Ermittlung von Kostensätzen

Mit den o.g. Grunddaten beginnt die Planung von Kostenstellen, man verrechnet diese Kosten anschließend in Form von Kostensätzen = Preiszettel mittels Leistungsmengen auf die Empfänger.

Gibt es bereits eine vermeintliche Kostenrechnung, die „nur“ eine Kostensammlung mit Umlagen darstellt, nimmt man diese Daten als Grundlage in die Planung der Kostenstellen.

Gibt es bisher keine Kontierung der Kostenarten auf Kostenstellen und Kostenträger in der Fibu, dann erarbeitet man mit Hilfe der Saldenliste einen Betriebsabrechnungsbogen (BAB).

Der tolle Nebeneffekt bei dieser Erarbeitung des BAB Betriebsabrechnungsbogens ist, dass die verantwortlichen Mitarbeiter die Kostenstruktur des Unternehmens kennen lernen und natürlich ihren eigenen Bereich mit ganz anderen Augen sehen.

Hat man die nach Kostenstellen kontierten Buchungsjournalzeilen aus der Fibu zur Verfügung, übernimmt man diese in die Masterplanung der Kostenstellenrechnung. Und schon hat man die Kostenstellen-Planung der primären Kosten erstellt.


In allen Medien wird über moderne Führung und eigenverantwortliche Selbststeuerung berichtet, dazu braucht es die nötigen Grundlagen für die Umsetzung.

Die Greko Methode liefert die Preiszettel, nach entsprechender Aufbereitung, und bietet die Grundlage für jeden Mitarbeiter, seine Leistungen transparent darzustellen.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, die Leistungen einzusehen, die Zielerreichung zu prüfen und damit das Feedbacksystem aufzubauen. Lob, Anerkennung und Wertschätzung motivieren die Mitarbeiter immer weiter.

Mit den bisherigen Verrechnungssystemen entstehen dubiose Gemeinkostenschlüsselung, die wie mit einer Gießkanne verteilt werden und somit keine aussagefähige Kalkulation gewährleisten. Die Mitarbeiter bleiben auf der Strecke!

Ermittlung von Kostensätzen, für aussagefähige Kalkulationen.



Planungsblätter

120 ***** Finanzbuchhaltung ***** 5 **LE Debit Mahmwesen** 1.200,0 **Mahn**
 Werk 1 **Durchblick Austria** LEH **Martin Lehner**

Kostenstelle 120 ***** Finanzbuchhaltung ***** 5 **LE Debit Mahmwesen** 1.200,0 **Mahn**
 Werk 1 **Durchblick Austria** LEH **Martin Lehner**

3.6 Autom. Planungsrechnung 3.6 Plan GuV

ZL	KOA	Bezeichnung	BA	W	KST	BZ	AUF	ME	Menge	Preis	Gesamt	Prop.	Fix
0010	00001	*** Prozessplanung ***						Std.	213,3	0,000	0	0	0
0110	62000	Gehälter						Std.	277,2	15,987	4.432	4.432	0
0111	90550	Kalk. GNK	A	1		500500		%	4.432,2	0,560	2.482	2.482	0
0410	73900	Porti & Postkosten						EUR	0,0	0,000	168	168	0
0440	76000	Büromaterial						EUR	0,0	0,000	638	638	0
0470	77550	Rechts- u. Beratungskosten						EUR	0,0	0,000	929	0	929
0471	92001	Kalk.-Raumkosten	K	1	200	1		m²	13,9	7,233	101	101	0
0472	92101	Kalk. Stromkosten	K	1	210	E		KWh	11,6	0,257	3	3	0
0473	92201	Kalk. IT Business Solution	K	1	220	1		ESStd	29,0	81,375	2.362	2.362	0
0474	92301	LE Telefon- & Kommunikation	K	1	230	1		EINH	2.321,6	0,394	915	915	0
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	K	1	230	1		EINH	2.321,6	0,005	12	0	12
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	K	1	220	1		ESStd	29,0	38,023	1.103	0	1.103
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	K	1	210	E		KWh	11,6	0,028	0	0	0
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	K	1	200	1		m²	13,9	0,224	3	0	3
0100									0,0	0,000	0	0	0

Planungskosten	13.149	11.101	2.048
Plankostensätze	10,957	9,251	1,707

Wie funktioniert die Prozesskostenrechnung?

Bei der Prozesskostenrechnung werden Hauptprozesse (Kostenstellen) zu Teilprozessen heruntergebrochen. Und diese Teilprozesse dann nochmals zu Tätigkeiten. Die Tätigkeiten werden sachlich zusammengehörend und kostenstellenübergreifend zugeordnet.

Beispiel:

- **Hauptprozess:** Rechnungswesen
- **Teilprozess:** Debitorenmanagement
- **Tätigkeiten:** Bonitätsprüfung, Neukunden, Fakturierung, Mahnwesen, Inkasso

Im nächsten Schritt werden die Tätigkeiten in Bezugsgrößen erfasst; z.B. Anzahl Kundenstammpflege, Anzahl Buchungen Ausgangsrechnungen, Anzahl der Kontrollen von Abzügen Skonti, Anzahl für die Bonitätsprüfung, Anzahl der Mahnungen.

Wichtig dabei ist der Adressat. Für wen haben wir die o.g. Leistungen erbracht? Keine Sorge, meine Damen und Herren,

die Leistungserfassungen sind in der Regel über die Datenbanken ermittelbar. Wenn man ein modernes System aufbaut, dann darf es keine Stricherl-Listen geben!

Die Planung der Aktivitäten ist die Voraussetzung für Vorgaben – ähnlich wie in der Produktion. Und die Basis für die Produktivitätsmessung. Damit bekommt jeder Kostenstellenverantwortliche ein Werkzeug in die Hand, um seinen Bereich führen zu können.

Was bringt nun die Prozesskostenrechnung?

Die bisher nicht zurechenbaren, administrativen Kostenstellen bzw. die Strukturkosten (Bemühkosten & Fixkosten) werden aufgelöst. Nun lassen sich diese Kostenstellen wie „produktive“ Kostenstellen auf einzelne Produkte und Dienstleistungen verrechnen.

Die Kosten der einzelnen Prozesse und die Mengen der erbrachten Leistungen schaffen Transparenz die jeder versteht. Die verantwortlichen Teams erkennen dadurch Möglichkeiten zur Rationalisierung und zur Produktivitätssteigerung.

Die Teams können eigenverantwortlich sämtliche Abläufe besser und effizienter organisieren.


Ihre Vorteile:

- Jede Tätigkeit bekommen einen Preiszettel angehängt
- Die Teams erarbeiten Vorgabezeiten für Tätigkeiten selbst
- Es entsteht ein Kostenbewusstsein
- Unproduktivitäten und Unwirtschaftlichkeiten werden erkannt
- Transparenz verbessert Entscheidungen massiv
- Steigerung der Produktivität
- Statt Gemeinkostenzuschläge - ehrliche Preise
- Abweichungen werden rasch erkannt
- Monatliche Messungen erleichtern Verbesserungen
- Erfolgsausweis der Gemeinkostenstellen
- Höhere Leistungen bei geringeren Kosten
- Ressourcen werden frei für Innovationsprojekte
- Verrechnungspreise iLv - OECD Konform

Schritt 4. Verrechnung iLv

Kostenstellen, die für andere leisten

Die sogenannte iLv, innerbetriebliche Leistungsverrechnung, das sind Kosten einer Kostenstelle, die auf eine andere Kostenstelle ihre Leistungen x Preiszettel (Kostensatz) verrechnet. Diese Verrechnung stellt eine der wichtigsten Kosteninformationen einer guten Prozesskostenrechnung dar, um die wahren Kosten einer Kostenstelle zu erhalten. Aus Erfahrung weiß man, dass der Kostenanteil der iLv einer Kostenstelle sehr oft über 50% liegt.



Wir gehen davon aus, soweit möglich alle Kostenstellen / Leistungen, eben auch die Verwaltungs- & Vertriebskostenstellen auf Kostenträger, Aufträge und Projekte zu „verrechnen“.

Damit entsteht ein neuer Ansatz für Mitarbeiter, sich selber als eigenverantwortliche Team-Leader mit Kosten- und Leistungszahlen zu sehen.

Mit dieser neuen Technologie entstehen die Elemente moderner Führung, die *Zielerreichung*, als höchste Motivationsstufe nach

Herzberg – im Sinne eigenverantwortlicher Zielvorgaben zu erarbeiten.

Zweitens, faires, auf Fakten basierendes *Feedback-System* oder anders ausgedrückt: die *Anerkennung und Wertschätzung* die Menschen brauchen.

Bisher hat niemand mit der Finanzbuchhaltung über Leistungskennzahlen gesprochen und damit kam es auch nicht zu dem o.g. Feedback – weil die Kosten der Fibu einfach mit einem Schlüssel umgelegt wurden!

Natürlich erbringt die Finanzbuchhaltung Leistungen, die für die weitere Informationsaufbereitung enorm wichtig ist.

Besondere Sorgfalt muss bei der Einführung der Prozesskostenrechnung bei allen administrativen Bereichen an den Tag gelegt werden.

Eine Kostenstelle ist der „Sender“ und die andere der „Empfänger“. Im Normalfall einer Planung beginnt der Sender, seine Kosten und Leistungen zu planen und mittels Leistungsmengen x Preiszettel an den Sender zu verrechnen.

Um die Kapazitäten vom Empfänger festzulegen, gibt dieser den Bedarf der benötigten Leistungen von einer Kostenstelle/Bezugsgröße bekannt.

Es entsteht somit ein kaufmännischer Vertrag zwischen Sender und Empfänger. Erstens über den Preis (Preiszettel der Leistung) und zweitens wegen der geplanten Abnahme von Leistungen.

Mitarbeiter wollen ihre Leistungen zeigen und dafür gelobt werden. Wann haben Sie das letzte Mal die Mitarbeiter in der Finanzbuchhaltung, Qualitätssicherung, Haustechniker, etc. gelobt?

In der Abbildung unten sehen Sie die Kostenstelle Finanzbuchhaltung, die normalerweise in der Verwaltung als Zuschlagsatz untergeht.

Wenn sich bei diesem Satz auch viele Professoren aufregen werden, bei uns sind alle Kostenstellen verrechenbar!

Jeder Mitarbeiter erbringt eine Leistung, die zum Gesamterfolg beiträgt. Damit unterscheiden wir nicht mehr in produktive und unproduktive Kostenstellen!

Und nur so entsteht die Grundlage für die „eigenverantwortliche Selbststeuerung.“

Was glauben Sie, wie sich die Mitarbeiter fühlen, wenn die Leistungen transparent vorliegen und diese das erste Mal vor den Kollegen präsentiert werden?

Viele Mitarbeiter arbeiten freiwillig ohne Bezahlung bei Vereinen oder sind Weltmeister im Triathlon, weil sie im Beruf nicht gefördert und gefordert werden.

Mitarbeiter kennen ihre Leistungsmengen genau!

W	Kostenstelle	Bezugsgröße	ME	Planmenge	GKS
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	1 Buchungen	Buch	60.000,0	1,865
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	2 LE Debitoren Buchungen	AR	6.000,0	6,244
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	3 LE Debit Kundenstamm	Anz.	2.000,0	8,239
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	4 LE Debit Bonitätsprüf.	Ausk	250,0	48,566
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	5 LE Debit Mahnwesen	Mahn	1.200,0	9,251
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	6 LE Debit Ausfälle bearb	Ausf	20,0	91,060
1	120 *** Finanzbuchhaltung ***	7 LE Debit Briefe schreib	Brie	210,0	4,336

Schritt 5. Aufbau der Kalkulation

Kostenträger - Kalkulation

Um die Kalkulation transparent zu gestalten, empfiehlt sich die Anwendung einer Deckungsbeitragsrechnung. So sehen alle Mitarbeiter ihre Leistungen in der Kalkulation. Damit entsteht eine Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und ihren Prozessen. Nur, wenn man Prozessschritte so misst und entsprechend darstellt, kann man diese auch nachhaltig verbessern.

Der Aufbau von Kostenträgern hängt immer von der Sortimentbreite und -tiefe ab. In welchem Detaillierungsgrad man zu Beginn gehen sollte, hängt von den Daten und deren Aufbereitung ab.

In manchen Fällen hat man schon viel geschafft, wenn man auf Produktgruppen eine erste Kalkulation erstellt.

Dieses Mal ist der Sender die Kostenstelle und der Empfänger eine Produktgruppe, Kostenträger oder Projekt.

W Auf.Nr. Bezeichnung 1 000010 Produktion Art. 111.010 Verantwortliche(f) Fritz Fleißig AGR 30 AA PA AKL AKAT GE 03

Relativziffern Ja Nein ME Plan Ist Abweichung

		Periode 1704		Kumuliert					
	Plan	Ist	Abw.	Bezeichnung	Plan	Ist	in % BL	in % BL	Abweichung
+	70.425,0	42.058,4	-40,3%	Betriebsleistung	281.700,0	264.525,2			-17.174,8 -6,1%
+	39.359,5	24.928,0	-36,7%	Wareneinsatz	157.438,0	156.787,0	55,9%	59,3%	-651,0 -0,4%
+	116,7	76,0	-34,9%	Fremdleistung	466,7	478,0	0,2%	0,2%	11,3 2,4%
-	30.948,8	17.054,4	-44,9%	Rohertrag	123.795,3	107.260,2	43,9%	40,5%	-16.535,1 -13,4%
	20.476,4	14.875,6	-27,4%	Prozesskosten	81.905,6	86.452,8	29,1%	32,7%	4.547,2 5,6%
+	10.472,4	2.178,8	-79,2%	Sonst. Kosten					
	6.429,7	4.792,1	-25,5%	Deckungsbeitrag II	41.889,8	20.807,4	14,9%	7,9%	-21.082,3 -50,3%
+	4.042,7	-2.613,3	-164,6%	Fixkosten	25.719,0	26.828,3	9,1%	10,1%	1.109,3 4,3%
+	4.723,1	9.102,2	92,7%	Ergebnis	16.170,8	-6.020,8	5,7%	-2,3%	-22.191,6 -137,2%
	-680,4	-11.715,5	1.622,0%	Overheadkosten	18.892,2	18.026,3	6,7%	6,8%	-865,9 -4,6%
				inkl. Overhead	-2.721,4	-24.047,1	-1,0%	-9,1%	-21.325,7 783,6%

	Plan	Ist	Abw.	KOA	Bezeichnung	Plan	Ist	Abweichung	%
	106,2	66,8	-37,1%	91201	LE FIBU/Controllingprozesse	425,0	425,0		
	1.518,5	961,7	-36,7%	91501	LE Entwicklungsprozesse	6.074,0	8.579,6	2.505,5	41,3%
	49,6	39,7	-20,0%	93001	LE Einkaufsprozesse	198,4	218,3	19,9	10,0%
	266,4	159,9	-40,0%	93101	LE Rohmaterial Lagerprozesse	1.065,8	1.050,5	-15,2	-1,4%
	1.065,9	1.279,1	20,0%	94001	LE Produktionsleitungsprozesse	4.263,5	5.116,2	852,7	20,0%
	117,0	93,6	-20,0%	94101	LE AV	467,9	514,7	46,8	10,0%
	1.322,5	837,6	-36,7%	95001	LE Metallverarbeitungsprozesse	5.289,9	5.708,7	418,8	7,9%
	1.720,1	1.100,9	-36,0%	96001	LE Rüsten Kunststoffspritzerei	6.880,4	6.880,4		
	998,1	632,1	-36,7%	96002	LE Spritzen Kunststoffspritzer	3.992,4	3.643,0	-349,3	-8,8%
	5.563,6	3.523,6	-36,7%	97001	LE Montageprozesse	22.254,5	22.161,8	-92,6	-0,4%

Schritt 6. Plausibilisierung

Abstimmung & Plausibilisierung der Planung

In dieser Phase sprechen wir vom Kneten der Planung. Alles wird verprobt! Sind auch wirklich alle Leistungen verrechnet, hat jeder seine Erlöse, Kosten, Prozesse & Leistungen überprüft?

Sind auch alle Leistungsmengen verrechnet worden?

Wie verproben Sie, ob es überhaupt möglich ist, mit Ihrem Unternehmensimage, mit dem Vertrieb, mit den Produkten, mit den Services ihres Unternehmens die geplanten Umsatzzahlen zu erreichen?

Alle Leistungen (Menge x Preiszettel) sind auf Kostenstellen oder als Leistungsprozesse auf Kostenträger verrechnet. Siehe auch die Abbildung „Leistungssummen“. Die Kontrolle zeigt: alle sind errechnet.

					Leistungssummen				
W	KST	BZ	Bezeichnung	ME	Verrechnete Leistungen		Verr. Menge	Planmenge	Verr. Diff.
					Kostenstellen	Prozesse			
1	120	2	LE Debitoren Buchungen	AR		6.000,0	6.000,0	6.000,0	
1	120	3	LE Debit Kundenstamm	Anz.		2.000,0	2.000,0	2.000,0	
1	120	4	LE Debit Bonitätsprüf.	Ausk		250,0	250,0	250,0	
1	120	5	LE Debit Mahnwesen	Mahn		1.200,0	1.200,0	1.200,0	
1	120	6	LE Debit Ausfälle bearb	Ausf		20,0	20,0	20,0	
1	120	7	LE Debit Briefe schreib	Brie		210,0	210,0	210,0	
1	120	9	LE Debit Team & Projekte	Std.		10,0	10,0	10,0	
1	130	1	LE Controller Hausbesuche	Std.		3.280,0	3.280,0	3.280,0	
1	150	1	Entwicklungsstunden	Std.		5.080,0	5.080,0	5.080,0	
1	180	1	LE QS Wareneingangsprüf.	Eing		11.000,0	11.000,0	11.000,0	
1	180	2	LE QS Warenausgangsprüf.	Ausg		60.000,0	60.000,0	60.000,0	
1	180	3	LE QS Mängel - Mgmt.	Mäng		900,0	900,0	900,0	

- Kennen Sie die Deckungsbeitragsziele?
- Sind die Kapazitäten der strategischen Projekte geplant?
- Wo sind zu viele Mengen-Leistungen verrechnet?
- Wo findet sich ein Abnehmer dafür?

In dieser Phase kommen die Unwirtschaftlichkeiten ans Tageslicht, die man schon jahrelang mitgeschleppt hat!

Die analytische Planung bedeutet Aufwand, aber dieser lohnt sich jetzt und in Zukunft.



Schritt 7. Ist-Abrechnung

Ist-Leistungs-Erfassung

Unser Anspruch an die Ist-Abrechnung heißt Qualität & Geschwindigkeit. Die Ist-Abrechnung und speziell die Leistungserfassung wird bereits in der Planung mitbedacht. Eine Planung ohne Ist-Daten ist sinnlos!

Die Kosten und Erlöse sollten keine Probleme bereiten. Der Import ist genau geregelt und die Datensätze entsprechend aus der Finanzbuchhaltung hinterlegt. Ein Kontierungs-Konzept wird erstellt und beim Importieren werden die Daten auf Plausibilität kontrolliert. Entsprechende Fehlermeldungen werden sofort in einer eigenen Spalte dargestellt. Um die Fehler rasch in den Griff zu bekommen, sind entsprechende Umbuchungen, aber auch Zuordnungen der Kostenstellen, Kostenarten oder Kostenträger möglich. Natürlich sollte auch beim Sender die Zuordnung geändert werden.

Die Leistungserfassung findet meistens in vielen verschiedenen Programmen statt.

Hier muss man ganz klar festhalten, dass „Stricherl“-Listen kein geeignetes Leistungserfassungsinstrument sind.

Daher empfiehlt sich von Anfang an, ein Erfassungstool einzuführen.

Diese Datenbank muss als Minimalanforderung zumindest in Excel die Leistungen erfassen und automatisiert übergeben werden können. In der Regel finden wir immer einen Weg, mit dem alle Beteiligten leben können!



Ihre Vorteile:

- Fehlkontierungen beim Import erkennen
- Ein Plausibilisierungsprogramm kontrolliert auf Knopfdruck in allen Daten-Bereichen
- Einfache, unkomplizierte Umkontierungsmöglichkeiten
- Zugriffs- und Auswertungsmöglichkeiten für die Verantwortlichen der Selbststeuerung
- Grundlage für den Aufbau einer Scorecard

Schritt 8. Analysen & Auswertungen

Erkennung – Verbesserung - Vermeidung

Wer gesät hat, kann nun die Ernte einfahren!

Jetzt kommt, neben den Überraschungen der Unwirtschaftlichkeiten aus der Planung - siehe Metapher -, der schönste Teil. Jeder Verantwortliche wertet seine Daten nach dem Prinzip der „Eigenverantwortlichen Selbststeuerung“ aus.

Der Soll-Ist-Vergleich im Gegensatz zum Plan-Ist-Vergleich, zeigt die echte, wirtschaftliche Aussage einer Kostenstelle.

Damit halten sich in Zukunft die Ausreden der Mitarbeiter in Grenzen. Die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung zeigt die Leistungsmengenverrechnung der Sender (Kostenstellen / Bezugsgrößen) auf den Kostenträger.

Damit kann der Verantwortliche sehr gut erkennen, wer seine Leistungen lt. Planung überschritten hat.

Die Verbesserungen werden im nächsten Monat genau mitverfolgt.

Somit erkennen alle Mitarbeiter, wie die Kosten, mit den Leistungsmengen in Verbindung stehen.

Diese Transparenz hilft bei allen Verbesserungen, die richtigen Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Ihre Vorteile:

- Visualisierung der Leistungen - Scorecard
- Verbesserungen werden messbar
- Renner & Penner Preiszettel / Kostenträger / Kunden
- Abweichungen bei den Kostenstellen durch „echte“ Soll-Ist-Vergleiche
- Kosten-Transparenz von Leistungen
- Kunden-DB-Rechnung



Buchempfehlung

Prozesskonforme Grenzplankostenrechnung

Heinrich Müller

Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung

Kilger

Kostenrechnung II

Lothar Haberstock

Coachen und Führen mit System

Dieter Bischof

Controller-Leitfaden

Lukas Rieder

Kundennutzenanalyse

Jochen Schauenburg

Kosten-Controlling & Prozessverbesserung

Dieter Andreas / Klaus Eiselmayer

Führen mit flexiblen Zielen

Niels Pfläging

Advanced Selling Strategies

Brian Tracy



In eigener Sache

advanced profit control - apc consulting GmbH

Die apc ist ein unabhängiges Wirtschaftsberatungsunternehmen, das sich als festes Netzwerk selbstständiger Fachexperten etabliert hat.

Da mein Unternehmen advanced profit control heißt, möchte ich vorab klarstellen, dass damit nicht das „Cost Cutting“ im Vordergrund steht, sondern das Ziel ist, Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken, um Kapazitäten frei zu bekommen und Zeit für Innovation zu erhalten.

Weiters wollen wir dafür sorgen, Transparenz entstehen zu lassen, damit die Mitarbeiter selbst, Team-Leader und Eigentümer sowie die Geschäftsführung, sehen, wie fleißig die Mitarbeiter sind.

apc bietet Consulting-Dienstleistungen zur Unternehmensführung & -steuerung mit den Schwerpunkten:

Ganzheitliche Unternehmensführung

- strategisch & operative Unternehmensplanung
- Begleitung bei der Umsetzung

Kosten- & Leistungsmanagement

- Produkt- / Artikelprozesskalkulation
- Soll-Kostenrechnung
- stufenweise Deckungsbeitragsrechnung
- Vertriebscontrolling
- Spartenrechnung etc.

Team-Leader-Information

- Transparenz der Leistungen und Kosten
- Aufbau der Firmen-individuellen Scorecard

Der entscheidende Unterschied zu sonstigen „Beratern“ ist, dass wir neben der analytischen Beratung auch in die aktive Umsetzung eintreten und eine Methodik installieren, die es ermöglicht, Ergebnisse langfristig zu messen, zu steuern und zu kontrollieren.

Durch die Kombination von Teamführungs-technologie und Geschäftsprozessmodellierung in Verbindung mit einem Softwarewerkzeug, unterscheidet sich die apc wesentlich von unserer geschätzten Konkurrenz.

Weiters entwickelt und vertreibt apc eine auf einer Datenbank aufgebauten, prozesskonformen Grenzplankostenrechnung als Entscheidungswerkzeug für Führungskräfte.

In diesem Zusammenhang erbringt die apc mit seinen Kooperationspartnern Beratungsleistungen und vermittelt methodisches Know-how für die Implementation, Integration und Einsatzoptimierung dieser Software bei den Klienten.

apc arbeitet mit Netzwerkpartnern in Österreich, Ungarn, Deutschland und der Schweiz zusammen.

