

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



Das „Gratis E-Book“ enthält
ausgesuchte Texte, die Vollversion
finden Sie im Haufe Verlag unter
„Leadership“...

Prozesskonforme

Grenzplankostenrechnung –

Prozesskostenrechnung

Einsatz & Umsetzung

Ein Buch für

Unternehmer & Geschäftsführer


und solche, die welche werden wollen....

Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit sind manche der verwendeten Begriffe in einer geschlechtsspezifischen Formulierung angeführt. Selbstverständlich wenden wir uns gleichermaßen an Damen und Herren.

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.



Umschlagfoto: Gerald Plattner
Lektorat: Margit Moravek
Illustrationen: Günther Pichler

© 2018

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Versteckte Unwirtschaftlichkeiten	7
Die Basis der Greko Methode	10
Die Greko Methode	11
Warum wollen wir uns das antun?	13
Derzeitige Situation	21
Welche Themen haben wir?	21
8 Schritte zur Greko Prozesskostenrechnung	24
Schritt 1. Erlösplanung	26
<i>Absatz- / Umsatzplanung</i>	26
Kennzahlen für die Absatz-Optimierung:	29
Schritt 2. Aufbau der Strukturdaten	30
Maßgeschneidertes Controlling	31
Schritt 3. Planung von Preiszetteln	32
<i>Ermittlung von Kostensätzen</i>	32
Wie funktioniert die Prozesskostenrechnung?	35
Was bringt nun die Prozesskostenrechnung?	36
Schritt 4. Verrechnung iLv	38
Schritt 5. Aufbau der Kalkulation	42
<i>Kostenträger - Kalkulation</i>	42
Schritt 6. Plausibilisierung	44
<i>Abstimmung & Plausibilisierung der Planung</i>	44
Kundennutzenanalyse	44
Schritt 7. Ist-Abrechnung	48
<i>Ist-Leistungs-Erfassung</i>	48



Schritt 8. Analysen & Auswertungen.....	51
<i>Erkennung – Verbesserung – Vermeidung</i>	51
<i>Buchempfehlung</i>	53
In eigener Sache	54
<i>advanced profit control - apc consulting GmbH</i>	54



Vorwort

Liebe Leser,
ich freue mich, dass Sie mein Buch Band I

„Wo tropft Ihr Geld unbemerkt aus den Leitungen Ihres Unternehmens?“

gefunden haben.

Mit diesem Buch entführe ich Sie in die Welt der Unternehmensführung & -steuerung. Lesen Sie dieses Buch und sehen Sie, wie auch Sie mit der „Ganzheitlichen Unternehmensführung & Grenzplankostenrechnungs-Methode“ mehr Effizienz und Entscheidungssicherheit für die Zukunft gewinnen.

Der große Vorteil der Unternehmensführungs- & -steuerungs-Philosophie ist, dass eine Dynamik in die Organisation kommt, die die Mitarbeiter in eine positive Richtung lenkt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen. Haben Sie Fragen, Wünsche oder Anregungen?

Über Ihre Kontaktaufnahme freue ich mich!

Günther Pichler

Mobil: +436643401670 Email: pichler@greko.at Web: www.greko.at

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 Analyse der Kostenarten arbeiten wir gewöhnlich nach dem Pareto-Prinzip 80:20. Dies bedeutet, wenn wir 100 Kostenarten haben, dann entfallen auf 20 dieser Kostenarten 80% der Kosten. 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 die vergangenen fünf Bilanzen mit denselben Beträgen für die Wasserkosten.

Nun war die Frage:

„Nicht wo, sondern wofür benötigte das Unternehmen 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.

Nun begann die Suche – nach der zweiten Hälfte des Wasserverbrauchs. Innerhalb des Unternehmens analysierten wir zum Beispiel Wasser für Reinigung, 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 erfolgreich zu verhandeln.

Mein Resümee: Über diese Art der Gemeinkostenplanung konnte bereits bei 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



Abbildung 1 Wasserhahn

Die Greko Methode

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

Die Greko Methode ist über Jahre entstanden, um die zunehmende Komplexität in Unternehmen zu beherrschen. Aus den Daten der Kosten und Leistungen **ein maßgeschneidertes, auf Ihre Unternehmenskultur abgestimmtes Führungskonzept**. Es legt den Grundstein für klar strukturierte Abläufe. Dadurch entstehen Freiräume für die Potentialentfaltung der Mitarbeiter in allen Bereichen.

Greko ist zum einen die Methode, zum anderen unterstützt die Greko Software, diese Methode als Werkzeug zur erfolgreichen Umsetzung. Greko beruht auf den Grundsätzen der prozesskonformen Grenzplankostenrechnung nach Hans Georg Plaut. Bitte schrecken Sie sich nicht vor dem langen Namen. Es gibt keine Blackbox, alles ist mit GMV d.h. mit gesundem Menschenverstand erklärbar - und gibt Antworten, wo andere Technologien nicht mehr weiterwissen. Oft kommt wie aus der Pistole geschossen, diese Technologie funktioniert nur bei einem

Produktionsbetrieb. In einer Auskunftei wird seit über 30 Jahren mit der Greko Methode gearbeitet. Da arbeitet jeder Mitarbeiter in der Produktion, die Ergebnisse sind eben keine Werkstücke, sondern „Auskünfte“ mit allen Prozessen dahinter, die notwendig sind um den Kunden zufrieden zu stellen. Die Komplexität zu beherrschen bedeutet, alle Prozess die für einen anderen Prozess arbeiten zu verbinden, zu visualisieren und zu verrechnen. Wir nennen diesen Vorgang iLv innerbetriebliche Leistungsverrechnung. Im Zeitalter von Industrie 4.0 sind die Leistungserfassungen kein Thema mehr und somit steht nichts mehr im Wege, Mitarbeiter zu begeistern und die Vorteile zu heben.



Ihre Vorteile:

- Mehr Zeit für das Wesentliche (für Innovation, Mitarbeiter, Kunden, Familie, Freizeit, etc.)
- Maßgeschneiderte Kalkulationen
- Visualisierung der Prozesskosten
- Informationen für mehr Sicherheit bei Entscheidungen
- Begeisterte Mitarbeiter
- 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, denn ich habe immer mehr Projekte übernommen, als man in der normalen Arbeitszeit hätte schaffen können. Die Abwicklungsqualität und Termine der Projekte wurden 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 ich bin trotz Mehrleistung schlechter dagestanden als andere. 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 meiner Ausbildung bin ich auf „Greko“ gestoßen.

Ab dieser Zeit hatte ich ein Instrument, das die Kosten und Leistungen in ein Verhältnis brachte, um als Prozesskosten im Unternehmen kreuz und quer verrechnet werden zu können.

Und so wurden die Grenzkosten bei mehr Leistung auch entsprechend angepasst. Damit entwickelten wir ein „fares“ SIV Soll-Ist-Vergleich Instrument, das die erbrachte Leistung mittels Kostensatz auch wirklich dahin verrechnet werden konnte, wo die Leistungen anfielen.

Die wichtigste Frage war:

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

Die Kommunikation steigt enorm und bringt Führungskräfte und Mitarbeiter an einen Tisch - man hat Informationen in der Hand über die man die Performance, die Kosten und die Verrechnungen auf Kostenstellen, Projekte, Aufträge und Kostenträger exakt nachvollziehen kann. Erst dann entsteht erst die Möglichkeit die Prozesse zu verbessern. Eigentlich finden wir immer wieder enormes „Know How“ in den Unternehmen. Man braucht nur die Bereiche Mitarbeiter-Teams, Prozessmanagement, IT über die Ablauforganisation und natürlich die Qualitätssicherung einzubinden, die ja ausgebildet sind Prozesse zu analysieren und zu verbessern. Allerdings ohne Kosten weiß man nie ob man richtigliegt!

Jeder Mitarbeiter kann seine Leistungen mitverfolgen – Kostenstelle, Bezugsgröße, Teilprozess - wo diese in der Kostenträgerkalkulation hin 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.

Das Herzstück dieser Arbeit ist die Steuerung der Kostenstellenkosten und -leistungen. Durch den monatlichen SIV Soll-Ist-Vergleich werden die Abweichungen transparent und können sehr leicht einer Korrektur unterzogen werden. Damit sind die kalkulierten Preise unserer Produkte und Dienstleistungen immer im Fokus.

Können Sie sich so eine Besprechung mit diesem Zahlmaterial vorstellen? Target Costing liegt auf der Hand, herauszufinden welche Prozesse veränderbar sind und wie sich diese auf die Prozesskalkulation der Produkte und Dienstleistungen auswirken?

Im Zuge der Mengen- & Preisplanung zeigen uns integrierte Simulationen - d.h. „was, wäre, wenn Funktionen“- auf Knopfdruck die Kapazitätsengpässe von Mitarbeitern und Maschinen an!

Mitarbeiter brauchen Sicherheit und eine Methode, die Transparenz und verständliche Informationen liefert. Mitarbeiter wollen geführt, d.h. 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.



Abbildung 2 Quelle: Organisation Koechert - Deckungsbeitragsrechnung

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 und Prozesse zu simulieren. Die Mitarbeiter müssen so geführt werden, dass der vorgegebene Rahmen oder die Regeln so viel Spielraum bekommen, damit die Umsetzung der neuen Arbeitsweise wirklich Spaß macht, sich einzubringen. Grundvoraussetzung dafür ist ein klar formuliertes strategisches Ziel. Details zu diesem Thema finden Sie im Teil – „Strategieentwicklung mit System Ganzheitliche Unternehmenssteuerung 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 Bäume fällen!“ Festgefahren im 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.

Delegieren Sie die Verantwortung an Mitarbeiter - Teams.

Die Organisationsform der Pyramide muss der Zellenorganisation weichen. Situationsgebundene Entscheidungen bedeuten, dass „Jeder“ Teil des Unternehmenserfolgs ist und daher mit Verantwortung trägt!

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

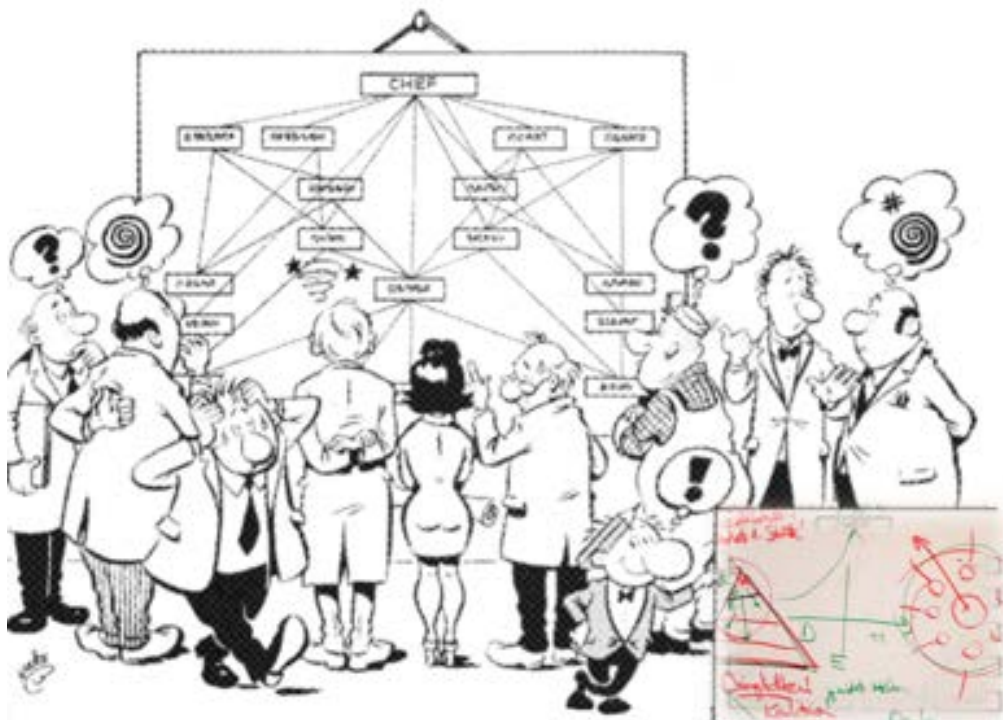


Abbildung 3 alte Orga-Form vs. Neue, siehe Links unten (Niels Pfläging 2013 Wiesbaden)

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. Das bedeutet, dass man selbst lernen muss, besser zu werden als der Wettbewerb und nicht die Schuld bei den „schlechten Zeiten“ sucht.

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 für Teams als Serviceleistung zur Verfügung zu stellen. Hier soll ein kundenorientierter Leistungskatalog mit Verrechnungspreisen entstehen.

Im Vordergrund stehen der Kunde und das Team. Alles andere muss überdacht werden! Die Transformation heißt nichts anderes als Umdenken, wie man die Organisation in Zukunft aufstellt. Dezentrale Netzwerkorganisationen benötigen Serviceleistungen wie Regeln, Informationen und somit Transparenz und Organisation.

Jedes Unternehmen hat einen gewissen Reifegrad in Hinblick auf das Geschäftsmodell, die Aufbau- & Ablauforganisation, den Geschäftsprozessen, den Produktlebenszyklus, die Kultur und das Lernen- und Wissensweitergeben, um Innovationen zu erzeugen und umzusetzen.

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

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 und 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 Greko Prozesskostenrechnung

Die Greko Prozesskostenrechnung ist eine Grenzplankostenrechnung, die sich auf indirekte Geschäftsbereiche bezieht.

Die Kosten werden nach Aktivitäten geplant und mittels Kostensatz (Preiszettel der Tätigkeit) auf die prozesskostenorientierte Kalkulation verrechnet. In den meisten Unternehmen herrscht Klarheit über die „produktiven“ Kosten: Materialeinsatz, Fremdleistungen, Maschinen- und Mitarbeiterstundensätze.

Was ist aber mit den „unproduktiven“ Kosten, wie Verwaltung, Vertrieb, IT, Forschung & Entwicklung? Wie sollen diese Kosten auf die Produkt- und Dienstleistungskalkulationen verrechnet werden? In den meisten Unternehmen geschieht das 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...!“

Keine Angst vor der Leistungserfassung, da habe ich schon meine Wunder erlebt. Das ging von Kündigung bis zum Lob von Mitarbeitern die gemessen werden wollten bzw. die auf ihre Leistungen ein Feedback wie in der Produktion erwartet hätten.

Das Ziel der Prozesskostenrechnung ist die Verbesserung der Planung, Steuerung und Kontrolle der indirekten Bereiche.

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 wie Rabatte und Skonto zu verringern.“

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

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

Genauso wichtig ist es aber auch, Informationen vom Kunden, Lieferanten und der Konkurrenz zu sammeln und auszuwerten. Überlegen Sie einmal dazu, welche Personen den ersten und welche Personen den letzten Kontakt mit den Kunden haben?

Rufen Sie doch einfach einmal selber in Ihrem Unternehmen an und erleben Sie wie Sie empfangen werden? Wie oft muss es läuten bis das Telefon abgenommen wird? Und rufen Sie einmal außerhalb der Dienstzeiten in Ihrem Unternehmen an...

Diese Bindeglieder zwischen Kunden und unserem Unternehmen sind extrem wichtig. Gibt es bei Ihnen für diese Funktionen ein klares Kommunikationskonzept? Was ist, wenn der Kunde Fragen stellt? Was darf ein Endkundenpunkt „Monteur, Kellner, Verkäufer oder unser LKW-Fahrer bei der Zustellung über unser Unternehmen sagen? Wenn es z.B. Beschwerden gibt, wie wird damit umgegangen? Haben Sie ein Reklamationsbuch, welches für alle Mitarbeiter zugänglich ist?

Genau an diesem Punkt, hat jeder dieser Mitarbeiter die Möglichkeit, die Kaufgewohnheiten und Bedürfnisse der Kunden in Erfahrung zu bringen und diese Informationen im Unternehmen weiter zu geben.

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



Den ersten Auswertungen des Vertriebscontrollings folgt die Betrachtung der Beziehung von den Bemühkosten, d.h einen Kunden an Land zu ziehen, Anfragen zu Angeboten und Angebote 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 mit hohen Deckungsbeiträgen zu gewinnen.

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

Konfrontieren Sie Ihre Vertriebler auch mit dem Thema des „Working Capital“ und den Außenständen? Oft sind es nur Kleinigkeiten warum ein Kunde nicht gezahlt hat. Nützen Sie die Gelegenheit mit dem Kunden zu reden - es zahlt sich aus!



Kennzahlen für die Absatz-Optimierung:

- Analyse Marktvolumen & Sättigungsgrad
- Außendienst fördern & fordern
- Analyse Produkt-/Marktkombination
- Deckungsbeitrag und die Preisqualität
- Rabattierungen und Skonti
- Außenstände und Reklamationen
- Kundennutzenanalyse nach Jochen Schauenburg
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung
- Besuchseffizienz

Neben der klassischen Umsatzplanung, sollten Sie auf alle Fälle eine Absatzplanung mit Mengen durchführen. Damit legen Sie den Grundstein für die nachfolgende Planung der Einkaufsmengen, Produktionsmengen, Kapazitäten und die Kapazitäten, die Sie während des Planungsprozesses auf Engpässe analysieren.

Ihre Vorteile

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

Schritt 2. Aufbau der Strukturdaten

Ich empfehle, 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-Kapazitäten
- Tätigkeiten
- Kundenstamm
- Artikelstamm, usw.

Maßgeschneidertes Controlling

Durch die neuen Herausforderungen der Transformation und Digitalisierung, der neuen Geschäftsmodelle, die für das Überleben der Unternehmung notwendig werden, sind immer die Prozesse und die Prozesskosten im Mittelpunkt. Bei jedem ICV Controller Congress in München, reden die großen Bosse von SAP, Siemens, Lufthansa etc. immer über die Wichtigkeit des Prozessmanagements und der Prozesskosten.

Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen im Vertrieb, aber auch in der Organisation mit „Eigenverantwortlicher Selbststeuerung“ ziehen die größte Aufmerksamkeit auf sich. Das Zauberwort ist heute Flexibilität in Verbindung mit schnellen Simulationsmethoden.

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

Ihre Mitarbeiter werden in Zukunft immer höhere Anforderungen 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 Sie werden Ihre wertvollen Mitarbeiter behalten.

Schritt 3. Planung von Preiszetteln

Ermittlung von Kostensätzen

Mit den o.g. Strukturdaten beginnt die Planung von Kostenstellen. Man verrechnet diese Kosten anschließend in Form von Kostensätzen = Preiszettel mittels Leistungsmengen auf die Empfänger (Kostenträger).

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

Wurden bisher keine Kontierung der Kostenarten auf Kostenstellen und Kostenträger in der Fibu durchgeführt, 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 aber 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 Gemeinkostenschlüssel, die wie mit einer Gießkanne verteilt werden und somit keine aussagefähige Kalkulation gewährleisten.

Ermittlung von Kostensätzen für aussagefähige Kalkulationen.



Planungsblätter

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

Bezugsgröße Verantwortliche(r)

Anmerkung ein

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		EStd	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		EStd	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

3.8 Abt. Planungsber. ein 3.9 Plan GuV

	Plankosten 13.149	11.101	2.048
	Plankostensätze 10.957	9.251	1.707

Abbildung 4 Planungsblatt einer Kostenstelle/ Bezugsgröße

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 kostenstellen- übergreifend zugeordnet.

Beispiel:

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

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

Wichtig dabei ist der Empfänger (Bezieher der Leistung). Für wen haben wir die o.g. Leistungen erbracht? Keine Sorge, meine Damen und Herren,

die Daten für die Leistungserfassung stecken in der Regel in sämtlichen Datenbanken Ihres Unternehmens. Wenn man ein modernes System im Sinne von Industrie 4.0 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 bekommt einen Preiszettel angehängt
- Die Teams erarbeiten Vorgabezeiten für Tätigkeiten selbst
- Es entsteht ein Kostenbewusstsein
- Unproduktivitäten und Unwirtschaftlichkeiten werden erkannt
- Transparenz verbessert die 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.

Erstens, entstehen mit dieser neuen Technologie die Elemente moderner Führung, die *Zielerreichung*, als höchste

Motivationsstufe nach Herzberg – im Sinne eigenverantwortlicher Zielvorgaben zu erarbeiten.

Zweitens, entsteht ein 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 sind. 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 Empfänger zu verrechnen.

Um die benötigten Kapazitäten vom Empfänger festzulegen, gibt dieser seinen Bedarf an benötigten Leistungen einer Kostenstelle/Bezugsgröße bekannt.

Es entsteht somit ein kaufmännischer Vertrag zwischen Sender und Empfänger. Erstens über den Preis (Preiszettel der Leistung) und Zweitens über die geplante 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 10 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!

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

Abbildung 5 Teilprozesse der Kostenstelle Finanzbuchhaltung

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!

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 welchen Detailierungsgrad 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(r) Fritz Fleißig AGR 30 AA PA AKL AKAT GE 03

ME Plan Ist Abweichung

Relativziffern Menge Wert

Nein Ja

Periode 1704

	Plan	Ist	Abw.	Bezeichnung	Plan	Ist	in % BL	Abweichung
+	70.425,0	42.058,4	-40,3%	Betriebsleistung	281.700,0	264.525,2	94,0%	-17.174,8 -6,1%
+	39.359,5	24.928,0	-36,7%	Wareneinsatz	157.438,0	156.787,0	99,3%	-651,0 -0,4%
+	116,7	76,0	-34,9%	Fremdleistung	466,7	478,0	102,4%	11,3 2,4%
	30.948,8	17.054,4	-44,9%	Rohetrag	123.795,3	107.260,2	86,5%	-16.535,1 -13,4%
-	20.476,4	14.875,6	-27,4%	Prozesskosten	81.905,6	86.452,8	104,4%	4.547,2 5,6%
+	10.472,4	2.178,8	-79,2%	Sonst. Kosten	41.889,8	20.807,4	49,7%	-21.082,3 -50,3%
+	6.429,7	4.792,1	-25,5%	Deckungsbeitrag II	25.719,0	26.828,3	104,3%	1.109,3 4,3%
+	4.042,7	-2.613,3	-164,6%	Fixkosten	16.170,8	-6.020,8	-37,3%	-22.191,6 -137,2%
+	4.723,1	9.102,2	92,7%	Overheadkosten	18.892,2	18.026,3	95,4%	-865,9 -4,6%
	-680,4	-11.715,5	1.622,0%	inkl. Overhead	-2.721,4	-24.047,1	-884,0%	-21.325,7 783,6%

Kumuliert

	Plan	Ist	Abw.	KOA	Bezeichnung	Plan	Ist	Abweichung	%
+	106,2	66,8	-37,1%	91201	LE FIBU/Controllingprozesse	425,0	425,0	0,0%	0,0%
+	1.518,5	961,7	-36,7%	91501	LE Entwicklungsprozesse	6.074,0	8.579,6	141,3%	2.505,5 41,3%
+	49,6	39,7	-20,0%	93001	LE Einkaufsprozesse	198,4	218,3	109,6%	19,9 10,0%
+	266,4	159,9	-40,0%	93101	LE Rohmaterial Lagerprozesse	1.065,8	1.050,5	98,6%	-15,2 -1,4%
+	1.065,9	1.279,1	20,0%	94001	LE Produktionsleitungsprozesse	4.263,5	5.116,2	120,0%	852,7 20,0%
+	117,0	93,6	-20,0%	94101	LE AV	467,9	514,7	109,9%	46,8 10,0%
+	1.322,5	837,6	-36,7%	95001	LE Metallverarbeitungsprozesse	5.289,9	5.708,7	108,1%	418,8 7,9%
+	1.720,1	1.100,9	-36,0%	96001	LE Rüsten Kunststoffspritzerei	6.880,4	6.880,4	100,0%	0,0%
+	998,1	632,1	-36,7%	96002	LE Spritzen Kunststoffspritzer	3.992,4	3.643,0	91,3%	-349,3 -8,8%
+	5.563,6	3.523,6	-36,7%	97001	LE Montageprozesse	22.254,5	22.161,8	99,6%	-92,6 -0,4%

Abbildung 6 Plan-/ Ist- Vergleich des Artikel Brille Classic

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?

Kundennutzenanalyse

Wir verwenden für diese Verprobung die Kundennutzenanalyse von Jochen Schauenburg.

Schauenburg hat ein System zum Vergleich mit dem Wettbewerb entwickelt.

Er stellt eine Kriterien-Struktur nach einem Schema auf, gewichtet und bewertet diese Kriterien.

Der Kundennutzen entsteht durch die Marktposition und den Produktnutzen. Der wiederum besteht aus dem technischen -, kaufmännischen -, operationellen Nutzen usw.

Schauen Sie bitte selber in der Grafik, dort ist eine Bestandsaufnahme für eine Kriterienstruktur eines Patienten-Monitoring Geräts dargestellt.

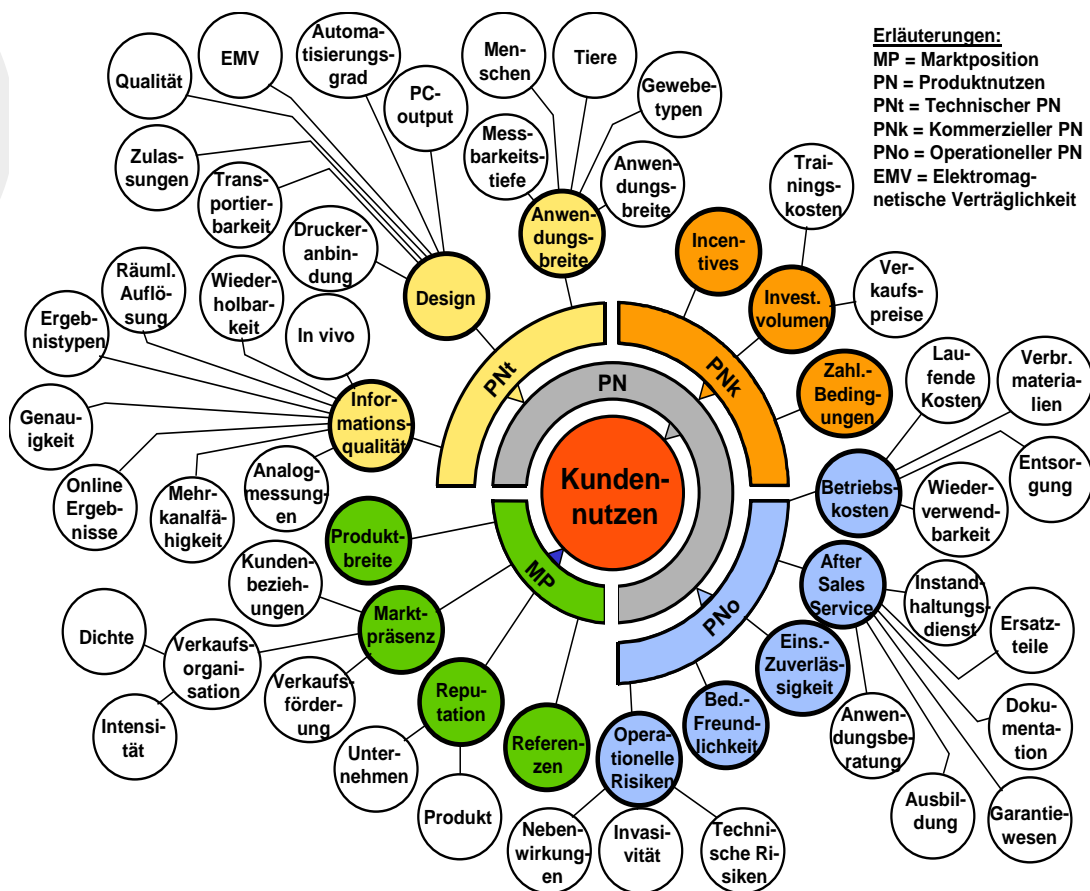


Abbildung 7 Kundennutzenanalyse nach Schauenburg für einen Patienten Monitoring Gerät

Der vom Kunden tatsächlich wahrgenommene Nutzen wird der Schlüssel zum Markterfolg.

Ihr Vorteil

- Die **Kundeninformationen** (z. B. aus Wettbewerbsstudien, Kundenuntersuchungen oder Marktbeobachtungen) sollen geordnet und systematisiert werden
- Die **Kundenerwartungen** sollen festgestellt und transparent gemacht werden
- Das **Kundenverständnis** muss besser entwickelt werden
- Die **Kundenorientierung** muss genauer erfolgen.

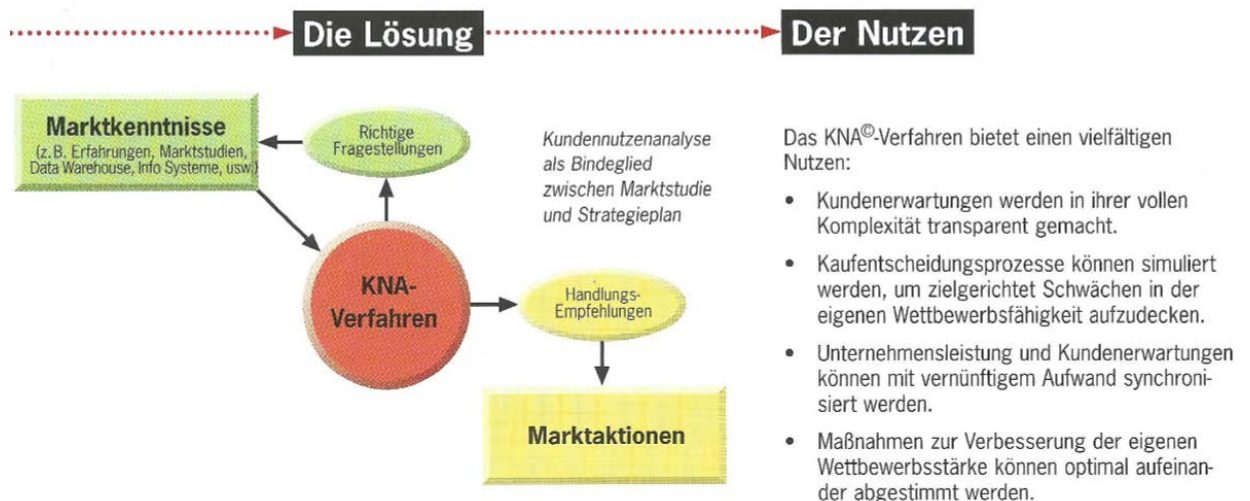


Abbildung 8 Quelle Schauenburg Lösung & Nutzen

Alle Leistungen (Menge x Preiszettel) sind auf Kostenstellen oder als Leistungsprozesse auf Kostenträger verrechnet. Siehe auch die Abbildung 14 „Leistungssummen“. Die Kontrolle zeigt: alle sind verrechnet.

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 Wareenausgangsprüf.	Ausg		60.000,0	60.000,0	60.000,0	
1	180	3	LE QS Mängel - Mgmt.	Mäng		900,0	900,0	900,0	

Abbildung 14 Ausschnitt über die Verrechnung der Kostenstellen - Leistungsmengen

- 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.

Datenherkunft

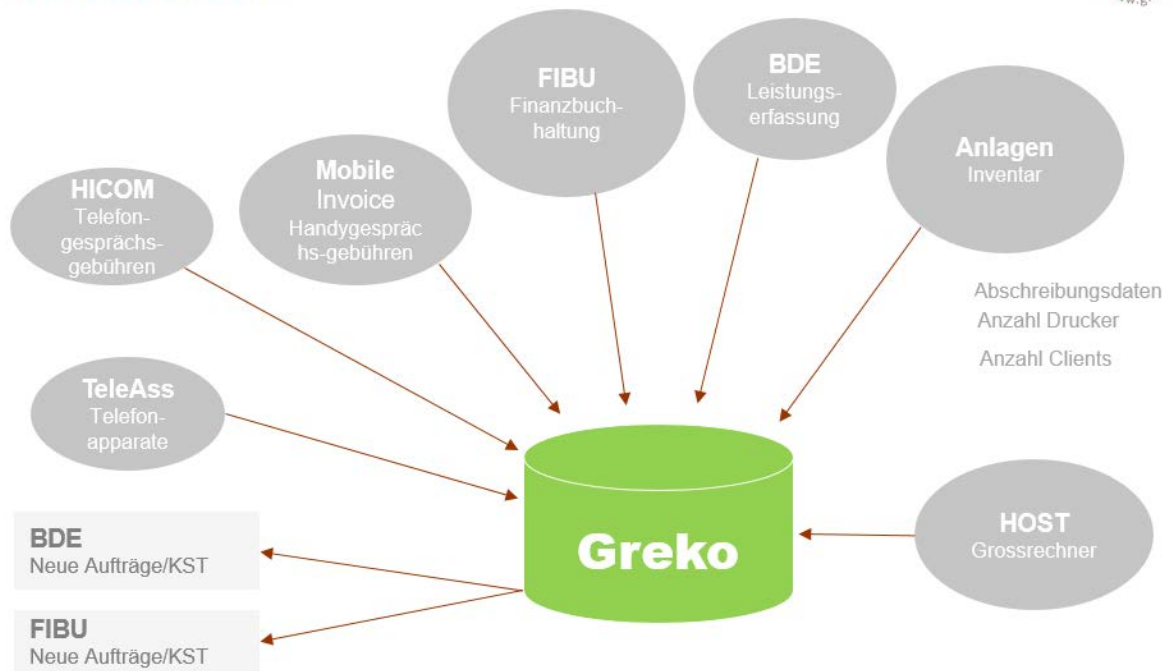


Abbildung 15 Herkunft der Basis-Daten von Leistungsmengen für die Ist-Abrechnung

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!

Ihr Vorteil

- Fehlkontierungen beim Import erkennen
- Ein Plausibilisierungsprogramm kontrolliert auf Knopfdruck in allen Daten-Bereichen
- Einfache, unkomplizierte Um-Kontierungsmöglichkeiten
- 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 „tropfender Wasserhahn“- , 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.

So 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.

Ihr Vorteil

- 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.

Mein Unternehmen heißt advanced profit control. Vorab möchte ich klarstellen, dass damit nicht „Cost Cutting“ gemeint ist. Mein Ziel ist es, Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken, um Kapazitäten frei zu bekommen und Zeit für Innovation zu erhalten.

Im Folgenden 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


- Strategische & operative Unternehmensplanung
- Begleitung bei der Umsetzung

Kosten- & Leistungsmanagement

- Produkt- / Artikelprozesskalkulation
- Soll-Kostenrechnung
- Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung
- Vertriebscontrolling
- Spartenrechnung uvm.

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-Kompetenzen und Geschäftsprozessmodellierung in Verbindung mit einem Softwarewerkzeug, unterscheidet sich die apc wesentlich von unserer geschätzten Konkurrenz.

Im Folgenden entwickelt und vertreibt apc eine, auf einer Datenbank aufgebauten Software für die 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. Unsere Klienten kommen aus allen Teilen der Erde.

