

# 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



Günther Pichler

# 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.

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

Unternehmensführung  
& -steuerung

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b>	<b>6</b>
<b>VERSTECKTE UNWIRTSCHAFTLICHKEITEN.....</b>	<b>7</b>
<b>8 SCHRITTE ZUR PROZESSKOSTENRECHNUNG .....</b>	<b>10</b>
<b>SCHRITT 1. ERLÖSPLANUNG .....</b>	<b>12</b>
ABSATZ- / UMSATZPLANUNG.....	12
<b>KENNZAHLEN FÜR DIE ABSATZ-OPTIMIERUNG: .....</b>	<b>14</b>
<b>SCHRITT 2. AUFBAU DER STRUKTURDATEN .....</b>	<b>16</b>
<b>MAßGESCHNEIDERTES CONTROLLING .....</b>	<b>16</b>
<b>SCHRITT 3. PLANUNG VON PREISZETTELN .....</b>	<b>18</b>
ERMITTLUNG VON KOSTENSÄTZEN.....	18
<b>WIE FUNKTIONIERT DIE PROZESSKOSTENRECHNUNG? .....</b>	<b>21</b>
<b>WAS BRINGT NUN DIE PROZESSKOSTENRECHNUNG? .....</b>	<b>23</b>
<b>SCHRITT 4. VERRECHNUNG ILV .....</b>	<b>25</b>
<b>SCHRITT 5. AUFBAU DER KALKULATION .....</b>	<b>29</b>
KOSTENTRÄGER - KALKULATION .....	29
<b>SCHRITT 6. PLAUSIBILISIERUNG .....</b>	<b>31</b>
ABSTIMMUNG & PLAUSIBILISIERUNG DER PLANUNG.....	31
<b>KUNDENNUTZENANALYSE.....</b>	<b>31</b>
<b>SCHRITT 7. IST-ABRECHNUNG.....</b>	<b>35</b>
IST-LEISTUNGS-ERFASSUNG .....	35
<b>SCHRITT 8. ANALYSEN &amp; AUSWERTUNGEN.....</b>	<b>38</b>
ERKENNUNG – VERBESSERUNG – VERMEIDUNG .....	38
BUCHEMPFEHLUNG .....	41
<b>IN EIGENER SACHE.....</b>	<b>42</b>
ADVANCED PROFIT CONTROL - APC CONSULTING GMBH .....	42
VERÄNDERUNGEN BEGINNEN MIT DEM TUN, DAHER BEGINNEN SIE HEUTE MIT DER NEUPOSITIONIERUNG.....	44

## 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](mailto:pichler@GreKo.at) Web: [www.GreKo.at](http://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?*

## 8 Schritte zur Prozesskostenrechnung

Die 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 sogenannten „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, Mitarbeiter wollen wissen, was sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

„Wer nicht misst, kann auch nichts verbessern!“

Mitarbeiter wollen auf die Kosten die verbraucht werden und die Leistungen die erzeugt werden ein Feedback, eine Anerkennung, sie wollen einfach wahrgenommen werden und damit den Verbesserungsprozess steuern.

Das Ziel der Prozesskostenrechnung ist die Information des Tuns der Mitarbeiter – an die Mitarbeiter - damit die Verbesserungen in die Kalkulation übernommen werden können.

Die Steuerung und Kontrolle der indirekten Bereiche, bringt ein völlig neues Verständnis und die Mitarbeiter fühlen sich als Teil des Ganzen.

Wir müssen weg von dubiosen Gemeinkostenumlagen, wir sind es den bisher umgelegten Mitarbeitern 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 von 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.

Durch die iLv (interne Leistungsverrechnung) erhält man völlig andere Kostensätze. Es ist im Sinne der Ressourcenplanung sehr spannend für alle Kostenstellenverantwortlichen diese vorsorglich zu planen - somit sind alle Sender und Empfängerin Verantwortung ...


  
 **BZ Aufteilung**
  
 **KOA Verteilung**

**Planungsblätter**

---

Kostenstelle **120** **\*\*\* Finanzbuchhaltung \*\*\***

Bezugsgröße **5** **Debit Mahnwesen**  **Mahn**

Werk **1** **Durchblick Austria**

Verantwortliche(r) **LEH** **Martin Lehner**

---

*Anmerkung ein*

ZL	KOA	Bezeichnung	BA	W	KST	BZ	AUF	ME	Menge	Preis	Gesamt	Prop.	Fix	
0010	00001	PROZESSPLANUNG	v					Std.	213,3	0,000	0	0	0	
0110	62000	Gehälter	v					Std.	277,2	17,333	4.806	4.806	0	
0111	90550	Kalk. GNK	v	A	1		500500	%	4.805,6	0,610	2.931	2.931	0	
0114	78000	Aus- & Weiterbildung	v						0,2	2.103,751	473	473	0	
0260	76000	Büromaterial	v					EUR	0,0	0,000	56	56	0	
0270	77550	Rechts- u. Beratungskosten	v					EUR	0,0	0,000	338	338	338	
0280	73900	Porti & Postkosten	v					EUR	0,0	0,000	51	51	0	
0301	92001	Kalk.Raumkosten	v	K	1	200	1	m²	1,1	18,982	21	0	21	
0310	92101	Kalk. Stromkosten	v	K	1	210	E	kWh	11,3	0,054	1	1	0	
0320	92201	Kalk. IT Prozesskosten	v	K	1	220	A	ESid	28,2	29,719	837	422	415	
0330	92301	LE Telefon- & Kommunikation	v	K	1	230	1	EINH	2.254,0	0,151	339	270	69	
0900	90900	Kalk. Afa	v					EUR	0,0	0,000	124	0	124	
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	v	K	1	230	1	EINH	2.254,0	0,024	55	0	55	
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	v	K	1	200	1	m²	1,1	25,627	29	0	29	
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	v	K	1	210	E	kWh	11,3	0,027	0	0	0	
1999	99990	Sekundäre Fixkosten	v	K	1	220	A	ESid	28,2	5,461	154	0	154	
0100			v						0,0	0,000	0	0	0	
											<b>Plankosten</b>	<b>10.216</b>	<b>9.010</b>	<b>1.206</b>
											<b>Plankostensätze</b>	<b>8,513</b>	<b>7,508</b>	<b>1,005</b>

Abbildung 1 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 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 der Stunden für Kundenstammpflege, Anzahl von Buchungen der Ausgangsrechnungen, Anzahl der Kontrollen von Abzügen Skonti, Anzahl für die Bonitätsprüfung und 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 massivst
- 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 wie 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, Haustechnik, 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 2 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 werden, 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 Detaillierungsgrad man zu Beginn gehen sollte, hängt von den Daten und deren Aufbereitung ab.

In manchen Fällen hat man bereits 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.

# Plan Ist Vergleich - Auftrag

Der Freund vom Chef Firma VIP Optik bringt die gesamte Fertigung durcheinander. Die Bestellungen müssen vorgezogen werden, die Aufträge werden in Überstunden abgewickelt und Änderungswünsche an den Modellen bringen enorme Herausforderungen mit sich. Mehr Umsatz und weniger DB ...

W Auf.Nr. Bezeichnung **1 000010 Prod. 111.010 Klassik** Verantwortliche(r) **Fritz Fleißig** AGR **30** PA **AA** AKL **AKAT** GE **03**

Periode von **1801** bis **1802**

Menge **pcs** Plan **24.000,0** Ist **29.360,0** Abweichung **5.360,0 22,3%**

Relativziffern  Ja  Nein

Plan	Ist	Abw.	Bezeichnung	Plan	Ist	Abw.
70.425,0	55.139,9	-21,7%	Betriebsleistung	140.850,0	156.865,9	16.015,9 11,4%
39.359,5	49.616,0	26,1%	Wareneinsatz	78.719,1	99.232,0	20.512,9 26,1%
116,7	143,0	22,6%	Fremdleistung	233,3	286,0	52,7 22,6%
30.948,8	5.380,9	-82,6%	Rohortrag	61.897,6	57.347,9	-4.549,7 -7,4%
23.284,1	27.388,6	17,6%	Prozesskosten	46.568,1	66.411,7	19.843,5 42,6%
7.664,7	-22.007,7	-387,1%	Sonst. Kosten	15.329,5	-9.063,8	-24.393,2 -159,1%
7.212,2	9.752,9	35,2%	Deckungsbeitrag II	14.424,4	22.994,6	8.570,3 59,4%
452,6	-31.760,6	-7.118,0%	Ergebnis	905,1	-32.058,4	-32.963,5 -3.641,9%

Die Abweichung der Mengen ist mit 22,3% sehr positiv kumuliert

Periode **1802**

Plan	Ist	Abw.	Bezeichnung	Plan	Ist	Abw.			
65,4	65,4		91201 LE Finanzbuchhaltung	130,8	140,8	10,0 7,7%			
64,8	103,7	60,0%	93001 LE Einkauf	129,6	311,0	181,4 140,0%			
400,0	480,0	20,0%	93101 LE Rohmaterial Lager	799,9	1.439,9	639,9 80,0%			
PER BA W	Herkunft KOA	Text	Beleg Nr.	Datum	ME	Menge	Preis	Gesamt	
1801 B 1	KST3101	93101	Anz. Materialbuchungen	1802	180228	Mbu	28,00	34,282	959,90
1802 B 1	KST3101	93101	Anz. Materialbuchungen	1802	180228	Mbu	14,00	34,282	479,95
			<b>Summen</b>				<b>42,00</b>	<b>1.439,85</b>	
1.291,6	3.099,8	140,0%	94001 LE Produktionsleitung	2.583,2	9.299,5	6.716,3 260,0%			
136,4	272,8	100,0%	94101 LE Arbeitsvorbereitung	272,8	545,6	272,8 100,0%			
1.755,7	2.174,1	23,8%	95001 LE Metallverarbeitung	3.511,4	4.348,2	836,9 23,8%			
2.581,2	1.651,9	-36,0%	96001 LE Rüsten Kunststoffspritzerei	5.162,3	4.542,8	-619,5 -12,0%			

Die Abw. im WES und die Prozesse müssen analysiert und Konsequenzen daraus gezogen werden ...! Die Produktionsleitung hatte alle Hände voll zu tun, siehe nur die Abw. - um die Kundenwünsche zu erfüllen. Hier empfehlen wir die Methode AKVU anzuwenden.

Plan	Ist	Abw.	KOA	Bezeichnung	Plan	Ist	Abw.	%	
65,4	65,4		91201	LE Finanzbuchhaltung	130,8	140,8	10,0	7,7%	
64,8	103,7	60,0%	93001	LE Einkauf	129,6	311,0	181,4	140,0%	
400,0	480,0	20,0%	93101	LE Rohmaterial Lager	799,9	1.439,9	639,9	80,0%	
PER BA W	Herkunft KOA	Text	Beleg Nr.	Datum	ME	Menge	Preis	Gesamt	
1801 B 1	KST3101	93101	Anz. Materialbuchungen	1802	180228	Mbu	28,00	34,282	959,90
1802 B 1	KST3101	93101	Anz. Materialbuchungen	1802	180228	Mbu	14,00	34,282	479,95
			<b>Summen</b>				<b>42,00</b>	<b>1.439,85</b>	
1.291,6	3.099,8	140,0%	94001	LE Produktionsleitung	2.583,2	9.299,5	6.716,3	260,0%	
136,4	272,8	100,0%	94101	LE Arbeitsvorbereitung	272,8	545,6	272,8	100,0%	
1.755,7	2.174,1	23,8%	95001	LE Metallverarbeitung	3.511,4	4.348,2	836,9	23,8%	
2.581,2	1.651,9	-36,0%	96001	LE Rüsten Kunststoffspritzerei	5.162,3	4.542,8	-619,5	-12,0%	

Abbildung 3 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.

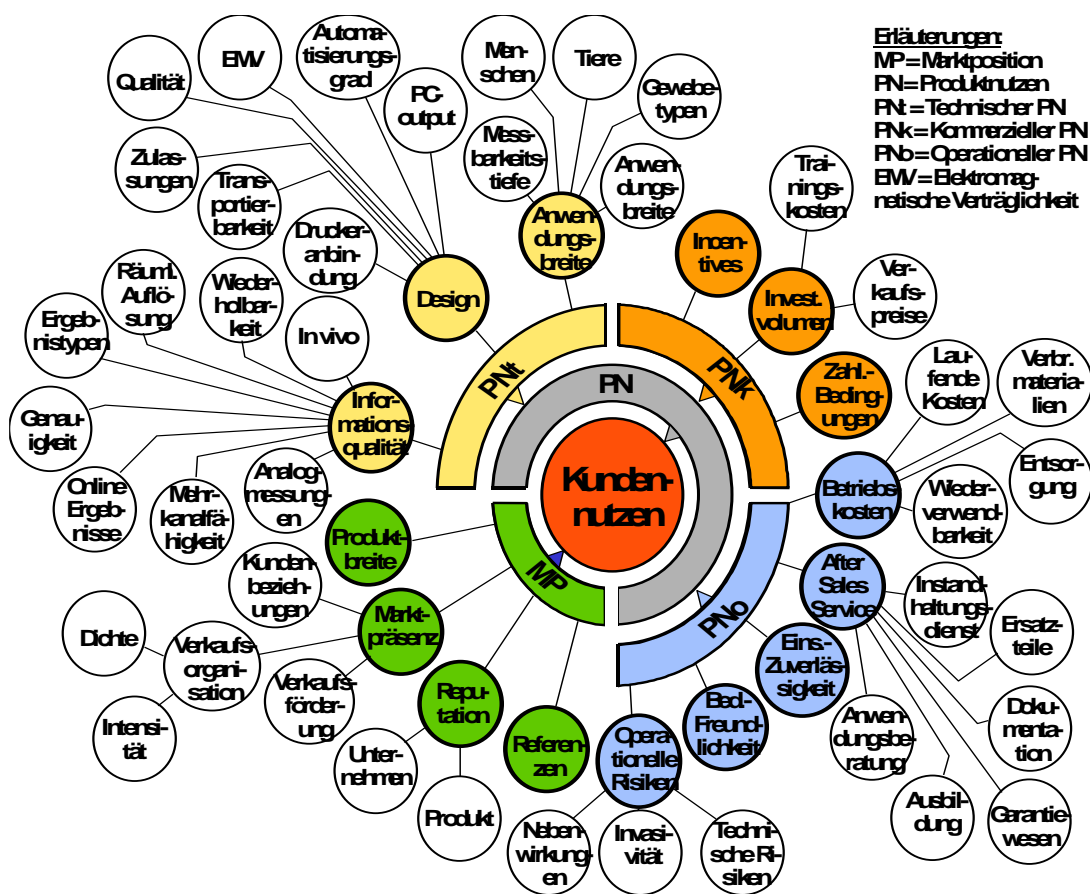


Abbildung 4 Kundennutzenanalyse nach Schauenburg für einen Patienten Monitoring Gerät

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.

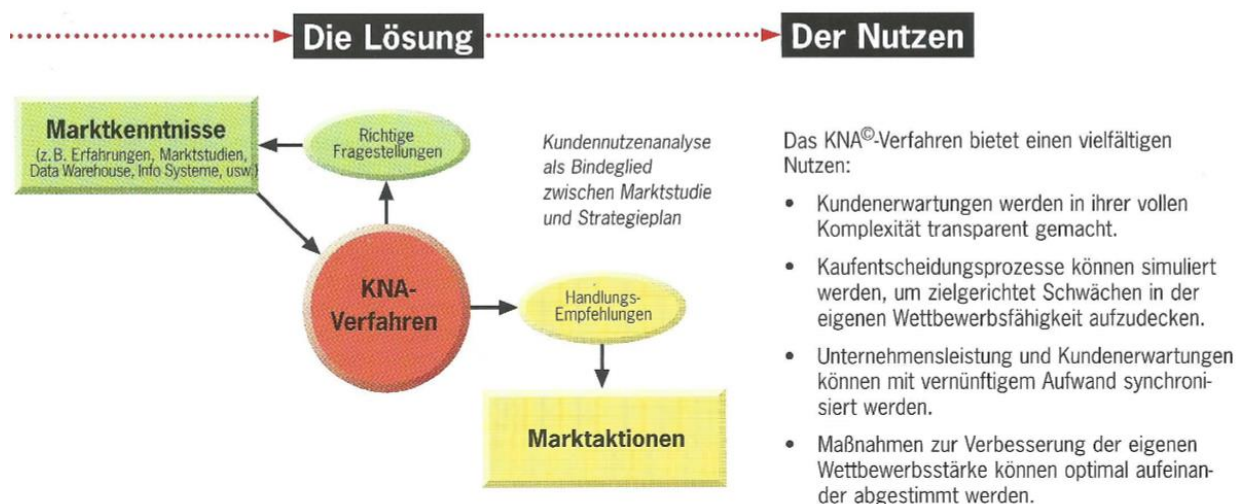


Abbildung 5 Quelle Schauenburg Lösung & Nutzen

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.

**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	

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 der 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 dementsprechend 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 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, 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

Beyond budgeting, better budgeting:  
ohne feste Budgets zielorientiert ...

Niels Pfläging

Prozesskonforme Grenzplankostenrechnung

Heinrich Müller

Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung

Kilger

Kostenrechnung II

Lothar Haberstock

Coachen und Führen mit System

Dieter Bishop

Kundennutzenanalyse

Jochen Schauenburg

Kosten-Controlling & Prozessverbesserung

Dieter Andreas / Klaus Eiselmayer

Führen mit flexiblen Zielen

Niels Pfläging

## In eigener Sache

### advanced profit control - apc consulting GmbH

Die apc ist ein unabhängiges Wirtschaftsberatungsunternehmen, welches 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

- Moderation des Strategie-Entwicklungsprozess
- 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
- Feedback in Bezug auf die Eigenverantwortliche Selbststeuerung

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 ihren Kooperationspartnern Beratungsleistungen und vermittelt methodisches Know-how für die Implementierung, 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 Welt.

**Veränderungen beginnen mit dem Tun, daher beginnen Sie heute mit der Neupositionierung...**

