

HANDLUNGSFELDER

Beruhet Ihr Angebotswesen auf der Zuschlagskalkulation? Haben Sie keine Klarheit, wer Kostentreiber ist und an welcher Stelle Sie Geld verbrennen? Liegen Sie in der Projektnachkalkulation häufig negativ hinter der Planung zurück?

Die IPL Beratung prüft Ihr Unternehmen mit der prozessorientierten Kostenrechnung auf Herz und Nieren und bringt Licht ins Dunkel der Gemeinkosten. Die Entwicklung eines Modells zur Bestimmung der Variantenkosten ist dafür der Schlüssel.

UNSER VORGEHEN

AUSGANGLAGE

Infolge einer Umstellung der Organisationsstruktur unseres Kunden, hin zu prozessorientierten Abläufen, konnten alte Preiskalkulationsmodelle (u.a. Zuschlagskalkulation) nicht mehr bedenkenlos verwendet werden.

Um Transparenz in die zukünftige Herstellkostenkalkulation zu bringen, sollten insbesondere die Kosten der nicht wertschöpfenden Prozesse exakt erfasst werden. Dazu wurde ein Kalkulationsmodell auf Basis der Prozesskostenrechnung aufgestellt, mit dem die prozessorientierte Kalkulation (POK) für verschiedene Produktfamilien möglich ist. Darüber hinaus sollte die POK genutzt werden, um die einzelnen Teil- bzw. Hauptprozesse für das Controlling messbar zu machen.

IST- & PROZESSAUFNAHME

Die akkurate IST-Analyse ist stets die wichtigste Aufgabe in einem Projekt. Zum einen werden die Probleme ungeschönt erfasst, zum anderen dienen die Daten als Referenzpunkt um die positiven Verbesserungen durch das Projekt darzustellen. Mittels Interviews / Workshops wurden die Prozessabläufe aufgenommen. Des Weiteren wurden folgende Daten ermittelt bzw. festgelegt:

- Abteilungsstruktur & Kostenstellen
- Prozesse & Teilprozesse (personen neutrale Tätigkeiten & Zeiten)
- Aufgabenzuordnung zu Rollen und Mitarbeitern
- Mitarbeiterkosten (indirekte & direkte)
- Abteilungskosten (Gemeinkosten, Sachkosten, Umlagen)
- Umlageschlüssel (Festlegung)
- Produktfamilien & Varianten

IPL Beratung GmbH
Produktionsmanagement und Logistikberatung

Schatzbogen 54
D-81829 München

Unsere Experten:

Dr. Matthias Pfeffer
+49 (0)89 927 769 42
matthias.pfeffer@ipl-beratung.de

Berkin Dincer, M.Sc. (TUM)
+49 (0)176 579 212 21
berkin.dincer@ipl-beratung.de

www.ipl-beratung.de

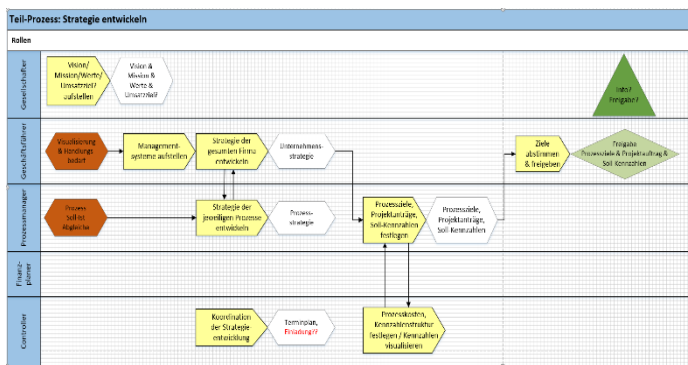


Abbildung 1: Führungsprozess (Swimlane) (symbolhafte Darstellung)

DATENVERIFIZIERUNG

Insbesondere ERP-Stammdaten sind häufig fehlerhaft. Die Korrektur von Stammdaten- und Verknüpfungsfehlern ist zwingend für eine nachfolgende Nutzung im POK-Modell.

KONZEPTZUWEISUNG

Um die Kosten für Produktionsmaterialien korrekt zu verrechnen, wurden drei Gruppen gebildet. Die Lohnkosten und Sachkosten, die zu einem Mitarbeiter zugeordnet werden konnten und aufgabenübergreifend sind, wurden direkt einem Mitarbeiter zugeordnet. Die übrigen Sachkosten und die Kosten der Unterstützungsprozesse wurden über einen Schlüssel auf die Teilprozesse bzw. die Mitarbeiter umgelegt.

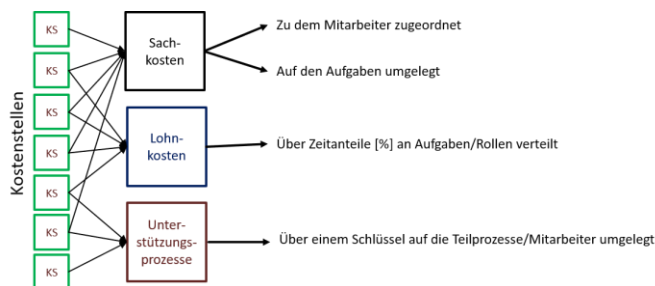


Abbildung 2: Kostenzuweisung Produktionsmaterial

Die Entwicklung eines Modells zur Prozessorientierten Kostenrechnung orientiert sich an einem ausgewählten Musterprozess. Für diesen sind folgende Arbeitsschritte zwingend, um ein umfassendes Basismodell zu erstellen:

- **Festlegung Produktfamilie**
 - Kriterien: Produktarten, Fertigungsprinzipien, Eigen-/Fremdfertigung, etc.
- **Ausarbeitung & Zuweisung der Kostentreiber**
 - Bestimmung über Messung, Auswertung oder Schätzung
- **Ermittlung der Prozesskostensätze**
 - Auf Basis von Betriebsabrechnungsbögen werden die Kostensätze je Tätigkeit ermittelt. Bei der Ermittlung wird zwischen Leistungsmengen neutralen (Imn) und Leistungsmengen induzierten (Imi) Kosten unterschieden.
- **Gegenüberstellung der Prozesse / Tätigkeiten und Produktfamilien**
 - Nach dem Verursacherprinzip werden die Tätigkeiten auf Produktfamilien angerechnet, die diese auch tatsächlich in Anspruch genommen oder ausgelöst haben.

Auf Basis der Tätigkeitsbeschreibungen und der ermittelten Kostensätze ließen zudem erste Potenziale ausweisen.

	SKG 1	SKG 2	SKG 3	SKG 4
Aufgabe 1	x	x		x
Aufgabe 2	x			x
Aufgabe 3			x	
Aufgabe 4		x	x	x
Aufgabe 5	x		x	x
Σ (SUMME)	3	2	3	4

Abbildung 3: Kostenumlage Sachkosten (Bsp.)

DATENMODELL (POK)

In das Kalkulationsmodell flossen nachfolgend die ermittelten Grundwerte zusammen. Das Kalkulationsschema vereinigte die Teilprozesse und die Hauptprozesse einer Produktfamilie. Als Ergebnis dieser Aufstellung konnten daher die Variantenkosten pro Teilprozess/Hauptprozess über alle definierten Prozesse ausgewiesen werden. Dadurch wurde die Verallgemeinerung auf andere / zukünftige Bereiche möglich.

PROJEKTABLAUF KOMPAKT

- Prozessaufnahme vor Ort
- Datenverifizierung
- Kostenzuweisung der Produktionsmaterialien
- Datenaufbereitung (Festlegung, Kostenumlage, Ermittlung Prozesskostensätze)
- Modellentwicklung POK
- Potentialermittlung, Bewertung und Empfehlungen zur Umsetzung

IHR NUTZEN

Durch die Prozesskostenrechnung erhielt unser Kunde ein hilfreiches Tool, um sowohl die Kalkulationssätze für Angebote berechnen zu können als auch Klarheit in die neu aufgesetzte Organisationsstruktur aus Sicht des Controlling zu bekommen.

Die POK zeigten zudem Prozessschwächen = Potentiale auf. Insbesondere in den Administrativen Bereichen wurde die Transparenz der Kostensätze deutlich erhöht. Die Umwandlung von fixen Kosten in variable Kosten bediente unseren Kunden insbesondere bei der Angebotserstellung positiv da die mengenindizierten Produktkosten sanken.