

# PROZESSKOSTENANALYSE

ENTWICKLUNG EINES MODELLS ZUR BESTIMMUNG DER VARIANTENKOSTEN AUF BASIS DER PROZESSORIENTIERTEN KALKULATION



## HANDLUNGSFELDER

Beruht 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.

Der Teufel steckt im Detail oder in den Gemeinkosten. Während bei den Einzelkosten Klarheit herrscht wer, was, wann und wofür beschafft hat, sucht man dies bei den Gemeinkosten vergeblich. Ein einmal definierter GK-Zuschlagssatz treibt oft jahrelang sein Unwesen. Doch das muss nicht sein. Die Prozesskostenrechnung bringt Kostentreiber und Kosten zusammen und schafft so Transparenz. Dadurch werden fixe Kosten variabel und machen Ihre Angebote realistischer.

## AUSGANGSLAGE

Infolge einer Umstellung der Organisationsstruktur unseres Kunden, hin zu prozessorientierten Abläufen, konnten alte Preiskalkulationsmodelle (u.a. Zuschlagskalkulation) nicht mehr bedenkenlos verwendet werden. Um eine durchgängige Transparenz in die zukünftige Kalkulation der Herstellkosten zu bringen, sollten insbesondere die Kosten der nicht direkt wertschöpfenden Prozesse exakt erfasst und kalkuliert werden. Dazu war ein

allgemeines Kalkulationsmodell auf Basis der Prozesskostenrechnung aufzustellen, mit dem die prozessorientierte Kalkulation (POK) für verschiedene Produktfamilien möglich ist. Darüber hinaus sollte das Prozesskostenmodell genutzt werden, um die einzelnen Teil- bzw. Hauptprozesse für das Controlling besser messbar zu machen.

## UNSER VORGEHEN

### ■ IST- & PROZESSAUFNAHME

Die Aufnahme der IST-Situation stellt stets eine wichtige Disziplin in jedem neuen Projekt dar. Zum einen werden ungeschönt die Probleme erfasst, zum anderen dienen die Daten als Referenzpunkt um die positiven Verbesserungen durch das Projekt darzustellen. Mittels Interviews und Workshops wurden die aktuelle 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](mailto:matthias.pfeffer@ipl-beratung.de)

Berkin Dincer, M.Sc. (TU)

+49 (0)176 579 212 21

[berkin.dincer@ipl-beratung.de](mailto:berkin.dincer@ipl-beratung.de)

[www.ipl-beratung.de](http://www.ipl-beratung.de)

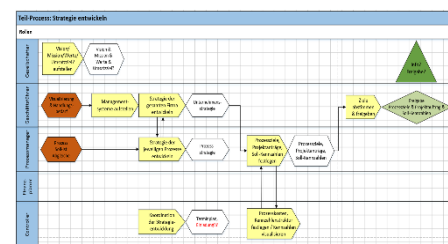


Bild 1: Führungsprozess (Swimlane)



## ■ DATENVERIFIZIERUNG

Insbesondere die aus dem ERP-System des Kunden gezogenen Prozesszeiten bedurften einer intensiven Prüfung. Hier waren Stammdaten- und -verknüpfungsfehler ursächlich für immense Abweichungen und Einheitenfehler.

## ■ KOSTENZUWEISUNG

Um die Kosten für Produktionsmaterialien korrekt verrechnen zu können, wurden 3 Gruppen gebildet. Die Lohnkosten und einige 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.

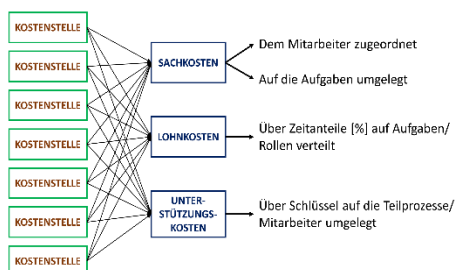


Bild 2: Kostenzuweisung Prod.-material

## ■ DATENAUFBEREITUNG

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

	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

Beispielrechnung: SK der Aufgabe 4 = 1/2 SKG 2 + 1/2 SKG 3 + 1/2 SKG 4

Bild 3: Kostenumlage Sachkosten (Bsp.)

- Ermittlung der Prozesskostensätze
  - Auf Basis von Betriebsabrechnungsbögen (BAB) etc. werden die Kostensätze pro 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.

## DATENMODELL (POK)

- In das Kalkulationsmodell flossen nachfolgend die ermittelten Grundwerte zusammen. Das Kalkulationschema vereinigte dabei gleichzeitig die Teilprozesse und die Hauptprozesse einer Produktfamilie. Als Ergebnis dieser Aufstellung konnten daher die Variantenkosten pro Teilprozess/Hauptprozess über alle definierten Prozesse ausgewiesen

werden. Durch die allgemeine Form des POK-Modells war die Verallgemeinerung auf andere / zukünftige Bereiche möglich.

## PROJEKTABLAUF KOMPAKT

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

## IHR NUTZEN

Durch die Prozesskostenrechnung wurde unserem Kunden ein hilfreiches Tool zur Verfügung gestellt um sowohl die Kalkulationssätze für Angebote berechnen zu können als auch Klarheit in die neu aufgesetzte Organisationsstruktur aus Sicht des Controllings zu bekommen. Die Ergebnisse der POK zeigten zudem deutlich Prozessschwächen auf die wir als Potentiale ausweisen konnten. Insbesondere in den Administrativen Bereichen wurde die Transparenz der Kostensätze deutlich erhöht. Übermäßige Sachkosten wurden aus dem Verhältnis heraus spezifiziert und eine Senkung ermöglicht.

Die Umwandlung von fixen Kosten in variable bediente unseren Kunden insbesondere bei der Angebotserstellung positiv da die mengenindizierten Produktkosten sanken.