

Prozess mit großer Hebelwirkung

Mission Possible: Prozesskostenrechnung im Mittelstand

Besonders für den Mittelstand entwickelt sich die Prozesskostenrechnung zu einem wichtigen Thema. Nach über 10-jähriger Präsenz im deutschsprachigen Raum und anhaltendem Wettbewerbsdruck, kann man sich heute nicht mehr vor der aufwändigen Umsetzung scheuen. Die Firma PST Software&Consulting GmbH durfte diese Renaissance der Prozesskostenrechnung miterleben.



Andreas Fincke,
Sales Manager, PST Software Consulting GmbH und
Experte im Bereich Kostenrechnung.

Was macht die Prozesskostenrechnung so interessant für ein Unternehmen? Obwohl es sich um eine Kostenrechnung handelt, liegen ihre Ziele nur zum Teil in einer verursachungsgerechteren Kosten- und Erfolgsrechnung. Wichtiger ist die Hebelwirkung, die sich Unternehmen von einem optimierten Prozessmanagement und Ressourcencontrolling versprechen. Letztlich soll dies dazu führen, wettbewerbsfähiger in Bezug auf Kundenanforderungen und Mitbewerber zu sein. Eine erhöhte Transparenz der Strukturkosten führt in der Regel zu besserer Planung und Prozesskontrolle.

Einer der Gründe, warum die Prozesskostenrechnung sich bisher nicht so richtig durchgesetzt hat,

liegt an der aufwändigen Umsetzung. Auch wenn die Rechenmethodik prinzipiell relativ simpel ist, liegt die Crux im vernetzten Prozessdenken, über Abteilungsgrenzen und eventuell Firmen hinaus. Es sind also erfahrene Praktiker gefragt, die wissen, wie das Unternehmen tickt, und ein gutes internes Networking besitzen. Gerade die Umsetzung kann zu einer »never ending story« werden, wenn nicht klar definiert wird, was man will und vor allem, was man nicht will. Die Frage ist, ob man top-down aufgrund von Musterprozessen, oder bottom-up über spezifische Tätigkeiten, vorgeht.

Die Firma PST Software&Consulting GmbH konnte als Experte im Bereich Prozesskostenrechnung unterschiedliche Erfahrungen sammeln: von ein-

Anzeige

fachen, praktikablen Ansätzen, die schnell umgesetzt und mit der Zeit vertieft wurden, bis hin zu komplexen Ansätzen, die jahrelange Untersuchungen als Vorläufer hatten und in der täglichen Arbeit schwer zu steuern und verstehen sind. Im Mittelstand bewährte sich erstere Variante.

Groß-Projekt am Beispiel Handelskonzern

Ein relativ großes Projekt führte die PST in einem Handelskonzern mit folgenden Zielen durch:

- Transparenz über die tatsächlichen Kosten der Logistikleistungen schaffen
- Verrechnungssätze für die verschiedenen Prozessschritte ermitteln
- Informationen über Prozessoptimierungen auf Artelebene bereitstellen

Da es sich um unterschiedliche Unternehmensbereiche und rund 200.000 Produkte handelte, dauerten Aufnahme und Definition der Prozesskostenbereiche, Kostentreiber und deren Beziehungen in Bezug auf die Artikel, ganze zwei bis drei Jahre. Zusätzliche Ziele lagen darin, innerbetriebliche Leistungen verursachungsgenauer abzurechnen. Der Fokus lag allerdings in der umfangreichen Darstellung der unterschiedlichen Prozesse innerhalb des Lagers. Die drei großen Bereiche Lagerzugang, Lager und Lagerausgang wurden bis auf die einzelnen Lagerplätze detailliert aus BDE Systemen mit Daten pro Artikel versorgt. Insgesamt handelte es sich um circa 120 Prozesskostenbereiche. Die Umsetzung der Prozesskostenrechnung dauerte nur wenige Monate. Dazu wurden die Kosten der Kostenstellen aufgrund von Bezugsgrößen auf die Prozesskostenbereiche verteilt. Anschließend wurden die Kosten pro Kostentreiber ermittelt und auf die Artikel verteilt. In der so genannten Artikelmatrix war nun jeder einzelne Prozesskostenbereich mit seinen Kosten und Mengen pro Artikel ersichtlich.

Die Analysemöglichkeiten für die Prozesse sind vielfältig. Gerade die mehrdimensionale Sicht, welche Kostenarten pro Prozesskostenbereich in welchen Kostenstellen verursacht werden, erwies sich als sehr aufschlussreich. Auch in diesem Groß-Projekt zeigte sich, dass das eigentliche Rechenwerk schnell umzusetzen ist, die betriebswirtschaftliche Aufgabe in der Projektarbeit allerdings seine Zeit braucht.

Bedingung für eine erfolgreiche Prozesskostenrechnung ist eine erfahrene Projektleitung, die den Gesamtüberblick über das Unternehmen und seine Prozesse hat.



corak[®]
 unternehmensberatung gmbh
 79108 freiburg
 telefon 0761 - 1 52 77-0
 telefax 0761 - 1 52 77-90
 hanferstr. 28
 info@corak.de
 www.corak.de

Business Intelligence
 Offene Lösungen für Planung, Analyse, Simulation und Reporting mit folgenden OLAP-Datenbanken

- Microsoft Analysis Services®
- MIS Alea
- Applix TM1
- Power Olap®
- Jedox PALO



Wir beraten unsere Mandanten seit über 30 Jahren in den Bereichen Business Intelligence, Controlling und Prozessmanagement.

Unsere Business Intelligence Lösungen bieten hohe Investitionssicherheit sowie einfache und schnelle Projektumsetzung.

Integrierte und automatische Datenübernahme aus allen relevanten IT-Systemen.

Wir bieten Ihnen vordefinierte Lösungen für Vertriebs-, Kosten- und Prozesscontrolling, Artikel- und Kundenergebnisrechnung sowie Finanz- und Liquiditätsplanung als Basis Ihres individuellen und flexiblen Reportings.

