

Dienstleistungskalkulation

Bei verschärftem Wettbewerb und zunehmendem Preis- und Kostendruck wird es auch für Dienstleistungsunternehmen zwingend erforderlich, ihre Preisbildung auf der Grundlage transparenter Leistungskalkulationen vorzunehmen (Abbildung 1).

Die Dienstleistungskalkulation bietet hier die Möglichkeit, die Kosten für Dienstleistungsprozesse – wie zum Beispiel den Verkauf eines Telefonanschlusses oder die Bearbeitung eines Schadensfalles - nach den Prinzipien der Kostenverursachung genau zu planen, im Ist abzurechnen und in der Ergebnisrechnung darzustellen.

Als Grundlage für die Kalkulation werden bei diesem Verfahren Prozessmengen herangezogen. Die Soll-Kostenrechnung ist Voraussetzung, um einen

Soll-Ist-Kostenvergleich der Kostenstellen durchführen zu können.

Durch die detaillierte Darstellung der Dienstleistungsprozesse lässt sich die Transparenz im Hinblick auf die eingesetzten Ressourcen (Kosten und Leistung) wesentlich verbessern. Diese verbesserte Transparenz ist zugleich Grundlage für eine konsequent an den Leistungen ausgerichtete Personalplanung.

Die Dienstleistungskalkulation ist kein eigenständiges Kostenrechnungssystem, vielmehr handelt es sich hier um eine Weiterentwicklung der traditionellen Kostenrechnung. Abbildung 2 (nächste Seite) zeigt die Integration der Dienstleistungskalkulation in die vorhandenen Abrechnungssysteme.

Die Dienstleistungskalkulation ermöglicht als betriebswirtschaftliches Verfahren Unternehmen der Dienstleistungsbranche ihre Produktkosten verursachergerecht zu kalkulieren.

Basis für die Vorgehensweise ist die Prozesskostenrechnung.

Die Verrechnung der Kostenstellen auf die Prozesse erfolgt dabei über eine direkte Bezugsgröße.

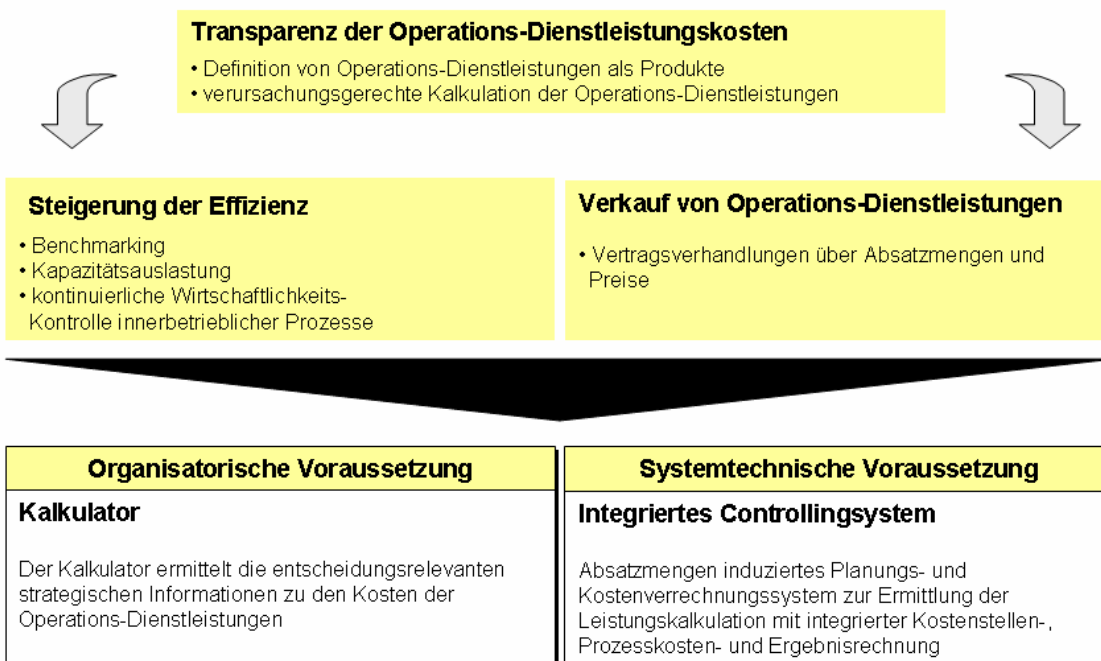


Abb. 1: Trend zur verursachungsgerechten Kalkulation von Dienstleistungskosten

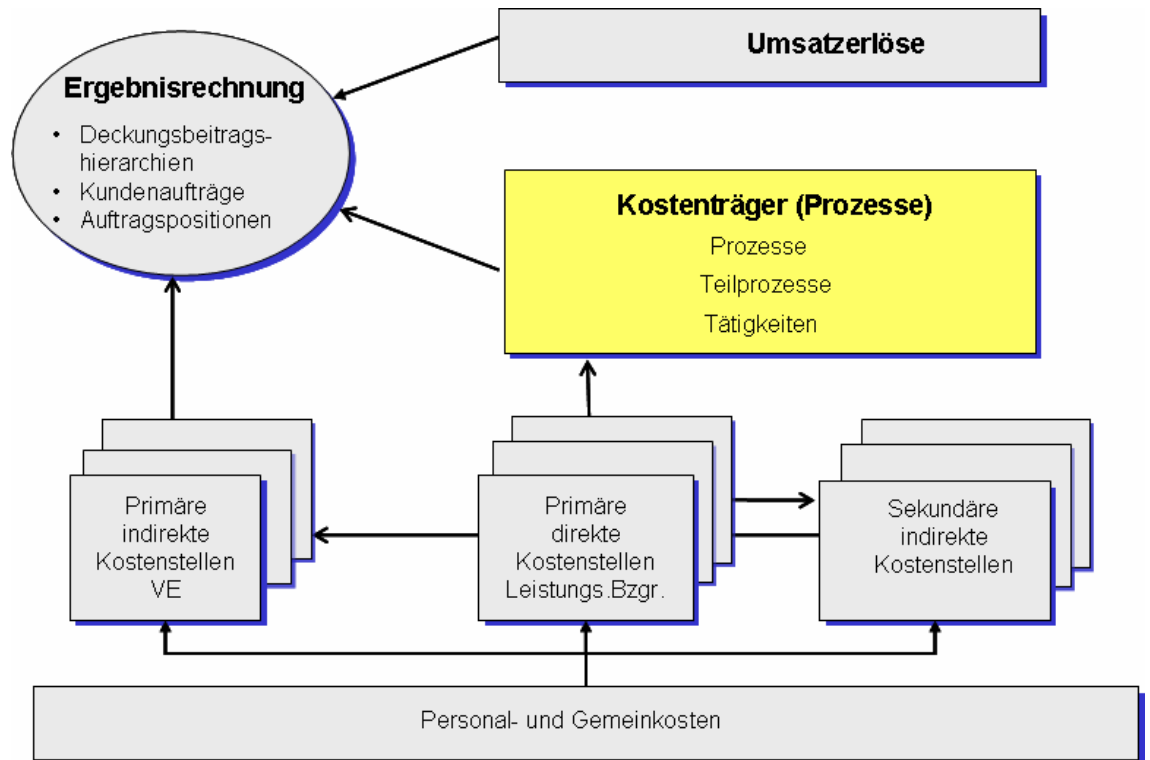


Abbildung 2: Integration der Dienstleistungskalkulation in das traditionelle Kostenrechnungssystem

Planung und Verrechnung der Prozesskosten

Beim Aufbau der Dienstleistungskalkulation sind in einem ersten Schritt die Dienstleistungsprozesse, Teilprozesse, Tätigkeiten und die Kostentreiber (zum Beispiel "Verträge", "Schadensmeldungen", etc.) zu definieren. Dieses geschieht im Rahmen einer Tätigkeitsanalyse.

Ein Geschäftsprozess beschreibt einen betriebswirtschaftlichen Ablauf in einem Unternehmen. Dieser setzt Ressourcen voraus und läuft in aller Regel abteilungsübergreifend ab. Prozesse werden in Aktivitäten/Tätigkeiten untergliedert.

Aktivitäten sind nicht mehr unterteilbare Vorgänge eines Prozesses und verbrauchen Leistungsmengen von Kostenstellen. Abbildung 3 veranschaulicht exemplarisch die Struktur des Prozesses „Neukundengeschäft“.

Sind die Prozesse und Teilprozesse definiert, ist der Ressourcenverbrauch je Teilprozess mittels Zeitaufnahmen zu ermitteln. Im Allgemeinen werden hierzu Bearbeitungszeiten herangezogen. Die Resultate dieser Aufnahme beziehen sich auf die leistenden Kostenstellen und beinhalten die individuellen Zeiten, die von der Kostenstelle für den betreffenden Prozess aufgewendet wurden.

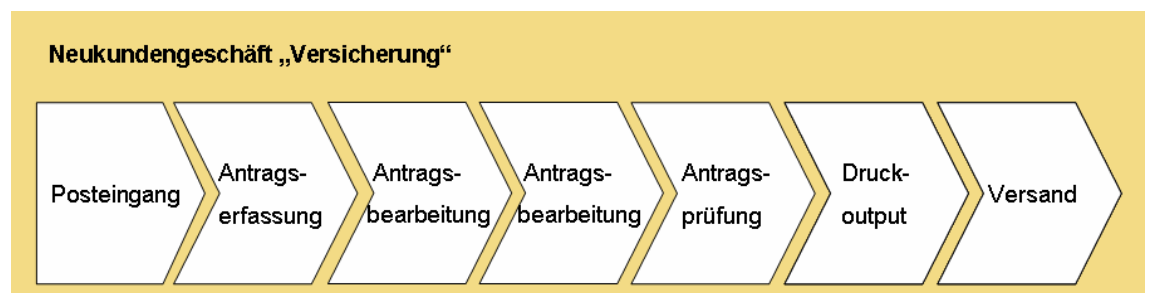


Abb. 3: Prozess "Neukundengeschäft"

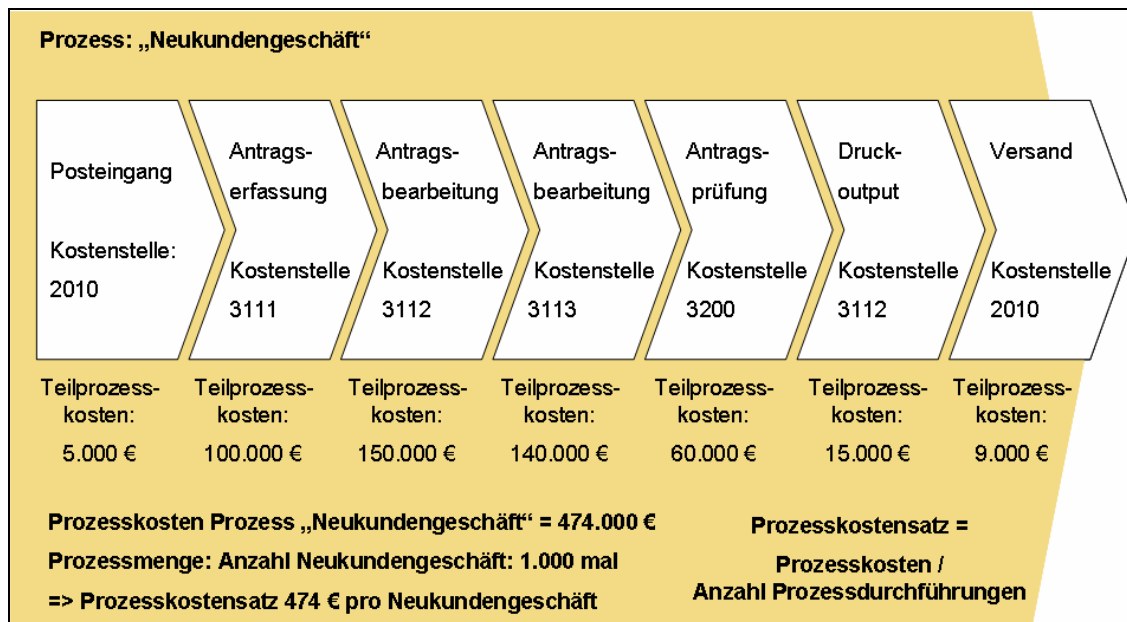


Abb. 4: Ableitung des Prozesskostensatzes bei der Dienstleistungskalkulation

Die Verrechnung der Kostenstellen auf die Prozesse erfolgt über eine direkte Bezugsgröße. Hierbei wird das Mengengerüst mit dem ermittelten Tarif je leistender Kostenstelle bewertet. Im Gegensatz zum Produktionsbereich reicht für die Verrechnung der Gemeinkostenstellen erfahrungsgemäß eine einzige Verrechnungsbezugsgröße aus.

Über die Bewertung des Mengengerüsts mit den jeweiligen Kostensätzen und die Verdichtung der Kosten je Teilprozess zum Hauptprozess lässt sich nun der Prozesskostensatz kalkulieren. Dies geschieht durch Division der Planprozesskosten mit der Planprozessmenge.

Die geplanten Prozesskosten werden anschließend auf Basis der geplanten Absatzmengen in der Ergebnisrechnung als Herstellkosten den geplanten Erlösen gegenübergestellt. Im Ist erfolgt die Ermittlung der prozessorientierten Kostenstellenleistungen retrograd und nicht durch Einzelerfassung, weil der dazu erforderliche Aufwand sich in aller Regel nicht rechnen würde.

Die Ressourcenverbräuche, die sich aufgrund des Arbeitsplanes ergeben, werden bei dieser Methode mit den Ist-Prozessmengen multipliziert. Damit lassen sich dann je Kostenstelle Soll-Bearbeitungszeiten errechnen. Kostenstellen werden auf diese Weise entlastet, während gleichzeitig die einzelnen Prozesse mit den Kosten belastet werden. Unterstützt wird diese Vorgehensweise mit der Prozess-Template-Technik von SAP, bei der wesentliche Aspekte und Einzelschritte eines Geschäftsprozesses vordefiniert sind.

In Abbildung 5 auf der folgenden Seite wird der systemtechnischen Ansatz dieser Methodik veranschaulicht. Als Ist-Leistung wird hier beispielhaft der Abschluss eines Neuvertrages (Marktprodukt) dargestellt. Auf Basis der gemeldeten Ist-Menge (hier: Anzahl neuer Vertragsabschlüsse) werden zunächst die Soll-Leistungen der Kostenstellen für die Teilprozesse und Aktivitäten systemtechnisch ermittelt. Im Anschluss daran wird der Geschäftsprozess mit den verrechneten Kostenstellenkosten belastet.

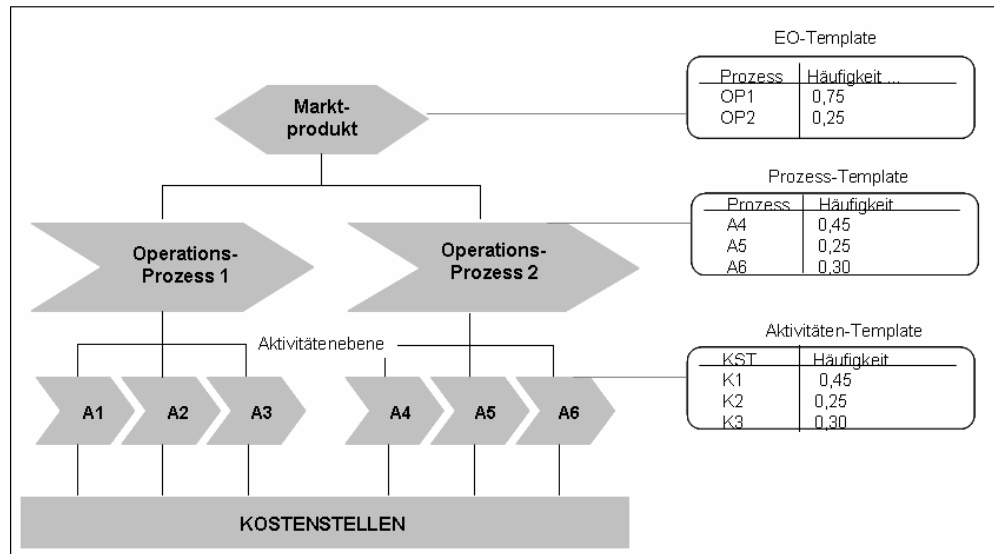


Abb. 5: Systemtechnische Darstellung einer Dienstleistungskalkulation

Steuerungsinstrumente

Durch die retrograde Ermittlung und Verrechnung der Leistungsmengen erfolgt eine „Soll-gleich-Ist-Belastung“ auf den Kostenträgern (Prozessen). Abweichungen werden hier also nicht ausgewiesen. Im Rahmen der monatlichen Abrechnung werden für die leistenden Kostenstellen Soll-Ist-Kostenvergleiche erstellt. Somit können auch für diese „Gemeinkostenstellen“ Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen dargestellt und analysiert werden.

Die Anwendung von Zeitstandards führt dazu, dass sowohl die Personalkostenplanungen (für Controllingzwecke) als auch die Personalbedarfsplanungen (Kapazität) vereinfacht werden. Die Planungen lassen sich damit systematisiert, integriert und transparent durchführen. Abweichungsanalysen zur Optimierung und Steuerung des jeweiligen Ressourceneinsatzes werden objektiviert. Abbildung 6 zeigt, wie im Rahmen der monatlichen Kostenstellenanalyse der Ist-Ressourceneinsatz einer Kostenstelle dem Soll gegenübergestellt wird und welche Abweichung daraus resultiert.

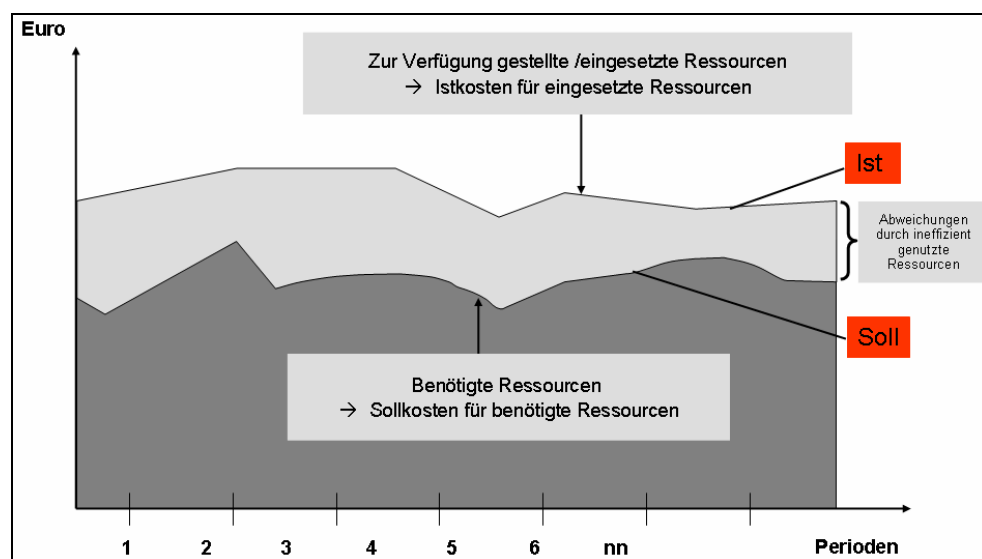


Abb. 6: Beispiel einer Abweichungsanalyse im Rahmen von Soll-Ist-Kostenvergleichen

Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte per eMail an

kostenrechnung@plaut.de