

PROZESSKOSTEN

Das Denken in Prozessen hat sich allgemein durchgesetzt. Die Transparenz der Kosten in den Prozessen weist aber noch einen erheblichen Nachholbedarf auf. Insbesondere die Zuordnung der Kosten zu klar definierten Kostentreibern erlaubt einen sehr pragmatischen und jedermann zugänglichen Umgang mit den Prozesskosten. Diese bewirken durch ihre Transparenz eine Bereitschaft zu Veränderungen und unterstützen auch den Veränderungsprozess selbst massgebend.

1 Prozesskosten - Orientierungshilfe oder Versimplifizierung?

Welche Kosten verursacht ein Wareneingang in unserem Betrieb, welche Kosten verursacht eine unkonforme, nicht etikettiert angelieferte Palette in unserem Betrieb? Die Zahl der Betriebe, die auf diese oder ähnliche Fragen eindeutige Antworten bereit hält ist immer noch gering. Massnahmen zur Kostenoptimierung werden deshalb meist intuitiv definiert und oft werden mögliche Lösungen als Wanderpreis entlang der Prozesskette weitergereicht.

Die Definition von wenigen, aber eindeutigen Kostentreibern ist der Versuch zur Schaffung einer kostenbewussten Orientierungshilfe in der Vielfalt des täglichen Geschehens im Logistikbetrieb. Die Umlage von direkten und vor allem von indirekten Kosten erlaubt die Beurteilung verursacherorientierten, umfassenden Kosten einer spezifischen Art der Prozessabwicklung. Nun, das hört sich kompliziert an, bedeutet aber beispielsweise, dass eine vom Lieferanten unvorteilhaft angelieferte Palette ein Mehrfaches an Kosten im Wareneingang verursachen kann, als eine optimal vorbereitete.

Hier denken wir naturgemäss sofort an einen erhöhten Personalaufwand, was auch richtig ist. Ein wichtiges Element der Prozesskostenrechnung ist aber die Erfassung indirekter Kosten, zB. die progressiv höhere Beanspruchung von Hallenfläche mit ihren Folgekosten, Kapitalkosten durch längere Durchlaufzeit, Betriebskosten und Kapitalkosten für Hilfsmittel, wie Etikettiergeräte und Abklärungen mit anderen Abteilungen. Wer gibt sich schon über diese Kosten und ihr Gesamtbild Rechnung? Wie gehen wir mit Prozesskosten um, die um ein Mehrfaches über dem Optimum liegen?

So hilfreich das Instrument Prozesskosten ist, so klar müssen wir uns aber auch eingestehen, dass Prozesskostenrechnung immer eine starke Verreinfachung der tatsächlichen Verhältnisse beinhaltet. Um auf das Beispiel des Wareneinganges zurück zu kommen, so definieren wir vielleicht 3 – 4 mögliche Varianten, wie die Waren angeliefert werden. In Wirklichkeit werden wir

aber eine wesentlich grössere Vielfalt an Abweichungen in den Anlieferungen feststellen. Hier ist Pragmatismus gefragt, ohne den Mut zu Schätzungen und Vereinfachungen kommen wir mit der Prozesskostenrechnung nicht zurande.

Prozesskostenrechnung ist der Versuch, eine hohe Kostenwahrheit mit vertretbarem Aufwand zu erbringen.

2 Wo realisieren wir Nutzen?

2.1 Verrechnung von Kosten

Werden Leistungen anderen Betriebseinheiten verrechnet, erlaubt die Prozesskostenrechnung auf einfache Weise, verursachergerechte Kostensätze zu definieren. Es ist dabei unerheblich, ob die Verrechnung an eigene Betriebseinheiten erfolgt, oder an externe. Da auch die indirekten Kosten mit berücksichtigt werden, können wir sicher sein, dass die verrechneten Kosten unserem tatsächlichen Aufwand sehr nahe kommen und unser Betriebsergebnis stimmt.

Neben diesem reinen Verrechnungsvorgang geschieht aber ein Zusatznutzen, der für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Prozesse von entscheidender Bedeutung ist. Durch die Kostentransparenz, die teilweise auf schmerzhaft Art Schwachstellen sichtbar werden lässt, wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt, der alle am Prozess beteiligten in seinen Bann zieht. Wenn eine Abwicklungsvariante zB 4 mal mehr kostet, als die optimale, ist keine grosse Ueberzeugungsarbeit mehr zu leisten, allen Beteiligten ist klar, dass sich hier etwas ändern muss, und zwar rasch. Unterschiede in dieser Grössenordnung sind durchaus üblich.

2.2 Lager oder Cross Docking?

Handelsbetriebe und insbesondere Grossverteiler stehen immer wieder vor der Entscheidung, ob bestimmte Artikel oder Sortimente über Lager bewirtschaftet werden sollen, oder alternative Wege, wie zb Cross Docking oder sogar Direktlieferung an die Verkaufstandorte infrage kommen oder nicht. Unter welchen Bedingungen kommen sie infrage? In jedem Fall ist bekannt, dass der Weg über das Lager ein sehr kostspieliger Weg ist., von den Verkaufsstellen aber geschätzt wird, da er für sie eine optimale, kurzfristige, gebündelte Anlieferung gewährleistet.

Die Frage nach dem richtigen Distributionsweg ist nach logischen Gesichtspunkten schwierig zu beantworten. Hier kann eine Prozesskostenrechnung für die verschiedenen Varianten eine ausserordentliche Hilfe sein, ja in Form eines Prozesskostensimulators auf seinem Laptop wird

es zum wertvollen Tool für den Einkäufer, um jederzeit eine fundierte Entscheidung fällen zu können.

2.3 Optimierung / KVP

Ohne Kenntnis der tatsächlichen Kosten erfolgen Optimierungen in Logistikbetrieben oft in Einzelaspekten und ohne Berücksichtigung von möglichen Folgekosten in anderen Prozessen oder bei den indirekten Kosten. Die Prozesskosten sind ein Hilfsmittel für unseren KVP – Prozess, das sich vor allem durch die einfache Handhabung und Verständlichkeit gegenüber anderen Verfahren auszeichnet und bewährt. Hier hilft die Prozesskostenrechnung die Auswirkungen von Massnahmen umfassend beurteilen zu können und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

3 Wie kommen wir zu Prozesskosten?

3.1 Analytisch

Die auf den Kostentreiber einwirkenden Kostenkomponenten werden analysiert und bemessen. Das kann zB bedeuten, dass gemessen wird, wie viel Zeit wir benötigen, um eine Sendung zu verpacken und zwar mit allen Tätigkeiten, die dazu gehören. Dies ist relativ einfach durchzuführen. Das Problem besteht einerseits darin, einen repräsentativen Fall für die Messung zu definieren und andererseits das richtige Arbeitstempo und alle teilweise erforderlichen Haupt- oder Nebentätigkeiten mit zu berücksichtigen. Dies erfordert ein gewisses Mass an Erfahrung im Umgang mit der Methode.

3.2 Retrograd

Wir kennen die Gesamtkosten einer Abteilung oder Kostenstelle und splitten diese Kosten auf die einzelnen Kostentreiber auf. Die Kostenstellenrechnung kennt verschiedene Kostenarten und diese Kostenarten werden unter Massgabe von gemessenen oder geschätzten Anteilen aufgeteilt. Diese Methode stellt sicher, dass das Total der Kosten stimmt, was ein erheblicher Vorteil ist, weist aber gewisse Toleranzen in bezug auf die Anteile der Kostentreiber auf.

Es muss in der Praxis situativ entschieden werden, welche Methode sich für welchen Fall besser eignet.