

Deterministische Personalbemessung und Ermittlung von indirekten Prozesskosten in Verwaltung und Dienstleistung

Susann Gründler
Michael A. Herzog

Hochschule Magdeburg-Stendal
Osterburger Str. 25
39576 Stendal

susann.gruendler@dr-gruendler.de
michael.herzog@hs-magdeburg.de

Abstract:

Indirekte Personalkosten sind für Unternehmen in der Regel schwer zu bestimmen und werden für die Personalbedarfsplanung häufig sehr grob geschätzt. Im Folgenden wird eine Methode zur Datenermittlung für die deterministische Personalbemessung und Ermittlung von Prozesskosten in organisatorischen Bereichen vorgestellt, die bisher über Gemeinkosten abgerechnet wurden. Indirekte Prozesse und Aufgaben müssen vor allem zeitlich bewertet werden, um Prozesskosten und Personalbedarfe ermitteln zu können. Im Rahmen einer Abschlussarbeit wurde ein Methodenportfolio entwickelt, worin vorhandene Methoden angepasst und miteinander verbunden wurden, um sie auf indirekte Prozessanteile anzuwenden. Die beschriebene Vorgehensweise soll auch einem Praktiker als Handlungsleitfaden für die Umsetzung dienen. Im Folgenden wird gezeigt, dass mit Anwendung dieser Methode eine belastbare, reproduzierbare und statistisch abgesicherte Datenbasis geschaffen werden kann. Den Anwendern wird damit die Möglichkeit eröffnet, Daten über indirekte Zeiten und Kosten in eine Vielzahl von Entscheidungen einzubeziehen wie beispielsweise Auslastungsanalysen, Kapazitätsbilanzen und die Prozesskostenrechnung.

1 Ausgangssituation

Die Prozesskostenrechnung wurde 1989 als einfache und praktikable Methodik zur Zuordnung und Steuerung der fixen Gemeinkosten eingeführt und hat sich seitdem zu einem verbreiteten Managementansatz weiterentwickelt (vgl. Horvath, Mayer 2011).¹ Die schwierige Bemessung genauer, indirekter Prozesskosten wurde bereits in etlichen Ansätzen untersucht. Rall, Scheermesser und Dalhöfer (2007) etwa schlagen eine Bewertung der Komplexitätskosten über Matrixmodelle verschiedener Erhebungen vor. „Insgesamt wird die Prozesskostenrechnung vorrangig als Rechenmethodik behandelt. Ihre Einbindung in ein Prozessmanagement wird nicht thematisiert. Daher kommt wohl die häufig geäußerte Kritik an der „Komplexität“ der Prozesskostenrechnung. Die zu ermit-

¹ Horvath, Mayer (2011), S. 5

telnde Mengen-, Zeit- und Qualitätsstruktur der Prozesse wird nur aus der Perspektive der Kostenrechnung gesehen und nicht als unerlässlicher Bestandteil von Planung und Steuerung.“² Durch große Fortschritte zur Einbeziehung der Prozesskostenrechnung in aktuellen Softwaresystemen zum Prozessmanagement wird es möglich, komplexere Bewertungsmodelle und neue methodische Ansätze praktisch umzusetzen. Das hier in Kap. 2 vorgestellte Vorgehensmodell verbindet diese Möglichkeiten mit der prozessbasierten Managementperspektive bei der Bewertung von Prozesskosten in den indirekten Bereichen.

Voraussetzung für die Entwicklung einer neuen Bewertungsmethode ist die Definition der Prozesse und deren Stabilität. Das bedeutet, es müssen – wenn noch nicht vorhanden – Standards dafür definiert werden. Es geht dabei um die Vereinheitlichung der Arbeitsweise der Mitarbeiter und um die Festlegung der einzelnen Arbeitsmethoden im Dienstleistungsbereich und in der Verwaltung. Mit der Vereinheitlichung und Festlegung wird gleichzeitig erreicht, dass die ermittelten Daten reproduzierbar sind.

Hierfür können die folgenden REFA-Grundsätze handlungsleitend sein:

1. „Der den Daten zugrundeliegende Arbeitsablauf muss beschrieben sein.
2. Die den Daten zugrunde liegenden Arbeitsbedingungen müssen bekannt sein.
3. Die erfassten Daten müssen bestimmten statistischen Anforderungen genügen.“³

Es ist immer wieder zu beobachten, dass vorhandene Daten nur schlecht wiederverwendet werden können, weil bei ihrer Ermittlung diese drei Gesichtspunkte nicht hinreichend beachtet wurden.⁴

Des Weiteren liegen in den Produktionsbereichen sehr gute Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitsstrukturierung, Datenerfassung und Kapazitätsplanung vor. Es gilt damit auch die Frage zu beantworten: „Sind diese Erfahrungen auf den Dienstleistungssektor übertragbar?“

2 Lösungsansatz

Der gegenwärtige Stand der Fachliteratur zeigt, dass viele theoretische Modelle, Einzelösungen und Tools vorhanden sind. Was fehlt, ist eine kundenorientierte Verknüpfung der vorhandenen Werkzeuge zu einer wirtschaftlichen Lösung.

Der Lösungsansatz besteht in einer Kombination aus Prozessanalyse und Selbstaufschreibung mit Multimomentaufnahme. Somit wird einem Anwender die Möglichkeit eröffnet, die vorhandenen Daten für eine Vielzahl von Entscheidungen zu verwenden wie beispielsweise die Durchführung bzw. Ermittlung von Auslastungsanalysen, Kapazitätsbilanzen und Prozesskosten. Das hierfür entwickelte Vorgehensmodell sieht fünf ausdifferenzierte Schritte vor (Abbildung 1).

² Vgl. Horvath (2011), S.10

³ Vgl. REFA (1992), S.13

⁴ Vgl. REFA (1992), S.13

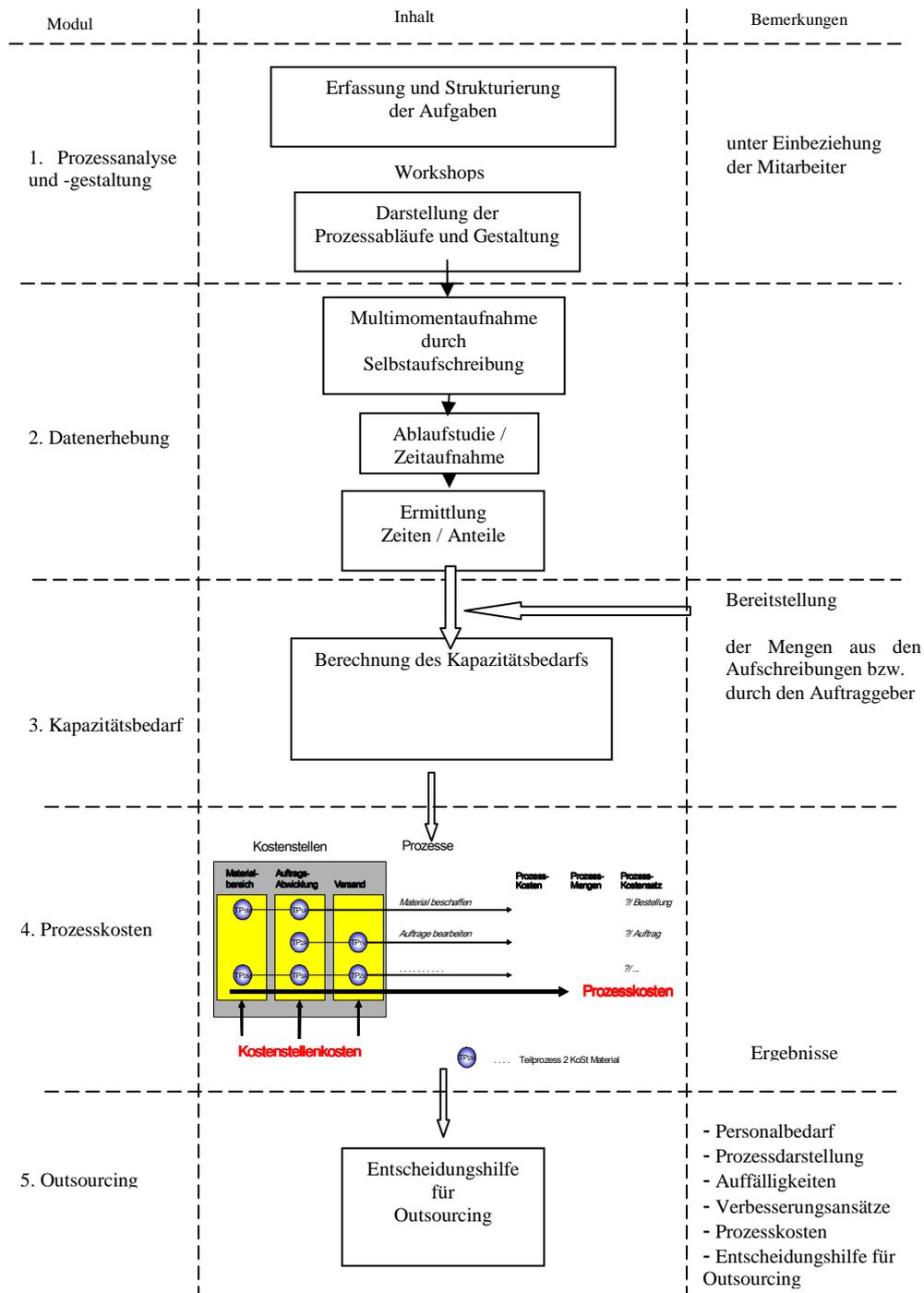


Abbildung 1: Vorgehensmodell zur deterministischen Personalbemessung und Ermittlung von indirekten Prozesskosten in Verwaltung und Dienstleistung

3 Praktische Anwendung und Evaluierung

Praxistest

Die 5- Stufen- Methode wurde im Rahmen eines Beratungsprojektes der REFA: Consulting GmbH bei einer Firma, die sich mit dem Vertrieb von modernster Telefon- und Kommunikationstechnik beschäftigt, getestet. Die erste Stufe Prozessanalyse wurde durch Anwendung des Softwaretools sycat® durchgeführt. In der zweiten Stufe wurde die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Multimomentstudie durch Selbstaufschreibung über 4 Wochen im Verwaltungsbereich der Firma durchgeführt. Die gewonnenen Zeit- und Mengendaten dienten in der dritten Stufe zur konkreten Personalbedarfsermittlung und zur Berechnung der Prozesskosten für den Bereich Vertrieb.

Prozessanalyse

Die Prozessanalyse (nach Steinbuch) ermittelt und beurteilt Arbeitsabläufe⁵. Ausgehend von dem Grundsatz „Erst gestalten, dann messen.“ wurde die Prozessanalyse und -gestaltung an den Anfang der entwickelten Methode gestellt. In einem ersten Schritt wurde eine Ist-Analyse durchgeführt. Die Schwachstellenermittlung erfolgte im zweiten Schritt und im dritten wurden der Sollprozess und die Aufgaben- und Prozesslisten erstellt.

Multimomentstudie und Selbstaufschreibung

Die Multimomentaufnahme besteht in dem Erfassen der Häufigkeit zuvor festgelegter Ablaufarten an einem oder mehreren gleichartigen Arbeitssystemen mit Hilfe stichprobenmäßig durchgeführter Kurzzeitbeobachtungen.⁶ Bei dieser Methode erhält man mit relativ geringem Aufwand eine Langzeiterhebung mit hoher Ergebnisvielfalt. Ebenso ist die Betrachtung unübersichtlicher Bereiche möglich. Die erfassten betrieblichen Daten wurden mit der Standardsoftware Excel® ausgewertet und in einer Pivot-Tabelle dargestellt (siehe Tabelle 1).

Personalbemessung

Bei der Bestimmung der verschiedenen Personalbedarfsarten müssen die Beziehungen beachtet werden, die bei der Deckung zwischen Personalbedarf und Personalbestand bestehen.⁷

Die ermittelten Zeit- und Mengendaten dienen zur Berechnung des Personalbedarfs. Dem gegenüber wird der Personalbestand gestellt. Der Personalbestand ermittelt sich aus dem vorhandenen Bruttobestand abzüglich aller Unterbrechungen und Abwesenheitszeiten. Durch die Gegenüberstellung ist es somit möglich, eine Über- oder Unterdeckung zu ermitteln.

5 Vgl. Stern (2008), S.24

6 Vgl. REFA (1992), S.232

7 Vgl. REFA (1991), S.276

Zeilenbeschriftungen	Abs	Rel
01000000 OPM	127:30	70,25%
01010000 Postbearbeitung/ Wareneingang	0:30	0,28%
01020000 Auftragsbearbeitung Retail	19:30	10,74%
01022100 Partnervertrag	58:30	32,23%
01030000 Montagsbericht erstellen	0:30	0,28%
01040000 Billing-Support-Queue (1x Ende der Woche)	1:30	0,83%
01050000 Anfragen allgemein	6:30	3,58%
01060000 Queue-Bearbeitung	13:00	7,16%
01070000 Kündigungsbearbeitung Retail	6:00	3,31%
01080000 Dekonfiguration von Diensten	20:00	11,02%
01090000 Verteilung von Aufgaben/Tickets an Mitarbeiter	1:30	0,83%
05000000 Marketing & Sales	0:30	0,28%
11000000 Abteilungsübergreifende	11:30	6,34%
12000000 Administrative Tätigkeiten	22:00	12,12%
13000000 Sonstige Zeiten	20:00	11,02%
Gesamtergebnis	181:30	100,00%

Tabelle 1: Auswertung einer betrieblichen Multimomentstudie

Prozesskostenmanagement

„Die direkt zurechenbaren Kosten zur Herstellung eines Produktes sind in den meisten Unternehmen bekannt bzw. lassen sie sich leicht ermitteln. Unklar jedoch ist den Unternehmen beispielsweise:

- Was kostet die Abwicklung eines Auftrages?
- Was kostet eine Reklamation?
- Wie hoch ist der Aufwand für die Beschaffung von Material?

Diese Fragen resultieren aus betrieblichen Abläufen, die in den indirekten Bereichen eines Unternehmens, oft auch Gemeinkostenbereiche genannt, entstehen.“⁸ Die Prozesskostenrechnung ist ein Instrument, mit dessen Hilfe auch Gemeinkosten transparenter gemacht werden können. Dazu ist es erforderlich, diese Prozesse zu analysieren und zu standardisieren. Auf dieser Basis können die für die Kostenrechnung erforderlichen Zeitgerüste ermittelt werden. Mit der vorgestellten Methode werden die erforderlichen Daten bereitgestellt und durch ihre Verwendung in der Prozesskostenrechnung wird ein Beitrag zur Umsetzung der Kostenzuordnung nach dem Verursacherprinzip geleistet. Mittels Kostentreiber wird also versucht die Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Kostenträger umzulegen.⁹

⁸ Vgl. Berger (2005), S.3

⁹ Vgl. Olfert (1999); S. 253

Fazit

Die vorgestellte Methode wurde unter Anwendung eines betrieblichen Beispiels entwickelt und auf Anwendbarkeit getestet. Die Ergebnisse der praktischen Anwendung bestätigen, dass die so gewonnenen Daten zur Personalbemessung und für das Prozesskostenmanagement verwendbar sind. Bei der Erarbeitung dieses neuartigen Modells wurde immer nach dem Grundsatz verfahren, dass die Beschreibung der Methode auch gleichzeitig eine Handlungsanleitung für den Praktiker ist.

Literaturverzeichnis

Berger, D. (2005) Grundlagen des Prozesskostenmanagements

Horváth, P, Mayer, R. (2011) Was ist aus der Prozesskostenrechnung geworden? ZfCM Controlling & Management, Sonderheft 2-2011, Springer Verlag, pp. 5-10

Olfert, K. (1999) Kostenrechnung, kiehl Verlag

Rall, K.,Scheermesser, S.,Dalhöfer, J. (2007) Ans Tageslicht gebracht: Komplexitätskosten indirekter Geschäftsprozesse; Qualität und Zuverlässigkeit : QZ, Vol.52 (2007), No.5, pp.152-153

REFA (1991) Planung und Steuerung, Teil2, Carl Hanser Verlag, München

REFA (1992) Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Carl Hanser Verlag

Stern, C.A. (2008) Potentialanalyse: Einsatz eines Dokumenten Management Systems im Vertrieb eines Großunternehmens, Diplomica Verlag GmbH