

Mit Wertanalyse Overheadkosten transparent machen und beeinflussen

Manfred Jansen, Herzogenaurach

Overheadkosten werden in Zeiten weltweiter Rezession zunehmend kritischer gesehen, zumal sie in den letzten Jahren in vielen Unternehmen überproportional gewachsen sind. Somit wird es immer wichtiger die Overheadbereiche hinsichtlich ihrer Kostenstruktur unter die Lupe zu nehmen und zu optimieren. Optimieren bedeutet in diesem Zusammenhang die Erarbeitung eines optimierten SOLL-Zustandes. Dieser SOLL-Zustand zeigt wie sich der Kapazitätsbedarf der einzelnen vom Betrachtungsbereich zu unterstützenden Funktionen verändern muss und durch welche Maßnahmen diese Effizienzsteigerung herbeigeführt werden soll.

Sicherlich gibt es verschiedenste Methoden dies zu tun. Bei der SCHAEFFLER KG hat man sich für die Vorgehensweise nach dem Wertanalyse-Arbeitsplan entschieden und diese Methode auf entsprechende Untersuchungen im Overheadbereich zur Anwendung gebracht.

In seinem ersten Schritt fordert der WA-Arbeitsplan die detaillierte Beschreibung des IST-Zustandes. Es gilt also Daten, die diesen exakt beschreiben können, zu sammeln und zu ermitteln. Hierzu gehören natürlich Daten wie der Personalstand der zu untersuchenden Kostenstellen ebenso wie deren Kostenstellenkosten.

Im nächsten Schritt gilt es gemeinsam mit den Mitarbeitern die Funktionen zu ermitteln, die vom Betrachtungsbereich unterstützt werden. Diese werden dann in gewohnter Weise zu einer Funktionenstruktur geordnet. Die Funktionenstruktur dient als Erfassungsblatt der Aufwände eines jeden einzelnen Mitarbeiters die er zur Unterstützung der jeweiligen Funktionen hat. Der Aufwand wird dabei von den Mitarbeitern als prozentualer Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit geschätzt. Handelt es sich um immer wieder kehrende Tätigkeiten die der Mitarbeiter zu bewältigen hat, kann er den standardmäßigen Ablauf einer Arbeitswoche abschätzen. Sind die Tätigkeiten inhomogener, sollte ein Arbeitsmonat oder -jahr herangezogen werden. Die Schätzung sollte in glatten Prozentwerten vorgenommen werden. 1% beträgt bei einer 5-Tage-Arbeitswoche gerade einmal 22,5 Minuten.

Overheadkosten werden in Zeiten weltweiter Rezession zunehmend kritischer gesehen, zumal sie in den letzten Jahren in vielen Unternehmen überproportional gewachsen sind.

Mit Wertanalyse Overheadkosten transparent machen und beeinflussen

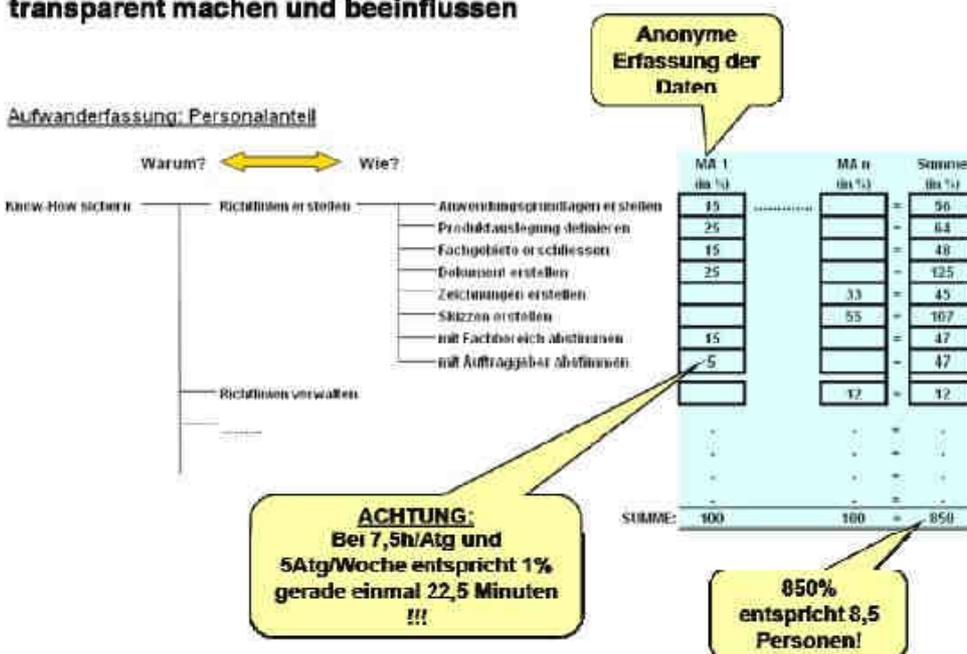


Bild 1: Auszug aus der Funktionengliederung mit Aufwanderfassung

Nach durchgeführter Erfassung können die Daten aller Mitarbeiter zusammengefahren werden und man erhält die gesamte Funktionenkostenstruktur indem man die ermittelten Personalaufwände mit Kosten bewertet. Im vorliegenden Beispiel wurde eine Abteilung mit 8,5 Personen erfasst. Die Kostenstellenkosten beliefen sich auf 850.000€/Jahr. Demnach sind für eine Person Gesamtkosten in Höhe von 100.000€/Jahr anzusetzen. Natürlich werden Funktionen von unterschiedlich qualifizierten, und damit honorierten, Mitarbeitern unterstützt. Das wird hier vernachlässigt. Im Sinne einer Schwerpunktbildung ist das auch erlaubt. Zudem ist stets das Verhältnis Erfassungsaufwand/Nutzen im Auge zu behalten.

Mit Wertanalyse Overheadkosten transparent machen und beeinflussen

Aufwanderfassung : Funktionenkosten

**Kostenstellenkosten = 850.000€/a
/ 8,5 Personen
= 100.000€/a**

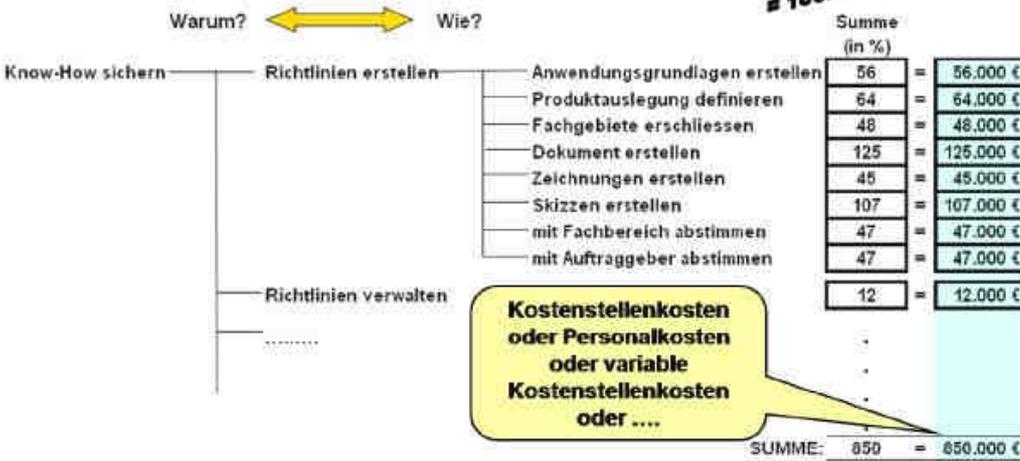


Bild 2: Funktionenkostenermittlung

Der Aufwand ist somit ausreichend genau erfasst. Um aber im Sinne der Wertanalyse den Wert zu ermitteln gilt es im nächsten Schritt den Nutzen zu ermitteln. In diesem Zusammenhang erkennt man, dass man sich in einem derartigen Projekt von der Begrifflichkeit „Nutzen“ trennen sollte. Im weiteren Verlauf wird nur noch von „Output“ gesprochen. Der Grund hierfür ist folgender: Eine Abteilung „Konstruktionsrichtlinien“ erstellt in erster Linie Konstruktionsrichtlinien. Das ist ihr Output (Kostentreiber). Dieser Output generiert aber nur dann Nutzen, wenn auch mit und nach den Richtlinien gearbeitet wird. Dies detailliert darzustellen würde den Erfassungsaufwand überproportional in die Höhe treiben. Im vorliegenden Beispiel sind im Betrachtungszeitraum 10 Konstruktionsrichtlinien erarbeitet worden. Um die Inhalte der Richtlinie zu illustrieren waren u.a. 257 Zeichnungen und 1.893 Skizzen anzufertigen. Der folgenden Abbildung sind die Kosten je Kostentreiber auf der Ebene „Richtlinien erstellen“ ermittelt worden. Beispiel: Für die Erstellung von Skizzen für 10 Konstruktionsrichtlinien werden 1,07 Personen (= 107.000€) benötigt. Die Erstellung einer Skizze kostet somit 107.000€/1.893=56,52€. Eine Konstruktionsrichtlinie erfordert im Durchschnitt die Erstellung von 1.893/10 = 189,3 (!) Skizzen. Die Kosten für die Erstellung von Skizzen für eine Konstruktionsrichtlinie belaufen sich auf 189,3*56,52€ = 10.700€. Weiter geht aus der Aufstellung hervor, das eine Konstruktionsrichtlinie im Durchschnitt 53.900€ kostet.

In diesem Zusammenhang erkennt man, dass man sich in einem derartigen Projekt von der Begrifflichkeit „Nutzen“ trennen sollte. Im weiteren Verlauf wird nur noch von „Output“ gesprochen.

Mit Wertanalyse Overheadkosten

transparent machen und beeinflussen

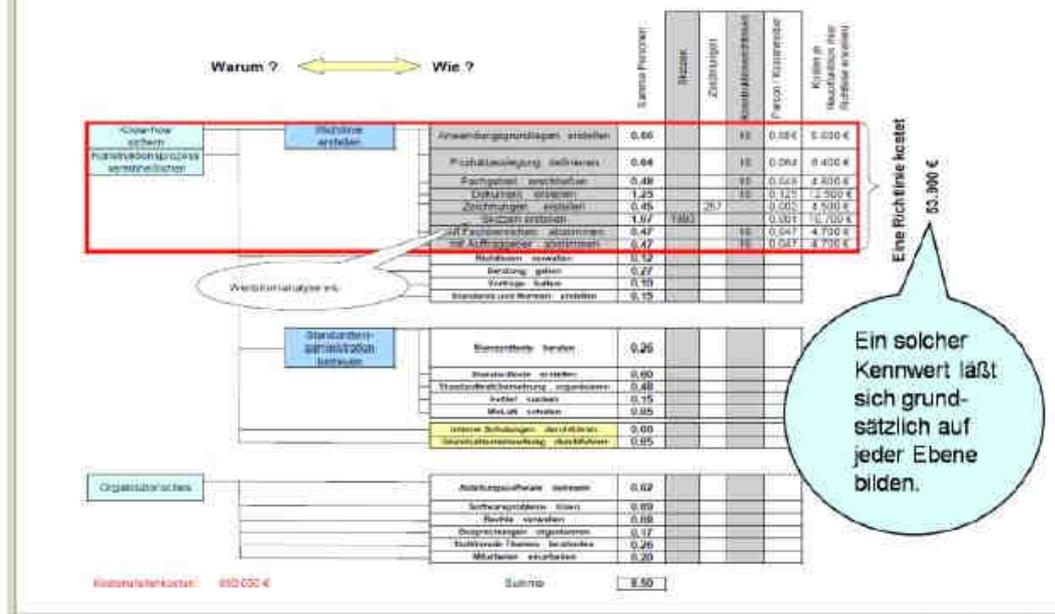


Bild 3: Komplette Auswertung auf der Ebene Kosten pro Hauptfunktion (hier: " Know-How sichern")

Was lässt sich nun mit dieser Kostentransparenz im Overheadbereich anfangen bzw. was bewirkt sie?

Folgende Erfahrungen/Erkenntnisse konnten gewonnen werden:

- Die Transparenz des IST-Zustandes erzeugt durch die dargestellten (hohen) €-Beträge Handlungsbedarf bei den Mitarbeitern.
- Hauptsuchfelder für Verbesserungen sind die Themen „Kommunikation“ und „Prozess“!
- Ist der IST-Zustand detailliert bekannt, liegen die möglichen Verbesserungen auf der Hand!
- Eine belastbare Darstellung des IST-Zustandes zu erzeugen, ist mit vertretbarem Aufwand möglich!
- Die Auswahl des richtigen Zeitpunktes ist sehr entscheidend für das Ergebnis. In der Krise sind solche Untersuchungen nicht ratsam, es ist quasi antizyklisch vorzugehen.
- Der erarbeitete IST-Zustand dient als Basis für die Entwicklung eines anzustrebenden SOLL-Zustandes.
- Das Datenmaterial eignet sich sehr gut zur Bestimmung künftigen Personalbedarfs bei sich änderndem Output (10 Konstruktionsrichtlinien= 4,8 Mitarbeiter à z.B. 12 Konstruktionsrichtlinien = 5,8 Mitarbeiter).
- Effekte erarbeiteter Maßnahmen zur Effizienzsteigerung lassen sich leichter (in €) bewerten.

Die kommenden Aufgaben fordern aus verschiedensten Gründen (z.B.

Bevölkerungspyramide

à weniger qualifizierte Mitarbeiter, Kostendruck etc.) effizientere

indirekte Bereiche. Der aufgezeigte Weg stellt eine Möglichkeit dar zielgerichtet

und mit Systematik diesen Herausforderungen zu begegnen.

Die Transparenz des IST-Zustandes erzeugt durch die dargestellten (hohen) €-Beträge Handlungsbedarf bei den Mitarbeitern.