



Diese Ausgabe

Ressourcen richtig einsetzen

Diese Sonderausgabe gibt einen praktischen Einblick in die Vorgehensweise der Einführung des

Lean Costing.

Lösungen für ein neues Kostenmanagement

Die Profitabilität zu erhöhen, ist eine der höchsten Aufgaben für Führungskräfte. Die Herausforderung besteht darin, die Prozesse „lean“ zu gestalten. Das bedeutet, die Transparenz zu erhöhen, die Komplexität besser managen zu können, Verschwendungen zu vermeiden und somit die Effizienz zu steigern.

Informationen zur Einführung des Lean Costing zur Gemeinkostenoptimierung.

Die Kernaufgabe besteht darin, die Prozesse und die Aktivitäten zu analysieren und die Ressourcen zu identifizieren, die notwendig sind, um eine höhere Effizienz und Profitabilität zu erreichen. Die meisten Unternehmen können in der Produktion genau sagen, wo welche Kosten entstehen. Im administrativen Bereich ist dies meistens nicht möglich. Dies ist eigentlich paradox, sind es doch gerade die (Gemein-) Kosten, die in den letzten Jahren permanent gestiegen sind. Ganz zu schweigen von der Fehlkalkulation durch die pauschale Zuordnung der Zuschlagssätze der Gemeinkosten.

Das Lean Costing Stufenkonzept

1. Projekt- und Strukturanalyse

Ziel der Analyse ist es, Verschwendungen deutlich zu machen. Das heißt unter dem Lean-Gedanken: „die richtigen Dinge tun“ (Effektivität) bevor man „die Dinge richtig tut“ (Effizienz). Im ersten Schritt der Projekt- und Strukturanalyse wird festgelegt, welche Abläufe untersucht werden. Hier macht es nur Sinn, die verbesserungswürdigen und verbesserungsfähigen Prozesse zu untersuchen. Hier besteht die Möglichkeit, die Struktur dahingehend zu untersuchen, inwieweit bereits:

1. zufriedenstellende Kostenrechnungen vorhanden sind (Grenzplankostenrechnung),
2. die vorhandene Kostenstellenstruktur Aufschluss über die Struktur der hohen pro Kopfkosten gibt,

3. die Betrachtung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses vorgenommen wurde,
4. Ressourcen mit hohen und/oder stark angestiegenen Gemeinkostenanteilen in Anspruch genommen werden,
5. Prozesse existieren, die sich im Gegensatz zu innovativen Prozessen permanent wiederholen, (hier sei angemerkt, dass auch bei Untersuchungen gerade der innovativen Prozesse durchaus separat die Prozesskosten untersucht werden können/sollen).

Ein weiterer Punkt bei der Auswahl des Pilotprojektes sind die Prozesse, die in der aktuellen Situation permanent zu Problemdiskussionen führen und für die Lösungsansätze gefordert werden. D.h. auch BAB-Zuordnungen und Kalkulationen sollten betrachtet werden.

2. Organisationsanalyse

Ziele der Organisationsanalyse:

- Aufbau eines nutzbaren Mengengerüstes
- Zeitansätze definieren für die Prozessmodule sowie die Haupt- und Teilprozesse
- Definition der verbesserungswürdigen und verbesserungsfähigen Prozesse
- Wiederholungen der Prozesse definieren
- Zeitansätze für die einzelnen Tätigkeiten festlegen
- Informationsstrukturen festlegen
- Kostensätze festlegen

Die Ergebnisse sind die Ist-Prozesskosten und ein entsprechender Maßnahmenkatalog.





Was wird im Rahmen der Organisationsanalyse im Einzelnen durchleuchtet?

2.1 Die Strukturorganisation des Unternehmens

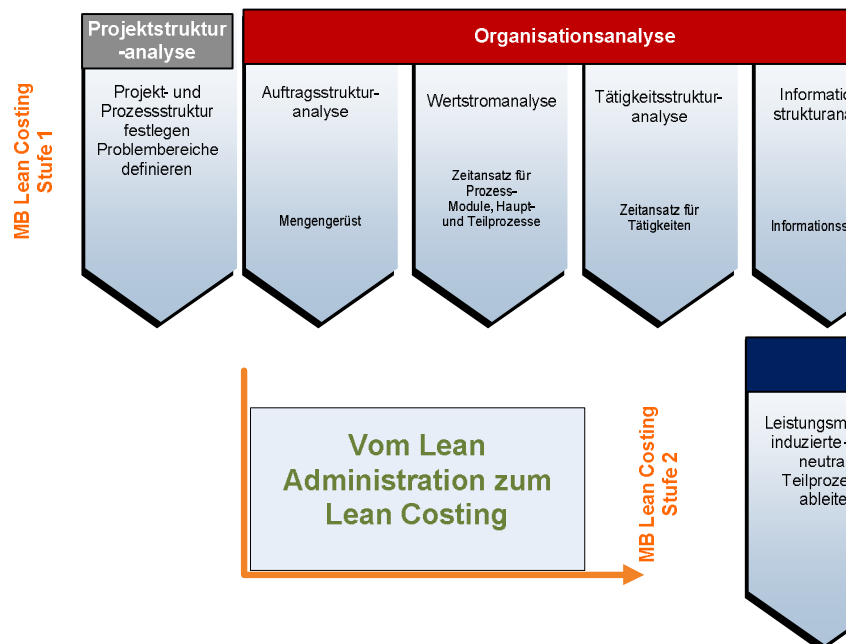
Es werden die Strukturorganisation und die grobe Einordnung der Geschäftsprozesse definiert. Die Kostensätze beschränken sich hierbei auf die Haupt- und Teilprozesse. Eine Kostensatzermittlung auf der Geschäftsprozessebene wäre zu hoch, ebenso der Detaillierungsgrad auf der Aktivitäten-Ebene. Dabei geht es im ersten Schritt um eine vorläufige Strukturierung der Hauptprozesse, um lediglich eine notwendige Orientierung zu bekommen und das Aktivitätsspektrum der einzelnen Kostenstellen sinnvoll in Teilprozesse gliedern zu können. Die Teilprozessanalyse bezieht sich auf die Kostenstellenebene, da die Kosten und Mitarbeiterkapazitäten stets kostenstellenspezifisch budgetiert bzw. geplant werden. Der Hauptprozess setzt sich in der Regel aus mehreren Teilprozessen verschiedener Kostenstellen zusammen. Hierbei dürfen nur sachlich zusammengehörende Teilprozesse zu Hauptprozessen aggregiert werden. Wir weisen darauf hin, dass im ersten Schritt eine grobe Darstellung lediglich zur Orientierung völlig ausreichend ist und dem Lean-Gedanken Rechnung trägt. Eine ausreichende Detaildarstellung erfolgt im Rahmen der Wertstromanalyse.

2.2 Auftragsstrukturanalyse

Die Auftragsstrukturanalyse gibt uns einen Überblick über die Leistungen, die im Unternehmen erstellt werden. Sie liefert uns eine Produktübersicht sowie das Mengengerüst und die Häufigkeitsverteilung hinter den Geschäftsvorfällen.

2.3 Wertstromanalyse

Die Wertstromanalyse sehen wir als Herzstück der gesamten Analysetätigkeiten. Sie erfasst sämtliche relevanten Abläufe innerhalb unterschiedlicher Geschäftsvorfälle und identifiziert die Schwachstellen in den Prozessen. Das Ergebnis sind entsprechende Zeitansätze für



die Prozessmodule Haupt- und Teilprozesse. Es werden alle beteiligten Funktionen und Instanzen deutlich. In der Regel erfolgt die Wertstromanalyse in acht Einzelschritten.

1. Prozessdaten festlegen, d.h. Informationen zum Ist-Zustand der ausgewählten Prozesse sammeln. Die beteiligten Funktionen und Instanzen werden eingetragen. Es ist sinnvoll, neben den Interviews mit den Kostenstellenleitern die Informationen und Dokumente an den einzelnen Orten zu sichten. Auf diese Weise wird durch die durchgängige Dokumentation des Ist-Zustandes aus eigener Sicht ein besseres Verständnis generiert.
2. Feststellen der Prozess auslösenden Stellen...

„Wir leben in einer Wissenskultur, in der sich der Erfolg – wie in einem Puzzle – durch Wissensträger einzelner Disziplinen ergibt.“

Michael Butz





Expertentipp:

Mit den richtigen Preisen auf den Markt!

Transparente Kostenrechnung ist in schwierigen Zeiten das A und O.

Time-driven Activity based Costing (TD ABC) - dieser Begriff steht für eine Methode der Prozesskostenrechnung, die gerade jetzt in Zeiten der wirtschaftlichen Krise die lebenswichtigen Informationen erzeugt, die der Unternehmer braucht, um gute Preisentscheidungen in Auftragverhandlungen zu treffen. Durch den Verlust von Aufträgen sind in fast allen Unternehmen freie Kapazitäten entstanden, die nach klassischer Kostenrechnungsmethodik zwangsläufig zu höheren Stundensätzen führen, wenn die Gesamtkosten auf die gesunkenen Leistungen umgelegt werden.

Damit besteht die Gefahr, sich mit den so berechneten Preisen aus dem Markt hinaus zu kalkulieren. Gerade heute ist es von größter Wichtigkeit, dass Stundensätze auf der Grundlage der Nettokapazität einer Kostenstelle gebildet werden. Das betrifft ganz besonders den Gemeinkostenbereich. Was aber geschieht mit den ungenutzten Kapazitäten? Nun, es ist unwahrscheinlich, dass die Kunden bereit sind, ohne Not für diese Kosten aufzukommen. Hier heißt es, die Leerkapazitäten zu managen. Gerade in schwieriger Wirtschaftslage ist es äußerst empfehlenswert, die Gemeinkostenbereiche mit der Methode der TD ABC zu analysieren. Hier schlummern mitunter enorme Rationalisierungseffekte!

len. Hier werden die internen und externen Kundenbeziehungen deutlich.

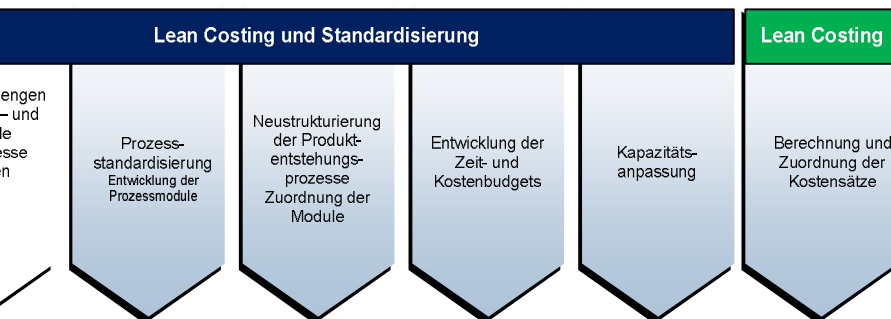
3. Grundlegende Prozessschritte aufnehmen. Nicht zu verwechseln mit der Tätigkeitsaufnahme der Mitarbeiter, die einen wesentlich höheren Detaillierungsgrad hat.
4. Prozessschnittstellen und Informationsflüsse

bewerten.

5. Den externen Material- und Dienstleistungsfluss aufnehmen
6. Eintragen der Zeitlinie mit Prozess- und Durchlaufzeiten und Maßgrößen (cost driver).
7. Erste Maßnahmen ableiten.

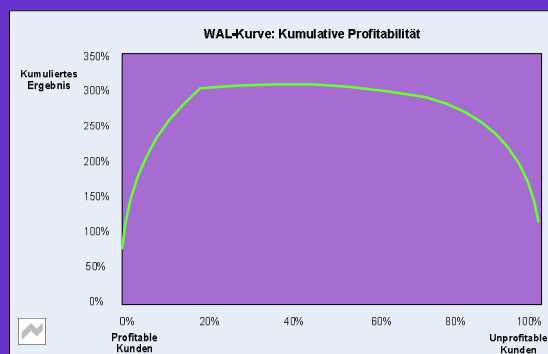
Überprüfung der Darstellung auf Vollständigkeit speziell, ob sämtliche Prozesszeiten, inklusive der Rückfragequoten, Bestände, Mengen und Liegezeiten aufgenommen wurden.

Echte Innovation durch die direkte Kombination vom Lean Administration zum Lean Costing



Die WAL-Kurve zeigt die Profitabilität

Die meisten empirischen Untersuchungen zeigen, dass die bekannte Pareto-Regel 80/20 auf viele Gegebenheiten zutrifft. Zum Beispiel 20 % der Produkte oder Kunden bilden 80 % des gesamten Umsatzes ab. Die Grafik zeigt die WAL-Kurve für den kumulativen Profit. Die 20 % der profitablen Kunden generieren zwischen 150 und 300 % des Profits. 70 % der Kunden nivellieren sich mehr oder minder am Break-Even und mindestens 10 % der Kunden verlieren 50 bis 200 % des gesamten Profits.

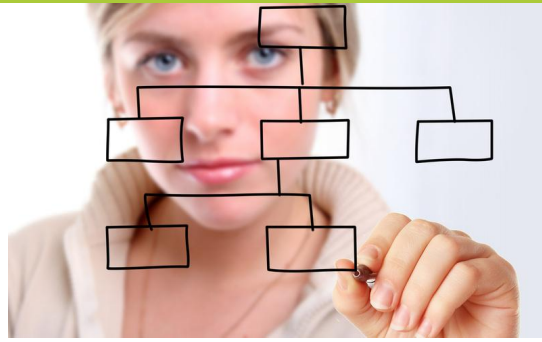


Zuhören - Querdenken - machen

Natürlich sind wir: rationale Denker, analytische Denker, logische Denker, bildhafte Denker, kreative Denker, laterale Denker und emotionale Denker. Dieses Handwerkszeug brauchen wir, um die Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. Unser Leitsatz "zuhören - quer denken - machen" dient gezielt der Motivation, Problemlösungen zu erkennen und umzusetzen.

Dabei werden die herkömmlichen Denkmuster von neuen kreativen Denkansätzen begleitet. Nicht das sture Controlling, in dem der Controller den Finger hebt und Abweichungen lediglich zu erkennen gibt. Nein, als Entwickler des lateralen Controllingansatzes ist es uns wichtig, dass der kreative Ansatz die intuitive Intelligenz einzelner Personen oder ganzer Organisationen nutzt, um Aufgaben zu erkennen und erfolgreich zu bewältigen. Dabei generieren wir neue Ideen und Einfälle oder kombinieren bereits Vorhandenes zu etwas Neuem, Besseren. Setzen Sie Ihre Ideen in Projekte um und schöpfen Sie dadurch die im Unternehmen vorhandenen Potenziale aus. Generieren Sie etwas Neues.

Werden Sie Querdenker und erreichen Sie Ihre Ziele!



2.4 Tätigkeitsstrukturanalyse

Auch die Tätigkeitsstrukturanalyse hat die Zielsetzung Optimierungspotenziale aufzudecken. Zum Beispiel:

1. Eliminierung von Redundanzen in der Auftragswahrnehmung,
2. Klare Zuständigkeiten in den Prozessen festlegen,
3. Optimale Aufgabenzusammenfassung, sprich Reduzierung von Schnittstellen und Prozessschleifen,
4. Vermeidung von Doppelarbeit, Ressourcenverbrauch minimieren,
5. Reduzierung der Neben- und organisatorische Tätigkeiten sprich weniger Verschwendung und höhere Konzentration auf die Wertschöpfung.

Entgegen der Wertstromanalyse, sprich Prozessanalyse zeigt uns die Tätigkeitsstrukturanalyse wie sich die verschiedenen Aufgaben auf die Mitarbeiter innerhalb einer Funktion verteilen und wie lange die Tätigkeit dauert. Weiterhin werden hier Nebentätigkeiten und organisatorische Tätigkeiten deutlich, die unabhängig vom Prozess entstehen. Für die Tätigkeitsstrukturanalyse können die Hauptprozesse aus der Wertstromanalyse übernommen werden. Hier ist darauf zu achten, dass die Tätigkeitsstrukturanalyse nicht prozessbezogen sondern funktionsbezogen betrachtet wird.

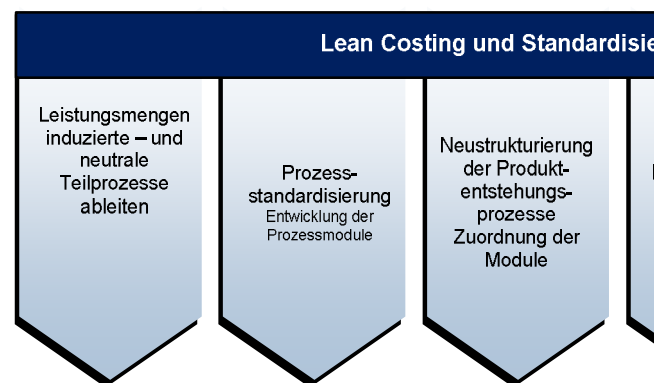
Hinzu kommen entsprechend die „Nicht-Wertschöpfenden Tätigkeiten“ wie Neben- und organisatorische Tätigkeiten. Zur Tätigkeitsanalyse empfiehlt es sich ein standardisiertes Formular zu erstellen. Zur Vereinfachung können die Formulare mit den Prozessen aus der Wertstromanalyse gefüttert werden. Das Formular wird mit entsprechenden Mengenangaben (Maßgrößen und Cost driver) von den jeweiligen Mitarbeitern ergänzt, wie z.B. Anzahl der Vorgänge pro Jahr, Zeitaufwand pro Vorgang in Minuten und die entsprechende Häufigkeit, etc. Es empfiehlt sich, alle Mitarbeiter einer Funktion zu berücksichtigen, wobei die Tätigkeitsstrukturanalyse grundsätzlich anonym durchgeführt

wird. Zur Durchführung der TSA wird ein entsprechender Leitfaden für die Mitarbeiter erstellt (Mitarbeiter-information). Der Mitarbeiter sollte mindestens 2x am Tag resümieren, welche Tätigkeiten er gerade erledigt hat, wie oft, wie lange und in welchen Abständen er dies pro Jahr tut. Für die Analyse wird den Mitarbeitern 4 Wochen Zeit gegeben.

Damit die Analyse aber nicht nur auf Schätzungen basiert, dient als weiteres Hilfsmittel ein Tagesbogen. Füllt der Mitarbeiter 4 Wochen lang für jeden Arbeitstag das Formular aus, kann auf Grundlage dieser Daten, der Mitarbeiter das Jahresaufkommen leichter abschätzen.

2.5 Informationsstrukturanalyse

Der gesamte Prozess wird vom Informationsinput, Informationsgenerierung und Informationsoutput begleitet. Aus der zuvor genannten Prozessanalyse zeigt sich schon oft die Informationsüberflutung in einzelnen Bereichen. Hier-



durch entsteht eine extreme Intransparenz von Abläufen und Projekten. Andererseits führt Informationsmangel nicht selten zu erhöhten Rückfragen und somit extremer Zeitverschwendung und Qualitätsverlust.

Um hier eine Transparenz zu schaffen, sollte in Anlehnung der Wertstromanalyse der Informationsfluss strukturiert und bewertet werden. Hier empfehlen wir eine Informationsnutzungs-Matrix zu erstellen.

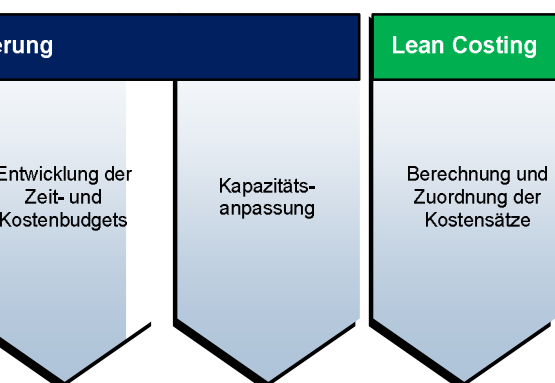
3. Lean Costing und Standardisierung

In der zweiten Stufe hin zum Lean Costing, wird auf Basis der Organisationsstrukturanalyse die Kostenverbrauchsfunktion der Prozesse näher analysiert.



3.1 Entwicklung der Kostensätze und der lmi- und lmn-Kenngrößen

In der Berechnung der Prozesskostensätze sind alle Kosten der jeweiligen Kostenstellen zu berücksichtigen. Hier jedoch nur diejenigen, die ursächlich für die Ausführung der Teilprozesse anfallen. Hat ein Mitarbeiter Sonderaufgaben außerhalb seines Teilprozesses, sind die anfallenden Zeiten und Kosten zu separieren. Eine



typische Sonderaufgabe ist die Mitarbeit im Betriebsrat.

Bei der Ressourcenbestimmung müssen betriebliche und persönliche Verteilzeiten sowie Erholzeiten entsprechend berücksichtigt werden. Dazu zählen Pausen, das Einrichten des Arbeitsplatzes, innerbetriebliche Kommunikation, Fortbildungsmaßnahmen etc. Auf Basis der Tätigkeitsaufnahme lassen sich die Verteilzeiten entsprechend grob schätzen, was völlig ausreichend für die Kostensatzermittlung ist. Aufgrund dieser Datenbasis lässt sich ein Zeitkostensatz der spezifischen Kostenstelle ermitteln.

Exkurs: Die TD ABC

Die Prozesskostenrechnung war lange Zeit aufgrund des hohen Pflegeaufwandes zu komplex, langwierig und kostspielig. Bei unserem Lean

Costing Konzept, bei dem wir strikt die Vermeidung von Verschwendung einhalten, bauen wir auf das sog. Time-driven Activity-based Costing (TD ABC). Dies hat entscheidende Vorteile in:

- der Datenpflege,
- den Mehrfachausgaben,
- der einfacheren Darstellung und Beurteilung von Ressourcenverbräuchen (Verschwendung-en),
- der stufenweisen Konzeption bei der Einführung.

Die Anwendung des TD ABC ist auch der Grund für die zuvor genannten Zeiterhebungen der einzelnen Prozesse.

Zwar ist die Unterscheidung der lmi und lmn sprich in **leistungsmengeninduzierten** und **leistungsmengenneutralen** Teilprozessen bei der TD ABC zur Berechnung des Teilkostensatzes nicht nötig, kommt aber dann ins Spiel, wenn für die TD ABC eine entsprechende Budgetierung der Kostenstellenkosten oder aber auch der Kapazitätsdimensionierung herangezogen wird. Dieser Ansatz lässt sich auch grob aus der Wertstromanalyse herleiten. lmi-Teilprozesse unterscheiden sich von den lmn-Teilprozessen darin, dass für die lmi-Teilprozesse entsprechende Maßgrößen bestimmt werden können. Dies trifft für die lmn-Teilprozesse nicht zu. Dabei stellt die Maßgröße des lmi-Prozesses auf der einen Seite den hauptsächlichen Einflussfaktor der Ressourceninanspruchnahme dar und zeigt auf der anderen Seite die Anzahl der Durchführungen des Teilprozesses.

Die Maßgrößen sind auf jeden Fall unternehmensindividuell zu bestimmen. Die Bestimmung von Maßgrößen ist kein prinzipiell neues Vorgehen, sondern Bestandteil der standardisierten Kostenrechnung. Der Unterschied liegt darin,

Verschwendungen vermeiden, Ressourcen richtig einsetzen.



3.4 Ermittlung der Zeiten und Kostenbudgets

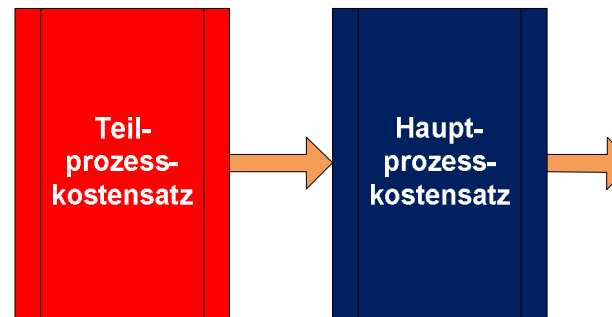
Wie zuvor erwähnt, sind für den Ansatz der Prozesskostensätze im TD ABC die Maßgrößen nicht von Bedeutung, (diese führten in der konventionellen Prozesskostenrechnung zu starkem Konfliktpotenzial). Wie zuvor dargestellt, lässt sich eine Zeitverbrauchs-funktion aus den entsprechenden opti-mierten, standardisierten Prozessen ableiten.

dass diese prozessorientierten Kosten in der Regel auf indirekte Bereiche ausgerichtet sind und somit im Wesentlichen auf die Vielfalt an Kunden, Aufträgen, Produkten und Lieferanten zurückzuführen sind.

Da es für den Imn-Prozess keine Maßgröße gibt, wird dieser entsprechend mit einem Umlagesatz berechnet. Die Imn-Prozesse werden aus den Aufschreibungen der Tätigkeitsstruktur abgeleitet.

TD ABC benötigt zur Berechnung der Kostensätze, der Imi-Prozesse möglichst Standardzeiten im Sinne möglicher realistischer Sollzeiten für die Teilprozessausführung. Insofern ist der nächste Schritt die Prozessstandardisierung und -optimierung sowie Entwicklung der Prozessmodule.

Die Zeitverbrauchs-funktion eines Teilprozesses einzubeziehenden Parameter werden von dem Kostenstellenleiter im Rahmen der Prozessstandardisierung festgelegt. Die jeweiligen Zeitzu-



und -abschläge können aus dem Wertstromde-sign entnommen werden.

Mit Hilfe der Zeitverbrauchs-funktion lassen sich beim TD ABC Skaleneffekte und sprungfixe Kos-ten entsprechend modulieren.

$$\text{Sollzeit} = \text{Basiszeit} + \text{Sonderoutine} \pm \text{Variable ABC}$$

3.2 Standardisierung: der eigentliche Schritt zum Erfolg

Durch die intensive Wertstromanalyse in Kombi-nation mit der Tätigkeitsanalyse und der Bestim-mung der Imi- und Imn-Zeiten, werden die Schwachstellen der Prozesse schnell deutlich. Um:

1. die Qualität der Abläufe zu erhöhen,
 2. Verschwendungen zu vermeiden,
 3. Ressourceneinsätze zu optimieren,
 4. Durchlaufzeiten zu verringern und
 5. die Kosten zu senken,
- müssen die Prozesse standardisiert und modul-ariert werden.

3.3 Neustrukturierung und Zuordnung der Module

Mit diesen Informationen ist eine Neustrukturie-rung der Prozesskette mit einfachen Mitteln, dem Zuordnen der Module, mit hoher Transparenz möglich.

3.5 Kapazitätsanpassung

Im einzelnen soll hier nicht auf die Plandaten eingegangen werden. Nur soviel: wenn die Zeit- und Kostenbudgets inkl. der Maßgrößen für be-stimmte Prozesse definiert sind, dann lässt sich aufgrund der Schwankungen von Input- und Outputdaten (z.B. Auftragslage) die notwendige Kapazität im administrativen Bereich berechnen. Dies ist ein wichtiger Aspekt um kurzfristig im Rahmen der Organisationsentwicklung Ressour-cen anders zu verteilen, sprich das Einsatzgebiet flexibel zu steuern.

3.6 Berechnung des Teilprozesskosten-satzes

Der Teilprozesskostensatz ermittelt sich somit

MB Consulting hat im Rahmen der Projektunterstützung im Lean Costing ein Baukastensystem entwickelt.

aus der Multiplikation des Zeitkostensatzes der Kostenstelle mit der situationsspezifischen Sollzeit unter Berücksichtigung einer etwaigen Imn-Umlage.

Für den Hauptprozess wird die Maßgröße bestimmt (Cost driver), welcher den dominierenden Kosteneinflussfaktor darstellt und die Zahl der Hauptprozessdurchführungen misst. Es kann durchaus sein, dass für die Teilprozesse, für die eine spezifische Maßgröße bestimmt wurde, zwar eine sachliche Zuordnung zum Hauptprozess definiert wurde, die Maßgröße aber nicht mit dem Cost driver übereinstimmt. Die Zusammenfassung zum Hauptprozess ist ausreichend, wenn die Maßgröße mit dem Cost driver positiv korreliert.

- Produktentwicklungsphase
- Forschungs- und Entwicklungskosten
- Lebenszykluskosten
- Betreuung von Produkten, Teilen, Lieferanten und Kunden pro Periode
- Bearbeitung von Beschaffungs-, Produktions- und Kundenaufträge bezogen auf die Losgröße in der Kostenträgerstückrechnung

Wer über Verbesserungs- und Kostensenkungspotenziale nachdenkt kommt an dem Lean Costing Konzept kaum vorbei.

.....fordern Sie uns.

Dipl.-Ing., MBA Michael Butz
Geschäftsführer
MB International Consulting

ADD TO CALENDAR



Prozesssystematik der Hauptprozesse	
Produktentwicklung	
Produktbetreuung	
Produktabwicklung	
etc.	

Nächster Schritt: Verrechnung der Hauptprozesskostensätze. Die folgende Grafik zeigt die Verrechnungsmöglichkeiten von Hauptprozessen. Wir empfehlen hier, den entsprechenden

Prozess zu betrachten und daraufhin zu entscheiden, wie der bestimmte Hauptprozess verrechnet wird. Ansätze sind z.B.:

Schulung und Coaching im Lean Costing



Unser Lean Costing Coaching Modul bereits ab:

800 €

MB Consulting hat im Rahmen der Projektunterstützung im Lean Costing ein Baukastensystem entwickelt. Je nach Kundenwunsch kann sich die Unterstützung auf die Geschäftsprozessoptimierung im Bereich Lean Administration beschränken (Stufe 1) oder auch auf den Bereich Prozesskostenrechnung (Stufe 2) oder aber die Kombination aus der gesamten Prozessoptimierung erstrecken. Dabei können Sie auf folgende Unterstützung zurückgreifen:

1. Face to Face Coaching mit dem Leiter Finanzen / Controlling
2. Das Lean Management Coaching
3. Das Projekt wird vollverantwortlich durch uns und das Lenkungsteam realisiert

..... oder individuell auf Ihren Bedarf abgestimmt.

Schulung und Coaching im Lean Costing



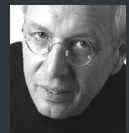
MB International Consulting

Dipl.-Ing. MBA Michael Butz
Bordinghauser Weg 38
58566 Kierspe
Telefon: (0 23 59) 90 29 66
Telefax: (0 23 59) 90 29 68
mail: mbutz@mb-consulting.net
www.mb-consulting.net

Ihre Fragen beantworten
wir gerne.



Dipl.-Ing. MBA
Michael Butz



Dipl.-Vw.
Karl Müller-Haslach

Zusammenfassung

Die Kombination aus der Optimierung der Geschäftsprozesse im Rahmen des Lean Administration und der Prozesskostenrechnung hat unmittelbar mehrfachen Nutzen. Die Lean Management Analyse erhöht sofort die Transparenz und macht Verschwendungen deutlich. Dadurch wird die Effizienz unmittelbar gesteigert. Time-driven Activity-based Costing (TD ABC) vermeidet die „ungerechte“ Verrechnung traditioneller Kostenschlüsselung und die daraus resultierenden Verzerrungen in Produktkosten bzw. kundenspezifischen Kosten. Die Kosten des Ressourceneinsatzes werden verursachungsgerecht auf die ausgeführten Prozesse verrechnet. Produkte, interne und externe Dienstleistungen und Kunden werden nur mit denjenigen Kosten belastet, die sie auch tatsächlich verursachen. Somit ist ein „aus dem Markt kalkulieren“ bezüglich der Preise weniger wahrscheinlich. D.h. die Preiskomplexität wird verbessert, die Wertschöpfung sowie die Kunden- und Produktprofitabilität steigen.



Antwort-Fax – (0 23 59) 90 29 68
Antwort-Mail– mbutz@mb-consulting.net

Bitte informieren Sie mich über Ihre Dienstleistungen zu den Themen:

- Unternehmens-Kurz-Check
- Unternehmens-Planungen
- begleitendes Controlling
- Lean Production / Prozess-Verbesserungen
- Lean Management / Administration
- Interims-Management
- Lean Costing (Prozesskostenrechnung)**
-
-

Meine Kontaktdaten:

Vorname:

Name:

Unternehmen:

Telefon

Mail:

Bitte rufen Sie mich an:

am umUhr.