

Thema des Aufsatzes:

Prozesskostenrechnung im Facility Management

Gliederung

A. Motive für eine prozessorientierte Kostenrechnung im Facility Management	3
B. Voraussetzungen für die Anwendung einer Prozesskostenrechnung	4
C. Anwendungspotenziale und Grenzen	6
D. Fazit	6
Autoren	7
Fee Froese	7
Dipl.-Kfm. Thomas Sorsch	7

Verzeichnisse

TABELLE 1: SCHWÄCHEN TRADITIONELLER UND POTENZIALE PROZESSORIENTIERTER KOSTENRECHNUNG	3
TABELLE 2: VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE PROZESSKOSTENRECHNUNG	4

Der Aufsatz erschien in leicht veränderter Fassung in der Ausgabe 10/2003 der Immobilien-Zeitung vom 8. Mai 2003 auf Seite 11 unter der Überschrift: „Groschengräber und ihre Verursacher“.

Facility Management hat aus der Sicht des Nutzers eines Gebäudes primär die Aufgabe, die Kernprozesse im Unternehmen, d.h. die eigentlichen Leistungsprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette, optimal zu unterstützen. Dies bedeutet konkret: Effektive und effiziente Bereitstellung und Bewirtschaftung von Flächen und gebäude-technischen Anlagen, ausgerichtet an den spezifischen Anforderungen der Nutzer. So individuell die Leistungsbereitstellung gewünscht ist und auch vereinbart sein kann, so undifferenziert ist jedoch in vielen Unternehmen das Controlling der durch das Facility Management erbrachten Leistungen und den dadurch entstandenen Kosten. Leistungen, die nur indirekt auf die Produkterstellung wirken, diese also unterstützen, wie u.a. die FM-Dienstleistungen, werden noch häufig als ein Gemeinkostenblock innerhalb der traditionellen Kostenrechnung behandelt. Mangelnde Kostentransparenz verhindert jedoch eine effiziente Leistungsbereitstellung. Eine Aufgabe des Kostencontrolling ist es daher, den Gemeinkostenblock abzubauen, d.h. in möglichst viele variable, und damit steuerbare, Bestandteile aufzuschlüsseln. Dazu müssen Kostensätze verursachungsgerecht für einzelne Tätigkeiten oder Teilprozesse erfasst werden.

Ein wirkungsvolles Kostencontrolling benötigt ein geeignetes Instrument, um den Ansprüchen nach mehr Kostentransparenz und daraus folgend einer besseren Kostenplanung, -steuerung und -kontrolle gerecht zu werden. Die Prozesskostenrechnung kann ein derartiges Instrument sein. Vor deren Einführung müssen aber zunächst folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Motive sprechen für die Einführung einer prozessorientierten Kostenrechnung im Facility Management?
- Welche Voraussetzungen sind dabei notwendig?
- Welchen Grenzen bzw. Restriktionen stehen der Anwendung einer Prozesskostenrechnung gegenüber?

Definiert werden kann die Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) als ein an dynamischen Abläufen (Prozessen) orientiertes Kostenrechnungssystem zur verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten auf Basis von Kostentreibern.

Die Anwendung der Prozesskostenrechnung lässt sich grob in folgende Verfahrensschritte gliedern:

- Tätigkeitsanalyse und Modellierung von Prozessketten,
- Identifikation von Kostentreibern,
- Ermittlung der Prozesskosten und
- Bestimmung der Prozesskostensätze.

Auf die Vorgehensweise soll in diesem Aufsatz nicht näher eingegangen werden. Dazu gibt es in der Fachliteratur bereits zahlreiche Veröffentlichungen. Die Anwendung der Prozesskostenrechnung im FM unterscheidet sich dabei nicht grundsätzlich von der Vorgehensweise in anderen Bereichen, so dass die Übertragbarkeit der Methodik problemlos möglich ist.

A. Motive für eine prozessorientierte Kostenrechnung im Facility Management

Der Zwang zu Rationalisierung und Effizienzsteigerung im Unternehmen führt dazu, Optimierungspotenziale in allen Bereichen (Administration, operative Wertschöpfungskette, Supportfunktionen) zu suchen und auszuschöpfen. Nach dem ökonomischen Prinzip existieren zwei zentrale alternative Zielrichtungen:

1. die Maximierung des Leistungsoutputs bei gegebenen Kosten bzw. anders formuliert: die Erhöhung der Prozessleistung bei gegebenen Prozesskosten oder
2. die Reduzierung der Kosten bei gleichbleibenden Leistungsoutput bzw. gleiche Prozessleistung bei geringeren Prozesskosten.

Grundlage für die Zielerreichung ist ein wirkungsvolles Prozessmanagement, unabhängig davon, welche Instrumente schließlich zum Einsatz kommen. Liegt der Fokus des ökonomischen Handelns auf dem zweiten Ziel, können Instrumente wie die Prozesskostenrechnung einen Beitrag zur Zielerreichung liefern.

Traditionelle Kostenrechnungssysteme eignen sich für Supportbereiche, wie dem Facility Management, nur bedingt. Sie besitzen Defizite, die durch ein den geänderten Anforderungen angepasstes Kostenmanagement ausgeglichen werden müssen. Ziel ist es dabei nicht, ein bestehendes Kostenrechnungssystem gänzlich abzulösen, sondern durch neue Module zu ergänzen. Tabelle 1 stellt die Schwächen der traditionellen Kostenrechnung den Potenzialen einer prozessorientierten Kostenrechnung für das FM gegenüber.

Tabelle 1: Defizite traditioneller und Potenziale prozessorientierter Kostenrechnung

Defizite traditioneller Kostenrechnung im indirekten Leistungsbereich	Potenziale einer prozessorientierten Kostenrechnung im FM
Gemeinkostenproblematik, d.h. Verrechnung des Gemeinkostenblocks über Zuschlagsätze auf die Kostenstellen, kein Verursacherprinzip	Reduzierung des Gemeinkostenblocks durch verursachungsgerechte Kostenverteilung auf einzelne Tätigkeiten bzw. Teilprozesse
geringe Gliederungstiefe der Kosten innerhalb des Gemeinkostenblocks, undifferenzierte Kostensystematik	tiefe Kostenhierarchie nach standardisierter Systematik möglich, z.B. nach GEFMA 200
statische Kostenbetrachtung, d.h. Ausrichtung auf Kostenstellen statt an dynamischen Abläufen	Ausrichtung an dynamischen Prozessketten schafft Basis für Rationalisierungsmöglichkeiten und Effizienzsteigerung im Supportbereich mit Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette
eingeschränkte Möglichkeit der Kostenplanung und Ressourcenallokation infolge von Transparenzdefiziten	Verbesserung der Kostentransparenz und damit Schaffung einer Kalkulationsbasis für die Kostenplanung

	Verbesserung der Ressourcenallokation, dadurch Möglichkeit zur Kostenreduzierung
	Darstellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge über Kostenstellen hinweg

Die Supportfunktionen bilden wie die Administration die indirekten Leistungsbe-
reiche im Unternehmen. Kosten daraus wurden in der Vergangenheit oft als ein Ge-
meinkostenblock behandelt, der in den traditionellen Kostenrechensystemen lediglich
auf Basis von direkten bzw. indirekten Bezugsgrößen über Zuschlagssätze auf einzelne
Kostenstellen aufgeteilt wurde. Die Nachteile liegen auf der Hand: Die nicht verursa-
chungsgerechte Verteilung verhindert weitgehend die notwendige Kostentransparenz
und somit die Fähigkeit zur Optimierung der Prozesskosten. Die Kalkulationsbasis ist
ungenau, auf Veränderungen in den Kostenstrukturen kann nicht angemessen reagiert
werden. Der Weg zu mehr Kostentransparenz führt daher über eine Orientierung an
dynamischen Abläufen anstatt an statischen Kostenstellen.

Kosten entstehen in erster Linie durch die Inanspruchnahme von Ressourcen, wie
Material, Personal, Information, Fläche. Die Bewirtschaftung von Gebäuden ein-
schließlich deren technischer Infrastruktur verursacht einen Großteil der Gesamtkosten
eines Unternehmens, die in Abhängigkeit von Branche und Produktionstiefe nicht sel-
ten mehr als 20 % betragen können. Um die potenziellen Einflussmöglichkeiten des
Facility Management auf die Effizienz der betrieblichen Wertschöpfungskette nutzen
zu können, müssen die Abläufe der Supportprozesse bekannt sein, d.h. es muss Trans-
parenz herrschen, hinsichtlich des Einsatzes von Ressourcen und den dabei entstehen-
den Kosten. Der Schlüssel zur Reduzierung der Kosten liegt somit in einer effektiven
und effizienten Ressourcenallokation.

B. Voraussetzungen für die Anwendung einer Prozesskostenrechnung

Es sind aufbau- und ablauforganisatorische, technische und personalpolitische
Voraussetzungen für die Anwendung einer Prozesskostenrechnung notwendig. Sie
müssen im Vorfeld erfüllt sein (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Voraussetzungen für eine Prozesskostenrechnung

Aufbau- und ablauf- organisatorische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ funktionierendes Rechnungswesen und Kostenmanagement ▪ Facility Management als eigenständige organisatorische Einheit ▪ effektives Informationsmanagement, Kenntnis über Abläufe und Tätigkeiten ▪ tiefe Kostensystematik, z.B. nach GEFMA 200 ▪ Integration aller Ressourcen
---	---

Technische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messbarkeit der Bewertungsfaktoren ▪ geeignete Informations- und Kommunikations-Technologie (IKT) ▪ Einbindung der Prozesskostenrechnung in bestehende DV-Lösungen
Personalpolitische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständnis unter den Mitarbeitern ▪ Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Tätigkeitsanalyse bzw. selbständige Durchführung der Tätigkeitsanalyse durch die Mitarbeiter

Die Prozesskostenrechnung baut auf einem traditionellen Kostenrechnungssystem auf, sie ergänzt es. Daher ist das Vorhandensein eines funktionierenden Rechnungswesen im Unternehmen eine Grundvoraussetzung für die Einführung einer Prozesskostenrechnung. FM-Prozesse können nur dann transparent gemacht werden, wenn auch die Verantwortungsbereiche eindeutig festgelegt sind, das FM muss daher eine organisatorische Einheit im Unternehmen bilden.

Eine wichtige Voraussetzung, um den Gemeinkostenblock aufzuschlüsseln zu können, ist eine geeignete Kostensystematik. Im Facility Management bietet sich dazu die DIN 18960 bzw. die GEFMA 200 an. Je tiefer die Kostensystematik ist, desto exakter ist auch die Kalkulationsbasis. In Hinblick auf den erheblichen Aufwand bei der Datengenerierung und -pflege ist jedoch im Vorfeld zu prüfen, welcher Detaillierungsgrad tatsächlich erforderlich ist. Die Erfassung und Analyse der Prozesse über den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes erfordert den Einbezug aller verbrauchten Ressourcen. Andernfalls entstehen verdeckte Kosten, wodurch die Aussagefähigkeit der gewonnenen Erkenntnisse verringert werden würde.

Ebenso notwendig ist ein effektives Informationsmanagement mit einer geeigneten IKT, welches hierbei die Aufgabe hat, Prozessdaten (z.B. Zeit, Kosten, Organisationseinheiten, Qualitäten, Ressourceneinsatz, Leistungoutput) zu erfassen und für die weitere Analyse im Rahmen der Kostenrechnung aufzubereiten. Die zu generierenden Daten müssen somit messbar sein. Die Messbarkeit ist insbesondere dann gegeben, wenn mit vertretbarem Aufwand objektive Messwerte in elektronischer Form durch ein DV-System verarbeitet werden können.

Die Akzeptanz der Mitarbeiter in Bezug auf die regelmäßige Messung ihrer Arbeitsergebnisse ist eine wesentliche Grundlage, um Prozesskosten und Leistungen zu erfassen und zu beurteilen. Wichtig ist dabei vor allem die Verfahrenskontrolle, nicht allein die Erfolgskontrolle, da letztere allein noch keine Aussage über eventuell vorhandenes Verbesserungspotenzial ermöglicht. Die Verfahrenskontrolle hingegen ist eine Ursache-Wirkungs-Forschung, bei der die Abläufe und die eingesetzten Ressourcen überprüft und in Beziehung zur erbrachten Leistung gesetzt werden.

C. Anwendungspotenziale und Grenzen

Durch die Einbindung der Prozesskostenrechnung in ein umfassendes Prozessmanagement ergeben sich Anwendungsmöglichkeiten, die über das reine Kostencontrolling hinausgehen, beispielsweise:

- Prozesskosten-Benchmarking, d.h. Analyse und Vergleich von Prozessen zwischen verschiedenen internen Organisationseinheiten oder zwischen Wettbewerbern unter Effizienzgesichtspunkten (Voraussetzung: Vergleichbarkeit) und Ausrichtung an best practice.
- Prozessmodellierung und -analyse als Ausgangspunkt für Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung.
- Ergebnisse aus der Prozesskostenrechnung können in einer Balanced Scorecard integriert werden.

Der Prozesskostenrechnung sind jedoch auch gewisse Grenzen in der Anwendung gesetzt. Sie ist kein vollständiges Kostenrechnungssystem, sondern ein Konzept, das an ein bestehendes Basis-Kostenrechnungssystem anknüpft. Für sich allein kann die Prozesskostenrechnung daher nicht existieren.

Sie eignet sich nicht für kurzfristige Dispositionsentscheidungen, da die ermittelten Kostensätze auch Kostenanteile aus leistungsmengenneutralen Prozessen durch Umlage enthalten. Diese können in gewissem Maße die Kalkulationsbasis verfälschen.

Die Implementierung einer Prozesskostenrechnung kann u.U. auch einen erheblichen finanziellen Aufwand bedeuten, je nachdem welche Voraussetzungen gegeben sind und welche Anforderungen an das Ergebnis von Seiten der Unternehmensführung existieren. Besteht im Unternehmen bereits ein effektives Informations- und Prozessmanagement, sind die Aufwendungen geringer. In jedem Fall sollte im Vorfeld eine Kosten-Nutzen-Betrachtung erfolgen und die Anwendung ggf. auf Teilbereiche beschränkt werden.

D. Fazit

Das Facility Management bzw. die Gebäudebewirtschaftung als Supportbereich eines non property-Unternehmens ist prädestiniert für die Anwendung der Prozesskostenrechnung. Die Kosten, die durch die Inanspruchnahme von Flächen und gebäudetechnischen Anlagen entstehen, sind in Industrieunternehmen sehr hoch. Oft werden sie jedoch nur als ein Bestandteil des Gemeinkostenblocks behandelt, die in der traditionellen Kostenrechnung lediglich über bestimmte Verteilungsschlüssel den Kostenstellen zugeordnet werden. Damit ist jedoch keine Kostenplanung und -steuerung möglich. Rationalisierungsmöglichkeiten und Potenziale zur Effizienzsteigerung lassen sich nicht erkennen. Es mangelt an Transparenz.

Eine prozessorientierte Kostenrechnung ermöglicht es, Kostentransparenz innerhalb des Gemeinkostenblocks „Gebäudebewirtschaftung“ herzustellen. Für eine effektive Kostenkalkulation ist eine Zuordnung der FM-Kosten nach dem Verursachungsprinzip ausschlaggebend. Das setzt natürlich eine genaue Kenntnis über einzelne Ab-

läufe sowie den dabei verbrauchten Ressourcen voraus. Die Orientierung an Prozessketten ermöglicht zudem das Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, eine Voraussetzung, um Prozesse optimieren zu können.

Durch den Einsatz einer Prozesskostenrechnung verbessert sich die Kalkulationsbasis; Fehlentscheidungen durch das Management können vermindert werden.

Wissenschaftliche Diplom- und Seminararbeiten des Instituts für Immobilienmanagement können als Download oder CD über www.immobilienvissen.de erworben werden.

Die Autoren

Fee Froese



Studentin im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Leipzig; sie verfasste zu diesem Thema im Wintersemester 2002/03 eine Seminararbeit am Institut für Immobilienmanagement.

Dipl.-Kfm. Thomas Sorsch



Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Immobilienmanagement der Universität Leipzig (Professor Dr. Wolfgang Pelzl); verantwortlich für den Forschungsbereich Facility Management.