

Optimales Kostenmanagement – auch im Treuhandbetrieb

Ein Lösungsansatz für die Einführung einer Kostenrechnung

Claudio Pietra, Zürich*



Wo entstehen im Treuhandbetrieb Kosten, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich sind? Wie kann der Aufwand für interne Arbeiten sinnvoll auf die gegenüber Kunden tatsächlich erbrachten Leistungen umgelagert werden? Und welche Mandate welcher Branche rentieren im Endeffekt wirklich? Ähnlich wie in der Industrie liegen die Vorteile einer Kostenrechnung auch im Dienstleistungsbetrieb auf der Hand.

Zusammenfassung

Treuhänder erbringen vielfältige Dienstleistungen rund um das Rechnungswesen und unterstützen ihre Mandanten beim Aufstellen von Massnahmen für einen kostenoptimierten Betrieb. Doch das Bewusstsein für ein effizientes Kostenmanagement hält in zunehmendem Masse auch im eigenen Unternehmen Einzug. Der vorliegende Artikel zeigt, wie Treuhandbetriebe mit Hilfe einer Projektmanagementsoftware ihre Kosten in den Griff bekommen.

Kosten im Dienstleistungsbetrieb sind mitarbeiterbezogen

Bei der Einführung einer Kostenrechnung im Treuhandbetrieb gibt es jedoch – im Gegensatz zu dem klassischen oder industriellen Modell – einige gewichtige Unterschiede, die es zu beachten gilt. Zwar existieren auch hier Kostenarten, die einem Kostenträger entweder direkt oder indirekt zugeordnet werden können. Ein grosser Unterschied besteht jedoch darin,

dass Treuhänder und selbstverständlich auch Treuhänderinnen mandatsbezogen arbeiten, weshalb eine fixe Zuordnung eines Mitarbeiters zu einer Abteilung aus Sicht der Kostenrechnung nicht sinnvoll ist. Aufgrund dieser erschwerten Identifikation von Kostenstellen müssen hier vor allem die Mitarbeiter als Kostenverursacher betrachtet werden. Oder anders ausgedrückt: Kosten wie Löhne, Lohnnebenkosten, Raumkosten oder sonstige Betriebskosten sind überwiegend mitarbeiterbezogen. Somit nimmt im Treuhandbetrieb – bezogen auf die Kostenrechnung – der Mitarbeiter die Funktion einer Vorkostenstelle ein.

Ohne Zeiterfassung keine Kostenrechnung

Es gibt aber noch einen weiteren, ebenso wichtigen Unterschied: Im Treuhandbetrieb arbeiten Menschen nicht an Produkten sondern an Mandaten. Dabei stellen sie ihr Fachwissen (z.B. Steuerberatung) oder ihr Handwerk (z.B. Buchhaltungsabschlüsse) zur Verfügung. Und um diese Leistungen zu erbringen, setzen sie Arbeitszeit ein, die ihnen die Leistungsempfänger nach Aufwand, pauschal oder auf andere im Voraus vereinbarte Weise vergüten. Für die Kostenrechnung entscheidend ist die Menge «produktive Zeit», die aufgewendet wurde. Denn, anhand der geleisteten produktiven Zeit pro Mitarbeiter im Vergleich zu seinen verursachten Kosten kann im Nachhinein festgestellt werden, wie viele Kosten ein Mandat effektiv verursacht hat. Diese Überlegungen führen –

nach den mitarbeiterbezogenen Kosten – zur zweiten wichtigen Erkenntnis: Für das Führen einer Kostenrechnung im Treuhandbetrieb ist ein Zeiterfassungssystem unumgänglich.

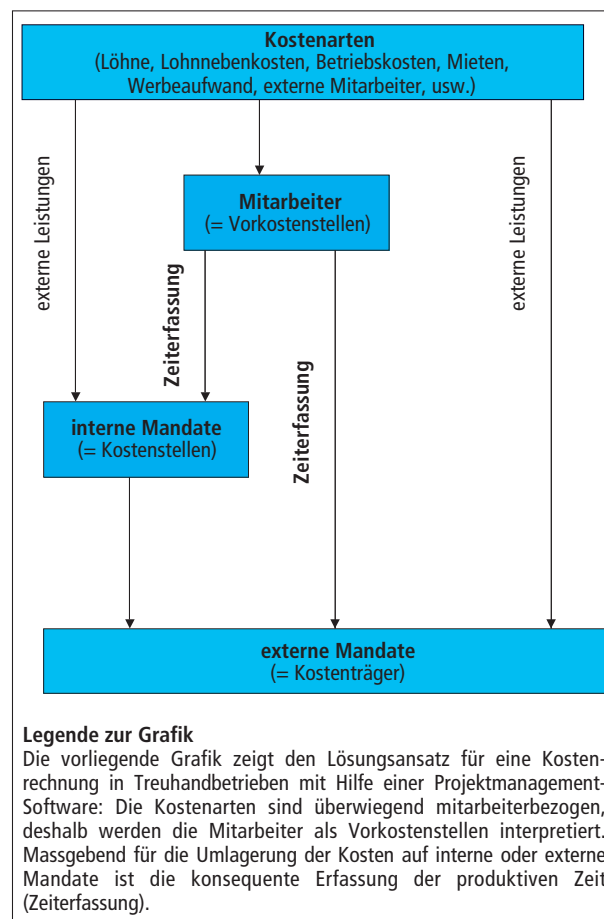
Und die Kostenstellen?

Bisher haben wir in Bezug auf Treuhandbetriebe bloss von Vorkostenstellen, also den Mitarbeitern gesprochen. Selbstverständlich gibt es aber auch hier Kostenstellen: Es sind dies die internen Arbeiten (oder Mandate) wie Administration, Telefonpräsenz, Betreuung der Bibliothek oder IT-Aufwendungen. Bei diesen internen Mandaten¹ handelt es sich um produktive Arbeiten, deren direkte Zuordnung zu einem einzelnen Mandat jedoch nicht möglich ist, also typische Gemeinkosten. Trotzdem muss die Zeit, die für solche Aufgaben aufgewendet wird, erfasst werden, weil Mitarbeiter, die viele interne Aufgaben übernehmen (z.B. Management), sonst durch die Kostenrechnung stark benachteiligt sind. Und nicht nur das: Bei fehlender Zeiterfassung für interne Mandate, teilt die Kostenrechnung die Gesamtkosten pro Mitarbeiter auf weniger geleistete externe Arbeitszeit auf und interpretiert diese Mitarbeiter als fiktiv teurer. Als Konsequenz daraus ist es notwendig, dass jeder Mitarbeiter seine intern-produktive Arbeit auf einige interne Mandate (oder Kostenstellen) erfasst. Dadurch können am Ende einer Periode mit Hilfe dieser Angaben die entstandenen Kosten ebenfalls ermittelt werden. Anschliessend folgt – wie in der Industrie – die Umlagerung dieser Kosten auf die Kostenträger (externe Mandate). Dies führt zur dritten Erkenntnis: Für die Kostenrechnung im Dienstleistungsbetrieb ist eine Vollzeiterfassung, d.h. eine Erfassung der extern-«plus» intern-produktiven Zeit, unabdingbar.

Zusammenfassend stellen wir Folgendes fest: Im Treuhandbetrieb sind Mitarbeiter die Vorkostenstellen, weil die meisten anfallenden Kosten dazu dienen, dass Mitarbeiter produktiv arbeiten können. Um diese Produktivität zu messen, braucht es eine mandatsbezogene Zeiterfassung; d.h. ein System, bei dem die Mitarbeiter ihre geleistete Zeit den unterschiedlichen Mandaten zuordnen können. Interne Mandate wie administrative Leistungen, Management, Empfang- oder Telefondienst schliesslich sind die Kostenstellen; sie werden am Ende einer Periode auf die einzelnen Mandate (Kostenträger) umgelagert.

Die produktive Arbeitszeit als Basis für die Kostenrechnung

Zahlreiche Unternehmen halten ihre zeitbasierten Arbeitsleistungen mittels EDV fest. Eine elektronische Zeiterfassung pro Mitarbeiter existiert also in häufigen Fällen bereits. Unternehmen wissen jedoch oft nicht, dass sie die einmal erfassten produktiven Stunden je Mitarbeiter am Ende einer Periode weiter verwenden könnten: zum Beispiel zur Erstellung einer äusserst aussagekräftigen Kostenrechnung. So können mit einer geeigneten Projektmanagement-Software mit den vorhandenen Zeitsaldi je Mitarbeiter die direkten und indirekten Kosten den Kostenträgern automatisch zugeordnet werden (siehe auch Grafik).



Am Ende die Deckungsbeitragsrechnung

Diese Beispiele wollen aufzeigen, wie die gewonnenen Daten und Informationen einer zeitbasierten Projektmanagement-Software für eine exakte Kostenrechnung genutzt werden können. Durch den Vergleich der entstandenen Kosten mit den Erträgen ist auch in Treuhandbetrieben eine Deckungsbeitragsrechnung möglich.

Eine sauber geführte Kostenrechnung liefert dem Management wertvolle Informationen und dient als Grundlage für wichtige unternehmerische Entscheidungen der Zukunft. Durch die gewonnene Kostentransparenz weiss das Unternehmen unter anderem schon nach kurzer Zeit, welche Mandate tatsächlich rentieren und wo allenfalls Einsparungen getätigt werden müssen.

Die Berechnung der Mandatsrentabilität ist jedoch nur ein Beispiel von einer Vielzahl an Auswertungsmöglichkeiten. Die vorhandenen Daten liefern weitere aussagekräftige Werte wie etwa den Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter, pro Mandatsleiter (oder Partner), pro Dienstleistungskategorie oder pro Branche. Die Kostenrechnung macht sich also auch in einem Treuhandbetrieb bezahlt. Voraussetzung dafür ist eine zeitbasierte Projektmanagement-Software und die Abwendung von Rechnungsmodellen der klassischen Kostenrechnung. ■

* Der Autor, Claudio Pietra, ist CEO von vertec Ltd, Herstellerin der Projektmanagement-Software «tim office». Sie erreichen ihn unter pietra@vertec.ch. Details zum Produkt unter www.tim.ch.

¹ Der Einfachheit halber bezeichnen wir hier interne Daueraufgaben auch als interne Mandate, weil es aus Sicht der Kostenrechnung keine Unterschiede gibt.