

Business Survival Manual

DIE KLIPPEN
DER
KOSTENUMMLAGE

ODER

*See you
later,
Allocator!*

©²⁰¹² K! BUSINESS SOLUTIONS GMBH

<http://www.MagicWorkbooks.com/>

Kostenumlage bedeutet, dass angefallene Kosten zwischen zwei oder mehr Parteien aufzuteilen sind, und zwar in einer Weise, die sowohl objektiven Bemessungskriterien standhält, als auch einvernehmlich umsetzbar ist.

Diese Definition lässt den Kenner menschlicher Psyche schon erahnen, weshalb Kostenumlagen, die rechnerisch nicht sonderlich problematisch sind, alles andere als ein Lieblingskind von Controllern und Buchhaltern sind.

Das Problem an Kostenumlagen liegt darin, dass unweigerlich eine oder mehrere der beteiligten Parteien sich vehement gegen den von ihnen zu tragenden Anteil wehren (*unrealistisch...total abseits der Wirklichkeit...die Arbeit von Sesselpupsern, die nichts, aber auch gar nichts von unserem Geschäft verstehen...bla-bla-bla*) und wenn man richtig Pech hat, sind die Argumente auch noch gut durchdacht und kaum zu widerlegen. Das alles macht Kostenumlagen zu einem dieser jährlich wiederkehrenden Alpträume im Firmendasein.



Diese Abneigung gegen Kostenumlagen und besonders gegen die endlosen Diskussionen, die damit zusammenhängen, bringt die erstaunlichsten Versuche hervor, direkt zugeordnete Kosten zu produzieren und somit das Umlageproblem zu umgehen: da gibt es Chipkarten-Systeme für Kopierer und Faxgeräte oder ein Office-Center mit eigenem Personalstamm und eigener EDV, die sicherstellt, dass jeder Radiergummi der Kostenstelle zugerechnet wird, von der er geordert wurde. Egal, was es für die Firma kostet, solange wir es zuordnen können und dafür keine Umlage machen müssen!

Das ist in etwa so, als ob man von San Francisco nach New York über Japan fliegt, nur um nicht Kansas von oben sehen zu müssen. Wer weiß, vielleicht sieht Kansas gar nicht so schrecklich aus – und es wäre auf jeden Fall ein billigerer und kürzerer Flug.

Und einer Tatsache sollte man sich bewusst sein: Kostenumlagen sind unvermeidbar. Es kann nicht ein Mietvertrag für jedes einzelne Büro abgeschlossen werden oder ein Dienstleistungsvertrag mit der Poststelle oder der zentralen Anmeldung. Der resultierende Verwaltungsaufwand würde selbst einem fanatischen Verfechter direkter Kosten Bauchgrimmen verursachen.

Also schauen wir dem Unvermeidbaren tapfer ins Auge und nähern und vorsichtig dem Monster Kostenumlage.

Im Folgenden wollen wir vernünftige Möglichkeiten aufzeigen, sich seinen Weg durch den Dschungel der Umlageprobleme zu bahnen.

Übrigens spielt es dabei keine Rolle, ob wir über eine Kostenverteilung zwischen zwei Personen, verschiedenen Unternehmensbereichen, Verwaltungsgebühren zwischen einer Holding und ihren Tochtergesellschaften oder dergleichen mehr sprechen. Die Grundsätze – und natürlich die Probleme – werden immer die gleichen sein.

Betrachten wir ein Beispiel:

Die **Meromann Holding AG** stellt ihren drei Tochterfirmen jährlich eine Verwaltungsgebühr in Rechnung, in der Miete, Nebenkosten und diverse zentrale Dienste enthalten sind. Diese „Gebühr“ ändert sich von Jahr zu Jahr, da es sich in Wirklichkeit nicht um eine Gebühr, sondern um eine Umlage aller Kosten handelt, die bei der Meromann Holding aufgelaufen sind.

Die Verhandlungen über diese Umlage laufen nunmehr seit drei Monaten, der letzte zuständige Controller liegt mit einem Hörsturz im Krankenhaus, und Sie wurden gerade als Ersatz nominiert. (Herzlichen Glückwunsch!)

Was Ihnen vorliegt, ist folgende Aufstellung:

Umzulegende Gesamtkosten: 1.589.700

	Firma	Bemessungs-Grundlage	Anteil
Davon:	Firma 1	5.000 qm	836.684
	Firma 2	3.500 qm	585.679
	Firma 3	1.000 qm	167.337
Total		9.500	1.589.700

Und natürlich ist jeder der drei betroffenen Geschäftsführer kampfbereit und hochgerüstet mit Tabellen und Grafiken, um seinen Umlage-Anteil so lange zu hinterfragen, bis er sich hoffentlich in (prämienwirksame) Luft auflöst.

Was tun Sie, um diese Angelegenheit so schnell wie möglich abzuwickeln und trotzdem noch Zeit für einen Krankenbesuch bei Ihrem unglückseligen Vorgänger zu haben?

Regel Nr. 1: **KLEIN IST FEIN !**

1.589.700 in einer Summe ist schwer zu schlucken. Also beginnen wir damit, diese Gesamtsumme in ihre Bestandteile zu zerlegen.

	Kostenart	Betrag
<div style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content;"> Summe der umzulegenden Kosten </div>	Miete	480.000
	Nebenkosten	93.000
	Cafeteria	210.000
	Controlling	85.000
	Buchhaltung	65.000
	Empfang	44.800

Total		1.589.700

Business Survival Manual: Kostenumlagen

Viel mehr Arbeit bereitet diese Zerlegung nicht. Aber der Effekt ist bei einer Verhandlung sehr hilfreich. Zum einen, weil die Vielzahl der Dienstleistungen, die in

der Umlage enthalten sind, für alle Beteiligten deutlich wird. Und zweitens entsteht auch ein gewisser psychologischer Hemm-Effekt: auch der kostenbewusste Geschäftsführer, der sich über eine Umlage von 500.000 stundenlang aufregen kann, wird bei einem Betrag von 500 für, sagen wir, Feuerlöscherwartung, keinen externen Gutachter anfordern.

Für den Fall, dass im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Kostensteigerung eingetreten ist, macht es Sinn, den aktuellen Zahlen die vorjährigen gegenüberzustellen und die Abweichungen kurz zu erläutern.

Kostenart	Vorjahr	Aktuell	Varianz	Anmerkung
Miete	450.000	480.000	30.000	neuer Vertrag
Nebenkosten	93.000	93.000		-----
Cafeteria	200.000	210.000	10.000	Renovierung
...	
Total	1.589.700	1.629.700	40.000	2,52%

Regel Nr. 2: EINER IST KEINER

Da gibt es etwas, über das in Kostenumlage-Diskussionen jeder etwas zu meckern hat und das ist die **Bemessungsgrundlage**, in unserem Beispiel Quadratmeter (angemietete Fläche).

Also nehmen wir unseren Kritikern die Luft aus den Segeln und erstellen eine Liste aller Bemessungsfaktoren, die wir möglicherweise verwenden können.

- Liste Bemessungsfaktoren:**

 - ☀ qm
 - ☀ Anzahl Mitarbeiter
 - ☀ Anzahl Telefone
 - ☀ Anzahl Computer
 - ☀ Umsatz
 - ☀ Gewinn

Business Survival Manual: Kostenumlagen

Als nächstes bauen wir unsere Bemessungsfaktoren in eine simple Matrix ein, wobei für jeden möglichen Bemessungsfaktor die entsprechenden Größen und deren Gesamtsumme ermittelt werden:

Bemessungs-Faktor	Firma 1	Firma 2	Firma 3	TOTAL
qm	5.000	3.500	...	9.500
Mitarbeiter	30	35	...	110
Telefone	33	38
Computer	12
Umsatz
Gewinn
Personalkosten				
...

Für eine vollständige Kostenumlage-Matrix sollten wir nun versuchen, für jede Kostenart, die bei unserer Umlage eine Rolle spielt, die bestmögliche Bemessung festzulegen.

Kostenart	Bemessung
Miete	qm (Fläche)
Cafeteria	Mitarbeiter
Telefonkosten	Anzahl Telefone
EDV	Anzahl Computer
...	...

Und zu guter letzt bauen wir aus allen vorhergegangenen Schritten unsere komplette Kostenumlage-Matrix. Die sieht dann in etwa so aus:

KOSTENUMLAGE-MATRIX							
Gesamt Betrag	Kosten Art	Bemessung	Einzel-bemessung	Firma 1	Firma 2	Firma 3	SUMME
		qm	9.500	5.000	3.500	0	9.500
480.000	Miete			253.000	177.000	---	480.000
93.000	Nebenkosten			49.000	34.000	---	93.000
		Mitarbeiter	110	30	35	0	0
210.000	Cafeteria			57.000	245.000	---	210.000
500.000	Personalabteilung			136.000	---	---	500.000
120.000			---	---	---	120.000
		Computer	120	20	40	0	9.500
650.000	EDV			108.000	217.000	0	650.000
93.000	...			16.000	31.000	0	93.000
	
...	...			---	---	---	---
...	...			---	---	---	---
...	...			---	---	---	---
1.589.700	Gesamt Umlage			635.900	317.900	---	1.589.700

Diese Umlage-Matrix ist offensichtlich eine wesentlich bessere Grundlage für eine Diskussion als unsere Ausgangsdaten (1 Summe, 1 Bemessungsfaktor).

Richten Sie sich darauf ein, dass einer oder mehrere Ihrer Bemessungsfaktoren im Laufe der Diskussion einstimmig geändert werden und/oder dass ein oder mehrere Bemessungsfaktoren eingeführt werden, die noch nicht auf Ihrer Liste standen.

Aus dem Blickwinkel der Notwendigkeit diese Angelegenheit vom Tisch zu bekommen sind das Kleinigkeiten – aber aus dem Blickwinkel derjenigen, die am Ende die Kosten zu tragen haben, machen diese Änderungen den Unterschied zwischen einer offenen und kreativen Problemlösung und der Faust in der Tasche (plus ein Messer in Ihrem Rücken bei der ersten sich bietenden Gelegenheit).

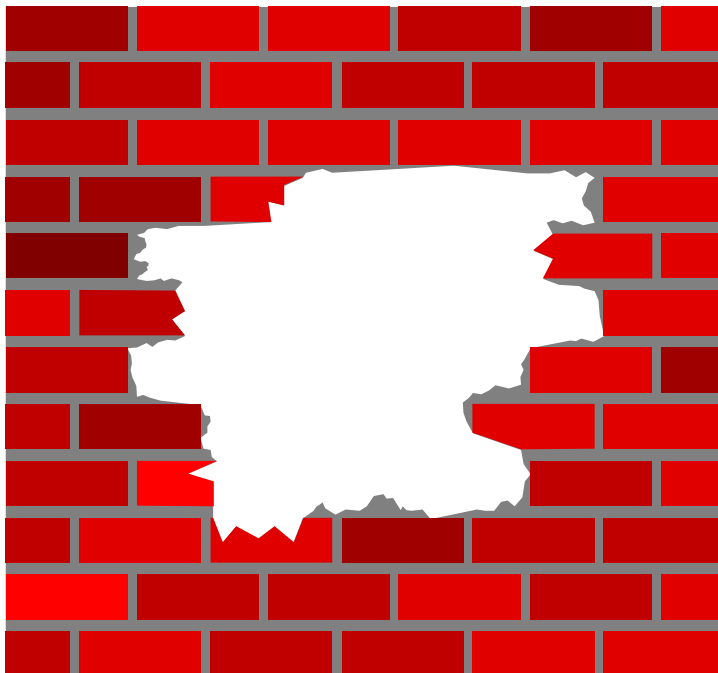
Regel Nr. 3: VORBEUGEN IST BESSER ALS BOHREN

Kosten, die durch einen Umlageprozess weiterberechnet werden, sollten budgetiert und den betroffenen Parteien als monatliche oder quartalsmäßige Vorauszahlungen in Rechnung gestellt werden.

Unter Berücksichtigung psychologischer Gesichtspunkte (50% aller Kostenumlagen scheitern wie oben ausgeführt aus psychologischen Gründen) sollte das Budget nicht zu knapp bemessen sein, so dass im Normalfall am Jahresende für alle Beteiligten eine Rückzahlung ansteht anstelle einer deftigen Nachzahlung. Eine Kostenumlage, die mit einem Guthaben endet, ist naturgemäß viel weniger kritikanfällig.

Und nun der Knaller zum Abschluss

Wenn Kostenumlagen zu den besonderen Folterinstrumenten in Ihrem Arbeitsalltag



gehören und Sie häufig das Gefühl haben, gegen Wände anzurennen...

Werfen Sie doch mal einen Blick auf das folgende **MagicWorkbook®**:

CostAllocator

Baut aus Ihren Daten automatisch eine komplette Kostenumlage-Matrix für bis zu 15 Kostenarten, 10 Bemessungsfaktoren und 7 Kostenträger auf, stellt ein Budget mit Vorauszahlungen für alle Beteiligten auf sowie eine endgültige Abrechnung.

Mehr MagicWorkbooks:

www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d