

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	1
1.2 Struktur der Arbeit	1
2 Der administrative Bereich als Untersuchungsgebiet	3
2.1 Abgrenzung des administrativen Bereichs	3
2.2 Ausgewählte empirische Analysen zur Kostenentwicklung im administrativen Bereich	5
2.2.1 Vorgehensweise und Annahmen	5
2.2.2 Branchenübergreifende Analysen	6
2.2.3 Branchenspezifische Analysen	11
2.2.4 Entwicklung kostenrechnerischer Verfahren	14
2.3 Besonderheiten des administrativen Bereichs	16
2.3.1 Besonderheiten aus produktions- und kostentheoretischer Sicht	16
2.3.2 Besonderheiten aus organisatorischer Sicht	23
2.4 Entwicklung eines Beurteilungsschemas	26
2.5 Literatur zu Kapitel 2	27
3 Bestehende Verfahren zur kostenorientierten Planung und Steuerung	31
3.1 Systematisierung	31
3.2 Ausgewählte Verfahren mit fallweiser Anwendung	32
3.2.1 Die administrative Wertanalyse	32
3.2.2 Die Gemeinkostenwertanalyse	35
3.2.3 Das Zero-Base Budgeting	37
3.2.4 Beurteilung der Verfahren mit fallweiser Anwendung	39
3.3 Ausgewählte Verfahren mit permanenter Anwendung	40
3.3.1 Die Grenzplankostenrechnung	40
3.3.2 Die Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	43
3.3.3 Die Verfahren der Personalbedarfsrechnung	46
3.3.4 Beurteilung der Verfahren mit permanenter Anwendung	50
3.4 Literatur zu Kapitel 3	52
4 Die Prozeßkostenrechnung als "neuer" Ansatz	56
4.1 Entwicklungslinien der Prozeßkostenrechnung	56
4.2 Das Activity-Based Costing als Grundlage der Prozeßkostenrechnung	60
4.3 Anwendungsbereich und Abrechnungselemente der Prozeßkostenrechnung	63
4.4 Abrechnungsfluß der Prozeßkostenrechnung	65
4.5 Beurteilung der Prozeßkostenrechnung	68
4.5.1 Realitätsbezug der Annahmen	68
4.5.2 Erreichen der Ziele	70

4.5.3	Abbildung der Besonderheiten des administrativen Bereichs	73
4.6	Literatur zu Kapitel 4	75
5	Bestehende Ansätze zur DV-Unterstützung	81
5.1	Überblick über verschiedene Anwendungsschwerpunkte	81
5.2	Strukturierung der Tool-Funktionen	84
5.3	Kostenorientierte Tools	87
5.3.1	Kategorisierung und Überblick	87
5.3.2	Beschreibung beispielhafter Realisierungsmöglichkeiten	91
5.3.2.1	PC-gestützte Anwendungen mit File-Transfer	91
5.3.2.2	Workstation-gestützte Anwendungen mit integrierter Datenbasis	98
5.3.2.3	Großrechner-gestützte Anwendungen mit integrierter Datenbasis	100
5.3.3	Anwendungsbereich der verschiedenen Formen der DV-Unterstützung	105
5.3.4	Beurteilung der kostenorientierten Tools	107
5.4	Tools zu weiteren Anwendungsschwerpunkten	108
5.4.1	Tools zur Dokumentation von Arbeitsabläufen	108
5.4.2	Tools zur Unterstützung der Systemanalyse	110
5.4.3	Beurteilung der Tools zu weiteren Anwendungsschwerpunkten	113
5.5	Bewertung der DV-Unterstützung	114
5.6	Literatur zu Kapitel 5	115
6	Konzeption eines kostenorientierten Planungs- und Steuerungssystems	120
6.1	Ziele und Gestaltungsgrundsätze	120
6.2	Konzeption der Datenstrukturen	122
6.2.1	Überblick über die Modellierungsbereiche	122
6.2.2	Abbildung der Ressourcen	123
6.2.2.1	Überblick	123
6.2.2.2	Anpassen der Ressourcenkapazitäten	126
6.2.2.3	Bewerten der Ressourcennutzung	128
6.2.2.4	DV-orientierte Beschreibung	133
6.2.3	Abbildung der administrativen Leistungen	133
6.2.3.1	Überblick	133
6.2.3.2	Mengenverwaltung	134
6.2.3.3	Definition der Verbräuche für Personalressourcen	139
6.2.3.4	Berücksichtigen weiterer Ressourcenkategorien	142
6.2.3.5	Einbinden der Leistungen in Organisationsstrukturen	143
6.2.3.6	Organisatorische Zusatzinformationen	146
6.2.3.7	DV-orientierte Beschreibung	149
6.2.4	Abbildung der administrativen Produkte	151
6.2.4.1	Überblick	151
6.2.4.2	Prozeßorientierte Leistungserstellung	153

6.2.4.3	Projektorientierte Leistungserstellung	154
6.2.4.4	Mengenverwaltung	156
6.2.4.5	DV-orientierte Beschreibung	157
6.3	Konzeption der Auswertungen	159
6.3.1	Überblick	159
6.3.2	Abteilungsbezogene Auswertungen	160
6.3.3	Prozeßbezogene Auswertungen	163
6.3.4	Projektbezogene Auswertungen	164
6.4	Ansätze zur Entwicklung eines Kennzahlensystems	166
6.5	Integration mit der Kostenrechnung	169
6.5.1	Überblick	169
6.5.2	Voraussetzungen im System zur Planung und Steuerung	173
6.5.3	Voraussetzungen in der Kostenrechnung	173
6.6	Nutzung im Rahmen von Optimierungsprojekten	174
6.7	Literatur zu Kapitel 6	178
7	Beispielhafte Umsetzungsmöglichkeiten	183
7.1	Anwendungsgebiet	183
7.2	Vorgehensweise	185
7.2.1	Überblick	185
7.2.2	Produktdefinition	186
7.2.3	Ermitteln der Wertansätze	187
7.2.4	Integration mit der laufenden Kostenrechnung	190
7.3	DV-Unterstützung	193
7.3.1	Menüstruktur	193
7.3.2	Auswertungen	195
7.4	Bewertung der Beispielanwendungen	199
7.5	Literatur zu Kapitel 7	199
8	Zusammenfassung und Ausblick	201
8.1	Zusammenfassung	201
8.2	Ausblick	202
8.3	Literatur zu Kapitel 8	203
Anhang		204
	Anhang 1: Tabellenstrukturen des Systems zur Planung und Steuerung	204
	Anhang 2: Berechnen von Komplexitätsfaktoren	207
	Anhang 3: Beispiel zur Abbildung eines Arbeitsablaufs	213
	Literatur zum Anhang	216

Abbildungsverzeichnis

Bild 1.2/1:	Struktur der Arbeit	2
Bild 2.2.2/1:	Kostenstrukturvermutungen für das Verarbeitende Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland 1960-1975, ergänzt um Zahlen von 1975 bis 1992	7
Bild 2.2.2/2:	Bruttogehälter je Angestelltem (Vollzeiteinheiten) absolut und mit durchschnittlichen jährlichen Veränderungsraten für das Verarbeitende Gewerbe (1966-1992)	8
Bild 2.2.2/3:	Index der tariflichen Monatsgehälter im Verarbeitenden Gewerbe	9
Bild 2.2.2/4:	Veränderungen der Lohn- und Gehaltskosten in Abhängigkeit von der Änderung der Bruttowertschöpfung im Verarbeitenden Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland (1975-1992)	10
Bild 2.2.3/1:	Aufteilung der funktionalen Kostengliederung nach Einzel- und Gemeinkosten sowie nach Zugehörigkeit zum administrativen Bereich	12
Bild 2.2.3/2:	Aufteilung der Gesamtkosten auf Einzel- und Gemeinkosten mit gesondertem Ausweis der Materialkosten für den Maschinenbau (1960-1990)	12
Bild 2.2.3/3:	Aufteilung der Gemeinkosten nach betrieblichen Funktionen für den Maschinenbau (1960-1990)	13
Bild 2.2.4/1:	Überblick über die Ergebnisse von Wied-Nebbeling	15
Bild 2.3.1/1:	Gegenüberstellung der Charakteristika von Dienstleistungen und administrativen Leistungen	17
Bild 2.3.1/2:	Grundmodell der Dienstleistungsproduktion	18
Bild 2.3.1/3:	Typologie von Leistungen im administrativen Bereich	20
Bild 2.3.1/4:	Übersicht zu den Formen der Leistungsmessung für administrative Leistungen	22
Bild 2.3.1/5:	Zusammenhang von Meßverfahren und Leistungstypen	23
Bild 2.3.2/1:	Charakteristika verschiedener Koordinationsformen	24
Bild 2.3.2/2:	Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Leistungstyp und Koordinationsform	25
Bild 2.3.2/3:	Charakterisierung der Typen administrativer Produkte	26
Bild 2.4/1:	Beurteilungsschema für die Verfahren zur Planung und Steuerung des administrativen Bereichs	27
Bild 3.1/1:	Systematisierung der im Folgenden untersuchten Verfahren	32
Bild 3.2.1/1:	Auszug aus einer Funktionsgliederung zur Untersuchung eines Warenlagers	34
Bild 3.2.1/2:	Charakteristika der administrativen Wertanalyse	35
Bild 3.2.2/1:	Charakteristika der GWA	36
Bild 3.2.3/1:	Charakteristika des ZBB	38
Bild 3.2.4/1:	Berücksichtigung der Besonderheiten des administrativen Bereichs durch die Verfahren mit fallweiser Anwendung	39
Bild 3.3.1/1:	Charakteristika der GPKR	42
Bild 3.3.2/1:	Charakteristika der EK&DBR	45
Bild 3.3.3/1:	Kriterien zum Kategorisieren von Verfahren zur PBR	47
Bild 3.3.3/2:	Überblick über geläufige Systeme zum Ermitteln von Verbrauchsstandards für Personalzeiten	48

Bild 3.3.3/3:	Charakteristika der hier betrachteten Verfahren der PBR	49
Bild 3.3.4/1:	Berücksichtigung der Besonderheiten des administrativen Bereichs durch die permanent nutzbaren Verfahren	50
Bild 4.1/1:	Entwicklungslinien der Prozeßkostenrechnung	57
Bild 4.2/1:	Logisches Grundmodell des Activity-Based Costing	61
Bild 4.3/1:	Logisches Grundmodell der Prozeßkostenrechnung	64
Bild 4.5.2/1:	Übersicht über einige Quellen zu den weiteren Zielsetzungen der PKR	70
Bild 4.5.3/1:	Berücksichtigung der Besonderheiten des administrativen Bereichs durch ABC und PKR	73
Bild 5.1/1:	Gegenüberstellung wichtiger Abrechnungselemente von PKR, ABC und GPKR	82
Bild 5.1/2:	Gegenüberstellung charakteristischer Merkmale der Verrechnungsbeziehungen von PKR, ABC und GPKR	82
Bild 5.2/1:	Bereiche zum Darstellen des Leistungsprozesses	85
Bild 5.2/2:	Grobe Unterteilung erforderlicher Auswertungen anhand der Kriterien Häufigkeit und erforderliche Daten	86
Bild 5.3.1/1:	Systematisierung der kostenorientierten Tools hinsichtlich der Hardware-Basis und des Integrationsgrads	88
Bild 5.3.1/2:	Übersicht über spezielle Tools zur Unterstützung der PKR	89
Bild 5.3.1/3:	Übersicht über spezielle Tools zur Unterstützung des ABC	90
Bild 5.3.1/4:	Allgemeine Kostenrechnungstools zur Abbildung der PKR, für die bereits Realisierungsbeispiele vorliegen	91
Bild 5.3.2.1/5:	Darstellungselemente des Prozessmanagers	92
Bild 5.3.2.1/2:	Übersicht über GPS-Komo und ergänzende Tools	93
Bild 5.3.2.1/3:	Kostenermittlung je Teilprozeß entsprechend der ressourcenorientierten PKR	94
Bild 5.3.2.1/4:	Darstellungselemente von GPS-Komo	94
Bild 5.3.2.1/1:	Darstellungselemente von Easy ABC	96
Bild 5.3.2.1/6:	Darstellungselemente der Controller's Toolbox	96
Bild 5.3.2.1/7:	Vergleich kostenrechnungsrelevanter Merkmale der untersuchten DV-Systeme vom Typ 2	98
Bild 5.3.2.2/1:	Vereinfachter Abrechnungsfluß im SAP R/3-System	99
Bild 5.3.2.2/2:	Mögliche Darstellungselemente des SAP R/3-Systems	100
Bild 5.3.2.3/1:	Abrechnungsfluß beim Nutzen der Leistungsverrechnung	101
Bild 5.3.2.3/2:	Darstellungselemente des SAP-R/2-Systems beim Nutzen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	102
Bild 5.3.2.3/3:	Abrechnungsfluß beim Nutzen der Dienstleistungskalkulation	103
Bild 5.3.2.3/4:	Darstellungselemente der Dienstleistungskalkulation	104
Bild 5.3.2.3/5:	Gegenüberstellung der Abbildungsmöglichkeiten der PKR innerhalb des Standard-Softwaresystems SAP R/2-RK	105
Bild 5.3.3/1:	Anwendungsbereiche der Systeme zur Unterstützung der PKR	106
Bild 5.4.1/1:	Darstellungselemente des Ablauf-Profis	109
Bild 5.4.2/1:	Darstellungselemente von INCOME	111
Bild 5.4.2/2:	Überblick über die Hauptfunktionen der Module des ARIS-Toolsets	112
Bild 5.4.2/3:	Darstellungselemente des ARIS-Toolsets	113
Bild 5.5/1:	Kategorisierung der Tools aus den unterschiedlichen Anwendungsgebieten	115

Bild 6.1/1:	Einordnung der Funktionen des Systems zur Planung und Steuerung	121
Bild 6.2.1/1:	Vereinfachtes Datenmodell zum Abbilden des administrativen Bereichs	123
Bild 6.2.2.1/1:	Beispiel für das Ableiten einer Ressourcengliederung aus einer Kostenartengliederung (Die Angaben in Klammern entsprechen den Kontengruppen der Klasse 6 des IKR)	124
Bild 6.2.2.1/2:	Schema zur Ressourcengliederung	125
Bild 6.2.2.3/1:	Vergleich unterschiedlicher Vorgehensweisen zum Bestimmen des Kostensatzes je Ressource	129
Bild 6.2.2.3/2:	Gliederung der Potentialfaktoren zum Isolieren beschäftigungsabhängiger und beschäftigungsunabhängiger Kostenbestandteile	130
Bild 6.2.2.3/3:	Vergleich des Rechnens mit Engpaß- und mit Normalbeschäftigung	132
Bild 6.2.2.3/4:	Bewerten des Ressourcenverbrauchs einer Leistung	132
Bild 6.2.2.4/1:	Datenmodell zum Abbilden der Ressourcen	133
Bild 6.2.3.2/1:	Unterschiedliche Typen von Maßgrößen im administrativen Bereich	135
Bild 6.2.3.5/1:	Beispielhafte Darstellung einer Aufbauorganisation mit Umsetzung auf die organisatorische und kostenrechnerische Abbildung	144
Bild 6.2.3.5/2:	Möglichkeiten zur Selektion einer geeigneten Zuordnungsform	146
Bild 6.2.3.7/1:	Datenmodell zur Abbildung der Leistungen	150
Bild 6.2.3.7/2:	Datenmodell zur Abbildung der Komplexitätsfaktoren	150
Bild 6.2.3.7/3:	Datenmodell zur Unterstützung einer projektbezogenen Zeit- und Mengenerfassung	151
Bild 6.2.4.1/1:	Alternative Abbildungsmöglichkeiten administrativer Produkte	152
Bild 6.2.4.3/1:	Mögliche Netzplantypen und Interpretation ihrer Strukturelemente	155
Bild 6.2.4.5/1:	Datenmodell zur Abbildung der administrativen Produkte	158
Bild 6.3.1/1:	Mögliche Auswertungen des Datenbestands	159
Bild 6.3.2/1:	Berechnung des geplanten Ressourcenverbrauchs der prozeßbezogenen Leistungserstellung	160
Bild 6.3.2/2:	Berechnung des geplanten Ressourcenverbrauchs der projektbezogenen Leistungserstellung	161
Bild 6.3.3/1:	Herleiten der Kosten einer Leistung je Prozeß	163
Bild 6.3.3/2:	Berechnen der Prozeßkosten	164
Bild 6.3.4/1:	Herleiten der Kosten einer Leistung je Projekt	165
Bild 6.3.4/2:	Berechnen der Projektkosten	165
Bild 6.4/1:	Verfeinerung prozeßbezogener qualitativer Kennzahlen auf einzelne Leistungen des Produkts „Auftragsbearbeitung“	167
Bild 6.5.1/1:	Einbinden des Systems zur Planung und Steuerung des administrativen Bereichs in die Kostenrechnung	170
Bild 6.5.1/2:	Komponenten der Verrechnungsgrößen zwischen organisatorischen Kostenstellen und administrativen Produkten	170
Bild 6.5.1/3:	Kostenausweis je Projekt zur Abweichungsanalyse	172
Bild 6.6/1:	Selektion von Optimierungsmöglichkeiten und Unterstützung durch das System zur Planung und Steuerung des administrativen Bereichs	175
Bild 6.6/2:	Portfolio zur Selektion relevanter Produkte	177

Bild 6.6/3:	Verknüpfen der Optimierungsansätze zu einem System permanenter Verbesserungen	177
Bild 7.1/1:	Anwendungsgebiet der Realisierungsbeispiele	183
Bild 7.1/2:	Relevanter Ausschnitt des Datenmodells für die Beispielanwendungen	184
Bild 7.1/3:	Einige Kennzahlen zu den Beispielanwendungen	185
Bild 7.2.3/1:	Mögliche Ressourcengliederung einer Bank im Bereich der Personalressourcen	188
Bild 7.2.3/2:	Berechnung der durchschnittlichen Anwesenheitszeit eines Mitarbeiters und des sich daraus ergebenden Kostensatzes je Zeiteinheit	189
Bild 7.2.4/1:	Grober Überblick über den herzustellenden Zahlenfluß von der Finanzbuchhaltung bis in die Ergebnisrechnung	191
Bild 7.3.1/1:	Menüstruktur einer Beispielanwendung	193
Bild 7.3.2/1:	Monatliche Personalbedarfsrechnung in List- und Graphikform	195
Bild 7.3.2/2:	Beispiel für erforderliche Informationselemente und Datenquellen zum Berechnen der Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter	196
Bild 7.3.2/3:	Kostenstrukturvergleich für verschiedene Ablaufalternativen	197
Bild 7.3.2/4:	Gegenüberstellen des Anteils der Personalkosten an den Stückkosten und der Mitarbeiterbindung einzelner Produkte	198
Bild 7.3.2/5:	Hochrechnung des Zeitbedarfs je Produkt und Aufteilung nach Tätigkeitstypen	199
Bild A2/1:	Definition der Merkmalsausprägungen des Schätzobjekts „Komponenten codiert und getestet“	207
Bild A2/2:	Berechnung des Komplexitätsfaktors der Leistung „Komponenten codiert und getestet“ mit Hilfe von Vergleichsobjekten	208
Bild A2/3:	Berechnung des Komplexitätsfaktors aus einer Reihe von beobachteten Merkmalsausprägungen	210
Bild A2/4:	Matrix der erfüllten Merkmalsausprägungen (in den nicht gefüllten Feldern stehen Nullen)	210
Bild A2/5:	Übersicht über eine mögliche Lösung des Gleichungssystems	211
Bild A2/6:	Berechnung des Komplexitätsfaktors für das neue Projekt	211
Bild A3/1:	Beispielarbeitsablauf für das Produkt Kontaktbearbeitung	214
Bild A3/2:	Gozinto-Graph für die Leistungen des Beispielablaufs	215
Bild A3/3:	Direktbedarfsmatrix für das Ablaufbeispiel	215
Bild A3/4:	Bruttogesamtbedarfsmatrix für das Ablaufbeispiel	216