

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
I. Einführung in die Thematik und Aufbau der Ausführungen	1
II. Die Problem-Triade - Ansatzpunkte für ein Überdenken des Status Quo in der Kostenrechnung	3
A. Veränderungen der strategischen Ausgangsposition	4
1. Veränderungen im Umfeld der Unternehmungen	5
2. Tendenzen im Bereich des Wettbewerbs	5
3. Wandel der Nachfragerbedürfnisse	6
4. Die gewandelte Ausgangssituation für die Unternehmung	7
B. Der Wandel in den Informationsbedürfnissen des Managements	10
C. Das verstärkte Hervortreten systemimmanenter Mängel "traditioneller" Kostenrechnungsverfahren	12
III. Entstehung und Grundsätze der Prozeßkostenrechnung	19
A. Die "Geschichte" der Prozeßkostenrechnung	19
B. Grundlegende Charakteristika der Prozeßkostenrechnung	21
IV. Ziele und Aufgaben der Prozeßkostenrechnung	28
A. Kalkulationsaufgaben	29
B. Aufgaben im Rahmen des Prozeßmanagements	30

V.	Vorgehensweise bei Einführung und Aufbau der Prozeßkostenrechnung	34
A.	Überblick über die Einführungs- und Aufbaustufen der Prozeßkostenrechnung	34
B.	Die Prozeßkostenrechnung - Aufbau und Vorgehen im Detail	39
	1. Einführungsentscheidung und grundlegende Gestaltungsoptionen	39
	2. Auswahl der Anwendungsbereiche und Projektteambildung	49
	3. Tätigkeitsanalyse und Aufbau einer Prozeßhierarchie	54
	4. Bestimmung der Cost Driver und Aufbau eines Mengengerüstes	65
	5. Ermittlung der Prozeßkostensätze	74
VI.	Mögliche Einsatzfelder der Prozeßkostenrechnung und von Prozeßkosteninformationen	82
A.	Kalkulation mit der Prozeßkostenrechnung	82
	1. Die direkt-undifferenzierte Kalkulation	83
	2. Die indirekt-differenzierte Kalkulation	87
	3. Mischformen	91
	4. Kalkulationseffekte der Prozeßkostenrechnung	94
B.	Die Prozeßkostenrechnung als Instrument des prozeßorientierten Gemeinkostenmanagements	99
	1. Eindordnung der Prozeßkostenrechnung in übergeordnete Managementkonzeptionen	100
	a) Die Stellung der Prozeßkostenrechnung im Rahmen des Gemeinkostenmanagements	100
	b) Prozeßkostenrechnung und Prozeßmanagement	103

2.	Ausgewählte Anwendungsfelder eines prozeßorientierten Gemeinkostenmanagements	112
a)	Bildung von Produktivitätskennzahlen	113
b)	Soll-Ist-Vergleiche und Wirtschaftlichkeitsanalysen	114
c)	Schnittstellenmanagement	118
d)	Verrechnungspreisbildung	120
e)	Einbau in die laufende Jahresplanung	122

VII. Beurteilung der Prozeßkostenrechnung unter besonderer Berücksichtigung anderer Kostenrechnungsverfahren 125

A.	Zentrale Merkmale von Prozeßkostenrechnung und Grenzplankostenrechnung im Vergleich	125
B.	Kritische Würdigung einzelner Elemente der Konzeption der Prozeßkostenrechnung	129
1.	Bewertung der Prozeßkostenrechnung als Instrument der Kostenträgerkalkulation	129
2.	Beurteilung der Prozeßkostenrechnung als Instrument des Gemeinkostenmanagements	142
C.	Zusammenfassende Beurteilung der Prozeßkostenrechnung	145

VIII. Besonderheiten der Prozeßkostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen 149

A.	Problemfelder der Kostenrechnung und des Kostenmanagements im Dienstleistungsbereich - Ansatzpunkte für die Prozeßkostenrechnung als Lösungskonzeption	149
B.	Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen der Prozeßkostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen	153
1.	Die Entstehungsgründe der Prozeßkostenrechnung als "klassische" Problemfelder von Dienstleistern	153

2.	Analyse der Prozeßstrukturen	156
3.	Auswahl der Anwendungsbereiche	158
C.	Dienstleistungsspezifische Modifikationen der Prozeßkostenrechnung	161
1.	Unternehmensweite Anwendung der Prozeßkostenrechnung	161
2.	Berücksichtigung der Mitwirkung des Nachfragers an der Dienstleistungserstellung	163
3.	Differenzierung der Prozesse in Abhängigkeit von ihrem Bezug zum Kalkulationsobjekt	165
4.	Der Aufbau einer modifizierten Prozeßkostenrechnung für Dienstleistungsunternehmen im Überblick	168
5.	Ein Rechenbeispiel	171
✓ IX.	Fazit und Ausblick: Abschließende Überlegungen zur Zukunft der Prozeßkostenrechnung	177
	Literaturverzeichnis	181

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die Problem-Triade	3
Abb. 2	Marketing-Dreieck	4
Abb. 3	Kostenstrukturen in der betrieblichen Wertschöpfung	9
Abb. 4	Typische Merkmale der Prozeßkostenrechnung	27
Abb. 5	Aufgabenfelder und Ziele der Prozeßkostenrechnung	28
Abb. 6	Einführung und Aufbau einer Prozeßkostenrechnung	35
Abb. 7	Zweistufige Verrechnung im Activity-Based Costing	38
Abb. 8	Das optimale Kostenrechnungssystem	41
Abb. 9	Wettbewerbstendenzen	42
Abb. 10	Hindernisse der Einführung einer prozeßorientierten Kostenrechnung und Ansätze zu ihrer Überwindung	48
Abb. 11	Einsatzbereiche der Prozeßkostenrechnung	50
Abb. 12	Prozeßübersicht in einer Kostenstelle	57
Abb. 13	Bezugsgrößen in wichtigen Funktionsbereichen	60
Abb. 14	Auszug aus einer Prozeßliste	61
Abb. 15	Beispiel einer Hauptprozeßverdichtung	63
Abb. 16	Bildung des Hauptprozesses „Material beschaffen“ aus verschiedenen Teilprozessen	64
Abb. 17	Teilprozesse der Kostenstelle Fertigungsplanung	76
Abb. 18	Teilprozesse der Kostenstelle Qualitätssicherung	77
Abb. 19	Bildung von Hauptprozeßkostensätzen	80
Abb. 20	Beispiel einer direkt-undifferenzierten Produktkalkulation	85
Abb. 21	Beispiel einer indirekt-differenzierten Variantenkalkulation	89
Abb. 22	Grundmodelle der Prozeßkostenkalkulation	92
Abb. 23	Kostenverteilung in der prozeßorientierten Produktkalkulation	93
Abb. 24	Allokationseffekt in der Gemeinkostenverrechnung	95
Abb. 25	Komplexitätseffekt in der Prozeßkostenrechnung	96

Abb. 26	Entstehung des Degressionseffekts durch prozeß-orientierte Verrechnung der Vertriebsgemeinkosten	97
Abb. 27	Degressionseffekt und Mindestauftragsgröße	98
Abb. 28	Überblick über das Instrumentarium der Gemeinkostensteuerung	101
Abb. 29	Leistungsvergleich der Methoden des Gemeinkostenmanagements	102
Abb. 30	Der Grundaufbau der Wertkette	104
Abb. 31	Schritte der Prozeßwertanalyse	107
Abb. 32	Formen des Benchmarking	108
Abb. 33	Schritte des Benchmarking-Prozesses	109
Abb. 34	Prozeßvorteils-Marktwachstums-Portfolio	110
Abb. 35	Auswertungszwecke und Portfolio-Dimensionen	112
Abb. 36	Controllinginstrumente im „House of Integration“	120
Abb. 37	Einbau der Prozeßkostenrechnung in die laufende Jahresplanung	123
Abb. 38	Zentrale Merkmale von Grenzplankostenrechnung und Prozeßkostenrechnung im Vergleich	126
Abb. 39	Direkte Bezugsgrößen für primäre Kostenstellen, die nicht zum Fertigungsbereich gehören	135
Abb. 40	Verbreitung neuerer Kostenrechnungsinstrumente in deutschen Großunternehmen (Angaben in % der befragten Unternehmen)	146
Abb. 41	Anwendungsbeispiele der Prozeßkostenrechnung in der Literatur	147
Abb. 42	Problemfelder der Kostenrechnung und des Kostenmanagements im Dienstleistungsbereich	151
Abb. 43	Prozeßübersicht mit Kennzeichnung autonomer und integrativer Prozesse	163
Abb. 44	Prozeßdifferenzierung am Beispiel einer Spedition	167
Abb. 45	Aufbau der Prozeßkostenkalkulation im Dienstleistungsbereich	169
Abb. 46	Beispiel zur Dienstleistungskalkulation (Teil 1)	172
Abb. 47	Beispiel zur Dienstleistungskalkulation (Teil 2)	174