

Inhaltsverzeichnis

1 Die Gemeinkosten im Kontext robuster Produktionsprozesse	7
1.1 Begriffliche Abgrenzung	7
1.2 Die Ursachen steigender Gemeinkosten	8
1.2.1 Volkswirtschaftliche Ursachen	8
1.2.2 Betriebswirtschaftliche Ursachen	9
1.3 Robuste Prozesse und Gemeinkosten	12
1.3.1 Robuste Prozesse - Baustein eines robusten Unternehmen	12
1.3.2 Das Gemeinkostenverhalten in robusten Unternehmen	19
1.4 Zukunftsorientiertes Gemeinkostenmanagement	22
1.4.1 Konsequenzen für das Gemeinkostenmanagement in robusten Unternehmen	22
1.4.2 Prozeßorientierung - Gestaltungsgrundsatz eines modernen Gemeinkostenmanagements	23
1.4.2.1 Prozeßorientierung als grundlegende Voraussetzung	23
1.4.2.2 Prozeßorientiertes Gemeinkostenmanagement	27
1.5 Die Gemeinkosten in der Fertigung	29
2 Die Gemeinkosten und ihre Behandlung in den traditionellen Kostenrechnungssystemen	31
2.1 Notwendigkeit der Gemeinkostenschlüsselung	31
2.2 Kostenzurechnungsprinzipien	32
2.2.1 Verursachungsprinzip	32
2.2.2 Durchschnittsprinzip	33
2.2.3 Weitere Zurechnungsprinzipien	33
2.3 Die Behandlung der Gemeinkosten in den traditionellen Kostenrechnungssystemen auf Vollkosten- und Teilkostenbasis	34
2.4 Verrechnung der Gemeinkosten in der Kostenträgerstückrechnung	36
2.4.1 Traditionelle Zuschlagskalkulation	36
2.4.2 Mängel und Kritik	38
3 Moderne Verfahren zur verursachungsgerechteren Zuordnung von Gemeinkosten	40
3.1 Prozeßkostenrechnung	40
3.1.1 Zielsetzung	40
3.1.2 Lösungsansätze der Prozeßkostenrechnung	40
3.1.3 Beurteilung der Prozeßkostenrechnung	43
3.2 Prozeßorientierte Kostenrechnung	44
3.2.1 Zielsetzung und Methode der Prozeßorientierten Kostenrechnung	44
3.2.2 Beurteilung für den Einsatz im Fertigungsbereich	45
3.3 Maschinenstundensatzrechnung	46

3.3.1 Zielsetzung	46
3.3.2 Das Verfahren der Maschinenstundensatzrechnung	46
3.3.3 Beurteilung der Maschinenstundensatzrechnung für die Anwendung im Fertigungsbereich	47
4 Das Konzept der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	48
4.1 Mängel der lohnbezogenen Zuschlagskalkulation in der Fertigung	48
4.2 Ziele der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	49
4.3 Das System der Prozeßorientierten Platzkostenrechnung	50
4.3.1 Aufbau der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	50
4.3.2 Einsatz der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	51
4.4 Organisatorische Voraussetzungen	52
4.4.1 Art des Kostenrechnungssystems	52
4.4.2 Bildung der Kostenstellen	53
4.4.2.1 Allgemeine Grundsätze der Kostenstellenbildung	53
4.4.2.2 Besonderheiten im Rahmen des Einsatzes der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	55
4.4.3 Kostenverrechnung	56
4.4.3.1 Behandlung der Einzelkosten	56
4.4.3.2 Verrechnung der Gemeinkosten	57
4.4.3.3 Kostenschlüsselung	58
4.4.3.3.1 Bezugsgrößen	58
4.4.3.3.2 Anforderungen an Bezugsgrößen zur verursachungsgerechten Kostenverteilung	59
4.4.4 Kostenauflösung	61
4.4.4.1 Erfordernis der Kostenauflösung	61
4.4.4.2 Methoden der Kostenauflösung	62
4.5 Die Maschinenstundensatzrechnung als Kernelement der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	64
4.5.1 Grundlagen	64
4.5.1.1 Das Wesen der Maschinenstundensatzrechnung	64
4.5.1.2 Der Maschinenstundensatz	66
4.5.2 Grunddaten des Maschinenstundensatzes	67
4.5.2.1 Planung der Maschinenkapazität	67
4.5.2.2 Ermittlung der Nutzungsdauer	68
4.5.2.3 Feststellung des Wiederbeschaffungswertes	69
4.5.3 Die maschinenabhängigen Kosten	71
4.5.3.1 Kalkulatorische Abschreibungen	71
4.5.3.2 Kalkulatorische Zinsen	72
4.5.3.3 Raumkosten	74
4.5.3.4 Energiekosten	76
4.5.3.5 Instandhaltungskosten	77
4.5.3.6 Werkzeugkosten	79
4.5.3.7 Hilfs- und Betriebsstoffkosten	81
4.5.3.8 Sonstige maschinenabhängige Kosten	82
4.5.4 Die Errechnung des Maschinenstundensatzes	83
4.5.4.1 Der Maschinenstundensatz als Vollkostensatz	83
4.5.4.2 Der Maschinenstundensatz als Teilkostensatz	83

4.6 Verursachungsgerechtere Ermittlung und Verrechnung der Rüstkosten	88
4.6.1 Zielsetzung	88
4.6.2 Ermittlung und Auswirkungen eines Rüststundensatzes	88
4.6.3 Kritische Beurteilung einer differenzierten Stundensatzermittlung	90
4.7 Ermittlung des Platzkostensatzes	91
4.8 Die Einflußgrößen des Platzkostensatzes	93
4.8.1 Der Einfluß der Betriebsauslastung auf den Stundensatz	93
4.8.2 Der Einfluß des Zeitgrades	94
4.9 Der Platzkostensatz als Steuerungs- und Kontrollinstrument	96
4.9.1 Soll-Ist-Abweichungsanalyse	96
4.9.2 Nutz- und Leerkostenanalyse	96
4.9.3 Entscheidungen über die Maschinenbelegung	98
4.9.4 Weitere Anwendungsschwerpunkte	98
4.10 Vollständige Verrechnung der Gemeinkosten in der Fertigung über Verrechnungssätze	99
4.11 Die Auswirkungen der prozeßorientierten Platzkostenrechnung auf die Erzeugniskalkulation und die Betriebsabrechnung	100
4.11.1 Die Veränderungen in der Erzeugniskalkulation	100
4.11.2 Die Veränderungen in der Betriebsabrechnung und im BAB	102
4.12 Die datenverarbeitungstechnische Umsetzung der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	104
4.13 Die Prozeßorientierung in der Platzkostenrechnung	105
4.14 Beurteilung der Platzkostenrechnung	107
4.14.1 Beurteilung der Platzkostenrechnung als Instrument zur Gemeinkostenverrechnung	107
4.14.2 Beurteilung des Platzkostensatzes als Steuerungs- und Kontrollinstrument	110
5 Integration der prozeßorientierten Platzkostenrechnung in den Ansatz des aktiven und partizipativen Controllings	111
5.1 Unterstützung von Selbstorganisation durch das Controlling	111
5.2 Aktives und partizipatives Controlling - Werkzeug zur Steuerung eines robusten Unternehmens	113
5.3 Kostentransparenz - Voraussetzung für kostenbewußtes Denken und Handeln	114
5.4 Prozeßorientierte Kennzahlen als Instrument zur Selbststeuerung der Mitarbeiter	115
5.4.1 Allgemeine Anforderungen an Kennzahlen	115
5.4.2 Prozeßorientierte Controllingkennzahlen in robusten Unternehmen	117
5.4.3 Möglichkeiten der Bildung und des Einsatzes von Kennzahlen in der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	120
6 Zusammenfassung und Ausblick	123

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Systematisierung der Kosten nach dem Kriterium der Zurechenbarkeit..	8
Abb. 2: Kostenzusammensetzung und Controllingschwerpunkte.....	10
Abb. 3: Die Einflußgrößen des Anstiegs der Gemeinkosten	12
Abb. 4: Der Zusammenhang zwischen robusten Unternehmen, robusten Geschäftsprozessen und robusten Produktionsprozessen.....	14
Abb. 5: Ziele und Merkmale eines robusten Unternehmens.....	16
Abb. 6: Möglichkeiten der Senkung und Beherrschung von Gemeinkosten in robusten Unternehmen	21
Abb. 7: Die Zielgrößen der Prozeßorientierung und -optimierung.....	24
Abb. 8: Die Prozeßorientierung und -optimierung	26
Abb. 9: Die Auswirkungen und Möglichkeiten der Prozeßorientierung auf Kosten- struktur, Kostentransparenz und Kostenhöhe.....	28
Abb. 10: Der Zusammenhang zwischen Einzel- und Gemeinkosten und Zwischen variablen und fixen Kosten	36
Abb. 11: Die Formen der Zuschlagskalkulation.....	37
Abb. 12: Das Prinzip der Hauptprozeßverdichtung am Beispiel.....	42
Abb. 13: Charakteristische Kostenstellengruppen nach dem Funktionalprinzip	54
Abb. 14: Kostenstellenbildung mit Bereichskostenstelle	56
Abb. 15: Die Doppelfunktion von Bezugsgrößen.....	59
Abb. 16: Die Zusammensetzung der Fertigungsgemeinkosten in der traditionellen Zuschlagskalkulation und in der prozeßorientierten Platzkostenrechnung .	66
Abb. 17: Die Gliederung der Maschinenzeit.....	67
Abb. 18: Durchschnittlich gebundenes Kapital.....	73
Abb. 19: Die Ermittlung des Maschinenstundensatzes als Vollkostensatz	83
Abb. 20: Die Ermittlung des Maschinenstundensatzes als Teilkostensatz.....	87
Abb. 21: Die differenzierte Ermittlung von Rüst- und Maschinenstundensatz.....	90
Abb. 22: Der Platzkostensatz bei ein- und zweischichtiger Auslastung	94
Abb. 23: Kalkulation der Selbstkosten mit einer prozeßorientierten Platzkostenrechnung	101
Abb. 24: Kalkulation der Fertigungskosten mit einer prozeßorientierten Platzkostenrechnung	102
Abb. 25: Der BAB nach herkömmlicher Verrechnung.....	103
Abb. 26: Der BAB mit prozeßorientierter Platzkostenrechnung.....	104
Abb. 27: Die DV-technische Unterstützung der prozeßorientierten Platzkostenrechnung	105
Abb. 28: Prozeßbildung im Rahmen einer prozeßorientierten Platzkostenrechnung	106
Abb. 29: Möglichkeiten für die Bildung monetärer Kennzahlen im Rahmen einer prozeßorientierten Platzkostenrechnung.....	121
Abb. 30: Möglichkeiten für die Bildung nichtmonetärer Kennzahlen im Rahmen einer prozeßorientierten Platzkostenrechnung.....	122