Vorwort

Verzeichnis der Abbildungen

A. Die Bedeutung eines effektiven Gemeinkosten-Managements für das Unternehmen 1

1. Ursachen für den Anstieg der Gemeinkosten 1

2. Auswirkungen des wachsenden Gemeinkostenanteils 6

B. Planung, Kontrolle und Verrechnung von Gemeinkosten in herkömmlichen Kostenrechnungssystemen 9

1. Planung, Kontrolle und Verrechnung von Gemeinkosten mit der Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis 10

1.1. Kostenplanung für den Gemeinkostenbereich 10

1.1.1. Allgemeine Voraussetzungen 10
1.1.2. Die Bestimmung von Bezugsgrößen 12
1.1.3. Budgetierung 18

1.2. Die Verrechnung der Gemeinkosten auf Kostenträger 20

1.2.1. Die Funktionsweise der Zuschlagskalkulation 20
1.2.2. Auswirkungen der Gemeinkostenverrechnung 21

2. Laufende Planung, Kontrolle und Verrechnung von Gemeinkosten mit Hilfe der Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis 28

2.1 Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung 28

2.2 Planung und Überwachung des Fixkostenblocks 30

C. Instrumente zur Gemeinkostensenkung bzw. Erhöhung der Produktivität im Gemeinkostenbereich 35

1. Überblick 35

2. Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) 36

2.1. Entstehungsgeschichte 36

2.2. Zielsetzungen 39

2.3. Vorgehensweise 41

3. Zero-Base-Budgeting (ZBB) 45

3.1. Entstehungsgeschichte und Zielsetzungen 45

3.2. Verfahrensschritte 46

4. Kritische Beurteilung 49

D. Die Prozeßkostenrechnung als neues Instrument zur Planung, Kontrolle und Verrechnung von Gemeinkosten 52

1. Einführung 52

1.1. Entstehungsgeschichte 55

1.2. Zielsetzungen 59

1.3. Anwendungsbereich 60

1.4. Strategische Konsequenzen 62

1.5. Kriterien für die Einführung 63

2. Verfahrensschritte 65

2.1. Analyse der Tätigkeiten 66

2.1.1. Erhebungstechniken 67
2.1.2. Klassifizierung von Prozessen 72
2.1.3. Beispiele aus verschiedenen indirekten Bereichen 77

2.2. Bestimmung von Bezugsgrößen 89

2.2.1. Allgemeine Anforderungen 89
2.2.2. Beispiele anhand der Tätigkeitsanalyse 96

2.3. Ermittlung von Prozeßkostensätzen 102

2.3.1. Vorgehensweise 102
2.3.2. Beispiele aus einzelnen Bereichen 105

2.4. Kalkulation mit Prozeßkosten 110

2.4.1. Allgemeine Anforderungen 111
2.4.2. Vergleich mit herkömmlichen Kalkulationsverfahren 114

3. Controlling mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung 123

3.1. Operative Ebene 123

3.2. Strategische Auswirkungen 127

4. Kritische Beurteilung 137

5. Anhang 150

Verzeichnis der Abbildungen

A. 1 :	Bruttowertschöpfung der Wirtschaftsbereiche im Zeitvergleich	2
A. 2 :	Entwicklung des Verhältnisses von Arbeitern zu Angestellten	3
A. 3 :	Direkte und indirekte Unternehmensbereiche	4
A. 4 :	Anteil der Gemeinkosten bzw. der Fertigungslohneinzelkosten an der Wertschöpfung in den USA	6
B. 1 :	Doppelfunktion von Bezugsgrößen	12
B. 2 :	Direkte Bezugsgrößen für Kostenstellen außerhalb des Fertigungsbereichs	15
B. 3 :	Ablauf der Budget-Planung im indirekten Bereich	18
B. 4 :	Schema der Vollkostenrechnung	150-151
B. 5 :	Hilfs-Bezugsgrößen für die Gemeinkosten-Verrechnung	21
B. 6 :	Charakteristika traditioneller Kostenrechnung	22
B. 7 :	Systemüberblick einer mehrstufigen, mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung	33
C. 1 :	Einsatzbereich der Wertanalyse	37
C. 2 :	Arbeitsplan nach DIN 69910	38
C. 3 :	Zielsystem der Gemeinkosten-Wertanalyse	41
C. 4 :	Die vier Phasen der Gemeinkosten-Wertanalyse	42
C. 5 :	Beispiel für einen mitarbeiterbezogenen Tätigkeitskatalog	43
C. 6 :	Rationalisierungsideen	44
C. 7 :	Vorgehensweise beim Zero-Base-Budgeting	47
C. 8 :	Beispiel zur Bestimmung von Leistungsniveaus	48
D. 1 :	Prinzipdarstellung einer prozeßorientierten Kostenrechnung	53
D. 2 :	Betriebsdatenerfassung (BDE) im Gemeinkostenbereich	56
D. 3 :	Das optimale Kostenrechnungssystem	64

D. 4 : Arbeitsprozeßbogen - Bearbeitung eines Kundenauftrages 68

D. 5 : Beispiel einer Tätigkeitsübersicht 69

D. 6 : Gesprächsformen und ihre Auswirkungen 70

D. 7 : Aufschlüsselung des Hauptprozesses "Kundenauftrag abwickeln" in die wesentlichen Teilprozesse 73

D. 8 : Beispiel einer Prozeßhierarchie 74

D. 9 : Untergliederung des Prozeßbereichs "Lieferungen beschaffen und lagern" 75

D.10 : Das Wertkettenmodell von Porter 76

D.11 : Teilprozesse des Hauptprozesses "Material beschaffen" 78

D.12 : Teilestruktur KRONES AG 80

D.13 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Beschaffung von Norm- und Kaufteilen (Serie)" 81

D.14 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Fertigungsaufträge für Zeichnungsteile disponieren, steuern und überwachen" 84

D.15 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Material/Waren annehmen" 85

D.16 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Material-/Warenzugänge prüfen" 86

D.17 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Fehlteile bzw. Nichtlagerteile bearbeiten" 87

D.18 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Kreditoren bearbeiten" 88

D.19 : Tätigkeitsübersicht zum Hauptprozeß "Konstruktion von Baugruppen für Serienteile" 89

D.20 : Beispiele für Kostentreiber 90

D.21 : Zweistufige Verrechnung im Activity-Based Costing 93

D.22 : Einstufige Verrechnung im System der Prozeßkostenrechnung 95

D.23 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Beschaffung von Norm- und Kaufteilen (Serie)" 96

D.24 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Fertigungsaufträge für Zeichnungsteile disponieren, steuern und überwachen" 98

D.25 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Material/Waren annehmen" 99

D.26 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Material-/Warenzugänge prüfen" 100

D.27 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Kreditoren bearbeiten" 101

D.28 : Kostentreiber für den Hauptprozeß "Konstruktion von Baugruppen für Serienteile" 102

D.29 : Definition und Funktion von Prozeßkostensätzen 104

D.30 : Beispiel für die Ermittlung eines Prozeßkostensatzes 105

D.31 : Stückzahlwirkung eines Prozeßkostensatzes 106

D.32 : Ermittlung von Prozeßkostensätzen für die Kostenstelle Wareneingang 107

D.33 : Prozeßkostensätze für den Hauptprozeß "Beschaffung von Norm- und Kaufteilen (Serie)" 108

D.34 : Zweistufiges System der Prozeßkostenrechnung 111

D.35a: Umfang der Prozeßkosten-Verrechnung in der Industrie 114

D.35b: Umfang der Prozeßkosten-Verrechnung im Dienstleistungssektor 114

D.36 : Gegenüberstellung von traditioneller und prozeßorientierter Kostenrechnung 116

D.37 : Auswirkungen einer prozeßorientierten Kalkulation von Materialgemeinkosten 117

D.38 : Beispiel für die Zurechnung von Prozeßkosten auf Varianten 119

D.39a: Auftragsstruktur und Ergebnissituation eines Faltschachtelherstellers 120

D.39b: Auftragsstruktur und Ergebnissituation eines Faltschachtelherstellers bei Einsatz einer prozeßorientierten Kalkulation 122

D.40 : Aufgaben und Instrumente im Controlling 123

D.41 : Prozeßorientierte Kennzahlen 128

D.42 : Strategisches Controlling mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung 130

D.43 : Beispiel für eine prozeßgestützte Portfolio-Analyse 131

D.44 : Komplexitätseffekt in der Prozeßkostenrechnung 133

D.45 : Konsequenzen der Teilevielfalt 135

D.46 : Strategien zur Beherrschung und Reduzierung der Teilevielfalt 136