

Detlef Remer

Einführen der Prozesskostenrechnung

**Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung
der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung**

Unter Mitwirkung von Eberhard Mülhaupt

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2005
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	XVII
Teil I Grundlagen der Prozesskostenrechnung.	1
1 Vorbemerkungen	3
1.1 Problemstellung	3
1.2 Erster methodischer Überblick	4
1.3 Entstehung und Begriff der Prozesskostenrechnung	6
2 Notwendigkeit der Prozesskostenrechnung	9
2.1 Drastischer Gemeinkostenanstieg und seine Ursachen	9
2.1.1 Situationsbetrachtung	9
2.1.2 Veränderungen in den Produktionsbedingungen	12
2.1.3 Veränderungen in den Nachfrageverhältnissen	13
2.1.4 Veränderungen in Wettbewerb und Strategie	15
2.2 Mängel traditioneller Kostenrechnungssysteme	16
2.2.1 Vergleich der Kostenrechnungsarten	17
2.2.2 Grundsätzliche Mängel	18
2.2.3 Fehler der Zuschlagskalkulation	19
2.2.4 Strategische Auswirkungen	21
2.3 Neue Betrachtungsweisen durch die Prozesskostenrechnung	22
3 Methodik der Prozesskostenrechnung	26
3.1 Methodische Abläufe	26
3.2 Grundbegriffe	28
3.2.1 Tätigkeit, Teilprozess und Hauptprozess	28
3.2.2 Erläuterung der Zusammenhänge	31
3.3 Unterscheidungskriterien einzelner Prozesse	32
3.3.1 Leistungsmengenabhängigkeit der Prozesse	33
3.3.2 Wertschöpfungsbeitrag der Prozesse	35
3.4 Kostentreiber	36
3.4.1 Faktoren der Kostentreiberbildung	37
3.4.2 Anzahl erforderlicher Kostentreiber	39
3.5 Prozessmenge, Prozesskosten und Prozesskostensatz	40
3.6 Betrachtung des betrieblichen Geschehens in Prozessketten	42
3.7 Prämissen und Einsatzgebiet	44
3.8 Zielsetzungen	47
3.9 Anmerkungen zum schematischen Ablauf einer Prozesskostenrechnung	50
4 Zusammenfassung	52

Teil II	Einführung der Prozesskostenrechnung	. 6i
1	Projektmanagement	. 64
1.1	Grundsätzliches zu Projekt und Projektmanagement	. 64
1.2	Definition und Abgrenzung eines »Projekts«	. 65
1.3	Grundsätze des Projektmanagements	. 65
1.4	Aufgaben des Projektleiters	. 66
1.5	Fazit zum Projektmanagement	. 66
2	Projektstart »Einführen der Prozesskostenrechnung«	. 68
2.1	Position des Topmanagements	. 68
2.2	Projektorganisation und Zusammensetzung des Projektteams	. 69
2.3	Aufgaben des Projektteams	. 71
2.4	Orientierungshilfen zur Projektarbeit	. 71
2.5	Zielfindung und Zielfestlegung im Projektauftrag	. 73
2.6	Exkurs: Pilotstudie voranstellen	. 73
3	Softwareeinsatz	. 75
3.1	Anmerkungen zur Datenverarbeitung	. 75
3.2	Fortschritte der letzten Jahre	. 76
3.3	Auswahlverfahren	. 77
3.3.1	Anforderungskatalog (Lastenheft)	. 78
3.3.2	Ausschreibungsunterlage	. 81
3.3.3	Selektion von möglichen Softwareanbietern	. 81
3.3.4	Entscheidung für den richtigen Anbieter	. 83
3.3.5	Vertrags Verhandlungen und-inhalte	. 84
3.3.6	Abschließende Hinweise und Grundsätze	. 84
4	Exkurs: Prozesskostenrechnung in der Unternehmenspraxis nach Ergebnissen der Untersuchung von Stoi (Teil 1)	. 85
5	Auswahl des Untersuchungsbereiches	. 95
6	Analyse- und Strukturierungsphase	. 97
6.1	Vorbemerkungen	. 97
6.2	Möglichkeiten der Datenermittlung	. 98
6.2.1	Benötigte Informationen in der Analysephase	. 98
6.2.2	Vorhandenes Datenmaterial - betriebliche Informationsquellen	. 99
6.2.3	Nachteile des vorhandenen Datenmaterials	. 100
6.2.4	Sonderuntersuchungen als erforderliche Lösung	. 100
6.3	Tätigkeitsanalyse	. 101
6.3.1	Vorbemerkungen	. 101
6.3.2	Relevante Daten	. 104
6.3.3	Datenerhebung in Form von Selbstaufschreibungen	. 104
6.3.4	Ergebnisse der Tätigkeitsanalyse	. 107
6.4	Teilprozessanalyse	. 111
6.4.1	Vorbemerkungen	. 111
6.4.2	Relevante Daten	. 112
6.4.3	Datenerhebung in Form von Interviews der Kostenstellenleiter	. 112

6.4.3.1	Identifizierung der Teilprozesse und ihrer Kostentreiber	114
6.4.3.2	Bestimmung der lmi Teilprozessmengen	118
6.4.3.3	Zuordnung der Ressourcen und Kosten	119
6.4.4	Validierung der Daten durch Beobachtungen und Zeitaufnahmen	120
6.4.5	Ergebnisse der Teilprozessanalyse	122
6.4.5.1	Teilprozesskostensätze	122
6.4.5.2	Teilprozesskostenblatt und Schnittstellenübersicht	128
6.4.5.3	Prozessdefinitionsblatt	128
6.4.5.4	Grafische Darstellungen	130
6.5	Hauptprozessanalyse	131
6.5.1	Vorbemerkungen	131
6.5.2	Relevante Daten	132
6.5.3	Hauptprozessbildung durch teaminteme Überlegungen	132
6.5.3.1	Grundlagen zur Vorgehensweise	133
6.5.3.2	Identifizierung der Hauptprozesse und ihrer Kostentreiber	133
6.5.3.3	Zweidimensionale Zuordnung der Teilprozesse	135
6.5.3.4	Bestimmung der Hauptprozessmengen und Kostenzuordnung	138
6.5.4	Kostenstellenübergreifende Erweiterung des Projektteams	140
6.5.5	Ergebnisse der Hauptprozessanalyse	140
6.5.5.1	Kostenverteilung und Prozesshierarchie	140
6.5.5.2	Hauptprozesskostensätze	143
6.5.5.3	Finale Prozessstruktur im Hauptprozesskatalog	145
6.6	Ergebnisse der Analyse- und Strukturierungsphase	146
7	Prozess- und Gemeinkostenmanagement	149
7.1	Vorbemerkungen	149
7.1.1	Situationsbetrachtung	149
7.1.2	Aufgaben des Gemeinkostenmanagements	150
7.1.3	Gestaltung des Kostenmanagements	150
7.1.4	Traditionelle Gemeinkostenmanagementverfahren versus Prozesskostenrechnung	151
7.1.4.1	Beschreibung der traditionellen Verfahren	151
7.1.4.2	Vergleich mit der Prozesskostenrechnung	152
7.2	Gemeinkostenmanagement mit der Prozesskostenrechnung	154
7.2.1	Prozessoptimierung durch Prozesskostenmanagement	154
7.2.1.1	Ansatzpunkte für Optimierungen	157
7.2.1.2	Durchführung der Optimierungsansätze	160
7.2.2	Prozessorientierte Planung	162
7.2.3	Prozessorientierte Kontrolle und Steuerung	163
7.2.3.1	Durchführung der prozessorientierten Kontrolle	164
7.2.3.2	Durchführung der prozessorientierten Steuerung	167
7.2.3.3	Produktivität in den Gemeinkostenbereichen	169
8	Gemeinkostenverrechnung	172
8.1	Vorbemerkungen	172
8.2	Kalkulation mit Prozesskosten	173
8.2.1	Rahmenbedingungen	173

8.2.2	Kostenzuordnung	.173
8.2.3	Formen der Prozesskalkulation	.176
8.2.4	Definition der Beziehungszusammenhänge	.177
8.2.5	Prozessorientierte Kalkulation versus traditionelle Zuschlagskalkulation	.178
8.2.5.1	Kalkulationsschemata	.178
8.2.5.2	Kalkulationsbeispiele	.179
8.2.6	Strategieorientierte Effekte als Nutzen der prozessorientierten Kalkulation	.187
8.2.6.1	Allokationseffekt	.187
8.2.6.2	Degressionseffekt	.188
8.2.6.3	Komplexitätseffekt	.189
8.2.7	Beantwortung strategischer Fragestellungen	.190
8.3	Ergebnisrechnung mit Prozesskosten	.193
8.3.1	Schemata zur prozessorientierten Deckungsbeitragsrechnung	.194
8.3.2	Vergleiche zwischen traditioneller und prozessorientierter Deckungs- beitragsrechnung	.195
8.4	Optimierung im Produkt- und Kundenmix	.198
8.4.1	Deckungsbeitrag als Entscheidungsbasis	.198
8.4.2	Erweiterung der Kriterien	.199
8.4.3	Durchführen der Bereinigung	.200
8.4.4	Handlungsempfehlungen	.201
8.5	Umgang mit der Komplexität	.202
8.6	Fazit zur Gemeinkostenverrechnung mit Prozesskosten	.203
9	Projektende »Einführen der Prozesskostenrechnung«	.205
9.1	Projektergebnisse präsentieren	.205
9.2	Projektübergabe und Projektabschluss	.205
10	Exkurs: Prozesskostenrechnung in der Unternehmenspraxis nach Ergebnissen der Untersuchung von Stoi (Teil 2)	.207
11	Zusammenfassung	.211
11.1	Checkliste für die Einführungsschritte	.211
11.2	Einzelschritte bei der Einführung der Prozesskostenrechnung	.214

Teil III Anwenderbericht der TIKO GmbH 223

1	Einleitung	.226
2	Unsere Ausgangssituation	.227
3	Prozesskostenrechnung als erforderliche Lösung	.229
3.1	Zielbestimmung und Entscheidungsfindung	.229
3.2	Projektstart	.230
4	Erstellung des Software-Anforderungskatalogs	.231
4.1	Vorbemerkungen	.231

4.2	Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	231
4.3	Kostenträger- und Ergebnisrechnung	232
4.4	Prozesskostenrechnung	232
4.4.1	Allgemeine Anforderungen	232
4.4.2	Spezifische Anforderungen	232
4.4.3	Verrechnung in Angebotskalkulation, Kostenträger- und Ergebnisrechnung	232
4.5	Definition des Datenimports von Vorkonten	233
4.6	Definition des Datenexports an zusätzliche Auswertungssysteme	233
5	Auswahlverfahren	234
5.1	Vorgehensweise	234
5.2	Entscheidung	234
6	Entwicklung eines gemeinsamen Detailkonzeptes	236
6.1	Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	236
6.2	Zusammenspiel der Kostenstellen-, Prozesskosten- und Kostenträger- rechnung	237
7	Aufbau der Prozessstrukturen	240
7.1	Bestimmung der Geschäftsprozesse	240
7.2	Tätigkeitsanalyse in den Fachbereichen	240
7.3	Strukturierung der Teilprozesse	242
8	Integration der Prozesskostenrechnung	244
9	Einsatz der Prozesskostenrechnungs-Software	246
9.1	Erfassung der Aktivitäten	246
9.2	DV-gestützte Prozessoptimierung	247
9.3	Bildung der Teilprozesse und des Prozessstyps	247
9.4	Darstellung der Verrechnungskette	249
9.5	Hauptprozessstamm	250
10	Kostenträger- und Ergebnisrechnung mit Prozesskosten	252
10.1	Verrechnung der Kosten auf die Kostenträger	252
10.2	Verhältnis der Prozesskosten zu den Einzelkosten	253
10.3	Artikel- und Kundenergebnisrechnung	254
10.3.1	Darstellung und Erläuterung eines Beispiels	254
10.3.2	Mögliche Auswertungshierarchien	255
10.4	Ist-Prozesskosten und -Kostensätze	256
10.5	Soll-Ist-Vergleiche für Kostenstellen, Teil- und Hauptprozesse	257
11	Projektdauer und -aufwand	258
12	Ergebnisse und Aussagen der Prozesskosten	259
12.1	Nutzen für die Kostenstellenrechnung	259
12.2	Nutzen für die Kostenträger- und Ergebnisrechnung	259
13	Zusammenfassung und Ausblick	262

Teil IV Durchführen der permanenten Prozesskostenrechnung . . .	263
1 Notwendigkeit der permanenten Prozesskostenrechnung	265
2 Veränderungen gegenüber der Einführung der Prozesskostenrechnung . . .	266
3 Regelmäßige Datenverarbeitung	269
3.1 Möglichkeiten	269
3.2 Berechnungsbeispiel	274
Schlussbemerkungen und Ausblick	279
Literaturverzeichnis	281
Literaturvorschläge	288
Anmerkungen	291
Stichwortverzeichnis	293