

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 Fertigungslohn Einzelkosten 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
		IX

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 "Kunden- auftrag 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 Serien- teile"	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 Prozeßkosten- sätzen	104
D.30 :	Beispiel für die Ermittlung eines Prozeß- kostensatzes	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 Prozeßkostenrech- nung	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 Prozeß- kosten 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 Port- folio-Analyse	131
D.44 :	Komplexitätseffekt in der Prozeßkosten- rechnung	133
D.45 :	Konsequenzen der Teilevielfalt	135
D.46 :	Strategien zur Beherrschung und Reduzierung der Teilevielfalt	136