

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	7
Abbildungsverzeichnis.....	12
1. Einleitung.....	13
2. Historie der Prozesskostenrechnung.....	15
2.1. Ausgangspunkt der Entwicklung.....	15
2.2. Entwicklung in den USA.....	16
2.3. Entwicklung in Deutschland.....	18
3. Wandel in den Bedingungen des Tätigwerdens von Unternehmen.....	21
3.1. Vorbemerkungen.....	21
3.2. Wandel der Produktionsbedingungen.....	22
3.2.1. Bedeutung der Technologie.....	22
3.2.2. Zunahme der Interdependenzen.....	23
3.2.3. Substitution von Arbeit durch Kapital.....	24
3.2.4. Komplexität des Produktionsprozesses.....	26
3.2.5. Bedeutung des Wandels für die traditionelle Vollkostenrechnung.....	26
3.3. Wandel der Nachfragebedingungen.....	28
3.3.1. Individualisierung der Nachfrage.....	28
3.3.2. Vielfaltsformen.....	28
3.3.2.1. Beziehungen der Vielfaltsformen.....	28
3.3.2.2. Produkt- und Variantenvielfalt.....	30
3.3.2.3. Bedeutung der Produkt- und Variantenvielfalt für die Kostenstruktur.....	30
3.3.2.4. Weitere Vielfaltsformen.....	32
3.3.2.4.1. Teile- und Materialvielfalt.....	32
3.3.2.4.2. Zunahme der Bestelldispositionen.....	33
3.3.2.4.3. Zunahme komplementärer Leistungen im Vertriebsbereich.....	34
3.3.3. Zunahme der Qualitätsanforderungen.....	36
3.3.4. Auswirkungen kürzerer Produktlebenszyklen.....	38
3.4. Wandel der Wettbewerbsbedingungen.....	38
3.4.1. Wechselwirkungen zwischen Nachfrage- und Konkurrenzbedingungen.....	38
3.4.2. Ausweitung der Marktbeziehungen.....	39
3.4.2.1. Voraussetzungen.....	39
3.4.2.2. Auswirkungen der Markterweiterung.....	40

6.5. Kritik an den prozessorientierten Bezugsgrößen	76
6.5.1. Kritik an den volumenunabhängigen Kostentreibern.....	76
6.5.2. Kritik an den volumenabhängigen Kostentreibern.....	77
6.5.3. Fehlender zeitlicher Zusammenhang	80
7. Planung der Prozessmengen.....	83
7.1. Bedeutung der Planprozessmengen	83
für die Prozesskostenrechnung	83
7.2. Verfahren zur Bestimmung der Planprozessmengen	85
7.2.1. Ableitung aus dem geplanten Produktionsvolumen.....	85
7.2.2. Ableitung aus dem geplanten Produktions- und Absatzprogramm	86
7.2.2.1. Darstellung des Verfahrens.....	86
7.2.2.2. Grenzen des Verfahrens.....	88
7.2.3. Bestimmung der Planprozessmengen durch Schätzung.....	89
7.2.4. Ableitung der Planprozessmengen für den Verwaltungsbereich	90
7.2.5. Fazit	91
8. Produktkalkulation mit der Prozesskostenrechnung	93
8.1. Vorbemerkungen	93
8.1.1. Abgrenzung des Einsatzbereichs	93
8.1.2. Strategische Kalkulation	97
8.2. Kalkulationsformen	100
8.2.1. Prozessanaloge Kalkulation	100
8.2.2. Prozessorientierte Kalkulation	101
8.2.3. Kombination beider Kalkulationsverfahren.....	102
8.2.3.1. Notwendigkeit der Kombination.....	102
8.2.3.2. Kritik des Verfahrens.....	103
8.3. Grundprinzip der (prozessanalogen) Kalkulation.....	104
8.3.1. Direkte (prozessanaloge) Kalkulation.....	104
8.3.2. Indirekte (prozessanaloge) Kalkulation	107
8.3.3. Kombinierte direkte und indirekte Kalkulation	108
8.3.3.1. Verfahren	108
8.3.3.2. Beispiel einer Variantenkalkulation.....	110
8.3.3.3. Willkürlichkeit der Variantenkalkulation	113
8.4. Auswirkungen auf die Kalkulationsergebnisse.....	115
8.4.1. Abweichungsursache	115
8.4.2. Effekte.....	117
8.4.2.1. Allokationseffekt	117
8.4.2.2. Degressionseffekt	117

8.4.2.2.1. Ursache und Ermittlung.....	117
8.4.2.2.2. Implikationen	120
8.4.2.3. Komplexitätseffekt	121
8.4.2.3.1. Ursache und Erfassung.....	121
8.4.2.3.2. Implikationen	124
8.4.2.3.3. Kritik	125
8.5. Auswirkungen auf die Produkt- und Produktionsprogrammpolitik...	127
8.6. Prozesskostenrechnung und Leistungsentsprechungsprinzip	129
9. Gemeinkostenplanung und -kontrolle mit der Prozesskostenrechnung	131
9.1. Einleitung	131
9.2. Voraussetzungen zur Anwendung der Prozesskostenrechnung.....	132
9.2.1. Auswahl der Einsatzbereiche	132
9.2.2. Auswahl geeigneter Prozesse.....	134
9.3. Planung der Verwaltungsgemeinkosten.....	135
9.3.1. Bestimmung von Planwerten	135
9.3.1.1. Probleme der traditionellen Vorgehensweise	135
9.3.1.2. Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung.....	136
9.3.2. Planungsmethoden zur Beeinflussung der Verwaltungsgemeinkosten.....	137
9.3.2.1. Traditionelle Kostenrechnungssysteme	137
9.3.2.2. Methoden der Praxis	139
9.3.2.2.1. Gemeinkosten-Wertanalyse.....	139
9.3.2.2.2. Zero-Base Budgeting.....	140
9.3.2.2.3. Administrative Wertanalyse nach DIN 69 910.....	141
9.3.2.2.4. Prozesskostenrechnung als Ergänzung der in der Praxis eingesetzten Methoden	142
9.3.2.3. Anpassung der Organisationsformen	144
9.3.2.4. Wirkungen der Prozesskostenrechnung.....	146
9.4. Kontrolle der Verwaltungsgemeinkosten	148
10. Anwendung im Bereich der öffentlichen Verwaltung	151
10.1. Herausforderungen	151
10.2. Konsequenzen.....	155
10.2.1. Neue Verwaltungssteuerung	155
10.2.2. Ziel- und Produktdefinition.....	157
10.2.3. Kostenstruktur.....	160
10.2.4. Ermittlung prozessbezogener Produktkosten	162
10.2.5. Haushaltsplanung mit Prozesskostensätzen	165

10.3. Würdigung der Prozesskostenrechnung im Verwaltungsbereich	167
11. Anwendung der Prozesskostenrechnung anhand eines Praxisbeispiels ...	169
11.1. Erkenntniswert praktischer Erfahrungen	169
11.2. Informationsgrundlage der Anwendung	169
11.3. Zielsetzung	170
11.4. Auswahl geeigneter Analyseobjekte.....	171
11.5. Aktivitäten- und Prozessanalyse.....	172
11.5.1. Aufgaben.....	172
11.5.2. Analyseschritte.....	172
11.5.2.1. Aktivitätenanalyse	172
11.5.2.2. Prozesshierarchie und Prozessanalyse	173
11.5.2.3. Quantifizierung	177
11.5.3. Probleme der Datenermittlung	178
11.6. Bestimmung der Prozesskostensätze	179
11.6.1. Personalkostensatz	179
11.6.2. Sachkostensatz	180
11.6.3. Prozesskostensätze.....	181
11.6.4. PC-Umsetzung	183
11.7. Probleme des speziellen Verfahrens	184
12. Gesamtwürdigung der Prozesskostenrechnung.....	187
Literaturverzeichnis	189
Index	203