Management konkret

Die moderne
Managementbibliothek
auf einen Klick

www.management-konkret.de

Birgit Friedl

Prozesskostenmanagement in der Praxis

Kostenmanagement konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-062-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Einbandmotiv: istockphoto.com, blackred

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort

Die Problemstellung des Kostenmanagements kann vereinfachend folgendermaßen beschrieben werden: Wie können die Kosten, die bei der Erstellung des Leistungsprogramms der Unternehmung anfallen, zielorientiert gestaltet werden? Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich seit ihren Anfängen unter wechselnden Bezeichnungen immer wieder intensiv mit dieser Problemstellung.

Grundsätzlich können Kosten der Unternehmung bei der Neugestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen und durch ihre nachträgliche Anpassung beeinflusst werden.

Das Kostenmanagement an den betrieblichen Prozessen auszurichten birgt viele Vorteile, das Effizienzziel zu erreichen. In diesem Buch werden auch Prozessinnovationen und Prozessverbesserungen im Gemeinkostenbereich beleuchtet. Die Autorin schließt das Buch, wie die Prozessoptimierung als kontinuierliche Verbesserung vorgenommen werden kann.

Inhaltsübersicht

Vorwort **5**

1 Abgrenzung des prozessorientierten Kostenmanagements **9**

1.1 Begriff des prozessorientierten Kostenmanagements 9

1.2 Merkmale des prozessorientierten Kostenmanagements 10

1.2.1 Prozesswert als Gestaltungsobjekt 10

1.2.2 Prozessmerkmale als Gestaltungsparameter 12

1.3 Handlungsfelder des prozessorientierten Kostenmanagements 18

2 Prozessinnovationen zur zielorientierten Effizienzgestaltung **21**

2.1 Kennzeichnung von Prozessinnovationen 21

2.1.1 Merkmale von Prozessinnovationen 21

2.1.2 Voraussetzungen für Prozessinnovationen 24

2.2 Ablauf einer Prozessinnovation 27

2.2.1 Träger einer Prozessinnovation 27

2.2.2 Phasen des Business Reengineering 29

3 Prozessverbesserung im Gemeinkostenbereich **35**

3.1 Bedeutung der Prozessverbesserung im Gemeinkostenbereich 35

3.2 Gemeinkostenwertanalyse 37

3.2.1 Abgrenzung der Gemeinkostenwertanalyse 37

3.2.2 Prozess der Gemeinkostenwertanalyse 39

3.3 Zero-Base-Budgeting 44

3.3.1 Grundgedanke des Zero-Base-Budgeting 44

3.3.2 Prozess des Zero-Base-Budgeting 48

3.4 Benchmarking 58

3.4.1 Merkmale des Benchmarking 58

3.4.2 Formen des Benchmarking 61

3.4.3 Prozess des Benchmarking 65

3.5 Vergleichende Analyse der Verfahren zur Prozessverbesserung 70

4 Prozessoptimierung durch kontinuierliche Verbesserung 72
4.1 Abgrenzung des Prozess-Kaizen 72
4.2 Elemente des House of Gemba 75
Literaturverzeichnis 81
Stichwortregister 108

1 Abgrenzung des prozessorientierten Kostenmanagements

1.1 Begriff des prozessorientierten Kostenmanagements

Das prozessorientierte Kostenmanagement zielt auf die Gestaltung der Effizienz durch die Einflussnahme auf die Träger der Gestaltung und der Ausführung der Prozesse zur Erstellung und Verwertung der Unternehmungsleistung.

> Ein **Prozess** ist die einem Prozessträger zugeordnete, wiederholbare räumlich und zeitlich spezifizierte Folge von Aktivitäten mit messbarem Input und Output, die für den Prozesskunden einen Nutzen schafft (vgl. Davenport (1993), S. 5; Corsten (1997), S. 16 f.). Bei einer **Aktivität** handelt es sich dabei um eine unteilbare abgeschlossene Verrichtung.

Ein Prozess hat immer mindestens einen **Lieferanten**, der den erforderlichen Input bereitstellt und dadurch den Prozess anstößt. Dieser Input wird mit dem Ziel kombiniert und transformiert, das von einem Prozesskunden geforderte Ergebnis zu erlangen. Die Übergabe dieses Ergebnisses an den **Prozesskunden** markiert den Abschluss des Prozesses. Ein Prozess kann interne Kunden haben oder Kunden auf dem Absatzmarkt. Ein interner Kunde ist ein nachfolgender Prozess, in den der Output des betrachteten Prozesses als Input eingeht (vgl. Corsten (1997), S. 17).

Prozesse können innerhalb eines Funktionsbereiches oder bereichsübergreifend ablaufen (vgl. Davenport (1993), S. 8). Bereichsübergreifende Prozesse werden auch als **Geschäftsprozesse** bezeichnet (vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 33). Beispiele für Geschäftsprozesse sind die Produktentwicklung und die Auftragsabwicklung. Prozesse, die innerhalb eines Funktionsbereiches durchgeführt werden und Elemente des Geschäftsprozesses „Auftragsabwicklung“ bilden, sind z. B. „Fertigungsauftrag planen“, „Material beschaffen“, „Maschine rüsten“ und „Produkt bearbeiten“.

Das prozessorientierte Kostenmanagement ist ein **Gestaltungsbereich des Kostenmanagements** der Unternehmung. Abgegrenzt werden kann das prozessorientierte Kostenmanagement durch

- den Prozesswert als Gestaltungsobjekt und
- die Kosten beeinflussenden Prozessmerkmale als Gestaltungsparameter.

Das **prozessorientierte Kostenmanagement** ist die zielorientierte Gestaltung des Wertes von Prozessen durch die Einflussnahme auf das Verhalten der Träger von Entscheidungs- und Ausführungshandlungen bei der Gestaltung und Durchführung dieser Prozesse.

1.2 Merkmale des prozessorientierten Kostenmanagements

1.2.1 Prozesswert als Gestaltungsobjekt

Zur zielorientierten Verbesserung der Wirtschaftlichkeit können die Determinanten der **Effizienz**, d. h. die eingesetzten Ressourcen bzw. Kosten und die interne Leistung, nur in den Grenzen der **effektivitätsbezogenen Restriktion** angepasst werden. Die interne Leistung eines Prozesses kann durch die quantitativen, qualitativen und zeitlichen Merkmale seines Outputs erfasst werden. Die effektivitätsbezogene Restriktion hat die Anforderungen des Prozesskunden zum Inhalt, die erfüllt werden sollen. Werden die eingesetzten Ressourcen bzw. Kosten zu dem Beitrag des Prozessoutputs zur Erfüllung der Anforderungen des Prozesskunden in Beziehung gesetzt, ergibt sich eine Form der Effizienz eines Prozesses, die hier als Prozesswert bezeichnet wird.

Der **Prozesswert** ist definiert als Verhältnis des Kundennutzens eines Prozesses, d. h. seines Beitrags zur Erfüllung der Anforderungen der Prozesskunden, und den hierfür einzusetzenden Ressourcen bzw. den Kosten dieses Ressourceneinsatzes (vgl. Barfield/Fisher/Goolsby (2004), S. 23).

Um den Prozesswert zu erhöhen, können drei Wege beschritten werden:

- die Senkung der Kosten bei unveränderter interner Leistung und damit gleichbleibendem Kundennutzen;
- die Senkung der Kosten durch den Abbau interner Leistungen bei unverändertem Kundennutzen (kundenbedingte Ineffizienz) bzw. bei einer Abnahme des Kundennutzens, die jedoch unter der Kostensenkung liegt;
- die Verbesserung der internen Leistung bei Zunahme des Kundennutzens und konstanten Kosten bzw. bei einer Zunahme des Kundennutzens, die über der Kostenerhöhung liegt.

Determiniert wird der **Kundennutzen** durch die Funktionalität und die Qualität des Prozesses. Unter der Funktionalität werden die Wirkungen des Prozesses verstanden, die zur Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden beitragen. Sie betreffen die Merkmale des Outputs sowie die Unsicherheit der Kunden im Hinblick auf die anforderungsgerechte Bereitstellung des Outputs. Die Qualität bezeichnet das Niveau dieser Wirkungen. Beispielsweise sind die Kosten, die der Output eines Prozesses bei seinen Kunden verursacht (z. B. Lagerhaltungskosten) ein Element der Funktionalität. Die Höhe dieser Kosten ist dagegen ein Qualitätsmerkmal.

Um einen Prozess an einem Bearbeitungsobjekt zur Schaffung von Kundennutzen vollziehen zu können, sind folgende **Ressourcen** einzusetzen: Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Material und das in den Bearbeitungsobjekten gebundene Kapital. Die Kosten, die durch den Verbrauch dieser Ressourcen anfallen, können in folgende Kategorien gegliedert werden:

- die Prozesskosten,
- die Fehlerkosten,
- die Zinskosten sowie
- die Schnittstellenkosten.

Prozesskosten sind die monetäre Abbildung der Arbeits- und Maschinenleistung sowie der Repetiergüter, die bei der Erstellung des Prozessoutputs verbraucht werden. **Fehlerkosten** entstehen für Output, der den Anforderungen nicht genügt. Sie werden u. a. durch Nacharbeit und Ausschuss verursacht. Die **Zinskosten** fallen für das Kapital an, das während der Prozesszeit in den Bearbeitungsobjekten gebunden ist. Die Prozesszeit setzt sich aus der Prozessdurchführungszeit (Rüstzeit, Ausführungszeit) sowie den Liege-, Transport- und Kontrollzeiten zusammen (vgl. Kajüter (2002), S. 253 f.). **Schnittstellenkosten** werden durch die Übernahme des Bearbeitungsobjektes von den Prozesslieferanten und die Übergabe des Bearbeitungsobjektes an einen Prozesskunden verursacht. Zu ihnen zählen Transport-, Lager- und Koordinationskosten.

Maßnahmen der Prozessgestaltung haben nur dann einen unmittelbaren **Einfluss auf die Kosten**, wenn sie zu einer Reduzierung des Verbrauchs an Repetierfaktoren führen. Eine Verringerung des in den Arbeitsobjekten gebundenen Kapitals oder des Bedarfs an Potentialfaktoren führen nur mittelbar nach einer Anpassung der Kapazitäten bzw. der Finanzierungspolitik zu einer Kostensenkung (vgl. Johnson (1988), S. 27). Die Kostenwirkungen von Maßnahmen der Prozessgestaltung hängen deshalb auch von den Maßnahmen zur Umsetzung eines verringerten Kapazitäts- oder Kapitalbedarfs in Kostensenkungen ab. Durch das prozessorientierte Kostenmanagement können deshalb nur die Kos-