

# Prozesskostenrechnung: Prozessorientierte Kostensteuerung im Einkauf

Die Prozesskostenrechnung ist eine Methode der Kosten- und Leistungsrechnung, die Gemeinkosten anhand von Aktivitäten und Mengenprozessen Produkten, Kunden oder Funktionen zurechnet. Im Einkauf dient sie dazu, Kosten von Beschaffungsprozessen wie Anfragen, Bestellungen, Wareneingang oder Lieferantenauswahl transparent zu machen und Schwachstellen zu identifizieren. Damit ergänzt sie reine Preisbetrachtungen um eine ganzheitliche Kosten- und Effizienzperspektive über den gesamten Beschaffungsprozess.

## Das Wichtigste in Kürze

- Die Prozesskostenrechnung verteilt Gemeinkosten über Prozesskombis und Kostenarten statt über pauschale Schlüssel.
- Typische Prozesse im Einkauf sind Bedarfsermittlung, Anfrage, Bestellung, Wareneingang, Qualitätsprüfung und Rechnungsbearbeitung.
- Sie zeigt, welche Produkte, Lieferanten oder Aufträge Beschaffungsprozesse besonders aufwendig machen.
- Häufig steigt dadurch das Bewusstsein für einmalige und Kleinstmengen-Prozesse, die in der Stückkostenrechnung unsichtbar bleiben.
- Die Datenbasis erfordert gepflegte Stammdaten und eine konsequente Master Data Governance.
- Ergebnisse fließen typischerweise in Make-or-Buy-Entscheidungen, Lieferantenkonsolidierung und Prozessstandardisierung ein.

## Definition: Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung (auch: Prozesskostenrechnung nach Kaplan und Cooper, englisch Activity-Based Costing) ist ein Ansatz der Kostenrechnung, der betroffene Kosten nicht nach Deckungsbeitrags- oder Zuschlagsschemata verteilt, sondern nach der Ursache ihrer Entstehung. Sie ordnet Kosten einzelnen Prozessen zu und verrechnet diese über Prozessmengen auf Kostenträger oder Cost Objects.

## Abgrenzung zur klassischen Vollkostenrechnung

In der klassischen Zuschlagskalkulation werden Gemeinkosten häufig mit einem prozentualen Material- oder Fertigungsgemeinkostenzuschlag auf Produkte verteilt. Das funktioniert bei homogenem Produktportfolio, verzerrt aber Ergebnisse, wenn Produkte sehr unterschiedlich intensive Prozesse auslösen. Die Prozesskostenrechnung löst diesen Verzerrungen, indem sie direkt nach dem Verursachungsprinzip zuordnet.

## Bedeutung für den Einkauf

Für die Beschaffung macht die Prozesskostenrechnung sichtbar, dass ein Rohmaterial-Einkauf mit wenigen Rahmenbestellungen und Lieferplanabruf deutlich geringere Prozesskosten verursacht als ein

Kauf vieler Kleinstpositionen mit manueller Anfrage. So lässt sich bewerten, ob Standardisierung, Lieferantenkonsolidierung oder Kataloglösungen wirtschaftlich sinnvoll sind.

## Aufbau und Begriffe der Prozesskostenrechnung

Der methodische Aufbau folgt in der Praxis einem wiederkehrenden Muster: Prozesse identifizieren, Kosten zuordnen, Bezugsgrößen definieren und Kosten über Prozessmengen verrechnen. Zentrale Bausteine sind die Prozesskategorie, der Prozesskombi und die Prozessmenge.

### Prozesskategorien und Prozesskombis

Prozesskategorien gruppieren gleichartige Aktivitäten, etwa mit den Wiederholungscharakteristiken einmalig, variantenbezogen, produktbezogen oder auftragsbezogen. Der Prozesskombi bündelt mehrere Einzelposten zu einer abrechenbaren Einheit, zum Beispiel die Abwicklung einer Bestellung inklusive Anfrage, Lieferantenkommunikation und Wareneingang. Ein typischer Richtwert für das Risiko von Kleinstbestellungen liegt bei aufsummierten Verarbeitungs- und Prüfkosten in einer Größenordnung, die den Einkaufspreis kleiner Positionen häufig deutlich übersteigt.

### Bezugsgrößen und Prozessmengen

Bezugsgrößen sind die Mengentreiber, die den Ressourcenverbrauch verursachen, zum Beispiel Anzahl Bestellungen, Anzahl Qualitätsprüfungen oder Anzahl erzeugter Lieferscheine. Die Prozessmenge gibt an, wie oft ein Prozess in einer Periode durchgeführt wird. Daraus ergibt sich der Prozesseinsatzpreis je Einheit, mit dem Kosten auf Produkte, Kunden oder Lieferanten übertragen werden.

### Haupt- und Nebenprozesse

Hauptprozesse sind die aus Sicht der Ergebnisrechnung relevanten Aktivitäten mit eigener Bezugsgröße. Nebenprozesse werden zur Vereinfachung häufig mit einem pauschalen Kostensatz auf Hauptprozesse verteilt. In der Praxis empfiehlt es sich, mit 20 bis 40 Hauptprozessen zu starten und nicht das gesamte Unternehmen abzubilden.

## Methodisches Vorgehen im Einkauf

Für den Einkauf bedeutet Prozesskostenrechnung konkret, alle Phasen des Beschaffungsprozesses zu durchleuchten und ihre Kostenursachen zu quantifizieren. Typischerweise läuft das Projekt in sechs Schritten ab.

### Prozesslandkarte und Aktivitätsanalyse

Zunächst werden alle Beschaffungsaktivitäten von der Bedarfsermittlung über die Anfrage bis zum Waren- und Rechnungseingang erfasst. Interviews und Aufschreibungen bei Sachbearbeitern liefern Daten zu Zeit- und Häufigkeit der einzelnen Handlungen. Wichtig ist, auch unproduktive Tätigkeiten wie Doppelkontrollen, Nachforschungen oder Maverick Buying zu erfassen.

### Kostensätze und Bezugsgrößen festlegen

Für jeden Prozess werden Personalkosten, Systemkosten und anteilige Gemeinkosten erfasst und mit der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer zu einem Kostensatz je Vorgang verrechnet. Die Prozessmenge ergibt sich aus historischen Transaktionsdaten aus Bestell- und ERP-Systemen. Hier sind gepflegte Stammdaten und eine funktionierende Master Data Governance Voraussetzung für

belastbare Ergebnisse.

## **Verrechnung und Ergebnisinterpretation**

Die ermittelten Prozesskosten werden auf Produkte, Lieferanten oder Warengruppen verrechnet. So lassen sich die Materialgruppen mit besonders hohem prozessbedingtem Aufwand identifizieren und gezielt angehen. Ergebnisse fließen in Portfolioanalysen im Einkauf ein oder unterstützen eine fundierte Lieferantenlandschaftsanalyse.

## **Wichtige KPIs und Auswertungen**

Die Prozesskostenrechnung liefert eine Reihe von Kennzahlen, die den Einkaufsaufwand messbar machen. Diese KPIs eignen sich für Regelauswertungen und für den Plan-Ist-Vergleich über Perioden hinweg.

### **Prozesskosten je Transaktion**

Der Prozesseinsatzpreis je Bestellung, Anfrage oder Wareneingang ist die zentrale Kennzahl. In der Praxis liegt der vollständige Bearbeitungsaufwand einer klassischen Bestellung typischerweise in einem Bereich von etwa 50 bis 150 Euro, abhängig von Komplexität und Automatisierungsgrad. Bei Anfragen mit Ausschreibungscharakter und Reverse Auction steigt der Aufwand deutlich.

### **Prozesskostenquote und Automatisierungsgrad**

Die Prozesskostenquote setzt Beschaffungsprozesskosten ins Verhältnis zum Beschaffungsvolumen oder zum Umsatz. Der Automatisierungsgrad misst, welcher Anteil der Vorgänge ohne manuelle Bearbeitung durchläuft. Beide Kennzahlen eignen sich für den Plan-Ist-Vergleich und für Zielvereinbarungen im Einkaufsteam.

### **Prozesskosten je Lieferant und Warengruppe**

Wenn Prozesskosten auf Lieferanten heruntergebrochen werden, lassen sich Partner identifizieren, die durch häufige Reklamationen, unvollständige Lieferpapiere oder mangelhafte Qualitätsprüfung zusätzlichen Aufwand verursachen. Diese Erkenntnis fließt in ein Scoring Modell für Lieferanten ein und unterstützt einen strukturierten Supplier Development Plan.

## **Risiken, Stolpersteine und Kontrollen**

Die Prozesskostenrechnung ist datenintensiv und steht und fällt mit der Qualität der zugrunde liegenden Informationen. Ohne klare Struktur und Eingrenzung drohen Projektüberfrachtung und Ergebnisse, die niemand versteht.

### **Datenqualität und Aufwand**

Der größte Stolperstein sind unzuverlässige Zeitangaben oder unvollständige Transaktionsdaten. Schätzungen bei Sachbearbeitern sollten stichprobenartig mit realen Messungen abgeglichen werden. Ein zu detailliertes Prozessmodell erhöht den Aufwand stärker als den Nutzen, weshalb eine pragmatische Begrenzung auf relevante Prozesse sinnvoll ist.

### **Verhaltensaspekte und Akzeptanz**

Prozesskostenrechnung macht Ineffizienzen sichtbar und kann bei Mitarbeitenden auf Widerstand stoßen. Klare Kommunikation der Zielsetzung, Einbindung der Betroffenen und die Perspektive auf

Prozessverbesserung statt individueller Leistungsbeschreibung erhöhen die Akzeptanz. Ergebnisse sollten als Entscheidungsgrundlage dienen, nicht als Sanktionsinstrument.

### **Abgrenzung und Konsistenz**

Abgrenzungsfragen zwischen Prozessen und Doppelzuweisungen von Kosten führen zu Fehlinterpretationen. Klare Definitionen und eine regelmäßige Plausibilitätsprüfung der Kostensätze vermeiden Fehlsteuerung. Auch rechtlich relevante Aspekte wie Zahlungsbedingungen oder vertragliche Rahmenbedingungen mit Lieferanten gehören zur Kostensicht, sollten aber im Einzelfall juristisch geprüft werden.

## **Aktuelle Entwicklungen und Praxisrelevanz**

Die Prozesskostenrechnung gewinnt in vielen Industrieunternehmen an Bedeutung, weil Beschaffungsprozesse zunehmend automatisiert und digitalisiert werden und dadurch feingranulare Transaktionsdaten verfügbar sind. Gleichzeitig steigt der Druck, indirekte Kosten und Prozessabläufe nachhaltig zu optimieren.

### **Digitalisierung und Automatisierung**

Elektronische Bestellabwicklung, Kataloglösungen und automatisierte Wareneingangskontrollen reduzieren Prozessmengen manuelle Tätigkeiten spürbar. Die Prozesskostenrechnung macht den Nutzen solcher Investitionen quantifizierbar und liefert Argumentationsgrundlage für Business Cases. Sie ist damit auch ein Controlling-Instrument für Digitalisierungsprojekte im Einkauf.

### **Integration in Planungs- und Steuerungsprozesse**

Prozesskostenrechnung verbindet sich zunehmend mit integrierten Planungsprozessen wie Sales and Operations Planning, weil dort Absatz-, Produktions- und Beschaffungsmengen synchronisiert werden. Mengenprognosen aus dem S&OP fließen in die Planung von Prozesskapazitäten ein, etwa im Rechnungswesen oder im Qualitätsbereich.

### **Nachhaltigkeit und regulatorische Themen**

Auch Anforderungen wie PPWR Konformitätserklärung oder Verpackungsreduktion erzeugen neue Prozessschritte und damit neue Kostenkategorien. Die Prozesskostenrechnung lässt sich erweitern, um auch die Kosten von Compliance-, Dokumentations- und Nachhaltigkeitsprozessen abzubilden. So wird der Aufwand regulatorischer Themen messbar.

## **Typische Kennzahlen**

### **Prozesskosten je Bestellung: typischerweise 50–150 €**

abhängig von Komplexität, Automatisierungsgrad und Freigabestufen

### **Prozesskostenquote: häufig 1–3 % des Beschaffungsvolumens**

Richtwert für indirekte Beschaffungskosten; Branchen schwanken stark

### **Automatisierungsgrad Bestellprozess: > 80 %**

Anteil reibungslos durchlaufender Vorgänge in digitalisierten Prozessen

### **Anteil Kleinstbestellungen: < 10 %**

Zielgröße zur Reduktion prozesskostentreibender Kleinstvorgänge

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 450 Mitarbeitenden führte eine Prozesskostenrechnung für den indirekten Einkauf ein. Die Analyse zeigte, dass rund 40 Prozent aller Bestellungen unterhalb eines Nennwerts von 200 Euro lagen, aber einen überproportionalen Anteil des Bearbeitungsaufwands verursachten. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden Prozessregeln verschärft und die Lieferantenstruktur optimiert.

- Einführung eines Katalog- und Selbstbedienungsprozesses für C-Teile mit Freigabelimits
- Lieferantenkonsolidierung bei Produktionsmaterial von über 60 auf rund 25 strategische Partner
- Automatisierte Wareneingangskontrolle und Rechnungsverarbeitung für Standardpositionen
- Regelmäßiger Plan-Ist-Vergleich Bestand und Prozesskosten zur Überwachung der Zielerreichung

## Fazit

Die Prozesskostenrechnung macht den Aufwand hinter Beschaffungsaktivitäten sichtbar und schafft damit eine belastbare Grundlage für Prozess-, Lieferanten- und Portfolioentscheidungen im Einkauf. Sie ergänzt reine Preisbetrachtungen um eine verursachungsgerechte Kostenperspektive und deckt Ineffizienzen auf, die in klassischen Kalkulationen verborgen bleiben. Voraussetzung sind saubere Stammdaten, eine pragmatische Prozessauswahl und die Akzeptanz der Beteiligten. Wer die Methode konsequent einsetzt, kann Prozesskosten senken, Lieferantenqualität messbar steuern und Digitalisierungsprojekte wirtschaftlich begründen. Im Zusammenspiel mit Kennzahlen wie Savings Pipeline und Process-KPIs wird die Prozesskostenrechnung zu einem zentralen Steuerungsinstrument eines modernen Einkaufs.

## Häufige Fragen

### Was ist eine Prozesskostenrechnung einfach erklärt?

Die Prozesskostenrechnung ist ein Verfahren der Kostenrechnung, das Gemeinkosten nach dem Verursachungsprinzip einzelnen Prozessen zuordnet. Statt pauschalen Zuschlägen werden konkrete Aktivitäten wie Bestellung, Wareneingang oder Qualitätsprüfung mit Kostensätzen versehen. So wird sichtbar, welche Produkte oder Vorgänge tatsächlich viel Aufwand verursachen.

### Was ist der Unterschied zwischen Prozesskostenrechnung und Zuschlagskalkulation?

Die Zuschlagskalkulation verteilt Gemeinkosten über pauschale Prozentsätze auf Kostenträger. Die Prozesskostenrechnung ordnet Kosten dagegen direkt über Bezugsgrößen und Prozessmengen den verursachenden Prozessen zu. Dadurch entstehen bei heterogenem Produktportfolio deutlich realistischere Kostenzuordnungen.

### Welche Vorteile hat die Prozesskostenrechnung im Einkauf?

Im Einkauf macht die Methode sichtbar, wie viel Bearbeitungsaufwand einzelne Bestellungen, Lieferanten oder Warengruppen verursachen. Daraus lassen sich Standardisierungspotenziale, Automatisierungsvorhaben und Konsolidierungen ableiten. Auch die Bewertung von Lieferantenqualität und Reklamationsaufwand wird objektivierbar.

### Wie erstellt man eine Prozesskostenrechnung Schritt für Schritt?

Typischerweise in sechs Schritten: Prozesse identifizieren, Kostenträger zuordnen, Bezugsgrößen festlegen, Kostensätze berechnen, Prozessmengen erfassen und Kosten auf Produkte oder Kunden

verrechnen. Die Datenbasis stammt meist aus ERP-Systemen und aus Interviews mit Mitarbeitenden. Ein pragmatischer Start mit 20 bis 40 Hauptprozessen hat sich bewährt.

### **Was ist ein Prozesskombi in der Prozesskostenrechnung?**

Ein Prozesskombi bündelt mehrere inhaltlich zusammengehörige Einzeltätigkeiten zu einer abrechenbaren Prozesseinheit. So kann etwa der gesamte Vorgang einer Bestellung inklusive Anfrage, Bestellversand und Wareneingang zu einem Kombi zusammengefasst werden. Das vereinfacht die Kostenzurechnung und verbessert die Lesbarkeit der Ergebnisse.

### **Für welche Unternehmen eignet sich Prozesskostenrechnung?**

Sie eignet sich besonders für Unternehmen mit hohem Gemeinkostenanteil, vielen Produkten oder komplexen Beschaffungs- und Fertigungsabläufen. Typische Anwender sind Maschinenbau, Automotive, Elektronik und Chemie. Für kleine Betriebe mit wenigen homogenen Produkten ist der Aufwand oft nicht wirtschaftlich.