

3.2	Konzeptionelle Anforderungen an eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung im Bankbetrieb . . .	21
3.2.1	Steuerungsrelevante Kosteninformationen . . .	21
3.2.1.1	Plan- oder Istkosteninformationen . . .	21
3.2.1.2	Teil- oder Vollkosteninformationen . . .	24
3.2.2	Standardeinzelkostenrechnung als entscheidungsorientiertes Kostenrechnungssystem	32
3.3	Organisationstheoretische Anforderungen an die Standardkostenrechnung: Akzeptanz durch die Entscheidungsträger	39
3.3.1	Organisationstheoretische Aspekte der Standardkostenrechnung	39
3.3.1.1	Vorgabe von expliziten Verhaltensnormen für operative Tätigkeiten	40
3.3.1.2	Verbesserung der Informationsstruktur des Kostenstellenleiters	41
3.3.2	Einführungswiderstände	42
3.3.3	Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz der Standardeinzelkostenrechnung	43
3.3.3.1	Anforderungen an das Controlling-Instrument	43
3.3.3.1.1	Controlling als Service-Funktion	44
3.3.3.1.2	Abstimmbarkeit mit der externen Rechnungslegung	45
3.3.3.2	Erhöhung der Bereitschaft zur Befolgung der Verhaltensnormen	46
3.3.3.2.1	Partizipation der Anwender bei der Konzeption	47
3.3.3.2.2	Partizipation der Anwender bei der Zielvereinbarung	48
3.3.3.2.3	Durchführung des operativen Controlling in den Profit-Centern	51
3.3.3.3	Informationsaktivitäten zur Verbesserung der Akzeptanz	51

4 Konzeption der Standardeinzelkostenrechnung	53
4.1 Leitgedanken der Standardkostenrechnung	53
4.1.1 Isolierung der Erfolgsquellen	53
4.1.2 Aufbau auf einer Grundrechnung	58
4.1.3 Integriertes Steuerungsinstrument	59
4.1.4 Systematische Wirtschaftlichkeitskontrolle	60
4.1.5 Analytische Kostenplanung	61
4.1.6 Anwendungsbereiche der Standardkostenrechnung	62
4.2 Anpassung der Standardeinzelkostenrechnung an bankbetriebliche Besonderheiten	64
4.2.1 Ermittlung der Standardkosten	64
4.2.1.1 Anwendbarkeit von Zeitstudien	65
4.2.1.2 Bezugsobjekte der Kosten- und Erlösrechnung	69
4.2.1.3 Bankweit einheitliche Standardkosten	71
4.2.2 Berücksichtigung der Kostenstruktur im Bankbetrieb	73
4.2.2.1 Zur Variabilität der Standardeinzelkosten	73
4.2.2.2 Zurechnung der Verteil- und Wartezeiten	76
4.2.3 Planung und Ermittlung der Mengengerüste	76
4.2.4 Knappheit der Standards	77
4.2.4.1 Historische Durchschnittskosten	78
4.2.4.2 Leicht erreichbare Standardkosten	79
4.2.4.3 Optimalkosten	79
4.2.4.4 Norm-Standardkosten	80
4.2.5 Dezentrale Ergebnisverantwortung	82

!

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIV
Verzeichnis der verwendeten Symbole	XVI
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Grundlagen	1
1.1 Stand und Probleme der Bankkostenrechnung	1
1.1.1 Traditionelle Bankkostenrechnung	1
1.1.2 Neuere Ansätze	3
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	7
2 Rahmenbedingungen der Kostenrechnung in einer Großbank	9
2.1 Besonderheiten von Produktion und Absatz im Bankbetrieb	9
2.1.1 Dualität der Bankleistung	9
2.1.2 Immaterialität der Leistungserstellung	10
2.1.3 Produktionsverbund	12
2.1.4 Ähnliche Kostenfunktionen in den Geschäftseinheiten der Filialbank	12
2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen im Bankbetrieb	13
3 Anforderungen an das entscheidungsorientierte Rechnungswesen einer Großbank	15
3.1 Begriff, Ziele und Aufgaben der Bankkostenrechnung	15
3.1.1 Begriff	15
3.1.2 Zielsetzung	15
3.1.3 Aufgaben	16
3.1.3.1 Abbildung des Unternehmensprozesses	17
3.1.3.2 Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse	17
3.1.3.3 Kontrolle des Unternehmensprozesses	18

5 Die Grundrechnung	83
5.1 Begriff, Ziele und Aufgaben	83
5.2 Aufbau der Grundrechnung in der Standardeinzelkostenrechnung	85
5.2.1 Konzeptioneller Aufbau	85
5.2.1.1 Bezugsobjektklassifizierung nach Kosten- und Erlösarten	88
5.2.1.2 Bezugsobjektklassifizierung nach Leistungsarten	88
5.2.1.3 Bezugsobjektklassifizierung nach Periodenbezug	89
5.2.1.4 Bezugsobjektklassifizierung nach Kosteneinflußgrößen	89
5.2.1.5 Bezugsobjektklassifizierung nach Organisationsstruktur	90
5.2.1.6 Bezugsobjektklassifizierung nach Produkten und Kundengruppen	90
5.2.1.7 Weitere Klassifikationsobjekte	91
5.2.2 Grundrechnung der Istkosten	92
5.2.3 Grundrechnung der Standardkosten	93
5.2.4 Datentechnische Umsetzung der Grundrechnung	94
5.2.4.1 Programm- oder datenorientierte Datenverwaltung	94
5.2.4.2 Wahl des Datenbanksystems	95
5.3 Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	99
5.3.1 Begriff, Ziele und Aufgaben der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	99
5.3.2 Der theoretisch optimale Verrechnungspreis	102
5.3.3 Probleme der Verrechnungspreisbildung	105
5.3.3.1 Ermittlung optimaler Verrechnungspreise	105
5.3.3.2 Mehrfachzielsetzungen von Verrechnungspreisen	107
5.3.4 Verrechnung zu Standardeinzelkosten mit pauschaler Gemeinkostenverrechnung	108

6 Auswertungsrechnungen	112
6.1 Kostenstellenrechnung	113
6.1.1 Ziele und Aufgaben	113
6.1.2 Kostenstellenbildung	114
6.1.3 Bezugsgrößen	116
6.1.3.1 Bezugsgrößenwahl	116
6.1.3.2 Bestimmung der Planbezugsgrößen	118
6.1.3.3 Bestimmung der Istbezugsgrößen	122
6.1.4 Planung der Standardeinzelkosten	123
6.1.4.1 Ermittlung der Standardfaktorverbräuche	125
6.1.4.2 Planung der Standardpreise	129
6.1.4.3 Bestimmung der Standardeinzelkosten der Kostenstelle	132
6.1.5 Planung der Standardgemeinkosten	134
6.1.6 Budgetierung	139
6.1.7 Kostenkontrolle	143
6.1.7.1 Abweichungsanalyse	143
6.1.7.1.1 Gesamtabweichung	145
6.1.7.1.2 Budgetabweichung	147
6.1.7.1.3 Preisabweichung	149
6.1.7.1.4 Effizienzabweichung	151
6.1.7.2 Steuerungsinformationen	154
6.2 Geschäftsstellen-, Filial- und Gesamtbankrechnung	156
6.2.1 Begriff, Ziele und Aufgaben	156
6.2.2 Kalkulationsschema einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	157
6.2.3 Abweichungsanalyse	160
6.2.3.1 Abweichungsanalyse der Erlöse	161
6.2.3.1.1 Abweichungsanalyse der Werterlöse	162
6.2.3.1.2 Abweichungsanalyse der Provisionserlöse	165

6.2.3.2	Abweichungsanalyse des Marktergebnisses	167
6.2.3.2.1	Gesamtabweichung	168
6.2.3.2.2	Preisabweichung	169
6.2.3.2.3	Volumenabweichung	170
6.2.3.2.4	Wachstumsabweichung	171
6.2.3.2.5	Strukturabweichung	173
6.2.3.3	Abweichungsanalyse des Betriebsergebnisses	174
6.2.4	Steuerungsinformationen	176
6.3	Kostenträgerrechnung	177
6.3.1	Begriff, Ziele und Aufgaben	177
6.3.2	Kostenträgerrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	178
6.3.2.1	Stückkostenrechnung auf Basis von Standard Einzelkosten	179
6.3.2.2	Standarderfolgsrechnung (Marktergebnis)	181
6.3.2.3	Isterfolgsrechnung	182
6.3.3	Kostenträgerrechnung als Vollkostenrechnung	184
6.3.3.1	Stückkostenrechnung auf Basis von Standardvollkosten	185
6.3.3.2	Standarderfolgsrechnung	188
6.3.3.3	Isterfolgsrechnung	189
6.3.4	Steuerungsinformationen	190
6.4	Kundenkalkulation	199
6.4.1	Begriff, Ziele und Aufgaben	199
6.4.2	Kundenkalkulation als Deckungsbeitragsrechnung	200
6.4.3	Kundenkalkulation als Vollkostenrechnung	202
6.4.4	Abweichungsanalyse	203
6.4.4.1	Gesamtabweichung	204
6.4.4.2	Preisabweichung	205
6.4.4.3	Wachstumsabweichung	206
6.4.4.4	Strukturabweichung	207
6.4.5	Steuerungsinformationen	209

7 Umsetzung der Standard Einzelkostenrechnung in einer Großbank	213
7.1 Organisatorische Voraussetzungen	213
7.2 Ermittlung der Standardzeiten	214
7.2.1 Konventionelle Verfahren und ihre Eignung	216
7.2.1.1 Direkte Zeitbestimmung	216
7.2.1.2 Mitarbeiterzeitaufschreibungen	217
7.2.1.3 Statistische Verfahren	219
7.2.1.4 Zusammenfassende Beurteilung	220
7.2.2 Analytische Verfahren und ihre Eignung	220
7.2.2.1 Multi-Moment-Verfahren	221
7.2.2.2 REFA-Verfahren	224
7.2.2.3 Systeme vorbestimmter Zeiten	227
7.2.2.4 Zusammenfassende Beurteilung der analytischen Verfahren	230
7.2.3 Auswahl geeigneter Verfahren	230
8 Zusammenfassung und Schlußbetrachtung	232
Anhang A	234
Anhang B	237
Anhang C	240
Anhang D	242
Literaturverzeichnis	245

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Zusammenhang zwischen Planung, Steuerung und Kontrolle	19
Abb. 2	Ergebnisquellen einer Großbank	54
Abb. 3	Ergebnissystematik	55
Abb. 4	Beispiel eines Leistungsdurchflußplanes	121
Abb. 5	Zuordnung der Bearbeitungsschritte einer Aktivität	126
Abb. 6	Faktorverbrauch eines Bearbeitungsschrittes	128
Abb. 7	Bestimmung der Standardlöhne	130
Abb. 8	Standardpreise pro Einsatzfaktor	131
Abb. 9	Ausweis der Standardeinzelkosten nach Kostenarten und Leistungen	133
Abb. 10	Kostenartenweiser Ausweis der Standardeinzelkosten	133
Abb. 11	Funktionsorientierter Ausweis der Kosten	133
Abb. 12	Ausweis der Standardgemeinkosten	138
Abb. 13	Standardkostenbudget	141
Abb. 14	Kosteneinflußgrößen und kumulative Abweichungsanalyse	144
Abb. 15	Ausweis der Gesamtabweichung	146
Abb. 16	Kostenartenweiser Ausweis der Budgetabweichung	148
Abb. 17	Funktionaler Ausweis der Budgetabweichung	148
Abb. 18	Ausweis der Preisabweichung	150
Abb. 19	Ausweis der Effizienzabweichung	153
Abb. 20	Grundschemata der Geschäftsstellenrechnung	159
Abb. 21	Erlöseinflußgrößen und Abweichungsanalyse	162
Abb. 22	Übersicht der Abweichungsanalyse der Erlöse	163
Abb. 23	Übersicht der integrierten Abweichungsanalyse des Marktergebnisses	169
Abb. 24	Übersicht der Abweichungsanalyse des Betriebsergebnisses	176
Abb. 25	Bezugsgrößenhierarchie am Beispiel eines Privatkundenkredits	178

Abb. 26	Produktdefinition	180
Abb. 27	Deckungsbeitragsschema eines Produktes	181
Abb. 28	Gemeinkostenverteilung in der Kostenträger vs. Kostenstellenrechnung	188
Abb. 29	Erfolgsrechnung auf Basis von Standardvollkosten	189
Abb. 30	Erfolgsrechnung auf Basis von Istvollkosten . . .	190
Abb. 31	Beispiel einer Kundengruppengliederung	200
Abb. 32	Deckungsbeitragsschema der Kundenkalkulation . .	201
Abb. 33	Kundenkalkulation mit Standardvollkosten	203
Abb. 34	Schema der Abweichungsanalyse der Kundenkalkulation	204