

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XX
Tabellenverzeichnis	XXII
Abkürzungsverzeichnis	XXIV
Mathematische Symbole	XXVI
Formelverzeichnis	XXVII
1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.1. Bedeutung des Prozeßkostenmanagements für Handelsunternehmen.....	1
1.2. Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit	5
2. Grundlagen des Prozeßkostenmanagements im Handel	8
2.1. Grundbegriffe und Definitionen	9
2.1.1. Grundbegriffe betrieblicher Prozesse.....	9
2.1.2. Grundlagen der Koordination	14
2.2. Vorüberlegungen zur Gestaltung des Kostenmanagements	18
2.2.1. Das Prozeßmanagement als Bezugsrahmen für das Prozeßkostenmanagement	18
2.2.2. Struktur des Kostenmanagements in Handelsunternehmen.....	22
2.3. Ausgestaltung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Handel.....	24
2.3.1. Beziehungen zwischen Kosten und Leistungen in Handelsunternehmen.....	24
2.3.2. Bildung von Kostenkategorien	27
2.3.3. Anforderungen an eine Kosten- und Leistungsrechnung.....	31
2.4. Maßnahmen der Kostenbeeinflussung in Handelsunternehmen.....	35
2.4.1. Allgemeine Maßnahmen zur Kostenbeeinflussung in Handelsunternehmen	36
2.4.1.1. Produktbezogene Maßnahmen	39
2.4.1.2. Prozeßbezogene Maßnahmen.....	41

2.4.1.2.1.	Prozeßablaufbezogene Maßnahmen zur isolier-	42
	Optimierung der Prozesse.....	
2.4.1.2.2.	Prozeßablaufbezogene Maßnahmen zur prozeß-	44
	übergreifenden Optimierung.....	
2.4.1.2.3.	Prozeßleistungsbezogene Maßnahmen.....	47
2.4.1.3.	Mitarbeiterbezogene Maßnahmen.....	51
2.4.2.	Verhaltensbeeinflussung mit der Hilfe von Verrechnungspreis-	56
	systemen.....	
2.4.2.1.	Verrechnungspreise in der Literatur.....	57
2.4.2.2.	Verrechnungspreise als Instrument des Kostenmanagements	60
	im Handel.....	
2.4.2.2.1.	Verrechnungspreise zum Zwecke der Steuerung	60
	dezentraler Einheiten im Rahmen des Kosten-	
	managements.....	
2.4.2.2.2.	Verrechnungspreise zum Zwecke der Verhal-	63
	tensbeeinflussung und Motivation der Mitar-	
	beiter im Rahmen des Kostenmanagements.....	
2.4.2.3.	Anforderungen an ein Verrechnungspreissystem unter der	74
	Zielsetzung der Mitarbeitermotivation.....	
2.4.2.4.	Ein Verrechnungspreissystem zur Mitarbeitermotivation.....	77
2.4.2.4.1.	Festsetzung von Verrechnungspreisen durch	78
	Verhandlung.....	
2.4.2.4.2.	Festsetzung von Verrechnungspreisen durch das	80
	Zielkostenkonzept.....	
2.4.2.4.3.	Determinanten für die Ermittlung von Verrech-	81
	nungspreisen durch Verhandlungen und durch	
	das Zielkostenkonzept.....	
2.4.2.5.	Diskussion des konzipierten Verrechnungspreissystems.....	82
2.5.	Zur Verwendbarkeit moderner Kostenrechnungssysteme in Handelsunter-	89
	nehmen.....	
2.5.1.	Grenzplankostenrechnung.....	89
2.5.2.	Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	90
2.5.3.	Methode der Direkten-Produkt-Rentabilität (DPR).....	91
2.5.4.	Prozeßkostenrechnung.....	97
2.5.5.	Vergleich der Kostenrechnungssysteme und Abschlußbetrachtung.....	104
3.	Das Konzept der ganzheitlichen Prozeßkostenrechnung zur Entscheidungs-	106
	unterstützung im Kostenmanagement.....	
3.1.	Über die Beziehung zwischen Entscheidungen, Kalkulationsobjekten und	106
	Prozessen.....	

3.2.	Untersuchung der handelsbetrieblichen Prozesse.....	108
3.2.1.	Struktur der handelsbetrieblichen Prozesse	108
3.2.1.1.	Funktionale versus prozeßorientierte Gliederung in Handelsunternehmen	108
3.2.1.2.	Ein Modell zur Einteilung eines Handelsunternehmens in Prozesse und Teilprozesse.....	111
3.2.2.	Prozeßanalyse.....	115
3.2.2.1.	Vorgehensweise der Prozeßanalyse.....	115
3.2.2.2.	Weitere Ausgestaltung der Prozeßanalyse	126
3.2.2.3.	Notwendigkeit und Nutzen der Prozeßanalyse.....	127
3.3.	Entscheidungsfindung.....	129
3.3.1.	Generelle Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung	129
3.3.1.1.	Formalisierung der Handlungsalternativen	130
3.3.1.2.	Bewertung der Handlungsalternativen	135
3.3.2.	Interdependente Entscheidungen	145
3.3.2.1.	Interdependenzbegriff und Interdependenztypen in der Literatur	145
3.3.2.2.	Interdependente Entscheidungen über Kalkulationsobjekte.....	148
3.3.2.3.	Interdependente Prozesse	150
3.3.2.4.	Interdependente Entscheidungen innerhalb von Prozessen.....	154
3.3.2.5.	Möglichkeiten und Grenzen der ganzheitlichen Prozeß- kostenrechnung bei der Koordination von Interdependenzen ...	159
3.4.	Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	162
3.4.1.	Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Prozeßleistungserstellung.....	162
3.4.2.	Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Prozeßleistungsnutzung	166
3.5.	Kritische Würdigung der ganzheitlichen Prozeßkostenrechnung.....	168
4.	Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter im Rahmen des Prozeßkosten- managements.....	170
4.1.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verhaltensbeeinflussung.....	170
4.2.	Verhaltensbeeinflussung mittels qualitätsabhängiger Verrechnungspreise (Steuerungspreise)	173
4.2.1.	Anforderungen an Leistungsbeurteilungsgrößen	174
4.2.2.	Zielsetzungen von Steuerungspreisen.....	175
4.3.	Steuerungskosten und -erlöse auf Verhandlungsbasis.....	176

4.3.1.	Bestimmung der Steuerungskosten- und Steuerungserlössätze	180
4.3.2.	Funktionen von Steuerungskosten und -erlösen - dargestellt an mehreren Beispielen.....	188
4.3.3.	Wirkungen von Steuerungskosten und -erlösen.....	192
4.3.4.	Beurteilung der Steuerungsprozeßergebnisse	196
4.4.	Steuerungskosten und -erlöse auf Zielkostenbasis	201
4.4.1.	Zielkostensätze durch Target-Costing	204
4.4.2.	Zielkostensätze durch Benchmarking	207
4.4.3.	Beurteilung der Steuerungsprozeßergebnisse	215
4.5.	Steuerungskonzept des Prozeßkostenmanagements für ein Handelsunternehmen.....	217
4.5.1.	Zentrales versus dezentrales Steuerungskonzept: Kosten- und Erlös-Center	217
4.5.2.	Vor- und Nachteile einer Prozeßsteuerung durch Kosten- und Erlös-Center	220
4.5.3.	Probleme beim Einsatz des Prozeßkostenmanagements in der Handelspraxis.....	225
5.	EDV-Unterstützung des Kostenmanagements	230
5.1.	Begriffsabgrenzungen.....	230
5.2.	Informationsprogramm eines Managementinformationssystems	230
5.3.	Funktionen des Prozeßinformationssystems.....	233
5.3.1.	Systemgestützte Bewertung von kalkulationsobjektbezogenen Handlungsalternativen mit Deckungsbeiträgen.....	233
5.3.2.	Systemunterstützung der prozeßübergreifenden Steuerung.....	235
5.3.3.	Systemunterstützung der prozeßinternen Steuerung.....	236
5.3.4.	Notwendigkeit und Nutzen der beschriebenen Funktionen	239
5.4.	Darstellung der Datenbasis des Prozeßinformationssystems als Entity-Relationship Modell.....	239
5.4.1.	Einführung in das Entity-Relationship-Modell.....	240

5.4.2. Beschreibung der Datenbasis des Prozeßinformationssystems mit Hilfe eines Entity-Relationship-Modells	244
5. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen für das Prozeßkostenmanagement im Handel.....	246
Literaturverzeichnis.....	252

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Kostenmanagement in Handelsunternehmen	23
Abb. 2:	Der Dispositionszeitpunkt der Kosten in den drei Kostenkategorien.....	29
Abb. 3:	Die Disponibilitätsstufen eines Prozesses und die Einteilung der Kosten in Kostenkategorien	30
Abb. 4:	Abbaufähige Prozeßniveauekosten.....	31
Abb. 5:	Systematik der Maßnahmen des Kostenmanagements	37
Abb. 6:	Systematik der prozeßbezogenen Maßnahmen.....	42
Abb. 7:	Die logische Abfolge von mitarbeiter-, prozeßleistungs- und prozeß- bezogenen Maßnahmen	48
Abb. 8:	Die Formel zur Berechnung der Direkten Produkt-Rentabilität	92
Abb. 9:	Warenbezogene Tätigkeiten im DHI-DPR-Modell	94
Abb. 10:	Im DPR-Modell erfaßte Kostenarten bestimmter Tätigkeitsbereiche	95
Abb. 11:	Inanspruchnahme von Prozeßleistung durch Kalkulationsobjekte.....	107
Abb. 12:	Graphische Darstellung der Personalkosten des Wareneinganges	124
Abb. 13:	Die Phasen der Prozeßanalyse	125
Abb. 14:	Die Zurechnung der Erlöse für verschiedene Handlungsalternativen einer Entscheidung.....	135
Abb. 15:	Das Ablaufschema der ganzheitlichen Prozeßkostenrechnung	143
Abb. 16:	Die Struktur der ganzheitlichen Prozeßkostenrechnung.....	144
Abb. 17:	Die objektbezogene Einteilung von Interdependenzen.....	147
Abb. 18:	Die Typen von Interdependenzen zwischen Prozessen im Überblick	153
Abb. 19:	Der Restwert des Produktionsfaktors P in Abhängigkeit von der Deckungsbeitragsdifferenz in der Entscheidung E2.....	158
Abb. 20:	Die Koordination von Interdependenzen im Prozeßkostenmanagement.....	161
Abb. 21:	Die Interdependenzen zwischen fordernden sowie geforderten Prozessen und einem Prozeß P	182
Abb. 22:	Die Beziehungen zwischen den Prozessen Wareneingang, Verkauf und Disposition.....	184

Abb. 23:	Der Leistungsaustausch zwischen Prozessen, Markt- und Kooperationspartnern	195
Abb. 24:	Das Informationsprogramm des Prozeß(kosten)informationssystems	229
Abb. 25:	Produktionsfaktorbindung im Prozeß Wareneingang	237
Abb. 26:	Der Entitytyp Artikel	240
Abb. 27:	Der Beziehungstyp Kaufvorgang	241
Abb. 28:	Darstellung einer Stückliste im ERM	242
Abb. 29:	Die Generalisierung im Entity-Relationship Modell	243
Abb. 30:	Die Datenbasis des MIS für das Kostenmanagement	244

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Leistungsvereinbarung mit dem Warenausgang (Qualitätsmerkmal: Durchlaufzeit)	50
Tab. 2:	Soll-Ist-Vergleich für das Qualitätsmerkmal Durchlaufzeit im Warenausgang.....	51
Tab. 3:	Der Zusammenhang zwischen den benötigten Mengeneinheiten der Produktionsfaktoren in einem Prozeß und der Kosteneinflußgröße des Prozesses.....	118
Tab. 4:	Die Kosten der Produktionsfaktoren der ersten Art im Prozeß Wareneingang.....	119
Tab. 5:	Geschätzte Liquidationserlöse für die Produktionsfaktoren (Anlagegüter) eines Prozesses.....	120
Tab. 6:	Fristigkeiten der Disponibilität der Produktionsfaktoren eines Prozesses.....	121
Tab. 7:	Das Mengengerüst der Produktionsfaktoren im Prozeß Wareneingang	122
Tab. 8:	Die Disponibilitätsstufen des Prozesses Wareneingang	123
Tab. 9:	Handlungsalternativen und Kalkulationsobjekte einer Entscheidung	134
Tab. 10:	Die Inanspruchnahme von Prozeßleistung durch die Kalkulationsobjekte	137
Tab. 11:	Die Kosten verschiedener Disponibilitätsstufen im Wareneingang	140
Tab. 12:	Die Kosten der Prozesse in Abhängigkeit von der Disponibilitätsstufe	140
Tab. 13:	Die Bewertung der Handlungsalternativen A1, A2 und A3	141
Tab. 14:	Die Entscheidungen E1 und E2	156
Tab. 15:	Simulation der Handlungsalternativenkombinationen der Entscheidungen E1 und E2	159
Tab. 16:	Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Kapazität im Prozeß Wareneingang	163
Tab. 17:	Ist-Kosten und Kosten der Disponibilitätsstufen im Prozeß Wareneingang	163
Tab. 18:	Abweichungsanalyse im Prozeß Wareneingang.....	164
Tab. 19:	Steuerungserlöse im Prozeß Wareneingang	178
Tab. 20:	Die Handlungsalternativen im Prozeß Wareneingang.....	179
Tab. 21:	Berechnung des Steuerungsprozeßergebnisses bei Wahl der Handlungsalternative A1.....	186

Tab. 22:	Berechnung des Steuerungsprozeßergebnisses bei Wahl der Handlungsalternative A2.....	187
Tab. 23:	Berechnung des Steuerungsprozeßergebnisses bei Wahl der Handlungsalternative A3.....	187
Tab. 24:	Der kalkulierte Steuerungskostensatz V in Abhängigkeit von den Liefertermin-koo-dinierten Wareneingangspositionen x.....	188
Tab. 25:	Relative Leistungslücke im Vergleich mit einem Referenzprozeß.....	211
Tab. 26:	Die Berechnung des Steuerungspreises aus Zielkosten und Plangewinn.....	215