

# INHALTSÜBERSICHT

	Seite
Einführung und Gang der Untersuchung	1
<b>Erster Teil : Produktivitätscontrolling als integraler Bestandteil eines Systems ertragsorientierter Banksteuerung</b>	<b>5</b>
A. Strategische Bedeutung des Produktivitätscontrolling	5
B. Grundlagen der Produktivitätssteuerung in Kreditinstituten	21
C. Betriebskosten im Grundkonzept ertragsorientierter Banksteuerung	66
<b>Zweiter Teil: Kalkulation marktorientierter Stückkosten auf Basis der prozeßorientierten Standardeinzelkostenrechnung</b>	<b>99</b>
A. Betriebs- und Stückkosten im System der Standardeinzelkostenrechnung	99
B. Organisatorische Aspekte der Standardstückkostenkalkulation	137
C. Kostenrechnerische Aspekte der Standardstückkostenkalkulation	167
<b>Dritter Teil: Planung, Kontrolle und instrumentelle Steuerung der Betriebskostenergebnisse</b>	<b>211</b>
A. Planung der Betriebskostenergebnisse	211
B. Kontrolle der Betriebskostenergebnisse	238
C. Instrumente und Verfahren des Produktivitätsmanagements	279
Zusammenfassung und Schlußbetrachtung	330

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Einführung und Gang der Untersuchung	1
<b>Erster Teil : Produktivitätscontrolling als integraler Bestandteil eines Systems ertragsorientierter Banksteuerung</b>	<b>5</b>
A. Strategische Bedeutung des Produktivitätscontrolling	5
I. Ungleichgewichtige Entwicklung von Kosten und Erträgen im Zeitablauf	5
II. Zunehmende Divergenz zwischen standardisiertem Abwicklungs- und qualifiziertem Beratungsgeschäft	13
III. Entscheidungsrelevante Kosteninformationen als Voraussetzung für die Beantwortung bankbetrieblicher Fragestellungen	18
B. Grundlagen der Produktivitätssteuerung in Kreditinstituten	21
I. Produktivität als Unternehmensziel in Kreditinstituten	21
1. Definition des Produktivitätsbegriffs	21
2. Aufwandsproduktivität als Maßstab der Betriebskosteneffizienz	23
3. Konflikte mit anderen Unternehmenszielen	29
II. Grundkonzeption des Produktivitätsmanagements	31
1. Ziele und Aufgaben des Produktivitätsmanagements	31
a) Strategische Ziele der Produktivitätssteuerung	31
b) Operative Aufgaben des Produktivitätscontrolling	34
2. Theoretische Bausteine eines entscheidungsorientierten Produktivitätsmanagements	35
3. Praxisorientierte Anforderungen an ein Produktivitätscontrolling	41
III. Kostenanalysen als Voraussetzung des Produktivitätsmanagements	45
1. Analyse des bankbetrieblichen Produktionsprozesses	46
a) Besonderheiten der Produktion von Bankdienstleistungen	46

b) Risiken im Betriebsbereich der Banken	49
2. Analyse der Kostenbestimmungsfaktoren	52
a) Kostenursachen und ihre Haupteinflußgrößen	52
b) Kostenverlaufs- und -strukturanalysen	55
3. Kostenwirkungsanalysen im bankspezifischen ROI-Schema	58
a) Kennzahlen zur Produktivitätsanalyse	58
b) Analyse der vertikalen Ergebnisstruktur	62
c) Vergleiche von Produktivitätskennzahlen	63
C. Betriebskosten im Grundkonzept ertragsorientierter Banksteuerung	66
I. Abbildung von Betriebskostenergebnissen	66
1. Aufspaltung des Betriebsergebnisses in eigenständige Steuerungsbereiche	66
2. Differenzierung des Betriebskostenergebnisses	71
a) Produktivitäts-, Produktions- und Overheadergebnisse im periodenbezogenen Betriebskostencontrolling	72
b) Investitions- und Projektergebnisse im perioden- übergreifenden Investitionscontrolling	77
3. Zurechnung der Betriebskosten auf Kunden- und Eigengeschäft	79
II. Zuordnung einzelner Steuerungsbereiche auf verantwortliche Organisationseinheiten	82
1. Konzeption des Dualen Steuerungsmodells	82
2. Operative Kosten- und Ergebnisverantwortung	85
3. Strategische Kosten- und Ergebnisverantwortung	89
III. Konsequenzen der operativen und strategischen Ergebnis- verankerung für die Produktivitätssteuerung	92
1. Mehrdimensionale Kostenverantwortung im Betriebskostenwürfel	92
2. Differenzierung der operativen Organisationseinheiten nach Center-Typen	94
a) Arten von Center-Typen	94
b) Center-Typ-spezifische Verfahren zur Analyse von Betriebskosten	96
3. Aufbauorganisation der Zentrale nach strategischer Ergebnisverantwortung	97

<b>Zweiter Teil: Kalkulation marktorientierter Stückkosten auf Basis der prozeßorientierten Standardeinzelkostenrechnung</b>	<b>99</b>
<b>A. Betriebs- und Stückkosten im System der Standardeinzelkostenrechnung</b>	<b>99</b>
<b>I. Merkmale und Grundzüge der bankbetrieblichen Betriebskosten- Kalkulation</b>	<b>99</b>
1. Die Standardeinzelkostenrechnung als entscheidungsorientiertes Betriebskosten-Kalkulationssystem in Kreditinstituten	99
a) Ziele der Bankbetriebskostenrechnung	99
b) Grundkonzept der Standardeinzelkostenrechnung	101
c) Vergleich von Standardeinzel-, Grenzplan- und Prozeßkostenrechnung	105
2. Aufbau der Standardeinzelkostenrechnung	108
3. Betriebskosten in der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	111
a) Kostenartenrechnung als Ausgangspunkt der Betriebskostenkalkulation	111
b) Verursachungsgerechte Zurechnung der Betriebskosten in der Kostenstellenrechnung	112
c) Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	114
<b>II. Funktionen von Stückkosten und Anforderungen an ihre Kalkulation</b>	<b>118</b>
1. Stückkosten als Effizienzmaßstab im Produktivitätsergebnis	119
2. Stückkosten als Leistungsmaßstab im Marktergebnis	120
3. Stückkosten als Verrechnungspreis für innerbetriebliche Leistungsverflechtungen	122
<b>III. Marktpreise und Standardeinzelkosten als Verrechnungspreise</b>	<b>126</b>
1. Aufgaben und Arten von Verrechnungspreisen	126
2. Verwendbarkeit von Marktpreisen	128
a) Funktionelle Eignung von Marktpreisen	128
b) Existenz von Marktpreisen im Betriebsbereich der Banken	130
3. Kostenorientierte Verrechnungspreise	132
4. Marktorientierte Standardstückkosten als Lösung	133

B. Organisatorische Aspekte der Standardstückkostenkalkulation	137
I. Definition von Standardarbeitsabläufen	138
1. Abgrenzung der standardisierbaren Leistungen und Kosten	138
2. Festlegung von Standardabläufen für repetitive Arbeitsschritte	143
a) Anforderungen und Zwecke prozeßorientierter Standardarbeitsabläufe	143
b) Arbeitsablaufuntersuchungen als Mittel zur Definition von Standardarbeitsabläufen	147
c) Produktorientierte Standardisierung von Arbeitsabläufen	151
II. Bestimmung von Standardbearbeitern	153
III. Bestimmung von Standardressourcenverbräuchen für Standardarbeitsabläufe	154
1. Grundlagen der Ermittlung von Standardbearbeitungszeiten für Personalleistungen	155
2. Methoden der Zeitmessung	159
3. Brutto- oder Nettozeiten	163
C. Kostenrechnerische Aspekte der Standardstückkostenkalkulation	167
I. Bewertung der Verbrauchsnormen mit Standardkostensätzen	167
1. Bewertung von Standardbearbeitungszeiten für Personalleistungen	167
a) Definition des Kostenbegriffes	167
b) Definition des Kapazitätsbegriffes	175
2. Bewertung der Standardressourcenverbräuche für Maschinenleistungen	179
II. Verrechnung von Standardstückkosten im Markt- und Produktivitätsergebnis	181
1. DV-Mengen als Voraussetzung der Stückkostenverrechnung	181
2. Aggregation prozeßorientierter Arbeitsschritte auf Kostenträger	183
3. Zeitpunktverrechnung von Stückkosten im Produktivitätsergebnis als Problem im Marktergebnis	187
a) Transaktions- oder Bestandsmengen als Verrechnungsgrößen	187
b) Stückkosten in der Vorkalkulation von Einzelgeschäften im Marktergebnis	189
c) Stückkosten in der Nachkalkulation von Einzelgeschäften im Marktergebnis	192

III. Umsetzung von Stückkosteninformationen in Steuerungskonzepte	200
1. Stückkosten als Preisuntergrenzen in einer Deckungsbeitragsstruktur	200
2. Zielbeiträge zur Deckung der Gemein- und Overheadkosten	205
3. Marktorientierung durch ein Maximalkostenkonzept	207
<b>Dritter Teil: Planung, Kontrolle und instrumentelle Steuerung der Betriebskostenergebnisse</b>	211
A. Planung der Betriebskostenergebnisse	211
I Funktionen des Budget-Kontroll-Prozesses im Produktivitätsmanagement	211
1. Grundlagen der Budgetierung	211
2. Planung und Kontrolle als Regelkreis des Betriebskostencontrolling	213
3. Prozeß der operativen Planung von Betriebskostenergebnissen	216
II. Planung der leistungsmengenabhängigen Kosten im Produktivitätsergebnis	219
1. Planung der verrechneten Standardstückkosten	219
a) Absatz von Bankleistungen als Ausgangspunkt der Planung	219
b) Sachliche und zeitliche Präzisierung der Absatzmengen- planung unter Wirtschaftlichkeitsaspekten	221
c) Konsequenzen der fremdbestimmten Kapazitätsplanung in Marktfolgebereichen	223
2. Planung der Betriebskosten	226
3. Zusammenfassendes Beispiel zur Planung des Produktivitätsergebnisses	229
III. Planung der leistungsmengenunabhängigen Kosten	236
B. Kontrolle der Betriebskostenergebnisse	238
I. Grundlagen von Abweichungsanalysen als Ursachenindikatoren	238
II. Kontrolle der leistungsmengenabhängigen Kosten im Produktivitätsergebnis	241
1. Ist-Produktivitätsergebnis als Ausgangspunkt	241
2. Arten von Kostenabweichungen im Produktivitätsergebnis	244
a) Preisabweichung	245

b) Verbrauchsabweichung	248
c) Beschäftigungsabweichung	253
(1) Mengenbedingte Beschäftigungsabweichung	256
(2) Zeitbedingte Beschäftigungsabweichung	261
(3) Kapazitätsbedingte Beschäftigungsabweichung	264
d) Kostenstrukturabweichung	266
3. Konsequenzen von Kostenabweichungen	268
a) Verantwortung für einzelne Abweichungen	268
b) Auswirkungen von Abweichungen auf neue Stückkosten	271
III. Kontrolle der leistungsmengenunabhängigen Kosten im Produktions- und Overheadergebnis	273
1. Probleme der Wirtschaftlichkeitskontrolle leistungsmengen- unabhängiger Kosten	273
2. Objektivierung der Gemeinkostenkontrolle durch Standard- relationen und Aufgabenanalysen	275
a) Einhaltung von Standardrelationen im Produktionsergebnis	275
b) Permanente Aufgabenanalysen im Overheadergebnis	275
3. Gemeinkostenwertanalyse und Zero-Base-Budgeting als ergänzende Verfahren	277
C. Instrumente und Verfahren des Produktivitätsmanagements	279
I. Klassifizierung von Instrumenten des Produktivitätsmanagements	279
II. Instrumente des operativen Kostenmanagements im Produktions- steuerungssystem	287
1. Systeme zur Steuerung der personellen und technischen Produktionskapazität	287
a) Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personal- bedarfs im Kapazitätssteuerungssystem	287
b) Produktivitätsorientierte Eckwerte zur Bemessung von Personalkapazitäten in kundenbetreuenden Marktbereichen	290
c) Absatzbezogene Dimensionierung der Sachmittel- und DV-Kapazitäten	293

2. Instrumente zur Flexibilisierung von Kapazitäten und Kosten	294
a) Arbeitszeitmanagement	294
b) Monetäre Anreizsysteme	296
c) Outsourcing	299
3. Verfahren zur Rationalisierung der Ablauforganisation	303
a) Rationellere Gestaltung von Arbeitsabläufen	303
b) Verbesserung der Arbeitsabläufe durch innerbetriebliches Vorschlagswesen und Qualitätszirkel	306
c) Automatisierung von Arbeitsabläufen	308
4. Aufbauorganisatorische Zusammenfassung von Produktionsfunktionen	311
5. Produktivitätsorientierte Produkt- und Preispolitik	316
a) Standardisierung der Produktpalette	316
b) Kostenorientierte Preisgestaltung	317
III. Instrumente des strategischen Kostenmanagements im Investitionssteuerungssystem	320
1. Bedeutung und Aufgaben des Investitionscontrolling	320
2. Formale Komponente des Investitionscontrolling	323
3. Inhaltliche Komponente des Investitionscontrolling	324
4. Budgetäre Komponente des Investitionscontrolling	328
Zusammenfassung und Schlußbetrachtung	330
Abbildungsverzeichnis	334
Abkürzungsverzeichnis	338
Symbolverzeichnis	340
Literaturverzeichnis	341