

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XXV |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung | 2 |
| 1.3 Vorgehensweise | 3 |
| 2. Gegenstand und Merkmale des prozeßorientierten Kosten- managements | 7 |
| 2.1 Ursprünge und Hintergründe | 8 |
| 2.1.1 Entwicklung im anglo-amerikanischen Raum | 8 |
| 2.1.2 Entwicklung in Deutschland | 12 |
| 2.2 Funktionsweise und Systematik | 18 |
| 2.2.1 Aufbau und Merkmale des Activity-based Costing | 18 |
| 2.2.2 Aufbau und Merkmale der Prozeßkostenrechnung | 24 |
| 2.2.3 Vergleich zwischen dem Activity-based Costing und der Prozeßkostenrechnung | 31 |
| 2.3 Von der prozeßorientierten Kostenrechnung zum prozeßorientierten Kostenmanagement | 33 |
| 2.3.1 Activity-based Management | 34 |
| 2.3.2 Prozeßkostenmanagement | 36 |
| 2.4 Bausteine des prozeßorientierten Kostenmanagements | 38 |
| 2.4.1 Prozeßorientierte Budgetierung | 39 |
| 2.4.2 Prozeßorientiertes Performance Measurement | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.3 Prozeßorientierte Kalkulation | 43 |
| 2.4.4 Prozeßorientierte Ergebnisrechnung | 47 |
| 3. Empirische Erkenntnisse: State of the Art | 51 |
| 3.1 Studien im englischsprachigen Raum: Activity-based Costing | 52 |
| 3.1.1 Studien von Innes und Mitchell (1990, 1995, 1997a) | 52 |
| 3.1.2 Studie von Bright et al. (1992) | 60 |
| 3.1.3 Studie von Drury et al. (1993) | 61 |
| 3.1.4 Studie von Shields (1995) | 62 |
| 3.1.5 Studie von Swenson (1995) | 64 |
| 3.1.6 Studie von Kennedy (1997) | 66 |
| 3.1.7 Studie von McGowan und Klammer (1997) | 69 |
| 3.1.8 Studien von Foster und Swenson (1997) und Swenson (1998) | 70 |
| 3.2 Studien im deutschsprachigen Raum: Prozeßkostenrechnung | 71 |
| 3.2.1 Studie von Witt (1991) | 71 |
| 3.2.2 Studie von Weber (1993) | 73 |
| 3.2.3 Studie von Brede (1994) | 74 |
| 3.2.4 Studie von Raubach (1996) | 75 |
| 3.2.5 Studie von Laßmann und Währisch (1996) | 78 |
| 3.2.6 Studie von Franz und Kajüter (1997) | 79 |
| 3.3 Ableitung des Forschungsbedarfs | 80 |
| 4. Konzeption und Forschungsdesign | 83 |
| 4.1 Forschungskonzeption und forschungslogischer Ablauf | 84 |
| 4.2 Organisationstheoretischer Forschungsansatz | 84 |
| 4.3 Rolle und Durchführung von Experteninterviews | 86 |
| 4.4 Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung | 87 |
| 4.4.1 Notwendigkeit und Bedeutung des Bezugsrahmens | 87 |
| 4.4.2 Bestandteile und Aufbau eines empirischen Bezugsrahmens | 88 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.4.3 | Aufstellung und Überprüfung von Hypothesen | 89 |
| 4.4.4 | Bezugsrahmen der Stuttgarter Studie | 91 |
| 4.4.5 | Bezugsrahmen der Untersuchung des prozeßorientierten Kostenmanagements | 93 |
| 5. | Prozeßorientiertes Kostenmanagement in der Praxis: Fallbeispiele deutscher Unternehmen | 101 |
| 5.1 | Prozeßorientierte Kostenrechnung bei der Siemens AG | 103 |
| 5.1.1 | Charakterisierung des pKR-Systems der Produktionseinheit | 103 |
| 5.1.2 | Beurteilung des Systems der Produktionseinheit | 107 |
| 5.2 | Activity-based Costing bei der Hewlett-Packard GmbH | 109 |
| 5.2.1 | Verursachungsgerechtere Kalkulation durch den Einsatz in Fertigung und Beschaffung / Logistik | 111 |
| 5.2.2 | Produktivitätssteigerung und innerbetriebliche Leistungsverrechnung in der Verwaltung und im IT-Bereich | 114 |
| 5.2.3 | Beurteilung des Systems der Hewlett-Packard GmbH | 116 |
| 5.3 | Prozeßkostenrechnung bei der Porsche AG | 117 |
| 5.3.1 | Prozeßkostenrechnung in Beschaffung und Vertrieb | 117 |
| 5.3.2 | Beurteilung des Systems des Werkes Stuttgart | 119 |
| 5.4 | Prozeßkostenrechnung bei der Daimler-Benz AG, Geschäftsbereich PKW | 121 |
| 5.4.1 | Charakterisierung des pKR-Systems des Werkes Mettingen | 123 |
| 5.4.2 | Umsetzung mit der Individualsoftware PROKO | 125 |
| 5.4.3 | Beurteilung des Systems des Werkes Mettingen | 127 |
| 5.5 | Prozeßkostenrechnung bei der Alcatel SEL AG | 129 |
| 5.5.1 | Prozeßorientierte Differenzierung der Zuschlagskalkulation | 130 |
| 5.5.2 | Stand der pKR im Werk Stuttgart im Jahre 1997 | 132 |
| 5.5.3 | Beurteilung des Systems des Werkes Stuttgart | 133 |
| 5.6 | Zusammenfassung und Rückschluß für das Forschungsprojekt | 134 |

| | |
|--|-----|
| 6. Empirische Untersuchung der Einführung und Anwendung des prozeßorientierten Kostenmanagements | 137 |
| 6.1 Untersuchungsmethodik und Vorgehensweise | 137 |
| 6.2 Rücklauf und Ergebnisse der ersten Erhebungsstufe | 140 |
| 6.3 Höhe und Bewertung des Fragebogenrücklaufs | 141 |
| 6.4 Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen | 143 |
| 6.5 Implementierung und Gestaltung des Prozeßkostenmanagement- systems | 149 |
| 6.5.1 Alter der pKR und erfaßter Kostenanteil | 149 |
| 6.5.2 Gründe der Einführung | 152 |
| 6.5.3 Breite und Funktionsbereiche des Einsatzes | 153 |
| 6.5.4 Ablauf der Einführung | 157 |
| 6.5.5 Geplante Ausweitung des Einsatzes | 165 |
| 6.5.6 IV-technische Umsetzung | 167 |
| 6.5.7 Auswirkungen auf die Organisation | 170 |
| 6.5.8 Beurteilung der Einführung | 172 |
| 6.6 Anwendung des prozeßorientierten Kostenmanagements | 176 |
| 6.6.1 Einsatzart und Einsatzfelder | 176 |
| 6.6.2 Prozeßorientierte Budgetierung | 180 |
| 6.6.3 Prozeßorientierte Kalkulation | 182 |
| 6.6.4 Prozeßorientierte Ergebnisrechnung | 184 |
| 6.6.5 Prozeßorientiertes Performance Measurement | 185 |
| 6.6.6 Einsatz zur Kundenrentabilitätsanalyse | 187 |
| 6.6.7 Einsatz im Rahmen der Produktentwicklung | 189 |
| 6.6.8 Pflege des Prozeßkostenmanagementsystems | 190 |
| 6.6.9 Ergebnisse des Einsatzes | 191 |
| 6.7 Zusammenfassung und Bewertung der empirischen Ergebnisse | 196 |
| 6.7.1 Beurteilung der Ausgangshypothesen zur Implementierung und Gestaltung des Prozeßkostenmanagementsystems | 196 |

| | |
|---|-----|
| 6.7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Implementierung und Gestaltung des PKM-Systems | 202 |
| 6.7.3 Beurteilung der Ausgangshypothesen zur Anwendung des prozeßorientierten Kostenmanagements | 206 |
| 6.7.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Anwendung des prozeßorientierten Kostenmanagements | 211 |
| 6.7.5 Prozeßorientiertes Kostenmanagement und Unternehmenserfolg | 214 |
| 7. Fazit | 221 |
| Anhang | 223 |
| Anhang A: Anschreiben, Projektbeschreibung und Antwortfax | 225 |
| Anhang B: Allgemeiner Fragebogenteil | 229 |
| Anhang C: Fragebogen zum prozeßorientierten Kostenmanagement | 231 |
| Anhang D: Erläuterung der eingesetzten statistischen Verfahren | 241 |
| Anhang E: Ergebnisse der Überprüfung der Einzelhypothesen | 243 |
| Literaturverzeichnis | 279 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1-1: Aufbau der Arbeit | 4 |
| Abb. 2-1: Aufbau des Kapitels 2 | 7 |
| Abb. 2-2: Entwicklung des Activity-based Costing im angloamerikanischen Raum | 11 |
| Abb. 2-3: Entwicklung der Prozeßkostenrechnung in Deutschland | 17 |
| Abb. 2-4: Aufbau und Ablauf des Activity-based Costing nach Cooper und Kaplan | 20 |
| Abb. 2-5: Konzeption des Activity-based Costing nach CAM-I | 23 |
| Abb. 2-6: Ablaufschritte zur Einführung der Prozeßkostenrechnung | 26 |
| Abb. 2-7: Prozeßkostenstellenrechnung am Beispiel der Kostenstelle Vertrieb und Prozeßverdichtung am Beispiel des Hauptprozesses „Kundenauftrag bearbeiten“ | 30 |
| Abb. 2-8: Anwendungsbereiche verschiedener Kostenrechnungskonzeptionen | 31 |
| Abb. 2-9: Unterschiede zwischen Activity-based Costing und Prozeßkostenrechnung | 33 |
| Abb. 2-10: Ansatz des Activity-based Management nach CAM-I | 35 |
| Abb. 2-11: Angriffspunkte des Prozeßkostenmanagements | 37 |
| Abb. 2-12: Ablauf der prozeßorientierten Budgetierung | 40 |
| Abb. 2-13: Grundprinzip der prozeßorientierten Kalkulation | 45 |
| Abb. 2-14: Beispiel für eine prozeßorientierte Kundendeckungsbeitragsrechnung | 48 |
| Abb. 2-15: Prozeßorientierte Ergebnisrechnung nach Vertriebswegen am Beispiel eines Erfrischungsgetränkeherstellers | 49 |
| Abb. 3-1: Aufbau des Kapitels 3 | 51 |
| Abb. 3-2: Empirische Studien im englischsprachigen Raum | 53 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 3-3: Vergleich der Studien von Innes und Mitchell | 57 |
| Abb. 3-4: Anwendungsbereiche des Activity-based Costing | 58 |
| Abb. 3-5: Einsatz des ABC in britischen Fertigungsunternehmen | 61 |
| Abb. 3-6: Median des prozentualen Anteils der mit dem ABC erfaßten Kosten an den Gesamtkosten pro Jahr seit ABC-Einführung | 63 |
| Abb. 3-7: Beurteilung des Anwendungserfolgs des ABC | 64 |
| Abb. 3-8: Vergleich der durchschnittlichen Wertentwicklung zwischen ABC-Anwendern und Nicht-Anwendern | 68 |
| Abb. 3-9: Empirische Studien im deutschsprachigen Raum | 72 |
| Abb. 3-10: Einschätzung der Prozeßkostenrechnung als wesentliche Herausforderung der Kostenrechnung in den 90er Jahren | 74 |
| Abb. 3-11: Ergebnisse der Studie von Brede mit korrigierten Bezugsgrößen | 75 |
| Abb. 3-12: Hauptprobleme bei der Einführung der Prozeßkostenrechnung | 77 |
| Abb. 3-13: Ergebnisse der Einführung des Prozeßkostenmanagements | 78 |
| Abb. 3-14: Ergebnisse der Studie von Franz und Kajüter zur Prozeßkosten- rechnung differenziert nach Branchen | 80 |
| Abb. 4-1: Aufbau des Kapitels 4 | 83 |
| Abb. 4-2: Bezugsrahmen der Stuttgarter Studie | 92 |
| Abb. 4-3: Verwendete Kontextfaktoren und deren Messung | 93 |
| Abb. 4-4: Bezugsrahmen zur Untersuchung der Implementierung, Gestaltung und Anwendung des Prozeßkostenmanagementsystems | 94 |
| Abb. 4-5: Gegenstand der Untersuchung der Anwendung des Prozeß- kostenmanagementsystems | 98 |
| Abb. 5-1: Aufbau des Kapitels 5 | 102 |
| Abb. 5-2: Struktur des pKR-Systems der Siemens-Produktionseinheit | 104 |
| Abb. 5-3: Prinzip der pKR der Produktionseinheit der Siemens AG | 105 |
| Abb. 5-4: Bestimmung der Kostensätze nach Komplexitätsklassen | 112 |
| Abb. 5-5: Teilekalkulation nach Komplexitätsklassen im Bereich Beschaffung/Logistik | 113 |
| Abb. 5-6: Zuschlagskalkulation und prozeßorientierte Kalkulation im Beschaffungsbereich der Porsche AG | 119 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 5-7: Ablauf der Einführung der pKR im Logistikbereich des Werkes Mettingen | 123 |
| Abb. 5-8: Logistikprozesse des Werkes Mettingen im Prozeßablauf | 124 |
| Abb. 5-9: Aufbau des Fertigungsbereichs des Werkes Stuttgart der Alcatel SEL AG | 130 |
| Abb. 5-10: Cost-Driver im Fertigungsbereich des Werkes Stuttgart der Alcatel SEL AG | 131 |
| Abb. 5-11: Vergleich der pKR-Systeme der befragten Unternehmen | 135 |
| Abb. 6-1: Aufbau des Kapitels 6 | 139 |
| Abb. 6-2: Verteilung der Teilnehmer auf die einzelnen Studien | 140 |
| Abb. 6-3: Geplanter Einführungszeitpunkt der Themenstellungen | 141 |
| Abb. 6-4: Unternehmen nach Unternehmenstypus | 143 |
| Abb. 6-5: Unternehmen nach Branchen | 144 |
| Abb. 6-6: Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter | 144 |
| Abb. 6-7: Unternehmen nach der Höhe des Umsatzes im vergangenen Geschäftsjahr | 145 |
| Abb. 6-8: Umsatzentwicklung während der letzten drei Geschäftsjahre | 145 |
| Abb. 6-9: Unternehmen nach der verfolgten Unternehmensstrategie | 145 |
| Abb. 6-10: Unternehmen nach deren Profitabilität im Vergleich zur Branche ... | 146 |
| Abb. 6-11: Unternehmen nach Marktstellung in Deutschland | 146 |
| Abb. 6-12: Unternehmen nach Wettbewerbsintensität ihrer Branche | 146 |
| Abb. 6-13: Unternehmen nach Dynamik und Diskontinuität | 147 |
| Abb. 6-14: Unternehmen nach dem Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten | 147 |
| Abb. 6-15: Unternehmen nach der Komplexität des Produktprogramms | 148 |
| Abb. 6-16: Unternehmen nach der Komplexität der Hauptprodukte | 148 |
| Abb. 6-17: Alter der pKR-Systeme der teilnehmenden Unternehmen 1998 | 149 |
| Abb. 6-18: Kumulierte Zahl der pKR-Anwender Anfang 1998 | 149 |
| Abb. 6-19: Alter der pKR-Systeme nach Branchenklassen | 150 |
| Abb. 6-20: Mit Hilfe der pKR erfaßter Kostenanteil | 151 |
| Abb. 6-21: Unterschiede im erfaßten Kostenanteil nach Branchenklassen | 151 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 6-22: Gründe für die Einführung der pKR | 152 |
| Abb. 6-23: Breite des Einsatzes und durchschn. Einführungsaufwand | 153 |
| Abb. 6-24: Funktionsbereiche, in denen die pKR eingesetzt wird | 155 |
| Abb. 6-25: Gründe für die Auswahl der Einsatzbereiche | 156 |
| Abb. 6-26: Einsatz in Funktionsbereichen nach ausgewählten Branchen | 158 |
| Abb. 6-27: Einführungsstrategie | 159 |
| Abb. 6-28: Funktionsbereiche mit hoher Einführungspriorität | 159 |
| Abb. 6-29: Einführungsschritte der prozeßorientierten Kostenrechnung | 160 |
| Abb. 6-30: Anwendergruppen der prozeßorientierten Kostenrechnung | 161 |
| Abb. 6-31: Anzahl an Hauptprozessen | 162 |
| Abb. 6-32: Durchgeführte Schulungen zur pKR | 163 |
| Abb. 6-33: Schulungsintensität bei Einführung der pKR | 164 |
| Abb. 6-34: Einsatz externer Mitarbeiter bei der Einführung der pKR | 164 |
| Abb. 6-35: Aufgaben, für die externe Mitarbeiter eingesetzt wurden | 165 |
| Abb. 6-36: Bedeutung des Einsatzes externer Mitarbeiter für den Einführungserfolg | 165 |
| Abb. 6-37: Geplante Ausweitung des pKR-Einsatzes | 166 |
| Abb. 6-38: Geplante Ausweitungsbereiche der pKR | 166 |
| Abb. 6-39: Art der IV-Umsetzung der pKR | 167 |
| Abb. 6-40: Eingesetzte pKR-Standardsoftware | 168 |
| Abb. 6-41: Integrationsgrad der IV-Umsetzung | 168 |
| Abb. 6-42: Durchgeführte Anpassungen der Organisationsstruktur | 170 |
| Abb. 6-43: Grad der Prozeßverantwortung | 171 |
| Abb. 6-44: Prozeßverantwortliche | 171 |
| Abb. 6-45: Bereiche, aus denen der Prozeßverantwortliche stammt | 172 |
| Abb. 6-46: Person, Bereich und Weisungsbefugnisse des Prozeß- verantwortlichen | 172 |
| Abb. 6-47: Beurteilung des Erfolgs der Einführung | 173 |
| Abb. 6-48: Erfolgsfaktoren der Einführung | 174 |
| Abb. 6-49: Kategorisierung der bei der Einführung aufgetretene Probleme | 175 |
| Abb. 6-50: Art des Einsatzes der prozeßorientierten Kostenrechnung | 177 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 6-51: Einsatzfelder der pKR und deren Bedeutung | 177 |
| Abb. 6-52: Einsatzfrequenz ausgewählter Einsatzfelder | 178 |
| Abb. 6-53: Einsatzfelder der prozeßorientierten Kostenrechnung nach Branchen | 179 |
| Abb. 6-54: Auswirkungen der prozeßorientierten Budgetierung | 180 |
| Abb. 6-55: Mittelwertvergleich der Auswirkungen zwischen fallweisem und laufendem Einsatz der prozeßorientierten Budgetierung | 181 |
| Abb. 6-56: Durchgeführte Anpassung des Kalkulationsschemas | 182 |
| Abb. 6-57: Auswirkungen der prozeßorientierten Kalkulation | 183 |
| Abb. 6-58: Anpassung der Ergebnisrechnung | 184 |
| Abb. 6-59: Zurechnungsobjekte der Ergebnisrechnung | 184 |
| Abb. 6-60: Verwendete Maßgrößen der Leistungsmessung und deren Planung | 185 |
| Abb. 6-61: Erzielte Auswirkungen der Leistungsmessung | 186 |
| Abb. 6-62: Auswirkungen der Kundenrentabilitätsanalyse | 188 |
| Abb. 6-63: Einsatzfelder der pKR im Rahmen der Produktentwicklung | 189 |
| Abb. 6-64: Verwendung von Informationen der pKR im Rahmen des Target Costing | 189 |
| Abb. 6-65: Pflegerhythmus der pKR | 190 |
| Abb. 6-66: Auswirkungen des pKR-Einsatzes | 191 |
| Abb. 6-67: Veränderung des erfaßten Gemeinkostenblocks seit Einführung der pKR | 192 |
| Abb. 6-68: Anteil der pKR an der Senkung der erfaßten Gemeinkosten | 193 |
| Abb. 6-69: Veränderung des Gemeinkostenanteils seit Einführung der pKR | 193 |
| Abb. 6-70: Anteil der pKR an der Senkung des Gemeinkostenanteils | 194 |
| Abb. 6-71: Zusammenhänge zwischen Einsatzfeldern und Auswirkungen der pKR | 197 |
| Abb. 6-72: Zusammenfassung der überprüften Hypothesen I | 198 |
| Abb. 6-73: Zusammenfassung der überprüften Hypothesen II | 199 |
| Abb. 6-74: Zusammenfassung der überprüften Hypothesen III | 200 |
| Abb. 6-75: Ermittelte Zusammenhänge zwischen den Kontextvariablen und der Gestaltung des Prozeßkostenmanagementsystems | 201 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 6-76: Ergebnisse der Einzelhypothesen zu Ausgangshypothese H_III | 206 |
| Abb. 6-77: Ergebnisse der Einzelhypothesen zu Ausgangshypothese H_IV | 207 |
| Abb. 6-78: Ergebnisse der Einzelhypothesen zu Ausgangshypothese H_V | 209 |
| Abb. 6-79: Ergebnisse der Einzelhypothesen zu Ausgangshypothese H_VI | 210 |
| Abb. 6-80: Zusammenhang zwischen den Ergebnisvariablen des Prozeß- kostenmanagements und dem Unternehmenserfolg | 218 |
| | |
| Abb. A-1: Anschreiben der Stuttgarter Studie | 225 |
| Abb. A-2: Beschreibung der Teilprojekte der Stuttgarter Studie | 226 |
| Abb. A-3: Antwortfax der Stuttgarter Studie | 227 |
| | |
| Abb. D-1: Signifikanzniveaus und deren Symbolisierung | 241 |
| Abb. D-2: Zusammenhangsmaße in Abhängigkeit des Skalenniveaus der Variablen | 242 |
| Abb. D-3: Abstufung der Bestätigung einer Hypothese und deren Symbolisierung | 242 |
| | |
| Abb. E-1: Hypothesen über die Einflußfaktoren der Höhe der abgebildeten Kosten | 244 |
| Abb. E-2: Zus.hang zw. erfaßtem Kostenanteil und Branche | 244 |
| Abb. E-3: Hypothesen über die Einflußfaktoren der Einführungsgründe | 245 |
| Abb. E-4: Zus.hang zw. Einführungsgründen und Wettbewerbsintensität | 245 |
| Abb. E-5: Zus.hang zw. Einführungsgründen und Produkt- programmkomplexität | 245 |
| Abb. E-6: Zus.hang zw. Einführungsgründen und Branchentypus | 246 |
| Abb. E-7: Zus.hang zw. Einführungsgründen und Dynamik und Diskontinuität | 246 |
| Abb. E-8: Zus.hang zw. Einführungsgründen und Unternehmensgröße | 246 |
| Abb. E-9: Hypothesen über die Einflußfaktoren der Einsatzbreite | 247 |
| Abb. E-10: Zus.hang zw. Einsatzbreite und Branche | 247 |
| Abb. E-11: Zus.hang zw. Einsatzbreite und Wettbewerbsintensität | 247 |
| Abb. E-12: Zus.hang zw. Einsatzbreite und Dynamik und Diskontinuität | 247 |

| | |
|--|-----|
| Abb. E-13: Zus.hang zw. Einflußfaktoren und Einführungsaufwand | 248 |
| Abb. E-14: Zus.hang zw. Einsatzbereichen und Branche | 248 |
| Abb. E-15: Hypothesen über die Einflußfaktoren der Einsatzbereiche | 249 |
| Abb. E-16: Zus.hang zw. Einsatzbereichen und Wettbewerbsintensität | 249 |
| Abb. E-17: Zus.hang zw. Einsatzbereichen und Branchentypus | 249 |
| Abb. E-18: Hypothesen über die Einflußgrößen der Hauptprozeßanzahl | 250 |
| Abb. E-19: Zus.hang zw. Einsatzbreite und Hauptprozeßanzahl | 250 |
| Abb. E-20: Zus.hang zw. Unternehmensgröße und Hauptprozeßanzahl | 250 |
| Abb. E-21: Zus.hang zw. Branche und Hauptprozeßanzahl | 250 |
| Abb. E-22: Hypothesen über die Einflußfaktoren der IV-Umsetzung | 251 |
| Abb. E-23: Zus.hang zw. IV-Umsetzung und Unternehmensgröße | 251 |
| Abb. E-24: Zus.hang zw. IV-Umsetzung und dem Einsatz ext. Mitarbeiter | 251 |
| Abb. E-25: Zus.hang zw. IV-Umsetzung und Wettbewerbsintensität | 252 |
| Abb. E-26: Hypothesen über die Einflußfaktoren der IV-Integration | 252 |
| Abb. E-27: Zus.hang zw. Integrationsgrad und IV-Umsetzung | 252 |
| Abb. E-28: Zus.hang zw. Integrationsgrad und Einsatz ext. Mitarbeiter | 253 |
| Abb. E-29: Partialkorrelationen IV-Umsetzung und Integrationsgrad | 253 |
| Abb. E-30: Zus.hang zw. Integrationsgrad und erfaßten Gesamtkosten | 253 |
| Abb. E-31: Hypothesen über Einflußgrößen der Existenz von Prozeß- verantwortung | 254 |
| Abb. E-32: Zus.hang zw. der Existenz von Prozeßverantwortung und dem erfaßten Kostenanteil / Gemeinkostenanteil | 254 |
| Abb. E-33: Hypothesen über die Einflußfaktoren des Einführungserfolgs | 255 |
| Abb. E-34: Zus.hang zw. Einführungserfolg und erfaßtem Kostenanteil | 255 |
| Abb. E-35: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Einsatzbreite | 256 |
| Abb. E-36: Zus.hang zw. Einführungserfolg und IV-Integration | 256 |
| Abb. E-37: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Einsatz ext. Mitarbeiter | 256 |
| Abb. E-38: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Schulungsintensität | 256 |
| Abb. E-39: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Einführungsstrategie | 256 |
| Abb. E-40: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Einsatzart | 257 |
| Abb. E-41: Zus.hang zw. Einführungserfolg und Pflegeintensität | 257 |

| | |
|---|-----|
| Abb. E-42: Hypothesen über die Einflußgrößen der Einsatzart | 257 |
| Abb. E-43: Zus.hang zw. Einsatzart und Einflußfaktoren | 258 |
| Abb. E-44: Hypothesen über die Einflußfaktoren der Einsatzfelder | 258 |
| Abb. E-45: Zus.hang zw. Einsatzfeldern und Wettbewerbsintensität | 258 |
| Abb. E-46: Zus.hang zw. Einsatzfeldern und Branche | 259 |
| Abb. E-47: Zus.hang zw. Einsatzfeldern und Unternehmensgröße | 259 |
| Abb. E-48: Zus.hang zw. Produktkomplexität und Einsatzfeldern | 260 |
| Abb. E-49: Zus.hang zw. Produktprogrammkomplexität und Einsatzfeldern | 260 |
| Abb. E-50: Zus.hang zw. Gemeinkostenanteil und Einsatzfeldern | 260 |
| Abb. E-51: Zus.hang zw. Dynamik und Diskontinuität und Einsatzfeldern | 261 |
| Abb. E-52: Hypothesen über Auswirkungen proz.orient. Budgetierung | 261 |
| Abb. E-53: Zus.hang zw. proz.orient. Budgetierung und Einsatzfrequenz | 261 |
| Abb. E-54: Zus.hang zw. prozeßorientierter Budgetierung und Einsatzart | 262 |
| Abb. E-55: Zus.hang zw. prozeßorientierter Budgetierung und Schulungsintensität | 262 |
| Abb. E-56: Zus.hang zw. Ergebnisvariablen des PKM und prozeßor. Budgetierung | 262 |
| Abb. E-57: Zus.hang zw. Gemeinkosten und prozeßorient. Budgetierung | 263 |
| Abb. E-58: Hypothesen über die Auswirkungen der prozeßorientierten Kalkulation | 263 |
| Abb. E-59: Zus.hang zw. prozeßorientierter Kalkulation und Einsatzart | 263 |
| Abb. E-60: Zus.hang zw. prozeßorient. Kalkulation und Einsatzfrequenz | 264 |
| Abb. E-61: Zus.hang zw. prozeßorientierter Kalkulation und Kalkulationsschema | 264 |
| Abb. E-62: Zus.hang zw. Ergebnisvariablen und proz.orient. Kalkulation | 264 |
| Abb. E-63: Zus.hang zw. Gemeinkosten und prozeßorient. Kalkulation | 264 |
| Abb. E-64: Hypothesen über die Auswirkungen der prozeßorient. Ergebnisrechnung | 265 |
| Abb. E-65: Zus.hang zw. Ergebnisvariablen des PKM und prozeßorientierter Ergebnisrechnung | 265 |
| Abb. E-66: Zus.hang zw. Gemeinkosten und prozeßorientierter Ergebnisrechnung | 265 |

| | |
|--|-----|
| Abb. E-67: Hypothesen über die Auswirkung des prozezorientierten PM | 266 |
| Abb. E-68: Zus.hang zw. Auswirkungen des PM-Einsatzes und Einsatzart | 266 |
| Abb. E-69: Zus.hang zw. Auswirkungen des PM-Einsatzes und Einsatzfrequenz | 266 |
| Abb. E-70: Zus.hang zw. den verwendeten PM-Maßgrößen und den Auswirkungen des Performance Measurements | 267 |
| Abb. E-71: Zus.hang zw. den verwendeten PM-Maßgrößen und den Auswirkungen auf die Ergebnisvariablen des PKM | 267 |
| Abb. E-72: Zus.hang zw. PM-Einsatz und Planungshorizont der Maßgrößen | 267 |
| Abb. E-73: Hypothesen über die Auswirkungen der Kundenrentabilitäts- analyse | 268 |
| Abb. E-74: Zus.hang zw. Einsatzart und Kundenrentabilitätsanalyse | 268 |
| Abb. E-75: Zus.hang zw. Kundenrentab.analyse und Ergebnisvariablen | 268 |
| Abb. E-76: Zus.hang zw. Einsatzfrequenz und Kundenrentabilitätsanalyse | 269 |
| Abb. E-77: Zus.hang zw. Kundenrentabilitätsanalyse und Gemeinkosten | 269 |
| Abb. E-78: Hypothesen über Auswirkungen des Einsatzes in der Produktentwicklung | 269 |
| Abb. E-79: Zus.hang zw. Einsatz in der Produktentwicklung und Ergebnisvariablen | 269 |
| Abb. E-80: Zus.hang zw. Einsatz in der Produktentw. und Gemeinkosten | 270 |
| Abb. E-81: Hypothesen über die Einflußfaktoren des Pflegerhythmus | 270 |
| Abb. E-82: Zus.hang zw. Unternehmensgröße und Pflegerhythmus | 270 |
| Abb. E-83: Hypothesen über die Einflußfaktoren des Pflegeaufwands | 270 |
| Abb. E-84: Zus.hang zw. Einsatzbreite und Pflegeaufwand | 271 |
| Abb. E-85: Zus.hang zw. Einsatzfrequenz und Pflegeaufwand | 271 |
| Abb. E-86: Zus.hang zw. Pflegerhythmus und Pflegeaufwand | 271 |
| Abb. E-87: Hypothesen über die Einflußfaktoren der erz. Verbesserungen | 271 |
| Abb. E-88: Zus.hang zw. Einsatzbreite und erzielten Verbesserungen | 272 |
| Abb. E-89: Zus.hang zw. erfaßtem Kostenanteil und erz. Verbesserungen | 272 |
| Abb. E-90: Zus.hang zw. Schulungsintensität und erz. Verbesserungen | 272 |
| Abb. E-91: Zus.hang zw. Prozeßverantwortung und erz. Verbesserungen | 272 |

| | |
|--|-----|
| Abb. E-92: Zus.hang zw. Einsatzart und erzielten Verbesserungen | 273 |
| Abb. E-93: Zus.hang zw. Einsatzfrequenz und erzielten Verbesserungen | 273 |
| Abb. E-94: Zus.hang zw. Alter der pKR und erzielten Verbesserungen | 273 |
| Abb. E-95: Zus.hang zw. Unternehmensgröße und erz. Verbesserungen | 274 |
| Abb. E-96: Zus.hang zw. Branche und erzielten Verbesserungen | 274 |
| Abb. E-97: Zus.hang zw. Einführungsstrategie und erz. Verbesserungen | 275 |
| Abb. E-98: Hypothesen über den Zusammenhang zw. Prozeßkosten- management und Unternehmenserfolg | 275 |
| Abb. E-99: Zus.hang zw. Einflußfaktoren und Marktstellung | 275 |
| Abb. E-100: Zus.hang zw. Einflußfaktoren und Profitabilität | 276 |
| Abb. E-101: Zus.hang zw. Einflußfaktoren und Umsatzentwicklung | 277 |