

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Verzeichnis der verwendeten Symbole.....	X
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	6
<b>2. Von Entwicklungen im Handel zu veränderten Anforderungen an die Kostenrechnung.....</b>	<b>10</b>
2.1. Strukturen und Entwicklungen im Handel.....	10
2.1.1. Funktion und Institution des Handels.....	11
2.1.2. Wertschöpfung von Industrie und Handel.....	12
2.1.3. Kostendruck.....	13
2.1.4. Verkürzung der Lebenszyklen von Handelskonzepten.....	15
2.1.5. Globalisierung.....	18
2.1.6. Konzentration.....	19
2.1.7. Filialisierung.....	20
2.1.8. Sortimentsbreite und -tiefe.....	21
2.1.9. Vergrößerung der Datenbasis.....	22
2.1.10. Verlängerung der Wertschöpfungskette.....	23
2.1.11. Neue Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten.....	25
2.2. Auswirkung auf die Kostenstruktur.....	26
2.2.1. Veränderte Kostenstrukturen und Implikationen für die Kalkulation.....	26
2.2.2. Die Kostenartenstruktur im Handel.....	36
2.3. Auswirkung auf die Entscheidungsstrukturen.....	38
2.3.1. Zentrale versus dezentrale Entscheidungsfindung.....	38
2.3.2. Die Rolle strategischer Entscheidungen.....	39
2.4. Veränderte Anforderungen an die Kostenrechnung.....	40



5.4.1.2.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	122
5.4.1.3.	Zusammenfassung .....	127
5.4.2.	Objekte der Kostenverrechnung .....	129
5.4.2.1.	Das Sortiment .....	131
5.4.2.1.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	133
5.4.2.1.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	139
5.4.2.2.	Filialen und Absatzwege .....	144
5.4.2.2.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	145
5.4.2.2.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	149
5.4.2.3.	Lieferanten und Beschaffungswege .....	151
5.4.2.3.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	152
5.4.2.3.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	152
5.4.2.4.	Kunden und Kundensegmente .....	156
5.4.2.4.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	158
5.4.2.4.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	160
5.4.2.5.	Zusammenfassung .....	162
5.4.3.	Der Innovationsprozess im Handel .....	163
5.4.3.1.	Bewertung von Investitionen im Rahmen bestehender Konzepte .....	164
5.4.3.1.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	165
5.4.3.1.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	166
5.4.3.2.	Modellierung neuer Betriebstypen/Handelskonzepte .....	169
5.4.3.2.1.	Traditionelle Entscheidungsgrundlagen .....	170
5.4.3.2.2.	Unterstützungspotential der Prozesskostenrechnung .....	173
5.4.3.3.	Zusammenfassung .....	176
5.5.	Verhaltenssteuerung durch die Prozesskostenrechnung .....	177
5.5.1.	Budgetierung .....	178
5.5.1.1.	Traditionelle Verhaltensmuster .....	181
5.5.1.2.	Verhaltenssteuerungspotential der Prozesskostenrechnung .....	184
5.5.1.3.	Zusammenfassung .....	194
5.5.2.	Koordination durch Verrechnungspreise .....	197

5.5.2.1. Traditionelle Verhaltensmuster .....	199
5.5.2.2. Verhaltenssteuerungspotential der Prozesskostenrechnung .....	204
5.5.2.3. Zusammenfassung .....	212
5.5.2.4. Exkurs: Typen von Verrechnungspreisen.....	213
<b>6. Rückblick und Ausblick .....</b>	<b>222</b>
Literaturverzeichnis.....	XIV

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Kostenstruktur der Wertschöpfung .....	2
Abbildung 1-2:	Gang der Untersuchung.....	7
Abbildung 2-1:	Produktivitätsentwicklung im schweizerischen Handel.....	14
Abbildung 2-2:	Anteile des Detailhandels am Zuwachs des privaten Verbrauchs..	15
Abbildung 2-3:	Verkürzung der Lebenszyklen von Handels-Konzepten.....	16
Abbildung 2-4:	Entwicklung der Umsatzkonzentration in Deutschland.....	19
Abbildung 2-5:	Umsatzanteil filialisierter und selbständiger Unternehmen im Lebensmitteldetailhandel.....	20
Abbildung 2-6:	Ausstattungsgrade filialisierter Handelssysteme mit dezentralen computer-gestützten Warenwirtschaftssystemen .....	22
Abbildung 2-7:	Entwicklung der Kostenstruktur im Fachdetailhandel.....	26
Abbildung 2-8:	Entwicklung der Handelsaufschläge auf den Wareneinsatz .....	28
Abbildung 2-9:	Beeinflussbarkeit und Bereitstellung von Kosteninformationen....	42
Abbildung 3-1:	Unternehmensorganisation .....	47
Abbildung 3-2:	Organisation Einkauf .....	48
Abbildung 3-3:	Organisation Verkauf.....	49
Abbildung 3-4:	Organisation Logistik.....	50
Abbildung 4-1:	Hauptprozessverdichtung am Beispiel.....	57
Abbildung 4-2:	Operative und strategische Anwendung des Activity-based costing .....	59
Abbildung 5-1:	Anzahl der Veröffentlichungen zwischen 1990 und 1998 .....	83
Abbildung 5-2:	Entscheidungsunterstützungsfunktion.....	105
Abbildung 5-3:	Verhaltenssteuerungsfunktion .....	106
Abbildung 5-4:	Kostenstellenübergreifender Hauptprozess.....	116
Abbildung 5-5:	Aggregation der Sortimentsdimension .....	131
Abbildung 5-6:	Aggregation der Verkaufsdimension .....	145
Abbildung 5-7:	Aggregation der Beschaffungsdimension.....	151
Abbildung 5-8:	Aggregation der Kundendimension .....	157
Abbildung 5-9:	Traditioneller Budgetierungsablauf im Handel .....	181
Abbildung 5-10:	Budgetierungsablauf unter Einbindung der Prozesskostenrechnung .....	185
Abbildung 5-11:	Erklärung der Prozesskostenvariation anhand der Anzahl der Prozessdurchführungen .....	188

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Handelsspezifische Kalkulationsschemata .....	30
Tabelle 2-2:	Warengruppenkalkulation bei hohen Wareneinsatzkosten (Szenario 1949/1) .....	31
Tabelle 2-3:	Warengruppenkalkulation bei geringeren Wareneinsatzkosten (Szenario 1994/1) .....	31
Tabelle 2-4:	Warengruppenergebnisrechnung bei hohen Wareneinsatzkosten (Szenario 1949/2) .....	33
Tabelle 2-5:	Warengruppenergebnisrechnung bei niedrigeren Wareneinsatzkosten (Szenario 1994/2) .....	33
Tabelle 2-6:	Kostenartenstruktur der Handlungskosten .....	37
Tabelle 2-7:	Veränderung der Handlungskostenstruktur .....	38
Tabelle 4-1:	The pen factories .....	52
Tabelle 4-2:	Teilprozessstruktur der Kostenstelle Fertigungsplanung .....	56
Tabelle 4-3:	Teilprozessstruktur der Kostenstelle Qualitätssicherung .....	56
Tabelle 4-4:	Hauptprozessstruktur des Beispiels .....	57
Tabelle 4-5:	Basisdaten der empirischen Erhebungen .....	62
Tabelle 4-6:	Verbreitung der Prozesskostenrechnung in der Praxis .....	63
Tabelle 4-7:	Anwendungen der Prozesskostenrechnung .....	64
Tabelle 4-8:	Erfolg der Anwendungsfelder .....	65
Tabelle 4-9:	Erfolgsbeurteilung .....	66
Tabelle 4-10:	Fallstricke der Einführung der Prozesskostenrechnung .....	68
Tabelle 4-11:	Problematiken/Erfolgsfaktoren der Einführung der Prozesskostenrechnung .....	69
Tabelle 4-12:	Implementierungsfaktoren .....	69
Tabelle 5-1:	Kernaussagen und Fundierung von Veröffentlichungen .....	81
Tabelle 5-2:	Klassifizierung der Veröffentlichungen .....	82
Tabelle 5-3:	Clusterbildung der Veröffentlichungen .....	83
Tabelle 5-4:	Strukturierung des Forschungsstandes .....	84
Tabelle 5-5:	Unternehmensbereiche des Prozessmodells .....	92
Tabelle 5-6:	Nicht in das Prozessmodell aufgenommene Unternehmensbereiche .....	93
Tabelle 5-7:	Kostenarten des Prozessmodells .....	94
Tabelle 5-8:	Wareneinkaufsbezogene Hauptprozesse .....	95
Tabelle 5-9:	Beteiligung an den wareneinkaufsbezogenen Prozessen .....	97
Tabelle 5-10:	Logistische und warenwirtschaftliche Hauptprozesse .....	99
Tabelle 5-11:	Beteiligung an den logistischen und warenwirtschaftlichen Prozessen .....	100
Tabelle 5-12:	Warenverkaufsbezogene Hauptprozesse .....	101

Tabelle 5-13:	Beteiligung an den warenverkaufsbezogenen Prozessen.....	102
Tabelle 5-15:	Kostenrechnung - Funktionen und Anforderungen .....	108
Tabelle 5-16:	Beteiligung der Unternehmensbereiche an den Hauptprozessbereichen .....	117
Tabelle 5-17:	Vergleichsmöglichkeiten des Kostengliederungskriteriums Prozess.....	119
Tabelle 5-18:	Ansatzpunkte zur Prozesskostenveränderung.....	123
Tabelle 5-19:	Die klassische Rohertragsrechnung .....	133
Tabelle 5-20:	Mehrstufiges Deckungsbeitragsschema des Sortiments.....	134
Tabelle 5-21:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung des Sortiments - unter Verzicht auf Schlüsselungen .....	136
Tabelle 5-22:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung des Sortiments - unter Vornahme von Schlüsselungen.....	137
Tabelle 5-23:	Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung des Sortiments ...	140
Tabelle 5-24:	Mehrstufiges Deckungsbeitragsschema des Verkaufs .....	146
Tabelle 5-25:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung des Verkaufs - unter Verzicht auf Schlüsselungen .....	147
Tabelle 5-26:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung des Verkaufs - unter Vornahme von Schlüsselungen.....	148
Tabelle 5-27:	Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung des Verkaufs.....	149
Tabelle 5-28:	Beschaffungsweg- und lieferantenbezogene Informationsbasis...	152
Tabelle 5-29:	Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung der Beschaffungswege .....	153
Tabelle 5-30:	Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung der Lieferanten ...	155
Tabelle 5-31:	Informationsgehalt kundenbezogener Segmentierungsmöglichkeiten .....	158
Tabelle 5-32:	Rohertragsrechnung der Kunden .....	159
Tabelle 5-33:	Mehrstufiges Deckungsbeitragsschema der Kunden .....	160
Tabelle 5-34:	Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung der Kunden.....	161
Tabelle 5-35:	Aus der Planung ableitbare Grössen .....	190
Tabelle 5-36:	Zu planende Grössen.....	191
Tabelle 5-37:	Kontrollierbarkeit der Anzahl der Prozessdurchführungen .....	193
Tabelle 5-38:	Beinflussbarkeit von Leistungen.....	201
Tabelle 5-39:	Verrechnung über Bezugsgrössen.....	203
Tabelle 5-40:	Verrechnung von Prozesskosten .....	205
Tabelle 5-41:	Mögliche Märkte für Leistungen/Prozesse.....	214
Tabelle 5-42:	Notwendige Preisveränderungen .....	218
Tabelle 5-43:	Zahlungsreihe bei Verrechnung marginaler Kosten .....	219
Tabelle 5-44:	Zahlungsreihe bei Verrechnung der vollen Kosten .....	220