

# Inhaltsübersicht

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Teil I: Prozesskostenmanagement bei Banken - Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Prozesskostenmanagement bei Banken - mehr als nur ein Schlagwort? .....	4
1.2 Problemstellung und Abgrenzung der Arbeit.....	9
<b>2. Umfeldbezogene Rahmenbedingungen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Strukturelle Einflussfaktoren in der Bankbranche .....	19
2.2 Aktuelle Entwicklungen in Theorie und Praxis des Kosten- managements.....	51
2.3 Bankexterne Anforderungen an ein Prozesskostenmanage- ment.....	65
<b>3. Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....</b>	<b>71</b>
3.1 Einordnung des Prozesskostenmanagements in die Führungssysteme der Bank .....	71
3.2 Anwendungsbereich des Prozesskostenmanagements bei Banken .....	94
3.3 Bankinterne Anforderungen an ein Prozesskostenmanage- ment.....	111
<b>Teil II: Prozesskostenmanagement bei Banken - Wesen, Aufbau und Bestandteile.....</b>	<b>125</b>
<b>4. Entwurf eines Gesamtsystems.....</b>	<b>127</b>
4.1 Wesen und Aufbau des Prozesskostenmanagements .....	127
4.2 Instrumente des Prozesskostenmanagements .....	159

<b>5. Prozesskostenrechnung als zentraler Bestandteil.....</b>	<b>187</b>
5.1    Wesen und Aufbau der Prozesskostenrechnung.....	187
5.2    Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung.....	213
<b>6. Ausgewählte Fragen zur Umsetzung der Prozesskostenrechnung.....</b>	<b>257</b>
6.1    Bestimmung der Mengenfaktoren für die Ressource Personal .....	260
6.2    Bestimmung der Kostenfaktoren zur Bewertung der Tätigkeiten.....	282
6.3    Anwendung der Prozesskostenrechnung.....	301
<b>7. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>321</b>
7.1    Beurteilung des Prozesskostenmanagements.....	321
7.2    Zehn Thesen zum Prozesskostenmanagement.....	330
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>337</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>341</b>

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XI
<b>Teil I: Prozesskostenmanagement bei Banken - Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Prozesskostenmanagement bei Banken - mehr als nur ein Schlagwort? .....	4
1.2 Problemstellung und Abgrenzung der Arbeit.....	9
1.2.1 Zielsetzungen.....	9
1.2.2 Begriffliche Grundlagen.....	11
1.2.3 Aufbau und Vorgehen .....	14
<b>2. Umfeldbezogene Rahmenbedingungen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Strukturelle Einflussfaktoren in der Bankbranche .....	19
2.1.1 Wettbewerber im Bankwesen .....	23
2.1.2 Nachfrager nach Bankdienstleistungen.....	28
2.1.3 Anbieter von Einsatzfaktoren .....	32
2.1.4 Direkte Konkurrenz der Banken.....	37
2.1.5 Indirekte Konkurrenz der Banken.....	42
2.1.6 Entwicklungen der allgemeinen Umwelt.....	47
2.2 Aktuelle Entwicklungen in Theorie und Praxis des Kostenmanagements.....	51
2.2.1 Neue Herausforderungen für das Kostenmanagement .....	51
2.2.2 Activity-based Costing.....	54
2.2.3 Target Costing.....	61
2.2.4 Life Cycle Costing .....	62
2.2.5 Strategic Cost Management .....	64
2.3 Bankexterne Anforderungen an ein Prozesskostenmanagement.....	65

<b>3.</b>	<b>Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....</b>	<b>71</b>
3.1	Einordnung des Prozesskostenmanagements in die Führungssysteme der Bank.....	71
3.1.1	Unternehmensführung und strategisches Bankmanagement.....	72
3.1.2	Teilsysteme der Unternehmensführung.....	76
3.1.3	Controllingsystem.....	80
3.1.4	Betriebliches Rechnungswesen als Bestandteil des Informationssystems.....	84
3.1.5	Einordnung der Prozesskostenrechnung in das betriebliche Rechnungswesen der Bank.....	89
3.2	Anwendungsbereich des Prozesskostenmanagements bei Banken.....	94
3.2.1	Besonderheiten der bankbetrieblichen Leistungserstellung.....	95
3.2.2	Führungsbereiche der Bank.....	101
3.2.3	Prozesskostenrechnung und Prozesskostenmanagement als Elemente eines integrierten Führungsansatzes.....	104
3.3	Bankinterne Anforderungen an ein Prozesskostenmanagement.....	111
3.3.1	Allgemeine Anforderungen.....	112
3.3.2	Abbildung des Unternehmensprozesses.....	114
3.3.3	Planung und Steuerung des Unternehmensprozesses.....	116
3.3.4	Kontrolle des Unternehmensprozesses.....	118
3.3.5	Überblick über die unternehmensinternen Anforderungen.....	120
<b>Teil II:</b>	<b>Prozesskostenmanagement bei Banken - Wesen, Aufbau und Bestandteile.....</b>	<b>125</b>
<b>4.</b>	<b>Entwurf eines Gesamtsystems.....</b>	<b>127</b>
4.1	Wesen und Aufbau des Prozesskostenmanagements.....	127

4.1.1	Prozesskostenmanagement im Überblick.....	130
4.1.2	Gedankengut des Prozesskostenmanagements .....	136
4.1.3	Institutionen des Prozesskostenmanagements .....	141
4.1.4	Ablauf des Prozesskostenmanagements .....	150
4.2	Instrumente des Prozesskostenmanagements .....	159
4.2.1	Allgemeine Anforderungen an die instrumentelle Ausgestaltung .....	159
4.2.2	Prozesskostenrechnung.....	164
4.2.3	Business Process Redesign.....	167
4.2.4	Leistungsmessungssystem.....	171
4.2.5	Benchmarking .....	176
4.2.6	Kontinuierliche Verbesserung .....	180
<b>5.</b>	<b>Prozesskostenrechnung als zentraler Bestandteil.....</b>	<b>187</b>
5.1	Wesen und Aufbau der Prozesskostenrechnung.....	187
5.1.1	Grenzen der traditionellen Bankkostenrechnung.....	188
5.1.2	Grundidee der Prozesskostenrechnung .....	192
5.1.3	Prozesskostenrechnung im Überblick .....	200
5.1.4	Strategische und operative Handlungsebenen .....	209
5.2	Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung.....	213
5.2.1	Definition der Produkte und Marktleistungen.....	216
5.2.2	Durchführung von Ablaufstudien.....	225
5.2.3	Aufbau des Tätigkeitskatalogs.....	233
5.2.4	Bewertung der Abläufe.....	244
5.2.5	Kalkulation der Prozesskosten .....	247
<b>6.</b>	<b>Ausgewählte Fragen zur Umsetzung der Prozesskosten- rechnung.....</b>	<b>257</b>
6.1	Bestimmung der Mengenfaktoren für die Ressource Personal .....	260
6.1.1	Grundlagen der Zeiterhebung.....	262
6.1.2	Überblick über die Methoden zur Zeiterhebung .....	268
6.1.3	Beurteilung und Vorgehensweise der Zeit- erhebung.....	277

6.2	Bestimmung der Kostenfaktoren zur Bewertung der Tätigkeiten.....	282
6.2.1	Gestaltungsparameter zur Bestimmung der Kosten- faktoren .....	285
6.2.2	Anwendung der Gestaltungsparameter auf eine konkrete Handlungssituation.....	293
6.3	Anwendung der Prozesskostenrechnung.....	301
6.3.1	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung mit Transferpreisen .....	303
6.3.2	Auswertungen für den Leistungsbereich.....	308
6.3.3	Auswertungen für den Marktbereich.....	316
<b>7.</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>321</b>
7.1	Beurteilung des Prozesskostenmanagements.....	321
7.1.1	Erfüllung der umfeldbezogenen Anforderungen.....	322
7.1.2	Erfüllung der unternehmensinternen Anforde- rungen.....	326
7.2	Zehn Thesen zum Prozesskostenmanagement.....	330
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>337</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>341</b>