

Andreas Benz

Konzeption einer Prozesskostenrechnung zur Abrechnung von Workflows in Banken

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832419271

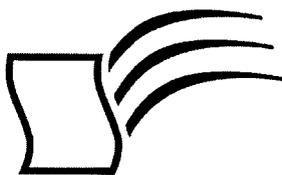
Andreas Benz

Konzeption einer Prozesskostenrechnung zur Abrechnung von Workflows in Banken

Andreas Benz

Konzeption einer Prozesskostenrechnung zur Abrechnung von Workflows in Banken

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Liechtenstein, Liechtenstein
April 1999 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1927

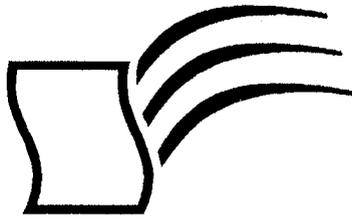
Benz, Andreas: Konzeption einer Prozesskostenrechnung zur Abrechnung von Workflows in Banken / Andreas Benz - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999
Zugl.: Vaduz, Fachhochschule, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|------------|
| INHALTSVERZEICHNIS | I |
| ZUSAMMENFASSUNG..... | II |
| ABSTRACT | III |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... | IV |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | V |
| TABELLENVERZEICHNIS..... | VII |
| 1. ZIELSETZUNG | 1 |
| 2. PROZESSKOSTENRECHNUNG..... | 3 |
| 2.1. ENTSTEHUNG UND ZIELSETZUNG..... | 3 |
| 2.2. BEGRIFFSDEFINITIONEN | 7 |
| 2.3. VORGEHENSWEISE..... | 10 |
| 2.4. EINSATZMÖGLICHKEITEN..... | 24 |
| 2.5. ZUSAMMENFASSUNG | 25 |
| 3. WORKFLOW-MANAGEMENT | 28 |
| 3.1. HERKUNFT UND MOTIVATION | 28 |
| 3.2. GESCHÄFTSPROZESS – GESCHÄFTSPROZESSMODELLIERUNG..... | 29 |
| 3.3. COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK (CSCW) | 30 |
| 3.4. ARTEN VON WORKFLOWS | 41 |
| 3.5. WORKFLOW-MANAGEMENT-SYSTEME | 48 |
| 3.6. NÜTZEN UND ZIELE VON WORKFLOW-MANAGEMENT-SYSTEMEN | 52 |
| 3.7. ZUSAMMENFASSUNG | 54 |
| 4. ZUSAMMENHANG PROZESSKOSTENRECHNUNG UND WFMS | 56 |
| 5. KONZEPT FÜR DIE RAIFFEISENBANK FELDKIRCH | 64 |
| 5.1. GESCHICHTE UND ENTWICKLUNG..... | 64 |
| 5.2. STRUKTUR UND ORGANISATION DER RAIFFEISENBANK | 66 |
| 5.3. BANKGESCHÄFTE UND DIENSTLEISTUNGEN | 70 |
| 5.4. ANWENDUNG DER PROZESSKOSTENRECHNUNG FÜR EINE BANK..... | 70 |
| 5.5. ERMITTLUNG DER PROZESSE – GESCHÄFTSPROZESSMODELLIERUNG | 73 |
| 5.5.1. Kreditprozeß | 73 |
| 5.5.2. Überweisungsauftrag..... | 81 |
| 5.5.3. Spareinzahlung..... | 91 |
| 5.5.4. Sparauszahlung..... | 112 |
| 5.5.5. Sparrealisat..... | 127 |
| 5.5.6. Prozeß - Verkauf einer Lebensversicherung | 138 |
| 5.5.7. Wertpapierkauf..... | 149 |
| 5.6. TÄTIGKEITSANALYSE UND ERMITTLUNG DER PROZESSKOSTENTREIBER | 166 |
| 5.6.1. Kreditprozeß | 167 |
| 5.6.2. Überweisungsauftrag..... | 169 |
| 5.6.3. Spareinzahlung..... | 171 |
| 5.6.4. Sparauszahlung..... | 174 |
| 5.6.5. Sparrealisat..... | 177 |
| 5.6.6. Prozeß – Verkauf einer Lebensversicherung..... | 179 |
| 5.6.7. Wertpapierkauf..... | 182 |
| 5.7. ERMITTLUNG DER PROZESSKOSTENSÄTZE | 186 |
| 5.8. ZUSAMMENFASSUNG DER (TEIL-) PROZESSE ZU HAUPTPROZESSEN..... | 195 |
| 6. AUSBLICK | 198 |
| LITERATURVERZEICHNIS..... | 201 |

Zusammenfassung

Steigender Konkurrenzdruck, niedrigeres Zinsniveau, kleinere Margen – dies alles sind Signale für einen Strukturwandel, dem sich die Banken unterziehen müssen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Deshalb wird ein gezieltes Kostenmanagement gefordert, welches die Prozesse im Unternehmen effizient abrechnen läßt, um somit Kostenführerschaft zu erreichen.

Was kostet die Abwicklung eines Kreditantrages bzw. eines Überweisungsauftrages? Wie lange dauert die Bewilligung des Kreditvertrages bis zur Auszahlung an den Kunden? In welchen Abläufen gibt es noch Optimierungsmöglichkeiten?

Das sind alles Fragen, auf die sich mit den derzeitigen Kostenrechnungssystemen keine aufschlußreichen Antworten finden lassen. Grund dafür ist die mangelhafte Zurechenbarkeit der Gemeinkosten zu den einzelnen Tätigkeiten.

Mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung wird es ermöglicht, die Kostenstellenkosten auf die einzelnen Teilprozesse der Kostenstelle zu verteilen. Werden die einzelnen Teilprozesse zu Hauptprozessen zusammengefaßt, so können die Prozeßkosten für den einmaligen Ablauf des Hauptprozesses kalkuliert werden.

Workflow-Management-Systeme sind bei der Einführung einer Prozeßkostenrechnung besonders hilfreich. Mit Hilfe dieser Systeme können Geschäftsprozesse automatisiert werden, und die Workflow-Management-Systeme liefern wichtige Informationen für die Prozeßkostenrechnung.

Abstract

Increasing competition, differences between interest levels, lower margins – these are signs to recognize the mood of the times, that the banks have to undergo a structural change. Therefore a purposeful cost management is necessary, which allows to cash up the processes in an enterprise efficiently.

How much does the borrowing or a transfer order the credit institution cost? How long does it take time for a granted credit till the credit is paid out to the customer? Which processes are necessary to optimize?

All these are questions to which with the traditional cost-accounting methods nobody could find an answer. Main reason is the accounting of the overhead costs to the different activities.

With the help of the activity based costing it's possible, to distribute the cost-center costs to the part processes of the cost centers. If the different part processes were combined to main processes, the activity based costs could be calculated for the unique course of a main process.

Workflow management systems are especially helpful for the introduction of an activity based costing system. With the aid of these systems, business processes can be automated and they supply necessary information for the activity based costing.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|------|--|
| ABC | activity based costing |
| APA | Austria Presse Agentur |
| API | application programming interface |
| ARIS | Architektur integrierter Informationssysteme |
| BPR | Business Process Reengineering |
| CD-R | CD-Recordable |
| CSCW | Computer Supported Cooperative Work |
| DMS | Dokumentenmanagementsysteme |
| EPK | ereignisgesteuerte Prozeßkette |
| ERM | Entity-Relationship-Modell |
| GE | Geldeinheiten |
| HP | Hauptprozeß |
| KA | Kreditabteilung |
| KB | Kundenberater |
| KC | Kreditcontrolling |
| KsSt | Kostenstelle |
| KS | Kundenservice |
| lmi | leistungsmengeninduziert |
| lmn | leistungsmengenneutral |
| MA | Mitarbeiter |
| ME | Mengeneinheit |
| MJ | Mannjahre |
| OCR | optical character recognition |
| OE | Organisationseinheit |
| OM | Objektmodell |
| PB | Privatbank |
| RLB | Raiffeisenlandesbank |
| SGF | Strategische Geschäftsfelder |
| TP | Teilprozeß |
| WAG | Wertpapieraufsichtsgesetz |
| WFMC | Workflow-Management-Coalition |
| WFMS | Workflow-Management-Systeme |
| WORM | Write Once Read Multiple |
| ZV | Zahlungsverkehr |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Veränderte Kostenstrukturen in der betrieblichen Wertschöpfung | 3 |
| Abbildung 2: Hauptprozesse als abteilungsübergreifende Vorgänge | 8 |
| Abbildung 3: Prinzip der Hauptprozessverdichtung | 9 |
| Abbildung 4: Klassifikationsschema von CSCW-Systemen | 31 |
| Abbildung 5: Elemente eines Geschäftsprozesses | 35 |
| Abbildung 6: Ausschnitt eines Geschäftsprozesses | 38 |
| Abbildung 7: Architektur und Funktionen eines DMS | 40 |
| Abbildung 8: Strukturierungsgrad/Wiederholungsgrad | 43 |
| Abbildung 9: Prozessoptimum nach Business Process Reengineering | 44 |
| Abbildung 10: Geschäftsprozess Typen in Abhängigkeit der Variablenausprägung | 46 |
| Abbildung 11: Eignung von Prozess-/Aufgabentypen für WFMS | 48 |
| Abbildung 12: Referenzmodell für WFMS | 50 |
| Abbildung 13: Technik für das schlanke Büro | 52 |
| Abbildung 14: Ziele aus Forschung und Praxis | 53 |
| Abbildung 15: Verknüpfung von Workflow-Management und Prozesskostenrechnung | 58 |
| Abbildung 16: Aufbau der Bankkostenrechnung - Datenflüsse | 59 |
| Abbildung 17: Aufbau der Bankkostenrechnung - Konzeptionelle Vorgehensweise | 60 |
| Abbildung 18: System des Rechnungswesens | 63 |
| Abbildung 19: Geschäftspolitische Bedeutung der Kunden | 67 |
| Abbildung 20: Organigramm der Raiffeisenbank Feldkirch | 69 |
| Abbildung 21: Hauptprozeß "Kreditvergabe" | 73 |
| Abbildung 22: TP 1 - Antrag erstellen | 74 |
| Abbildung 23: TP 2 - Bonität prüfen | 75 |
| Abbildung 24: TP 3 - Kreditantrag bewilligen | 76 |
| Abbildung 25: TP 4 - Kreditvertrag administrieren | 77 |
| Abbildung 26: Funktionen des HP "Kreditvergabe" | 78 |
| Abbildung 27: Hauptprozeß "Überweisungsauftrag mit Kontodeckung" | 81 |
| Abbildung 28: Hauptprozeß "Überweisungsauftrag ohne Kontodeckung" | 81 |
| Abbildung 29: TP 1 - Überweisung formell prüfen | 83 |
| Abbildung 30: TP 2 - Kontodeckung prüfen | 84 |
| Abbildung 31: TP 3 - Kontodeckung nicht vorhanden | 85 |
| Abbildung 32: TP 4 - Überweisung buchen | 86 |
| Abbildung 33: Funktionen des HP "Überweisungsauftrag mit Kontodeckung" | 87 |
| Abbildung 34: Funktionen des HP "Überweisungsauftrag ohne Kontodeckung" | 88 |
| Abbildung 35: TP 1 - Sparbuch prüfen | 92 |
| Abbildung 36: Hauptprozeß "freizügige Spareinzahlung" | 92 |
| Abbildung 37: TP 2 - freizügige Spareinzahlung (Teil 1) | 93 |
| Abbildung 38: TP 2 - freizügige Spareinzahlung (Teil 2) | 94 |
| Abbildung 39: Funktionen des HP "freizügige Spareinzahlung" | 95 |
| Abbildung 40: Hauptprozeß "normale Spareinzahlung - Standardablauf" | 97 |
| Abbildung 41: Hauptprozeß "normale Spareinzahlung mit Sperrenbearbeitung" | 98 |
| Abbildung 42: Hauptprozeß "normale Spareinzahlung mit Sparbuchwechsel" | 98 |
| Abbildung 43: Hauptprozeß "normale Spareinzahlung mit Sperrenbearbeitung und Sparbuchwechsel" | 98 |
| Abbildung 44: TP 2 - normale Spareinzahlung | 99 |
| Abbildung 45: TP 3 - Einzahlung durchführen | 100 |
| Abbildung 46: TP 4 - Hinweistext bearbeiten | 101 |
| Abbildung 47: TP 5 - Sperre bearbeiten (Sonderbehandlung) | 102 |
| Abbildung 48: TP 6 - Sparbuchwechsel (Teil 1) - Sonderbehandlung | 103 |
| Abbildung 49: TP 6 - Sparbuchwechsel (Teil 2) - Sonderbehandlung | 104 |
| Abbildung 50: Funktionen des HP "normale Spareinzahlung - Standardablauf" | 105 |
| Abbildung 51: Funktionen des HP "normale Spareinzahlung mit Sperrenbearbeitung" | 106 |
| Abbildung 52: Funktionen des HP "normale Spareinzahlung mit Sparbuchwechsel" | 107 |
| Abbildung 53: Funktionen des HP "normale Spareinzahlung mit Sperrenbearbeitung und Sparbuchwechsel" | 108 |
| Abbildung 54: TP 1 - Sparbuch prüfen | 112 |
| Abbildung 55: Hauptprozeß "freizügige Sparauszahlung" | 112 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 56: TP 2 - freizügige Sparauszahlung (Teil 1) | 114 |
| Abbildung 57: TP 2 - freizügige Sparauszahlung (Teil 2) | 115 |
| Abbildung 58: Funktionen des HP "freizügige Sparauszahlung" | 116 |
| Abbildung 59: Hauptprozeß "normale Sparauszahlung - Standardablauf" | 119 |
| Abbildung 60: TP 2 - normale Sparauszahlung | 120 |
| Abbildung 61: TP 3 - Auszahlung durchführen | 121 |
| Abbildung 62: TP 4 - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teil 1) | 122 |
| Abbildung 63: TP 4 - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teil 2) | 123 |
| Abbildung 64: Funktionen des HP "Sparauszahlung - Standardablauf" | 124 |
| Abbildung 65: Hauptprozeß "Sparrealisat" | 127 |
| Abbildung 66: TP 1 - Sparbuch prüfen | 128 |
| Abbildung 67: TP 2 - Signalerkennung u. Legitimationsdaten prüfen | 129 |
| Abbildung 68: TP 3 - Realisat durchführen | 130 |
| Abbildung 69: TP 4 - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teil 1) | 131 |
| Abbildung 70: TP 4 - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teil 2) | 132 |
| Abbildung 71: TP 5 - Auszahlung | 133 |
| Abbildung 72: Funktionen des HP "Sparrealisat" | 134 |
| Abbildung 73: Hauptprozeß "Versicherungsvertrag mit EDV " | 138 |
| Abbildung 74: Hauptprozeß "Versicherungsvertrag mit Formular" | 138 |
| Abbildung 75: TP 1 - Kunde beraten | 140 |
| Abbildung 76: TP 2 - Angebot erstellen | 141 |
| Abbildung 77: TP 3 - Vertrag mit EDV | 142 |
| Abbildung 78: TP 4 - Vertrag mit Formular | 143 |
| Abbildung 79: TP 5 - Vertrag prüfen | 144 |
| Abbildung 80: TP 6 - Weiterleitung Vertrag | 144 |
| Abbildung 81: Funktionen des HP "Versicherungsvertrag mit Formular" | 145 |
| Abbildung 82: Funktionen des HP "Versicherungsvertrag mit EDV" | 146 |
| Abbildung 83: Hauptprozeß "Wertpapierkauf über Solo mit Depotkontoeröffnung" | 149 |
| Abbildung 84: Hauptprozeß "Wertpapierkauf über Formular mit Depotkontoeröffnung" | 149 |
| Abbildung 85: Hauptprozeß "Wertpapierkauf über Solo ohne Depotkontoeröffnung" | 149 |
| Abbildung 86: Hauptprozeß "Wertpapierkauf über Formular ohne Depotkontoeröffnung" | 149 |
| Abbildung 87: TP 1 - Kunde beraten | 151 |
| Abbildung 88: TP 2 - Depotkonto eröffnen | 152 |
| Abbildung 89: TP 3 - Wertpapierabwicklung | 153 |
| Abbildung 90: TP 4 - Antrag über Solo | 154 |
| Abbildung 91: TP 5 - Antrag mit Formular | 155 |
| Abbildung 92: TP 6 - Auftrag prüfen | 156 |
| Abbildung 93: TP 7 - Endabrechnung | 157 |
| Abbildung 94: Funktionen des HP "Wertpapierkauf über Solo mit Depotkontoeröffnung" | 158 |
| Abbildung 95: Funktionen des HP "Wertpapierkauf über Formular mit Depotkontoeröffnung" | 159 |
| Abbildung 96: Funktionen des HP "Wertpapierkauf über Solo ohne Depotkontoeröffnung" | 160 |
| Abbildung 97: Funktionen des HP "Wertpapierkauf über Formular ohne Depotkontoeröffnung" | 161 |

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|---|-----|
| <i>Tabelle 1: Ergebnis Tätigkeitsanalyse</i> | 12 |
| <i>Tabelle 2: Verteilung der Kostenstellenkosten</i> | 14 |
| <i>Tabelle 3: Ermittlung der Prozeßkostensätze</i> | 19 |
| <i>Tabelle 4: Zusammenfassung von Prozessen</i> | 20 |
| <i>Tabelle 5: Aktivitätserfassung, Kapazitäts- und Kostenzuordnung</i> | 23 |
| <i>Tabelle 6: Abgrenzung Geschäftsprozeß - Workflow</i> | 36 |
| <i>Tabelle 7: Workflow-Management versus Workgroup-Computing</i> | 39 |
| <i>Tabelle 8: Kenngrößen eines Workflows</i> | 43 |
| <i>Tabelle 9: Variablen und Indikatoren von Geschäftsprozessen</i> | 45 |
| <i>Tabelle 10: Typisierung von Büroaufgaben</i> | 47 |
| <i>Tabelle 11 : Bankstellen und Gründungsjahr der Raiffeisenbank Feldkirch</i> | 64 |
| <i>Tabelle 12: Die 10 größten Banken in Österreich</i> | 65 |
| <i>Tabelle 13: Strategische Geschäftsfelder der Raiffeisenbank</i> | 68 |
| <i>Tabelle 14: Einteilung der Prozesse der Raiffeisenbank Feldkirch</i> | 72 |
| <i>Tabelle 15: Beschreibung HP "Kreditvergabe"</i> | 80 |
| <i>Tabelle 16: Beschreibung HP "freizügige Spareinzahlung"</i> | 97 |
| <i>Tabelle 17: Beschreibung HP "normale Spareinzahlung"</i> | 111 |
| <i>Tabelle 18: Beschreibung HP "freizügige Sparauszahlung"</i> | 118 |
| <i>Tabelle 19: Beschreibung HP "normale Sparauszahlung"</i> | 127 |
| <i>Tabelle 20: Beschreibung HP "Sparrealisat"</i> | 137 |
| <i>Tabelle 21: Beschreibung HP "Verkauf einer Lebensversicherung"</i> | 148 |
| <i>Tabelle 22: Beschreibung HP "Wertpapierkauf"</i> | 165 |
| <i>Tabelle 23: Tätigkeitsliste - Antrag erstellen (Teilprozeß 1)</i> | 167 |
| <i>Tabelle 24: Tätigkeitsliste - Bonität prüfen (Teilprozeß 2)</i> | 168 |
| <i>Tabelle 25: Tätigkeitsliste - Kreditantrag bewilligen (Teilprozeß 3)</i> | 168 |
| <i>Tabelle 26: Tätigkeitsliste - Kreditvertrag administrieren (Teilprozeß 4)</i> | 168 |
| <i>Tabelle 27: Tätigkeitsliste - Überweisung formell prüfen (Teilprozeß 5)</i> | 169 |
| <i>Tabelle 28: Tätigkeitsliste - Kontodeckung prüfen (Teilprozeß 6)</i> | 170 |
| <i>Tabelle 29: Tätigkeitsliste - Überweisung buchen (Teilprozeß 7)</i> | 170 |
| <i>Tabelle 30: Tätigkeitsliste - Kontodeckung nicht vorhanden (Teilprozeß 8)</i> | 170 |
| <i>Tabelle 31: Tätigkeitsliste - Sparbuch prüfen (Teilprozeß 9)</i> | 171 |
| <i>Tabelle 32: Tätigkeitsliste - freizügige Spareinzahlung (Teilprozeß 10)</i> | 172 |
| <i>Tabelle 33: Tätigkeitsliste - normale Spareinzahlung (Teilprozeß 11)</i> | 173 |
| <i>Tabelle 34: Tätigkeitsliste - Einzahlung durchführen (Teilprozeß 12)</i> | 173 |
| <i>Tabelle 35: Tätigkeitsliste - Hinweistext bearbeiten (Teilprozeß 13)</i> | 173 |
| <i>Tabelle 36: Tätigkeitsliste - Sperre bearbeiten (Sonderbehandlung) (Teilprozeß 14)</i> | 174 |
| <i>Tabelle 37: Tätigkeitsliste - Sparbuchwechsel (Sonderbehandlung) (Teilprozeß 15)</i> | 174 |
| <i>Tabelle 38: Tätigkeitsliste - freizügige Sparauszahlung (Teilprozeß 16)</i> | 175 |
| <i>Tabelle 39: Tätigkeitsliste - normale Sparauszahlung (Teilprozeß 17)</i> | 176 |
| <i>Tabelle 40: Tätigkeitsliste - Auszahlung durchführen (Teilprozeß 18)</i> | 176 |
| <i>Tabelle 41: Tätigkeitsliste - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teilprozeß 19)</i> | 177 |
| <i>Tabelle 42: Tätigkeitsliste - Signalerkennung u. Legitimationsdaten prüfen (Teilprozeß 20)</i> | 178 |
| <i>Tabelle 43: Tätigkeitsliste - Realisat durchführen (Teilprozeß 21)</i> | 178 |
| <i>Tabelle 44: Tätigkeitsliste - Lösungswort und Hinweistext bearbeiten (Teilprozeß 22)</i> | 178 |
| <i>Tabelle 45: Tätigkeitsliste - Auszahlung (Teilprozeß 23)</i> | 179 |
| <i>Tabelle 46: Tätigkeitsliste - Kunde beraten (Teilprozeß 24)</i> | 180 |
| <i>Tabelle 47: Tätigkeitsliste - Angebot erstellen (Teilprozeß 25)</i> | 180 |
| <i>Tabelle 48: Tätigkeitsliste - Vertrag mit EDV (Teilprozeß 26)</i> | 181 |
| <i>Tabelle 49: Tätigkeitsliste - Weiterleitung Vertrag (Teilprozeß 27)</i> | 181 |
| <i>Tabelle 50: Tätigkeitsliste - Vertrag mit Formular (Teilprozeß 28)</i> | 181 |
| <i>Tabelle 51: Tätigkeitsliste - Vertrag prüfen (Teilprozeß 29)</i> | 182 |
| <i>Tabelle 52: Tätigkeitsliste - Kunde beraten (Teilprozeß 30)</i> | 183 |
| <i>Tabelle 53: Tätigkeitsliste - Wertpapierabwicklung (Teilprozeß 31)</i> | 183 |
| <i>Tabelle 54: Tätigkeitsliste - Antrag über SOLO (Teilprozeß 32)</i> | 184 |
| <i>Tabelle 55: Tätigkeitsliste - Endabrechnung (Teilprozeß 33)</i> | 184 |
| <i>Tabelle 56: Tätigkeitsliste - Antrag mit Formular (Teilprozeß 34)</i> | 185 |
| <i>Tabelle 57: Tätigkeitsliste - Auftrag prüfen (Teilprozeß 35)</i> | 185 |
| <i>Tabelle 58: Tätigkeitsliste - Depotkonto eröffnen (Teilprozeß 36)</i> | 186 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabelle 59: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 72 (Zahlungsverkehr)</i> | 189 |
| <i>Tabelle 60: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 71 (Kreditabteilung)</i> | 190 |
| <i>Tabelle 61: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 70 (Kreditcontrolling)</i> | 191 |
| <i>Tabelle 62: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 48 (Privatbank)</i> | 192 |
| <i>Tabelle 63: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 00 (Schalter Feldkirch) - Teil 1</i> | 193 |
| <i>Tabelle 64: Ermittlung Prozeßkostensatz für Kostenstelle 00 (Schalter Feldkirch) - Teil 2</i> | 194 |
| <i>Tabelle 65: Zusammenfassung zu Hauptprozessen (Teil 1)</i> | 195 |
| <i>Tabelle 66: Zusammenfassung zu Hauptprozessen (Teil 2)</i> | 196 |
| <i>Tabelle 67: Zusammenfassung zu Hauptprozessen (Teil 3)</i> | 197 |

1. Zielsetzung

Zielsetzung dieser Diplomarbeit soll es sein, ein Konzept einer Prozeßkostenrechnung für die Abrechnung von Workflows eines Kreditinstitutes zu erarbeiten. Dazu soll im folgenden zweiten Kapitel der Begriff der Prozeßkostenrechnung anhand von verschiedenen theoretischen Ansätzen erklärt werden. Im dritten Kapitel werden die theoretischen Aspekte von Workflow-Management-Systemen aufgezeigt, damit im vierten Abschnitt die Zusammenhänge der Prozeßkostenrechnung zu den Workflow-Management-Systemen erkannt werden. Die Abschnitte zwei bis vier dienen dazu, sich in die Thematik einzuarbeiten und die Grundbegriffe zu verstehen, damit danach in Kapitel fünf die theoretischen Aspekte der Prozeßkostenrechnung in die Praxis umgesetzt werden können.

Zu Beginn von Kapitel fünf wird die Raiffeisenbank Feldkirch kurz vorgestellt. Anschließend werden die sieben Geschäftsprozesse

- Kreditprozeß
- Überweisungsauftrag
- Spareinzahlung
- Sparauszahlung
- Sparrealisat
- Prozeß – Verkauf einer Lebensversicherung
- Wertpapierkauf

mit Hilfe des ARIS-Tools grafisch aufbereitet und modelliert. Diese sieben Arten von Prozessen sind deswegen von Interesse, da die Schalterprozesse (Überweisungsauftrag und Sparprozesse) sehr viel Zeit in Anspruch nehmen und deshalb auch nicht kostendeckend abgewickelt werden können. Für diese Prozesse ist es interessant zu wissen, wieviel Kosten sie tatsächlich verursachen. Im Gegensatz dazu sind die Prozesse im Versicherungs- bzw. Wertpapierbereich im Provisions-

geschäft anzusiedeln. Für jeden Abschluß dieser Produkte bekommt die Bank Provisionen. Hier ist es interessant zu wissen, ab welcher Verkaufssumme Kostendeckung erreicht wird. Kostendeckung bedeutet hierbei, daß die erhaltenen Provisionen für dieses Produkt die verursachten Kosten des Prozesses decken.

Diese sieben Geschäftsprozesse werden mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung in Abschnitt fünf kalkuliert. Im letzten Abschnitt soll diese Diplomarbeit mit einem Ausblick abgeschlossen werden.

2. Prozesskostenrechnung

2.1. Entstehung und Zielsetzung

Miller und Vollmann haben 1985 in einer Publikation dargelegt, daß die Gemeinkosten der amerikanischen Industrie, bezogen auf die Nettowertschöpfung und die Fertigungskosten, seit mehr als 100 Jahren stetig angestiegen sind, wobei der Anteil der Lohnneinzelnkosten stark zurückgegangen ist.¹ Folgende Abbildung soll diese Veränderung zeigen.

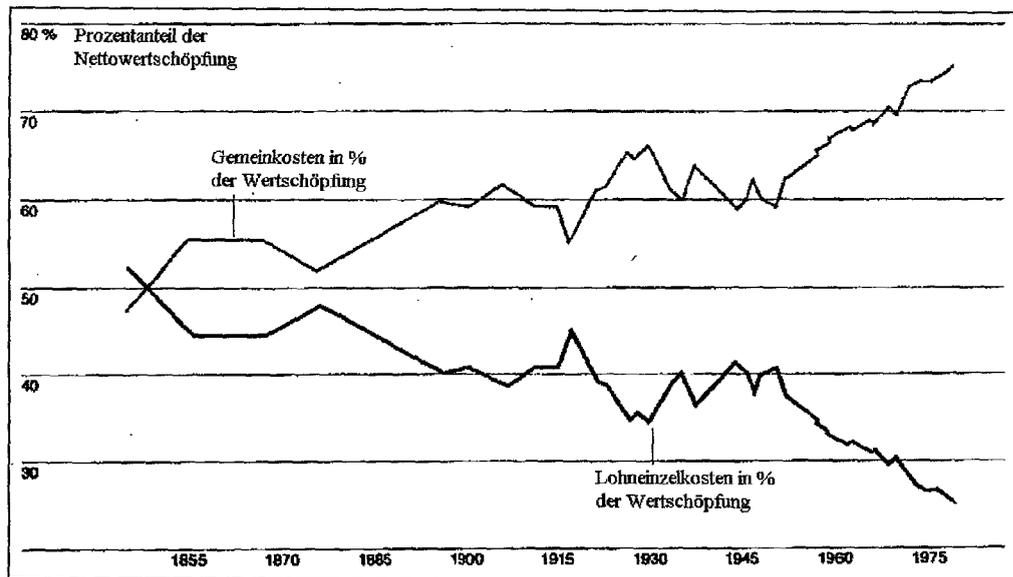


Abbildung 1: Veränderte Kostenstrukturen in der betrieblichen Wertschöpfung

Quelle: J. Miller, T. Vollmann (1985), S. 143

Dieser Anstieg der Gemeinkosten ist auf folgende Kostenverschiebungen zurückzuführen:²

- Rationalisierungsmaßnahmen im Produktionsbereich
- Verschiebung von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt, welcher durch den Wettbewerb ausgelöst wird. Dies führt zu kürzeren Produktlebenszyklen und deshalb zu Aufwendungen in den gemeinkostenlastigen indirekten Bereichen des Unternehmens.

¹ Vgl. J.G. Miller, T.E. Vollmann (1985), S. 142 ff.

² Vgl. P. Furer (1993), S. 54 f.

- Durch die Komplexität der EDV-Technologie wird eine verstärkte Systemtechnik gefordert, welche sich auf die Gemeinkosten auswirkt.
- Automatisierungen führen zu Kostenverschiebungen. Lohneinzelkosten sinken, wobei die Technologiekosten (z.B.: Abschreibung, Wartung usw.) und deshalb auch die Gemeinkosten steigen.

Diese Gründe der Kostenverteilung treffen besonders auch im Dienstleistungsreich zu.

Deshalb wird nach Kostenrechnungsverfahren gesucht, die es erlauben, die Gemeinkosten zu analysieren und differenziert zu verrechnen. Eine verursachungsgerechtere Verrechnung der Gemeinkosten wird neben anderen Verfahren, wie beispielsweise der Gemeinkostenwertanalyse auch durch die Prozeßkostenrechnung von Cooper/Kaplan und Horváth/Mayer erreicht.

Der Begriff der Prozeßkostenrechnung wird in Deutschland auch als Vorgangskalkulation bezeichnet, wobei in den USA von activity based costing (ABC) oder von cost driver accounting gesprochen wird. Die Prozeßkostenrechnung behandelt die Mängel der traditionellen Kostenrechnungssysteme mit speziellem Hinblick auf die Behandlung der Gemeinkosten.³

Unter dem Begriff der traditionellen Kostenrechnungssysteme werden in dieser Arbeit die bisherigen Ansätze der Vollkostenrechnung, wie beispielsweise die Zuschlagskalkulation und die Verfahren der Teilkostenrechnung, wie zum Beispiel die Deckungsbeitragsrechnung verstanden.

³ Vgl. F. Bea, J. Haas (1997), S. 316

In der traditionellen Kostenträgerrechnung werden die Einzelkosten direkt und die Gemeinkosten mit Hilfe von Zuschlagssätzen auf die Kostenträger verrechnet. Diese Kostenverrechnung wird akzeptiert, wenn die Einzelkosten den Hauptteil der zu verrechnenden Kosten eines Unternehmens ausmachen. Durch den wachsenden Dienstleistungsanteil (wie Beratung, Kundendienst, Service) und durch vermehrte administrative, vorbereitende, steuernde, überwachende und koordinierende Tätigkeiten im Unternehmen gab es in den letzten Jahren doch einen deutlichen Anstieg des Gemeinkostenanteils im Unternehmen. „Dieser führt zu hohen Gemeinkostenzuschlagssätzen bei geringeren Einzelkosten und damit zu einer Verstärkung der ohnehin vorhandenen Mängel der Zuschlagskalkulation.“⁴

Durch erhöhte Gemeinkostenzuschlagssätze kann die Kalkulation zu erheblichen Verzerrungen führen, da dadurch die Produkte zu teuer kalkuliert werden könnten. Dies hätte zur Ursache, daß vom Management strategische Fehlentscheidungen in der Produkt- und Preispolitik getroffen werden könnten. Ist der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens höher als der Anteil der Einzelkosten, so ist es nicht mehr gerechtfertigt, diese Gemeinkosten bei den Kostenrechnungssystemen zu vernachlässigen oder auszugrenzen. Die Prozeßkostenrechnung versucht dieser Gesamtproblematik entgegenzuwirken und wird von Mayer folgendermaßen definiert:

„Prozeßkostenrechnung verstehen wir als einen neuen, das Management unterstützenden Ansatz zur Beherrschung der nach wie vor wachsenden Gemeinkostenbereiche aller Unternehmen. Es findet eine Fokussierung auf die Geschäftsprozesse als Ursache und Begründung des Kostenanfalls statt.“⁵ „Kern des Ansatzes ist die Neustrukturierung der Gemeinkostenbereiche in sachlich zusammengehörige kostenstellenübergreifende Prozeßketten.“⁶

Demnach bezieht sich die Prozeßkostenrechnung auf die Verrechnung von Gemeinkosten anhand von Geschäftsprozessen.

⁴ F. Bea, J. Haas (1997), S. 315

⁵ R. Mayer (1998a), S. 5

⁶ R. Mayer (1998), S. 135

Durch die Kritik an den herkömmlichen Kostenrechnungssystemen, wie erhöhter Gemeinkostenanteil an den Gesamtkosten und unzulängliche Gemeinkostenzuschlagssätze, wurde die Prozeßkostenrechnung entwickelt. Diese verfolgt im wesentlichen folgende Ziele:

- Erhöhung der Kosten- und Leistungstransparenz
- Ermittlung korrekter Selbstkosten
- Steuerung der Gemeinkostenbereiche

Wie eingangs dieses Kapitels erwähnt wurde, wird bei den traditionellen Kostenrechnungssystemen die Schlüsselung der Gemeinkosten bemängelt. Wie bei allen Kostenrechnungsverfahren ist es auch Ziel der Prozeßkostenrechnung, die Leistungserstellung transparent zu machen. Durch diese **Erhöhung der Kosten- und Leistungstransparenz** gibt die Prozeßkostenrechnung nicht nur einen Überblick über die einzelnen Kostenstellen eines Unternehmens, sondern analysiert auch die Zusammenhänge kostenstellenübergreifender Prozesse. Die geänderte Sichtweise auf die Prozesse zeigt den Zusammenhang der Kostenstellen und den Beitrag auf die Gesamtleistung des Unternehmens. Weiters werden durch die Prozeßkostenrechnung die kostenverursachenden Faktoren bzw. Tätigkeiten eines Unternehmens ersichtlich.⁷

Die verursachungsgerechtere Verrechnung der Gemeinkosten zu den Kalkulationsobjekten ist Ziel der Prozeßkostenrechnung. Dazu ist die Verrechnung der Kosten, die für die Ausführung der Tätigkeiten für eine bestimmte Leistung anfallen, notwendig. Die **Ermittlung der Selbstkosten** durch die Prozeßkostenrechnung gibt wichtige Entscheidungsmöglichkeiten für neue Produktentwicklungen und auch für die Preisgestaltung der bereits vorhandenen Produkte.⁸

⁷ Vgl. U. Rüeßegger (1996), S. 168 f.

⁸ Vgl. U. Rüeßegger (1996), S. 169

Weiteres Ziel der Prozeßkostenrechnung ist die **Steuerung der Gemeinkostenbereiche** durch das Bereitstellen von Informationen für strategische Entscheidungen. Dies wären zum Beispiel Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen über indirekte Leistungsbereiche. Diese Informationen sollen den Managern für die Beurteilung der Effizienz (z.B.: Kapazitätsauslastung) dienen.⁹

Durch die Gemeinkostenverrechnung wird in der Prozeßkostenrechnung das Kostenvolumen in der Analyse differenzierter betrachtet.

2.2. Begriffsdefinitionen

Bevor das Vorgehen zum Aufbau einer Prozeßkostenrechnung erläutert wird, werden die wichtigsten Begriffe der Prozeßkostenrechnung geklärt.

Hauptprozeß

„Ein Hauptprozeß ist eine abteilungsübergreifende Kette von Aktivitäten, welche zur Erstellung einer Kundendienstleistung erbracht werden.“¹⁰

Hauptprozesse sind aus mehreren Teilprozessen zusammengesetzt und haben einen definierten In- und Output. Beispiele für einen Hauptprozeß wären die Kreditvergabe oder der Wertpapierkauf in einer Bank.

Nachfolgende Grafik zeigt die drei Kostenstellen Kassa, Kundenbetreuung und Kreditabteilung. Weiters ist hier deutlich ersichtlich, daß der Hauptprozeß Kreditvergabe abteilungsübergreifend ist, da in allen drei Kostenstellen Teilprozesse für die Verwirklichung des Hauptprozesses anfallen.

⁹ Vgl. W. Eisele (1993), S. 716

¹⁰ P. Horvath, R. Mayer (1989), S. 216

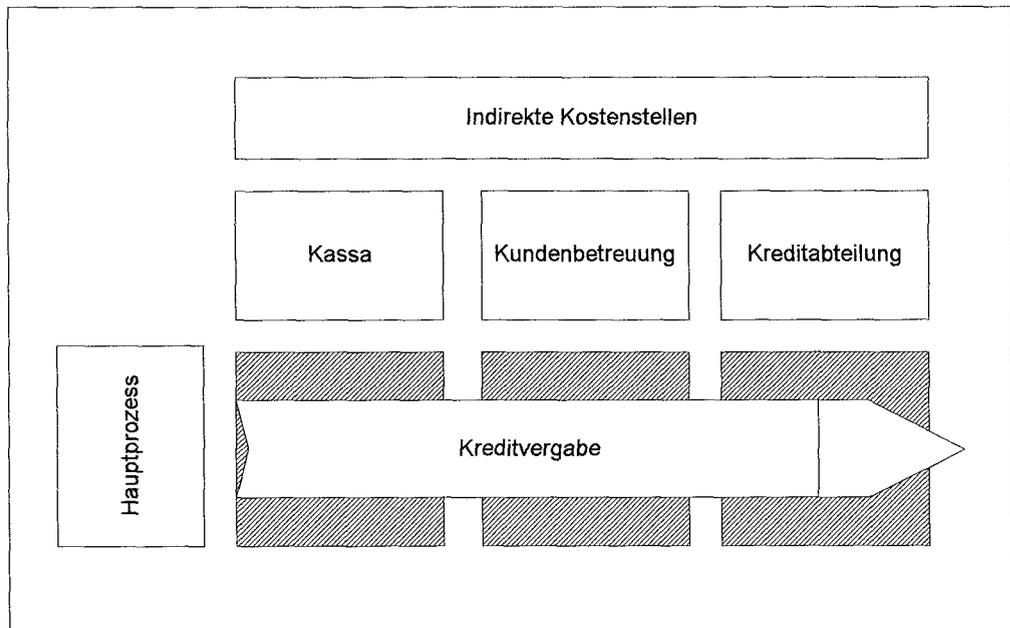


Abbildung 2: Hauptprozesse als abteilungsübergreifende Vorgänge

Quelle: in Anlehnung an R. Mayer (1991), S. 77

Teilprozeß

Ein Teilprozeß ist immer einer Abteilung zugeordnet, wobei es möglich ist, daß eine Abteilung mehrere Teilprozesse ausführt. Ist ein Teilprozeß einem Hauptprozeß zugeordnet, so wird von einem leistungsmengeninduzierten (lmi) Prozeß gesprochen. Die lmi Prozesse sind vom Leistungsvolumen (Beschäftigung) einer Kostenstelle abhängig. Leistungsmengenneutrale (lmn) Prozesse sind keinem Hauptprozeß zugeordnet. Als lmn Prozeß kann die Führung einer Abteilung genannt werden.¹¹

Aktivitäten

Ein Teilprozeß besteht aus mehreren Aktivitäten, welche in einer Kostenstelle zur Behandlung eines Teilprozesses ausgeführt werden.¹²

¹¹ Vgl. U. Rügsegger (1996), S. 170

¹² Vgl. U. Rügsegger (1996), S. 170