



dandelion.com

Prof. Dr. Hilmar J. Vollmuth, Prof. Werner **Reibels** und 18 Mitautoren

© 2007 by Hilmar J. Vollmuth, Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to dandelion.com network.

# **Kosten senken und Leistungen steigern durch marktorientiertes Kostenmanagement**

**experttyll verlag.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.1</b>	<b>Differenzierte Deckungsbeitragsrechnung</b>	<b>1</b>
	M. L. Bienert	
1.1.1	Einordnung und Begriffsbestimmung	1
1.1.2	Kostenrechnerische Grundlagen und Prämissen	1
1.1.3	Mängel der Vollkostenrechnung und Ziele der Teilkostenrechnung	3
1.1.4	Verfahren der Teilkostenrechnung	4
1.1.4.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	4
1.1.4.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	5
1.1.4.3	Sonstige Verfahren	7
1.1.5	Typische Fragestellungen und Anwendungsbeispiele	7
1.1.5.1	Break-Even-Analyse	7
1.1.5.2	Bestimmung des Produktions- und Absatzprogramms	9
1.1.5.3	Preisfindung	10
1.1.6	Kritische Bewertung	11
1.1.7	Literatur	12
<b>1.2</b>	<b>Fixkostenmanagement</b>	<b>13</b>
	K. Birker	
1.2.1	Was sind Fixkosten?	13
1.2.2	Worin liegt die Problematik der Fixkosten?	13
1.2.3	Welches sind die Anforderungen an ein Fixkostenmanagement?	16
1.2.4	Wie werden Fixkosten transparenter?	18
1.2.5	Welche Alternativen können der Kostenoptimierung dienen?	22
1.2.5.1	Fixkosten der Auslastung/Kapazität anpassen	22
1.2.5.2	Make or Buy-Entscheid	23
1.2.5.3	Outsourcing	23
1.2.5.4	Synergetische Ergänzungen	24
2.5.5	Strategische Allianzen	24
1.2.6	Wodurch werden der Fixkostensenkung Grenzen gesetzt?	25
1.2.7	Literatur	26
<b>1.3</b>	<b>Zielkostenmanagement</b>	<b>27</b>
	H. J. Vollmuth	
1.3.1	Konzeption	27
1.3.2	Kernfunktionen	28
1.3.2.1	Markt-urtd Kundenorientierung	29

1.3.2.2	Gewinnsicherung	29
1.3.2.3	Kostenreduktion	30
1.3.3	Ablauf	30
1.3.3.1	Marktpreis	31
1.3.3.2	Kundenanforderungen	31
1.3.3.3	Zielkostenbestimmungen	33
1.3.3.4	Zielkostenlücke	33
1.3.3.5	Zielkostendiagramm	34
1.3.4	Ergebnisse	36
1.3.5	Literatur	38
<b>1.4</b>	<b>Produktlebenszykluskostenrechnung</b>	<b>39</b>
	U. Brecht	
1.4.1	Konzept einer produktlebenszyklusbezogenen Kostenrechnung	39
1.4.2	Aufbau der Produktlebenszykluskostenrechnung	42
1.4.3	Investitionsorientierter Ansatz	44
1.4.4	Deckungsbeitragsorientierter Ansatz	49
1.4.5	Würdigung	50
1.4.6	Literatur	<b>51</b>
<b>1.5</b>	<b>Prozesskostenrechnung</b>	<b>52</b>
	U. Brecht	
1.5.1	Ziele und Anspruch der Prozesskostenrechnung	52
1.5.2.	Ablauf der Prozesskostenrechnung	55
1.5.2.1	Tätigkeitsanalyse und Prozessdefinition	55
1.5.2.2	Bestimmung der Kostentreiber	57
1.5.2.3	Bildung der Prozesskostensätze und Kalkulation	59
1.5.2.4	Variantenvielfalt und Stückzahlen im Rahmen der Kalkulation	63
1.5.3	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung	68
1.5.4	Literatur	70
<b>2.1</b>	<b>Verrechnungspreise bei Profit Center-Organisation</b>	<b>71</b>
	P. Schuster	
2.1.1	Dezentrale Unternehmen und innerbetriebliche Leistungsverrechnung	71
2.1.2	Funktionen von Verrechnungspreisen	73
2.1.2.1	Erfolgsermittlungsfunktion zur Beurteilung des Gewinnbeitrages der Bereiche	73
2.1.2.2	Koordinationsfunktion zur Verhaltenssteuerung der Bereichsmanager	73

2.1.2.3	Sonstige Funktionen	74
2.1.2.4	Asymmetrisch verteilte Informationen, Zielkonflikte und Verrechnungspreise	74
2.1.3	Typen von Verrechnungspreisen	75
2.1.3.1	Kostenorientierte Verrechnungspreise	75
2.1.3.2	Marktorientierte Verrechnungspreise	76
2.1.3.3	Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise	77
2.1.3.4	Duale Verrechnungspreise	78
2.1.4	Zusammenfassung	79
2.1.5	Literatur	79
<b>2.2</b>	<b>Preisgebote auf Internet-Marktplätzen</b>	<b>81</b>
	M. Stolpmann	
2.2.1	Elektronische Marktplätze	81
2.2.2	Preisfindungsmodelle	82
2.2.3	Online-Auktionen	84
2.2.4	Reverse Auctions als Beschaffungsinstrument	87
2.2.5	Holländische Auktionen in der Beschaffung	88
2.2.6	Höchstpreis- und Vickrey-Auktionen in der Beschaffung	89
2.2.7	Englische Auktion in der Beschaffung	90
2.2.8	Strategien für Anbieter	90
2.2.9	Strategien für Käufer	91
2.2.10	Zusammenfassung	93
2.2.11	Literatur	94
<b>2.3</b>	<b>Direkte Produkt-Profitabilität (DPP) im Handel</b>	<b>95</b>
	W. Pepels	
2.3.1	GWWS als Systemvoraussetzung	95
2.3.2	Regalplatz als Engpass des Handels	98
2.3.3	Platzierungsvorgabe nach DPP	100
2.3.4	Korrigierende Platzierungsmaßnahmen	103
2.3.5	Literatur	105
<b>2.4</b>	<b>Budgetierung als zentraler Planungsprozess</b>	<b>106</b>
	H.-P. Hossinger	
2.4.1	Begriffliche Grundlagen	107
2.4.2	Objekte der Budgetierung	107
2.4.2.1	Wertgrößen	107
2.4.2.2	Entscheidungseinheiten	108
2.4.2.3	Zeitperioden	108

2.4.2.4	Verbindlichkeitsgrade	109
2.4.3	Verfahren zur Bestimmung von Budgets	110
2.4.3.1	Überblick über Budgetierungsverfahren	110
2.4.3.2	Planungskennziffern-Verfahren	111
2.4.3.3	Ziel-und Aufgaben-Verfahren	112
2.4.3.4	Einsatz von Erfahrungsregeln	113
2.4.3.5	Decision-Calculus-Verfahren	113
2.4.3.6	Ermittlung von Leistungsbudgets	114
2.4.4	Verfahren zur Kontrolle von Budgets	115
2.4.4	Verfahren zur Abweichungsanalyse von Budgets	116
2.4.6	Ablauf der Budgetierung	117
2.4.7	Literatur	119
<b>2.5</b>	<b>Investitionsrechnung</b>	<b>120</b>
	K. W. ter Horst	
2.5.1	Aufgabe und Formen der Investitionsrechnung	120
2.5.1.1	Aufgabe der Investitionsrechnung	120
2.5.1.2	Formen der Investitionsrechnung	121
2.5.2	Darstellung der Verfahren	122
2.5.2.1	Ein Fallbeispiel	122
2.5.2.2	Zahlungsreihe der Investition / Datenermittlung	123
2.5.2.3	Endkapitalwert	126
2.5.2.4	Barkapitalwert	127
2.5.2.5	Amortisationsdauer	128
2.5.2.6	Festlegung des Kalkulationszinssatzes	130
2.5.3	Vergleich mehrerer Investitionsalternativen	132
2.5.4	Berücksichtigung des Investitionsrisikos	133
2.5.4.1	Ursache des Investitionsrisikos	133
2.5.4.2	Sicherheitskorrekturen	133
2.5.4.3	Methode kritischer Werte	134
2.5.4.4	Bandbreitenrechnung	135
2.5.4.5	Pragmatische Regeln zur Begrenzung des Investitionsrisikos	135
2.5.5	Literatur	136
<b>3.1</b>	<b>Balanced Scorecard</b>	<b>137</b>
	G. Josse	
3.1.1	Die Wurzel: Strategisches Management und Balanced Scorecard	137
3.1.2	Das Konzept: Leitideen der BSC	138
3.1.3	Der Kern: Die Architektur der BSC	140

3.1.4	Die Praxis: Entwurf einer BSC	144
3.1.5	Die Zukunft: Ansätze zur Ergänzung und Weiterentwicklung der BSC	148
3.1.6	Fazit	150
3.1.7	Literatur	150
<b>3.2</b>	<b>Cash-flow-Analysen</b>	<b>152</b>
	<b>J. Grabe</b>	
3.2.1	Zum Begriff des Cash-flow	152
3.2.2	Ermittlungsmethoden des Cash-flow	152
3.2.3	Ist- und Planungsrechnung	156
3.2.4	Zielsetzung der Cash-flow-Analyse	157
3.2.5	Cash-flow als finanzwirtschaftlicher Indikator	159
3.2.5.1	Definitionen des Cash-flow für die finanzwirtschaftliche Analyse	159
3.2.5.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	161
3.2.6	Cash-flow als erfolgswirtschaftlicher Indikator	162
3.2.6.1	Definitionen des Cash-flow für die ertragswirtschaftliche Analyse	162
3.2.6.2	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen	165
3.2.7	Einbau des Cash-flow in eine Kapitalflussrechnung	166
3.2.8	Beurteilung der Cash-flow-Analyse	168
3.2.9	Literatur	168
<b>3.3</b>	<b>Rol-Rechnungen</b>	<b>169</b>
	<b>J. Grabe</b>	
3.3.1	Messung des Erfolges durch Rentabilitätskennzahlen	169
3.3.2	DuPont-Kennzahlensystem	171
3.3.3	Bereichsplanung mit dem Rol	176
3.3.4	Kontrolle durch einen Soll-Ist-Vergleich	178
3.3.5	Beurteilung der Rol-Rechnungen	180
3.3.6	Literatur	181
<b>3.4</b>	<b>Shareholder Value</b>	<b>182</b>
	<b>U. Balz / J. Thalenhorst</b>	
3.4.1	Shareholder Value-Ansatz	182
3.4.2	Bestimmung des SHV	184
3.4.2.1	Barwertansatz des SHV - ein illustratives Beispiel	184
3.4.2.2	Prognose der relevanten Zahlungen für ein Unternehmen	186
3.4.2.3	Kapitalkostensatz	187

3.4.2.4	Planungsaspekte des SHV-Ansatzes	188
3.4.3	SHV und wertorientiertes Management	190
3.4.3.1	Strategisches Controlling	190
3.4.3.2	Operatives Controlling	193
3.4.4	Wertorientierte Vergütungssysteme	195
3.4.5	Bewertung des Ansatzes	196
3.4.6	Literatur	197
<b>4.1</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>198</b>
	M. Ernenputsch	
4.1.1	Benchmarking - „best practice“ und „business excellence“	198
4.1.1.1	Lernen statt nur zu Wissen	198
4.1.1.2	Benchmarking und Lernmanagement	199
4.1.1.3	Benchmarking und Unternehmensziele	199
4.1.2	Benchmarking - Der Prozess im Überblick	200
4.1.3	Die Initiierung von Benchmarking	201
4.1.4	Implementierung von Benchmarking	203
4.1.4.1	Definition des Benchmarking- Auftrages	203
4.1.4.2	Interne Analyse	205
4.1.4.3	Benchmark-Erhebung	206
4.1.5	Analyse der Benchmarking-Ergebnisse	208
4.1.5.1	Identifikation von Leistungslücken	208
4.1.5.2	Prognose zukünftigen Leistungsniveaus	209
4.1.5.3	Kommunikation der Benchmarking-Erkenntnisse	210
4.1.6	Formulierung von „best practice“	211
4.1.6.1	Festlegung von Leistungszielen	211
4.1.6.2	Entwicklung von Aktionsplänen	212
4.1.7	Kontrolle der „best-practice“- Realisierung	212
4.1.7.1	Kontrolle des Benchmarking-Erfolges	212
4.1.7.2	Kontrolle der Benchmarking-Durchführung	213
4.1.7.3	Nachhaltigkeit des Benchmarking-Erfolges	213
4.1.8	Benchmarking - die Erfolgsfaktoren im Überblick	214
4.1.9	Literatur	214
<b>4.2</b>	<b>Break-even-Rechnung</b>	<b>216</b>
	H. Ehrmann	
4.2.1	Wesen der Break-even-Rechnung	216
4.2.2	Anwendungsmöglichkeiten	221
4.2.2.1	Break-even-Rechnung und Preispolitik	221
4.2.2.2	Break-even-Rechnung und Make-or-buy-Entscheidung	226
4.2.2.3	Break-even-Rechnung und Marketing-Mix-Alternativen	229

4.2.2.4	Sonstige Emsatzmögchkeiten der Break-even-Rechnung	231
4.2.3	Grenzen der Break-even-Rechnung	231
4.2.4	Literatur	232
<b>4.3</b>	<b>ABC-Analyse</b> H. J. Vollmuth	<b>233</b>
4.3.1	Wesen	233
4.3.2	Klassifizierung	234
4.3.2.1	Lieferanten und Teile	234
4.3.2.2	Kosten	236
4.3.2.3	Auftragsgrößen	238
4.3.3	Maßnahmen	241
4.3.3.1	Aktivitäten für A-, B- und C-Lieferanten und Teile	242
4.3.3.2	Kostensenkung	243
4.3.3.3	Verbesserung der Auftragsgrößenstruktur	248
4.3.4	Ergebnisse	249
4.3.5	Literatur	250
<b>4.4</b>	<b>Kundenprofitabilitätsrechnung</b> N. Klingebiel	<b>251</b>
4.4.1	Einführung	251
4.4.2	Erfolgskriterien im Wandel	251
4.4.2.1	Marktanteil versus Kundenprofitabilität	252
4.4.2.2	Kundenwert als Bestandteil des Shareholder Value	253
4.4.3	Bewertung des Kundenportfolios	253
4.4.3.1	Lebenszyklusansatz von Bain & Company	254
4.4.3.2	Segmentierungsansatz von Mercer Management Consulting	256
4.4.4	Ansatzpunkte der Kundenprofitabilität	258
4.4.4.1	Informationsnutzen der Kundenprofitabilität	258
4.4.4.2	Kundenbeziehung als Investitionsentscheidung	261
4.4.4.3	Attraktive Kundenbeziehungen	261
4.4.4.4	Entwicklungsfähigkeit von Kundenbeziehungen	263
4.4.4.5	Profitabilität durch Kundenrückgewinnung	263
4.4.5	Controlling der Kundenbeziehung	264
4.4.6	Zusammenfassung	265
4.4.7	Literatur	266
<b>4.5</b>	<b>Kundenzufriedenheitsanalysen</b> U. Meister / H. Meister	<b>267</b>
4.5.1	Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit	267

4.5.1.1	Zufriedenheitsbegriff	267
4.5.1.2	Unterschied zur Kundentreue	269
4.5.2	Messung der Kundenzufriedenheit	269
4.5.2.1	Harte und weiche Indikatoren	270
4.5.2.2	Festlegung eines Maßstabs	273
4.5.3	Verfahren der Zufriedenheitsanalyse	273
4.5.3.1	Merkmalsorientierung	274
4.5.3.2	Ereignisorientierung	276
4.5.4	Zufriedenheitsanalysen weiterführen	279
4.5.5	Literatur	279
<b>4.6</b>	<b>Wertanalyse und Gestaltung</b>	<b>282</b>
	U. Meister / H. Meister	
4.6.1	Begriffliches und Methodisches	282
4.6.1.1	Funktion als zentrales Element	283
4.6.1.2	Sprache der Wertanalyse	284
4.6.1.3	Funktionenstruktur	284
4.6.2	Wertanalyse-Ablauf	285
4.6.2.1	Kundenzufriedenheit mit Wertanalyse sichern	287
4.6.2.1.1	Grundschrift 1: Projekt vorbereiten	287
4.6.2.1.2	Grundschrift 2: Objektsituation analysieren	289
4.6.2.1.3	Grundschrift 3: Soll-Zustand beschreiben	291
4.6.2.1.4	Grundschrift 4: Lösungsideen entwickeln	293
4.6.2.1.5	Grundschrift 5: Lösungen festlegen	294
4.6.2.1.6	Grundschrift 6: Lösungen verwirklichen	295
4.6.3	Annex	296
4.6.4	Literatur	298
<b>4.7</b>	<b>Reengineering</b>	<b>299</b>
	Egbert Hayessen	
4.7.1	Einführung	299
4.7.1.1	Rahmenbedingungen	299
4.6.1.2	Was will Reengineering?	300
4.7.1.3	Warum Reengineering?	301
4.7.2	Anwendung des Reengineering-Systems	302
4.7.2.1	Ganzheitlichkeit, Radikalität, Quantensprünge	302
4.7.2.2	Reengineering-Projekte	303
4.6.2.3	Kundenfokussierte Unternehmensprozesse	305
4.7.2.4	Stärke durch Informationstechnologie	307
4.7.2.5	Stärke durch Menschen	308

4.7.3	Bewertung	<b>309</b>
4.7.4	Literatur	<b>310</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>312</b>