

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Inhalt von „Kostenmanagement“	1
1.1	Aktuelle Probleme der Kostengestaltung	1
1.1.1	Marktpreisorientierte Kostenpolitik	1
1.1.2	Analyse von Kostenstrukturen und Kostenverhalten	2
1.1.3	Analyse der Fixkosten im direkten und indirekten Bereich	3
1.1.4	Kundenorientierung der Kostenrechnung	3
1.1.5	Vergleich mit dem Best-Practice-Unternehmen	4
1.1.6	Frühzeitige Kostengestaltung	5
1.1.7	Betrachtung des gesamten Produktlebens	5
1.1.8	Analyse der Produktfunktionen	7
1.1.9	Einbeziehung indirekter Bereiche	7
1.1.10	Analyse bereichsübergreifender Prozesse	8
1.2	Gestaltungsobjekte des Kostenmanagements	9
1.3	Methoden des Kostenmanagements	11
1.4	Literatur	12
2	Zielkostenmanagement - Target Costing, Target Cost Management	15
2.1	Kurzcharakterisierung	15
2.2	Inhalt des Zielkostenmanagements	15
2.2.1	Ziele des Zielkostenmanagements	16
2.2.2	Wichtige Merkmale des Zielkostenmanagements	16
2.2.2.1	Marktorientierung	17
2.2.2.2	Strategieorientierung	21
2.2.2.3	Zulieferereinbindung	27
2.2.2.4	Langfristige Orientierung	35
2.2.2.4.1	Ein- und mehrperiodige Rechnungen	35
2.2.2.4.2	Langfristige Erlös- und Kostengrößen	37
2.2.2.4.2.1	Target Price	37
2.2.2.4.2.1.1	Der Target Price im Produktleben	37
2.2.2.4.2.1.2	Der Target Price als strategischer Preis	39
2.2.2.4.2.2	Target Profit	43
2.2.2.4.2.3	Allowable Costs	46
2.2.2.4.2.4	Drifting Costs	47
2.2.2.4.2.5	Target Costs	49
2.2.2.5	Einbindung in die Vorlaufphase einer Leistung	51
2.2.2.6	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	54

2.3 Ablauf des Zielkostenmanagements	54
2.3.1 Bestimmung und Gewichtung der Funktionen.....	55
2.3.2 Vom Target Price zu den Allowable Costs.....	61
2.3.3 Grobentwurf des Produktes.....	62
2.3.4 Ableitung der Drifting Costs (Grobkalkulation).....	63
2.3.5 Bestimmung der Drifting Costs für Komponenten und Teile....	69
2.3.6 Bestimmung der Target Costs.....	70
2.3.6.1 Zur Stellung der Target Costs.....	70
2.3.6.2 Festlegung der Target Costs „Market into Company“	71
2.3.6.3 Festlegung der Target Costs „Out of Company“.....	72
2.3.6.4 Festlegung der Target Costs „Into and Out of Company“	74
2.3.6.5 Festlegung der Target Costs „Out of Competitor“	75
2.3.6.6 Festlegung der Target Costs „Out of Optimal Costs“	77
2.3.7 Funktionskostenmatrix, Zielkostenindex und Zielkosten- kontrolldiagramm.....	78
2.3.7.1 Funktionskostenmatrix.....	78
2.3.7.2 Zielkostenindex	79
2.3.7.3 Zielkostenkontrolldiagramm.....	81
2.3.8 Entscheidung über die Konfiguration der Leistung.....	83
2.3.9 Entscheidung über Kostenvorgaben.....	84
2.3.10 Kontrolle der Zielkostenerreichung.....	85
2.4 Literatur	88
3 Benchmarking - Vergleich mit dem Best-Practice- Unternehmen.....	91
3.1 Kurzcharakterisierung	91
3.2 Philosophie und Grundlagen des Benchmarking.....	91
3.3. Prozeß des Benchmarking.....	96
3.3.1 Phase der Vorbereitung (Planung).....	97
3.3.2 Phase der Analyse	98
3.3.3 Phase der Umsetzung.....	101
3.3.4 Spezifika des Benchmark Costing.....	105
3.4 Das Benchmarking-Team	109
3.5 Informationsquellen im Benchmarking	111
3.6 Literatur	114
4 Entwicklungsbegleitende Kostenrechnung	117
4.1 Kurzcharakterisierung	117
4.2 Die Entwicklung als technisches und als ökonomisches Problem	117

4.2.1 Die Entwicklung als technisches Problem.....	117
4.2.2 Die Entwicklung aus ökonomischer Sicht.....	124
4.3 Vorgehensweisen der entwicklungsbegleitenden Kostenrechnung.....	130
4.4 Kalkulationen in den Phasen der Entwicklung.....	146
4.4.1 Die Vorbereitung der entwicklungsbegleitenden Kalkulation.....	146
4.4.2 Kalkulation in der Planungsphase.....	149
4.4.3 Kalkulation in der Konzipierungsphase.....	150
4.4.4 Kalkulation in der Entwurfphase.....	152
4.4.5 Kalkulation in der Ausarbeitungsphase.....	153
4.4.6 Kostenkontrolle.....	154
4.5 Literatur.....	155
5 Wertanalyse (Value Management).....	157
5.1 Kurzcharakterisierung.....	157
5.2 Grundtatbestände der Wertanalyse.....	157
5.2.1 Zum „Wert“ in der Wertanalyse.....	157
5.2.2 Zur „(Produkt-)Funktion“ in der Wertanalyse.....	166
5.2.3 Zum „Wertanalyse-Objekt als Funktionenträger“.....	170
5.3 Der Ablauf eines Wertanalyse-Projektes.....	174
5.3.1 Informations-, Kreativ- und Bewertungsphase.....	174
5.3.2 DIN-Arbeitsplan zur Wertanalyse.....	180
5.3.3 Zur Bedeutung von Kosteninformationen im Wertanalyse-Projekt.....	182
5.3.4 Die Funktions-Kosten-Matrix.....	186
5.3.5 Zur Durchführung eines Wertanalyse-Projektes.....	189
5.3.6 Zur Wirtschaftlichkeit eines Wertanalyse-Projektes.....	196
5.4 Literatur.....	200
6 Prozeßorientiertes Kostenmanagement.....	203
6.1 Kurzcharakterisierung.....	203
6.2 Zentrale Merkmale des Prozeßkostenmanagements.....	204
6.2.1 Zur Entstehungsgeschichte.....	204
6.2.2 Ziele des Prozeßkostenmanagements.....	205
6.2.3 Der „Gemeinkostenbereich“ eines Unternehmens.....	206
6.2.4 Strategische Orientierung.....	208
6.2.5 Prozeßorientierung.....	213
6.3 Ablauf des Prozeßkostenmanagements.....	216

6.3.1 Tätigkeitsanalyse.....	217
6.3.2 Aggregation von Teilprozessen zu Hauptprozessen.....	221
6.3.3 Bestimmung von prozeßbezogenen Kostentreibern.....	232
6.3.4 Ermittlung der Prozeßkostensätze.....	244
6.4 Gemeinkostenmanagement mittels der Prozeßkostensätze.....	253
6.5 Produktkalkulation mittels der Prozeßkostensätze.....	260
6.6 Literatur.....	274

7 Gemeinkosten-Wertanalyse (Overhead Value Management)..... 277

7.1 Kurzcharakterisierung.....	277
7.2 Konstitutive Elemente der Gemeinkosten-Wertanalyse.....	278
7.2.1 Gemeinkosten.....	278
7.2.2 Wertanalyse.....	280
7.2.3 Fokus „Unternehmensverwaltung“.....	281
7.2.4 Ziele der Gemeinkosten-Wertanalyse.....	284
7.3 Ablauf eines Projekts der Gemeinkosten-Wertanalyse.....	288
7.3.1 Phase der Vorbereitung der Gemeinkosten-Wertanalyse.....	289
7.3.1.1 Zum Widerstandspotential.....	289
7.3.1.2 Die Projektorganisation.....	292
7.3.1.3 Information und Schulung.....	296
7.3.2 Die Erarbeitung von Maßnahmen der Reorganisation.....	298
7.3.2.1 Analyse von Leistungen und Kosten.....	299
7.3.2.2 Generierung von Reorganisationsmaßnahmen.....	300
7.3.2.3 Die Beurteilung der Reorganisationsmaßnahmen.....	303
7.3.2.4 Die Entscheidung über Reorganisationsmaßnahmen.....	305
7.3.3 Die Umsetzung von Maßnahmen der Reorganisation.....	307
7.3.4 Kontrolle der Maßnahmenrealisierung.....	314
7.3.5 Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Projektes.....	316
7.4 Literatur.....	317

8 Null-Basis-Planung (Zero-Base Planning)..... 319

8.1 Kurzcharakterisierung.....	319
8.2 Philosophie und Vorgehen der Null-Basis-Planung.....	320
8.3 Die Bildung von Entscheidungseinheiten.....	322
8.4 Analyse der Ist-Situation als Planungsgrundlage.....	326
8.4.1 Strategische Belange.....	327
8.4.2 Prozeßstruktur.....	333
8.4.3 Mitarbeiterstruktur.....	334
8.4.4 Ziele und Aufgaben der Entscheidungseinheiten.....	336

8.4.5 Funktionsbezogene Zeit- und Kostenanalyse.....	337
8.5 Die Erarbeitung von Maßnahmen der Reorganisation	342
8.5.1 Die Ideenfindung in Gruppen.....	342
8.5.2 Zero-Base-Ansatz und weitere Ergebnismiveaus.....	344
8.5.3 Analyse des Veränderungspotentials.....	347
8.6 Die Prioritätensetzung.....	359
8.7 Der Budgetschnitt.....	364
8.8 Detaillierte Maßnahmenplanung, -umsetzung und -kontrolle.....	369
8.9 Zusammensetzung zwischen Entscheidungspaketen und Budgets.....	373
8.10 Literatur.....	374
9 Abbildungsverzeichnis.....	377
10 Stichwortverzeichnis	383