

Teil 1: Grundlagen des Kostenmanagements	1
1 Kostenmanagement als Aufgabe des Managements	1
1.1 Konzeptionelle Grundlagen des Kostenmanagements	1
1.2 Effizienzgestaltung als Problemstellung des Kostenmanagements	8
1.3 Kostenmanagement nach der führungsbezogenen Konzeption	27
2 Aufgaben des Kostenmanagements	41
2.1 Abgrenzung des Aufgabenbereichs	41
2.2 Sachbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	43
2.3 Strukturbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	63
2.4 Personenbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	78
Teil 2: Handlungsfelder des Kostenmanagements	89
3 Rationalisierung als Handlungsfeld	89
3.1 Grundlagen der Rationalisierung	89
3.2 Phasen im Rationalisierungsprozess	106
3.3 Rahmenbedingungen der Rationalisierung	129
4 Kontinuierliche Verbesserung als Handlungsfeld	143
4.1 Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung	143
4.2 Sachbezogene Aufgaben bei der kontinuierlichen Verbesserung	150
4.3 Strukturbezogene Aufgaben bei der kontinuierlichen Verbesserung	160
4.4 Instrumente der kontinuierlichen Verbesserung	177
Teil 3: Gestaltungsbereiche des Kostenmanagements	205
5 Produktorientiertes Kostenmanagement	205
5.1 Abgrenzung des produktorientierten Kostenmanagements	205
5.2 Produktkostenziele im Prozess der kostenorientierten Produktplanung	216
5.3 Instrumente der kostenorientierten Produktplanung	245
5.4 Wertanalyse als Instrument des produktorientierten Kostenmanagements	271
6 Prozessorientiertes Kostenmanagement	289
6.1 Abgrenzung des prozessorientierten Kostenmanagements	289
6.2 Prozessinnovationen zur zielorientierten Effizienzgestaltung	295
6.3 Prozessverbesserung im Gemeinkostenbereich	306
6.4 Prozessoptimierung durch kontinuierliche Verbesserung	327

7 Potentialorientiertes Kostenmanagement	333
7.1 Abgrenzung des potentialorientierten Kostenmanagements	333
7.2 Unternehmungsübergreifende Gestaltung der Materialeffizienz	345
7.3 Total Productive Maintenance (TPM) als Ansatz zur Gestaltung der Betriebsmitteleffizienz	367
Teil 4: Theoretische Grundlagen des Kostenmanagements	375
8 Produktions- und kostentheoretische Grundlagen des Kostenmanagements ...	375
8.1 Effizienz in der aktivitätsanalytischen Produktionstheorie	375
8.2 Kostentheoretische Fundierung des Kostenmanagements	382
9 Verhaltenstheoretische Grundlagen des Kostenmanagements	395
9.1 Motivationstheorien zur Erklärung des Arbeitsverhaltens	395
9.2 Theorien zur Herleitung von Einflussgrößen auf die Kreativität	421
Literaturverzeichnis	429
Sachregister	461

Teil 1: Grundlagen des Kostenmanagements	1
1 Kostenmanagement als Aufgabe des Managements	1
1.1 Konzeptionelle Grundlagen des Kostenmanagements	1
1.1.1 Komponenten einer Konzeption für das Kostenmanagement	1
1.1.2 Abgrenzung konzeptioneller Ansätze des Kostenmanagements	3
1.1.2.1 Konzeptionen nach der Problemstellung	3
1.1.2.2 Konzeptionen nach dem Problemlösungsansatz	7
1.2 Effizienzgestaltung als Problemstellung des Kostenmanagements	8
1.2.1 Notwendigkeit der Effizienzgestaltung	8
1.2.1.1 Kontinuierliche Effizienzgestaltung	9
1.2.1.2 Ereignisbezogene Effizienzgestaltung	12
1.2.2 Ineffizienzen als Gestaltungspotential	16
1.2.2.1 Formen von Ineffizienzen	16
1.2.2.2 Ursachen für das Entstehen von Ineffizienzen	20
1.2.2.3 Ursachen für das Bestehen von Ineffizienzen	24
1.3 Kostenmanagement nach der führungsbezogenen Konzeption	27
1.3.1 Anforderungen an das Kostenmanagement	27
1.3.2 Umsetzung der Anforderungen an das Kostenmanagement	29
1.3.2.1 Ziele des Kostenmanagements	29
1.3.2.2 Handlungsfelder des Kostenmanagements	31
1.3.2.3 Lösungsansatz des Kostenmanagements	32
1.3.3 Gestaltungsbereiche des Kostenmanagements	34
1.3.3.1 Gestaltungsobjekte des Kostenmanagements	34
1.3.3.2 Gestaltungsparameter des Kostenmanagements	38
2 Aufgaben des Kostenmanagements	41
2.1 Abgrenzung des Aufgabenbereichs	41
2.2 Sachbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	43
2.2.1 Planung der Wirtschaftlichkeitsziele	43
2.2.1.1 Arten von Wirtschaftlichkeitszielen	43
2.2.1.2 Wirtschaftlichkeitsziele in Performance-Measurement-Systemen	45
2.2.1.3 Wertkettenanalyse als Instrument der Zielplanung	49
2.2.2 Durchsetzung der Wirtschaftlichkeitsziele	54
2.2.2.1 Vorgaben des Kostenmanagements	54
2.2.2.2 Ansätze für die Planung von Vorgaben	57
2.2.3 Kontrolle der Wirtschaftlichkeitsziele	59
2.2.3.1 Funktionen der Kontrolle	59
2.2.3.2 Formen der Kontrolle	61

2.3	Strukturbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	63
2.3.1	Einflussnahme auf die Unternehmungskultur	63
2.3.1.1	Kostenkultur als Teil der Unternehmungskultur	63
2.3.1.2	Strategien für den Kulturwandel	69
2.3.2	Ausrichten der Unternehmungsorganisation	71
2.3.2.1	Überblick über die Teilaufgaben	71
2.3.2.2	Abbau systembedingter Barrieren	72
2.4	Personenbezogene Aufgaben des Kostenmanagements	78
2.4.1	Personaleinsatz für die Effizienzgestaltung	78
2.4.2	Führung bei der Effizienzgestaltung	79
2.4.2.1	Richtung der Beeinflussung von Mitarbeitern	79
2.4.2.2	Ausrichten des Arbeitsverhaltens	81
2.4.2.3	Schaffen von Akzeptanz	83
2.4.2.4	Fördern der Kreativität	85

Teil 2: Handlungsfelder des Kostenmanagements 89

3 Rationalisierung als Handlungsfeld 89

3.1	Grundlagen der Rationalisierung	89
3.1.1	Abgrenzung der Rationalisierung	89
3.1.2	Ziele der Rationalisierung	90
3.1.2.1	Arten von Rationalisierungszielen	90
3.1.2.2	Benchmarking als Ansatz zur Planung von Rationalisierungszielen	91
3.1.3	Durchführung von Rationalisierungsvorhaben	100
3.1.3.1	Strategien der Rationalisierung	100
3.1.3.2	Ablauf von Rationalisierungsvorhaben	104
3.2	Phasen im Rationalisierungsprozess	106
3.2.1	Initialisieren eines Rationalisierungsvorhabens	106
3.2.1.1	Prozess des Initialisierens	106
3.2.1.2	Promotoren als Erfolgsfaktor der Rationalisierung	107
3.2.2	Aktivieren der Beteiligten und Betroffenen	109
3.2.2.1	Kennzeichnung des Aktivierens	109
3.2.2.2	Partizipation der Betroffenen	110
3.2.2.3	Kommunikation zur Akzeptanzförderung	112
3.2.3	Konzipieren der Rationalisierungsmaßnahmen	116
3.2.3.1	Prozess des Konzipierens	116
3.2.3.2	Einflussgrößenanalyse zur Identifikation der Ursachen von Ineffizienzen	118
3.2.4	Umsetzen der Rationalisierungsmaßnahmen	123
3.2.4.1	Teilphasen der Umsetzung	123
3.2.4.2	Gestaltung der mitarbeiterbezogenen Auswirkungen	124
3.2.5	Verstetigen der Rationalisierung	126
3.3	Rahmenbedingungen der Rationalisierung	129
3.3.1	Rationalisierung als Projekt	129
3.3.1.1	Merkmale von Rationalisierungsprojekten	129
3.3.1.2	Aufgaben des Projektmanagements bei der Rationalisierung	132
3.3.1.3	Einordnung in die Unternehmungsorganisation	135

3.3.2	Betriebliche Mitbestimmung bei der Rationalisierung	136
3.3.2.1	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte	136
3.3.2.2	Interessenausgleich und Sozialplan	141
4	Kontinuierliche Verbesserung als Handlungsfeld	143
4.1	Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung	143
4.1.1	Abgrenzung der kontinuierlichen Verbesserung	143
4.1.2	Ziele der kontinuierlichen Verbesserung	146
4.1.3	Strategien der kontinuierlichen Verbesserung	148
4.2	Sachbezogene Aufgaben bei der kontinuierlichen Verbesserung	150
4.2.1	Planung von Vorgaben für die kontinuierliche Verbesserung	150
4.2.1.1	Arten von Vorgaben für die kontinuierliche Verbesserung	150
4.2.1.2	Kaizen Costing zur Planung der Vorgaben	152
4.2.1.3	Planung der Kaizen Cost	153
4.2.2	Kontrolle der kontinuierlichen Verbesserung	157
4.2.2.1	Abgrenzung der Kontrollen	157
4.2.2.2	Kontrolle der Vorgaben aus dem Kaizen Costing	158
4.3	Strukturbezogene Aufgaben bei der kontinuierlichen Verbesserung	160
4.3.1	Einrichtung von Qualitätszirkeln	160
4.3.1.1	Aufbauorganisation von Qualitätszirkeln	160
4.3.1.2	Ablauforganisation von Qualitätszirkeln	164
4.3.2	Aufbau eines Vorschlagswesens	165
4.3.2.1	Abgrenzung zum traditionellen Vorschlagswesen	165
4.3.2.2	Organisation des betrieblichen Vorschlagswesens	169
4.3.3	Entwicklung von Prämiensystemen	172
4.3.3.1	Zulässigkeit von Verbesserungsvorschlägen	172
4.3.3.2	Struktur des Prämiensystems	173
4.4	Instrumente der kontinuierlichen Verbesserung	177
4.4.1	Überblick über die Instrumente	177
4.4.1.1	Instrumente im PDCA-Zyklus	177
4.4.1.2	Unterstützende Instrumente	178
4.4.2	Matrixdiagramm als phasenübergreifendes Instrument	182
4.4.3	Instrumente für die Problemfeststellung	185
4.4.3.1	Affinitätsdiagramm	185
4.4.3.2	Ursache-Wirkungs-Diagramm	187
4.4.3.3	Beziehungsdiagramm	190
4.4.4	Instrumente für die Ideenermittlung	193
4.4.4.1	Systematisches Diagramm	193
4.4.4.2	Matrixdatenanalyse	195
4.4.5	Prozessplanungsdiagramm als Instrument für die Umsetzung	201
Teil 3:	Gestaltungsbereiche des Kostenmanagements	205
5	Produktorientiertes Kostenmanagement	205
5.1	Abgrenzung des produktorientierten Kostenmanagements	205
5.1.1	Kostenmanagement bei der Produktgestaltung	205
5.1.1.1	Merkmale von Produkten	205
5.1.1.2	Produktplanung als Aufgabe der Produktgestaltung	206

5.1.2	Merkmale des produktorientierten Kostenmanagements	209
5.1.2.1	Produktwert als Gestaltungsobjekt	209
5.1.2.2	Produktmerkmale als Gestaltungsparameter	211
5.1.3	Handlungsfelder des produktorientierten Kostenmanagements	212
5.1.3.1	Abgrenzung der Handlungsfelder	212
5.1.3.2	Projekte in den Handlungsfeldern	214
5.2	Produktkostenziele im Prozess der kostenorientierten Produktplanung	216
5.2.1	Prozess der Produktkostenplanung und -steuerung	216
5.2.1.1	Arten von Produktkostenzielen	216
5.2.1.2	Ansätze der Produktkostenplanung	217
5.2.1.3	Formen der Produktkostenkontrolle	219
5.2.2	Target Costing zur Planung von Produktkostenzielen	222
5.2.2.1	Abgrenzung des Target Costing	222
5.2.2.2	Planung des originären Produktkostenziels	223
5.2.2.3	Planung der Funktionenkostenziele	228
5.2.2.4	Planung der Komponentenkostenziele	233
5.2.3	Durchsetzung von Produktkostenzielen	240
5.2.3.1	Barrieren bei der Realisation der Produktkostenziele	240
5.2.3.2	Abbau von Willens- und Wissensbarrieren	241
5.3	Instrumente der kostenorientierten Produktplanung	245
5.3.1	QFD zur Planung der Funktionalität und Qualität	245
5.3.1.1	Elemente des House of Quality	245
5.3.1.2	Prozess des Quality Function Deployment	246
5.3.2	Instrumente der kostenorientierten Konstruktion	255
5.3.2.1	Reverse Engineering für die Erarbeitung von Gestaltungsalternativen	255
5.3.2.2	Instrumente für die Bereitstellung von Kosteninformationen ...	257
5.3.3	Konstruktionsbegleitende Kalkulation für die Produktkostenkontrolle	261
5.3.3.1	Grundlagen der konstruktionsbegleitenden Kalkulation ...	261
5.3.3.2	Verfahren der konstruktionsbegleitenden Kalkulation	265
5.3.3.3	Kosteninformationen für die konstruktionsbegleitende Kalkulation	270
5.4	Wertanalyse als Instrument des produktorientierten Kostenmanagements	271
5.4.1	Grundidee der Wertanalyse	271
5.4.2	Merkmale der Wertanalyse	273
5.4.2.1	Funktionsorientierte Vorgehensweise	273
5.4.2.2	Systematischer Ablauf	275
5.4.2.3	Weitere Merkmale	278
5.4.3	Ausgewählte Grundschritte des Wertanalyse-Arbeitsplans	278
5.4.3.1	Teilschritte der Analyse	278
5.4.3.2	Teilschritte der Zielbildung	285
5.4.3.3	Teilschritte der Alternativensuche und -bewertung	286
6	Prozessorientiertes Kostenmanagement	289
6.1	Abgrenzung des prozessorientierten Kostenmanagements	289
6.1.1	Prozesse im Kostenmanagement	289

6.1.2	Merkmale des prozessorientierten Kostenmanagements	290
6.1.2.1	Prozesswert als Gestaltungsobjekt	290
6.1.2.2	Prozessmerkmale als Gestaltungsparameter	292
6.1.3	Handlungsfelder des prozessorientierten Kostenmanagements	294
6.2	Prozessinnovationen zur zielorientierten Effizienzgestaltung	295
6.2.1	Kennzeichnung von Prozessinnovationen	295
6.2.1.1	Merkmale von Prozessinnovationen	295
6.2.1.2	Voraussetzungen für Prozessinnovationen	298
6.2.2	Ablauf einer Prozessinnovation	300
6.2.2.1	Träger einer Prozessinnovation	300
6.2.2.2	Phasen des Business Reengineering	301
6.3	Prozessverbesserung im Gemeinkostenbereich	306
6.3.1	Bedeutung der Prozessverbesserung im Gemeinkostenbereich	306
6.3.2	Gemeinkostenwertanalyse	308
6.3.2.1	Grundgedanke der Gemeinkostenwertanalyse	308
6.3.2.2	Prozess der Gemeinkostenwertanalyse	310
6.3.3	Zero-Base-Budgeting	313
6.3.3.1	Grundgedanke des Zero-Base-Budgeting	313
6.3.3.2	Prozess des Zero-Base-Budgeting	316
6.3.4	Vergleichende Analyse der Verfahren zur Prozessverbesserung	325
6.4	Prozessoptimierung durch kontinuierliche Verbesserung	327
6.4.1	Abgrenzung des Prozess-Kaizen	327
6.4.2	Elemente des House of Gemba	328
7	Potentialorientiertes Kostenmanagement	333
7.1	Abgrenzung des potentialorientierten Kostenmanagements	333
7.1.1	Leistungspotential im Kostenmanagement	333
7.1.2	Merkmale des potentialorientierten Kostenmanagements	335
7.1.2.1	Kosten der Ressourcen als Gestaltungsobjekt	335
7.1.2.2	Unternehmensinterne und -externe Gestaltungsparameter ..	338
7.1.2.3	Differenzierter Gestaltungsbereich	339
7.1.3	Handlungsfelder des potentialorientierten Kostenmanagements	341
7.1.3.1	Abgrenzung der Handlungsfelder	341
7.1.3.2	Handlungsfelder bei strategischen Ressourcen	342
7.1.3.3	Handlungsfelder bei langfristigen Ressourcen	344
7.2	Unternehmensübergreifende Gestaltung der Materialeffizienz	345
7.2.1	Verschanken der Materialversorgung	345
7.2.1.1	Umbau des Lieferantennetzwerks durch Modular Sourcing ...	345
7.2.1.2	Verwenden von Gleichteilen	348
7.2.1.3	Reduktion der Lieferantenzahl für eine Materialart	349
7.2.2	Bereiche unternehmensübergreifender Effizienzgestaltung	351
7.2.2.1	Kostenorientierte Produktplanung	351
7.2.2.2	Lieferanten-Kaizen	354
7.2.2.3	Prozessoptimierung an der Schnittstelle	355
7.2.3	Disziplinierende Maßnahmen im Lieferantennetzwerk	356
7.2.3.1	Planung von Produktkostenzielen für den Lieferanten	356
7.2.3.2	Durchsetzung der Produktkostenziele im Lieferanten- netzwerk	360

7.2.4	Fördernde Maßnahmen im Lieferantennetzwerk	362
7.2.4.1	Gegenseitiger Informationsaustausch	362
7.2.4.2	Maßnahmen bei der kostenorientierten Produktplanung	364
7.3	Total Productive Maintenance (TPM) als Ansatz zur Gestaltung der Betriebsmitteleffizienz	367
7.3.1	Abgrenzung des Total Productive Maintenance	367
7.3.2	TPM in den Handlungsfeldern der Effizienzgestaltung	370
Teil 4: Theoretische Grundlagen des Kostenmanagements		375
8	Produktions- und kostentheoretische Grundlagen des Kostenmanagements ...	375
8.1	Effizienz in der aktivitätsanalytischen Produktionstheorie	375
8.1.1	Grundlagen der aktivitätsanalytischen Produktionstheorie	375
8.1.2	Kennzeichnung effizienter Aktivitäten	378
8.2	Kostentheoretische Fundierung des Kostenmanagements	382
8.2.1	Arten von Kosteneinflussgrößensystemen	382
8.2.2	Systeme von Einflussgrößen auf das Stückkostenniveau	383
8.2.2.1	Traditionelle Kosteneinflussgrößensysteme	383
8.2.2.2	Produktionstheoretisch begründete Kosteneinflussgrößensysteme	387
8.2.3	Systeme von Einflussgrößen auf die relative Kostenposition	388
8.2.3.1	Kosteneinflussgrößensystem nach Porter	388
8.2.3.2	Kosteneinflussgrößensystem nach Shank/Govindarajan	390
9	Verhaltenstheoretische Grundlagen des Kostenmanagements	395
9.1	Motivationstheorien zur Erklärung des Arbeitsverhaltens	395
9.1.1	Determinanten des Arbeitsverhaltens	395
9.1.1.1	Formen des Arbeitsverhaltens	395
9.1.1.2	Überblick über die Determinanten des Arbeitsverhaltens	397
9.1.1.3	Motivation und Volition als Determinanten des Wollens	398
9.1.1.4	Rubikon-Modell der Handlungsphasen	400
9.1.1.5	Überblick über die Motivationstheorien	403
9.1.2	Inhaltstheorien der Motivation	403
9.1.2.1	Theorien zu Motiven	403
9.1.2.2	Theorien zu Anreizen	406
9.1.3	Prozesstheorien der Motivation	409
9.1.3.1	Erwartungs-Valenz-Theorien	410
9.1.3.2	Zielsetzungstheorie	417
9.2	Theorien zur Herleitung von Einflussgrößen auf die Kreativität	421
9.2.1	Ansätze der Kreativitätsforschung	421
9.2.2	Komponentenorientierte Konzeption der Kreativität	422
9.2.2.1	Einflussgrößen auf die Kreativität	422
9.2.2.2	Phasen im Prozess der kreativen Problemlösung	425
Literaturverzeichnis		429
Sachregister		461