

Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Vorwort	1
1. Grundlagen der Fremdbezugskalkulation	3
1.1 Problemstellung und Vorgehensweise	3
1.2 Begriff	5
1.3 Untersuchungsobjekte	10
1.4 Ziele	11
1.5 Träger und Rahmenbedingungen	14
1.6 Preistheoretische Grundlagen	17
1.6.1 Preistheorie	17
1.6.2 Preispolitik	19
1.7 Kostentheoretische Grundlagen	26
1.8 Abgrenzung zu Verfahren der Konzernverrechnungspreisbildung	29
2. Involvierte Funktionsbereiche des Nachfragers und des Anbieters	31
2.1 Vorkalkulation als Teilfunktion des Controlling	32
2.1.1 Controlling	32
2.1.1.1 Ziele	32
2.1.1.2 Instrumente	33
2.1.1.3 Entwicklungstendenz zum Strategischen Kostenmanagement	36
2.1.2 Vorkalkulation	40
2.1.2.1 Ziele	40
2.1.2.2 Instrumente unter Berücksichtigung des CIM-Konzeptes	42
2.1.2.3 Entwicklungstendenz zur konstruktionsbegleitenden Prozeßkostenprognose	45
2.2 Forschung und Entwicklung	47
2.2.1 Ziele	47
2.2.2 Entwicklungstendenz zum Simultaneous Engineering	48
2.3 Einkauf des Nachfragers	50

2.3.1	Ziele	51
2.3.2	Einbindung in die Aufbauorganisation	55
2.3.3	Entwicklungstendenz zum kooperationsorientierten Advanced Purchasing	59
2.4	Logistik und Produktion des Anbieters und des Nachfragers	61
2.4.1	Ziele	61
2.4.2	Entwicklungstendenz zum Just in Time Konzept	61
2.5	Vertrieb des Anbieters	63
2.5.1	Ziele	63
2.5.2	Entwicklungstendenz zum Key Account Management	63
3.	Beschaffungsmarktforschung zur Fremdbezugskalkulation	65
3.1	Auswahl der Kalkulationsobjekte	66
3.2	Beschaffungsmarktforschung	67
3.2.1	Grundlagen	67
3.2.2	Relevante Informationen für eine Fremdbezugskalkulation	67
3.3	Sekundärforschung	71
3.3.1	Publikationen	71
3.3.2	Geschäftsberichte	74
3.3.3	Online-Datenbanken	77
3.3.4	Messen/ Lieferantentagungen	78
3.4	Primärforschung	79
3.4.1	Stufen der Informationsverdichtung	79
3.4.2	Fremdsuche	81
3.4.3	Unternehmens-/ Konzerninterne Quellen	81
3.4.4	Anfragen bei Anbietern	82
3.4.5	Besuche bei Anbietern	84
3.4.6	Ausschreibungsverfahren	85
3.4.6.1	Voraussetzungen zur Anwendung von Ausschreibungen	85
3.4.6.2	Ausschreibungsprozeß	86
3.5	Überprüfung konkreter Ansätze	89
4.	Fremdbezugskalkulation im engeren Sinne	91
4.1	Kostenrechnungssysteme	92
4.2	Matrix der Fremdbezugskosten	98
4.2.1	Kostenarten	103
4.2.1.1	Materialkosten	103

4.2.1.2	Personalkosten	104
4.2.1.3	Sachkosten	105
4.2.1.4	Kapitalkosten	105
4.2.2	Erweiterte Kostenstellen	107
4.2.2.1	Materialbereich	108
4.2.2.2	Fertigungsbereich	108
4.2.2.3	Overheadbereich	110
4.2.3	Aussagekraft der Matrix	112
4.3	Progressive Verfahren zur Fremdbezugskalkulation im engeren Sinne	120
4.3.1	Zuschlagskalkulation	120
4.3.2	Maschinenstundensatzrechnung	121
4.3.2.1	Fixe Kosten	123
4.3.2.2	Variable Kosten	124
4.3.2.3	Maschinenlaufzeit	125
4.3.3	Prozeßkostenrechnung	126
4.3.3.1	Grundlagen	126
4.3.3.2	Aufbau und Realisation	127
4.3.3.3	Diskussion der Anwendbarkeit als Verfahren der Fremdbezugskalkulation	131
4.3.4	Deckungsbeitragsrechnung	132
4.3.4.1	Grundlagen	132
4.3.4.2	Kalkulation auf kombinierter Voll- und Teilkostenbasis	133
4.4	Kritische Würdigung der progressiven Verfahren	136
4.5	Target Costing als retrogrades Verfahren der Fremdbezugskalkulation	137
4.5.1	Grundlagen	137
4.5.2	Zyklus der Zielkostenfindung	149
4.5.3	Zyklus der Zielkostenerreichung	141
5.	Fremdbezugskalkulation im weiteren Sinne	145
5.1	Grundidee	145
5.2	Vorgehensplan des Nachfragers	150
5.3	IST-Analyse mittels Benchmarking	151
5.4	SOLL-Festlegung durch Nachfrager und Anbieter	157
5.5	Teambildung	158

5.6 Ansätze zur Sollgrößenerreichung.....	160
5.6.1 Technologieorientierte Ansätze	160
5.6.1.1 Wertanalyse	161
5.6.1.2 Wertgestaltung	163
5.6.2 Produkt- und prozeßorientierte Ansätze	164
5.6.2.1 Quality Function Deployment	165
5.6.2.2 Durchlaufzeitanalyse	167
5.6.3 Organisatorische Ansätze	171
5.6.3.1 Personalstrukturanalyse	171
5.6.3.2 Just in Time-Konzept	172
5.6.4 Gesamthafte Ansätze	177
5.6.4.1 All-in-Cost-Betrachtung	178
5.6.4.2 Business Reengineering	180
5.6.4.3 Total Quality Management	184
5.6.4.3.1 Grundlagen	184
5.6.4.3.2 Technisches System	188
5.6.4.3.3 KAIZEN im Rahmen des sozialen Systems	190
5.7 Kontrolle	192
6. Auswirkungen der Fremdbezugskalkulation auf Ablauf und Abschluß von Einkaufsverhandlungen	193
6.1 Ablauf von Einkaufsverhandlungen	194
6.1.1 Vorverhandlungen und Preisgespräche	194
6.1.2 Preisgrenzen	195
6.1.2.1 Statische Preisgrenzen	195
6.1.2.2 Dynamische Preisgrenzen	198
6.1.3 Verhandlungsstrategien	201
6.1.3.1 Transaktionskostentheoretische Grundlagen	201
6.1.3.2 Verhandlungsstrategie des Nachfragers	205
6.1.3.3 Verhandlungsstrategie des Anbieters	210
6.2 Vertragliche Vereinbarungen als Resultat erfolgreicher Einkaufsverhandlungen	212
6.2.1 Rechtliche Grundlagen	212
6.2.2 Vertragstypen	213
6.2.2.1 Grundformen	213
6.2.2.2 Sonderformen	216

6.2.3	Vertragliche Vereinbarungen zur Preisbestimmung.....	218
6.2.3.1	Festpreisvereinbarungen.....	218
6.2.3.2	Incentive Contracts.....	219
6.2.3.3	Kosten-plus Preisvereinbarung	223
6.2.4	Vereinbarungen zur Verteilung von Rationalisierungserfolgen	224
7.	Fallbeispiel: Aufbau einer datenbankgestützten Fremdbezugskalkulation auf PC-Basis.....	227
7.1	Projektablaufphasen.....	228
7.1.1	Projektbegründung - Fremdbezug von Stahlträgern bei der Mercedes-Benz AG, Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge	228
7.1.1.1	Unternehmung und ihre Anbieter.....	228
7.1.1.2	Produkt und Produktionsverfahren	229
7.1.1.3	Projektziele	231
7.1.1.4	Projektbeteiligte.....	232
7.1.2	Ist-Analyse - Fremdbezugskalkulation im engeren Sinne.....	232
7.1.2.1	Datenbasis	233
7.1.2.2	Kalkulationsverfahren.....	234
7.1.3	Grobkonzept - Realweltabbildung in einem Kalkulationsmodell	235
7.1.4	Detailentwurf - Kalkulationsmodule	237
7.1.4.1	Materialkosten.....	237
7.1.4.2	Maschinenminutensätze	238
7.1.4.3	Fertigungskosten ohne Rüsten	240
7.1.4.4	Rüstkosten.....	242
7.1.4.5	Endpreisermittlung.....	243
7.1.4.6	Zusätzliche Auswertungen	245
7.1.5	Programmierung und Test - Hardware und Software.....	247
7.1.6	Systemeinführung und Wartung	248
7.2	Schwierigkeiten der Projektrealisation	249
7.2.1	Konjunkturbedingte Probleme.....	249
7.2.2	Technische Probleme	249
7.3	Weiterentwicklungen.....	251
8.	Schlußbetrachtung	253
	Literaturverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis	
Abbildung I/1: Gesamtkonzeption der Fremdbezugskalkulation	7
Abbildung I/2: Morphologisches Schema	18
Abbildung I/3: Preispolitisches Zielsystem	20
Abbildung I/4: Kostenwerte	26
Abbildung I/5: Kosteneinflußgrößen	28
Abbildung II/ 1: Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung für das Controlling	36
Abbildung II/ 2: Verfahren der Vorkalkulation	43
Abbildung II/ 3: Verbindung zwischen Kalkulation und CIM-Komponenten	44
Abbildung II/ 4: Durch Konstruktionsentscheidungen ausgelöste Kostentreiber und Vorgänge	46
Abbildung II/ 5: SE als Regelkreissystem	49
Abbildung II/ 6: Gliederung der Materialwirtschaft	51
Abbildung II/ 7: Strategischer Einkaufsplanungsprozeß	53
Abbildung II/ 8: Standardplan-Kaufteile BMW	54
Abbildung II/ 9: Organisationsstruktur Einkauf Volkswagen AG, Stand 10/1993	58
Abbildung III/ 1a-c: Checkliste relevanter Informationen der Beschaffungsmarktforschung ...	69
Abbildung III/ 2: Online-Datenbank IQuest, Bildschirmausdruck	77
Abbildung III/ 3: Stufen der Informationsverdichtung	80
Abbildung III/ 4: Informations- und Gütertransfer zwischen Anbietern und dem Nachfrager ..	83
Abbildung III/ 5: Zweistufiges Ausschreibungsverfahren - Konzeptwettbewerb	88
Abbildung IV/ 1: Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	93
Abbildung IV/ 2: Systematik von traditionellen Konzepten der Kosten- und Leistungsrechnung	95
Abbildung IV/ 4: Matrix der Fremdbezugskosten	99
Abbildung IV/ 5: Kalkulationsblatt der BMW AG	101
Abbildung IV/ 6: EDV-System der Volkswagen AG zur Nachkalkulation	102
Abbildung IV/ 7: Schema zur Errechnung des Gewinnzuschlags	107
Abbildung IV/ 8: Maschinenabhängige und -unabhängige Fertigungsgemeinkosten	109
Abbildung IV/ 9: Kostenarten- und Kostenstellendimension der Matrix der Fremdbezugskosten	112
Abbildung IV/ 10: Ableitung entscheidender Einflußfaktoren der Kostenentwicklung aus der Kostenartendimension	113
Abbildung IV/ 11: Ableitung strategischer und operativer Maßnahmen aus der Analyse der Kostenarten	114
Abbildung IV/ 12: Ableitung von Maßnahmen aus den Einzelsätzen der erweiterten Kostenstellen	115

Abbildung IV/ 13: Vergleich der Kostenstrukturen dreier Anbieter.....	116
Abbildung IV/ 14: Kostenmodell nach Zero Base Pricing	118
Abbildung IV/ 15: Prozeßhierarchie	128
Abbildung IV/ 16: Beispiel zur Prozeßkostenstellenrechnung	130
Abbildung IV/ 17: Retrograde und progressive Deckungsbeitragsrechnung.....	133
Abbildung IV/ 18: Beispielrechnung zur Fixkostendeckungsrechnung	134
Abbildung IV/ 19: Target Costing-Prozeß.....	138
Abbildung IV/ 20: Zusammenhang zwischen Target Costing und Fremdbezugskalkulation .	141
Abbildung V/ 1: Top Five Competitive Priorities in the Next Five Years.....	147
Abbildung V/ 2: Future Emphasis on Programs and Aktivitäten by Country - Global Manufacturing Futures Project, Boston	149
Abbildung V/ 3: Vorgehensplan des Nachfragers.....	150
Abbildung V/ 4: Aufwand in Abhängigkeit der Analysebreite	151
Abbildung V/ 5: Benchmarking-Prozeß	152
Abbildung V/ 6: Übersicht zu nicht-finanziellen Maßgrößen	153
Abbildung V/ 7: Präzision versus zeitliche Relevanz von Benchmarking Informationen.....	155
Abbildung V/ 8: Wirkungsmechanismen der Fremdbezugskalkulation im engeren und im weiteren Sinne	156
Abbildung V/ 9: House of Quality.....	166
Abbildung V/ 10: Durchlaufzeitanalyse bei der BMW AG	169
Abbildung V/ 11: Lead Time-Based Costing	170
Abbildung V/ 12: All-in-Cost-Verfahren.....	179
Abbildung V/ 13: Ziele und Methoden des Business Reengineering.....	181
Abbildung VI/ 1: Preis-Absatz-Funktion für den Ja:Nein-Fall.....	196
Abbildung VI/ 2: Preisschwellen des Anbieters	197
Abbildung VI/ 3: Grundregeln der Verhandlungsführung für den Einkäufer.....	207
Abbildung VI/ 4: Schema der Entwicklung einer Verhandlungsstrategie	208
Abbildung VI/ 5: Charakteristika typischer Grundvertragsformen	213
Abbildung VI/ 6: Vereinbarung mit Kosten- oder Preiszielen.....	221
Abbildung VII/ 1: Input-Process-Output-Diagramm	236
Abbildung VII/ 2: Ausgangswerte der Maschinenstundensatzrechnung	239
Abbildung VII/ 3: Ergebnisse der Maschinenstundensatzrechnung	240
Abbildung VII/ 4: Berechnung der Fertigungskosten ohne Rüsten	241
Abbildung VII/ 5: RLT Kalkulation Endpreis Träger grundiert	243
Abbildung VII/ 6: QBE-Beispiel für Ad hoc-Abfrage.....	246
Abbildung VII/ 7: SQL-Beispiel für Ad hoc-Abfrage	247