

Beate Kremin-Buch

Strategisches Kostenmanagement

Beate Kremin-Buch

Strategisches Kostenmanagement

Grundlagen und moderne Instrumente

Mit Fallstudien

3., überarbeitete Auflage



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

Prof. Dr. Beate Kremin-Buch lehrt Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule
Ludwigshafen.

1. Auflage 1998

..

3., überarb. Auflage Februar 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr / Walburga Himmel

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-32266-9

ISBN 978-3-322-96589-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96589-9

Vorwort zur dritten Auflage

Das „Strategische Kostenmanagement“ erscheint nunmehr in der dritten Auflage. Wiederum wurde der Text überarbeitet und ergänzt. Außerdem wurden neue Beispiele eingefügt, die dem Leser das Wesen des strategischen Kostenmanagement und das Zusammenspiel seiner Instrumente noch näher bringen sollen.

Bewährt hat sich die homepage

<http://www.fh-ludwigshafen.de/kremin-buch>,

die in der Rubrik „Aktuelles“ auch über neuere Entwicklungen im Strategischen Kostenmanagement informiert.

Mein besonderer Dank gilt auch diesmal meinem Mann, Prof. Dr. Joachim Buch, und unserem Sohn Oliver Buch. Beide unterstützen und ermutigen mich seit Jahren mit großer Geduld und schenken mir immer dann Zuversicht, wenn ich an meiner Arbeit zu zweifeln beginne.

Selbstverständlich gehen verbliebene Fehler allein zu meinen Lasten. Über Anregungen und Kritik würde ich mich freuen.

Frankfurt, im Januar 2004

Beate Kremin-Buch

Vorwort zur zweiten Auflage

Noch immer bemühen sich Literatur und Praxis um eine fundierte Kombination bzw. Integration der Instrumente des strategischen Kostenmanagement. Insofern hat das vorliegende Buch nichts von seiner Aktualität eingebüßt. Für die zweite Auflage wurde es vollständig überarbeitet. Nicht zuletzt durch das intensive Studium der Studierenden konnten verschiedene Mängel entdeckt und korrigiert werden. Außerdem wurden Texte ergänzt und neue Praxisbeispiele eingearbeitet, die dem Leser die Instrumente des strategischen Kostenmanagement und ihr Zusammenwirken noch deutlicher veranschaulichen sollen.

Um über zukünftige Neuerungen und Entwicklungen zeitnah informieren zu können, wurde auf der homepage <http://www.fh-ludwigshafen.de/kremin-buch> die Rubrik „Aktuelles“ eingerichtet.

Wie immer, gilt auch diesmal mein besonderer Dank meinem Mann. Ohne sein außergewöhnliches Verständnis für mich und meine Arbeit sowie seine weitreichende Unterstützung könnte ich keine Bücher schreiben.

Sollten Fehler verblieben sein, gehen sie selbstverständlich allein zu meinen Lasten. Für Anregungen und Kritik wäre ich dankbar.

Frankfurt, im Mai 2001

Beate Kremin-Buch

Vorwort zur ersten Auflage

Das strategische Kostenmanagement gewinnt gegenüber der traditionellen Kostenrechnung zunehmend an Bedeutung. Bei Durchsicht der Literatur fällt jedoch auf, dass die Instrumente des strategischen Kostenmanagement, insbesondere

- das Fixkostenmanagement,
- die Prozesskostenrechnung,
- das Target Costing,
- das Product Lifecycle Costing,
- das Cost Benchmarking,

häufig isoliert dargestellt werden. Es ist daher ein besonderes Anliegen dieses Lehrbuches, die Instrumente nicht nur prägnant und leicht verständlich mit vielen Zahlenbeispielen zu charakterisieren, sondern darüber hinaus ihren kombinierten Einsatz zu beschreiben. Dazu dienen zahlreiche Fallstudien, die dem Leser die Integration schrittweise verdeutlichen.

Wie immer, gilt mein besonderer Dank meinem Mann, dessen konstruktive Kritik stets den Kern der Sache trifft und der wesentlich zum Gelingen des Buches beigetragen hat. Sollten dennoch Fehler verblieben sein, gehen sie selbstverständlich zu meinen Lasten. Für Anregungen und Kritik wäre ich dankbar.

Frankfurt, im März 1998

Beate Kremin-Buch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	XIII
1. Grundlagen des strategischen Kostenmanagement	1
1.1 Von der Kostenrechnung zum strategischen Kostenmanagement	1
1.2 Management zur Beeinflussung der Kosten	12
1.2.1 Kostenniveau-Management	12
1.2.2 Kostenverlauf-Management.....	13
1.2.3 Kostenstruktur-Management.....	14
2. Instrumente des strategischen Kostenmanagement	17
2.1 Fixkostenmanagement.....	17
2.1.1 Zielsetzungen	17
2.1.2 Erhöhung der Fixkostentransparenz als Grundlage für Abbauentscheidungen.....	18
2.1.2.1 Kostenartenmethode.....	18
2.1.2.2 Vertragspotenzialdatenbanken	20
2.1.2.3 Eigentumspotenzialdatenbanken	25
2.1.3 Abbauhemmnisse fixer Kosten	26
2.1.4 Kritische Würdigung	27
2.2 Prozesskostenrechnung	28
2.2.1 Entwicklungsgründe	28
2.2.2 Merkmale.....	30
2.2.3 Prozesskostenstellenrechnung.....	34
2.2.4 Prozessorientierte Kalkulation.....	50
2.2.5 Gemeinkostencontrolling	66
2.2.6 Ausgewählte Probleme bei der Einführung und Anwendung der Prozesskostenrechnung.....	75
2.2.7 Kritische Würdigung	76
2.2.8 Integration von Prozesskostenrechnung und Fixkosten- management.....	81

2.3	Target Costing	105
2.3.1	Grundidee	105
2.3.2	Schlüsselkonzept.....	106
2.3.3	Zielkostenspaltung	111
2.3.4	Integration von Target Costing und Prozesskostenrechnung	121
2.3.5	Zielkostenkontrolldiagramm.....	129
2.3.6	Target Costing als Controllingansatz im Lean Management	132
	2.3.6.1 Grundzüge des Lean Management	132
	2.3.6.2 Unterstützung des Lean Management durch das Target Costing	137
2.3.7	Kritische Würdigung	140
2.4	Product Lifecycle Costing	144
2.4.1	Grundidee	144
2.4.2	Investitionsorientierter Ansatz	147
	2.4.2.1 Rechengrößen	147
	2.4.2.2 Konzept.....	149
2.4.3	Deckungsbeitragsorientierter Ansatz	161
	2.4.3.1 Rechengrößen	161
	2.4.3.2 Konzept.....	161
2.4.4	Kritische Würdigung	165
2.4.5	Integration von Target Costing, Product Lifecycle Costing und Prozesskostenrechnung.....	167
2.5	Cost Benchmarking	190
2.5.1	Grundzüge des Benchmarking	190
2.5.2	Zielsetzung des Cost Benchmarking.....	200
2.5.3	Abgrenzung von Cost Benchmarking und Kaizen Costing.....	200
2.5.4	Cost Benchmarking-Prozess	201
2.5.5	Kritische Würdigung	202
2.5.6	Integration von Target Costing, Prozesskostenrechnung und Cost Benchmarking.....	204
	Literaturverzeichnis	227
	Stichwortverzeichnis.....	233

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entstehung der Wertschöpfung	8
Abb. 2: Verwendung der Wertschöpfung	9
Abb. 3: Entstehung und Verwendung der Wertschöpfung bei der Friatec AG	10
Abb. 4: Wertschöpfungskette nach Porter	11
Abb. 5: Struktur eines fixkostenmanagementorientierten Kostenartenplans für Personalkosten	18
Abb. 6: Fixkostenmanagementorientierter Betriebsabrechnungsbogen	19
Abb. 7: Feldbeschreibung einer Vertragspotenzialdatenbank	21
Abb. 8: Übersicht über Vertragsarten	22
Abb. 9: Vertragsanalyse nach Kündigungsfristen	24
Abb. 10: Feldbeschreibung einer Eigentumspotenzialdatenbank	25
Abb. 11: Kalkulationsschemata der traditionellen Vollkostenrechnung und der Prozesskostenrechnung	31
Abb. 12: Aufbau der Prozesskostenrechnung	33
Abb. 13: Prozesshierarchie	37
Abb. 14: Prozesshierarchie in einem Krankenhaus	42
Abb. 15: Gemeinkostencontrolling in der Prozesskostenrechnung	74
Abb. 16: Schlüsselkonzept des Target Costing	106
Abb. 17: Beispiel für ein cost table	116
Abb. 18: Zielkostenkontrolldiagramm	130
Abb. 19: Anwender von Target Costing in Japan	132
Abb. 20: Schlüsselkonzept des Lean Management	133
Abb. 21: Lebenszyklus eines Produkts	144
Abb. 22: Lebenszyklusbezogene Kosten- und Erlöskategorien	145
Abb. 23: Anteile unterschiedlicher Bereiche an Kostenfestlegung und Kostenanfall bezogen auf die Produktselbstkosten	146
Abb. 24: Fehlerkostenprogression	160
Abb. 25: Produktlebenszyklusbezogene Deckungsbeitragsrechnung als Fortführung periodischer Deckungsbeitragsrechnungen	162
Abb. 26: Lebenszyklusrechnung in t_0	171

Abb. 27: Lebenszyklusrechnung in t_1	176
Abb. 28: Lebenszyklusrechnung in t_2	178
Abb. 29: Lebenszyklusrechnung in t_7	181
Abb. 30: Beispiele für Benchmarks	191
Abb. 31: Benchmarking-Arten nach dem Vergleichspartner	192
Abb. 32: Bewertung der Benchmarking-Arten	195
Abb. 33: Beispiel für einen Benchmarking-Prozess	199

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Abb.	Abbildung
abbaub., abb..	abbaubar
abbf.	abbaufähig
ABC	Activity Based Costing
ABS	Anti-Blockiersystem
AG	Aktiengesellschaft
A_t	Auszahlungen am Ende der Periode t
Aufl.	Auflage
B.	Beschaffungsvorgang
BASF	Badische Anilin- und Soda-Fabrik
Bd.	Band
Beob.	Beobachtung
Besch.-Abw.	Beschäftigungsabweichung
Best.	Bestellung
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DC	Drifting Costs
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ESP	Elektronisches Stabilitätsprogramm
E_t	Einzahlungen am Ende der Periode t
etc.	et cetera
€	Euro
F.	Funktion
f., ff.	folgende
FEK	Fertigungseinzelkosten

Fert.-Auftr.	Fertigungsauftrag
Fert.-Std., F.-Std.	Fertigungsstunde (n)
FGK	Fertigungsgemeinkosten
Fs.	Fertigungsstufe
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPKR	Grenzplankostenrechnung
GWA	Gemeinkosten-Wertanalyse
H.	Heft
HP	Hauptprozess
hrsg.	herausgegeben
i	Kalkulationszinsfuß
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IT	Informationstechnologie
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
K	Kapitalwert
km	Kilometer
Komp., K.	Komponente (n)
Kostenstellenrechn.	Kostenstellenrechnung
kW	Kilowatt
l	Liter
LF	Lieferant
LG	Leasing
lmi	leistungsmengeninduziert
lmn	leistungsmengenneutral
m ³	Kubikmeter
Masch.-Std., M.-Std.	Maschinenstunde (n)
m.a.W.	mit anderen Worten
MEK	Materialeinzelkosten

MGK	Materialgemeinkosten
MIS	Management-Informations-System
Mon., M.	Monat (e)
n	Lebenszyklus
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliche (s)
P.	Prozess
p.a.	per annum
Pkw	Personenkraftwagen
P.-Nr.	Personalnummer
Pos., P.	Position
QS	Qualitätssicherung
r	Zinssatz beim Kapitalwert von Null
Rep.	Reparatur
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Sp.	Spalte
St.	Stück
Σ	Summe
T.	Teil (e)
t	Periodenindex
TDM	Tausend Deutsche Mark
trad.	traditionell
u.a.	unter anderem
USA	United States of Amerika
USP	unique selling proposition
usw.	und so weiter
v.	von
Var.	Variante
var.	variabel

VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Verr.-Satz	Verrechnungssatz
Vertr.	Vertrieb
Verw.	Verwaltung
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
W.	Wartung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZBB	Zero-Base-Budgeting
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management
ZI	Zielkostenindex
ZS	Zuschlagssatz
$(1+i)^{-t}$	Abzinsungsfaktor