

1	Inhalt und Methoden des Kostenmanagements	1
2	Zielkostenmanagement (Target Costing)	11
3	Wertanalyse (Value Analysis)	65
4	Strategische Kostenrechnung	101
5	Prozeßorientiertes Kostenmanagement	153
6	Gemeinkosten-Wertanalyse (Overhead Value Analysis)	217
7	Null-Basis-Planung (Zero-Base-Planning)	277
8	Qualitätskostenmanagement (Total Quality Cost Management)	327
9	Literatur	355
10	Abbildungsverzeichnis	371
11	Stichwortverzeichnis	377

Inhaltsverzeichnis

1 Inhalt und Methoden des Kostenmanagements	1
1.1 Aktuelle Probleme der Kostengestaltung	1
1.2 Gestaltungsobjekte des Kostenmanagements	4
1.3 Methoden des Kostenmanagements	7
2 Zielkostenmanagement (Target Costing)	11
2.1 Entwicklung des Zielkostenmanagements	11
2.1.1 Marktorientierter Ansatz	11
2.1.2 Ingenieursorientierter Ansatz	15
2.1.3 Produktfunktionsorientierter Ansatz	18
2.2 Zentrale Merkmale des Zielkostenmanagements	23
2.2.1 Strategische und operative Orientierung	23
2.2.2 Strategische Kosteninformationen	25
2.2.3 Orientierung am Kundenwunsch und an Produktfunktionen	27
2.2.4 Orientierung am Produktlebenszyklus	29
2.2.5 Inkrementale Innovationsstrategie	33
2.2.6 Exemplarischer Ablauf des Zielkostenmanagements	35
2.3 Festlegung der produktbezogenen Zielkosten	41
2.3.1 Market into Company	41
2.3.2 Out of Company	46
2.3.3 Into and Out of Company	47
2.3.4 Out of Competitor	48
2.3.5 Out of Optimal Costs	49
2.4 Dekomposition der produktbezogenen Zielkosten	50
2.4.1 Ebenen der Dekomposition	50
2.4.2 Instrumente der Zielkostenspaltung und -bearbeitung	53
2.4.2.1 Funktionskostenmatrix	53
2.4.2.2 Zielkostenkontrolldiagramm	55
2.4.2.3 Kostentableau	56
2.4.3 Die Abgrenzung von Produktmerkmalen mit der Conjoint-Analyse	57
2.4.4 Zulieferermanagement	60
2.5 Resümee zum Zielkostenmanagement	62

3 Wertanalyse (Value Analysis)	65
3.1 Entwicklung und Anwendungskontext der Wertanalyse	65
3.2 Zentrale Elemente der Wertanalyse	68
3.2.1 Wertanalyse-Objekte	68
3.2.2 Die Funktionen-Betrachtung der Wertanalyse	70
3.2.3 Der Wert der Objekt-Funktionen	73
3.2.4 Die Suche nach der optimalen Problemlösung	78
3.3 Kosteninformationen bei der Wertanalyse	81
3.3.1 Aufgaben der Kostenrechnung bei der Wertanalyse	81
3.3.2 Eigenfertigung oder Fremdbezug von Teilen	84
3.3.3 Die Funktions-Kosten-Matrix	86
3.3.4 Zur Wirtschaftlichkeit des Wertanalyse-Projektes	88
3.4 Das Projektmanagement der Wertanalyse	90
3.4.1 Das Wertanalyse-Projektteam	90
3.4.2 Planung und Steuerung des Wertanalyse-Projektes	91
3.4.3 Der Wertanalyse-Arbeitsplan	94
3.4.4 Module als Ergänzung des Wertanalyse-Arbeitsplanes	96
3.5 Resümee zur Wertanalyse	99
4 Strategische Kostenrechnung	101
4.1 Zum Bedarf einer "strategischen Kostenrechnung"	101
4.2 Die Bewertung strategischer Entscheidungsalternativen	101
4.2.1 Strategische Entscheidungen	101
4.2.2 Die Bewertung alternativer strategischer Aktionen	108
4.2.2.1 Die Messung der aktionsbezogenen Zielerreichung	108
4.2.2.2 Probleme bei der Bewertung alternativer strategischer Aktionen	111
4.2.2.3 Verfahren der Informationsgewinnung im Rahmen der Bewertung	112
4.2.3 Die Bewertung strategischer Aktionen am Beispiel des Marktaustrittes	115
4.2.3.1 Entscheidungsproblem und Ergebnisgrößen	115
4.2.3.2 Berechnung des Kapitalwertes bei Weiterführung	118
4.2.3.2.1 Die Kapitalwertermittlung	118
4.2.3.2.2 Das Problem gemeinsamer Zahlungen bei der Kapitalwertberechnung	120
4.2.3.3 Berechnung des Kapitalwertes bei Verkauf oder Stilllegung	124
4.3 Kosteninformationen für strategische Entscheidungsalternativen	129
4.3.1 Unsicherheit und Abgrenzung gemeinsamer Zahlungen	129
4.3.2 Defizite von Kostenrechnungen beim Problem der Zahlungsabgrenzung	130
4.3.2.1 Die Zurechnung in Vollkostenrechnungen	130
4.3.2.2 Die Zurechnung in Teilkostenrechnungen	132

4.3.3	Die Differenzzahlungsrechnung	135
4.3.3.1	Konzeption	135
4.3.3.2	Relevante Zahlungen bei der Auflösung von Verbunden	137
4.3.3.3	Relevante Zahlungen beim Aufbau von Verbunden	144
4.3.4	Die Differenzerfolgsrechnung	145
4.4	Die (Un-)Vereinbarkeit von Zahlungsrechnung und Kostenrechnung	148
4.5	Resümee zur strategischen Kostenrechnung	152

5 Prozeßorientiertes Kostenmanagement 153

5.1	Konzeptionelle Grundlagen	153
5.1.1	Die Idee des prozeßorientierten Kostenmanagements	153
5.1.2	Die Entstehungsgeschichte des prozeßorientierten Kostenmanagements	157
5.1.3	Zielsetzungen	159
5.1.4	Strategischer Bezug	159
5.2	Vorgehensweise	163
5.2.1	Tätigkeitsanalyse	163
5.2.2	Aggregation von Teilprozessen zu Hauptprozessen	167
5.2.3	Bestimmung von prozeßbezogenen Kostentreibern	177
5.2.4	Ermittlung der Prozeßkostensätze	187
5.3	Gemeinkostenplanung mittels der Prozeßkostensätze	195
5.4	Produktkalkulation mit Prozeßkosten	204
5.5	Resümee zum prozeßorientierten Kostenmanagement	213

6 Gemeinkosten-Wertanalyse (Overhead Value Analysis) 217

6.1	Gestaltungsobjekte der Gemeinkosten-Wertanalyse	217
6.2	Das Konzept der Gemeinkosten-Wertanalyse	218
6.2.1	Gemeinkosten	218
6.2.2	Wertanalyse	219
6.2.3	Unternehmens-Verwaltung	220
6.2.4	Ziele der Gemeinkosten-Wertanalyse	220
6.2.5	Mit der Gemeinkosten-Wertanalyse verwandte Gemeinkosten-Konzepte	223
6.2.6	Die zentralen Begriffsinhalte	224
6.3	Anwendungskontext "Unternehmensverwaltung"	225
6.3.1	Fehlentwicklungen in Unternehmen	225
6.3.2	Gemeinkosten-Wertanalyse als innovatives Interventionsprogramm	227
6.3.3	Zum "Potential" Unternehmensverwaltung	228
6.3.4	Tätigkeiten der Unternehmensverwaltung	229

6.4 Die Durchführung der Gemeinkosten-Wertanalyse	232
6.4.1 Gemeinkosten-Wertanalyse und alternative Strategiekonzepte für die Verwaltung	232
6.4.1.1 Der Marktansatz als Strategie für die Unternehmensverwaltung . . .	233
6.4.1.2 Der Bürokratieansatz als Strategie für die Unternehmensverwaltung	236
6.4.1.3 Der Clanansatz als Strategie für die Unternehmensverwaltung	242
6.4.1.4 Die Gemeinkosten-Wertanalyse als Strategie für die Unternehmensverwaltung	243
6.4.2 Die Bildung innovativer Maßnahmen der Intervention	244
6.4.2.1 Die Maßnahmenvorbereitung	244
6.4.2.1.1 Das Widerstandspotential gegen die Gemeinkosten-Wertanalyse .	244
6.4.2.1.2 Die Initiierung von innovativen Maßnahmen	247
6.4.2.1.3 Die Festlegung der Reorganisationsziele	248
6.4.2.1.4 Die Festlegung der Projektorganisation	249
6.4.2.1.5 Die Festlegung des Informationsprogrammes	253
6.4.2.1.6 Die Festlegung des Schulungsprogrammes	255
6.4.2.2 Die Maßnahmenfindung	256
6.4.2.2.1 Die Analyse von Kosten und Leistungen	256
6.4.2.2.2 Die Generierung von innovativen Interventionsmaßnahmen	258
6.4.2.2.3 Die Beurteilung der Maßnahmen	260
6.4.2.2.4 Die Entscheidung über die Reorganisationsmaßnahmen	262
6.4.3 Die Durchsetzung innovativer Maßnahmen der Intervention	264
6.4.3.1 Die Maßnahmen-Durchführung	264
6.4.3.1.1 Die Durchführung von Sachmaßnahmen	265
6.4.3.1.2 Das Spektrum von Personalmaßnahmen	266
6.4.3.1.3 Die Umsetzung von Personalmaßnahmen	269
6.4.3.1.4 Der operative Maßnahmenvollzug	272
6.4.3.2 Die Maßnahmen-Kontrolle	272
6.4.3.3 Die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der Gemeinkosten- Wertanalyse	274
6.5 Resümee zur Gemeinkosten-Wertanalyse	275

7 Null-Basis-Planung (Zero-Base-Planning) 277

7.1 Konzeption	277
7.2 Aufteilung des Untersuchungsbereiches in Entscheidungseinheiten	279
7.3 Erfassung der aktuellen Situation als Planungsgrundlage	283
7.3.1 Strategische Belange	283
7.3.2 Wertschöpfungs-, Prozeß-, Organisations- und Mitarbeiterstruktur . . .	287
7.3.3 Funktionsstruktur und Arbeitsbeziehungen	291
7.4 Die Erarbeitung des Veränderungspotentials	298

7.4.1	Gemeinschaftliche Ideefindung	298
7.4.2	Das Veränderungspotential	301
7.5	Die Prioritätensetzung	312
7.6	Der Budgetschnitt	315
7.7	Detaillierte sachliche und personelle Maßnahmenplanung	319
7.8	Resümee zur Null-Basis-Planung	324

8	Qualitätskostenmanagement (Total Quality Cost Management)	327
8.1	Bedeutung von Qualität und ihr Bezug zu Kosten	327
8.2	Zum Inhalt von "Qualität"	329
8.3	Die historische Entwicklung der Qualitätsförderung	333
8.4	Zentrale Bestandteile eines umfassenden Qualitätsmanagements	336
8.5	Rahmenbedingungen eines umfassenden Qualitätsmanagements	337
8.5.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	337
8.5.2	Personelle Rahmenbedingungen	340
8.5.3	Technische Rahmenbedingungen	341
8.6	Kleingruppenkonzepte im Qualitätsmanagement	342
8.6.1	Die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern mit ausführenden Tätigkeiten	342
8.6.2	Aufgabenfelder von Kleingruppen im Qualitätsmanagement	344
8.6.3	Arten von Kleingruppen im Qualitätsmanagement	346
8.6.3.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	346
8.6.3.2	Qualitätsgespräche	349
8.6.3.3	Qualitätsförderungsteams	349
8.7	Voraussetzungen für den Einsatz von Kleingruppen	352
8.8	Resümee zum Qualitätskostenmanagement	353
9	Literatur	355
10	Abbildungsverzeichnis	371
11	Stichwortverzeichnis	377