Lösungen zu den Aufgaben Kapitel 4.1
Grundlagen des Kostenmanagements

Lösung zu Aufgabe 4.1.2.6-1

- ☐ Wie viel wird ein Produkt kosten?
- ☑ Wie viel darf ein Produkt kosten?
- ☐ Wie viel kostet das Konkurrenzprodukt?
- ☐ Zu welchen Kosten produzieren wir unser Produkt?

Lösung zu Aufgabe 4.1.3.8-1

Beim Lifecycle Costing handelt es sich um ein Kostenmanagementsystem. Es betrachtet den gesamten Produktlebenszyklus und legt seinen Fokus auf die erwarteten Ausgaben im gesamten Verlauf. Zwar basiert Lifecycle Costing in Deutschland i. d. R. auf Einzelkosten- und Grenzplankostenrechnungen, welche im Unternehmen ja idealerweise bereits vorhanden sind. Andererseits werden diese Rechnungen investitionstheoretisch ergänzt, was eine periodengerechte Zuordnung der Ein- und Auszahlungen ermöglicht. Somit besteht in der Summe nur eine begrenzte Einbindung in die allgemein gebräuchlichen Controlling-systeme. Aufgrund der Nutzung von Einzel- bzw. Grenzplankostenrechnung werden Gemeinkosten zudem oftmals ignoriert. In der Tat ist damit ein wesentlicher Nachteil des Ansatzes darin zu sehen, dass im Unternehmen verschiedene Rechensysteme umgesetzt werden müssen.

(vgl. Deimel, K., Isemann, R. and Müller, S. (2006) Kosten- und Erlösrechnung: Grundlagen, Managementaspekte und Integrationsmöglichkeiten der IFRS, München: Pearson Studium.)

Lösung zu Aufgabe 4.1.3.8-2

Beispiele für Vorlaufkostenarten

- Personalkosten: neues Know-how für Laser-Anwendungen ist notwendig, hierfür sind neue Mitarbeiter oder zumindest extensive Schulungen notwendig. Diese fallen primär für die Neuentwicklung der Maschine an.
- Anlagen: um Laser entwickeln, testen und bauen zu können, sind neue Werkzeuge, Einrichtungen und Betriebsmittel erforderlich. Diese können ebenfalls der neuen Maschine zugeschrieben werden.
- Marketing: im Zuge einer marktorientierten Unternehmensführung müssen genaue Daten zu Kundenbedürfnissen, Marktpotenzial und Ähnlichem vorhanden sein, und zwar noch bevor die Entwicklung der Maschine beginnt. Sowohl die Marktforschung als auch die genaue Abstimmung des Marketing-Mix verursachen Kosten (Personal, Fremdleistungen, etc.), die im Vorlauf der Markteinführung der neuen Maschine anfallen.

Beispiele für Nachlaufkosten

- Personalkosten: da es sich um ein neues, komplexes Produkt handelt, sind auch nach dem Auslaufen Reklamationen und Nacharbeiten nicht auszuschließen. Hierfür werden kompetente Mitarbeiter (z. B. Monteure, Servicetechniker, etc.) notwendig sein.
- Fremdleistungskosten: sofern die Rücknahme und/oder teilweise Entsorgung der Maschine notwendig werden, müssen entsprechende Ressourcen vorgehalten werden, etwa für Entsorgungsdienstleister (Verschrottung) und Ähnliches.
- Anlagen- und Instandhaltungskosten: um auch nach Produktionsende umfassende Reparaturen durchführen zu können, sind bestimmte Anlagen und Betriebsmittel erforderlich, die dann im Wesentlichen für diesen Zweck vorgehalten werden (z. B. Tiefbohrmaschinen zur Bearbeitung des Maschinenkörpers, Testeinrichtungen für den Laserstrahl, etc.). Für diese Anlagen fallen laufende Kosten wie Strom oder wiederum Instandhaltungskosten an.

Lösung zu Aufgabe 4.1.3.8-3

Im Fallbeispiel wurden Vor- und Nachlaufkosten zwar periodengerecht aufgeteilt, allerdings wurde der unterschiedliche zeitliche Anfall der angefallenen Auszahlungen nicht berücksichtigt. Es ist insbesondere bei langen Produktlebenszyklen sinnvoll, Rechentechniken der Investitionsrechnung einzubinden. Vorzuleistende Auszahlungen sollten daher aufgezinst und der eigentlichen Marktphase sowie insbesondere den dort hergestellten Stückzahlen zugerechnet werden. Ähnliches gilt für Auszahlungen der Nachlaufphase, diese sind entsprechend abzuzinsen. Auf- und Abzinsungen können ohne größeren Aufwand mit finanzmathematischen Faktoren berechnet werden. Damit entstehen als Ergänzung zu den klassischen Stückkosten sogenannte dynamische Stückkosten, welche den Betrag pro Produktionseinheit einschließlich Zins und Zinseszins umfassen. Hierzu können entweder die Annuitäten- oder die Kapitalwertmethode genutzt werden (vgl. Däumler, K.-D. and Grabe, J. (2009) Kostenrechnung 3 - Plankostenrechnung und Kostenmanagement, 8. Aufl., Herne: Neue Wirtschafts-Briefe, S. 227 f.).

Darüber hinaus wurden von der Fischer AG zwar die Kosten verursachungs- und weitgehend periodengerecht verteilt, der Marktpreis allerdings wurde als exogene, statische Größe angesehen. Zur Ergebnisverbesserung würden auch detailliertere Daten aus dem Marketing beitragen, etwa eine Analyse möglicher Preissteigerungen oder notwendiger Preissenkungen, Ansätze für Preis-differenzierungen und Ähnliches.

Lösung zu Aufgabe 4.1.3.8-4

Hinsichtlich der Nutzung des Lifecycle Costings als Kostenmanagementtool wäre überdies zu überlegen, inwiefern es mit verwandten Konzepten wie Target Costing verbunden werden könnte. Die Ermittlung geplanter dynamischer Kostengrößen stellt eine ideale Grundlage dar, um mit Kostenobergrenzen oder Preiskorridoren verglichen zu werden. Insbesondere könnte statt einem statischen Kostenziel ein dynamisiertes entstehen. Sollte sich beispielsweise aufgrund von Wettbewerbsveränderungen der erzielbare Preis in der Sättigungsphase des Produktes senken, müssten die dynamischen Stückkosten in dieser Phase durch entsprechende Maßnahmen (Produktionsoptimierungen, Make-or-Buy) ebenfalls gesenkt werden.

Dies weist einmal mehr auf die Notwendigkeit hin, auch von Seiten der Marktforschung dynamisierte, d. h. auf die Lebenszyklusphasen bezogene, Daten bereitzustellen.

Lösung zu Aufgabe 4.1.4.7-1

Beim Cost Benchmarking stehen die Kosten im Vordergrund. Es stellt ein Instrument dar, mit dem Unternehmen quantifizieren können, wie sich ihre Performance und Kostenstruktur, verglichen mit denen relevanter Wettbewerber, darstellt (vgl. Markin, A. (1992) 'How to Implement Competitive-Cost Benchmarking', Journal of Business Strategy, vol. 13, no. 3, pp. 14-20).

Lösung zu Aufgabe 4.1.4.7-2

Da reine Kostengrößen in ihren Aussagen begrenzt sind, sollten auch nicht monetäre Größen einbezogen werden, um funktionale Zusammenhänge berücksichtigen zu können.

Lösung zu Aufgabe 4.1.4.7-3

Der Vergleich mit branchenfremden Unternehmen hat den Vorteil, dass man sich an besonders effizient arbeitenden Branchen und deren Abläufen in den ausgewählten Funktionsbereichen orientieren kann, dies ist insbesondere im Fall des Beispiels der KTS GmbH deutlich geworden, die die Effizienz ihres Produktionsprozesses mit der eines branchenfremden, in puncto Lean Production aber führenden Unternehmens verglichen hat. Zudem ist keine direkte Konkurrenzsituation vorhanden, was zur Folge hat, dass der Zugang zu den notwendigen Informationen erleichtert ist.

Lösung zu Aufgabe 4.1.4.7-4

Hier ist zunächst zu überlegen, wie das japanische Unternehmen seinen Markteintritt vermutlich plant. Der Markt für Stanzmaschinen dürfte in Deutschland weitgehend aufgeteilt und damit in einer Sättigungsphase sein. Neue Anbieter müssen daher mit wirklichen Innovationen, guten Serviceleistungen oder sehr attraktiven Preisen auftreten. Im Falle der preisorientierten Strategie wird ein japanisches Unternehmen wohl eher niedrig einsteigen, zumal die Gestaltungsmöglichkeiten in den beiden erstgenannten Punkten begrenzt sind. Ist der neue Wettbewerber in seinen angestammten Märkten erfolgreich, wird er über mittlere Sicht zumindest deutlich oberhalb der variablen Kosten liegen wollen. Die KTS GmbH könnte nun versuchen, über ein Cost Benchmarking einen direkten Vergleich zwischen den eigenen Produktionskosten und denen des Wettbewerbers umzusetzen. Dabei würde insbesondere das Kostenniveau der japanischen Firma im Vordergrund stehen. Hier würde

daher ein Konkurrenzbenchmarking durchgeführt werden. Details über den Produktionsprozess der Japaner lassen sich aus Firmenveröffent-lichungen, Medienberichten oder direkt von früheren Besuchern des potentiellen Wettbewerbers ohne größeren Aufwand legal ermitteln. Kostendaten, z. B. Lohnniveaus, Strompreise, lassen sich u. U. sogar aus offiziellen Statistiken japanischer Behörden entnehmen. Preise für Rohstoffe etc. sind der KTS GmbH aus eigener Erfahrung vermutlich ohnehin direkt bekannt. Auf diese Weise können die wesentlichen Produktionskosten nachgezeichnet werden und eine hinreichend genaue Schätzung der variablen Kosten erfolgen, auf deren Basis der japanische Konkurrent wohl seine Preisstrategie festlegt. Sobald diese vorliegen, kann KTS GmbH ihrerseits prüfen, welche konkreten – zumindest vorübergehenden – Preismaßnahmen erforderlich sind, um den Markt für das japanische Unternehmen unattraktiv zu machen (in Anlehnung an Markin, A. (1992) 'How to Implement Competitive-Cost Benchmarking', Journal of Business Strategy, vol. 13, no. 3, pp. 14-20).