

Vorwort

Mit der vorliegenden Arbeit habe ich mir einen lange gehegten Traum erfüllt, der nach einigen Jahren in der beruflichen Praxis schon in weite Ferne gerückt zu sein schien. Bei der Erstellung der Dissertation war es mir ein besonderes Anliegen, die gesammelte berufliche Erfahrung mit der akademischen Arbeit zu verbinden, um so ein Buch zu schaffen, das gleichfalls in der Wissenschaft und Praxis Nutzen finden kann.

Von den Menschen und Institutionen, die mich bei der Erarbeitung der Dissertation unterstützt und geleitet haben, möchte ich den folgenden meine Dankbarkeit ausdrücken:

- Meinem Doktorvater, Prof. Uwe Götze, der mich nicht nur in die Weihen der akademischen Arbeit eingewiesen, sondern mich auch ständig angespornt hat, meine Gedanken und Ausführungen zu verbessern und ergänzen. Ihm schulde ich meinen vielfachen Dank.
- Prof. Silvia Rogler und Prof. Barbara Mikus für die zügige Erstellung des Zweit- bzw. Drittgutachtens.
- Prof. Klaus-Peter Franz für seine Unterstützung in der ersten Phase der Dissertation.
- Dr. Klaus Bühler für sein zahlreiches Korrekturlesen.
- Der Unternehmensberatung A.T. Kearney für die Freistellung und die finanzielle Unterstützung bei der Arbeit an der Dissertation. Gerne möchte ich in diesem Zusammenhang Dr. Martin Sonnenschein und Dr. Sören Grabowski erwähnen, die mir ihre Unterstützung sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Durchführung haben zukommen lassen.
- Ein besonderer Dank gebührt meinen Eltern, die mich zu meinem akademischen und beruflichen Werdegang animiert und mir viele Steine aus dem Weg geräumt haben.

Zutiefst dankbar bin ich meiner Frau Bärbel, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit auch in schwierigen Zeiten unterstützt hat. Ihr und meinem Sohn Sebastian sei die Arbeit gewidmet.

München im Januar 2006

Marc Wagener

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	xiii
Symbolverzeichnis	xv
Abkürzungsverzeichnis.	xvii
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Kostenbenchmarking	7
2.1 Benchmarking	7
2.1.1 Ursprung des Benchmarking	7
2.1.2 Merkmale des Benchmarking.	8
2.1.3 Formen des Benchmarking	9
2.1.3.1 Benchmarking-Objekte und -Zielgrößen	9
2.1.3.2 Benchmarking-Vergleichspartner	12
2.1.4 Vorgehensweise beim Benchmarking	13
2.1.4.1 Planungsphase	13
2.1.4.2 Datenerhebungsphase	16
2.1.4.3 Datenanalysephase	17
2.1.4.4 Umsetzungsphase	20
2.1.5 Erfolgsfaktoren des Benchmarking	21
2.2 Kostenmanagement.	22
2.2.1 Traditionelle Kostenrechnung.	22
2.2.1.1 Kostenrechnungssysteme auf Vollkostenbasis	22
2.2.1.2 Kostenrechnungssysteme auf Teilkostenbasis	24
2.2.1.3 Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement	26
2.2.2 Strategieorientiertes Kostenmanagement	28
2.2.2.1 Zielsetzung und Aufgaben	28
2.2.2.2 Objekte und Maßnahmen	29
2.2.2.3 Instrumente	31
2.2.2.4 Prozesskostenrechnung	33

2.3	Kostenbenchmarking	40
2.3.1	Anforderungen an das Kostenbenchmarking	40
2.3.1.1	Einordnung als Benchmarking-Form	40
2.3.1.2	Verwendung im Kostenmanagement	41
2.3.1.3	Informationsfluss von und zu anderen Instrumenten.	42
2.3.1.4	Anforderungsprofil zum Kostenbenchmarking	47
2.3.2	Bisherige Ansätze zum Kostenbenchmarking	51
2.3.2.1	Vorstellung der Ansätze	51
2.3.2.2	Forschungslücke	54
3	Kostenbestimmungsfaktoren	57
3.1	Systeme von Kostenbestimmungsfaktoren	57
3.1.1	Grundlagen.	57
3.1.2	Kriterien zur Untergliederung.	58
3.2	Systeme in der traditionellen Kostenrechnung.	61
3.2.1	Bestimmungsfaktoren nach GUTENBERG.	61
3.2.2	Bestimmungsfaktoren nach HEINEN	63
3.2.3	Bestimmungsfaktoren nach KILGER	65
3.2.4	Integration der Ansätze.	66
3.2.4.1	Teil-System traditioneller Bestimmungsfaktoren	67
3.2.4.2	Abgleich des Teil-Systems mit den vorgestellten Ansätzen	70
3.3	Systeme im strategierorientierten Kostenmanagement	72
3.3.1	Bestimmungsfaktoren nach PORTER	72
3.3.2	Bestimmungsfaktoren nach SHANK und GOVINDARAJAN	76
3.3.3	Bestimmungsfaktoren nach SCHWEITZER und KÜPPER	77
3.3.4	Bestimmungsfaktoren nach BROKEMPER.	80
3.3.5	Bestimmungsfaktoren in der Prozesskostenrechnung	83
3.3.6	Integration der Ansätze.	85
3.3.6.1	Teil-System strategierorientierter Bestimmungsfaktoren	85
3.3.6.2	Abgleich des Teil-Systems mit vorgestellten Ansätzen	89
3.4	Systematisierung von Bestimmungsfaktoren nach deren Beeinflussbarkeit.	92
3.4.1	Neues Gesamt-System von Kostenbestimmungsfaktoren	92
3.4.2	Wechselwirkungen zwischen den Faktoren	94
3.4.3	Erzielte Verbesserungen	95
3.5	Kostenbestimmungsfaktoren und Kostenbenchmarking	96

4	Vorgehensweise beim Kostenbenchmarking	101
4.1	Detaillierung des Rahmenkonzepts	101
4.1.1	Ergänzung des Anforderungsprofils	101
4.1.2	Modifikation der generellen Benchmarking-Vorgehensweise	102
4.1.2.1	Auswahl der Leistungsbeurteilungsgrößen	102
4.1.2.2	Bearbeitung von Störfaktoren	103
4.1.2.3	Erklärung der Unterschiede	104
4.2	Segmentierung	106
4.2.1	Zielsetzung	106
4.2.2	Strukturierung der Kosten	106
4.2.2.1	Kostenartenrechnung	107
4.2.2.2	Kostenstellenrechnung	116
4.2.3	Unterstützung unterschiedlicher Kostenrechnungssysteme	122
4.3	Harmonisierung	124
4.3.1	Zielsetzung	124
4.3.2	Bestimmungsfaktor Markt-Faktorpreis	124
4.3.2.1	Grundlagen	124
4.3.2.2	Zeitliche Preisindizes	126
4.3.2.3	Kaufkraftparitäten	128
4.3.2.4	Verwendung beim Kostenbenchmarking	130
4.3.3	Bestimmungsfaktor Markt-Faktorqualität	135
4.3.3.1	Grundlagen	135
4.3.3.2	Messung des Einflusses der Markt-Faktorqualität	135
4.3.3.3	Verwendung der Ansätze beim Kostenbenchmarking	137
4.4	Normalisierung	141
4.4.1	Zielsetzung	141
4.4.2	Bestimmungsfaktor Ausbringungsmengen	141
4.4.2.1	Typen von Ausbringungsmengen	141
4.4.2.2	Produktionsfunktionen	142
4.4.2.3	Kostenfunktionen	146
4.4.3	Verwendung der Ansätze beim Kostenbenchmarking	147
4.4.3.1	Einordnung der bisher entwickelten Vorgehensweise	148
4.4.3.2	Ausbringungsmengen als Störfaktor	150
4.4.3.3	Bearbeitung des Einflusses der Ausbringungsmengen	152
4.4.3.4	Ansätze zur Auswahl der Ausbringungsmengen	155

4.4.3.5	Berechnungsvorschrift	156
4.5	Bearbeitung struktureller Faktoren	159
4.5.1	Zielsetzung	159
4.5.2	Strukturelle Bestimmungsfaktoren	159
4.5.2.1	Größendegression	159
4.5.2.2	Lern- und Erfahrungseffekte	161
4.5.2.3	Komplexität	164
4.5.3	Verwendung im Kostenbenchmarking.	166
4.5.3.1	Bestimmung des Einflusses struktureller Faktoren.	166
4.5.3.2	Distanzmaße	167
4.5.3.3	Bearbeitungsansätze	169
4.6	Erklärung der Unterschiede.	173
4.6.1	Zielsetzung	173
4.6.2	Kausalfaktoren als Ursache für Kostenunterschiede	173
4.6.3	Nutzung von Ansätzen aus dem Kostenmanagement	174
4.6.3.1	Analyse der Kostenstruktur	175
4.6.3.2	Analyse des Kostenniveaus	175
4.7	Abgleich der Vorgehensweise mit dem Anforderungsprofil	179
5	Beispiel Mobilfunk	183
5.1	Rahmenbedingungen für die Mobilfunkindustrie	183
5.1.1	Technische Entwicklung	183
5.1.2	Entwicklung des Marktes.	184
5.1.3	Aufbau eines Mobilfunknetzes	186
5.1.4	Telekommunikation und Kostenbenchmarking	188
5.2	Kostenbenchmarking-Projekt	190
5.2.1	Teilnehmer	192
5.2.2	Generelles Vorgehen	192
5.2.3	Segmentierung	194
5.2.3.1	Einteilung der Kostenarten	194
5.2.3.2	Einteilung der Kostenstellen	197
5.2.4	Harmonisierung	198
5.2.4.1	Personalkosten	199
5.2.4.2	Kosten von Mietleitungen	202
5.2.4.3	Weiterleitungskosten	206

5.2.4.4	Provisionen	207
5.2.5	Normalisierung.	208
5.2.5.1	Kosten im Netzwerk – Access Layer	209
5.2.5.2	Kosten im Kundenmanagement.	211
5.2.5.3	Kosten in der Produktentwicklung	213
5.2.6	Bearbeitung struktureller Faktoren	214
5.2.7	Erklärung von Unterschieden	216
6	Zusammenfassung und Ausblick	219
	Literaturverzeichnis	223

Abbildungsverzeichnis

2.1	Formen des Benchmarking	10
2.2	Benchmarking-Vorgehensweise	14
2.3	Traditionelle Konzepte der Kostenrechnung	23
2.4	Instrumente des strategierorientierten Kostenmanagements	32
2.5	Prozesskostenrechnung und Activity Based Costing	34
2.6	Leistungsmengeninduzierte und leistungsmengenneutrale Kosten	36
3.1	Abhängigkeiten der Kosten von der Beschäftigung	58
3.2	Beeinflussbarkeit von Kostenbestimmungsfaktoren	60
3.3	Bestimmungsfaktoren in der traditionellen Kostenrechnung	67
3.4	Detailabgleich des neuen Teil-Systems mit traditionellen Systemen	71
3.5	Bestimmungsfaktoren nach SCHWEITZER und KÜPPER	79
3.6	Hierarchisches Modell der Bestimmungsfaktoren	81
3.7	Bestimmungsfaktoren im strategierorientierten Kostenmanagement	87
3.8	Detailabgleich des neuen Teil-Systems mit strategierorientierten Systemen	90
3.9	Bestimmungsfaktoren im Kostenbenchmarking	92
4.1	Einordnung in die generelle Vorgehensweise	105
4.2	Anforderungen an die Schritte des Kostenbenchmarking	105
4.3	Einteilung von Kostenarten	108
4.4	Betriebsabrechnungsbogen	118
4.5	Gesetz des einen Preises	125
4.6	Produktionsstruktur	142
4.7	Fluss von Faktoren in einer Kostenstelle	153
4.8	Kostendegression	161
4.9	Abhängigkeit der Stückkosten von Lern- und Erfahrungseffekten	162
4.10	Abhängigkeit der Stückkosten von der Komplexität	165
4.11	Ähnlichkeit von Reihenfolgen	167
4.12	Approximation einer nicht-linearen Kostenfunktion	170
5.1	Logisches Netzwerkmodell	186
5.2	Teilnehmer des Kostenbenchmarking-Projekts	191
5.3	Wertschöpfungskette von Mobilfunkanbietern	197

5.4	Personalkosten	201
5.5	Harmonisierte Personalkosten	202
5.6	Kosten für Mietleitungen	205
5.7	Weiterleitungskosten	207
5.8	Kosten für Planung & Aufbau des Netzwerks	210
5.9	Kosten im Call Center	212
5.10	Kosten in der Produktentwicklung	214
5.11	Ähnlichkeit der Reihenfolgen	216