

## **Vorbemerkung zur 2. Auflage**

Die erste Auflage dieses Buches ist 2004 erschienen. Gemessen an der steten Nachfrage hat es sich in Wissenschaft und Verlagspraxis als brauchbarer Einführungs- und Überblickstext erwiesen. Für die jetzt vorgelegte zweite Auflage wurde der Gesamttext vollständig durchgesehen, am grundlegenden Aufbau wurde jedoch nichts verändert. Aufgrund der insgesamt kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kostenrechnung und des Kostenmanagement im Verlagswesen in den letzten Jahren waren konzeptionelle Änderungen nicht notwendig. Thematische Straffungen und kleine stilistische Überarbeitung auf Grundlage der aktuellen Forschungsliteratur machen die Veränderungen aus.

Bochum, im Januar 2011

Maik Arnold

## **Vorwort zur 1. Auflage**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denen bedanken, die in besonderer Weise zur Entstehung und zum Gelingen meiner Diplomarbeit, welche die Grundlage für das vorliegende Fachbuch bildet, beigetragen haben und mich während der Zeit ihrer Erstellung unterstützend begleitet haben.

Mein aufrichtigster Dank gilt insbesondere den Betreuern meiner Diplomarbeit, Herrn Professor Dr. Uwe Götze sowie seinen beiden wissenschaftlichen Mitarbeitern Frau Dipl.-Kffr. Anja Schmidt und Herrn Dipl.-Ing. Dipl. Wirtsch.-Ing. Jan Lipowski, die mir für die Ausarbeitung meiner Diplomarbeit durch großzügige Gestaltungsfreiräume ein hohes Maß an wissenschaftlicher Freiheit eingeräumt, mich gleichzeitig aber durch ihre inhaltlichen und methodischen Impulse bei der Bearbeitung der komplexen Thematik unterstützt haben.

Einen speziellen Dank möchte ich Frau Dr. Katja Glaser, Geschäftsführerin des Verlags Gesellschaft für Unternehmensrechnung und Controlling m.b.H., aussprechen, die neben Herrn Professor Dr. Uwe Götze maßgeblich dazu beigetragen hat, dass dieses Buch publiziert wird und dass damit die wissenschaftlichen Ergebnisse meiner Diplomarbeit für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können.

Mein größter Dank gebührt aber von ganzem Herzen meiner Frau Angela und meinen Eltern. Meine Frau war mir nicht nur durch ihre Korrekturleistungen, sondern auch durch die eingehende inhaltliche Auseinandersetzung mit meiner Arbeit und ihrer Ausarbeitung eine unschätzbare Hilfe. Meine Eltern haben mir das Fundament und die Voraussetzungen für meine Ausbildung und meinen akademischen Werdegang geschaffen. Sie alle haben mich auf diesem Weg stets ermutigt und in jeder Hinsicht unterstützt. Als Dank für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung sei ihnen dieses Buch gewidmet.

Chemnitz, im Februar 2004

Maik Arnold

## Geleitwort

Auch im Verlagswesen werden viele Unternehmen mit einem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck sowie erhöhten Kundenanforderungen konfrontiert. Gleichzeitig wird ihre Flexibilität und Transparenz durch steigende Fix- und Gemeinkostenanteile beeinträchtigt. Zum erfolgreichen Umgang mit diesen Entwicklungstendenzen bedarf es einer aussagefähigen Kostenrechnung sowie eines effektiven Kostenmanagements. Die Methoden der Kostenrechnung und des Kostenmanagements sind aber primär für produzierende Unternehmen entwickelt worden. Eine unangepaßte Anwendung dieses Instrumentariums für Verlagsunternehmen dürfte kaum zweckmäßig sein, vielmehr erscheinen Modifikationen notwendig, um den Besonderheiten dieser Unternehmen Rechnung tragen zu können.

An dieser Stelle setzt der Autor dieses Fachbuchs an, das aus einer an der Professur für Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Chemnitz angefertigten Diplomarbeit hervorgegangen ist. Er erörtert intensiv und tiefgründig

- die für Verlagsentscheidungen relevanten Kostenkomponenten,
- die Verfahren und Anwendungsgebiete der Buchdruckkalkulation,
- die Bestimmung der optimalen Auflage und die Wahl von Druckalternativen sowie
- die Anwendung des Target Costing und weiterer Kostenmanagementinstrumente in Verlagsunternehmen.

Die Arbeit basiert auf einer umfassenden und sorgfältigen Auswertung der relevanten Literatur, die der eigenen klaren Argumentation zugrundegelegt wird. Diese wird durch ein durchgängiges Fallbeispiel unterstützt, das die verschiedenen Verfahren und Lösungsansätze für Entscheidungsprobleme veranschaulicht. Die Arbeit stellt eine bemerkenswerte Leistung dar, die eine Reihe von Denkanstößen und Gestaltungshinweisen enthält und einen breiten Kreis von Lesern verdient hat.

Chemnitz, im Februar 2004

Prof. Dr. Uwe Götze

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1 Problemstellung . . . . .	1
1.2 Zielsetzung und bekannte Forschungsdefizite . . . . .	1
1.3 Aufbau des Buches . . . . .	3
<b>2 Begriffliche Grundlagen und Entwicklungen im Verlagswesen</b> . . . . .	<b>5</b>
2.1 Fundamentale Unterscheidungen: Verlag und Verlagswesen, Buch und Buchdruck . . . . .	5
2.1.1 Einleitung . . . . .	5
2.1.2 Vom Verlag zum Verlagswesen . . . . .	5
2.1.3 Vom Buch zum Buchdruck . . . . .	6
2.2 Der Buchherstellungsprozess im Rahmen verschiedener Druckverfahren . . . . .	7
2.2.1 Traditionelle Druckverfahren . . . . .	7
2.2.2 Anforderungen an Hersteller und Verlag . . . . .	9
2.2.3 Der Digitaldruck . . . . .	10
2.3 Der deutsche Buchmarkt und das Buchpreisbindungssystem . . . . .	11
2.4 Buchdruckkalkulation und Kostenrechnung im Verlag . . . . .	14
2.4.1 Kurzer Abriss über die Geschichte der Buchdruckkalkulation . . . . .	14
2.4.2 Ziele und Funktionen der Kostenrechnung im Verlag . . . . .	14
2.5 Begriff, Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft im Verlag . . . . .	16
2.6 Kostenmanagement im Verlagswesen . . . . .	18
<b>3 Das Fallbeispiel: Vom Manuskript zum Buchdruckangebot</b> . . . . .	<b>19</b>
3.1 Das Manuskript . . . . .	19
3.2 Das Buchdruckangebot . . . . .	19
3.3 Die Buchdruckalternativen . . . . .	20
<b>4 Kostenkomponenten</b> . . . . .	<b>23</b>
4.1 Der Kostenbegriff . . . . .	23
4.2 Kostengrößen bei der Verlagskostenrechnung . . . . .	23
4.2.1 Kalkulationselemente in der Buchdruckkalkulation . . . . .	23
4.2.2 Problem der Zurechnung von Einzelkosten und Gemeinkosten . . . . .	27
4.3 Kostengrößen bei der Buchbedarfsschätzung . . . . .	30
4.3.1 Gesamtkosten der Beschaffung und Lagerung . . . . .	30
4.3.2 Beschaffungskosten . . . . .	30
4.3.3 Lagerhaltungskosten . . . . .	31
4.3.4 Fehlmengenkosten . . . . .	33

<b>5</b>	<b>Buchdruckkalkulation: Ansätze der Kostenrechnung im Verlag . . . . .</b>	<b>35</b>
5.1	Einführung . . . . .	35
5.2	Die traditionelle Buchdruckkalkulation auf Vollkostenbasis . . . . .	36
5.2.1	Die historische Drittelkalkulation (Leipziger Modell) . . . . .	36
5.2.2	Die Ladenpreisbestimmung auf Vollkostenbasis . . . . .	36
5.2.3	Kalkulation im Emmaus Verlag . . . . .	42
5.2.4	Berechnung der traditionellen Deckungsauflage . . . . .	48
5.2.5	Erweiterungen der traditionellen Buchdruckkalkulation . . . . .	51
5.2.6	Die Verrechnung der Gemeinkosten als Problem der traditionellen Buchdruckkalkulation . . . . .	52
5.3	Die Deckungsbeitragsrechnung in der modernen Buchdruckkalkulation . . . . .	53
5.3.1	Der Deckungsbeitrag in der Teilkostenrechnung . . . . .	53
5.3.2	Systeme der Teilkostenrechnung . . . . .	53
5.3.3	Die Deckungsbeitragsrechnung im Emmaus Verlag . . . . .	55
5.3.4	Berechnung der Deckungsauflage nach der modernen Buchdruckkalkulation . . . . .	61
5.3.5	Erweiterungen der modernen Buchdruckkalkulation . . . . .	61
<b>6</b>	<b>Die verbrauchsorientierte Bedarfsschätzung . . . . .</b>	<b>63</b>
6.1	Bedeutung und Methoden der Bedarfsermittlung . . . . .	63
6.2	Die Wahrscheinlichkeitsverteilungen des Bedarfs . . . . .	64
6.2.1	Alternative Druckvarianten . . . . .	64
6.2.2	Gleichverteilung . . . . .	64
6.2.3	Normalverteilung . . . . .	65
6.2.4	Dreiecksverteilung . . . . .	66
6.3	Bestimmung der optimalen Auflage . . . . .	67
6.3.1	Herleitung der Entscheidungsregel mit Hilfe des Newsboy-Problems . . . . .	67
6.3.2	Deckungsbeitragsmaximale Auflage . . . . .	72
6.4	Entscheidung zwischen den Druckalternativen . . . . .	74
6.4.1	Annahmen und Rechenmethode . . . . .	74
6.4.2	Erwarteter Deckungsbeitrag . . . . .	78
6.4.3	Deckungsbeitrag bei Nachfrageschwankungen . . . . .	80
<b>7</b>	<b>Buchdisposition im Verlag . . . . .</b>	<b>83</b>
7.1	Ableitung der zu disponierenden Verkaufsauflage . . . . .	83
7.2	Die zu disponierende Verkaufsauflage im Emmaus Verlag . . . . .	88
<b>8</b>	<b>Kostenmanagement im Verlag . . . . .</b>	<b>91</b>
8.1	Notwendigkeit und Bedarf von Kostenmanagementansätzen . . . . .	91
8.2	Ausgewählte Instrumente des Verlagskostenmanagements . . . . .	93
8.2.1	Überblick . . . . .	93
8.2.2	Prozesskostenrechnung . . . . .	94

---

8.2.3	Benchmarking . . . . .	97
8.2.4	Life Cycle Costing . . . . .	99
8.2.5	Target Costing . . . . .	102
8.3	Target Costing im Verlag . . . . .	104
8.3.1	Entwicklung des Target Costing im Verlag . . . . .	104
8.3.2	Vorgehensweise im Target Costing Prozess . . . . .	109
8.3.3	Zielkostenspaltung im Buchverlag Emmaus . . . . .	122
8.3.4	Probleme des Target Costing im Verlag . . . . .	128
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>	<b>133</b>
<b>10</b>	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>Anhang</b>	<b>. . . . .</b>	<b>145</b>
1.	Materialeinzelkosten . . . . .	145
2.	Computer-Publishing . . . . .	146
3.	Reproduktion . . . . .	147
4.	Druckformherstellung . . . . .	148
5.	Druckvorgang . . . . .	149
6.	Druckweiterverarbeitung . . . . .	150
7.	Tafel zur standardisierten Normalverteilung . . . . .	151
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>. . . . .</b>	<b>153</b>

## Abbildungsverzeichnis

1	Methode und Aufbau des Buches . . . . .	4
2	Umfangberechnung für das Manuskript . . . . .	20
3	Kalkulationselemente in der Buchdruckkalkulation . . . . .	24
4	Kostengrößen in der Buchdruckkalkulation . . . . .	28
5	Gesamtkosten der Beschaffung und Lagerung . . . . .	30
6	Bestandteile des Ladenpreises . . . . .	37
7	Retrograde Staffelnkalkulation . . . . .	39
8	Arbeitsplatzkostenrechnung für den Bereich 'Computer-Publishing, Texterfassung und Seitengestaltung' . . . . .	43
9	Herstellkosten der Auflage für das Buch 'Die Reise nach Irgendwo' . . . . .	44
10	Kostenvergleichsrechnung Offset- und Digitalmethode . . . . .	46
11	Titelgewinnberechnung im Emmaus Verlag . . . . .	47
12	Deckungsbeitragsrechnung im Emmaus Verlag . . . . .	56
13	Dichtefunktion der Gleichverteilung . . . . .	65
14	Verteilungsfunktion der Gleichverteilung . . . . .	65
15	Dichtefunktion der Normalverteilung . . . . .	66
16	Dichtefunktion der Dreiecksverteilung . . . . .	67
17	Variablen der Bedarfsschätzung . . . . .	68
18	Daten für den Emmaus Verlag . . . . .	71
19	Buchangebot . . . . .	84
20	Buchnachfrage . . . . .	85
21	Buchmarkt . . . . .	87
22	Berechnung der zu disponierenden Verkaufsauflage . . . . .	88
23	Verkaufsauflage in der Offsetproduktion im Emmaus Verlag . . . . .	89
24	Verkaufsauflage bei Kombinationsproduktion im Emmaus Verlag . . . . .	89
25	Instrumente des Kostenmanagement . . . . .	94
26	Anwendungsmöglichkeiten . . . . .	103
27	Produktentwicklungsphasen . . . . .	107
28	Funktionsweise des Target Costing . . . . .	110
29	Ermittlungsmethoden der Zielkostenfindung . . . . .	112
30	Kostenspaltung . . . . .	117
31	Zielkostenkontrolldiagramm . . . . .	121
32	Funktionsstruktur im Fallbeispiel . . . . .	123
33	Produktkomponenten im Fallbeispiel . . . . .	124
34	Kostenanteile im Fallbeispiel . . . . .	125
35	Teilgewichte im Fallbeispiel . . . . .	125
36	Zielkostenindizes und deren Abweichungen im Fallbeispiel . . . . .	126
37	Zielkostenkontrolldiagramm im Fallbeispiel . . . . .	127
38	Modell von KANO . . . . .	129

---

39	Materialeinzelkosten . . . . .	145
40	Computer-Publishing . . . . .	146
41	Reproduktion . . . . .	147
42	Druckformherstellung Digital und Halbautomatik . . . . .	148
43	Druckherstellung Offset- und Digitaldruck . . . . .	149
44	Druckweiterverarbeitung . . . . .	150
45	Verteilungsfunktion der standardisierten Normalverteilung . . . . .	151

## Abkürzungsverzeichnis

$\LaTeX$ .....	Schriftsatzsystem
$\mu$ .....	Erwartungswert
$\sigma$ .....	Standardabweichung
$\sigma^2$ .....	Varianz
$a$ .....	untere Grenze
$A_i$ .....	Angebotsfunktion mit den Werten $i = T, M$
$b$ .....	obere Grenze
$BP$ .....	(Anfangs <u>b</u> estand an <u>P</u> aletten)
$c_e$ .....	Entsorgungskosten pro Exemplar
$c_s$ .....	Strafkosten bei Unterdeckung pro Exemplar
$DA$ .....	<u>D</u> eckungs <u>a</u> uflage
$DA_M$ .....	Deckungsaufgabe nach moderner Buchdruckkalkulation
$DA_T$ .....	Deckungsaufgabe nach traditioneller Buchdruckkalkulation
$E(DB)$ .....	<u>E</u> rwarteter <u>D</u> eckungs <u>b</u> eitrag
$E(F)$ .....	<u>E</u> rwartete <u>F</u> ehlmenge
$F(x)$ .....	Verteilungsfunktion
$f(x)$ .....	Dichtefunktion
$i$ .....	Zinssatz
$k$ .....	Kapitalbindungskostensatz
$K_K$ .....	<u>K</u> apital <u>b</u> indungs <u>k</u> osten
$K_L$ .....	Lager(raum)kosten
$l$ .....	Lagerperioden
$Lp$ .....	<u>L</u> aden <u>p</u> reis
$m$ .....	Modalwert
$MwSt$ .....	<u>M</u> ehrwert <u>s</u> teuer
$N$ .....	<u>N</u> ettoerlös (ohne Rabatt)
$N_j$ .....	Nachfragefunktion mit den Werten $j = G, N, D$
$P$ .....	<u>P</u> auschalhonorar
$p_v$ .....	Verkaufspreis pro Exemplar
$p_e^d$ .....	Einkaufspreis bei Digitaldruck pro Exemplar
$p_e^o$ .....	Einkaufspreis bei Offsetdruck pro Exemplar
$P_x < (X)$ .....	Wahrscheinlichkeitsverteilung des Bedarfs
$PDF$ .....	<u>P</u> ortable <u>D</u> ocument <u>F</u> ormat
$PS$ .....	<u>P</u> ost <u>s</u> cript
$pt$ .....	point
$R$ .....	<u>R</u> abattsatz
$t$ .....	Lagerdauer
$V$ .....	<u>V</u> erlagsspanne
$VA_i$ .....	Verkaufsaufgabe mit den Werten $i = 1, 2$



$X$ .....	Zufallsvariable der optimalen Auflage
$x$ .....	Ausprägungen der Zufallsvariable $X$
$X_j$ .....	optimale Auflage mit den Werten $j = G, N, D$