

**Heft 168**

Markus, U.; Wiss, C.

Zusammenführung von Target Costing und Service Engineering für die  
marktorientierte Entwicklung von Finanzdienstleistungen

Teil 1: Von der strategischen Planung zur Marktpreisfindung

August 2001

ISSN 1438 5678

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>II</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>III</b>
<b>1 EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>1</b>
<b>2 WETTBEWERBSSITUATION IM FINANZSEKTOR</b> .....	<b>2</b>
<b>3 KONSEQUENZEN FÜR DIE STRATEGIEAUSWAHL</b> .....	<b>6</b>
<b>4 ZIELGRUPPENANALYSE</b> .....	<b>8</b>
4.1 MARKTSEGMENTIERUNG .....	8
4.2 ERMITTLUNG DER KUNDENANFORDERUNGEN .....	9
4.3 VERFAHRENSWEISE DER CONJOINT-ANALYSE .....	10
4.4 ZUSAMMENFASSUNG .....	12
<b>5 PARADIGMENWECHSEL IN DER PRODUKTENTWICKLUNG</b> .....	<b>13</b>
<b>6 BESTIMMUNG DES MARKTPREISES</b> .....	<b>16</b>
6.1 EINFÜHRUNG .....	16
6.2 ENTWICKLUNG EINES PRODUKTKONZEPTS .....	17
6.3 ORIENTIERUNG AM PRODUKTLEBENSZYKLUS .....	17
6.4 PREISE VON BANKPRODUKTEN .....	19
6.5 PREISPOLITIK.....	21
6.5.1 <i>Beeinflussbarkeit des Preises</i> .....	21
6.5.2 <i>Preisstrategie</i> .....	22
6.5.3 <i>Fazit</i> .....	24
<b>7 ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>25</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>26</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Meta-Vorgehensmodell zum Dienstleistungs-Engineering.....	1
Abbildung 2: Outpacing-Strategie .....	7
Abbildung 3: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Conjoint-Analyse .....	9
Abbildung 4: Dilemma von Kostenbeeinflussbarkeit und Kostengenauigkeit.....	13
Abbildung 5: Vergleich von Target Costing und klassischer Entwicklungsweise.....	15
Abbildung 6: Unterschiedliche Gebührenstrukturen für ein Musterdepot .....	22



# 1 Executive Summary

Im Gegensatz zum standardisierten, ingenieurhaften Vorgehen beim Engineering von Industrieprodukten erfolgt die Entwicklung von Dienstleistungen in der Praxis nach einem mehr oder weniger zufälligen Schema. Das Wettbewerbsumfeld der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts aber fordert von Unternehmen eine Übertragung der Engineering-Kompetenz im Ingenieurwesen auf den Dienstleistungsbereich, so dass die schnelle und systematische Entwicklung von Dienstleistungsprodukten gefördert wird.<sup>1</sup>

Am Beispiel von Finanzdienstleistungen wird daher ein Rahmenkonzept für das methodische Vorgehen zur Dienstleistungsentwicklung vorgestellt. Dazu werden die notwendigen strategischen, taktischen und operativen Phasen in ihren Teilschritten erklärt – von der Analyse des Unternehmensumfelds bis hin zur Ablösung des Dienstleistungsprodukts (vgl. Abbildung 1).

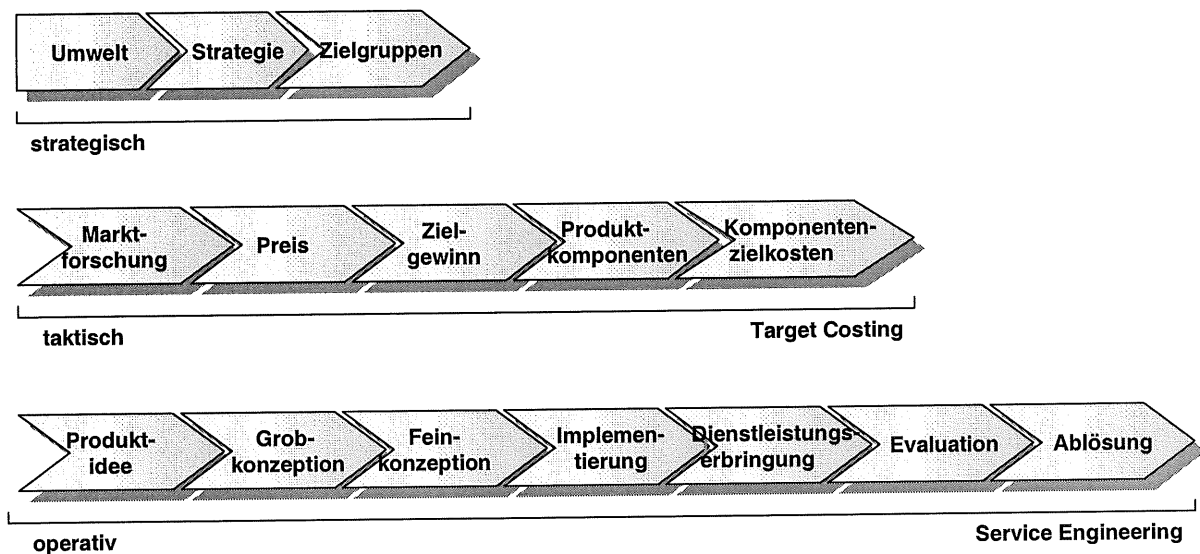


Abbildung 1: Meta-Vorgehensmodell zum Dienstleistungs-Engineering

Das Rahmenkonzept zeigt dabei den Zusammenhang zwischen der Methode des marktorientierten Zielkostenmanagement – Target Costing – und der systematischen Dienstleistungsentwicklung – Service Engineering – auf. Im vorliegenden Teil 1 werden dabei die strategische Wettbewerbssituation, die Konsequenzen für die Strategieauswahl, die Zielgruppenfin-

<sup>1</sup> Vgl. Goecke, R.; Stein, S.: Marktführerschaft durch Leistungsbündelung und kundenorientiertes Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, Sonderausgabe 13(1998)8, S. 11.

derung sowie die Bestimmung des Marktpreises behandelt. Die weiteren Phasen innerhalb des Target Costing – Zielgewinn- und Zielkostenfindung – und das operative Service Engineering werden in Teil 2 (Von der Zielgewinnbestimmung zum operativen Engineering) beschrieben.

Der entwickelte Ansatz hat gerade für die Produkte der Finanzdienstleistungsbranche besondere Relevanz, da diese einerseits in einem turbulenten, globalen Wettbewerbsumfeld agiert und andererseits technische Veränderungen, wie elektronische und mobile Absatz- bzw. Interaktionskanäle, die Dienstleistungsentwicklung dieser Branche prägen. Die neuen Kanäle ermöglichen völlig verschiedene Wege, bestehende Dienstleistungen zu vermarkten, und eröffnen gleichzeitig neue Produktkonzepte. Um dies in ein bestehendes Unternehmenssystem zu integrieren und anforderungsgerecht den Zielkunden anzubieten, ist ein systematischer, ingenieurtechnischer Entwicklungs- und Implementierungsansatz nötig, wie er im Folgenden dargestellt wird.

## 2 Wettbewerbssituation im Finanzsektor

Mit der Globalisierung hat die Dynamik auf den Märkten deutlich zugenommen. Dieses turbulente Umfeld erfordert von Unternehmen ein Maximum an Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Besonders deutlich wird dies an der Branche der Finanzdienstleister: Insbesondere seit Anfang der Neunzigerjahre haben verschiedene Faktoren die Wettbewerbssituation im Bankensektor verschärft:

- **Globalisierung und Deregulierung der Geschäftstätigkeit:**

Die Ausweitung der Wirtschaftsräume bedingt eine Steigerung von Nachfragern und Anbietern und gleichzeitig eine breitere Produktpalette. Gründe hierfür liegen in einer Verbesserung der physischen Distributionswege, dem Ausbau globaler Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und nicht zuletzt in der fortschreitenden Deregulierung der Märkte.<sup>2</sup> Die kontinuierliche Deregulierung und Liberalisierung der Finanzmärkte wird zunehmend von ausländischen Kreditinstituten genutzt, in Deutschland an ertragsreichen Marktanteilen und Geschäftsfeldern zu partizipieren.<sup>3</sup> Gleichzeitig fördert die Öff-

---

<sup>2</sup> Vgl. Dratva, R.: Telebanking – Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse von Banken im Wandel durch den Einsatz von Telematik beim Retailkunden, Dissertation St. Gallen 1995, S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. Benna, R.: Bedarfsorientiertes Filialbanking – Empirische Identifikation erforderlicher Leistungsstrukturen mit Hilfe der Conjoint-Analyse, Knapp, Frankfurt/Main 1998, S. 4ff.

nung der Märkte Fusionen und Übernahmen, wie etwa die so genannten „Mega-Mergers“ einzelner Großbanken zeigen.<sup>4</sup>

▪ **Neue Wettbewerber:**

Die Globalisierung der Märkte erleichtert nicht nur den Eintritt ausländischer Banken in den deutschen Finanzplatz. Die traditionellen Universalbanken sehen sich auch zunehmend neuen Wettbewerbern gegenüber. Direktbanken, Discountbroker, branchenfremde Finanzdienstleister (z.B. Industrieunternehmen bieten Kredit oder Leasing an;<sup>5</sup> Softwarehersteller ermöglichen externes Cash Management<sup>6</sup>), Finanzvermittler, Vermögensberater, Vermögensverwalter oder Kreditkartenorganisationen spezialisieren sich auf ganz bestimmte Marktsegmente und gewinnen so den angestammten Anbietern Marktanteile ab.<sup>7</sup>

▪ **Shareholder Value:**

Die Globalisierung der Kapitalmärkte führt gleichfalls zu einer Globalisierung der Selektion von Anlagetiteln. Banken konkurrieren damit um knappes Eigenkapital auf internationaler Ebene.<sup>8</sup> Die Ausdehnung der Geschäftstätigkeiten von Banken erfordert in der Regel auch zusätzliches Eigenkapital aufgrund aufsichtsrechtlicher Bestimmungen.<sup>9</sup> Neben den aufsichtsrechtlichen Restriktionen hat die Höhe des Eigenkapitals zudem Einfluss auf die Ausfallwahrscheinlichkeit, die Bonität und somit die Refinanzierungskosten.<sup>10</sup>

Bezieht man noch die zunehmende Kapitalintensität des Bankgeschäfts in das Kalkül ein, dann kann aus dem Kampf um Eigenkapital nur diejenige Bank erfolgreich hervorgehen, die den Eigenkapitalgebern eine risikogerechte Rendite auf ihr investiertes Kapital versprechen kann.<sup>11</sup> In den USA ist konsequenterweise die Auffassung etabliert, dass das Un-

<sup>4</sup> Vgl. Börner, C. J.: Die Konzentration im Bankwesen – Ursachen und Folgen, in: Büschgen, H. E. (Hrsg.): Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert – Schlaglichter, Herausforderungen, Visionen, Knapp, Frankfurt/Main 1998, S. 33.

<sup>5</sup> Vgl. Hufeld, F.; Wassiluk, M.: Ausgangsbedingungen und Perspektiven für Qualitätsmanagement in Banken, in: Duvvuri, S. A.; Schäfer, T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement-Report der Banken, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 3ff.

<sup>6</sup> Vgl. Dratva, R.: Telebanking – Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse von Banken im Wandel durch den Einsatz von Telematik beim Retailkunden, Dissertation St. Gallen 1995, S. 10.

<sup>7</sup> Vgl. Schmid, V.; Herd, H.: Die Kundenbank, in: Sparkasse, 115(1998)12, S. 581; Picot, A.; Böhme, M.: Multispezialisten im Bankgeschäft, in: Die Bank, o.Jg.(1996)1, S. 30; Slevogt, M.: Konsequenzen des Discount Brokerage für die Preispolitik im Wertpapiergeschäft, in: Die Bank, o.Jg.(1996)12, S. 746ff.

<sup>8</sup> Vgl. Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: Das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Haupt, Bern et al. 1996, S. 12.

<sup>9</sup> Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 247; Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S.69.

<sup>11</sup> Vgl. Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: Das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Haupt, Bern et al. 1996, S. 12.

ternehmensmanagement die vordringliche Aufgabe hat, den Wert des Unternehmens zu maximieren. Zunehmend wird dies auch in Deutschland anerkannt.<sup>12</sup>

▪ **Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien:**

Die Entwicklungen der Internettechnologien bestimmen maßgeblich die Veränderungen des Produktangebots. Die Abwicklung vieler Bankgeschäfte über das Internet von zu Hause aus (Homebanking) bedeutet eine Verlagerung der klassischen Vertriebswege von der Bankfiliale weg hin zu elektronischen Vertriebswegen. Dadurch werden gleichzeitig Standardprodukte und Preiskonditionen schneller vergleichbar und für den Kunden transparenter. Weiterhin werden die Eintrittsbarrieren in den Finanzsektor wesentlich erleichtert, da die traditionelle Bankintermediation der Intermediation über elektronische Märkte weicht.<sup>13</sup>

▪ **Verändertes Nachfrageverhalten:**

Durch die gestiegene Transparenz des Dienstleistungsangebots der Banken – nicht zuletzt durch die Angebotsdarstellung im Internet – hat sich das Verhalten der Bankkunden verändert. Sowohl Privat- als auch Firmenkunden verfügen über mehrere Kontoverbindungen und sind nicht mehr auf eine einzige Hausbank beschränkt.<sup>14</sup> Bankdienstleistungen werden kritischer analysiert und der Verbraucher erwartet nicht nur höhere Beratungs- und Servicequalität,<sup>15</sup> sondern verlangt renditebewusst höhere Zinsen für sein Anlagevermögen.<sup>16</sup> Neben einer steigenden Preissensibilität bezüglich der Konditionen spielt vor allem für jüngere Kunden die Serviceverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Daher können Unzufriedenheit mit den Öffnungszeiten oder mangelnde Ausführungsgeschwindigkeit von Transaktionen zum Wechsel des Kreditinstituts führen.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.: Unternehmenswert, 2. Auflage, Campus, Frankfurt/Main, New York 1998, S. 35.

<sup>13</sup> Vgl. Priesemann, J.: Herausforderungen an das Bankgeschäft – Triebkräfte für einen Strukturwandel im Bankensektor, in: Österreichisches Bank Archiv, 46(1998)11, S. 872; Hufeld, F.; Wassiluk, M.: Banken im Veränderungsprozeß, in: Duvvuri, S. A.; Schäfer T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement-Report der Banken, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 4ff.

<sup>14</sup> Vgl. Hufeld, F.; Wassiluk, M.: Ausgangsbedingungen und Perspektiven für Qualitätsmanagement in Banken, in: Duvvuri, S. A.; Schäfer T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement-Report der Banken, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 7.

<sup>15</sup> Vgl. Bierer, H.; Fassbender, H.; Rüdell, T.: Auf dem Weg zur schlanken Bank, in: Die Bank, o. Jg.(1992)2, S. 500.

<sup>16</sup> Vgl. Becker, H. P.; Herges, P.; Steitz, M.: Was erwarten Kunden von der Bank? in: Bank und Markt, o. Jg.(1991)2, S. 24.

<sup>17</sup> Vgl. Hoffjan, A.: Strategisches Zielkostenmanagement im Zahlungsverkehr der Banken, in: Die Bank, o. Jg.(1994)10, S. 594.



- **Kürzere Produktlebenszyklen:**

Technische Innovationen beschleunigen die Verkürzung von Produktlebenszyklen. Insbesondere die Faktoren Globalisierung und Individualisierung des Nachfrageverhaltens erhöhen die Frequenz neuentwickelter Dienstleistungsprodukte, was wiederum eine Verkürzung der Amortisationsperioden für diese neuen Erzeugnisse führt bei gleichzeitig gestiegenen Entwicklungskosten.<sup>18</sup>

Diesen Einflussfaktoren stehen Kreditinstitute in ihrer Geschäftstätigkeit gegenüber. Sie müssen einerseits schnell auf Marktveränderungen reagieren, andererseits Tendenzen und Entwicklungen frühzeitig erkennen, so dass sie den Aktionen ihrer Wettbewerber zuvorkommen können. Zur Sicherung ihrer Marktposition sind die Erfolgsfaktoren Marktorientierung, Innovationsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit entscheidend.

- **Marktorientierung:**

Marktorientierung verbindet die Begriffe Marktsegmentierung und Kundenorientierung. Marktsegmentierung bedeutet die Aufteilung des Markts mit dem Ergebnis überschaubarer Segmente mit deutlich homogenen Kundenstrukturen.<sup>19</sup> Nachdem eine Kundengruppe durch ähnliche Eigenschaften und Bedürfnisse charakterisiert ist, können Produkte besser auf die Kundenwünsche zugeschnitten werden und somit ein Höchstmaß an Kundenorientierung erreicht werden.

- **Innovationsfähigkeit:**

Dauerhafte Kundenzufriedenheit kann nur durch hohe und ständig verbesserte Produkt- und Prozessqualität erreicht werden, die durch kontinuierliche Innovationen gefördert wird. Gerade die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen erfordern eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung der eigenen Produkte.<sup>20</sup> „Innovation ist immer an die Neuartigkeit einer Problemlösung gebunden.“<sup>21</sup> Neuartigkeit bedeutet, dass diese Lösung über den bisherigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand hinausgeht. Der Innovationsbegriff umfasst damit nicht nur die Entwicklung und Markteinführung eines komplett

---

<sup>18</sup> Vgl. Dratva, R.: Telebanking – Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse von Banken im Wandel durch den Einsatz von Telematik beim Retailkunden, Dissertation St. Gallen 1995, S. 9.

<sup>19</sup> Vgl. Schmid, V.; Herd, H.: Die Kundenbank, in: Sparkasse, 115(1998)12, S. 583.

<sup>20</sup> Vgl. Trummler, W.: Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements von Bankprodukten, in: Österreichisches Bank Archiv, 44(1996)4, S. 253-256.

<sup>21</sup> Pleschak, F.; Sabisch, H.: Innovationsmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1996, S. 4.

neuen Produktes, sondern schon kleine Veränderungen von Produktmerkmalen oder Prozessschritten, die das Produkt attraktiver für den Kunden machen.

▪ **Wirtschaftlichkeit:**

Wegen des harten Wettbewerbsdrucks spielen aber bei der Neu- und Umgestaltung der Dienstleistungsprozesse die Kosten eine entscheidende Rolle. Dabei ist nicht nur auf eine interne Kontrolle zur Minimalisierung der Kosten der einzelnen Leistungsprozesse zu achten, vielmehr muss eine Kostenverteilung nach den Vorgaben der Kunden erfolgen. Kundenorientierung bedeutet nämlich auch, den richtigen Preis für jedes Produkt anzusetzen. Richtig heißt, Produkte entsprechend der Zahlungsbereitschaft der Kunden zu bewerten.

### 3 Konsequenzen für die Strategiewahl

Strategien sind Maßnahmen zur Durchsetzung und Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Dazu suchen sie gegenwärtige und zukünftige Erfolgspotenziale auszuschöpfen.<sup>22</sup> Als klassische Wettbewerbsstrategien gelten die Strategie der Kostenführerschaft, die Differenzierungs- und die Nischenstrategie.<sup>23</sup> Insbesondere in sehr dynamischen Branchen wechseln sich Innovation und Imitation ab. Wird eine Innovation erst einmal von konkurrierenden Anbietern angeboten, so verliert sie ihre Einzigartigkeit und ist somit kein Differenzierungskriterium mehr, welches einen höheren Preis begründen könnte. Die Innovation wird zum Marktstandard. Auf diesem Grundprinzip fußt die Outpacing-Strategie, die eine Abkehr von der Ausschließlichkeit der einen oder anderen Strategieform fordert. Ob Kostenführerschaft oder Differenzierung ist keine Frage des „Entweder-Oder“, sondern wird von der jeweiligen Situation des Markts abhängig gemacht. Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen erscheint dieser Ansatz von entscheidender Bedeutung, da Dienstleistungen in der Regel nicht geschützt werden und aufgrund ihrer „Stofflosigkeit“ einfacher und schneller zu imitieren sind als Industrieprodukte.

Zwei Vorgehensweisen ermöglichen das Erreichen des rechten, oberen Zielquadranten (vgl. Abbildung 2):

---

<sup>22</sup> Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, Vahlen, München 1993, S. 144f.

<sup>23</sup> Vgl. Porter, M. E.: Wettbewerbsstrategien, 6. Auflage, Campus, Frankfurt/Main 1990, S. 62ff.

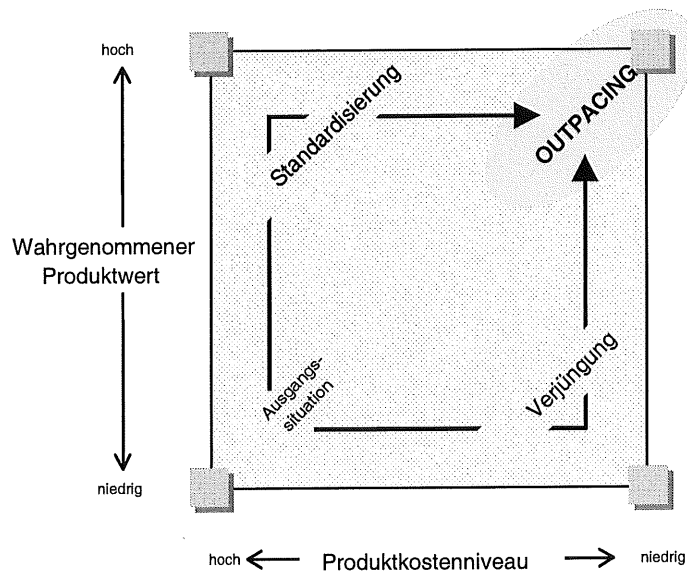


Abbildung 2: Outpacing-Strategie<sup>24</sup>

- **Standardisierung:** Als erster Schritt wird eine Produktinnovation erreicht. Sobald diese als Standard gesehen wird, muss eine Senkung des Produktkostenniveaus erfolgen, z. B. durch eine Prozessinnovation.
- **Verjüngung:** Diese Vorgehensweise verläuft umgekehrt zur Standardisierung. Zu Anfang wird das Produktkostenniveau gesenkt, dann eine Produktwertsteigerung erreicht. So gehen vor allem imitatorische Unternehmen vor, die zunächst nur geringe Innovationskraft zeigen.

Wie schon oben ausgeführt wurde, ist Markt- oder besser Kundenorientierung von entscheidender Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit einer Bank. Kundenorientierung ist damit schon bei der Strategiedefinition zu berücksichtigen, da das Unternehmen Kundensegmente definieren muss, für die anforderungsgerechte Produkte angeboten werden sollen. Für die Umsetzung der Outpacing-Strategie ist es folglich entscheidend, sowohl die Kundenanforderungen als auch die Konkurrenzprodukte zu kennen. Eine einmalige Marktanalyse bei Einführung eines Produkts greift damit zu kurz. Vielmehr ist die Marktbeobachtung ein andauernder Prozess, der in entsprechende Produktinnovationen mündet.

<sup>24</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 103.

## 4 Zielgruppenanalyse

### 4.1 Marktsegmentierung

Dem Target Costing-Prozess vorgelagert ist die in der Unternehmensstrategie festgelegte Produkt-/Marktkombination. Für die anvisierten Zielgruppen gilt es, Produkte zu entwickeln, die genau ihren Anforderungen entsprechen.<sup>25</sup> Der Produktentwicklung ist die Marktsegmentierung vorangestellt, ohne die eine differenzierte Marktbearbeitung nicht möglich ist. Hierunter versteht man „die Aufteilung des Gesamtmarkts in homogene Käufergruppen bzw. -segmente“. Ein Käufersegment (im weiteren mit Segment abgekürzt) zeichnet sich durch Intrahomogenität und externe Heterogenität aus. Die Kunden eines Segments sind sich also hinsichtlich ihrer für das Unternehmen relevanten Eigenschaften sehr ähnlich, im Vergleich zu den Eigenschaften anderer Segmente sind sie unterschiedlich.<sup>26</sup> Für die Segmentierung können verschiedene Typen von Kriterien herangezogen werden. Messbare sozioökonomische und demographische Merkmale stellen dabei die Grundlage für eine nachfolgende psychographische Segmentierung dar.<sup>27</sup> Solche verhaltensorientierte Merkmale sind dabei für die Segmentierung von entscheidender Bedeutung.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 92; Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 62.

<sup>26</sup> Vgl. Meffert, H.: Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 243.

<sup>27</sup> Vgl. Meffert, H.: Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 245.

<sup>28</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 92; Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 63.

## 4.2 Ermittlung der Kundenanforderungen

Der Marktsegmentierung folgt die Analyse der Kundenanforderungen. Die hierbei zu gewinnenden Informationen müssen dazu geeignet sein, ein segmentspezifisches Produkt zu entwickeln. In Wissenschaft und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass zur Beschaffung dieser Informationen die Conjoint-Analyse geeignet ist.<sup>29</sup>

Die der Conjoint-Analyse zugrunde liegenden verhaltenswissenschaftlichen Annahmen gehen einerseits von der Hypothese aus, dass sich die Gesamtpräferenz eines Produkts für den Kunden aus den Teilpräferenzwerten einzelner Produktmerkmale zusammensetzt (Verknüpfungsfunktion), und andererseits, dass es eine Funktion gibt, die einzelnen möglichen Ausprägungen eines Produktmerkmals einen Teilpräferenzwert zuordnet (merkmalsspezifische Präferenzfunktion).<sup>30</sup> Zur Verdeutlichung dieser Annahmen dient Abbildung 3.

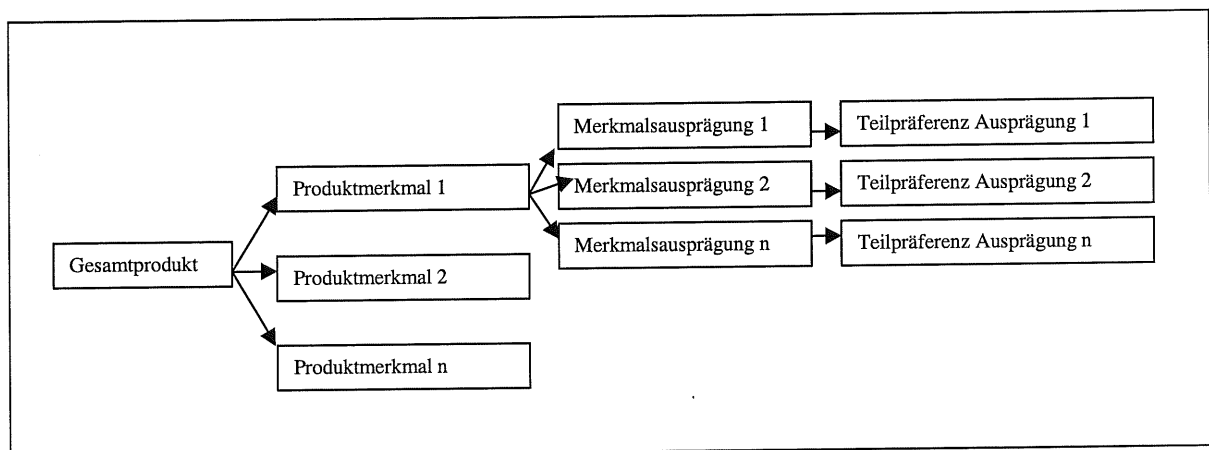


Abbildung 3: Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Conjoint-Analyse

In Abhängigkeit davon, wie sich eine Veränderung der Merkmalsausprägung auf die Präferenz des Konsumenten auswirkt, werden unterschiedliche Präferenzfunktionen angenommen

<sup>29</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 199ff, Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 72ff; Vgl. Simon, H.; Dahlhoff, D.: Target Pricing und Target Costing mit Conjoint Measurement, Controlling, o. Jg.(1998)2, S. 92ff; Niemand, S.: Target Costing für industrielle Dienstleistungen, Vahlen, München 1996, 54 ff; Arnaout A.; Hildebrandt, H.; Werner, H.: Einsatz der Conjoint Analyse im Target Costing, Controlling, o. Jg.(1998)5, S. 306ff.

<sup>30</sup> Vgl. Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 117; Tschulin, D. K.: Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 8.

in Bezug darauf, wie sich der wahrgenommene Nutzen entwickelt, wenn eine Produkteigenschaft verändert wird. Die Präferenzwerte der unterschiedlichen Produkteigenschaften können dann durch verschiedene Verknüpfungsfunktionen zu einem Gesamtpräferenzwert aggregiert werden.<sup>31</sup> In der Praxis werden dabei vornehmlich kompensatorische Modelle angewandt, die unterstellen, dass die Nutzenwerte einzelner Produkteigenschaften additiv verknüpft werden können, d. h. dass negative Werte durch besonders gute Werte ausgeglichen werden können.<sup>32</sup> Damit ergibt sich die Gesamtpräferenz für ein Produkt aus der Summe der Teilpräferenzen der einzelnen Merkmalsausprägungen.

### 4.3 Verfahrensweise der Conjoint-Analyse

Differenziert nach der Art, wie die Teilpräferenzwerte durch eine Methode der Marktforschung ermittelt werden, gehört die Conjoint-Analyse zu den dekompositionellen Verfahren.<sup>33</sup> Dekompositionelle Verfahren leiten – im Gegensatz zur analog umgekehrten Verfahrensweise der kompositionellen Methoden – aus den Gesamtpräferenzurteilen der Auskunftspersonen die Teilpräferenzwerte der Merkmalsausprägungen ab.<sup>34</sup> Dieser Aussage liegt der Full-Profile-Ansatz zugrunde, bei dem den Befragungspersonen vollständige Produktalternativen präsentiert werden. Der große Vorteil dieser Befragungstechnik ist darin zu sehen, dass aufgrund der Vollständigkeit der Produktbeschreibung die reale Kaufsituation realistisch abgebildet wird.<sup>35</sup> Aufgrund dieses Vorteils hat sich der Full-Profile-Ansatz zu einem Industriestandard entwickelt.<sup>36</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der Conjoint-Analyse beschrieben:<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 122.

<sup>32</sup> Vgl. Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 124; Arnaout A.; Hildebrandt, H.; Werner, H.: Einsatz der Conjoint Analyse im Target Costing, Controlling, o. Jg.(1998)5, S. 307.

<sup>33</sup> Vgl. Niemand, S.: Target Costing für industrielle Dienstleistungen, Vahlen, München 1996, 54 ff; Tscheulin, D. K.: Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 19.

<sup>34</sup> Vgl. Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 130.

<sup>35</sup> Vgl. Bauer, H. H.; Herrmann, A.; Mengen, A.: Conjoint+Cost: Nicht Marktanteile, sondern Gewinne maximieren!; in: Controlling, o. Jg.(1995)6, S. 339; Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 211; Tscheulin, D. K.: Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 25.

<sup>36</sup> Vgl. Tscheulin, D. K.: Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 26.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 139ff.

1. Ausgangspunkt der Analyse sind die bekannten Produktmerkmale und deren Ausprägungsmöglichkeiten.
2. Aus den Produktmerkmalen und deren Ausprägungen werden alle Kombinationen gebildet. Beispielsweise ergeben sich aus drei Produktmerkmalen mit je zwei Ausprägungen insgesamt  $2 \cdot 2 \cdot 2 = 8$  künstliche Produktkonzepte.
3. Nach einer bestimmten Vorgehensweise wird quasi eine „repräsentative Stichprobe“ aus allen Kombinationsmöglichkeiten gebildet, wodurch sich die Anzahl der von den Auskunftspersonen zu beurteilenden Produktkonzepte deutlich reduziert. Dennoch lassen sich anhand der Auskünfte über die Stichprobe Aussagen über alle Kombinationen gewinnen.
4. Den Auskunftspersonen werden die vollständigen Merkmalskombinationen (Full Profile Ansatz) präsentiert. Diese bringen die Merkmalskombinationen – auch Stimuli genannt – in eine Rangreihe, die ihren Präferenzvorstellungen entspricht. Sie sind damit gezwungen, Merkmalsausprägungen der unterschiedlichen Stimuli gegeneinander abzuwägen, was der realen Kaufsituation am nächsten kommt.
5. Die ermittelten Ergebnisse weisen jeder Ausprägungskombination einen Gesamtnutzen bei, der dann mit der tatsächlichen Rangreihe der Auskunftsperson verglichen werden kann. Anhand der Abweichungen der berechneten von der tatsächlichen Rangreihe ist es möglich, auf die Güte der Schätzung zu testen.
6. Die individuellen Präferenzrangreihen werden hinsichtlich der individuellen Präferenzvorstellungen der einzelnen Auskunftsperson ausgewertet. Anhand der Rangreihenfolge kann ermittelt werden, welche Bedeutung die jeweilige Merkmalsausprägung für eine Auskunftsperson hat, ohne dass direkt danach gefragt wurde. Die Kenntnis über die Bedeutung der einzelnen Ausprägungen ermöglicht es, ein quasi-ideales Produkt zu modellieren, auch wenn sich dieses nicht unter den Stimuli befand.
7. Nach der Auswertung der individuellen Präferenzergebnisse können segmentspezifische Aggregationen durchgeführt werden.

Somit stehen am Ende einer Conjoint-Analyse folgende Informationen zur Verfügung:<sup>38</sup>

- Informationen über die Preisvorstellungen der Zielgruppe,
- Informationen über die Produktmerkmale des Produkts,
- Informationen über die Wertvorstellungen hinsichtlich der einzelnen Produktmerkmale.

Da ein Produkt sowohl für die Conjoint-Analyse als auch für das Target Costing als ein Bündel von Eigenschaften verstanden wird, mit denen potenzielle Kunden einen Nutzen verbinden, ist es von entscheidender Bedeutung, dass alle für die Kunden relevanten Produkteigenschaften in die Analyse einbezogen werden.<sup>39</sup> Durch Vorstudien, die der eigentlichen Analyse vorgelagert sind, können die Merkmale herausgefiltert werden, die für unterschiedliche Konsumenten nutzenrelevant sind.<sup>40</sup>

#### 4.4 Zusammenfassung

Die Conjoint-Analyse stellt die Schnittstelle der Produktentwicklung zum Markt hin dar. Sie ist in besonderer Weise kompatibel zur Methodik des Target Costing, da beide auf Produkteigenschaften abstellen. Die Conjoint-Analyse liefert hierfür die Nutzwerte einzelner Produktmerkmale, die im Verlauf der Produktentwicklung in Kostenvorgaben für Nutzen produzierende Bestandteile umgesetzt werden. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass segmentspezifische Analysen durchgeführt werden, damit das Produkt nach den Anforderungen der anvisierten Zielgruppe entwickelt wird und die relevanten Produktmerkmale identifiziert werden.

---

<sup>38</sup> Vgl. Niemand, S.: Target Costing für industrielle Dienstleistungen, Vahlen, München 1996, S. 53.

<sup>39</sup> Vgl. Tschulin, D.K.: Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992, S. 2.

<sup>40</sup> Vgl. Schubert, B.: Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991, S. 151, 180.



## 5 Paradigmenwechsel in der Produktentwicklung

In der Vergangenheit sind Unternehmen von einer kostenorientierten Marktpreisfindung ausgegangen. Diese Methode leitet aus den Selbstkosten des Produkts zuzüglich eines Gewinnaufschlags den Marktpreis ab.<sup>41</sup> Das Management stellt also die Frage: „Was wird ein Produkt kosten?“<sup>42</sup> Die Ermittlung des Preises erfolgt demnach erst, wenn die Konstruktion – und damit die Kostenfestlegung – weitgehend abgeschlossen ist, da erst dann die für die Kalkulation notwendigen Daten vorliegen.<sup>43</sup> Insofern wird diese Methode auch als „technologiegetrieben“ bezeichnet (Technology Driven Cost Management).<sup>44</sup> Ist aber die Konstruktion abgeschlossen, ist auch der größte Teil – zwischen 70 und 80 Prozent – der Kosten schon determiniert. Die Verbesserung der Kostenposition nach dieser Phase ist damit eingeschränkt (vgl. Abbildung 4).<sup>45</sup>

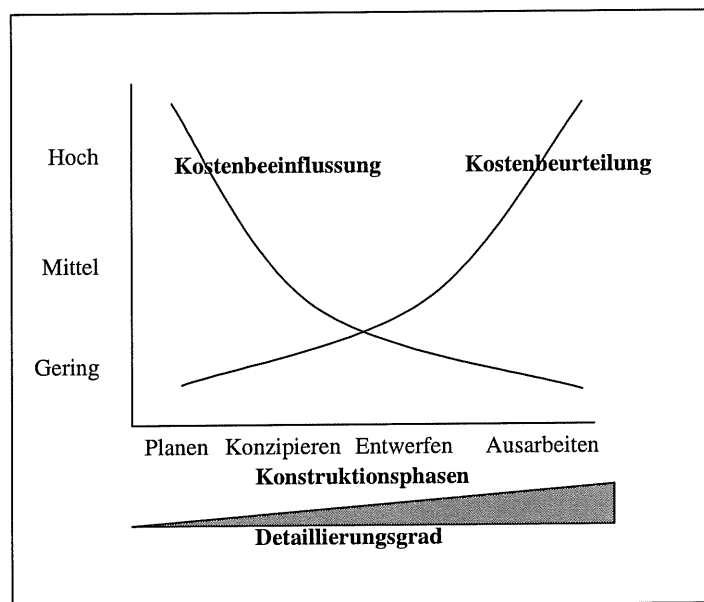


Abbildung 4: Dilemma von Kostenbeeinflussbarkeit und Kostengenauigkeit<sup>46</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 22.

<sup>42</sup> Serfling, K.; Schultze, R.: Target Costing: Kundenorientierung in Kostenmanagement und Preiskalkulation, Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/96, S. 29.

<sup>43</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 24.

<sup>44</sup> Vgl. Serfling, K.; Schultze, R.: Target Costing: Kundenorientierung in Kostenmanagement und Preiskalkulation, Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/96, S. 29.

<sup>45</sup> Vgl. Peemöller, V. H.: Zielkostenrechnung für die frühzeitige Kostenbeeinflussung; in: Kostenmanagement, o. Jg.(1993)6, S. 375.

<sup>46</sup> Vgl. Scheer, A.-W.: CIM (Computer Integrated Manufacturing) – Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. Auflage, Springer, Berlin et al. 1990, S. 10.

Die Bestimmung des Marktpreises aus den bestehenden Kosten zeichnet sich darüber hinaus durch weitere kostenrechnerische Unzulänglichkeiten aus. So stellt sich im Rahmen einer Vollkostenkalkulation die Problematik der Verrechnung fixer Gemeinkosten auf die einzelnen Produkte. Mangels eines Ursachenzusammenhangs zwischen Produkteinheit und Kostenentstehung werden vielfach Kosten auf Produkteinheiten heruntergebrochen und der Verkaufspreis somit in Abhängigkeit von der Willkür des jeweils angewandten Verteilungsschlüssels festgesetzt.<sup>47</sup>

Sieht man von der kostenrechnerischen Problematik ab, dann bedeutet das Ableiten des Preises aus den Konstruktionsdaten des Produkts, dass auf den bestehenden Kostenstrukturen aufgesetzt wird. Die Produktkosten und damit der Produktpreis werden anhand des im Unternehmen befindlichen Ressourcenpotenzials und technologischen Know-hows geplant. Eine Kostenoptimierung erfolgt damit nur operativ, also in den vorhandenen Kostenstrukturen des Unternehmens.<sup>48</sup> Für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens werden dagegen Informationen benötigt, die von längerfristiger Bedeutung sind.

Target Costing sucht die aufgezeigten Defizite der gängigen Methoden aufzuheben. So lautet im Rahmen der Marktpreisfindung die Frage nicht mehr: „Was wird ein Produkt kosten?“, sondern „Was darf ein Produkt kosten?“<sup>49</sup>. Die Sichtweise wird somit umgekehrt. Nicht mehr die vorherrschende Technologie und die daraus abgeleiteten Kosten des Produkts bestimmen den Marktpreis. Vielmehr wird in der Art eines Top Down-Verfahrens der Preis aus dem Markt heraus bestimmt. Durch Abzug eines vordefinierten Gewinns vom Marktpreis ergeben sich die ersten verbindlichen Kostenvorgaben.<sup>50</sup> Im Gegensatz zum herkömmlichen Verfahren wird der Marktpreis nicht nach Vollendung, sondern zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses definiert. In der Terminologie des Target Costing handelt es sich hierbei um den Zielpreis, vom dem ein Zielgewinn subtrahiert wird. Durch die Subtraktion des Zielgewinns ergeben sich die Kosten, die für das Produkt entstehen dürfen. Diese werden auf Grundlage der Kundenpräferenzen auf Produktkomponenten verteilt. Es resultieren somit komponenten-

---

<sup>47</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 24.

<sup>48</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 24; Peemöller, V. H.: Zielkostenrechnung für die frühzeitige Kostenbeeinflussung, in: Kostenmanagement, o. Jg.(1993)6, S. 375.

<sup>49</sup> Vgl. Serfling, K.; Schultze, R.: Target Costing: Kundenorientierung in Kostenmanagement und Preiskalkulation, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/96, S. 29.

<sup>50</sup> Vgl. Hagenloch, T.: Zielkostenmanagement und unterstützende Instrumente, in: Kostenrechnungspraxis, 41(1997)6, S. 319.

orientierte Kostenobergrenzen für einzelne Bestandteile des Produkts, die es im Entwicklungsprozess und in der späteren Produktion zu erreichen gilt. Diesen komponentenorientierten Zielkosten kommt eine steuernde Funktion im Rahmen der Produktentwicklung zu. Die zukünftigen Kosten des Produkts werden damit schon zu einem Zeitpunkt beeinflusst, in dem sie auch beeinflussbar sind.<sup>51</sup>

Abbildung 5 verdeutlicht die Unterschiede zwischen der gängigen Praxis und dem Verfahren des Target Costing.

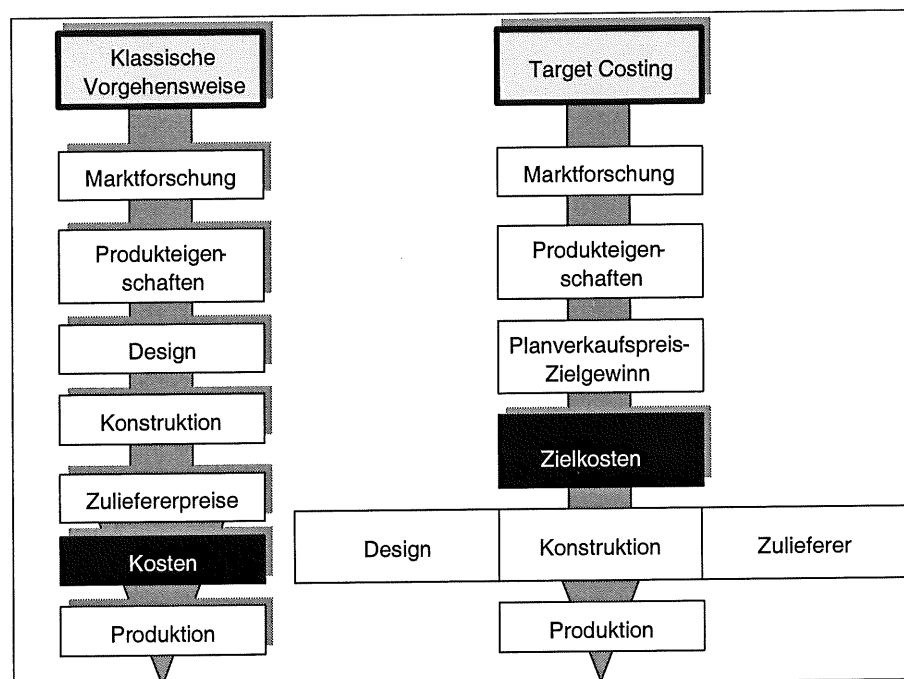


Abbildung 5: Vergleich von Target Costing und klassischer Entwicklungsweise<sup>52</sup>

Damit handelt es sich bei Target Costing nicht um eine Variante der Kostenrechnung, sondern vielmehr um eine Form des strategischen Kostenmanagements. Kostenmanagement zielt auf eine Optimierung innerhalb bestehender Strukturen ab; strategisches Kostenmanagement fokussiert auf kostenorientierte Fragen im Zusammenhang mit der Strategiedefinition. Da die

<sup>51</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 44.

<sup>52</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 45.

Strategie einen langfristigen Realisierungshorizont aufweist, ist auch strategisches Kostenmanagement langfristig ausgerichtet. Damit gelten alle Ressourcen als veränderbar und alle Kosten als variabel. Aufgrund dieser Betrachtungsweise ist es konsequent, auch alle Kosten frühzeitig in die Planung einzubeziehen. Ziel des strategischen Kostenmanagements ist es,

- Unternehmensstrukturen auf die strategischen Ziele auszurichten und
- Produktkosten möglichst frühzeitig an die Anforderungen des Markts anzupassen.<sup>53</sup>

Diese Zielsetzungen werden gleichermaßen vom Target Costing verfolgt, das die Anforderungen der strategisch definierten Zielkunden analysiert, in Produktkonzepte umsetzt und aus dem strategischen Marktpreis Kostenvorgaben ableitet. Werden diese Kostenvorgaben umgesetzt, so erfährt das Unternehmen eine marktorientierte Ausrichtung seiner Ressourcen. Die Strategie des Unternehmens bzw. die anvisierten Kunden und deren subjektive Wünsche sind damit die Determinanten für die Unternehmens- und Produktstrukturen.

## 6 Bestimmung des Marktpreises

### 6.1 Einführung

Grundlage der Bestimmung eines Preises für ein neues oder verändertes Produkt stellt das grundlegende Produktkonzept dar, das aus den Kundenanforderungen des Zielsegments abgeleitet wird. Target Costing ist langfristig orientiert, weshalb ein Preis für die Dauer des Produktlebenszyklus' zu finden ist. Wie jedoch bereits zu Anfang im Zusammenhang mit der Outpacing-Strategie erläutert, verändert sich der Preis eines Produkts mit der Veränderung der Wettbewerbssituation.

Die Variabilität des Preises wird jedoch nicht ausschließlich durch externe Wettbewerbsfaktoren bestimmt, sondern zusätzlich durch die vom Kreditinstitut verfolgte (kurzfristige) Preisstrategie. Daneben erfordern Finanzprodukte hinsichtlich der Preisfindung eine andere Behandlung als industrielle Güter.

---

<sup>53</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 73.

## 6.2 Entwicklung eines Produktkonzepts

Nach erfolgter Conjoint-Analyse sind dem Unternehmen individuelle und segmentspezifisch aggregierte Nutzenfunktionen der relevanten Produktmerkmale bekannt. Auf dieser Basis ist es möglich, ein neues Produkt mit entsprechenden Merkmalsausprägungen zu modellieren. Die jeweiligen Ausprägungen der Merkmale bestimmen dabei den Nutzen für die potenziellen Käufer. Nur für den von ihnen empfundenen Nutzen eines Produkts sind sie bereit zu bezahlen.<sup>54</sup> In der Regel ist das Unternehmen jedoch nicht der alleinige Anbieter eines Produkts innerhalb eines Segments, so dass ebenfalls die Produkte der Konkurrenten auf ihre Merkmalsausprägungen hin zu untersuchen sind.<sup>55</sup> Intensive Konkurrenzanalysen sollten dabei nicht ausschließlich die Produkte und deren Kosten zum Entwicklungszeitpunkt beachten, sondern auch die zukünftige Entwicklung mit berücksichtigen.<sup>56</sup> Ergebnis der Produktentwicklung sollte ein Produkt sein, welches den (bekannten) Anforderungen der Kunden entspricht und damit die Produktführerschaft im Marktsegment ermöglicht.<sup>57</sup>

## 6.3 Orientierung am Produktlebenszyklus

Da das Target Costing einem langfristigen Kostenmanagement dient, ist auch der Produktpreis für die gesamte Zeit des Produktlebenszyklus' zu antizipieren.<sup>58</sup> Wie schon im Zusammenhang mit der Outpacing-Strategie erläutert, ist der Preis von den Kundenanforderungen sowie den Wettbewerbsverhältnissen abhängig. Diese können in der Gegenwart bekannt sein; der Marktpreis der Zukunft jedoch kann nur geschätzt werden. Einfluss auf den zukünftigen Preis hat ein Unternehmen nur durch die Entscheidung für eine bestimmte Preisstrategie. Das Marketing beschäftigt sich mit dem Thema der Preisstrategie; für das Target Costing wird diese als gegeben vorausgesetzt und ist bei der Zielpreisfindung zu berücksichtigen.

Entscheidet sich ein Unternehmen beispielsweise für eine Penetrationsstrategie – setzt also zunächst einen niedrigen Preis an, der dann später sukzessive erhöht wird – so stellt sich die

---

<sup>54</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 67f.

<sup>55</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 81ff; Niemand, S.: Target Costing für industrielle Dienstleistungen, Vahlen, München 1996, S. 60.

<sup>56</sup> Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 62.

<sup>57</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 80.

<sup>58</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S.117.

Frage, welcher Preis im Zeitverlauf für das Target Costing maßgeblich ist und wie sich im Zeitverlauf die Kosten des Produkts entwickeln müssen, um den Zielgewinn zu realisieren. Preis- und Kostenstrukturen werden allerdings von unterschiedlichen Parametern bestimmt und sind dadurch in unterschiedlichem Maße beeinflussbar. Während der Produktpreis vom Unternehmen in Abhängigkeit von der jeweils vorherrschenden Wettbewerbssituation festgelegt werden kann, können Produktionsstrukturen nicht kurzfristig angepasst werden. Dies spricht für eine getrennte Betrachtung von Preis und Produktionskosten im Zeitverlauf. Aufgrund der langfristigen Orientierung des Target Costing verschiebt sich daher der Fokus von den langfristig zu erzielenden Produktionskosten und den über den Lebenszyklus des Produkts erhältlichen Einzahlungen. Somit bekommt die Analyse den Charakter einer Investitionsrechnung, bei der sicherzustellen ist, dass der angestrebte Gewinn innerhalb des Lebenszyklus erwirtschaftet wird. Dabei kann im Zeitverlauf aufgrund von Preis- und Kostenänderungen die tatsächliche Gewinnmarge schwanken. Der investitionstheoretischen Betrachtung eines Produkts kommt auch die Tatsache zugute, dass innerhalb des Produktlebenszyklus alle für das Produkt relevanten Geschäfte zu ihrer Erledigung kommen und damit anstelle einer kostentheoretischen Betrachtung alleine auf die Ein- und Auszahlungen abgestellt werden kann.<sup>59</sup> Damit können auch die Methoden der Investitionsrechnung sinnvoll angewendet werden und mit ihnen ein entsprechender, die Zeitpunkte von Ein- und Auszahlungen berücksichtigender Zielpreis ermittelt werden. Dabei kann – wie SEIDENSCHWARZ vorschlägt – eine risikobereitere oder risikoaverse Schätzung der zukünftigen Preise und Mengen erfolgen, wobei mit zunehmender Risikoaversion die Anforderungen an die Produktentwicklung zunehmen.<sup>60</sup>

Zusätzlich zum Zielpreis gilt es, die Absatzmenge zu antizipieren. Hierzu existieren verschiedene Methoden, z. B. die Methode nach COENENBERG/FISCHER/SCHMITZ<sup>61</sup> und die "Bruce-Terry-Luce-Rule"<sup>62</sup>.

Ergänzend sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die langfristige Cash-Flow orientierte Betrachtung gleichfalls die Grundlage für die Shareholder Value orientierte Unternehmens-

---

<sup>59</sup> Vgl. Coenenberg, A. G.; Fischer, T.; Schmitz, J.: Target Costing und Product Life Cycle als Instrumente des Kostenmanagements, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg.(1994)5, S. 29.

<sup>60</sup> Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S.122.

<sup>61</sup> Vgl. Coenenberg, A. G.; Fischer, T.; Schmitz, J.: Target Costing und Product Life Cycle als Instrumente des Kostenmanagements, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg.(1994)5, S. 5.

<sup>62</sup> Vgl. Bauer, H. H.; Herrmann, A.; Mengen, A.: Conjoint+Cost: Nicht Marktanteile, sondern Gewinne maximieren! In: Controlling, o. Jg.(1995)6, S. 339.

führung darstellt. Eine der Forderungen der wertorientierten Unternehmensführung ist es, dass Investitionen anhand der Barwerte von Ein- und Auszahlungen beurteilt werden.<sup>63</sup> Genau diese Bewertung ist auch Gegenstand des langfristig orientierten Target Costing, dessen Ergebnis zu einer Investition in Entwicklungskapazitäten, Informationstechnologien und Personal führt. Die Entwicklung eines neuen Produkts mit dieser Methodik wird somit gleichfalls den Anforderungen einer wertorientierten Unternehmensführung gerecht.

#### 6.4 Preise von Bankprodukten

Während die Zielpreisbestimmung für Produkte außerhalb der Bankbilanz weitgehend identisch zur industriellen Preisfindung ist, bestehen doch deutliche Unterschiede bei der Bestimmung eines Zielpreises für aktivische oder passivische Produkte.

Der Preis eines Kreditprodukts beispielsweise besteht aus Kundensicht aus wertorientierten und eventuell stückorientierten Preiskomponenten. Letztlich wird unterstellt, dass sich die unterschiedlichen Preisbildungsmethoden in Form eines Effektivzinses ausdrücken lassen, so dass eine Unterscheidung diesbezüglich nicht weiter vorgenommen wird. Nun besteht für die Bestimmung eines Zielpreises die Möglichkeit, den tatsächlichen Zinssatz des Kunden heranzuziehen und diesen als Ausgangspunkt der weiteren Vorgehensweise zu machen. Der Kundenzinssatz sollte alle Kosten der Bank decken, also auch jene, die die Bank für die Beschaffung des Faktors Kapital aufwendet. Der sogenannte Basispreis, also die Kosten für die Beschaffung von Kapital, ist durch die Bank nicht bzw. nur begrenzt beeinflussbar und wird durch die Kräfte des Markts gebildet. Diese Situation gilt für alle am Wettbewerb teilnehmenden Banken. Der Preis für den Grundstoff Kapital ist demnach eine exogene Größe für die einzelne Bank und verändert sich mit den Gegebenheiten des Kapitalmarkts. Insofern verändert sich im Zeitverlauf auch der Kundenzinssatz.

Veränderungen der Markkonstellationen wirken sich auch auf den Kundenzinssatz aus und bewirken Veränderungen in der Nachfrage. Diese so genannte marktbezogene Preiselastizität<sup>64</sup> misst die Veränderungen der Nachfrage bei einer generellen Preisänderung auf dem

---

<sup>63</sup> Vgl. Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.: Unternehmenswert, 2. Auflage, Campus, Frankfurt/Main 1998, S. 14ff.

<sup>64</sup> Unter Preiselastizität der Nachfrage wird das erwartete Verhalten der Nachfrage auf eine Veränderung des Preises für ein Bankprodukt entweder in der Periode der Preisänderung oder in späteren Perioden verstanden. Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 75.

Markt. So hat zum Beispiel die Veränderung des Zinsniveaus Auswirkungen auf das Sparverhalten und damit auf den Zufluss von Einlagen bei Banken.<sup>65</sup>

Hiervon zu unterscheiden ist die produktbezogene Elastizität der Nachfrage. Diese beschreibt das individuelle Verhalten eines Kunden als Reaktion auf die Veränderung eines Preises durch eine einzelne Bank unter der Annahme einer gegebenen Gesamtmarktsituation.<sup>66</sup> So wenig die einzelne Bank die Gesamtmarktsituation beeinflussen kann, kann sie auch das Nachfrageverhalten der Kunden als Reaktion auf marktliche Veränderungen beeinflussen. Sie kann jedoch in einer gegebenen Situation durch ihr individuelles Pricing Einfluss auf die produktbezogene Elastizität der Nachfrage nehmen. Da also die Marktsituation nicht durch die Bank beeinflusst werden kann und zudem diese Größe im Zeitverlauf in ihrer Höhe schwankt, kann der Kundenzins nicht zur Zielpreisdefinition herangezogen werden.<sup>67</sup>

Eine ähnliche Denkweise zeigt auch die Marktzinsmethode. Grundsätzlich basiert die Marktzinsmethode auf der Annahme von Alternativgeschäften am Finanzmarkt und versucht über den Vergleich der Kundenkonditionen mit alternativen Geschäften gleicher Risikostruktur und Fristigkeit den Erfolg eines Kundengeschäfts zu messen. So wird z. B. einem Kreditgeschäft mit einem Kunden einer Geldanlage am Finanzmarkt gegenübergestellt. Der Unterschiedsbetrag zwischen Kundenzinssatz und Alternativzins am Finanzmarkt stellt den Erfolg des Kreditgeschäfts dar (=Konditionenbeitrag). Da die Refinanzierung der Bank jedoch nicht ausschließlich fristen- und risikokongruent erfolgt, ist der Gesamtbankerfolg nicht ausschließlich auf den Konditionenbeitrag beschränkt. Vielmehr kann aus der von der Bank durchgeführten Refinanzierungspolitik ein so genannter Strukturbeitrag erwirtschaftet werden.<sup>68</sup> Dieser ist jedoch nicht dem Einzelgeschäft, sondern der Fähigkeit des Bilanzstrukturmanagements zuzuschreiben.

Auch aus der Perspektive der Marktzinsmethode wird deutlich, dass nicht der Kundenzins als Ganzes, sondern nur der Konditionenbeitrag und damit der Differenzbetrag zwischen alternativem Kapitalmarktzinssatz und Kundenzinssatz als Ansatzpunkt für die Bestimmung eines Zielpreises herangezogen werden kann. Der Konditionenbeitrag ist der eigentliche Preis für

---

<sup>65</sup> Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 76.

<sup>66</sup> Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 77.

<sup>67</sup> Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 33.

<sup>68</sup> Vgl. Büschgen, H. E.: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 728ff.



die Wertschöpfung der Bank und steht daher im Zentrum der Zielpreisfindung für Kreditprodukte.<sup>69</sup>

## 6.5 Preispolitik

### 6.5.1 Beeinflussbarkeit des Preises

Wie bereits erwähnt ist der Preis für ein Produkt einerseits exogen durch die Wettbewerbssituation bestimmt, andererseits hat das Unternehmen Einfluss auf die Preisbildung durch die Anwendung verschiedener Preispolitiken. Preispolitik umfasst alle Entscheidungen, die die Bestimmung der Preise für neue sowie für bereits im Angebot befindliche Finanzdienstleistungen betreffen.<sup>70</sup> Preispolitik ist jedoch nicht isoliert von anderen Unternehmensstrategien zu sehen. Neben günstigen Konditionen kann eine Kundenbindung nur in Verbindung mit einem qualitativ hochwertigen Leistungsangebot und anderen für den Kunden bedeutsamen Faktoren aufrecht erhalten werden.<sup>71</sup> Dies ist der Ausgangspunkt des Target Costing, denn für ein Produkt einer vordefinierten Qualität gilt es, innerhalb des Target Costing-Prozesses den behandelten Zielpreis aus dem Markt heraus zu finden.

Abbildung 6 zeigt das Ergebnis einer eigenen Analyse und gibt einen Überblick über die Gebührenstrukturen unterschiedlicher Banken für ein Musterdepot mit deutlichen Unterscheidungen.

---

<sup>69</sup> Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 35.

<sup>70</sup> Vgl. Büschgen, H. E.: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 677.

<sup>71</sup> Vgl. Büschgen, H. E.: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 677; Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 13.

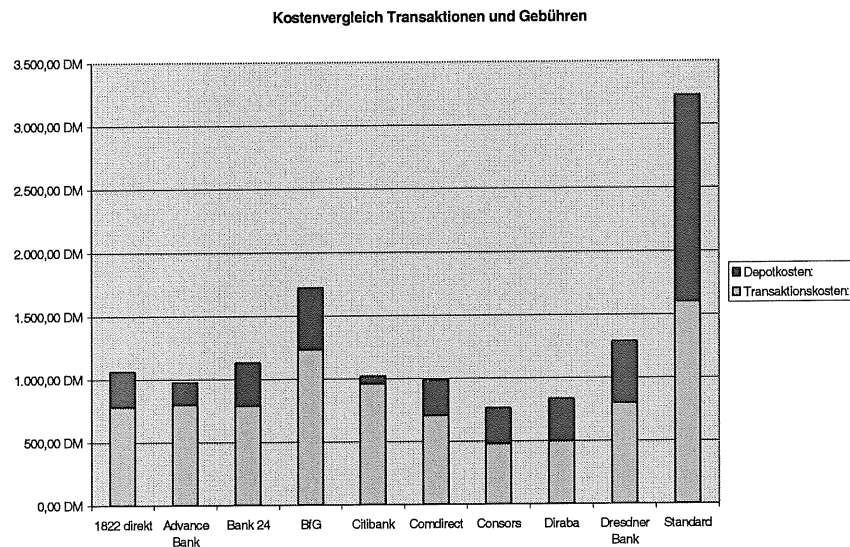


Abbildung 6: Unterschiedliche Gebührenstrukturen für ein Musterdepot

Die Unvollkommenheiten des Markts und hier insbesondere die unterschiedlichen Präferenzen der potenziellen Abnehmer erlauben es den Banken, aktiv Preise für unterschiedliche Leistungen am Markt durchzusetzen.

### 6.5.2 Preisstrategie

Eine Preisstrategie setzt auf der Unternehmensstrategie auf und wird durch verschiedene Elemente bestimmt, wobei in diesem Zusammenhang den Konkurrenz-, Produkt- und Marktbeziehungen die größte Bedeutung zukommt. Im Kontext dieser Arbeit wird der Bezug der Preisstrategie zum Produkt betrachtet – die Frage also, welche Ziele mit einem Produkt verfolgt werden und wie diese mit einer entsprechenden Preisstrategie erreicht werden.<sup>72</sup>

Je nach Schwerpunkt und Zeitbezug kann zwischen markt-, kosten- und konkurrenzbezogenen Preissetzungsverfahren unterschieden werden.<sup>73</sup> Insbesondere die kostenorientierten Verfahren sind traditionell in der Bankpraxis anzutreffen, da es oftmals an Informationen zur Konkurrenz oder zum Markt mangelt. Zudem stellt diese Vorgehensweise nur geringe Anforderungen und führt mithin zu schnellen Ergebnissen. Den Vorteilen stehen jedoch gravierende Nachteile gegenüber. Kostenorientierte Preisstrategien sind also höchstens für kurzfristige

<sup>72</sup> Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 218f.

<sup>73</sup> Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 226.

Preisentscheidung anzuwenden, können aber für das Target Costing wenig Relevanz aufweisen. Den konkurrenz- und marktgerichteten Preissetzungsverfahren kommt hingegen große Bedeutung im Rahmen des Target Costing zu.

Die marktorientierten Preissetzungsverfahren leiten den Preis für ein Produkt aus den Marktparametern ab, wie beispielsweise

- Preise, die am Kunden getestet wurden und von denen ausgegangen wird, dass sie bezahlt werden;
- Erfahrungen aus der Vergangenheit über Preise, die der Kunde zu zahlen bereit war und von denen ausgegangen wird, dass er sie unter Berücksichtigung der Veränderungen der Zukunft weiter bereit sein wird zu zahlen;
- Preise, die in den verschiedenen Marktsegmenten durchsetzbar waren.

Im Gegensatz zu den kostenorientierten Preissetzungsverfahren kehren die marktorientierten Verfahren die Logik um, indem nicht mehr der Preis eine Funktion der Kosten ist, sondern umgekehrt. Somit entsprechen diese Verfahren den Anforderungen des Target Costing.

Die konkurrenzorientierten Verfahren, die einen Spezialfall der marktorientierten Preisfindungsmechanismen darstellen, orientieren sich am Marktverhalten der Wettbewerber. Durch die Preissetzung wird das Ziel verfolgt, entweder das Produkt im Verhältnis zu Konkurrenzprodukten günstig erscheinen zu lassen – was auf eine Stimulierung der Nachfrage ausgerichtet ist – oder aber der Preis soll in erster Linie den Konkurrenten zu einer Reaktion veranlassen.

Für das Target Costing ist es von Bedeutung, Produkte zu entwickeln und abzusetzen, die die marktlichen Zielsetzungen der Bank erfüllen. Anderweitige, also primär auf die Reaktion von Konkurrenten ausgerichtete Ziele können in der Zielpreisfindung keine Berücksichtigung finden. Insofern hat sich die Preisstrategie für das Target Costing an den marktlichen Gegebenheiten zu orientieren, die zum Teil durch die Conjoint-Analyse bereitgestellt werden, aber auch an den Produktpreisen der Konkurrenten. Vor allem kurzfristige, konkurrenzgerichtete Preisanpassungen innerhalb des Produktlebenszyklus sollten idealerweise antizipiert werden.

Neben den Fragen, welche Ziele mit Preisstrategien grundsätzlich anvisiert werden können und an welchen Größen sich das Unternehmen bei der Preisfindung orientiert, werden vom

Produkttypus abhängige Normstrategien behandelt. Diese können in Positionierungs- und Differenzierungsstrategien kategorisiert werden.<sup>74</sup>

Die Positionierungsstrategie sucht ein weitgehend homogenes Produkt im Vergleich zu Konkurrenzprodukten zu positionieren. Die Marktdurchdringungsstrategie, die eine Ausprägung der Positionierungsstrategie darstellt, hat zum Ziel, eine schnelle Marktdurchdringung zu erreichen. Dies kann insbesondere dann gelingen, wenn die Nachfrager des anvisierten Kundensegments eine hohe Preissensitivität aufweisen. Zu Beginn der Markteinführung eines neuen Produkts wird daher zunächst ein im Vergleich zur Zahlungsbereitschaft der Kunden und zu vergleichbaren Konkurrenzprodukten niedriger Preis angesetzt, der dann sukzessive im Zeitverlauf erhöht wird (Treppenpreisstrategie). Insbesondere bei Produktinnovationen soll diese Strategie potenziellen Konkurrenten den Markteintritt erschweren, da zunächst relativ geringe Produktdeckungsbeiträge signalisiert werden. Umgekehrt ist der Preisverlauf im Falle einer Marktaberschöpfungsstrategie.

Produkte, die verhältnismäßig heterogen sind, eignen sich dagegen eher für die Anwendung von Differenzierungsstrategien, da das Unternehmen durch Produktdifferenzierung unterschiedliche Kundensegmente anforderungsgemäß bedienen kann. Für unterschiedliche Produkt-Markt-Konstellationen kann hier die Hoch- bzw. Niedrigpreisstrategie angewendet werden.

### 6.5.3 Fazit

Für die Produktentwicklung kann eine Zielpreisfindung nicht an konkurrenzorientierten Zielen erfolgen, sondern muss sich auf die Erfüllung von Zielgruppenbedürfnissen, also am Markt, ausrichten. Hinsichtlich des Verfahrens sind kostenorientierte Methoden zwar effizient, da schnell, allerdings unflexibel und für das Target Costing ungeeignet. Letztlich muss die konkrete Normstrategie davon abhängig gemacht werden, ob es sich um ein homogenes oder eher heterogenes Gut handelt.

Dennoch ist es für das Target Costing erforderlich, einen Preis als Leitlinie vorzugeben. Ohne diesen sind funktionsorientierte Kostenvorgaben und Zielkostendefinitionen nicht möglich. Insofern ist es erforderlich, aus dem antizipierten Preisverlauf einen Zielpreis abzuleiten, der

---

<sup>74</sup> Vgl. Bernet, B.: Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 235ff.

dann in die weitere Produktentwicklung Eingang findet. Im Gegensatz zur Bildung eines Durchschnittspreises nach erwartetem Preisverlauf bietet sich jedoch eher eine umsatzgewichtete Durchschnittsbildung an, um den tatsächlichen Erlösen näher zu kommen.

Mit der Bildung eines Durchschnittspreises ist auch eine Anpassung der Produktkosten an die Preisentwicklung nicht mehr erforderlich. Die Kostenentstehung, die ohnehin längerfristig durch die Kostenstrukturen determiniert ist, wird damit von der Preisentwicklung abgekoppelt. An die Stelle einer kurzfristigen, periodenbezogenen Perspektive tritt die periodenübergreifende investitionstheoretische Betrachtung einer Investition in ein Produkt. Diese steht im Einklang mit der Bewertung von Investitionsalternativen nach Vorbild des Shareholder Value's.

## **7 Zusammenfassung**

Im vorliegenden Teil 1 der Arbeit zur Zusammenführung von Target Costing und Service Engineering wurde gezeigt, dass der Finanzsektor durch einen intensiven Wettbewerb und eine hohe Dynamik gekennzeichnet ist. Einerseits stellen Kunden höhere Ansprüche, andererseits sind auch die Renditeerwartungen der Anteilseigner zu erfüllen. Produkte und damit Ressourcen sind ständig neuen Anforderungen anzupassen.

Hierzu wurde ein Rahmenkonzept – zusammengesetzt aus Methoden des Target Costing und des Service Engineering – dargestellt, welches ermöglicht, Informationen über Kundenerwartungen zu erheben, diese in neue Produkte zu übersetzen, sie systematisch zu implementieren und ständig zu verbessern. Detailliert wurde dabei beschrieben, wie die Strategieauswahl durchzuführen ist und Kundenanforderungen mit Hilfe der Conjoint-Analyse zu ermitteln sind, so dass im weiteren Prozess (vgl. Teil 2) geeignete Zielkosten für jeden Teilprozess vorgegeben werden können. Die Bestimmung des Zielgewinns und der Zielkosten sowie die weiteren Schritte zum Service Engineering werden in Teil 2 der vorliegenden Veröffentlichung mit dem Untertitel „Von der Zielgewinnbestimmung zum operativen Engineering“ beschrieben.

## Literaturverzeichnis

**Arnaout A.; Hildebrandt, H.; Werner, H.:** Einsatz der Conjoint Analyse im Target Costing, in: Controlling, o. Jg.(1998)5, S. 306-315.

**Bauer, H. H.; Herrmann, A.; Mengen, A.:** Conjoint+Cost: Nicht Marktanteile, sondern Gewinne maximieren! In: Controlling, o. Jg. (1995)6, S. 339-345.

**Becker, H. P.; Herges, P.; Steitz, M.:** Was erwarten Kunden von der Bank? In: Bank und Markt, o. Jg.(1991)2, S. 23-25.

**Benna, R.:** Bedarfsorientiertes Filialbanking – Empirische Identifikation erforderlicher Leistungsstrukturen mit Hilfe der Conjoint-Analyse, Knapp, Frankfurt/Main 1998.

**Bernet, B.:** Bankbetriebliche Preispolitik, Paul Haupt, Bern et al. 1996.

**Bessis, J.:** Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998.

**Bierer, H.; Fassbender, H.; Rüdell, T.:** Auf dem Weg zur schlanken Bank, in: Die Bank, o. Jg.(1992)2, S. 500-506.

**Börner, C. J.:** Die Konzentration im Bankwesen – Ursachen und Folgen, in: Büschgen, H. E. (Hrsg.): Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert – Schlaglichter, Herausforderungen, Visionen, Knapp, Frankfurt/Main 1998, S. 29-45.

**Büschgen, H. E.:** Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998.

**Buggert, W.; Wielpütz, A.:** Target Costing – Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995.

**Coenenberg, A. G.; Fischer, T.; Schmitz, J.:** Target Costing und Product Life Cycle als Instrumente des Kostenmanagements, in: Zeitschrift für Planung, o. Jg.(1994)5, S. 1-38.

**Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.:** Unternehmenswert, 2. Auflage, Campus, Frankfurt/Main 1998.

**Dratva, R.:** Telebanking – Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse von Banken im Wandel durch den Einsatz von Telematik beim Retailkunden, Dissertation Universität St. Gallen 1995.

**Goecke, R.; Stein, S.:** Marktführerschaft durch Leistungsbündelung und kundenorientiertes Service Engineering, in: IM Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, Sonderausgabe 13(1998)8, S. 11-13.

**Hagenloch, T.:** Zielkostenmanagement und unterstützende Instrumente, Kostenrechnungspraxis, 41(1997)6, S. 319-327.

**Hoffjan, A.:** Strategisches Zielkostenmanagement im Zahlungsverkehr der Banken, in: Die Bank, o. Jg.(1994)10, S. 594-599.

**Hörter, S.:** Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternfels et al. 1998.

**Hufeld, F.; Wassiluk, M.:** Ausgangsbedingungen und Perspektiven für Qualitätsmanagement in Banken, in: Duvvuri, S. A.; Schäfer, T. (Hrsg.): Qualitätsmanagement-Report der Banken, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 3-33.

**Meffert, H.:** Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993.

**Niemand, S.:** Target Costing für industrielle Dienstleistungen, Vahlen, München 1996.

**Peemöller, V. H.:** Zielkostenrechnung für die frühzeitige Kostenbeeinflussung, in: Kostenmanagement, o. Jg.(1993)6, S. 375-380.

**Picot, A.; Böhme, M.:** Multispezialisten im Bankgeschäft, in: Die Bank, o. Jg.(1996)1, S. 30-36.

**Pleschak, F.; Sabisch, H.:** Innovationsmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1996.

**Porter, M. E.:** Wettbewerbsstrategien, 6. Auflage, Campus, Frankfurt/Main 1990.

**Priesemann, J.:** Herausforderungen an das Bankgeschäft – Triebkräfte für einen Strukturwandel im Bankensektor, in: Österreichisches Bank Archiv, 46(1998)11, S. 870-873.

**Scheer, A.-W.:** CIM (Computer Integrated Manufacturing) – Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. Auflage, Springer, Berlin et al. 1990.

**Schmid, V.; Herd, H.:** Die Kundenbank – Gedanken zur innovativen Gestaltung der Bankorganisation, in: Sparkasse, 115(1998)12, S. 581-585.

**Schubert, B.:** Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint Analyse, Poeschel, Stuttgart 1991.

**Seidenschwarz, W.:** Target Costing – marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993.

**Serfling, K.; Schultze, R.:** Target Costing: Kundenorientierung in Kostenmanagement und Preiskalkulation, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/96, S. 29-39.

**Simon, H.; Dahlhoff, D.:** Target Pricing und Target Costing mit Conjoint Measurement, in: Controlling, o. Jg.(1998)2, S. 92-96.

**Slevogt, M.:** Konsequenzen des Discount Brokerage für die Preispolitik im Wertpapiergeschäft, in: Die Bank, o. Jg.(1996)12, S. 746-749.

**Trummler, W.:** Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements von Bankprodukten, in: Österreichisches Bank Archiv, 44(1996)4, S. 253-263.

**Tscheulin, D. K.:** Optimale Produktgestaltung, Gabler, Wiesbaden 1992.

**Vettiger, T.:** Wertorientiertes Bankcontrolling: das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Paul Haupt, Bern et al. 1996.

**Wöhe, G.:** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, Vahlen, München 1993.



Die Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWi) im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes erscheinen in unregelmäßiger Folge.

Ein Heft kostet 20 DM, Erscheinungsort ist immer Saarbrücken

- Heft 168:** Ursula Markus, Christian Wiss: Zusammenführung von Target Costing und Service Engineering für die marktorientierte Entwicklung von Finanzdienstleistungen – Teil 1: Von der strategischen Planung zur Marktpreisfindung, August 2001
- Heft 167:** Markus Wittmann, August-Wilhelm Scheer: FIT – Featurebasiertes Integriertes Toleranzinformationssystem, September 2000
- Heft 166:** Oliver Griebler, August-Wilhelm Scheer: Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen, November 2000
- Heft 165:** Christian Seel, Stefan Leinenbach, August-Wilhelm Scheer: IMPROVE – Interaktive Modellierung von Geschäftsprozessen in virtuellen Umgebungen, Juli 2000
- Heft 164:** Yven Schmidt, Dina Barbian: IMPACT: Workflow-Management-System als Instrument zur koordinierten Prozessverbesserung – Anwendung und Fallstudie –, August 2000
- Heft 163:** Rainer Borowsky, Wissensgemeinschaften, Konzeption und betriebliche Umsetzung eines Knowledge Management-Instruments, August 2000
- Heft 162:** Christian Ege, Aufbau eines Business Angel Netzwerks, Mai 2000
- Heft 161:** Yven Schmidt, Dina Barbian: IMPACT: Workflow-Management-System als Instrument zur koordinierten Prozessverbesserung – IV-Konzeption und Implementierung - , März 2000
- Heft 160:** Markus Nüttgens, Patric Beuthen: Benutzermodellierung: Vorgehensmodell zur Einführung webbasierter Personalisierungssoftware, Februar 2000
- Heft 159:** Yven Schmidt, Dina Barbian: IMPACT: Workflow-Management-System als Instrument zur koordinierten Prozessverbesserung – WMS-Komponenten -, Februar 2000
- Heft 158:** Markus Nüttgens, Enrico Tesesi: Open Source – Marktmodelle und Netzwerke, Januar 2000
- Heft 157:** Markus Nüttgens, Enrico Tesesi: Open Source – Produktion, Organisation und Lizenzen, Januar 2000
- Heft 156:** Markus Nüttgens, Enrico Tesesi: Open Source – Konzept, Communities und Institutionen, Januar 2000
- Heft 155:** Alexander Köppen: E-Business managen, Januar 2000
- Heft 154:** Frank Habermann: Organisational-Memory-Systeme für das Management von Geschäftsprozesswissen, Dezember 1999.
- Heft 153:** Jörg Sander: Mediengestütztes Bildungsmanagement, Mai 1999
- Heft 152:** Jens Hagemeyer, Roland Rolles, August-Wilhelm Scheer: Der schnelle Weg zum Sollkonzept: Modellgestützte Standardsoftwareeinführung mit dem ARIS Process Generator, März 1999
- Heft 151:** Christian Ege, Christian Seel, August-Wilhelm. Scheer: Standortübergreifendes Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Januar 1999
- Heft 150:** Frank Habermann, Christoph Wargitsch: IMPACT: Workflow-Management System als Instrument zur koordinierten Prozeßverbesserung – Anforderungen - , Dezember 1998
- Heft 149:** Wolfgang Kraemer: Corporate University – Konzepte und Fallbeispiele, September 1999
- Heft 148:** Frank Habermann, Christoph Wargitsch: IMPACT: Workflow-Management-System als Instrument zur koordinierten Prozeßverbesserung – Rahmenwerk - , Juni 1998
- Heft 147:** Markus Bold, Christian Ege, Michael Hoffmann, Christian Seel, August-Wilhelm Scheer: Das Entwicklungs- und Konfigurationslabor für betriebswirtschaftliche Informationssysteme am Institut für Wirtschaftsinformatik, Mai 1998
- Heft 146:** Markus Luzius, Marcus Ewig, August-Wilhelm Scheer: Sicherheitsmanagement bei Internet-Anbindungen – Konzepte und Anwendungen, Mai 1998
- Heft 145:** Jens Hagemeyer, Roland Rolles, Yven Schmidt, August-Wilhelm Scheer: Arbeitsverteilungsverfahren in Workflow-Management-Systemen: Anforderungen, Stand und Perspektiven, Juli 1998
- Heft 144:** Peter Loos, Thomas Allweyer: Process Orientation and Object-Orientation - An Approach for Integrating UML and Event-Driven Process Chains (EPC), März 1998
- Heft 143:** in Bearbeitung
- Heft 142:** Thomas Allweyer, Stefan Leinenbach, August-Wilhelm Scheer: Business Process Re-engineering in the Construction Industry, Oktober 1997
- Heft 141:** Markus Nüttgens, Volker Zimmermann, August-Wilhelm Scheer: Objektorientierte Ereignisgesteuerte Prozeßkette (oEPK) - Methode und Anwendung - , Mai 1997

- Heft 140:** Jörg Sander, August-Wilhelm Scheer: Offene Lernumgebungen in der Aus- und Weiterbildung am Beispiel des PPS-Trainers, März 1997
- Heft 139:** Markus Bold, Michael Hoffmann, August-Wilhelm Scheer: Datenmodellierung für das Data Warehouse, März 1997
- Heft 138:** Sabine Stehle, August-Wilhelm Scheer: Gestaltungsoptionen multimedialer Off- und Online- Lernsysteme aus pädagogischer Sicht, März 1997
- Heft 137:** Markus Remme: Organisationsplanung durch konstruktivistische Modellierung, Februar 1997
- Heft 136:** Maya Daneva, Ralf Heib, August-Wilhelm Scheer: Benchmarking Business Process Models, Oktober 1996
- Heft 135:** Markus Remme, Jürgen Galler, Mark Göbl, Frank Habermann, August-Wilhelm Scheer: IuK-Systeme für Planungsinselfn, Oktober 1996
- Heft 134:** Ralf Heib, Maya Daneva, August-Wilhelm Scheer: Benchmarking as a Controlling Tool in Information Management, Oktober 1996
- Heft 133:** August-Wilhelm Scheer: ARIS-House of Business Engineering, September 1996
- Heft 132:** Jörg Sander, August-Wilhelm Scheer: Multimedia Engineering: Rahmenkonzept zum interdisziplinären Management von Multimedia-Projekten, Juli 1996
- Heft 131:** Ralf Heib, Maya Daneva, August-Wilhelm Scheer: ARIS-based Reference Model for Benchmarking, April 1996
- Heft 130:** Rong Chen, Volker Zimmermann, August-Wilhelm Scheer: Geschäftsprozesse und integrierte Informationssysteme im Krankenhaus, April 1996
- Heft 129:** Markus Nüttgens, Volker Zimmermann, August-Wilhelm Scheer: Business Process Reengineering in der Verwaltung, April 1996
- Heft 128:** Petra Hirschmann, Axel Lubiewski, August-Wilhelm Scheer: Management von Konzernprozessen - Eine Fallstudie -, März 1996
- Heft 127:** Jürgen Galler, Markus Remme, August-Wilhelm Scheer: Der Inseltrainer - Ein multimediales Lernsystem zur Qualifizierung in Planungsinselfn, Januar 1996
- Heft 126:** Peter Loos, Oliver Krier, Peter Schimmel, August-Wilhelm Scheer: WWW-gestützte überbetriebliche Logistik - Konzeption des Prototyps WODAN zur unternehmensübergreifenden Kopplung von Beschaffungs- und Vertriebssystemen, Februar 1996
- Heft 125:** Markus Remme, August-Wilhelm Scheer: Konstruktion von Prozeßmodellen, Februar 1996
- Heft 124:** Markus Bold, Erik Landwehr, August-Wilhelm Scheer: Die Informations- und Kommunikationstechnologie als Enabler einer effizienten Verwaltungsorganisation, Februar 1996
- Heft 123:** Peter Loos: Workflow und industrielle Produktionsprozesse - Ansätze zur Integration, Januar 1996
- Heft 122:** August-Wilhelm Scheer: Industrialisierung der Dienstleistungen, Januar 1996
- Heft 121:** Jürgen Galler: Metamodelle des Workflow-Managements, Dezember 1995
- Heft 120:** Claudia. Kocian, Frank Milius, Markus Nüttgens, Jörg Sander, August-Wilhelm Scheer: Kooperationsmodelle für vernetzte KMU-Strukturen, November 1995
- Heft 119:** Wolfgang Hoffmann, August-Wilhelm Scheer, Christian Hanebeck: Geschäftsprozeßmanagement in virtuellen Unternehmen, Oktober 1995
- Heft 118:** Markus Remme, Jürgen Galler, Oliver Gierhake, August-Wilhelm Scheer: Die Erfassung der aktuellen Unternehmensprozesse als erste operative Phase für deren Re-engineering -Erfahrungsbericht-, September 1995
- Heft 117:** Jürgen Galler, August-Wilhelm Scheer, Stephan Peter: Workflow-Projekte: Erfahrungen aus Fallstudien und Vorgehensmodell, August 1995
- Heft 116:** A. Gücker, W. Hoffmann, M. Möbus, J. Moro, C. Troll: Objektorientierte Modellierung eines Qualitätsinformationssystem, Juni 1995
- Heft 115:** Thomas Allweyer: Modellierung und Gestaltung adaptiver Geschäftsprozesse, Mai 1995
- Heft 114:** Wolfgang Hoffmann, August-Wilhelm Scheer, Michael Hoffmann: Überführung strukturierter Modellierungsmethoden in die Object Modeling Technique (OMT), März 1995
- Heft 113:** Petra Hirschmann, August-Wilhelm Scheer: Konzeption einer DV-Unterstützung für das überbetriebliche Prozeßmanagement, November 1994
- Heft 112:** August-Wilhelm Scheer, Markus Nüttgens, Alexander Graf v. d. Schulenburg: Informationsmanagement in deutschen Großunternehmen - Eine empirische Erhebung zu Entwicklungsstand und -tendenzen, November 1994
- Heft 111:** August-Wilhelm Scheer: ARIS-Toolset: Die Geburt eines Softwareproduktes, Oktober 1994
- Heft 110:** Markus Remme, August-Wilhelm Scheer: Konzeption eines leistungsketteninduzierten Informationssystemmanagements, September 1994
- Heft 109:** Thomas Allweyer, Peter Loos, August-Wilhelm Scheer: An Empirical Study on Scheduling in the Process Industries, July 1994

- Heft 108:** Jürgen Galler, August-Wilhelm Scheer: Workflow-Management: Die ARIS-Architektur als Basis eines multimedialen Workflow-Systems, Mai 1994
- Heft 107:** Rong Chen, August-Wilhelm Scheer: Modellierung von Prozeßketten mittels Petri-Netz-Theorie, Februar 1994
- Heft 106:** Wolfgang Hoffmann; Ralf Wein; August-Wilhelm Scheer: Konzeption eines Steuerungsmodells für Informationssysteme - Basis für die Real-Time-Erweiterung der EPK (rEPK), Dezember 1993
- Heft 105:** Alexander Hars; Volker Zimmermann; August-Wilhelm Scheer: Entwicklungslinien für die computergestützte Modellierung von Aufbau- und Ablauforganisation, Dezember 1993
- Heft 104:** Arnold Traut; Thomas Geib; August-Wilhelm Scheer: Sichtgeführter Montagevorgang - Planung, Realisierung, Prozeßmodell, Juni 1993
- Heft 103:** wird noch nicht verlegt
- Heft 102:** Peter Loos: Konzeption einer graphischen Rezeptverwaltung und deren Integration in eine CIP-Umgebung - Teil 1, Juni 1993
- Heft 101:** Wolfgang Hoffmann, Jürgen Kirsch, August-Wilhelm Scheer: Modellierung mit Ereignisgesteuerten Prozeßketten (Methodenbuch, Stand: Dezember 1992), Januar 1993
- Heft 100:** Peter Loos: Representation of Data Structures Using the Entity Relationship Model and the Transformation in Relational Databases, January 1993
- Heft 99:** Helge Heß: Gestaltungsrichtlinien zur objektorientierten Modellierung, Dezember 1992
- Heft 98:** Ralf Heib: Konzeption für ein computergestütztes IS-Controlling, Dezember 1992
- Heft 97:** Christian Kruse, M. Gregor: Integrierte Simulationsmodellierung in der Fertigungssteuerung am Beispiel des CIM-TTZ Saarbrücken, Dezember 1992
- Heft 96:** Peter Loos: Die Semantik eines erweiterten Entity-Relationship-Modells und die Überführung in SQL-Datenbanken, November 1992
- Heft 95:** Rainer Backes, Wolfgang Hoffmann, August-Wilhelm Scheer: Konzeption eines Ereignisklassifikationssystems in Prozeßketten, November 1992
- Heft 94:** Christian Kruse, August-Wilhelm Scheer: Modellierung und Analyse dynamischen Systemverhaltens, Oktober 1992
- Heft 93:** Markus Nüttgens, August-Wilhelm Scheer, M. Schwab: Integrierte Entsorgungssicherung als Bestandteil des betrieblichen Informations-managements, August 1992
- Heft 92:** Alexander Hars, Ralf Heib, Christian Kruse, Jutta Michely, August-Wilhelm Scheer: Approach to classification for information engineering - methodology and tool specification, August 1992
- Heft 91:** Carsten Berkau: Konzept eines controllingbasierten Prozeßmanagers als intelligentes Multi-Agent-System, Januar 1992
- Heft 90:** Carsten Berkau, August-Wilhelm Scheer: VOKAL (System zur Vorgangskettendarstellung), Teil 2: VKD-Modellierung mit Vokal, Dezember 1991 (wird nicht verlegt)
- Heft 89:** Gerhard Keller, Markus Nüttgens, August-Wilhelm Scheer: Semantische Prozeßmodellierung auf der Grundlage "Ereignisgesteuerter Prozeßketten (EPK)", Januar 1992
- Heft 88:** Wolfgang Hoffmann, Bernd Maldener, Markus Nüttgens, August-Wilhelm Scheer: Das Integrationskonzept am CIM-TTZ Saarbrücken (Teil 2: Produktionssteuerung), Januar 1992
- Heft 87:** M. Nüttgens, G. Keller, S. Stehle: Konzeption hyperbasierter Informationssysteme, Dezember 1991
- Heft 86:** A.-W. Scheer: Koordinierte Planungsinseln: Ein neuer Lösungsansatz für die Produktionsplanung, November 1991
- Heft 85:** W. Hoffmann, M. Nüttgens, A.-W. Scheer, St. Scholz: Das Integrationskonzept am CIM-TTZ Saarbrücken (Teil 1: Produktionsplanung), Oktober 1991
- Heft 84:** Alexander Hars, R. Heib, Ch. Kruse, J. Michely, A.-W. Scheer: Concepts of Current Data Modelling Methodologies - A Survey - 1991
- Heft 83:** A. Hars, R. Heib, Ch. Kruse, J. Michely, A.-W. Scheer: Concepts of Current Data Modelling Methodologies - Theoretical Foundations - 1991
- Heft 82:** C. Berkau: VOKAL (System zur Vorgangskettendarstellung und -analyse), Teil 1: Struktur der Modellierungsmethode - Dezember 1991 (wird nicht verlegt)
- Heft 81:** A.-W. Scheer: Papierlose Beratung - Werkzeugunterstützung bei der DV-Beratung, August 1991
- Heft 80:** G. Keller, J. Kirsch, M. Nüttgens, A.-W. Scheer: Informationsmodellierung in der Fertigungssteuerung, August 1991
- Heft 79:** A.-W. Scheer: Konsequenzen für die Betriebswirtschaftslehre aus der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, Mai 1991
- Heft 78:** H. Heß: Vergleich von Methoden zum objektorientierten Design von Softwaresystemen, August 1991
- Heft 77:** W. Kraemer: Ausgewählte Aspekte zum Stand der EDV-Unterstützung für das Kostenmanagement: Modellierung benutzerindividueller Auswertungssichten in einem wissensbasierten Controlling-Leitstand, Mai 1991

- Heft 76:** Ch. Houy, J. Klein: Die Vernetzungsstrategie des Instituts für Wirtschaftsinformatik - Migration vom PC-Netzwerk zum Wide Area Network (noch nicht veröffentlicht)
- Heft 75:** M. Nüttgens, St. Eichacker, A.-W. Scheer: CIM-Qualifizierungskonzept für Klein- und Mittelunternehmen (KMU), Januar 1991
- Heft 74:** R. Bartels, A.-W. Scheer: Ein Gruppenkonzept zur CIM-Einführung, Januar 1991
- Heft 73:** A.-W. Scheer, M. Bock, R. Bock: Expertensystem zur konstruktionsbegleitenden Kalkulation, November 1990
- Heft 72:** M. Zell: Datenmanagement simulationsgestützter Entscheidungsprozesse am Beispiel der Fertigungssteuerung, November 1990
- Heft 71:** D. Aue, M. Baresch, G. Keller: **URMEL**, Ein **U**nte**R**nehmens**M**od**E**llierungsansatz, Oktober 1990
- Heft 70:** St. Spang, K. Ibach: Zum Entwicklungsstand von Marketing-Informationssystemen in der Bundesrepublik Deutschland, September 1990
- Heft 69:** A.-W. Scheer, R. Bartels, G. Keller: Konzeption zur personalorientierten CIM-Einführung, April 1990
- Heft 68:** W. Kraemer: Einsatzmöglichkeiten von Expertensystemen in betriebswirtschaftlichen Anwendungsgebieten, März 1990
- Heft 67:** A.-W. Scheer: Modellierung betriebswirtschaftlicher Informationssysteme (Teil 1: Logisches Informationsmodell), März 1990
- Heft 66:** W. Jost, G. Keller, A.-W. Scheer: CIMAN - Konzeption eines DV-Tools zur Gestaltung einer CIM-orientierten Unternehmensarchitektur, März 1990
- Heft 65:** A. Hars, A.-W. Scheer: Entwicklungsstand von Leitständen<sup>[1]</sup>, Dezember 1989
- Heft 64:** C. Berkau, W. Kraemer, A.-W. Scheer: Strategische CIM-Konzeption durch Eigenentwicklung von CIM-Modulen und Einsatz von Standardsoftware, Dezember 1989
- Heft 63:** A.-W. Scheer: Unternehmens-Datenbanken - Der Weg zu bereichsübergreifenden Datenstrukturen, September 1989
- Heft 62:** M. Zell, A.-W. Scheer: Simulation als Entscheidungsunterstützungsinstrument in CIM, September 1989
- Heft 61:** A.-W. Scheer, G. Keller, R. Bartels: Organisatorische Konsequenzen des Einsatzes von Computer Aided Design (CAD) im Rahmen von CIM, Januar 1989
- Heft 60:** A.-W. Scheer, W. Kraemer: Konzeption und Realisierung eines Expertenunterstützungssystems im Controlling, Januar 1989
- Heft 59:** R. Herterich, M. Zell: Interaktive Fertigungssteuerung teilautonomer Bereiche, November 1988
- Heft 58:** A.-W. Scheer: CIM in den USA - Stand der Forschung, Entwicklung und Anwendung, November 1988
- Heft 57:** A.-W. Scheer: Present Trends of the CIM Implementation (A qualitative Survey) Juli 1988
- Heft 56:** A.-W. Scheer: Enterprise wide Data Model (EDM) as a Basis for Integrated Information Systems, Juli 1988
- Heft 55:** D. Steinmann: Expertensysteme (ES) in der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) unter CIM-Aspekten, November 1987, Vortrag anlässlich der Fachtagung "Expertensysteme in der Produktion" am 16. und 17.11.1987 in München
- Heft 54:** U. Leismann, E. Sick: Konzeption eines Bildschirmtext-gestützten Warenwirtschaftssystems zur Kommunikation in verzweigten Handelsunternehmungen, August 1986
- Heft 53:** A.-W. Scheer: Neue Architektur für EDV-Systeme zur Produktionsplanung und -steuerung, Juli 1986
- Heft 52:** P. Loos, T. Ruffing: Verteilte Produktionsplanung und -steuerung unter Einsatz von Mikrocomputern, Juni 1986
- Heft 51:** A.-W. Scheer: Strategie zur Entwicklung eines CIM-Konzeptes - Organisatorische Entscheidungen bei der CIM-Implementierung, Mai 1986
- Heft 50:** A.-W. Scheer: Konstruktionsbegleitende Kalkulation in CIM-Systemen, August 1985
- Heft 49:** A.-W. Scheer: Wirtschaftlichkeitsfaktoren EDV-orientierter betriebswirtschaftlicher Problemlösungen, Juni 1985
- Heft 48:** A.-W. Scheer: Kriterien für die Aufgabenverteilung in Mikro-Mainframe Anwendungssystemen, April 1985
- Heft 47:** A.-W. Scheer: Integration des Personal Computers in EDV-Systeme zur Kostenrechnung, August 1984
- Heft 46:** H. Krcmar: Die Gestaltung von Computer am-Arbeitsplatz-Systemen - ablauforientierte Planung durch Simulation, August 1984
- Heft 45:** J. Ahlers, W. Emmerich, H. Krcmar, A. Pocsay, A.-W. Scheer, D. Siebert: EPSOS-D, Ein Werkzeug zur Messung der Qualität von Software-Systemen, August 1984
- Heft 44:** A.-W. Scheer: Schnittstellen zwischen betriebswirtschaftlicher und technische Datenverarbeitung in der Fabrik der Zukunft, Juli 1984
- Heft 43:** A.-W. Scheer: Einführungsstrategie für ein betriebliches Personal-Computer-Konzept, März 1984
- Heft 42:** A.-W. Scheer: Factory of the Future, Vorträge im Fachausschuß "Informatik in Produktion und Materialwirtschaft" der Gesellschaft für Informatik e. V., Dezember 1983

- Heft 41:** H. Krcmar: Schnittstellenprobleme EDV-gestützter Systeme des Rechnungswesens, August 1983, Vortrag anlässlich der 4. Saarbrücker Arbeitstagung "Rechnungswesen und EDV" in Saarbrücken vom 26. - 28.09.1983
- Heft 40:** A.-W. Scheer: Strategische Entscheidungen bei der Gestaltung EDV-gestützter Systeme des Rechnungswesens, August 1983, Vortrag anlässlich der 4. Saarbrücker Arbeitstagung "Rechnungswesen und EDV" in Saarbrücken vom 26. - 28.09.1983
- Heft 39:** A.-W. Scheer: Personal Computing - EDV-Einsatz in Fachabteilungen, Juni 1983
- Heft 38:** A.-W. Scheer: Interaktive Methodenbanken: Benutzerfreundliche Datenanalyse in der Marktforschung, Mai 1983
- Heft 37:** A.-W. Scheer: DV-gestützte Planungs- und Informationssysteme im Produktionsbereich, September 1982
- Heft 36:** A.-W. Scheer: Rationalisierungserfolge durch Einsatz der EDV - Ziel und Wirklichkeit, August 1982, Vortrag anlässlich der 3. Saarbrücker Arbeitstagung "Rationalisierung" in Saarbrücken vom 04. - 06. 10.1982
- Heft 35:** J. Ahlers, W. Emmerich, H. Krcmar, A. Pocsay, A.-W. Scheer, D. Siebert: EPSOS-D, Konzept einer computergestützten Prüfungsumgebung, Juli 1982
- Heft 34:** J. Ahlers, W. Emmerich, H. Krcmar, A. Pocsay, A.-W. Scheer, D. Siebert: EPSOS - Ein Ansatz zur Entwicklung prüfungsgerechter Software-Systeme, Mai 1982
- Heft 33:** A.-W. Scheer: Disposition- und Bestellwesen als Baustein zu integrierten Warenwirtschaftssystemen, März 1982, Vortrag anlässlich des gdi-Seminars "Integrierte Warenwirtschafts-Systeme" in Zürich vom 10. - 12. Dezember 1981
- Heft 32:** A.-W. Scheer: Einfluß neuer Informationstechnologien auf Methoden und Konzepte der Unternehmensplanung, März 1982, Vortrag anlässlich des Anwendersgespräches "Unternehmensplanung und Steuerung in den 80er Jahren in Hamburg vom 24. - 25.11.1981

Die Hefte 1 - 31 werden nicht mehr verlegt.