

Heft 169

Markus, U.; Wiss, C.

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

Teil 2: Von der Zielgewinnbestimmung zum operativen Engineering

August 2001

ISSN 1438 5678

INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
1 EXECUTIVE SUMMARY	1
2 BESTIMMUNG DES ZIELGEWINNS	2
2.1 TRADITIONELLE ANSÄTZE DER GEWINNPLANUNG	2
2.1.1 <i>Kalkulatorische Zinsen</i>	2
2.1.2 <i>Gewinnplanung</i>	2
2.1.3 <i>Bewertung</i>	4
2.2 KAPITALMARKTTHEORETISCHER GEWINNPLANUNGSANSATZ	4
2.2.1 <i>Shareholder Value</i>	4
2.2.2 <i>Eigenkapitalkosten und Renditeanspruch der Aktionäre</i>	7
2.2.3 <i>Strategiebestimmung, Bewertung und Eigenkapitalallokation</i>	9
2.2.4 <i>Zielgewinn eines Kreditprodukts</i>	12
2.2.5 <i>Fazit</i>	15
3 BESTIMMUNG DER ZIELKOSTEN	16
3.1 PRODUKTYP, VOLUMEN UND BARWERT	16
3.2 VERFAHREN ZUR ZIELKOSTENERMITTLUNG	18
4 OPERATIVES ENGINEERING DER DIENSTLEISTUNG	20
4.1 SERVICE ENGINEERING-PHASEN.....	21
4.2 PRODUKTIDEE.....	22
4.3 GROBKONZEPTION	23
4.3.1 <i>Einordnung in den Gesamtzusammenhang</i>	24

4.3.2	<i>Prozesse als Bezugsobjekt der Kostenzuordnung</i>	24
4.3.3	<i>Entwicklung einer Prozesshierarchie</i>	25
4.3.4	<i>Zielkostenspaltung</i>	27
4.3.5	<i>Grobprozessentwicklung</i>	29
4.4	VON DER FEINKONZEPTION ZUR ABLÖSUNG DER DIENSTLEISTUNG	32
5	ZUSAMMENFASSUNG	34
	LITERATURVERZEICHNIS	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Meta-Vorgehensmodell zum Dienstleistungs-Engineering	1
Abbildung 7: Herleitung des Gleichgewichtsgewinns	3
Abbildung 8: Cash Flow einer Bank.....	6
Abbildung 9: Capital Asset Pricing Model	8
Abbildung 10: Wertpapierlinie	8
Abbildung 11: Ist- und Soll-Portfolio	10
Abbildung 12: Risiko-Allokation und -Reporting.....	11
Abbildung 13: Historische Ausfallquoten und Wahrscheinlichkeitsverteilung	13
Abbildung 14: Ausfallkategorien innerhalb einer Verlustverteilung	13
Abbildung 15: Cash Flow-Profil eines Investoren-Kredits	17
Abbildung 16: Phasenmodell zum Service Engineering	21
Abbildung 17: Dienstleistungsdimensionen.....	22
Abbildung 18: Immobilienfinanzierung.....	25
Abbildung 19: Wertpapierorder	26
Abbildung 20: Prozesshierarchien am Beispiel der Kreditprüfung einer Immobilienfinanzierung	26
Abbildung 21: Gegenüberstellung der Nutzegewichte	28
Abbildung 22: Zielkosten-Kontroll-Diagramm	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Betafaktoren	9
Tabelle 2: Vergleich von Gewinnmargen	14
Tabelle 3: Kundenbeschreibung am Beispiel Wertpapierorder.....	28
Tabelle 4: Nutzensgewichte der Prozesse für den Kundentyp „Anleger“	29
Tabelle 5: Prozesszielkosten für den Kundentyp „Anleger“	29

1 Executive Summary

Am Beispiel von Finanzdienstleistungen wird das in Teil 1 (Von der strategischen Planung zur Marktpreisfindung) dargestellte Rahmenkonzept für das methodische Vorgehen zur Dienstleistungsentwicklung im vorliegenden Teil 2 mit dem Untertitel „Von der Zielgewinnbestimmung zum operativen Engineering“ weiter ausgeführt. Bereits behandelt wurden die Phasen der strategischen Planung und die Bestimmung des Marktpreises im Rahmen des Target Costing-Verfahrens. Nun wird insbesondere auf die Phasen zur Bestimmung von Zielgewinn und Zielkosten sowie das eigentliche Service Engineering eingegangen (vgl. Abbildung 1).

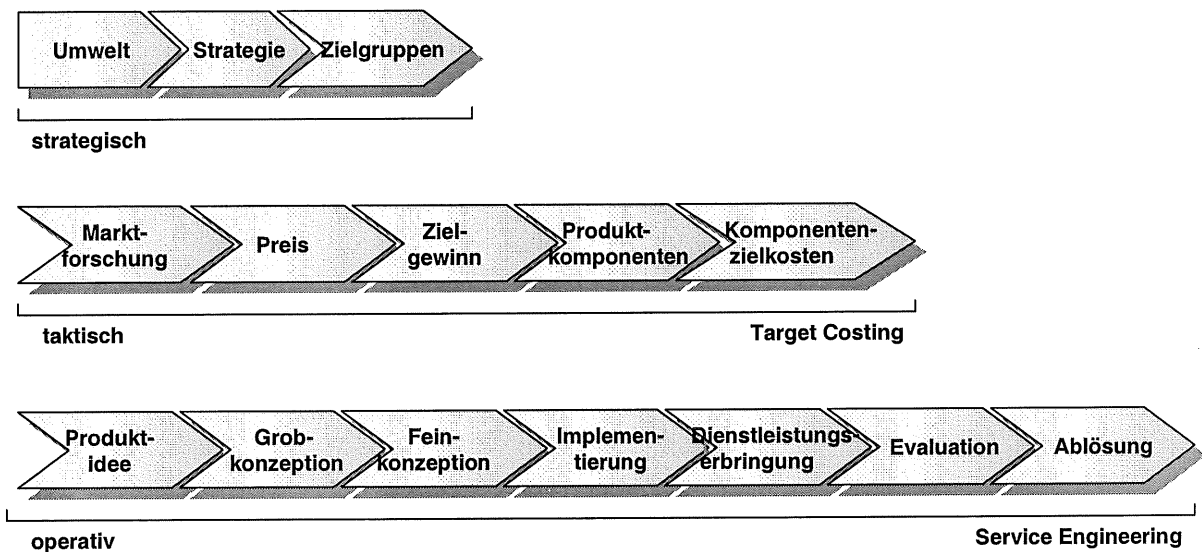


Abbildung 1: Meta-Vorgehensmodell zum Dienstleistungs-Engineering

Das Rahmenkonzept in Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen der Methode des marktorientierten Zielkostenmanagement – Target Costing – und der systematischen Dienstleistungsentwicklung – Service Engineering – auf. Wie bereits in Teil 1 ausgeführt, hat der entwickelte Ansatz insbesondere für Produkte der Finanzdienstleistungsbranche 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.

2 Bestimmung des Zielgewinns

In Teil 1 wurde die Vorgehensweise zur Definition eines Zielpreises für ein Finanzdienstleistungsprodukt dargestellt. Zur Ableitung von Zielkosten gilt es, den zu erzielenden Gewinn zu bestimmen. Der Abzug des Zielgewinns vom Zielpreis führt zu den Zielkosten. Ansätze zur Bestimmung des Zielgewinns sind in den traditionellen Verfahren sowie im Konzept zum Shareholder Value zu finden.

2.1 Traditionelle Ansätze der Gewinnplanung

2.1.1 Kalkulatorische Zinsen

Während für die Verzinsung des Fremdkapitals ein vertraglich fixierter Preis vereinbart ist, existiert ein solcher für das Eigenkapital nicht. Gleichfalls existiert im externen betrieblichen Rechnungswesen keine Aufwandsart, die Ansprüche an das Eigenkapital berücksichtigen würde.¹ Die Kostenrechnung begegnet derartigen Problemstellungen durch den Ansatz kalkulatorischer Kosten. Zu diesen kalkulatorischen Kosten zählen auch die kalkulatorischen Zinsen. Diese werden in der Kostenrechnung für das betriebsnotwendige Kapital angesetzt.² Die Höhe der kalkulatorischen Zinsen, der so genannte Kalkulationszinsfuß, bemisst sich dabei nach „der günstigsten Fremdkapitalbeschaffungsmöglichkeit bzw. den Konditionen der optimalen Alternativanlage“³.

2.1.2 Gewinnplanung

In der Literatur zum Target Costing besteht Einigkeit darüber, dass der Gewinn durch die Unternehmensleitung zu definieren ist.⁴ Diese Innenorientierung liegt auch der Gewinnpla-

¹ Vgl. Rügsegger, U.: Prozeßkostenrechnung in Banken unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 91.

² Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, Vahlen, München 1996, S. 1265.

³ Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, Vahlen, München 1996, S. 1267.

⁴ Vgl. Stops, M.: Target Costing als Controlling Instrument, in: WISU, o. Jg.(1996)7, S. 625; Peemöller, V. H.: Zielkostenrechnung für die frühzeitige Kostenbeeinflussung, in: Kostenmanagement, o. Jg.(1993)6, S. 376f; Hagenloch, T.: Zielkostenmanagement und unterstützende Instrumente, in: Kostenrechnungspraxis, 41(1997)6, S. 320.

nung zugrunde. Aus der Sicht des Unternehmens wird der zu erzielende Gewinn in die Kostenrechnung übernommen, wobei sich die Höhe des Gewinns an strategischen Überlegungen der Unternehmensführung orientiert.⁵ Zu diesem Ansatz ist auch die Definition eines strukturellen Gleichgewichtsgewinns zu rechnen. Dieser Gewinn stellt die Untergrenze der zu erzielenden Rentabilität der Bank dar und ist erforderlich, um das angestrebte Wachstum der Bank, Veränderungen der Risikostruktur und Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber zu finanzieren.⁶ Abbildung 2 verdeutlicht die Herleitung des Gleichgewichtsgewinns.

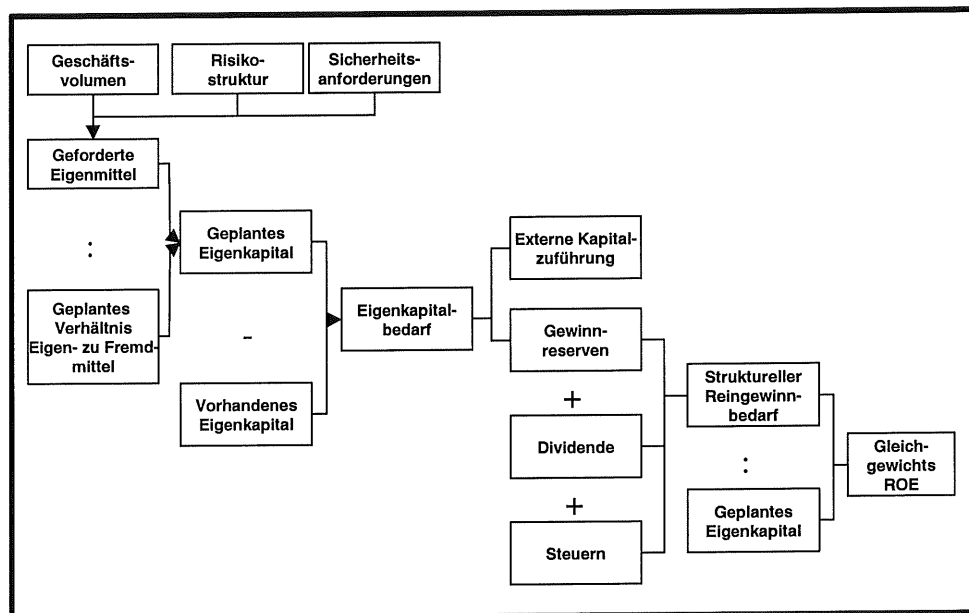


Abbildung 2: Herleitung des Gleichgewichtsgewinns⁷

Somit bestimmen Geschäftswachstum, Risikostruktur und Sicherheitsanforderungen den strukturellen Reingewinn bzw. den Gleichgewichts-Return on Equity (ROE). Wird z. B. ein Geschäftswachstum von 10 Prozent im Jahr angestrebt und ist es Ziel der Bank, die Eigenkapitalquote konstant zu halten, so führt dies – unter vereinfachten Annahmen – gleichfalls zu einem Eigenkapitalwachstum um 10 Prozent.

⁵ Vgl. Rügsegger, U.: Prozeßkostenrechnung in Banken unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 93.

⁶ Vgl. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement im Visier des Shareholder Value Konzeptes, in: Basler Bankvereinigung. (Hrsg.): Shareholder Value Konzepte in Banken, Paul Haupt, Bern et al. 1997, S. 41.

⁷ Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement im Visier des Shareholder Value Konzeptes, in: Basler Bankvereinigung. (Hrsg.): Shareholder Value Konzepte in Banken, Paul Haupt, Bern et al. 1997, S. 42.

2.1.3 Bewertung

Der Ansatz kalkulatorischer Zinsen, die traditionelle Gewinnplanung sowie das Konzept des strukturellen Gleichgewichtsgewinns können als innenorientiert bezeichnet werden, da die finanziellen Ziele des Shareholders zumindest explizit nicht berücksichtigt werden.⁸ Das aufgeführte ROE-Schema ist zwar im Gesamtkontext des ertragsorientierten Bankenmanagements zu sehen, in dessen Zentrum die Rentabilität der Bank steht,⁹ der eigentliche Rentabilitätsanspruch leitet sich jedoch nicht vom Kapitalmarkt bzw. von den Verzinsungsansprüchen der Anteilseigner ab. Zudem ist das Rentabilitätsziel nicht mit dem Postulat der Wertsteigerung verknüpft, weshalb die Gefahr besteht, dass eine vergleichsweise zu niedrige Rentabilität angestrebt wird, die die Erwartungen der Anteilseigner nicht befriedigt.¹⁰

2.2 Kapitalmarkttheoretischer Gewinnplanungsansatz

2.2.1 Shareholder Value

Den bisherigen Überlegungen folgend wurde der Ansatz des ertragsorientierten Bankmanagements um die Perspektive des Kapitalmarkts erweitert.¹¹ Den Interessen der Anteilseigner trägt der kapitalmarkttheoretische Ansatz des Shareholder Value Rechnung. Im Gegensatz zur eher innenorientierten Gewinnplanung fließen die Aktionärsinteressen in die Bemessung des Plangewinns ein. Insofern liegt hier ein Perspektivenwechsel vor, da die externen Preisbildungsmechanismen des Kapitalmarkts als Bewertungsgrundlage herangezogen werden.

Der gesamte Wert eines ökonomischen Gebildes im Allgemeinen und eines Unternehmens im Speziellen setzt sich zusammen aus dem Wert seines Fremd- und Eigenkapitals. Während der Wert des Unternehmens insgesamt als Unternehmenswert bezeichnet wird, stellt der Wert des Eigenkapitals den Shareholder Value dar.¹²

⁸ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 80.

⁹ Vgl. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement im Visier des Shareholder Value Konzeptes, in: Basler Bankvereinigung. (Hrsg.): Shareholder Value Konzepte in Banken, Paul Haupt, Bern et al. 1997, S. 6.

¹⁰ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 79.

¹¹ Vgl. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement im Visier des Shareholder Value Konzeptes, in: Basler Bankvereinigung. (Hrsg.): Shareholder Value Konzepte in Banken, Paul Haupt, Bern et al. 1997, S. 3ff.

¹² Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 39.

Zur Berechnung des Shareholder Value können verschiedene Verfahrensweisen angewendet werden. Ihnen gemeinsam ist die Diskontierung der zukünftigen betrieblichen Cash Flows.¹³ Die Fokussierung auf Ein- und Auszahlungsströme resultiert vor allem aus der mangelnden Anwendbarkeit der Zahlen des Rechnungswesens für die Bewertung von Unternehmen. Stellvertretend sei hier die willkürliche Wahl der Abschreibungsmethodik sowie die Vernachlässigung des Zeitwerts von Ein- und Auszahlungen genannt.¹⁴

Im Gegensatz zu den Ergebnissen des Rechnungswesens führt die Betrachtung von Ein- und Auszahlungen zu einer Analyse, die gerade durch die Bildung des Barwerts den Zeitwert des Geldes berücksichtigt. Ein Unternehmen kann insofern als ein Aggregat unterschiedlicher Investitionen betrachtet werden. Der Bewertungshorizont ist dabei nicht auf eine Periode begrenzt, weshalb eine periodenübergreifende Verteilung von Aufwendungen nicht erforderlich ist, sondern ausschließlich Ein- und Auszahlungszeitpunkte relevant sind. Dies ist daher möglich, da die Bewertung nach Verfahren der Investitionsrechnung die Rendite über die Laufzeit einer Investition betrachtet und nicht auf Rentabilitäten einzelner Perioden abstellt. Weiterhin ist die Betrachtung von Einzahlungsüberschüssen identisch mit der Bewertung von Wertpapieren und damit mit der Marktkapitalisierung eines Unternehmens. So lautet ein zentrales Bewertungsprinzip, dass der Marktwert eines Wertpapiers gerade dem Barwert der erwarteten zukünftigen Zahlungen entspricht, die dem Eigentümer zufließen.¹⁵

Auf Unternehmensebene ist der Cash Flow bzw. sind Einzahlungsüberschüsse gerade gleich der Differenz zwischen betrieblichen Ein- und Auszahlungen. Dieser Betrag steht dem Unternehmen zur Begleichung der Ansprüche von Eigentümern und Gläubigern zur Verfügung.¹⁶ Je nach Verfahren werden die Einzahlungsüberschüsse mit einem gewichteten Kapitalkosten-

¹³ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 40; Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 124f; Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 57.

¹⁴ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 16.

¹⁵ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 54f.

¹⁶ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 40; Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 57.

satz diskontiert, der ein arithmetisches Mittel aus Eigen- und Fremdkapitalkosten darstellt, oder aber ausschließlich die Eigenkapitalkosten für die Diskontierung herangezogen.¹⁷

Abbildung 3 zeigt die schematische Berechnung des Cash Flow einer Bank.

+/-	Jahresüberschuss nach Steuern
+/-	Ein-/ auszahlungsungleiche Erträge, Aufwendungen, Abschreibungen, Wertberichtigungen und Zuschreibungen
+/-	Differenzen zwischen bilanzieller und pagatorischer Steuerlast
=	Netto Cash Flow
-	Nettoneuinvestitionen (Mittelverwendung)
+	Nettoneuzufüsse (Mittelzufluss)
-	Einstellungen in die Kapitalrücklagen zur Aufrechterhaltung des (Ziel-) Solvabilitätskoeffizienten
=	Freier Cash Flow and die Eigenkapitalgeber = Maximal mögliche Dividendenausschüttung

Abbildung 3: Cash Flow einer Bank¹⁸

Aufgrund der Besonderheiten des bankbetrieblichen Geschäftsmodells ist die Prognose der zukünftigen Cash Flows bzw. deren Prognosezeitraum ein Problem bei der Bestimmung des Shareholder Value. Insofern wird ein relativ kurzer Prognosezeitraum von drei bis sechs Jahren vorgeschlagen.¹⁹ Für Perioden nach dem Prognosezeitraum, wird ein so genannter Residualwert berechnet. Je nach Unternehmensstrategie und -typus kann dieser Wert den größten Teil des Unternehmenswerts ausmachen.²⁰

Durch die Bewertung von Einzahlungsüberschüssen mit dem verfahrensabhängigen Diskontierungssatz führt eine Investition, zunächst also ein Mittelabfluss, nur dann zu einer Steigerung des Shareholder Value, wenn die Rendite der Investition oberhalb des Diskontierungsfaktors liegt.²¹

¹⁷ Vgl. zu den verschiedenen Verfahren: Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 57; Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 44ff.

¹⁸ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 56.

¹⁹ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 67; Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 131.

²⁰ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 48f.

²¹ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 50.

2.2.2 Eigenkapitalkosten und Renditeanspruch der Aktionäre

Wie schon erwähnt werden verfahrensabhängig Cash Flows mit dem gewichteten Kapitalkostensatz oder mit dem so genannten Eigenkapitalkostensatz diskontiert. Dabei spiegeln sich in den Eigenkapitalkosten die Renditeerwartungen der Aktionäre wider. Im Gegensatz zu den Kosten für Fremdkapital existiert keine Vereinbarung zwischen Aktionären und Unternehmen, in welcher Höhe das Eigenkapital verzinst werden soll.²² Dennoch erwarten die Aktionäre eine Rendite für die Überlassung des Eigenkapitals in Form von Kursgewinnen, Dividenden und Bezugsrechten.²³ Sie gehen bei der Investition in ein Unternehmen ein höheres Risiko ein als bei einer alternativen Investition in risikofreie Anleihe. Zur Kompensation des höheren Investitionsrisikos erwarten die Investoren eine Risikoprämie, so dass sich die Eigenkapitalkosten vereinfacht folgendermaßen ergeben:²⁴

Eigenkapitalkosten = Risikofreier Zinssatz + Risikoprämie des Eigenkapitals

Während sich die risikofreie Rendite z. B. an langfristigen Papieren des Bundes orientieren kann, ist die Risikoprämie für das Unternehmen aus der Risikoprämie des Markts und dem individuellen systematischen Risiko des Unternehmens ableitbar.²⁵ Diesen Zusammenhang stellt das auf der Portfoliotheorie von Markowitz basierende Capital Asset Pricing Model (CAPM) dar (vgl. Abbildung 4).²⁶

²² Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 46.

²³ Vgl. Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 91.

²⁴ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 46.

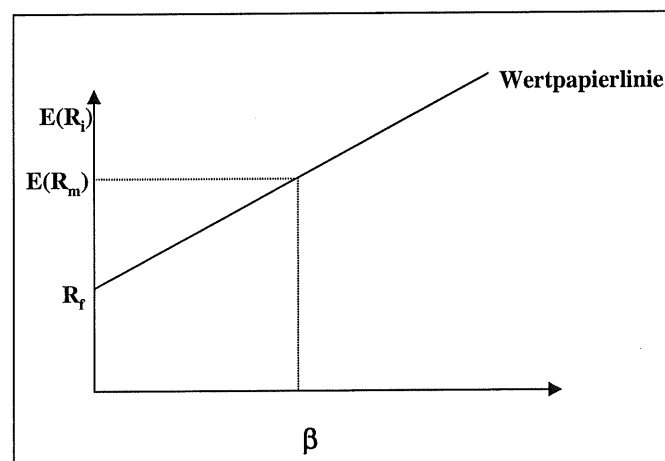
²⁵ Das unsystematische Risiko ist das individuelle Risiko des Unternehmens. Dieses kann durch Diversifizierung eines Wertpapierportfolios eliminiert werden und ist insofern nicht in der Risikoprämie enthalten. Das systematische Risiko eines Wertpapiers kann nicht diversifiziert werden und ist somit Grundlage der Risikoprämie. Es wird durch die Kovarianz des Papiers mit dem Marktportfolio ausgedrückt. Vgl. Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999, S. 268.

²⁶ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 72; Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999, S. 267.

$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] * \beta$	
$E(R_i)$ = Erwartete Rendite des Aktionärs	R_f = Risikofreie Rendite
$E(R_m)$ = Erwartete Rendite des Marktportfolios	σ_{im} = Kovarianz der erwarteten Rendite der Aktie mit der erwarteten Rendite des Marktportfolios
σ_m^2 = Varianz der Rendite des Marktportfolios	$\beta = \sigma_{im} / \sigma_m^2 = \rho * (\sigma_i / \sigma_m)$ = Relative Risikohöhe der Aktie
ρ = Korrelationskoeffizient zwischen individuellem Wertpapier und Marktportfolio	

Abbildung 4: Capital Asset Pricing Model²⁷

Gemäß obiger Formel ergibt sich die Renditeerwartung für eine Kapitalanlage, z. B. für eine Bankaktie, aus der Summe der risikofreien Rendite zuzüglich der Risikoprämie, die sich aus der Differenz zwischen risikofreier Rendite und erwarteter Marktrendite multipliziert mit dem β des individuellen Wertpapiers ergibt.²⁸ Der so genannte β -Faktor drückt dabei vereinfachend die relative Preisschwankung einer Aktie zur allgemeinen Preisschwankung des Aktienmarkts aus. Liegt z. B. das β einer Bank über eins, so verändert sich die Rendite der Aktie überproportional zur Marktschwankung, womit gleichzeitig eine höhere Risikoprämie verlangt wird.²⁹ Die Grundaussagen werden in Abbildung 5 verdeutlicht.

Abbildung 5: Wertpapierlinie³⁰

²⁷ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 72; Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999, S. 267.

²⁸ Vgl. Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999, S. 267.

²⁹ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 72.

³⁰ Vgl. Perridon, L.; Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999, S. 268.

Ausgehend von dem dargelegten grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Risiko und Renditeerwartungen gilt es danach, das β eines Wertpapiers zu ermitteln. Dies kann durch lineare Regression zwischen den historischen Renditen des Wertpapiers und des Marktindexes erfolgen.³¹ Tabelle 1 zeigt verschiedene β -Faktoren.

Beta	Bank	Bankentyp
0,84	Durchschnitt Deutschland	Universalbanken
0,87	Deutsche Bank (D)	Universalbank
1,12	Societe Generale de Paris	Universalbank
1,13	Durchschnitt USA	Universalbanken
1,16	Bankamerica (USA)	Universalbank
1,17	Durchschnitt Frankreich	Universalbanken
1,18	Sanwa Bank (Jap)	Universalbank
1,18	Durchschnitt Japan	Universalbanken
1,20	Banque Nationale de Paris (F)	Universalbank
1,22	Lloyds TSB (GB)	Universalbank
1,26	Durchschnitt Großbritannien	Universalbanken
1,54	Sumitomo Trust & Bank (Jap)	Trustbank
1,55	Standard Chartered (GB)	Universalbank
1,6	Morgan Stanley (USA)	Investmentbank

Tabelle 1: Betafaktoren³²

2.2.3 Strategiebestimmung, Bewertung und Eigenkapitalallokation

In den vorangegangenen Abschnitten wurde aufgezeigt, wie die Renditeerwartung der Aktionäre in die Bewertung einer Bank einfließt. Für das Target Costing ist die Renditeerwartung auf Gesamtbankebene jedoch zu aggregiert, da für das zu entwickelnde oder zu verbessernde Produkt Zielgewinne detailliert vorgegeben werden müssen. Somit ist es erforderlich, die Renditeziele auf einzelne Geschäftsbereiche, Organisationseinheiten und letztlich Produkte herunterzuberechnen. Somit beginnt im Sinne eines Top Down-Verfahrens die Bestimmung des Zielgewinns auf der Ebene der Strategiedefinition der Gesamtbank.

Die Orientierung am Shareholder Value verlangt zusätzlich zu qualitativen Methoden der Strategiefindung und -bewertung auch eine quantitative Bewertung, die aufzeigt, inwiefern durch die jeweilige Strategie Shareholder Value geschaffen oder vernichtet wird.³³ Dabei erfolgt zunächst eine Aufnahme des Ist-Zustands in der Form, dass dargestellt wird, inwieweit

³¹ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 48.

³² Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 80.

³³ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 131ff.

einzelne strategische Geschäftseinheiten die Erwartungen der Shareholder erfüllen. Strategische Geschäftseinheiten (SGE) sind dafür ideal geeignet, da Wettbewerb in der Regel zwischen Strategischen Geschäftseinheiten unterschiedlicher Unternehmen stattfindet. Zudem verfügen sie per Definition über weitreichende Ressourcenautonomie und weisen unterschiedliche Rendite-Risiko-Profile auf, was zu unterschiedlichen Renditeerwartungen der Anteilseigner führt.³⁴ Durch die Bewertung der Cash Flows der Strategischen Geschäftseinheiten kann ein Portfolio erstellt werden, das schematisch nachfolgend abgebildet ist (vgl. Abbildung 6). Im Vergleich zur Portfolio-Betrachtung von Industrieunternehmen tritt bei Banken jedoch der Engpassfaktor Eigenkapital, an das sich die Verzinsungsansprüche der Anteilseigner richten und das als regulatorische und ökonomische Risikobegrenzung gesehen werden kann.³⁵

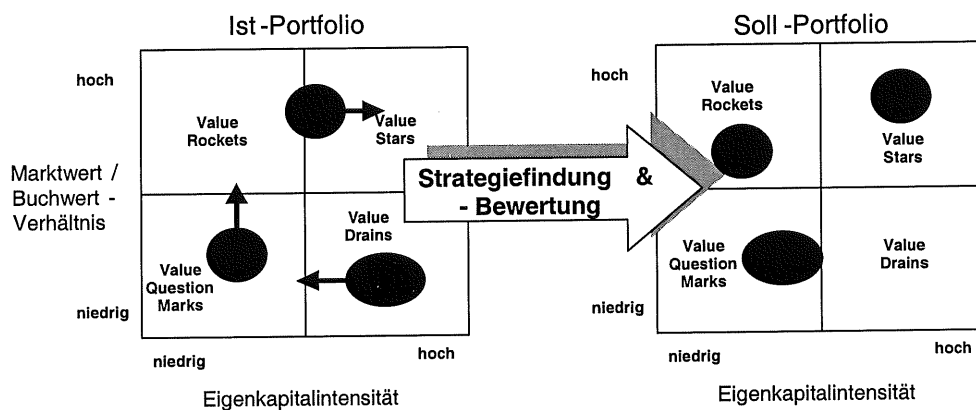


Abbildung 6: Ist- und Soll-Portfolio³⁶

Anhand des Ist-Portfolios kann identifiziert werden, wo strategische Veränderungen erforderlich sind. Die verschiedenen strategischen Optionen sind dann analog der Ist-Bewertung nach der Discounted Cash Flow-Methodik zu bewerten und diejenige Strategie zu wählen, die den

³⁴ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 147.

³⁵ Der Marktwert repräsentiert den Barwert der mit dem von den Aktionären erwarteten Zinssatz abgezinsten zukünftigen Cash Flows. In diesem Zinssatz ist das systematische Risiko der jeweiligen Geschäftseinheit berücksichtigt. Ist der Barwert damit gerade gleich dem rechnerischen Buchwert des Eigenkapitals der Geschäftseinheit, so erfüllt die SGE gerade die Verzinsungsansprüche. Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 137f.

³⁶ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 164.

höchsten Nutzen für die Anteilseigner verspricht.³⁷ Hieraus resultiert ein Soll-Portfolio, das den Strategischen Geschäftseinheiten Risikokapital, Marktwert und Buchwert zuordnet.³⁸

Der Eigenkapitalverteilung auf die Strategischen Geschäftseinheiten kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Top Down werden Eigenkapital, Zielrendite und Risikolimits heruntergebrochen, die dann in einem nachfolgenden Bottom Up-Prozess für den Zweck der Berichterstattung aggregiert werden.³⁹

Mit der Verteilung von Eigenkapital auf die Strategischen Geschäftseinheiten und der Definition eines SGE-spezifischen Renditeanspruchs ist jedoch die Brücke zwischen strategischer Planung und produktspezifischen Zielgewinnvorgaben noch nicht geschlagen. Vielmehr sind hierfür die strategischen Zielvorgaben in eine operative Planung zu integrieren und darin weiter zeitlich und sachlich zu detaillieren.⁴⁰

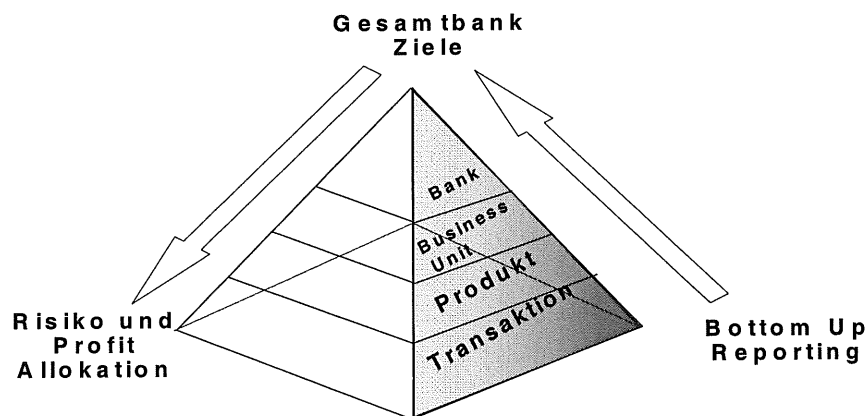


Abbildung 7: Risiko-Allokation und -Reporting⁴¹

Innerhalb der operativen Planung kommt den Budgets eine entscheidende Rolle zu, da sie das Bindeglied zwischen Planung und nachfolgender Kontrolle darstellen. Sie ermöglichen es,

³⁷ Vgl. Rappaport, A.: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 77.

³⁸ Vgl. Hörter, S.: Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternenfels et al. 1998, S. 164.

³⁹ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 31.

⁴⁰ Vgl. Büschgen, H. E: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 577.

⁴¹ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 32.

strategische Ziele in operative Zielgrößen umzusetzen.⁴² Dabei ist in diesem Kontext die Budgetierung von Eigenkapital auf Organisationseinheiten und Produkte von Wichtigkeit.

2.2.4 Zielgewinn eines Kreditprodukts

Das Eigenkapital begrenzt aus regulatorischen und ökonomischen Gesichtspunkten die Risikotragfähigkeit von Banken. Im Zusammenhang mit Bankprodukten kommt dabei den Krediten eine besondere Bedeutung zu. Sie absorbieren über die ihnen inhärenten Risiken regulatorisches und ökonomisches Risikokapital. Daher fokussieren die nachfolgenden Ausführungen auf Kreditprodukte.

Das Krediten innewohnende Risiko ist auf individueller Ebene vor allem durch die Bonität des Kreditnehmers bestimmt.⁴³ Target Costing kann in der Planung jedoch nicht auf den einzelnen potenziellen Kreditnehmer abzielen, sondern muss sich auf Aggregate von Kreditnehmern beziehen. Dies hat Implikationen auf die Kundensegmentierung. Hier gilt es nicht ausschließlich, die üblichen soziodemographischen oder psychographischen Kriterien anzuwenden, sondern zusätzlich werden auch Faktoren einbezogen, die die Kreditwürdigkeit der Zielgruppe reflektieren. Eine Segmentierung nach diesem sogenannten Dualitätsprinzip führt dazu, dass eine Zielgruppe nicht nur Homogenität hinsichtlich des Nachfrageverhaltens, sondern auch der Bonität aufweist.⁴⁴ Nur auf dieser Basis können einerseits Anforderungen an das Produkt und andererseits risikorelevante Informationen gleichzeitig erhoben und geplant werden.

Für eine nach dem Dualitätsprinzip gebildete Zielgruppe von Kunden kann der Zielgewinn definiert werden. Dies erfolgt durch die Betrachtung von historischen Kreditnehmeraggregaten, die die gleiche Bonität aufweisen (Bonitätsklassen).⁴⁵ Dabei sind zwei statistische Parameter des Portfolios von besonderer Bedeutung: Erstens die durchschnittliche Ausfallrate und zweitens die Varianz der Ausfallrate. Der erste Wert repräsentiert den erwarteten Verlust der Bank durch Kreditnehmerausfälle, der zweite Wert entspricht dem so genannten unerwarteten Verlust (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 9).

⁴² Vgl. Vettiger, T.: Wertorientiertes Bankcontrolling: das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, Paul Haupt, Bern et al. 1996, S. 223; Büschgen, H. E: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 580.

⁴³ Vgl. Büschgen, H. E: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 923.

⁴⁴ Vgl. Schierenbeck, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement – Controlling in Kreditinstituten, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1994, S. 285ff.

⁴⁵ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 252.

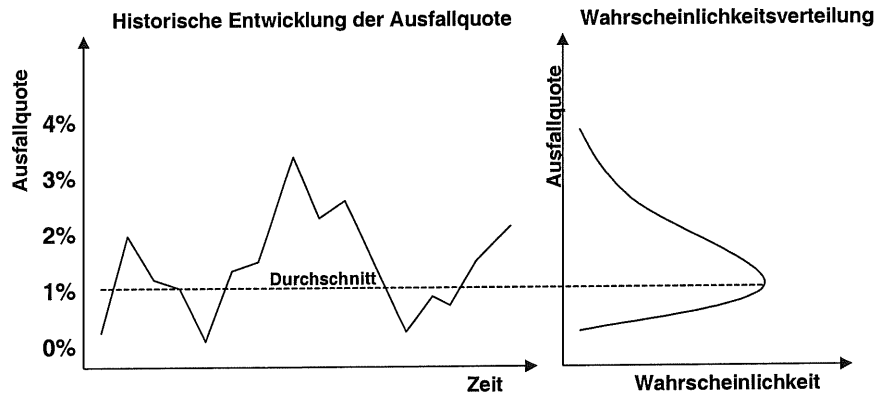


Abbildung 8: Historische Ausfallquoten und Wahrscheinlichkeitsverteilung⁴⁶

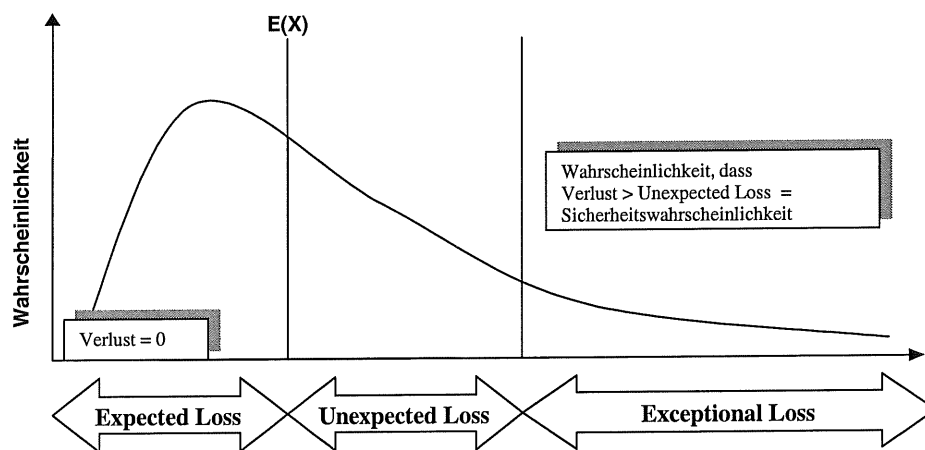


Abbildung 9: Ausfallkategorien innerhalb einer Verlustverteilung⁴⁷

Der erwartete Verlust wird in der Regel bei der Preisfestsetzung durch so genannte Standardrisikokosten abgedeckt. Ist somit am Ende einer statistischen Messperiode der Ausfall des gesamten Portfolios gleich dem erwarteten Kreditausfall, so macht die Bank keinen Verlust, da dieser im Preis einkalkuliert war.⁴⁸ Anders verhält es sich jedoch mit dem unerwarteten Verlust, sprich Kreditausfällen, die oberhalb des durchschnittlichen Ausfalls liegen. Diesen Kreditausfall gilt es, mit Eigenkapital abzusichern. Die Bank hält für diese Fälle Eigenkapital

⁴⁶ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 253.

⁴⁷ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 71.

⁴⁸ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 69.

vor, um beim Eintritt statistischer Abweichungen nicht insolvent zu werden.⁴⁹ Gerade dieses Eigenkapital gilt es, mit den Eigenkapitalkosten zu verzinsen.⁵⁰

Erwarteter und unerwarteter Verlust, wie oben dargestellt, sind Größen, die sich aus der Analyse eines Portfolios ergeben. Sie passen jedoch in der Regel nicht auf einen einzelnen Kredit. Der einzelne Kreditnehmer, und damit sein Kredit, fällt aus oder nicht; einen erwarteten oder unerwarteten Ausfall kann es somit nicht geben.⁵¹ Ein Kreditportfolio besteht jedoch aus einer Menge von Einzelkrediten, die folglich einen Teilbeitrag zum Gewinn und zu den erwarteten Risiken beitragen müssen.⁵² Insofern ist es erforderlich, einem Einzelkredit einen Eigenkapitalbetrag zuzuweisen, der mit den Eigenkapitalkosten zu verzinsen ist. Nachfolgendes, vereinfachtes Beispiel (vgl. Tabelle 2) vergleicht den Zielgewinn auf der Basis von ökonomischem im Vergleich zum aufsichtsrechtlich bestimmten Eigenkapital anhand eines Kredits.

	Zielgruppe mit geringem Risiko / guter Bonität	Zielgruppe mit hohem Risiko / schlechter Bonität
Kreditvolumen	1.000.-	1.000.-
Aufsichtsrechtliches Eigenkapital	80.-	80.-
Ökonomisches Eigenkapital	40.- (4%)	120.- (12%)
Erwarteter Ausfall:	1%	1%
Eigenkapitalkosten:	25%	25%
Zielgewinnmarge auf Basis des ökonomischen Eigenkapitals:	0,6% ⁵³	1,8%
Zielgewinnmarge auf Basis des aufsichtsrechtlichen Eigenkapitals	1,2%	1,2%

Tabelle 2: Vergleich von Gewinnmargen⁵⁴

Die Zielgewinnmarge ergibt sich durch folgende Formel:⁵⁵

⁴⁹ Da die Arbeit nicht primär Risikomessung und -steuerung zum Inhalt hat, wird hier bewusst simplifiziert.

⁵⁰ Vgl. Büschgen, H. E: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998, S. 931.

⁵¹ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 69.

⁵² Vgl. Bohnenkamp, P.: Prozeßorientierte Standardkostenrechnung im Bank-Controlling, Paul Haupt, Bern et al. 1995, S. 10.

⁵³ Die Zielgewinnmarge drückt aus, um wieviel Prozent die Kundenmarge erhöht werden muss, um die Refinanzierungskosten sowie den Zielgewinn zu decken.

⁵⁴ Vgl. Bessis, J.: Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998, S. 269.

$$\frac{(RC * EKK + (KV-RC) * i)}{KV} = \frac{KV * i + RC * (EKK-i)}{KV} = \frac{i + RC * (EKK-i)}{KV}$$

Die Zielkostenmarge entspricht damit: $RC * (EKK-i)/KV$.

2.2.5 Fazit

Für eine Bank ist es erforderlich, im Wettbewerb um knappes Eigenkapital zu bestehen. Eine Voraussetzung hierfür ist es, zumindest die von den Anteilseignern erwartete Rendite zu erwirtschaften. Diese ist jedoch nicht explizit, sondern kann mittels geeigneter Modelle aus dem Markt abgeleitet werden. Mittels der sogenannten Eigenkapitalkosten können die Freien Cash Flows der Gesamtbank sowie untergeordneter Einheiten ex ante und ex post bewertet werden. Dadurch ist es möglich, sowohl den historischen Beitrag einzelner strategischer Geschäftseinheiten zu bewerten, als auch zukünftige Strategien daran zu messen, inwieweit sie für die Aktionäre wertsteigernd sind oder nicht. Für das Target Costing gilt dabei, dass die generischen Strategiealternativen hinsichtlich Eigenkapitalallokation und Eigenkapitalkosten operationalisiert werden können. Die Operationalisierung nimmt dabei innerhalb der operativen Planung und damit der Umsetzung der Strategie hinsichtlich ihres Detaillierungsgrads von oben nach unten zu. Letztlich müssen die einzelnen Geschäfte eines Bankprodukts den Zielgewinn erbringen, was dadurch möglich wird, indem abhängig von der Bonitätsklasse des Kreditnehmers und des Kreditvolumens Eigenkapital den jeweiligen Geschäften zugeordnet wird und dieses Eigenkapital mit den entsprechenden Eigenkapitalkosten verzinst wird. Hierbei handelt es sich um den Zielgewinn eines Einzelprodukts. Die Ansätze des Shareholder Value und des Target Costing stehen somit in komplementärer Beziehung. Während eine konsequente Umsetzung des Shareholder Value es ermöglicht, Strategien zu bewerten und quantitativ umzusetzen, ermöglicht es das Target Costing die Produkte so zu gestalten, dass sie einerseits den gewünschten Zielgewinn erbringen, andererseits aber auch den Erwartungen der Zielgruppe entsprechen. Shareholder Value gestaltet mithin das Unternehmen hin zum Kapitalmarkt, während Target Costing das Unternehmen bzw. die Produkte hin zum Absatzmarkt beeinflusst.

⁵⁵ Abkürzungen: RC = ökonomisches oder aufsichtsrechtliches Eigenkapital; EKK = Eigenkapitalkosten; KV = Kreditvolumen; i = Refinanzierungszinsen.

3 Bestimmung der Zielkosten

3.1 Produkttyp, Volumen und Barwert

Es wurde aufgezeigt, wie aus dem Markt ein Zielpreis ermittelt werden kann (vgl. Teil 1) und wie dieser Zielpreis bzw. die Zielkonditionenmarge durch die erwarteten Ausfallrisiken sowie den Zielgewinn reduziert wird. Gleichfalls wurde dargestellt, dass für ein Kreditprodukt nicht der Refinanzierungssatz, sondern der Opportunitäts-Zinssatz des Kapitalmarkts relevant ist. Die Marge zwischen Kundenzins und Opportunitäts-Zins reduziert um Risikokosten und Zielgewinn stellt damit bei Kreditprodukten die (vorläufigen) vom Markt erlaubten Kosten in Form einer Marge dar.

Im Zusammenhang mit Kreditprodukten stellt sich jedoch das Problem, dass sowohl Erlöse als auch Bearbeitungskosten nicht vollständig zum Kauf, sondern über den Zeitraum der Vertragsdauer anfallen. So entstehen Bearbeitungskosten im Zeitraum der Geschäftsanbahnung sowie in der Überwachung der Kreditnehmerbonität bis zur Fälligkeit der Rückzahlung. Gleichfalls fallen Zinszahlungen, also Erlöse, über die Vertragslaufzeit hinweg an.

Weiterhin wurde bislang nur eine Zinsmarge definiert, die es erlaubt, unabhängig vom Kredittyp und dessen Volumen „die vom Markt erlaubten Kosten“ zu definieren. Für die weiteren Schritte, also für die Bestimmung der Zielkosten, müssen jedoch konkrete Währungsbeträge bestimmt werden. Um dies zu erreichen, ist ein typisches Kreditprodukt zu definieren, das es zu entwickeln gilt. Dies ist nicht nur erforderlich, um ein durchschnittliches Kreditvolumen zu bestimmen, sondern gleichfalls auch um ein entsprechendes Produktkonzept zu entwickeln.

Kreditprodukte können nach der Art und Weise der Verwendung durch den Kunden kategorisiert werden. So werden z. B. Konsumentenkredite für kurz- und langlebige Konsumgüter unterschieden, die wiederum von Immobilienkrediten unterschieden werden. Diese Kredittypen unterscheiden sich signifikant hinsichtlich ihrer Kreditvolumina, Besicherung, Bearbeitungskosten und Kundenerwartungen.

Betrachtet man einen der genannten Kredittypen, so sind auch hier verschiedene Kreditvolumina festzustellen. Da die ex ante Kalkulation jedoch nicht auf den (unsicheren) Einzelkredit abstellen kann, erfolgt eine Orientierung am durchschnittlichen Kreditvolumen eines Kredittyps. Die Orientierung am Durchschnitt liegt in der Natur der Dienstleistung, da insbesondere

durch die Interaktion mit dem Kunden eine vollkommene Standardisierung auch in der Bearbeitung nicht möglich ist. Damit schwanken auch die Bearbeitungskosten um einen Durchschnitt. Für die ex ante Produktentwicklung kann damit nur gelten, dass ein Produkttyp im Durchschnitt die Zielparameter (Gewinn, Kosten, Erlöse etc.) erfüllt und die Varianz der Parameter möglichst niedrig gehalten wird.

Im weiteren wird davon ausgegangen, dass die Produktentwicklung auf einen bestimmten Kredittypen mit einem vordefinierten Kreditvolumen und entsprechenden Kundenerwartungen fokussiert. Somit liegt die Zinsmarge vor, die für Bearbeitungskosten verwendet werden kann sowie das korrespondierende Kreditvolumen.

Isoliert man die Erlöse, die auf die Restmarge entfallen von den übrigen Erlösen für Gewinn und Ausfallrisiko, so entsteht ein Cash Flow-Profil, das von der Rückzahlungsvereinbarung abhängt. Aus Vereinfachungsgründen wird hier ein deterministischer Cash Flow unterstellt, der durch eine Ratenvereinbarung erzielt wird. Abbildung 10 zeigt das Cash Flow-Profil eines Immobilieninvestoren-Kredits. Dabei werden nur die Bearbeitungskosten (bzw. deren Barwert) sowie die auf die Bearbeitungskosten entfallenden Erlöse dargestellt.

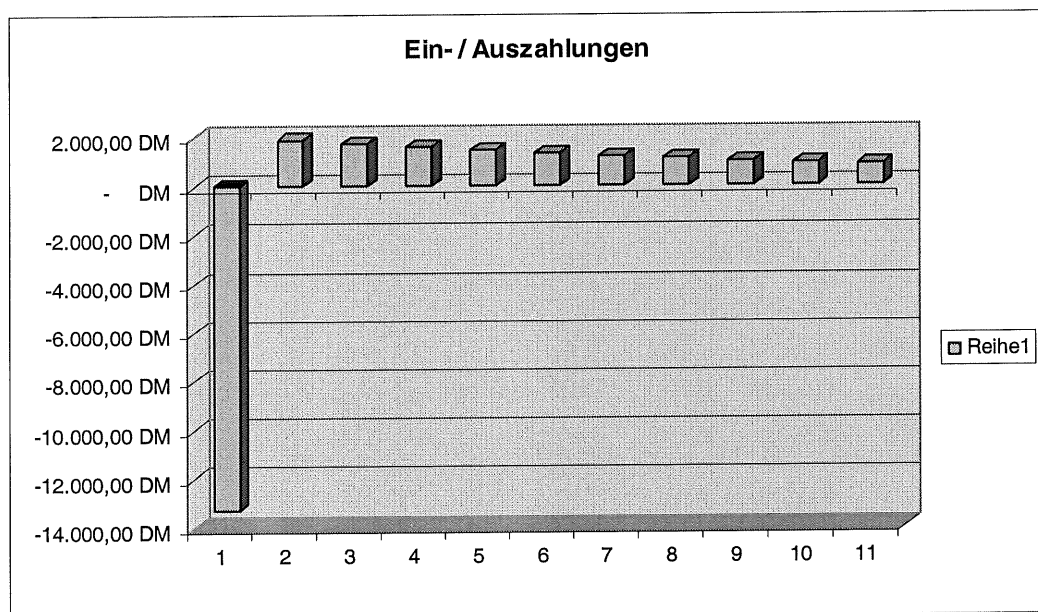


Abbildung 10: Cash Flow-Profil eines Investoren-Kredits⁵⁶

⁵⁶ Erstellt im Rahmen eines Beratungsprojekts der IDS Scheer AG bei einer deutschen Großbank, 1999.

Durch die zeitliche Verteilung von Einzahlungen auf Bearbeitungsprozesse ist es erforderlich, den Barwert dieser Zahlungsströme zu bilden. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund des Ausfallrisikos des Kredits Unsicherheit hinsichtlich ihres tatsächlichen Eingangs vorliegt. Somit sind diese Einzahlungen mit einem risikoadäquaten Zinssatz zu diskontieren. Der Barwert dieser Cash Flows repräsentiert somit den Währungsbetrag, der für Bearbeitungskosten aufgewendet werden kann. Unter der Ceteris Paribus-Bedingung deckt ein Kredit im Durchschnitt alle Bearbeitungskosten, trägt zur Deckung der durchschnittlichen Ausfallrisiken bei und verzinst das Eigenkapital mit der von den Aktionären erwarteten Rendite.

3.2 Verfahren zur Zielkostenermittlung

In der Literatur zum Target Costing werden zur Ermittlung der Zielkosten alternative Verfahren für verschiedene Kontexte diskutiert. So wird zwischen „Out of Company“, „Out of Standard Costs“, „Out of Competitor“, „Into and Out of Company“ und „Market into Company“ unterschieden.

Bei der „Out of Company“-Verfahrensweise werden Zielkosten nicht über den erzielbaren Marktpreis bzw. aus den Kundenanforderungen abgeleitet. Vielmehr erfolgt auf der Basis von Kosteninformationen des gegenwärtigen Zustandes und damit auf der vorhandenen Technologie eine Einschätzung und Überprüfung der Kosten.⁵⁷ Die Marktanforderungen können bei dieser Art der Zielkostenfindung dann Berücksichtigung finden, wenn sie in den gegenwärtigen Kosten schon enthalten sind⁵⁸ und sich bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht geändert haben. Diese Methode kann nur dann zu marktorientierten Zielkosten führen, wenn jede Person, die Zielkosten festlegt, über die erforderliche Markttransparenz und über die notwendige Kostentransparenz verfügt.⁵⁹

Auch beim Verfahren „Out of Standard Costs“ wird nicht auf Marktinformationen zurückgegriffen. Vielmehr orientiert man sich an den Standardkosten, also der Ist-Situation des Unter-

⁵⁷ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 127ff.

⁵⁸ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 85.

⁵⁹ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 128; Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 85.

nehmens.⁶⁰ Mittels Senkungsabschlägen auf die Standardkosten, die auf Vergleichen mit Konkurrenzunternehmen oder bekanntem Kostensenkungspotenzial beruhen, werden die Zielkosten definiert.⁶¹ Da in diesem Verfahren keine Kundeninformationen berücksichtigt werden, wird diese Methode hauptsächlich für den Einsatz in indirekten Bereichen eines Unternehmens vorgeschlagen.⁶²

Beim „Out of Competitor“-Verfahren werden die Zielkosten aus den Kosten von Vergleichsunternehmen ermittelt. Bei dem Vergleichsunternehmen sollte es sich dabei um den stärksten Mitbewerber handeln.⁶³ Teil der Outpacing Strategie kann es sein, Innovationen von Konkurrenten schnell zu imitieren. Dann sollte die Imitation auch auf die eigene Zielgruppe ausgerichtet sein. Aber selbst wenn dies erfolgt, ist dieses Verfahren dennoch imitatorisch, da ein Vergleich nur auf der Basis von vorhandenen Produkten erfolgen kann. Deren Kosten und Gestaltung sind der Benchmark für das eigene Produkt. Ein Wettbewerbsvorteil kann aus der Imitation nicht generiert werden. Daher schlagen BUGGERT/WIELPÜTZ vor, auf der Basis der Konkurrenzinformationen eine Entscheidung zu treffen, ob man das Konkurrenzprodukt billiger oder mit besseren Produkteigenschaften bei gleichem Preis ausstatten möchte.⁶⁴

Das Verfahren „Into and Out of Company“ zur Zielkostenfindung ist in vielen europäischen Unternehmen anzutreffen.⁶⁵ Grundsätzlich handelt es sich um eine Kombination aus den Ansätzen „Market into Company“ und „Out of Company“. Einerseits erfolgt eine Ableitung der Kosten aus dem Marktpreis, andererseits werden die daraus resultierenden kostenseitigen Anforderungen mit den Möglichkeiten des Unternehmens verglichen. Aus diesem Grunde wird diese Methode auch als Gegenstromverfahren bezeichnet.⁶⁶ Da die Vorgaben nicht unmittelbar aus dem Markt abgeleitet werden, sondern mit den (derzeitigen) Möglichkeiten des

⁶⁰ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 129.

⁶¹ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 86.

⁶² Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 86; Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 129.

⁶³ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 86.

⁶⁴ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 83.

⁶⁵ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 128.

⁶⁶ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 88.

Unternehmens verglichen werden, wird in diesem Verfahren die Gefahr gesehen, dass die Marktorientierung „aufgeweicht“ wird.⁶⁷

Die vorliegende Arbeit berücksichtigt insbesondere das in der gängigen Literatur bevorzugte „Market into Company“-Verfahren. Dieses Verfahren wird als die Reinform des Target Costing angesehen.⁶⁸ Im Gegensatz zu den anderen Verfahren leitet dieses Verfahren die Zielkosten nicht aus dem Unternehmen, sondern aus dem Markt heraus ab. Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist der Zielpreis eines Produkts mit bestimmter Qualität, zu dem das Produkt am Markt abgesetzt werden kann.⁶⁹ Von diesem Zielpreis wird eine vom Unternehmen zu bestimmende Gewinnspanne subtrahiert. Der Restbetrag stellt die „vom Markt erlaubten Kosten dar“, also der Kostenbetrag, der gerade noch anfallen darf, um den Zielgewinn zu realisieren⁷⁰. Die vom Markt erlaubten Kosten, auch Allowable Costs genannt, werden dann mit den Standardkosten bzw. Drifting Costs des Unternehmens verglichen. Da die Standardkosten regelmäßig deutlich oberhalb der Allowable Costs liegen, werden die eigentlichen Zielkosten oder Target Costs aus der Lücke zwischen den beiden Werten festgelegt. Diese Lücke wird als Target Gap bezeichnet.⁷¹

4 Operatives Engineering der Dienstleistung

Aus den bisherigen Schritten sind die maximalen vom Markt erlaubten Kosten des Produkts bekannt. Diese liegen in Abhängigkeit vom Produkt in Form einer Marge oder eines absoluten Geldbetrags vor. Die nachfolgenden Schritte erläutern, wie auf dieser Basis das Finanzdienstleistungsprodukt kosten- und kundenanforderungsgerecht entwickelt und realisiert werden kann.

⁶⁷ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 128.

⁶⁸ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 80; Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 116.

⁶⁹ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 80.

⁷⁰ Vgl. Seidenschwarz, W.: Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993, S. 116.

⁷¹ Vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995, S. 81.

4.1 Service Engineering-Phasen

Der 1998 in einem Fachbericht des Deutschen Institut für Normung (DIN) entwickelte Ansatz des Service Engineering versucht, die verschiedenen aufgezeigten Erfolgsfaktoren, Produktdimensionen und Problemfelder durch ein professionelles Vorgehen im Entwicklungsprozess von Dienstleistungen zu berücksichtigen und gibt Hinweise auf zukünftigen Normungsbedarf.⁷² Unter dem Begriff Service Engineering wird „die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Verfahren“⁷³ verstanden. Das Service Engineering – wie auch das Target Costing – bezieht dabei den gesamten Lebenszyklus einer Dienstleistung von der Ideenfindung bis zur Erbringung und Ablösung in die Entwicklungsphasen mit ein. Ziel des Service Engineering ist es, innovative und qualitativ hochwertige Dienstleistungen, welche die Kundenerwartungen von Anfang an erfüllen, zu planen und – ähnlich wie in ingenieurstechnischen Bereichen – zu entwickeln.⁷⁴

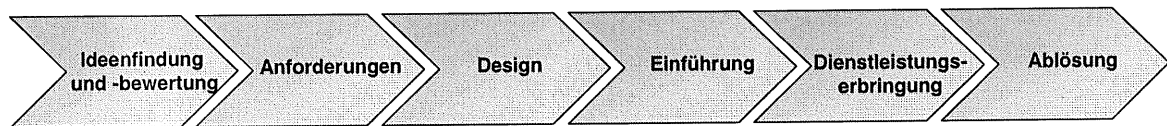


Abbildung 11: Phasenmodell zum Service Engineering⁷⁵

Das Phasenmodell in Abbildung 11 unterstellt dabei den alleinigen Einsatz des Service Engineering im Rahmen einer Produktentwicklung. Im Gegensatz hierzu versucht die vorliegende Arbeit zwei Ansätze, nämlich Target Costing und Service Engineering, in Einklang zu bringen. Beide Ansätze beschäftigen sich mit der Entwicklung von Produkten, wenn auch mit unterschiedlichen Betrachtungsschwerpunkten. Daher existieren methodische Redundanzen. An Stellen, an denen sich beide Methoden überschneiden, gilt es, die für das Oberziel geeignetste zu verwenden und in den Gesamtprozess zu integrieren (vgl. dazu das Meta-Vorgehensmodell in Abbildung 1).

⁷² Vgl. Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75, Beuth, Berlin et al. 1998, S. 29f.

⁷³ Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75, Beuth, Berlin et al. 1998, S. 31.

⁷⁴ Vgl. Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75, Beuth, Berlin et al. 1998, S. 31.

⁷⁵ Vgl. Deutsches Institut für Normung (Hrsg.): Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75, Beuth, Berlin et al. 1998, S. 34.

In den nachfolgenden Ausführungen wird vornehmlich auf die Synthese aus Target Costing und Service Engineering eingegangen. Geringere Bedeutung wird dabei den Schritten des Service Engineering beigemessen, die in der entsprechenden Fachliteratur umfassend abgehandelt sind. Dennoch soll der Gesamtzusammenhang kurz dargestellt werden.

4.2 Produktidee

Die erste Phase des Service Engineering, die durch Kreativitätstechniken und Machbarkeitsbewertungen konkretisiert wird, ist den vorab beschriebenen Analysen des Target Costing vorgelagert. So ist es nicht möglich, Produktfunktionen zu ermitteln, Präferenzordnungen zu bestimmen oder Risiken zu evaluieren, ohne eine grundsätzliche Vorstellung von der Art des Produkts zu haben. Eine systematische Suche und Evaluierung von Produktideen wird daher vorausgesetzt.

Die zweite Phase innerhalb des Service Engineering – die Ermittlung der Anforderungen – zielt vornehmlich auf die Ermittlung interner und externer Anforderungen an ein neues oder zu veränderndes Produkt. Externe Anforderungen sind die Erwartungen der potenziellen Kunden sowie die vorherrschende (und zukünftige) Wettbewerbssituation. Im Rahmen der Conjoint-Analyse (vgl. Teil 1) werden derartige Untersuchungen durchgeführt, um geeignete Zielgruppen zu definieren und Analysen bezüglich der Präferenzen durchführen zu können. Die Ergebnisse aus der Conjoint-Analyse gilt es somit, in konkrete Anforderungen an den Dienstleistungsprozess umzusetzen. Service Engineering konkretisiert an dieser Stelle den Entwicklungsprozess. Hierzu werden die drei Dimensionen einer Dienstleistung berücksichtigt, nämlich die Ergebnis-, Prozess- und Potenzialdimension.

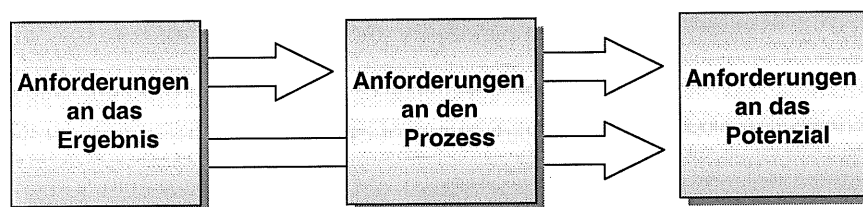


Abbildung 12: Dienstleistungsdimensionen⁷⁶

⁷⁶ Vgl. Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, Oldenbourg, München 1997, S. 21.

Aus Kundenerwartungen an das Dienstleistungsergebnis (Ergebnisdimension) lassen sich Rückschlüsse ziehen auf die Gestaltung des Prozesses (Prozessdimension) sowie auch mittelbar und unmittelbar auf die Qualität und Quantität der internen Ressourcen (Potenzialdimension).

Im Rahmen industrieller Güter berücksichtigt das Target Costing auch interne Produktionsanforderungen, z. B. durch inkrementelle Innovationsstrategien, mittels derer versucht wird, einerseits Kundenanforderungen besser zu befriedigen und andererseits Produktions- und Beschaffungsprozesse in nur geringem Maße zu ändern. Ein vergleichbares Ziel verfolgt das Service Engineering, indem bestehende Produkte und deren Produktionsprozesse analysiert werden, wodurch schon in der Grobkonzeptionsphase abgeschätzt werden kann, inwieweit das neue Produkt durch vorhandene Kapazitäten abgewickelt werden kann.⁷⁷

Die Phase der Anforderungsermittlung des Service Engineering ergänzt einerseits Phasen des Target Costing, andererseits liefert sie Methoden, die speziell für die Entwicklung von Dienstleistungen geeignet sind und sich als solche nicht im Target Costing finden. Zusätzlich wendet Service Engineering – analog zur industriellen Produktentwicklung – Softwareprodukte und -methoden an, um bereits bestehende Prozesse, Ressourcen und Daten zu dokumentieren (Modellierungsmethoden⁷⁸). Diese finden vornehmlich in der Designphase Anwendung. Dennoch ermöglicht ihr früher Einsatz in der Phase der Anforderungsermittlung eine Dokumentation der Ist-Situation und damit eine weitestgehende Integration der Modellierungsmethodik von der Anforderungsdefinition zur Designphase.

4.3 Grobkonzeption

Die im Vorgehensmodell zum Service Engineering genannte Designphase wird in der vorliegenden Arbeit in Analogie zur Softwareentwicklung in die Phasen Grob- und Feinkonzeption aufgegliedert, da beide Phasen unterschiedliche Vorgehensweisen erfordern und somit eine solche Detaillierung das tatsächliche Vorgehen besser unterstützt und verdeutlicht.

⁷⁷ Vgl. Hoffrichter, M.: Service Engineering – Dienstleistungen systematisch entwickeln, in: IM Fachzeitschrift für Information Management&Consulting, Sonderausgabe 13(1998)8, S. 28.

⁷⁸ Vgl. Scheer, A.-W.: Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Auflage, Springer, Berlin et al. 1998.

4.3.1 Einordnung in den Gesamtzusammenhang

Bislang liegen folgende Informationen für die Produktentwicklung vor:

- Konkurrenz- und Wettbewerbsinformationen,
- Gesamtproduktzielkosten und Zielgewinn,
- Kundenanforderungen, Zielgruppeninformationen, Präferenzen,
- Produktidee,
- Ist-Situation des Unternehmens bezüglich vorhandener Informationstechnologien, Personalressourcen, Produkte und Prozesse.

Auf der Basis dieser Informationen gilt es nun, ein Grobkonzept zu entwickeln, das wiederum den Ausgangspunkt für eine weitere Detaillierung – das Feinkonzept – bildet. Der Prozess der (Grob-)Konzeptentwicklung selbst wird als iterativ verstanden, da ein bestimmter Entwurf zwar die Erwartungen der Kunden erfüllen kann, mit den gegebenen (technischen) Ressourcen jedoch nicht in absehbarer Zeit umzusetzen ist bzw. die Zielkosten übersteigt. Dann sind weitere Alternativen zu finden, die allen Anforderungen und Kriterien gerecht werden. Grundsätzlich handelt es sich um einen Optimierungsprozess, bei dem die Zielfunktion die Kundenerwartungen darstellt, die es unter den Nebenbedingungen der Zielkosten zu maximieren oder zumindest zu befriedigen gilt. Im Gegensatz zur linearen Optimierung sind sowohl Zielfunktion als auch Nebenbedingungen nur begrenzt quantifizierbar. Dennoch sind die Eingangsparameter weitestgehend zu konkretisieren, damit der Entwicklungsprozess und die Entscheidungsfindung den realen Gegebenheiten entsprechen. Für die Kundenanforderungen ist dieses Ziel durch die Conjoint-Analyse zum Teil schon erreicht, bedarf aber weiterer prozessualer Ausgestaltung. Im Gegensatz hierzu sind auf Kostenseite nur Gesamtproduktkosten vorhanden, weshalb ein Rückschluss auf Einzelprozesskosten (noch) nicht möglich ist. Gleichfalls liegen noch keine Prozessstrukturen vor, die es erlauben, Anforderungen an Technologie, Mitarbeiter und Organisation zu definieren. Diese Schritte werden nachfolgend kurz erläutert.

4.3.2 Prozesse als Bezugsobjekt der Kostenzuordnung

Als Ergebnis der Zielkostenbestimmung in Abschnitt 3 liegt ein Geldbetrag vor, nämlich die „vom Markt erlaubten Kosten“, die für das Produkt verwendet werden dürfen. Diese Kosten sollen jedoch nicht pauschal als Obergrenze angesehen werden, sondern sind gemäß der Kundenanforderungen auf Produktkomponenten zu verteilen. Im Gegensatz zu industriellen Produkten existieren bei Dienstleistungen jedoch keine bzw. wenige materielle Komponenten

wie z. B. Bauteile. Bedingt durch den immateriellen Charakter von Dienstleistungen treten an die Stelle materieller Komponenten die Dienstleistungsprozesse, die den Kundennutzen erzeugen. Sie haben dabei eine duale Funktion. Einerseits ist ihr Ergebnis der erzeugte Kundennutzen, andererseits Bezugsobjekt der Kostenzuordnung im Sinne der Prozesskostenrechnung. An ihnen kristallisieren sich somit Kosten und Nutzen, was eine Voraussetzung für die Anwendbarkeit des Target Costing darstellt.

4.3.3 Entwicklung einer Prozesshierarchie

Um die Gesamtproduktzielkosten weiter auf Einzelprozesse herunterbrechen zu können, ist es erforderlich, gleichfalls den Nutzen, den der einzelne Prozess stiftet, auf diese zu verteilen. Hierzu ist es in einem ersten Schritt erforderlich, einen groben, generischen Prozess zu entwickeln. Generisch sollte der Prozess sein, um bei der Kundenbefragung ausreichenden Spielraum für eine Variantenbildung zu haben. So kann z. B. der generische Prozessschritt „Beratung“ durch verschiedene Teilprozesse realisiert werden (persönlicher Betreuer, beliebiger Betreuer, kein Betreuer, hohe/mittlere/geringe Kompetenz, stationär, mobil oder Telefon). Die jeweiligen Kombinationen können von den Probanden bewertet werden, so dass letztlich die Präferenzen der Zielgruppen klar definiert sind. Somit wird schon im Zuge der Präferenzanalyse ein Zusammenhang zwischen Prozess- und Kundennutzen hergestellt.

Abbildung 13 und Abbildung 14 zeigen anhand zweier Beispiele (Immobilienfinanzierung und Wertpapierorder), wie grundsätzliche Prozessschritte und Gestaltungselemente von Dienstleistungsprodukten beschrieben werden können.

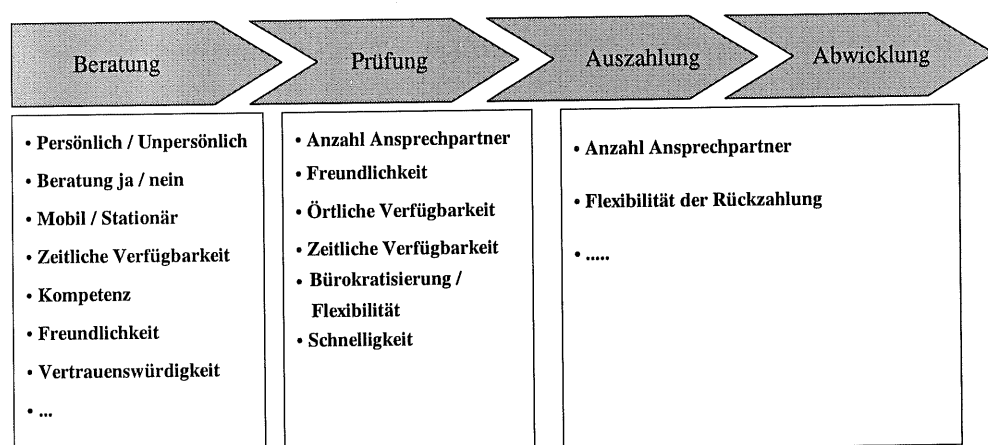


Abbildung 13: Immobilienfinanzierung

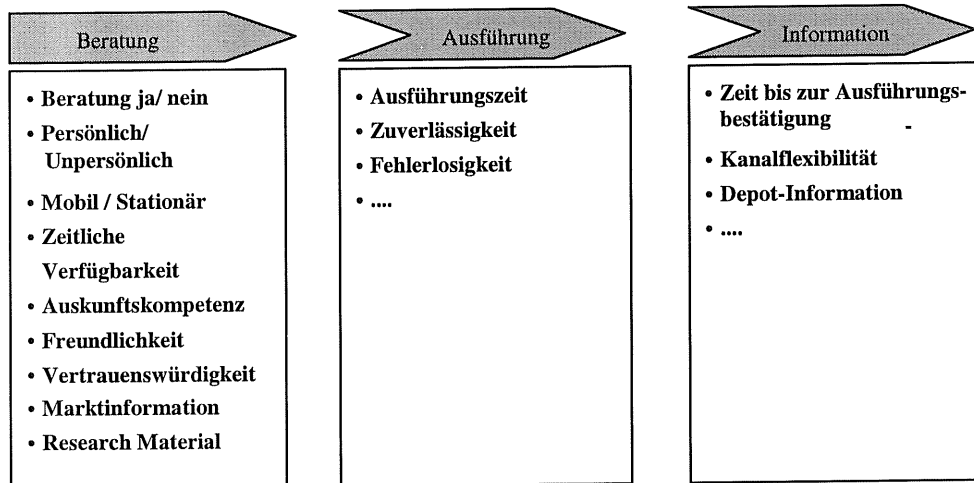


Abbildung 14: Wertpapierorder

Je nach Umfang der Einzelprozesse und deren Bedeutung für den Kundennutzen, kann es sinnvoll sein, den Gesamtprozess in kleinere Untereinheiten zu zergliedern, wodurch eine sogenannte Prozesshierarchie entsteht (vgl. Abbildung 15).

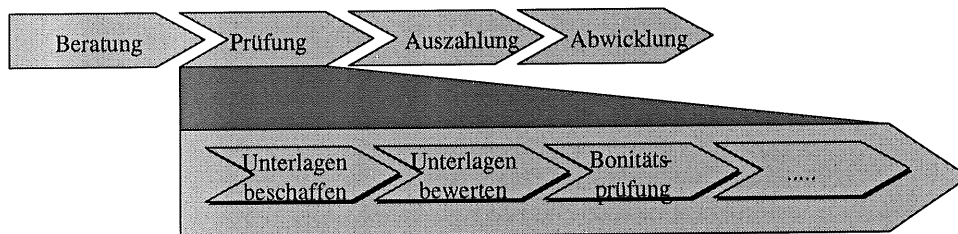


Abbildung 15: Prozesshierarchien am Beispiel der Kreditprüfung einer Immobilienfinanzierung

Bei der Analyse dieser Detailprozesse kann man häufig feststellen, dass einige dieser Prozesse aus Banksicht erforderlich sind, sie aber für den Kunden keinen Nutzen stiften. RUDOLPH schlägt daher vor, nach dem „Out of Standard Cost“-Verfahren (vgl. Abschnitt 3.2) Kostenminimierungsziele zu verfolgen und den Zielkostenwert dieser Prozesse von den vom Markt erlaubten Kosten zu subtrahieren.⁷⁹ Dieses Verfahren setzt jedoch die Existenz von Standardkosten voraus. Im Fall einer Produktneuentwicklung liegen diese „Erfahrungskosten“ nicht vor, so dass an die Stelle von Standardkosten Kostenschätzungen treten müssen.

⁷⁹ Vgl. Rudolph, B.: Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 1998, S. 37.

RUDOLPH klassifiziert einen weiteren Prozesstyp, nämlich „überflüssige“ Prozesse. Dabei handelt es sich um solche, die rechtlich oder regulatorisch nicht erzwungen werden können und denen kein Kundennutzen zuzuordnen ist.⁸⁰ Prozesse dieser Art können nur dann auftauchen, sofern auf einem existierenden Produkt aufgesetzt wird. In diesem Fall sind sie zu eliminieren.

4.3.4 Zielkostenspaltung

Liegen Prozesse, Produkteigenschaften und vom Markt erlaubte Kosten vor, kann mit der Zielkostenspaltung begonnen werden. Die einzelnen Prozesse werden daraufhin untersucht, inwieweit sie zur Erfüllung der Kundenanforderungen einen Beitrag leisten. Trägt ein Prozess zur Erfüllung mehrerer Produkteigenschaften bei, dann werden ihm die anteiligen prozentualen Beiträge zugeordnet. Die Summe der einzelnen Nutzenbeiträge kann mit den vom Markt erlaubten Kosten multipliziert werden, woraus sich die Zielkosten für den einzelnen Prozess ergeben. Tabelle 3, Abbildung 16 und Tabellen Tabelle 4 und Tabelle 5 verdeutlichen die Vorgehensweise.

Für Tabelle 3 werden zwei verschiedene Kundentypen synthetisiert, die sich hinsichtlich ihres Anforderungsprofils an das Produkt signifikant unterscheiden. Legt z. B. der Kundentyp „Anleger“ gesteigerten Wert auf persönliche Beratung und ist bereit, auf zeitliche Verfügbarkeit entsprechend zu verzichten, so erwartet der Typ „Zocker“ in erster Linie eine sehr hohe Verfügbarkeit und schnelle Abwicklung. Vor allem die Häufigkeit der Transaktionen und die Anlageziele, die jeweils verfolgt werden, führen zu unterschiedlichen Zielpreisen und -gewinnen und letztlich vom Markt erlaubten Kosten.

⁸⁰ Vgl. Rudolph, B.: Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 1998, S. 37.

Analyse-Ergebnisse Produkt: "Wertpapier Order"			
		"Anleger"	"Zocker"
Kundeneigen schaften	Transaktionen pro Zeiteinheit	Wenige	Viele
	Kapitalmarkterfahrung	Gering	Hoch
	Anlagehorizont:	mittel- bis langfristig	kurzfristig
	Einkommen	Mittel/ Hoch	Wenig/ Mittel
	Anlageziel:	Altersversorgung	Spekulation
	Risikobereitschaft	Mittel	Hoch
			Nutzen- gewicht
Produkt- eigenschaften	Beratungskompetenz	30%	5%
	Verfügbarkeit	20%	40%
	Persönliche Beziehung	20%	5%
	Durchlaufzeit	5%	20%
	Fehlerlosigkeit	25%	30%
Zielpreis (DM)	3,00	2,00	
Zielgewinn/ Ziel DB	1,00	0,50	
Vom Markt erlaubte Kosten	2,00	1,50	

Tabelle 3: Kundenbeschreibung am Beispiel Wertpapierorder

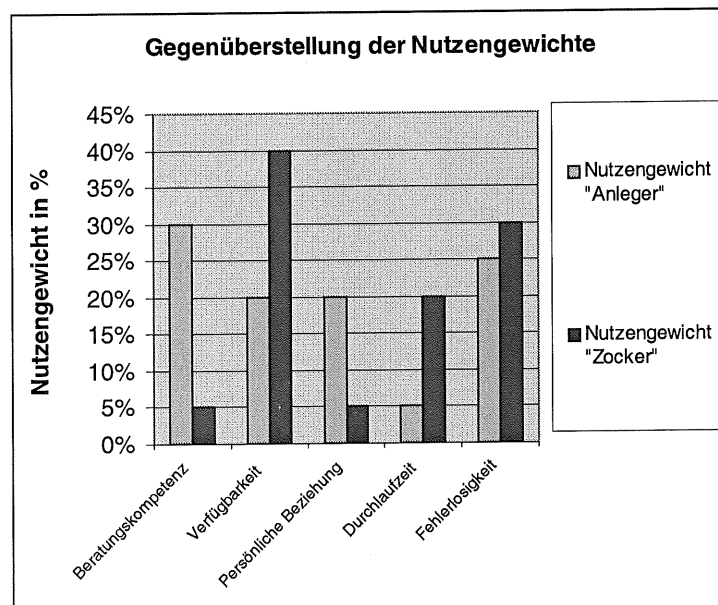


Abbildung 16: Gegenüberstellung der Nutzensgewichte

Nutzwengewichte der Prozesse für den Kundentyp "Anleger"											
Produkt-eigenschaft	Beratungs-kompetenz	(1)	Verfügbarkeit	(2)	Persönliche Beziehung	(3)	Durchlaufzeit	(4)	Fehlerlosigkeit	(5)	Summe (1) bis (5)
Nutzen-gewicht	30%		20%		20%		5%		25%		
	Davon entfällt auf...		Davon entfällt auf...		Davon entfällt auf...		Davon entfällt auf...		Davon entfällt auf...		
Beratung	80%	24%	50%	10%	100%	20%	0%	0%	20%	5%	59%
Ausführung	0%	0%	50%	10%	0%	0%	100%	5%	60%	15%	30%
Information	20%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	5%	11%
Prüfsummen	100%	30%	100%	20%	100%	20%	100%	5%	100%	25%	100%

Tabelle 4: Nutzwengewichte der Prozesse für den Kundentyp „Anleger“

Wie aus Tabelle 4 ersichtlich wird, kommt aus Nutzwengesichtspunkten dem Prozess Beratung die höchste Bedeutung zu (59 Prozent). Dieses für den Kundentyp „Anleger“ entwickelte Nutzenprofil kann nun in prozessbezogene Zielkosten umgewandelt werden, indem die prozessspezifischen Nutzwengewichte mit den vom Markt erlaubten Kosten multipliziert werden.

Zielkosten für Anlegertyp "Anleger"			
	Nutzen-gewicht	Vom Markt erlaubte Kosten	Zielkosten
Beratung	59%	3,00 DM	1,77 DM
Ausführung	30%	3,00 DM	0,90 DM
Information	11%	3,00 DM	0,33 DM
Summe:	100%		3,00 DM

Tabelle 5: Prozesszielkosten für den Kundentyp „Anleger“

4.3.5 Grobprozessentwicklung

Für die einzelnen generischen Prozesse ist bestimmt worden, welche Kosten sie aufweisen dürfen. Im Zuge der (Grob-)Prozessentwicklung gilt es nun, das „Produktionsumfeld“ zu skizzieren, innerhalb dessen der entsprechende Kundennutzen geschaffen werden kann. Dabei gilt es zu verdeutlichen, dass der Prozess nur eine Dimension der Produktentwicklung ist. Damit ein Prozess einen vom Kunden erwarteten Nutzen stiften kann,

- muss er durch entsprechende Informationssysteme unterstützt werden,
- müssen ihn entsprechend geschulte Mitarbeiter bearbeiten und

- muss die Aufbauorganisation entsprechend gestaltet sein.

Aus einem Prozess resultieren damit Anforderungen an das Umfeld, innerhalb dessen der Prozess abläuft. Gleichfalls resultieren aus einem Prozess auch (Prozess-)Kosten, die es in Einklang mit den entsprechenden Zielkosten zu bringen gilt. Zum Teil sind Kosten allerdings schon durch die Anforderungen der Kunden determiniert und ergeben sich eher mittelbar aus den Prozessen selbst. Erwarten z. B. vermögende Privatkunden hochqualifizierte Anlageberatung, ist davon auszugehen, dass dies nur durch hochqualifizierte Mitarbeiter möglich ist. Damit sind auch die Potenzialkosten vorbestimmt. Dennoch wird über die Prozesse bestimmt, in welchem Ausmaß von diesen Ressourcen – beispielsweise pro Beratungsgespräch – Gebrauch gemacht wird. So werden wiederum die Kosten je Prozess bzw. je Kunde definiert. Es bleibt festzuhalten, dass ein Teil der Kosten durch die Kundenanforderungen direkt beeinflusst sind, die Gestaltung der Prozesse aber sowohl die Kosten des Produkts als auch die sonstige Infrastruktur des Unternehmens beeinflusst.

Schon mehrfach wurde ausgeführt, dass Prozesse letztlich Kundenanforderungen genügen müssen. Um zu entscheiden, ob ein Prozesse die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt, ist es erforderlich, diese entsprechend zu konkretisieren. Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse sind dafür nicht ausreichend konkret.⁸¹ Insofern müssen Annahmen über bestimmte Produktattribute gemacht werden. Man betrachte z. B. die Interpretationsmöglichkeiten für das Attribut „Qualifikation des Kundenbetreuers“, „Bearbeitungszeit“ oder gar „Freundlichkeit“. Zum Teil wird eine qualitative Beschreibung unumgänglich sein. In den Fällen, in denen eine Objektivierung jedoch möglich ist, sollte sie gewählt werden. Dazu bieten sich folgende Quellen an:

- (Prozess-)Benchmarking mit Unternehmen der gleichen und anderer Branchen,⁸²
- Kundenbefragungen,
- (Interne) Expertenmeinungen und
- Akzeptanztests.

⁸¹ Die Anzahl der Produktkombinationen wäre so hoch, dass die Auskunftspersonen nicht mehr in der Lage wären, sie in eine sinnvolle Rangreihe/Präferenzordnung zu bringen, so dass letztlich die Validität der Ergebnisse beeinträchtigt würde.

⁸² Vgl. Scheer, A.-W.: ARIS – Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem, 3. Auflage, Springer, Berlin et al. 1998, S. 70; Fassot, G.: Benchmarking in Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Vahlen, München 1999, S. 112.

Im Gegensatz zur industriellen Fertigung spielen Materialkosten eine nur untergeordnete Bedeutung im Dienstleistungssektor. Insofern muss die Kostenschätzung auch diese Kosten berücksichtigen. Dies spricht zunächst für die Anwendung der Prozesskostenrechnung, die einen Bezug zwischen Prozess und Kosten herstellt.⁸³ Im Gegensatz zur Anwendung in einer Ist-Situation, in der entsprechende Kosten- und Zeitwerte existieren, sind diese Daten bei der Neuproduktentwicklung unbekannt. Vielmehr ist es gerade Aufgabe der Produktentwicklung, diese Kosten zu schätzen. Die Problematik liegt somit weniger in einer verursachungsgerechten Verrechnung, sondern vielmehr in einer möglichst genauen Schätzung. Die Kosten eines einzelnen Prozesses hängen dabei von seiner Ausgestaltung ab, z. B. welche Ressourcen er in welchem zeitlichem Umfang im Durchschnitt in Anspruch nimmt.

Service Engineering setzt Transparenz über das Produktionsumfeld (Mitarbeiter, Systeme etc.) der Bank voraus. Dadurch wird ermöglicht, im Rahmen der Produktentwicklung zu überprüfen, inwieweit das neue Produkt oder das zu verbessernde Produkt durch bestehende Prozesse abgewickelt werden kann. Ist dies möglich, so ist für den Teil der Prozesse, die sowohl den Kundenanforderungen (qualitativ) als auch den Kostenobergrenzen (quantitativ) entsprechen, keine weitere Kostenschätzung vorzunehmen, was wiederum die Entwicklungszeiten des neuen Produkts verkürzt.

Entstehen prozessuale Überschneidungen zwischen Neu- und Bestandsprodukt, so liegen für diese Prozesse schon in der Grobentwicklungsphase detaillierte Kostenschätzungen vor. Für Prozesse, die als „Basisinnovation“ angesehen werden, sind Kosteninformationen aus Bestandsprodukten völlig ungeeignet. Auf grober Ebene müssen hier Kostenschätzungen vorgenommen werden, die aufgrund des Neuheitsgrads eine höhere Unsicherheit in sich bergen.⁸⁴ Eine Möglichkeit besteht in diesem Fall darin, Kosteninformationen aus anderen Branchen hinzuzuziehen, um Schätzungen zu validieren.⁸⁵

Sind die Qualitätsdimensionen und die Kundenanforderungen konkretisiert, ist das Dienstleistungsprodukt zu konzipieren. Durch die Aufspaltung des Gesamtprozesses in Einzelprozesse

⁸³ Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, Vahlen, München 1993, S. 1335.

⁸⁴ Beispiele hierfür sind das Telefon-Banking oder das Internet-Banking. Verglichen mit „klassischen“ Filialprodukten hat sich bei diesen „Basisinnovationen“ die Kostenstruktur weg von Personal-, hin zu Kapitalinvestitionen (Technologien) entwickelt. Damit haben Kosteninformationen von „klassischen“ Produkten bei der Kostenschätzung nur geringen Wert aufgewiesen.

⁸⁵ Call Center von Reiseveranstaltern oder Versicherungen könnten beispielsweise Aufschluss über grundsätzliche Investitionsvolumina und Kundenverhalten geben.

wird es möglich, die Produktkonzeption zu parallelisieren. Zur Koordination der parallelen Konzeptionsprozesse kann das sogenannte Zielkostenkontrolldiagramm eine Klammerfunktion bilden. Dabei wird für den jeweiligen Prozess ein Korridor vorgegeben, der in Abhängigkeit vom Bedeutungsgrad enger oder weiter gefasst ist und damit indiziert, inwieweit Kostenanforderungen auf der Basis bisheriger Schätzungen erfüllt sind. Je nach Abweichung und Verlässlichkeit der Kostenschätzungen muss dann die Entscheidung getroffen werden, ob ein Grobkonzept weiterverfolgt wird oder ob Alternativen zu entwickeln sind (vgl. Abbildung 17).

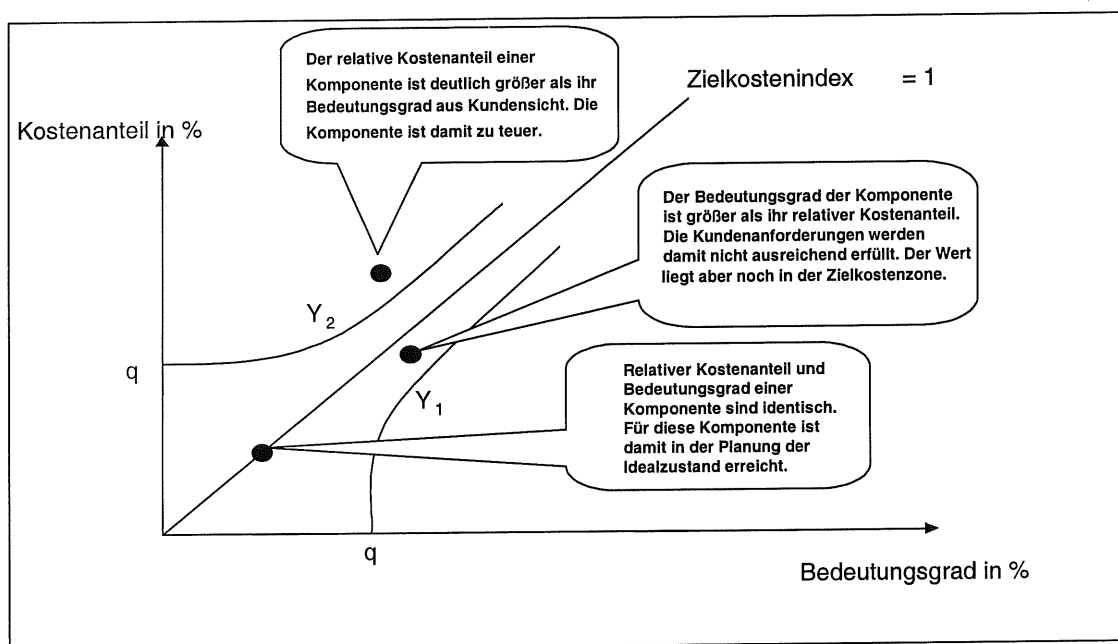


Abbildung 17: Zielkosten-Kontroll-Diagramm⁸⁶

4.4 Von der Feinkonzeption zur Ablösung der Dienstleistung

Die Grobkonzeption bietet die Grundlage für die nachfolgenden Schritte des Service Engineering. So müssen Grobprozesse, Systemanforderungen, Datenstrukturen und Aufbauorganisationsmodelle verfeinert und laufend auf ihren Zielerfüllungsgrad überprüft werden.

⁸⁶ Dabei bedeuten die Kurven: Y1: Wurzel($x^2 - q^2$) und Y2: Wurzel($x^2 + q^2$), vgl. Hieke, H.: Rechnen mit Zielkosten als Controllinginstrument, WiSt, o. Jg.(1994)10, S. 500ff.

Am Ende dieses wiederum iterativen Entwicklungsprozesses⁸⁷ steht die Phase der Implementierung. Diese ist von entscheidender Bedeutung, um von Anfang an die gewünschte Wirkung beim Kunden zu erzielen. Dies gelingt aufgrund der Komplexität der Dienstleistungsproduktion nur dann, wenn die Implementierung einem systematischen Vorgehen entspricht. Es empfiehlt sich daher, den Implementierungsprozess in die drei Phasen Planung, Implementierung und Test zu unterteilen. Die erste Phase wandelt systematisch die erforderlichen Veränderungen hinsichtlich Informationstechnologien, Mitarbeiterqualifikation, Aufbauorganisation etc. in Handlungsschritte um und ordnet diese nach zeitlichen, organisatorischen und logischen Abhängigkeiten. Die einzelnen Teilschritte werden von den Projektverantwortlichen systematisch abgearbeitet (= eigentliche Implementierung). Für den Erfolg und die Akzeptanz des neuen Produkts entscheidend ist unter anderem:

- die richtige Zusammensetzung des Implementierungsteams,⁸⁸
- eine geeignete Methode, neue Informationssysteme im Unternehmen zu implementieren⁸⁹ sowie
- die Unterstützung durch das Top Management⁹⁰.

Sofern alle Voraussetzungen für die „Produktion“ der neuen Dienstleistung erfüllt sind, wird innerhalb der Testphase der Prozess auf seine Praxistauglichkeit untersucht. Somit können Defizite hinsichtlich Mitarbeiterqualifikation oder technischer Funktionalität aufgedeckt und behoben werden, ohne dass die Kundenzufriedenheit beeinträchtigt wird.⁹¹

An die Implementierung schließt sich die tatsächliche Erbringung der neuen Dienstleistung an. Im Zeitverlauf ändern sich jedoch die Umfeldparameter wie Kundenanforderungen, technische Möglichkeiten, Organisationsprinzipien und Wettbewerber. Dadurch wird es für die Bank gleichfalls erforderlich, sich diesen neuen Gegebenheiten anzupassen.⁹² Entscheidend ist dabei, Informationen über die Umwelt sowie die gegenwärtigen Prozesse zu sammeln. Das Konzept des Total Quality Management kann hierzu eine geeignete Plattform bilden. Kultu-

⁸⁷ So ist es durchaus denkbar, dass innerhalb der Feinkonzeption erkannt wird, dass die Vorgaben des Grobkonzepts nicht zu den Kostenzielen umgesetzt werden können. Ein Rückschritt in die Grobkonzeption ist daher unerlässlich.

⁸⁸ Vgl. Gaitanides, M.: Prozeßmanagement, Hanser, München 1994, S. 32.

⁸⁹ Vgl. Hoffrichter, M.: Dienstleistungsentwicklung – ein Vorgehensmodell für Handel, Banken und Versicherungen, Unternehmensberatung für integrierte Systeme (UBIS) 1998, S. 20.

⁹⁰ Vgl. Hoffrichter, M.: Dienstleistungsentwicklung – ein Vorgehensmodell für Handel, Banken und Versicherungen, Unternehmensberatung für integrierte Systeme (UBIS) 1998, S. 19.

⁹¹ Vgl. Ramaswamy, R.: Design and Management of Service Processes – Keeping Customers for Life, Addison-Wesley, Reading et al. 1996, S. 267ff.

⁹² Vgl. Bovermann, A.: Dienstleistungsqualität durch Total Quality Management, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 66ff.

rell wird damit Kundenorientierung und kontinuierliche Verbesserung verankert,⁹³ womit ein Regelkreis institutionalisiert wird, der ständig die Prozesse mit den Anforderungen der Kunden abgleicht. Je nach Abweichung zwischen Ist und Soll werden kleinere Veränderungen oder ein komplettes Redesign angestoßen.

Die laufende Überprüfung von Produkten und Marktanforderungen kann zu der Erkenntnis führen, dass ein Produkt aus dem Produktportfolio des Unternehmens zu entfernen ist (Ablösungsphase). Mittels Lebenszyklus-, ABC- und Portfolio-Analysen können solche Produkte identifiziert werden. Vor der Eliminierung eines Produkts sollte jedoch untersucht werden,

- inwieweit Wechselwirkungen zu anderen Produkten bestehen,
- welche Unternehmensbereiche von einer Eliminierung betroffen sind,
- in welchem Umfang Kapazitäten freigestellt werden und
- welche Kunden betroffen sind.

5 Zusammenfassung

Die Wettbewerbsintensität und Dynamik der Finanzdienstleistungsbranche zwingt Banken dazu, Produkte zu entwickeln, die einerseits den Ansprüchen der Zielkunden entsprechen und gleichzeitig die Renditeerwartungen der Anteilseigner erfüllen. Durch das Wechselspiel von Imitation und Innovation kann jedoch kein statischer Zustand erreicht werden. Vielmehr müssen Produkte und damit Ressourcen ständig neuen Anforderungen angepasst werden.

Hierzu wird ein Rahmenkonzept benötigt, das eine Bank in die Lage versetzt, Informationen über Kundenerwartungen zu erheben, diese in neue Produkte zu übersetzen, sie systematisch zu implementieren und ständig zu verbessern. Target Costing und Service Engineering ergänzen sich und können ein solches Rahmenkonzept bilden. Die Methodik des Target Costing – angepasst auf die Anforderungen von Finanzdienstleistungen – beschreibt den strategischen Oberbau, ermittelt mit Hilfe der Conjoint-Analyse die Kundenanforderungen (vgl. Teil 1), bricht diese auf Prozesse herunter und kann geeignete Zielkosten für jeden Teilprozess vorgeben. Diese Informationen dienen als Input für das Service Engineering, das die systematische Umwandlung dieser Kostenvorgaben und Kundeninformationen in ein konkretes Dienstleistungsprodukt unterstützt. Service Engineering geht jedoch über die reine Entwicklung hinaus

⁹³ Vgl. Pfeifer, T.: Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden; Techniken, 2. Auflage, Hanser, München 1996, S. 531f.

und bezieht auch die nachfolgenden Phasen bis zur Ablösung eines Produkts mit ein. Somit entsteht ein Kreislauf aus marktorientierter Produktentwicklung und Ablösung, der es einem Finanzdienstleister ermöglicht, sich den Veränderungen des Markts kontinuierlich und zielsicher anzupassen.

Literaturverzeichnis

- Bessis, J.:** Risk Management in Banking, Wiley & Sons, Chichester et al. 1998.
- Bohnenkamp, P.:** Prozeßorientierte Standardkostenrechnung im Bank-Controlling, Paul Haupt, Bern et al. 1995.
- Bovermann, A.:** Dienstleistungsqualität durch Total Quality Management, Gabler, Wiesbaden 1997.
- Büschgen, H. E:** Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1998.
- Buggert, W.; Wielpütz, A.:** Target Costing – Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, Hanser, München, Wien 1995.
- Corsten, H.:** Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, Oldenbourg, München 1997.
- Deutsches Institut für Normung (Hrsg.):** Service Engineering: Entwicklungsbegleitende Normung (EBN) für Dienstleistungen, DIN-Fachbericht 75, Beuth, Berlin et al. 1998.
- Fassot, G.:** Benchmarking in Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, Vahlen, München 1999.
- Hagenloch, T.:** Zielkostenmanagement und unterstützende Instrumente, Kostenrechnungspraxis, 41(1997)6, S. 319-327.
- Hoffrichter, M.:** Service Engineering – Dienstleistungen systematisch entwickeln, in: IM Fachzeitschrift für Information Management&Consulting, Sonderausgabe 13(1998)8, S. 26-30.
- Hörter, S.:** Shareholder Value-orientiertes Bank-Controlling, Wissenschaft und Praxis, Sternfels et al. 1998.
- Peemöller, V. H.:** Zielkostenrechnung für die frühzeitige Kostenbeeinflussung, in: Kostenmanagement, o. Jg.(1993)6, S. 375-380.
- Perridon, L.; Steiner, M.:** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 10. Auflage, Vahlen, München 1999.

- Pfeifer, T.:** Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden; Techniken, 2. Auflage, München 1996.
- Ramaswamy, R.:** Design and Management of Service Processes – Keeping Customers for Life, Addison-Wesley, Reading et al. 1996.
- Rappaport, A.:** Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999.
- Rudolph, B.:** Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart 1998.
- Rüegsegger, U.:** Prozeßkostenrechnung in Banken unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten, Paul Haupt, Bern et al. 1996.
- Scheer, A.-W.:** ARIS – Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem, 3. Auflage, Springer, Berlin 1998.
- Scheer, A.-W.:** Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Auflage, Springer, Berlin 1998.
- Schierenbeck, H.:** Ertragsorientiertes Bankmanagement im Visier des Shareholder Value Konzeptes, in: Basler Bankvereinigung. (Hrsg.): Shareholder Value Konzepte in Banken, Paul Haupt, Bern et al. 1997, S. 3-48.
- Seidenschwarz, W.:** Target Costing – marktorientiertes Zielkostenmanagement, Vahlen, München 1993.
- Stops, M.:** Target Costing als Controlling Instrument, in: WISU, o. Jg.(1996)7, S. 625-628.
- 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 169:** Ursula Markus, Christian Wiss: Zusammenführung von Target Costing und Service Engineering für die marktorientierte Entwicklung von Finanzdienstleistungen – Teil 2: Von der Zielgewinnbestimmung zum operativen Engineering, August 2001
- 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 Griebble, 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 Tesei: Open Source – Marktmodelle und Netzwerke, Januar 2000
- Heft 157:** Markus Nüttgens, Enrico Tesei: Open Source – Produktion, Organisation und Lizenzen, Januar 2000
- Heft 156:** Markus Nüttgens, Enrico Tesei: 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 Planungsinseln, 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 Planungsinseln, 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^[1], 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 computerge-
stützten 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 Anwendergespräches "Unternehmensplanung und Steuerung in den 80er Jahren in
Hamburg vom 24. - 25.11.1981

Die Hefte 1 - 31 werden nicht mehr verlegt.