



Kostenmanager (FH)

Weiterbildendes Studium der Fachhochschule Schmalkalden in Kooperation mit der m3 team AG

Motivation und Profil:

Der nachhaltige Erfolg einer Unternehmung wird maßgeblich durch ständige Verbesserungen der Kundenansprache sowie durch permanente Kostensenkungen bestimmt.

Bei einer durchschnittlich erzielbaren Umsatzrendite von 4% stehen einem Umsatz von einem Euro Kosten in Höhe von 0,96 Euro gegenüber. Bei permanentem wettbewerbsbedingten Preisdruck bleibt unter Annahme konstanter Verkaufsmengen lediglich der Ausweg der Kostensenkung.

Die unternehmerische „Hausaufgabe“ der Kostensenkung ist eine zentrale Herausforderung. Dies hängt unter anderem mit der nicht immer verursachungsgerechten Kostenerfassung und -verantwortung sowie menschlichen Neigung zur Besitzstandswahrung zusammen.

Studieninhalte:

Das Studienprogramm beinhaltet sieben Module mit abgeschlossenen Lerneinheiten.

Das Modul „Aufbau und Analyse der Kostenrechnung“ soll dazu befähigen, die bestehende Kostenrechnung zu analysieren, Schwachstellen ausfindig zu machen, Verbesserungen und Erweiterungen vorzuschlagen und schließlich auch einzuführen.

Das Modul „Strategisches Kostenmanagement“ dient dazu, den strategischen Handlungsrahmen für Kosten geeignet festzulegen, Investitionsentscheidungen methodisch sauber vorzubereiten und die entsprechenden Verbindungen zur Finanzrechnung, Aufwands- und Ertragsrechnung sowie der Bilanzrechnung aufzuzeigen.

Produkte auf der einen und Potenziale wie Mitarbeiter und Betriebsmittel auf der anderen Seite bieten aber nur dann einen anhaltenden Wertbeitrag für die Unternehmung, wenn sie über ein aktives Prozessmanagement effizient verbunden werden. Dieses Thema wird in den Modulen Produkt-, Prozess- und Ressourcenorientiertes Kostenmanagement aufgegriffen.

Ein permanentes Kostensenkungsmanagement gelingt i.d.R. nur über eine entsprechende Einbindung der Mitarbeiter in den Kostensenkungsprozess. Die tatsächliche Durchsetzung von Kostensenkungen bereitet dabei oft erhebliche Probleme. Aus diesem Grund wurde auch ein Modul „Leadership“ integriert, das dem Erwerb sozialer Kompetenzen dienen soll.

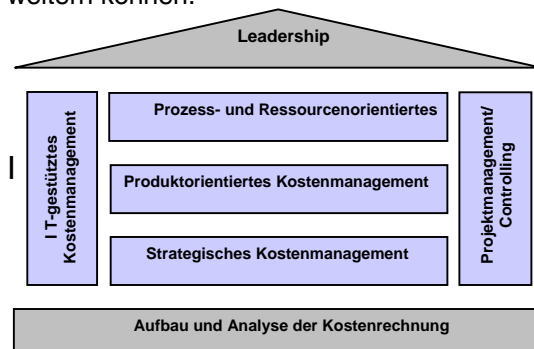
Wer den Kostenmanager erfolgreich durchläuft, erwirbt die notwendige Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, um

- (1) die bestehende Kostenrechnung zu analysieren, zu verbessern oder gar neu einzuführen,
- (2) Kostensenkungspotenziale aufzuspüren, Kostensenkungen zu planen und durchzusetzen, sowie
- (3) einen dauerhaften Prozess der Kostensenkung zu implementieren.

Flankierend wird auch die Integration moderner IT-Unterstützung behandelt.

Das Modul „Projektmanagement und -controlling“ vermittelt Methoden und Kenntnisse zur Handhabung komplexer Fragestellungen, die anhand von Fallstudien verdeutlicht werden.

„Leadership“ soll dazu befähigen, Kostensenkungen zu initiieren und nachhaltig durchzusetzen. Es handelt sich um ein trainingsintensives Modul, in dem Sie Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich sozialer Kompetenzen überprüfen und zu Zwecken der Führung erweitern können.





Aufbau und Analyse der Kostenrechnung

(1. Modul, 1. Semester)

Beschreibung:

Das Modul zielt darauf ab, ein theoretisches und praktisches Verständnis für die Kostenrechnung zu entwickeln, die Methoden der Kostenrechnung zu erlernen sowie auf konkrete betriebswirtschaftliche Problemstellungen anzuwenden.

Die ergänzende Betrachtung der Kosten nach Unternehmensfunktionen soll erste Ansatzpunkte für mögliche Kostensenkungen liefern.

Die Studierenden sollen dazu befähigt werden, bestehende Kostenrechnungen zu analysieren, zu verbessern oder zu erweitern. Außerdem sollen sie in die Lage versetzt werden, eine Kostenrechnung erstmalig in einem Unternehmen einzuführen.

Bei diesem Modul steht die Vermittlung der entsprechenden Methoden- und Systemkompetenz im Vordergrund.

Aufbau:

1. Methodologie der Kosten- und Leistungsrechnung

- 1.1 Problemstellungen
- 1.2 Methoden
- 1.3 Systeme der Kostenrechnung

2. Klassische Kosten- und Leistungsrechnung

- 2.1 Kostenartenrechnung
- 2.2 Kostenstellenrechnung
- 2.3 Kostenträgerrechnung

3. Kalkulationsmodelle

- 3.1 Divisionskalkulation
- 3.2 Zuschlagskalkulationen

- 3.3 Äquivalenzziffernrechnung
- 3.4 Maschinenstundensatzrechnung
- 3.5 Kalkulation von Kuppelprodukten etc.
- 3.6 Industriekalkulation
- 3.7 Handels- und Dienstleistungskalkulation

4. Plankosten und Wirtschaftlichkeitskontrollen

5. Deckungsbeitragsrechnungen

6. Kostenanalysen

- 6.1 nach Arten
- 6.2 nach Funktionen

Stundenumfang:

Präsenzzeit (48 Stunden), Selbststudium (96 Stunden), Gesamt (144 Stunden)



Strategisches Kostenmanagement

(2. Modul, 1. Semester)

Beschreibung:

Überlegungen zur Kostenoptimierung erfolgen häufig in einem zu eng definierten Rahmen. In diesem Modul werden Ansätze der modernen Unternehmensführung vorgestellt, die den umfangreichen Handlungsrahmen des Kostenmanagements aufzeigen.

Die Studierenden sollen anschließend beurteilen können, ob der Rückgriff von Ansätzen, wie Venture Management, Virtuelles Management, Balanced Scorecard oder Lean Management sinnvoll ist. Weiterhin sollen die Studierenden die grundlegende Entscheidung „Make, Buy or Corporate“ methodisch sicher vorbereiten können. Die meisten mittelständischen Unternehmen verwenden hierzu falsche Verfahren, wenden die prinzipiell richtigen Verfah-

ren falsch an, oder „füttern“ diese mit falschen Daten.

Die Lerneinheit „Integrierte Unternehmensrechnung“ stellt Verbindungen zwischen Unternehmensplanung und -steuerung, Finanzrechnung sowie Bilanz- und Aufwandsanalysen her, um quantitative Gesamtbetrachtungen zu ermöglichen.

Ferner sollen spezielle Aspekte des Kostenmanagements im Kontext einzelner Unternehmensentwicklungsphasen (Start, Markteintritt, Wachstum, Sättigung und Krise) vermittelt werden.

Das neue Gebiet des Governance Costing schließt dieses Modul ab.

Aufbau:

1 Managementansätze

- 1.1 Lean Management
- 1.2 Benchmarking
- 1.3 Balanced Scorecard
- 1.4 Virtuelles Management

2 Make, Buy or Corporate Entscheidungen

- 2.1 Investitionsrechenverfahren
- 2.2 Verfahren der Unsicherheitsberücksichtigung
- 2.3 Nutzwertanalyse

3 Integrierte Unternehmensrechnung

4 Kostenmanagement in Abhängigkeit der Unternehmensentwicklungsphasen

- 4.1 Start
- 4.2 Markteintritt
- 4.3 Wachstum
- 4.4 Sättigung
- 4.5 Krise

5 Governance Costing

Stundenumfang:

Präsenzzeit (28 Stunden), Selbststudium (62 Stunden), Gesamt (90 Stunden)



Produktorientiertes Kostenmanagement und -controlling

(3. Modul, 1. Semester)

Beschreibung:

Der Total Value eines Unternehmens ergibt sich nicht zuletzt aus den Werten der Produkte. Der Wert der einzelnen Produkte und das Zusammenspiel der Produkte miteinander können als Dreh- und Angelpunkte des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens betrachtet werden. Durch die Behandlung von produktbezogenen Wirtschaftlichkeitsanalysen und -bewertungen wird der Sinn geschärft für die an dieser Stelle „gnadenlose“ Zahlen- und Wertesicht. Lukrative Produkte müssen ständig lukrativ gehalten werden und bisher unlukrative Produkte können möglicherweise zu lukrativen Produkten aufsteigen, wenn in konsequenter Weise geeignete Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden.

Eine derartig konsequente Produktorientierung verlangt nach adäquaten Methoden des Kostenmanagements: Im Mittelpunkt dieses Moduls stehen deshalb Instrumente wie das Target Costing zur Beantwortung der Frage „Was darf ein Produkt kosten?“ und nicht „Was

wird ein Produkt kosten?“ oder das Life Cycle Costing mit deren Hilfe die Entwicklung eines Produktes von der Produktidee bis zur Rücknahme vom Markt betrachtet werden kann. Darüber hinaus ist eine permanente Kostendegression bei kontinuierlicher Produktverbesserung zu erreichen. Methoden des Value Engineering und Value Improvement sowie Ansätze des Komplexitätsmanagement eröffnen hierfür geeignete Lösungsansätze.

Auf die Kalkulation von Produktinnovationen wird besonderer Wert gelegt, da bereits in der Produktentstehung ein erheblicher Teil der späteren Kosten festgelegt wird und Kapitalgeber immer häufiger entsprechende Kalkulationen fordern.

Das produktbezogene Controlling dient dazu, nachhaltig erwünschte Effekte zu erzielen. In dem gesamten Modul wird besonderer Wert darauf gelegt, den Lernstoff anhand praktischer Fallstudien zu vermitteln.

Aufbau:

1 Methoden

- 1.1 Deckungsbeitragsrechnungen
- 1.2 Activity Based Costing
- 1.3 Target Costing
- 1.4 Life Cycle Costing
- 1.5 Value Engineering
- 1.6 Value Improvement
- 1.7 Function Analysis Technique
- 1.8 Komplexitätskosten

2 Kostensenkungsmanagement und -controlling

- 2.1 Anforderungen eines Kostensenkungsmanagements
- 2.2 Wirksames Umsetzen eines Kostensenkungsmanagements
- 2.3 Aufbau eines produktbezogenen Monitorings und Controllings

Stundenumfang:

Präsenzzeit (32 Stunden), Selbststudium (64 Stunden), Gesamt (96 Stunden)



Prozess- und ressourcenorientiertes Kostenmanagement und -controlling

(1. Modul, 2. Semester)

Beschreibung:

Setzen Sie sich einmal "bildlich gesprochen" auf einen Kundenauftrag und begleiten Sie diesen vom Anfang bis zum Ende auf seinem Weg durch die Unternehmung. Sie werden feststellen, wie oft er aufgrund von fehlenden Informationen liegen bleibt, welche Irrwege er zum Teil durchläuft, wie oft er zur Nachbearbeitung aufgrund mangelnder Qualität wieder zu vorgelagerten Prozessschritten zurückzuführen ist und welche Ressourcenverschwendung insbesondere in den indirekten Bereichen dadurch ausgelöst wird. Eine Vielzahl an Prozessen ist ineffizient, zumeist aufgrund eines ungerechtfertigt hohen Mittelaufwands und zu hohem Zeitverbrauch. Wieder andere Prozesse sind überhaupt nicht notwendig und dienen nur der individuellen Machtbefriedigung einzelner.

Den meisten Prozessen aber fehlt der direkte Bezug zum Markt und genau dies ist entscheidend für den Wert ihrer Unternehmung. Marktgetriebene Prozesse zu erkennen und so auszugestalten, dass sie die Wirtschaftlichkeit Ihrer Organisation und den Profit steigern. Hierzu sind zunächst Kenntnisse einer ordnungsmäßigen Prozessmodellierung erforderlich. Dafür stehen neben Entity-Relationship-

Modellen und Ereignisgesteuerten Prozessketten auch Simulationswerkzeuge zur Verfügung, mit denen sowohl der Ist- als auch der zukünftige Sollzustand modelliert werden kann. Sind die einzelnen innerbetrieblichen Prozesse identifiziert und transparent, dann kann mit Hilfe der Prozesskostenrechnung eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten durchgeführt werden.

Ein prozessorientiertes Kostenmanagement darf aber nicht an den Grenzen der eigenen Unternehmung stehen bleiben sondern muss auch überbetriebliche Prozesse zu Kunden und Lieferanten berücksichtigen. Bestehende Ansätze des Kostenmanagements wurden deshalb im Konzept des Supply Chain Costing erweitert. Eine Ausgestaltung erfährt dieses in Form des Supply Chain Target Costing sowie im prozessorientierten Supply Chain Costing.

Auf der anderen Seite orientiert sich ein ressourcenorientiertes Kostenmanagement an den betrieblichen Potenzialfaktoren. Um diese zu optimieren, werden u.a. die Themen Standortverlagerung, Asset Management und Zuliefermanagement behandelt.

Aufbau:

1 Prozessorientierung

- 1.1 Modellierungswerkzeuge
- 1.2 Ist-Modellierung
- 1.3 Soll-Modellierung
- 1.4 Prozess-Roll-Out
- 1.5 Management der Prozesskosten
- 1.6 Prozesskostenrechnung
- 1.7 Supply Chain Costing & Controlling

2 Ressourcenorientierung

- 2.1 Total Productive Maintainance
- 2.2 Standortverlagerung
- 2.3 Asset Management
- 2.4 Zuliefermanagement
- 2.5 Einkaufsplattformen

Stundenumfang:

Präsenzzeit (32 Stunden), Selbststudium (64 Stunden), Gesamt (96 Stunden)



IT-unterstütztes Kostenmanagement

(2. Modul, 2. Semester)

Beschreibung:

In der ersten Lerneinheit sollen gebräuchliche Software-Lösungen zur Unterstützung eines Kostenmanagement und -controlling vorgestellt werden. Zielstellung hierbei ist es, die Kosten- und Leistungsrechnung zu standardisieren und zu automatisieren. So kann Kostentransparenz geschaffen werden, die wiederum hilft, Kostensenkungspotenziale leichter zu identifizieren. Weiterhin ist der potenzielle Anwender von IT-Lösungen angehalten, die modellierten kostenrelevanten Unternehmensprozesse kritisch zu hinterfragen, wenn die IT-Lösung zu einer funktionierenden Basis für Kostenplanung und -management werden soll.

In der zweiten Lerneinheit sollen unternehmensinterne E-Business-Anwendungen, wie Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme, Enterprise Resource Planning Systeme, Workflow-Management-Systeme und Groupware vorgestellt werden, da sich damit häufig zielgerichteter arbeiten lässt und nachhaltige Kostensenkungen ermöglicht werden.

In die gleiche Richtung zielen die in der dritten Lerneinheit vorgestellten unternehmensübergreifenden Anwendungen, wie E-Procurement oder E-Market-Places.

Aufbau:

1 Ausgewählte Softwareumsetzungen zum Kostenmanagement

2 Unternehmensinterne E-Business Anwendungen

- 2.1 PPS-Systeme
- 2.2 ERP-Systeme
- 2.3 Workflow-Management-Systeme
- 3.4 Groupware

3 Unternehmensübergreifende E-Business Anwendungen

- 3.1 Anwendungen im Beschaffungsprozess
- 3.2 Anwendungen im Produktionsprozess
- 3.3 Anwendungen im Absatzprozess

Stundenumfang:

Präsenzzeit (24 Stunden), Selbststudium (48 Stunden), Gesamt (72 Stunden)



Leadership

(3. Modul, 2. Semester)

Beschreibung:

Das permanente Aufspüren von Kostensenkungspotenzialen und die nachhaltige Umsetzung von Kostensenkungen erfordert die aktive Einbindung der Mitarbeiter. Insbesondere das menschliche Streben nach Besitzstandswahrung stellt die Führung vor hohe Herausforderungen. Ziel muss es sein, eine Art Begeisterungsfähigkeit für permanente Kostensenkungen nachhaltig zu erzeugen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im eigenen Zeitmanagement, in der zielgerichteten Kommunikation, Moderation, Motivation, Teamführung und Konfliktbewältigung.

Das Senken von Kosten setzt sowohl beim Einzelnen als auch bei der Gruppe an. Das Zeitmanagement ist zunächst auf den einzelnen Mitarbeiter gerichtet und versucht dessen Effizienz zu steigern. Bei der Kommunikation kommt es nicht nur darauf an, WAS gesagt wird, sondern auch WIE und WANN es gesagt wird. Innerhalb der zielorientierten Kommunikation werden die Übermittlung von Botschaften, die Bedarfsermittlung, die Argumentation, die Einwandsbehandlung sowie Fragetechniken behandelt und eingeübt. Beim Betrachtungsgegenstand „Gruppe“ soll die Fähigkeit vermittelt werden, Gruppendiskussionen zu lenken bzw. lenkend in die Kom-

munikation zwischen mehreren Personen einzugreifen. Bei der Moderation von Besprechungen gibt es einige Besonderheiten und Dynamiken der Gruppenkommunikation zu beachten, denen mit erlernbaren Techniken gezielt begegnet werden kann. Auch verschiedene Verhandlungstechniken sollen erfahrbar gemacht werden, um z.B. in der Supply Chain für alle Beteiligten vorteilhafte Ergebnisse zu erzielen.

Wie kann ich mein Team effektiv führen und was muss ich tun, damit alle motiviert am gemeinsamen Ziel arbeiten? Wie kann ich kreative Ideen generieren, um meine Prozesse zu optimieren. Wie erreiche ich, dass die Teammitglieder Veränderungen aktiv mit gestalten?

Konflikten aus dem Wege zu gehen ist eine Technik – sie als Chance zu begreifen und ihnen professionell zu begegnen eine andere. Lerneinheit zwei hat zum Ziel, die Studierenden zur konstruktiven Konfliktbearbeitung zu befähigen.

Die über Rollenspiele erfahrbar gemachten Instrumente sollen abschließend zu den Ansätzen „Kaizen“ und „Change Management“ zusammengeführt werden.

Aufbau:

1 Zeitmanagement

- 1.1 Organismus
- 1.2 Zeit- und Zielplanung
- 1.3 Organisation

2. Personal Soft Skills

- 2.1 Kommunikation
 - 2.1.1 (Non-)verbale Kommunikation
 - 2.1.2 Gesprächsanalysetechniken
 - 2.1.3 Gesprächs- und Lenkungsmethoden
- 2.2 Präsentationstechniken
- 2.3. Moderation von Besprechungen
 - 2.3.1 Anforderungen

- 2.3.2 Ablauf
- 2.3.3 Besonderheiten
- 2.4 Verhandlungstechniken
- 2.5 Networking

3. Personelle Führung

- 3.1 Motivation
- 3.2 Gruppendynamik und Teambildung
- 3.3 Konfliktmanagement
 - 3.3.1 Konfliktarten
 - 3.3.2 Umgang mit Konflikten

4. Change Management und Kaizen

Stundenumfang:

Präsenzzeit (40 Stunden), Selbststudium (80 Stunden), Gesamt (120 Stunden)



Projektmanagement und -controlling

(4. Modul, 2. Semester)

Beschreibung:

Einmalige und außergewöhnliche Fragestellungen, Probleme und Vorhaben größeren Umfangs werden heute in der Regel in Form von Projekten bearbeitet. Das Modul beinhaltet sowohl eine prozessuale als auch eine institutionale Sichtweise auf das Management von Projekten.

Die Funktionen und Aufgaben aller am Projekt beteiligten Personen müssen jeder dieser Personen vorab vermittelt werden, damit ein Projektteam effektiv geleitet werden kann. Neben dieser Vermittlungsaufgabe muss sich der Projektleiter über die unterschiedlichen Verantwortungen in den verschiedenen Projektphasen im Klaren sein.

Unterschiedliche Interessenslagen von Projektbeteiligten, fehlende Zuarbeiten oder die Verschiebung von Deadlines sind nur einige der Störfaktoren, die u. U. zu Projektkrisen führen. Deshalb wird besprochen, wie derartige Störfaktoren systematisch gehandhabt werden können.

Nach der Darstellung und Vertiefung des Projektmanagements inklusive des Risikomanagements und des Controlling von Projekten anhand von Fallstudien werden EDV-Systeme vorgestellt, die den Projektverlauf abbilden und überschaubar machen können.

Aufbau:

1 Rahmenbedingungen

- 1.1 Begriff und Zielsetzung
- 1.2 Vereinbarungen

2 Leitung von Projektteams

- 2.1 Funktionen und Aufgaben
- 2.2 Interne Projektbeteiligte
- 2.3 Externe Projektbeteiligte

3 Projektphasen und Besonderheiten

- 3.1 Auflegung
- 3.2 Durchführung
- 3.3 Kontrolle
- 3.4 Projektkrisen

4 Projektcontrolling

- 4.1 Voraussetzungen
- 4.2 Methoden

5 Riskmanagement

- 5.1 Risikoanalyse
- 5.2 Risikobewertung
- 5.3 Risikosicherung

5 EDV gestütztes Projektmanagement

Stundenumfang:

Präsenzzeit (24 Stunden), Selbststudium (56 Stunden), Gesamt (84 Stunden)