

## Geleitwort

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

An dieser Stelle setzt Herr Arnold mit seinem Fachbuch an, das aus einer an der Professur für Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Chemnitz angefertigten Diplomarbeit hervorgegangen ist. Er erörtert intensiv und tiefgründig

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

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

Chemnitz, im Februar 2004

Prof. Dr. Uwe Götze

## **Vorwort**

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

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

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

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

Chemnitz, im Februar 2004

Maik Arnold

## **Abstract**

Even in the presence of electronic data processing and technological advancements, books are still a valuable resource of knowledge and a medium of storage. In Germany, legislation recently confirmed that prices for books have to be fixed. It can be observed that the German book market is today more competitive than in the last decade. This is due to the growing interdependence between the information technology - the graphic arts - and the printing industry. One resulting consequence is that publishing companies are specialising more and more in niche markets. In addition, they must more frequently answer the question concerning cost issues, as well as the viability of individual publications. More than two thirds of all published books are first editions. The determination of the correct number of copies is, however, a problem for the cost accountant in a publishing company because a printing project with a small number of copies is in most cases related to a higher general business risk than a comparable printing project with a large number of copies. In practice an edition is determined by the printing costs. For some time now digital printing technology, also known as printing on demand and books on demand, practices the printing of small numbers of copies as an economic alternative to traditional offset printing. Thus, cost accountants have to calculate the costs of printing in terms of the supply of books against the background of the current demand of books. Using the supply and demand factors as pillars to establish this work, this thesis deals with the cost accounting and the consumption-oriented estimation of the demand of books, after principle conceptual terms and cost factors for the calculations have been defined. In the light of the above, merchandise planning of books can bridge the gap between the supply and the demand of books for a book market; a topic which in the literature has so far not been examined. Finally, cost management will be exemplified with Target Costing in the publishing industry. The theoretical framework is accompanied by an case-study.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung . . . . .	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung . . . . .	1
1.3 Aufbau des Buches . . . . .	2
<b>2 Begriffliche Grundlagen und Trends</b>	<b>5</b>
2.1 Definitionen zu den Begriffen Verlag und Verlagswesen sowie Buch und Buchdruck . . .	5
2.1.1 Einleitung . . . . .	5
2.1.2 Vom Verlag zum Verlagswesen . . . . .	5
2.1.3 Vom Buch zum Buchdruck . . . . .	6
2.2 Der Buchherstellungsprozess verschiedener Druckverfahren . . . . .	7
2.2.1 Traditionelle Druckverfahren . . . . .	7
2.2.2 Anforderungen an Hersteller und Verlag . . . . .	9
2.2.3 Der Digitaldruck . . . . .	10
2.3 Der deutsche Buchmarkt und das Buchpreisbindungssystem . . . . .	11
2.4 Buchdruckkalkulation und Kostenrechnung im Verlag . . . . .	13
2.4.1 Kurzer Abriss über die Geschichte der Buchdruckkalkulation . . . . .	13
2.4.2 Kostenrechnung im Verlag . . . . .	13
2.5 Begriff, Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft im Verlag . . . . .	15
2.6 Kostenmanagement im Verlagswesen . . . . .	16
<b>3 Fallbeispiel: Vom Manuskript zum Buchdruckangebot</b>	<b>18</b>
3.1 Das Manuskript . . . . .	18
3.2 Das Buchdruckangebot . . . . .	18
3.3 Die Buchdruckalternativen . . . . .	19

<b>4</b>	<b>Kostenkomponenten</b>	<b>21</b>
4.1	Der Kostenbegriff . . . . .	21
4.2	Kostengrößen in der Kostenrechnung im Verlag . . . . .	21
4.2.1	Kalkulationselemente in der Buchdruckkalkulation . . . . .	21
4.2.2	Problem der Zurechnung von Einzelkosten und Gemeinkosten . . . . .	25
4.3	Kostengrößen in der Buchbedarfsschätzung . . . . .	28
4.3.1	Gesamtkosten der Beschaffung und Lagerung von Büchern . . . . .	28
4.3.2	Beschaffungskosten für Bücher . . . . .	28
4.3.3	Lagerhaltungskosten für Bücher . . . . .	29
4.3.4	Fehlmengenkosten für Bücher . . . . .	31
<b>5</b>	<b>Buchdruckkalkulation: Kostenrechnung im Verlagswesen</b>	<b>33</b>
5.1	Einführung . . . . .	33
5.2	Die traditionelle Buchdruckkalkulation . . . . .	34
5.2.1	Die historische Drittelkalkulation (Leipziger Modell) . . . . .	34
5.2.2	Die Ladenpreisbestimmung auf Vollkostenbasis (Leiziger Schule) . . . . .	34
5.2.3	Kalkulation im Emmaus Verlag . . . . .	39
5.2.4	Berechnung der traditionellen Deckungsauflage . . . . .	45
5.2.5	Erweiterungen der traditionellen Buchdruckkalkulation . . . . .	48
5.2.6	Die Verrechnung der Gemeinkosten als Problem der traditionellen Buchdruckkalkulation . . . . .	49
5.3	Die Deckungsbeitragsrechnung in der modernen Buchdruckkalkulation . . . . .	50
5.3.1	Der Deckungsbeitrag in der Teilkostenrechnung . . . . .	50
5.3.2	Systeme der Teilkostenrechnung . . . . .	51
5.3.3	Die Deckungsbeitragsrechnung im Emmaus Verlag . . . . .	52
5.3.4	Berechnung der Deckungsauflage nach moderner Buchdruckkalkulation . . . . .	57
5.3.5	Erweiterungen der modernen Buchdruckkalkulation . . . . .	58

---

<b>6</b>	<b>Die verbrauchsorientierte Bedarfsschätzung</b>	<b>59</b>
6.1	Bedeutung und Methoden der Bedarfsermittlung . . . . .	59
6.2	Die Wahrscheinlichkeitsverteilungen des Bedarfs . . . . .	60
6.2.1	Alternative Druckvarianten . . . . .	60
6.2.2	Gleichverteilung . . . . .	60
6.2.3	Normalverteilung . . . . .	61
6.2.4	Dreiecksverteilung . . . . .	62
6.3	Bestimmung der optimalen Auflage . . . . .	63
6.3.1	Herleitung der Entscheidungsregel mit Hilfe des Newsboy-Problems . . . . .	63
6.3.2	Deckungsbeitragsmaximale Auflage . . . . .	67
6.4	Entscheidung zwischen den Druckalternativen . . . . .	69
6.4.1	Annahmen und Rechenmethode . . . . .	69
6.4.2	Erwarteter Deckungsbeitrag . . . . .	72
6.4.3	Deckungsbeitrag bei Nachfrageschwankungen . . . . .	74
<b>7</b>	<b>Buchdisposition im Verlag</b>	<b>76</b>
7.1	Ableitung der zu disponierenden Verkaufsauflage . . . . .	76
7.2	Zu disponierende Verkaufsauflage im Emmaus Verlag . . . . .	81
<b>8</b>	<b>Kostenmanagement im Verlag</b>	<b>83</b>
8.1	Die Notwendigkeit des Verlagskostenmanagements . . . . .	83
8.2	Ausgewählte Instrumente des Verlagskostenmanagements . . . . .	85
8.2.1	Überblick zu den Instrumenten des Verlagskostenmanagements . . . . .	85
8.2.2	Prozesskostenrechnung . . . . .	85
8.2.3	Benchmarking . . . . .	88
8.2.4	Life Cycle Costing . . . . .	91
8.2.5	Target Costing . . . . .	93
8.3	Target Costing im Verlag . . . . .	95
8.3.1	Entwicklung des Target Costing im Verlag . . . . .	95
8.3.2	Vorgehensweise im Target Costing Prozess . . . . .	100
8.3.3	Probleme des Target Costing im Verlag . . . . .	118

<b>9 Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>121</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>123</b>
<b>Anhang</b>	<b>131</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>138</b>

**Abbildungsverzeichnis**

1	Methode und Aufbau des Buches . . . . .	4
2	Umfangberechnung für das Manuskript . . . . .	19
3	Kalkulationselemente in der Buchdruckkalkulation . . . . .	22
4	Kostengrößen in der Buchdruckkalkulation . . . . .	26
5	Gesamtkosten der Beschaffung und Lagerung . . . . .	28
6	Bestandteile des Ladenpreises . . . . .	35
7	Retrograde Staffelkalkulation . . . . .	37
8	Arbeitsplatzkostenrechnung für den Bereich 'Computer-Publishing, Texterfassung und Seitengestaltung' . . . . .	40
9	Herstellkosten der Auflage für das Buch 'Die Reise nach Irgendwo' . . . . .	42
10	Kostenvergleichsrechnung Offset- und Digitalmethode . . . . .	43
11	Titelgewinnberechnung im Emmaus Verlag . . . . .	45
12	Deckungsbeitragsrechnung im Emmaus Verlag . . . . .	53
13	Dichtefunktion der Gleichverteilung . . . . .	61
14	Verteilungsfunktion der Gleichverteilung . . . . .	61
15	Dichtefunktion der Normalverteilung . . . . .	62
16	Dichtefunktion der Dreiecksverteilung . . . . .	63
17	Variablen der Bedarfsschätzung . . . . .	64
18	Daten für den Emmaus Verlag . . . . .	66
19	Buchangebot . . . . .	77
20	Buchnachfrage . . . . .	78
21	Buchmarkt . . . . .	80
22	Berechnung der zu disponierenden Verkaufsauflage . . . . .	81
23	Verkaufsauflage in der Offsetproduktion im Emmaus Verlag . . . . .	82
24	Verkaufsauflage bei Kombinationsproduktion im Emmaus Verlag . . . . .	82
25	Instrumente des Kostenmanagement . . . . .	86
26	Anwendungsmöglichkeiten . . . . .	94
27	Produktentwicklungsphasen . . . . .	98
28	Funktionsweise des Target Costing . . . . .	101
29	Ermittlungsmethoden der Zielkostenfindung . . . . .	103



---

30	Kostenspaltung . . . . .	107
31	Zielkostenkontrolldiagramm . . . . .	111
32	Funktionsstruktur im Fallbeispiel . . . . .	113
33	Produktkomponenten im Fallbeispiel . . . . .	114
34	Kostenanteile im Fallbeispiel . . . . .	114
35	Teilgewichte im Fallbeispiel . . . . .	115
36	Zielkostenindizes und deren Abweichungen im Fallbeispiel . . . . .	116
37	Zielkostenkontrolldiagramm im Fallbeispiel . . . . .	117
38	Modell von KANO . . . . .	119
39	Materialeinzelkosten . . . . .	131
40	Computer-Publishing . . . . .	132
41	Reproduktion . . . . .	133
42	Druckformherstellung Digital und Halbautomatik . . . . .	134
43	Druckherstellung Offset- und Digitaldruck . . . . .	135
44	Druckweiterverarbeitung . . . . .	136
45	Verteilungsfunktion der standardisierten Normalverteilung . . . . .	137