

Ronald Gleich
Werner Seidenschwarz

Target Costing und Zuliefererintegration

1. Mit Target Costing auf dem Weg zum marktorientierten Unternehmen
2. Target Costing und Zuliefererintegration in Literatur und Praxis
 - 2.1 Unterschiede im japanischen und deutschen Target Costing
 - 2.2 Umfang der Zuliefererintegration in der Target-Costing-Praxis
 - 2.3 Konzepte und Instrumente für eine effektive Zuliefererintegration im Target Costing
 - 2.3.1 Benchmarking
 - 2.3.2 Kostentableaus
3. Konzept zur Einbindung der Zulieferer in das Target Costing
 - 3.1 Positionierung im Konzept der markt- und ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung
 - 3.2 Methodische Einbindung
 - 3.3 Umsetzungsrelevante Kernpunkte des Zulieferer-Cost-Engineering
4. Fazit

Literaturverzeichnis

Dr. Ronald Gleich ist Habilitand und Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart.

Dr. Werner Seidenschwarz ist Partner und Leiter des Münchner Büros der HORVÁTH & PARTNER GmbH sowie Habilitand und Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart.

Erschienen in:

Hahn, D./Kaufmann, L., (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, Gabler Verlag (www.gabler.de), Wiesbaden 1999, S. 577-593.

1. Mit Target Costing auf dem Weg zum marktorientierten Unternehmen

Mit dem Aufkommen des Target Costing im deutschen Sprachraum ist in den letzten Jahren auch die Anzahl der Untersuchungen gestiegen, die sich mit dem Stand der Dinge im Target Costing befassen. Bezieht man sich auf die Untersuchungen, die sich entweder mit dem deutschen Sprachraum an sich und/oder dem Vergleich zum „Ursprungsland“ Japan befassen, lassen sich zwei Entwicklungen hervorheben:

- Das Konzept des Target Costing sowie die erfolgreichen Anwender im deutschen Sprachraum verstehen das Konzept üblicherweise als einen Management- *und* Controllingansatz (vgl. zu den Entwicklungsphasen Seidenschwarz/Gleich 1997, S. 267). Dies entspricht einem Denken „vom Kunden zum Kunden“ über die gesamte unternehmensübergreifende Wertkette.
- Die breite Anwendung des Target Costing im deutschen Sprachraum scheint – nach diesen Untersuchungen – allerdings noch von einem reduzierten Target-Costing-Verständnis auszugehen.

Der nachfolgende Beitrag geht zuerst auf den empirisch erhobenen Stand des Target Costing und dessen Zuliefererkomponente ein. Danach wird die Einbindung in den Ansatz der ergebnis- und marktorientierten Unternehmenssteuerung mit entsprechenden Vertiefungen zur Methodik und zum Einsatz in der Unternehmenspraxis beschrieben.

2. Target Costing und Zuliefererintegration in Literatur und Praxis

2.1 Unterschiede im japanischen und deutschen Target Costing

Die Ausgestaltung des Target Costing in Deutschland und Europa unterscheidet sich sowohl in den Anwendungsschwerpunkten als auch im Instrumenteneinsatz stark von japanischen Konzepten.

In der Regel ist das Target Costing im deutschen Sprachraum stärker individualistisch geprägt, eher unternehmensintern ausgerichtet, stärker mechanistisch und vorwiegend vom Controller beeinflusst. Eine Integration der Zulieferer findet in der Regel zurückhaltender statt (vgl. Tani/Horváth/v. Wangenheim 1996, S. 88 f.).

Das japanische Target Costing basiert auf einem kooperativen Grundverständnis der Arbeit in interdisziplinären Teams und ist mehr durch Ingenieure beeinflusst. Man spricht dort vom sogenannten Target-Cost-Management-System (vgl. Tani/Horváth/v. Wangenheim 1996, S. 86 f.).

Dieses ist ein strategisches Cost-Management-System, welches Unternehmen bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen wirkungsvoll unterstützen soll. Ziele des Target Cost Management sind die Kostensenkung, eine marktorientierte Produktentwicklung, die Reduzierung von Produktentwicklungszeiten sowie die Qualitätserhöhung (vgl. Tani 1997, S. 234).

Sechs wichtige Ansatzpunkte und Instrumente sind zur Zielrealisierung notwendig:

1. Die Zielkostenfindung und -spaltung, (vgl. Seidenschwarz 1991a, S. 199 sowie Horváth/Niemand/Wolbold 1993, S. 13),
2. ein Meilensteinmanagement im Sinne eines Plan-Do-Check-Action-Zyklus (vgl. Tani 1997, S. 242),
3. die Einführung und Anwendung eines Value-Engineering-Konzeptes (vgl. z. B. bei Tanaka 1989, S. 70) und
4. von Cost Tables (vgl. die Zusammenstellung bei Gleich 1996, S. 48 f.),
5. eine frühzeitige, funktionübergreifende Zusammenarbeit („Rugby-Stil“, vgl. Tani 1997, S. 245 f.), beispielsweise in Simultaneous-Engineering-Teams, sowie
6. eine umfassende Zusammenarbeit mit den Zulieferern (vgl. Seidenschwarz 1991b, S.191 ff., z. B. NISSAN).

Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem japanisch geprägten Target Costing und den deutschen Ansätzen – wie sie in einer hier betrachteten empirischen Untersuchung dargestellt sind – vermittelt Abbildung 1 (vgl. Tani/Horváth/v. Wangenheim 1996, S. 87). Die dort genannten Punkte repräsentieren – vor allem zu den Unternehmen im deutschsprachigen Raum – in ihrer Darstellung ein Bild, das vor allem aus Sicht der erfolgreichen Anwender im deutschsprachigen Raum mit einer modernen Target-Costing-Philosophie (vgl. Beispiele in Seidenschwarz 1997b, S. 1 ff.) überrascht erscheint. Anders interpretiert bedeutet dies, daß im deutschsprachigen Raum noch große Chancen bestehen, sich stärker von den kostenrechnerischen Elementen zu lösen und vermehrt den produktgestaltenden Elementen zuzuwenden, die sich nicht nur in Kostenmanagement-sichtweisen, sondern vor allem auch in Marktentwicklungsperspektiven umsetzen lassen.

Hauptgegenstand der nachfolgenden Betrachtungen sollen die Untersuchung der Zusammenarbeit sowie der Ansatzpunkte für eine effektive Zusammenarbeit mit den Zulieferern im Rahmen eines Target Costing sein.

	Target Costing in Japan	Target Costing im deutschsprachigen Raum
Target Costing- Philosophie	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperativer Teamansatz • Zuliefererintegration, unternehmensübergreifend • Target Cost Management als Management-System für die Entwicklung • Fokussierung auf die Produktionskosten • Einführung und Anwendung durch Ingenieure 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualistisches Verhalten innerhalb der Abteilungs-/Funktionsmauern • unternehmensintern • Einführung und Anwendung durch Controller • Target Costing als mechanistisches Rechenverfahren und Kostensenkungswerkzeug • Einbezug der Gemeinkosten
Unterstützende Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Value Engineering zur Berücksichtigung der Kundenfunktion im Team • Cost Tables als Erfahrungsdatenbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjoint-Analyse zur Ableitung der Kundengewichtungen der Produktfunktionen • Prozeßkostenmanagement zum Einbezug der Gemeinkostenbereiche

Abbildung 1: Grundsätzliche Unterschiede des japanischen und des deutschen Target Costing

Entnommen aus: Tani/Horváth/v. Wangenheim, S. 87

Hierzu soll zunächst untersucht werden, welche empirischen Erkenntnisse es zur Zuliefererintegration im Target Costing gibt sowie Möglichkeiten zur praktischen Einbindung der Zulieferer anhand verbindender Instrumente aufgezeigt werden.

2.2 Umfang der Zuliefererintegration in der Target-Costing-Praxis

Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Verbreitungsgrad von innovativen Kostenmanagement-Instrumenten bei 89 deutschen Großunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen zeigen beim Target Costing einen Einsatzgrad von 54 % bei einer Einsatzintensität von durchschnittlich 3,54 (1 = Anwendung sehr selten, 5 = Anwendung sehr häufig) (vgl. Franz/Kajüter 1997, S. 486).

Speziell in der Automobilindustrie sowie in der Automobilzuliefererindustrie ist das Target Costing mittlerweile sehr stark verwurzelt (vgl. Franz/Kajüter 1997, S. 489), was

allerdings kein Indiz für eine enge Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern ist.

Im Gegensatz zum unternehmensübergreifend konzipierten Target Costing japanischer Unternehmen erfolgt in Deutschland, wie Abbildung 1 veranschaulichte, eine zurückhaltendere Zuliefererintegration im Target Costing. Als eines der Beispiele für eine frühzeitige Zulieferereinbindung in der Automobilindustrie kann die Entwicklung des Modells „Boxter“ der Porsche AG genannt werden. Die enge und frühzeitige Einbindung der Zulieferer durch das POLE-Programm (Prozeßoptimierung durch Lieferanteneinbindung) ermöglichte hierbei wesentliche Verbesserungen der Kostenstrukturen (vgl. Cervellini/Lamla 1997, S. 476).

Mögliche weitere Ansatzpunkte für Kostenverbesserungen über vertikale Verbundeffekte sind, über das Target Costing hinaus, beispielsweise die Schaffung einer erhöhten Planungssicherheit für den Zulieferer durch frühzeitige Bedarfsanmeldungen, die Vermeidung paralleler Abläufe (etwa bestimmte Logistik- oder Qualitätskontrollabläufe) oder die Nutzung von Einkaufsvorteilen durch gemeinsame Beschaffung (vgl. Arnold 1995, S. 67 f.).

In einer aktuellen empirischen Untersuchung zum Entwicklungsstand und der Verbreitung des Target Costing in Japan und Europa wurde unter anderem auch untersucht, wie die Target-Costing-Teams bei den befragten Unternehmen zusammengesetzt sind und inwieweit tatsächlich eine Zuliefererintegration erfolgt.

Die Ergebnisse zeigten, daß sowohl in japanischen als auch in europäischen Unternehmen die Einbindung der Zulieferer erstaunlich gering war (vgl. Tani/Horváth/v. Wangenheim 1996, S. 82 sowie Abbildung 2).

Dies verwundert, läßt man die oben zitierten grundsätzlichen Unterschiede außer acht, um so mehr, da doch speziell die Zuliefererintegration in Form eines systematischen Zulieferermanagement im Zielkostenmanagement sowohl im deutschen als auch im japanischen Schrifttum nachdrücklich gefordert und für notwendig erachtet wird (vgl. Seidenschwarz/Niemand 1994, S. 265 und Tani/Kato 1994, S. 193 f.).

Tatsächlich basiert der in Japan praktizierte Weg der Zuliefererintegration mehr auf Schulung und Beratung der Zulieferer durch Expertenteams des Abnehmers vor Ort beim Zulieferer und weniger durch direkte Integration der Zulieferer in das Target-Costing-Team.

Gegenstand einer Zuliefererschulung können beispielsweise

- Kostenreduzierungsbestrebungen,
- Value-Engineering-Aktivitäten oder
- der Aufbau von Cost Tables sein (vgl. Tani 1997, S. 251).

Dies ist auch dann sinnvoll und gängige Praxis, wenn keine Keiretsu-ähnlichen Strukturen existieren, d. h. unabhängige Zulieferer Partner der Abnehmer sind (vgl. nochmals bei Tani 1997, S. 251). Eine enge Partnerschaft im Rahmen eines Target Costing auch im

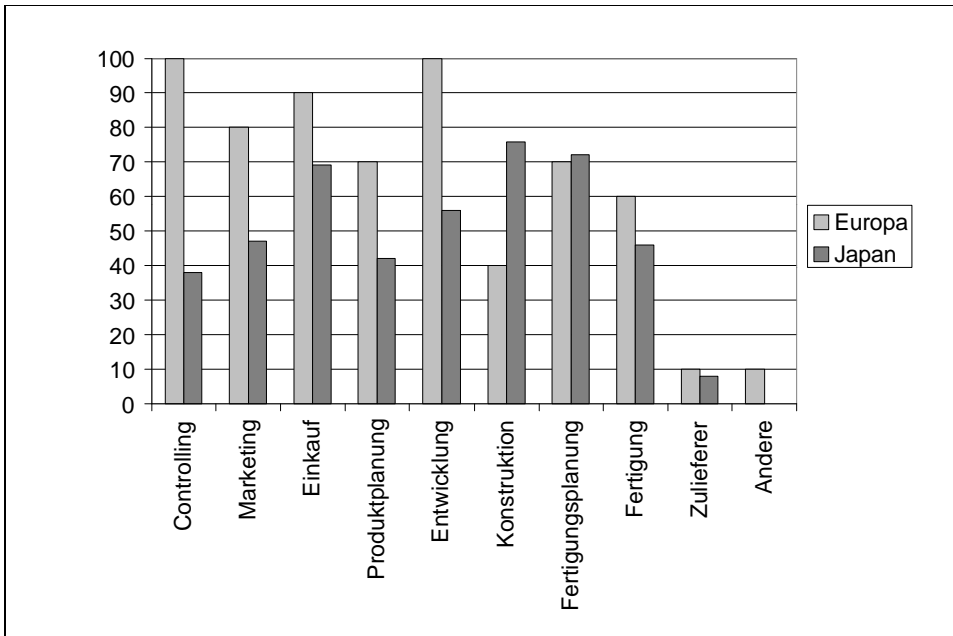


Abbildung 2: Zusammensetzung von Target-Costing-Teams bei japanischen und europäischen Unternehmen

Nach Tani/Horváth/v. Wangenheim 1996, S. 82

europäischen Umfeld (d. h. mit unabhängigen Zulieferern) erfordert jedoch die sensible Vorbereitung der Zulieferer auf die Möglichkeiten des Target Costing und entwicklungsbegleitende Schulungen durch die Fachexperten des Abnehmers (vgl. Tani 1997, S. 252). Jedoch läßt sich unzweifelhaft feststellen, daß die in Japan häufig praktizierte langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit von Abnehmern und Zulieferern im Rahmen der Keiretsu eine sehr vertrauensvolle Basis für eine enge Kooperation auch im Rahmen des Target Costing schafft.

Erfolgt eine solche enge Einbindung der Zulieferer in das Target Costing-Team, werden zunächst die Einkaufsverantwortlichen und gegebenenfalls auch Zulieferer frühzeitig, d. h. vor der endgültigen Fixierung der technischen Lösungen und der Festlegung der Produktgeometrie, in das Produktentwicklungsteam mit einbezogen, um deren Ideen zur umfassenden Kostensenkung nutzen zu können.

Stellschrauben bei der Kostenreduzierung sind insbesondere (vgl. Tani 1997, S. 252)

- die Teileanzahl (Ziel: „Reduzierung der Teileanzahl“)
- die Gleichteilverwendung (Ziel: „Verwendung von möglichst vielen Gleichteilen“).

Dadurch wird es den Zulieferern auch ermöglicht, früher mit eigenen konstruktiven Tätigkeiten zu beginnen. Dies soll helfen die gesamte Produktentwicklungszeit des Abnehmers zu reduzieren.

Weiter ist die Endkundennähe für die Zulieferer durch genauere Kenntnis der kundenbezogenen Produkthanforderungen ein unschätzbare Vorteil.

2.3 Konzepte und Instrumente für eine effektive Zuliefererintegration im Target Costing

Ein erster organisationsbezogener Ansatzpunkt für eine enge Einbindung der Zulieferer in das Target Costing sind die oben dargestellten Möglichkeiten der

- Integration des Zulieferers in das Target-Costing-Team sowie
- die Schulung der Zulieferer durch den Abnehmer

jeweils mit dem Ziel, gemeinsam die produktbezogenen Zielvorgaben des Marktes zu erreichen.

Instrumentenbezogen läßt sich die Zuliefererintegration in das Target Costing durch den Einsatz

- eines Zulieferer-Cost-Engineering-Konzeptes,
- eines unterstützenden Benchmarking sowie
- das Arbeiten mit Kostentableaus (auch Cost Tables genannt)

absichern (vgl. Seidenschwarz/Niemand 1994, S. 265).

Mit dem Zulieferer-Cost-Engineering werden, neben der Kostenreduktionsberatung des Abnehmers beim Zulieferer, im wesentlichen zwei Aufgaben verbunden, welche eng mit den oben bereits skizzierten Schulungsaktivitäten verbunden sind:

- Gemeinsame Zielkostenspaltung: Zulieferer und Abnehmer arbeiten beim Prozeß der Kostenspaltung eng und partnerschaftlich zusammen, dies erfordert jedoch in der Regel eine Einbindung des Zulieferers in das Target-Costing-Team des Abnehmers;
- Unternehmensübergreifende Informationstransparenz: Alle für die Produktentwicklung notwendigen Informationen müssen zeitnah sowohl Abnehmern als auch Zulieferern zur Verfügung gestellt werden. Auch dies erfordert Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit, konzeptionell eignet sich hierfür ein gemeinsames (Kosten-) Informationssystem.

Kostentableaus können die Basis für ein gemeinsames Kosteninformationssystem darstellen. Wichtige Informationen für Cost Tables sowie für Kostenreduzierungsberatungen bzw. Zuliefererschulungen lassen sich durch die kontinuierliche Anwendung eines Benchmarking gewinnen.

Nachfolgend werden diese beiden Kerninstrumente sowie die Anwendungsmöglichkeiten für eine effektive Integration der Zulieferer im Target Costing aufgezeigt.

2.3.1 Benchmarking

Gemeinhin wird Benchmarking als „... the continuous process of measuring products, services, and practises against the company's toughest competitors or those companies renowned as industry leaders“ bezeichnet (vgl. Camp 1992, S. 3). Es sollen systematisch Leistungsdifferenzen offengelegt, die Ursachen dafür aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Beim Vergleichspartner können firmen- oder brancheninterne Bereiche, Konkurrenzfirmen und im Idealfall die Klassenbesten („Best of Class“) in der betrachteten Leistungsdimension (z. B. Kosten, Zeit oder Qualität) handeln. Das Benchmarking geht über das Reverse Product Engineering, die Konkurrenzanalyse und die einfache Produktimitation hinaus.

Von den verschiedenen Erscheinungsformen des Benchmarking hat das Benchmarking von Prozessen besondere Aufmerksamkeit erlangt, weil es vor allem für Gemeinkostenbereiche und damit für brancheninterne und branchenübergreifende Ansätze geeignet ist (vgl. Horváth/Lamla 1995). Prozesse weisen in der Regel unternehmensübergreifend ähnliche Strukturen auf und ermöglichen damit den konkreten Vergleich und den Ausweis von Verbesserungspotentialen.

Auch im Rahmen der Zulieferereinbindung in das Target Costing erweist sich das Benchmarking als ein effektives Instrument (vgl. Seidenschwarz/Niemand 1994, S. 267). Benchmarkinginformationen können zum einen beim Abnehmer zur Ermittlung von Kosten von Standardkomponenten und -teilen Einsatz finden, zum anderen auch für die Zuliefererschulung sowie zuliefererbezogene Zielvorgaben eingesetzt werden.

Immer wichtiger wird die Abschätzung von Gemeinkosten im Target Costing. Hierfür können beispielsweise Prozeßkostenbenchmarks (vgl. Seidenschwarz 1997b, S. 50 f.) eingesetzt werden, die durch eine auf der Prozeßkostenrechnung basierende Kostenanalyse zu ermitteln sind.

Die in Abbildung 3 aufgezeigten Prozeßinformationen aus dem Maschinenbau (vgl. Brokemper/Gleich 1997) sollen zeigen, wie in Ergänzung zu den Kosteninformationen über Komponenten und Teile sowie weitere Cost-Table-Informationen, dem Target-Costing-Team des Abnehmers Anhaltspunkte über die Prozeßkosten sowie weitere Prozeßleistungsmerkmale vermitteln werden können.

Das Abbildungsbeispiel bezieht sich auf Prozesse der Arbeitsvorbereitung: Dem Zulieferer werden durch Benchmarkinginformationen Vorgaben über maximale Arbeitsvorbereitungskosten gemacht sowie Informationen über ein anzustrebendes Kostenverhältnis von „ähnlichen“ zu „neuen Arbeitsplänen“ zur Verfügung gestellt.

Am anpassungsfreundlichsten ist im Beispiel der Abbildung 3 der Arbeitsplan beim Einzelfertiger 1. Dort erweist sich die Anpassung eines bereits erstellten Arbeitsplans als sehr einfach. Die Prozeßkosten liegen um ca. 85 % geringer als für die Erstellung eines neuen Arbeitsplans. Ein anpassungsfreundlicher Arbeitsplan ist insbesondere dann kostensparend, wenn sehr viele Arbeitspläne aus bereits bestehenden Arbeitsplänen abgeleitet werden können.

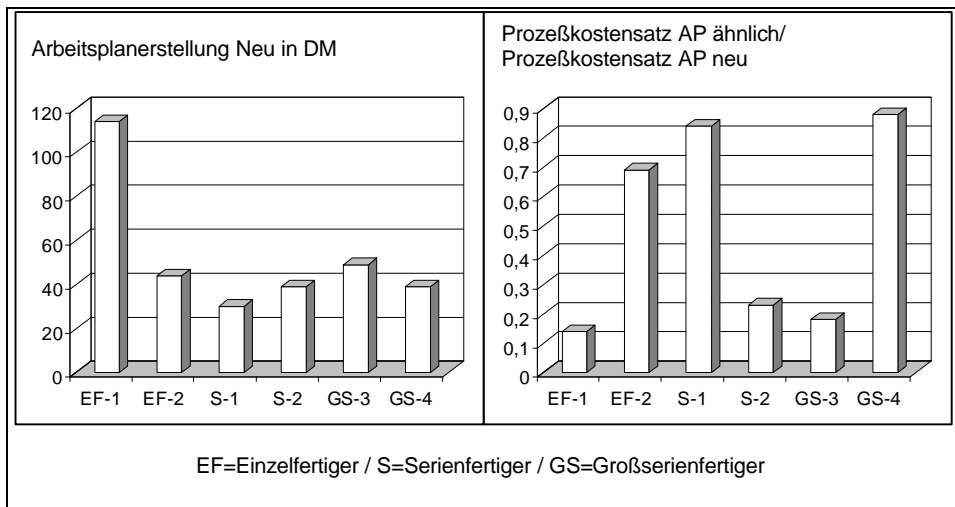


Abbildung 3: Benchmarkinginformationen über den Prozeß „Arbeitsplan erstellen“

2.3.2 Kostentableaus

Alle durch verschiedenste Informationssysteme und -instrumente ermittelten produktentwicklungs-, -herstellungs- und zuliefererrelevanten Informationen sollten in geeigneten Datenpools hinterlegt werden. Die konzeptionelle Basis können hierbei Cost Tables bilden.

Cost Tables sind (meist computergestützte) Datenbanken, welche die Kostenwirkungen der alternativen Verwendung unterschiedlicher Materialien, Produktionsmethoden, -abläufe und Produktgestaltungen abbilden können (vgl. Yoshikawa/Innes/Mitchell 1990, S. 30) und in Japan vorwiegend in Zusammenhang mit Target Costing-Anwendungen eingesetzt werden.

Cost Tables eignen sich daher auch zur Beantwortung

- von zuliefererspezifischen Fragestellungen und Fremdbezugsmöglichkeiten (*Welche Zulieferer?*),
- gemeinsam mit dem Benchmarking zur Zuliefererberatung (*Wie kann ich meinem Zulieferer bei der Zielkostenerreichung unterstützen?*),
- als gemeinsamer Informationspool für Zulieferer und Abnehmer und
- zur Information über Eigenfertigungs- und -montagemöglichkeiten und der jeweiligen Kosten bei der Konstruktion eines neuen Produktes oder der Herstellung bereits entwickelter Produkte.

Konkret sollen Cost Tables zum einen wichtige Kostensenkungshinweise geben, zum anderen die Kostenschätzung auf beinahe allen Kostenspaltungsebenen unterstützen.

In Abbildung 4 ist ein einfaches Cost Table eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens dargestellt, welches als Teil eines Kosten- und Alternativeninformationssystems im Rahmen der Produktentwicklung eingesetzt wird.

Die darin enthaltenen Informationen geben Aufschluß über alternative Möglichkeiten der Montage eines Schneckengetriebes der Gewichtsklasse 6 (Gewicht zwischen 150 und 200 kg) mit durchschnittlicher Komplexität (= Stufe 2).

Die Werte konnten aufgrund von internen Erfahrungen, Expertenbefragungen, Benchmarkingstudien sowie durch Angebote generiert werden.

Im Target-Costing-Ablauf können die Cost-Table-Informationen nun sowohl für die Abschätzung der internen Standardkosten als auch für eine mögliche Auswahl zukünftiger externer Partner Hilfestellung leisten.

Im vorliegenden Beispiel wurde für die neue Generation von Schneckengetrieben für maschinelle Anwendungen bereits in der frühen Produktplanungsphase überlegt, inwieweit eine externe Montage unternehmensstrategisch gewünscht sowie wirtschaftlich überhaupt sinnvoll erscheint.

EINFACHES COST TABLE für die						
Durchführung "Fertigmontage" Schneckengetriebe						
Getriebeart	GK	K	Operation	Alternativen	Kosten/DM	Machbarkeit
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	manuell Einzelmontage	45,12	JA
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	manuell Gruppen- montage	32,00	JA
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	Outsourcing Inland	0,00	JA, zur Zeit nicht gewünscht
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	Outsourcing Ausland	ab 36,20	JA, Zulieferer-Nr. 334/338/339
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	Automatisch Eigener Stand	0,00	NEIN, zur Zeit nicht möglich
Schneckengetriebe	3	2	Fertigmontage	Automatisch Maximal möglich	50,68	JA
<i>GK = Gewichtsklasse K = Komplexität</i>						

Abbildung 4: Cost Table mit unternehmensinternen Kosten- und Ablaufinformationen sowie Zuliefererinformationen für das Produktentwicklungsteam

Ein inländischer Partner für die Montage wurde von der Unternehmensleitung aus verschiedenen Gründen nicht gewünscht, so daß als wirtschaftliche Alternativen zur derzeit intern machbaren manuellen Montage nur eine Montage im Ausland in Frage kam. Zusätzlich zu dem im Cost Table genannten Kosten wurden noch die Prozeßkosten der Zuliefererbetreuung bzw. die internen Prozeßkosten zur Montageplanung und -steuerung (Kosten Montageplanung, QS-Kosten etc.) bei der Entscheidung berücksichtigt.

Dies hätte allerdings auch eine Einbeziehung des Partners in das Produktentwicklungsteam nach sich ziehen sollen. Aufgrund der kritischen Konkurrenzsituation, insbesondere induziert von den europäischen Wettbewerbern, wurde zunächst, d. h. für die aktuelle Getriebegeneration, auf eine Kooperation mit einem ausländischen Partner verzichtet und die Montage weiter intern als manuelle Gruppenmontage betrieben. Aus diesem Grund wurde der Montageverantwortliche auch frühzeitig in das Target-Costing-Team mit eingebunden.

3. Konzept zur Einbindung der Zulieferer in das Target Costing

Nachfolgend soll im Überblick die konzeptionelle Einbindung des Zulieferermanagements in die ergebnis- und marktorientierte Unternehmenssteuerung sowie dazugehörige umsetzungsrelevante Kernpunkte aufgezeigt werden. Dies erfolgt in drei Schritten:

- Zuerst wird die Positionierung im Konzept der markt- und ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung vorgenommen.
- Dann werden umsetzungsrelevante Kernpunkte hinterfragt.
- Abschließend wird der methodische Anschluß gezeigt.

3.1 Positionierung im Konzept der markt- und ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung

Das Konzept der markt- und ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung (vgl. Abbildung 5; vgl. Seidenschwarz 1997a, S. 55) besteht aus folgenden marktorientierten Elementen:

- Die Kapitalmarktanbindung erfolgt über unternehmenswertorientierte Steuerungselemente.
- Die Absatzmarktanbindung erfolgt über die Produktwert- und -kostensteuerung das Target Costing im Sinne eines marktorientierten Kostenmanagements (vgl. Seidenschwarz 1997b, S. 1 ff.).

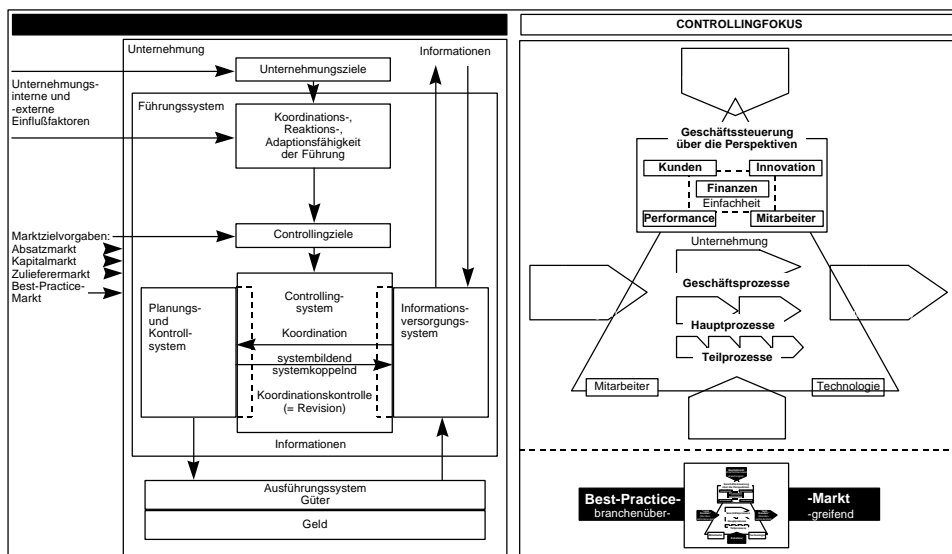


Abbildung 5: Der Ansatz der ergebnis- und marktorientierten Unternehmenssteuerung
Entnommen aus: Seidenschwarz 1997a, S. 55

- Die Best-Practice-Orientierung erfolgt über die umfassende Benchmark-Positionierung im Sinne der allgemeinen Wettbewerberanalyse, des Prozeß- und Funktionsbenchmarking und des Product Reverse Engineering.
- Die Zulieferermarktorientierung erfolgt über den Anschluß der Zuliefererwertkette an die durchgängige marktorientierte Prozesssteuerung des abnehmenden Unternehmens im Sinne des marktorientierten Kostenmanagements. Das relevante Teilmodul dazu ist das Zulieferer-Cost-Engineering.

Im Kern dieses Ansatzes steht die Aussage, daß neben der Ergebnisorientierung im Controlling gleichwertig die umfassende Marktorientierung im Sinne der gezielten Unternehmenssteuerung steht.

3.2 Methodische Einbindung

Als methodischer Beitrag des Zulieferermanagements zum Anschluß an das Target Costing wird nachfolgend das sogenannte Zuliefererhaus skizziert, das sich in die Toolbox des Target Costing (vgl. Seidenschwarz u. a. 1996, S. 106) integriert (vgl. Abbildung 6).

Das Zuliefererhaus bereitet folgende Inhalte auf (zur nachfolgenden Beschreibung vgl. v. a. Seidenschwarz/Niemand 1994, S. 269 f.):

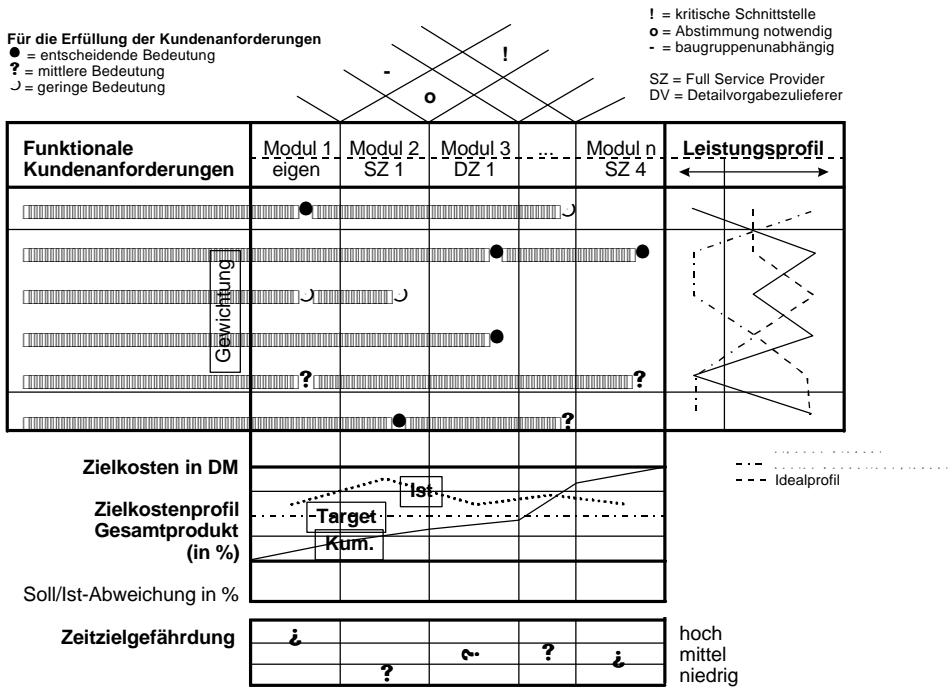


Abbildung 6: Das Zuliefererhaus

Entnommen aus: Seidenschwarz/Niemand 1994, S. 269

- Im linken Teil des Hauses sind die funktionalen Kundenanforderungen an das Gesamtprodukt aufgelistet, die Gewichtung kommt aus der Produktzielspaltung im Target Costing.
- Die nach rechts folgenden Spalten enthalten die Elemente, aus denen das Produkt besteht, sowie deren Hersteller bzw. Zulieferer. Je nach verwendeter Systematik im Unternehmen kann es sich hierbei um Hauptkomponenten, Baugruppen oder Module handeln. Durch diese Gesamtdarstellung aller relevanten Bestandteile ist immer der Blick für das Gesamtprodukt gegeben.
- Das Dach des Zuliefererhauses zeichnet die Interdependenzen der Hauptkomponenten nach.
- Im rechten Teil des Hauses wird der Wettbewerbervergleich ersichtlich, der die Bedeutung der einzelnen Komponenten für die Gesamtzielerfüllung, die im Zentrum des Zuliefererhauses sichtbar wird, zusätzlich bewertet.
- Am unteren Ende des Zuliefererhauses wird das Zielsystem aus Kosten- und Zeitkriterien – zusätzlich zu den technischen Zielwerten, die in der Produktzielspaltung an den Produktfunktionen zugeordnet sind – als Ergebnis ersichtlich.

Mit dem Zuliefererhaus wird der Target-Costing-Werkzeugkasten um eine weitere systematische Komponente ergänzt, die das Zusammenspiel zwischen dem Zulieferermanagement und den anderen Disziplinen des Simultanen Marktteams (vgl. Seidenschwarz 1997b, S. 22) systematisch koordiniert.

3.3 Umsetzungsrelevante Kernpunkte des Zulieferer-Cost-Engineering

Von besonderer Bedeutung für das Zulieferer-Cost-Engineering ist die Einbindung der Zulieferer in die frühen Phasen der Produktentstehung beim abnehmenden Unternehmen (im folgenden Abnehmer genannt). Folgende ausgewählte Kernpunkte sind zur Umsetzung relevant:

- *Gezielte Stärkung der strategischen Einkaufstätigkeiten:* Im Rahmen der strategischen Einkaufstätigkeiten schlagen sich vor allem die einkaufsstrukturellen, produktübergreifenden Tätigkeiten nieder. Darin wird der Rahmen gesetzt für die produkt- und prozeßspezifischen operativen Einkaufstätigkeiten, der den Boden bereitet für eine Steigerung der Einkaufsproduktivitäten, für die Effektivität der Einkäufer hinsichtlich der Mitarbeit in Simultanen Marktteams im Rahmen der Produktentstehung sowie für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß im Sinne der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette.
- *Disziplin bei der interdisziplinären Arbeit im Rahmen der geschaffenen Struktur im Produktentstehungsprozeß:* Auch wenn die oben genannte Struktur geschaffen ist, können umfassende Dysfunktionalitäten auftreten. So ist es beispielsweise in der Unternehmenspraxis nicht selten der Fall, daß zwar ein „Early Supplier Involvement“ erfolgt (Entwickler arbeiten intensiv mit Zulieferern zusammen), dabei jedoch das „Early Purchase Involvement“ außen vor bleibt (der Einkäufer bekommt später die fertige Lösung von Entwickler und Zulieferer vorgelegt und kann wegen der „geschaffenen Fakten“ und der fortgeschrittenen Zeit im Produktentstehungsprozeß kaum mehr eingreifen). Ein anderer Fall läßt sich anhand eines Beispiels zur „Time to Market“ verdeutlichen: Im Rahmen einer beabsichtigten verkürzten Time to Market wird übersehen, daß bestimmte kritische Einkaufsmodule einen über den Produktentstehungszyklus hinausgehenden zeitlichen Vorlauf benötigen. An dieser Stelle müßte das Zulieferermanagement bereits in das Strategische Target Costing (vor dem Einsatz des einzelnen Entwicklungsprojekts, vgl. Seidenschwarz 1997b, S. 74 f.) eingebunden sein.
- *Professionelles Kapazitätsmanagement beim Aufbau eines Zulieferermanagements mit entsprechendem Erfolgspotential:* Im Rahmen von Target-Costing-Projekten zeigt sich immer wieder, daß gerade die für die Mitarbeit in Simultanen Marktteams abgestellten Mitarbeiter aus dem Zulieferermanagement in Kapazitätsnöte kommen, weil sie entweder zu viele Entwicklungsprojekte betreuen, ihnen vom (vielleicht sogar fehlenden) strategischen Einkauf nicht ausreichend der Rücken bei einkaufsstruktu-

rellen Tätigkeiten freigehalten wird, oder wegen eines fehlenden professionellen Projektmanagements im Entwicklungsteam im einzelnen bzw. eines fehlenden Multi-Projektmanagements im allgemeinen die Aufgaben an sich gar nicht strukturiert angegangen werden können.

- *Dem Verkünden von modernen Konzepten wie dem Zulieferer-Cost-Engineering (vgl. Seidenschwarz 1997b, S. 105 ff.) folgen nicht in allen Fällen Taten.* So hatte sich in einem Beispielfall ein Automobilunternehmen – trotz eines perfekten Konzepts – selbst das Leben schwer gemacht. Man hatte beschlossen, ein ganzes Modul im Sinne eines Full Service Providing an einen Zulieferer zu geben. Vergessen wurde jedoch, die eigenen Entwicklungskapazitäten, die dafür früher zur Verfügung gestellt wurden, aus dem Prozeß herauszunehmen. Dadurch kam – in einen gutgemeinten Prozeß – permanentes Sperrfeuer aus den Reihen der eigenen unterbeschäftigten Entwicklungsmannschaft.

4. Fazit

Wie im Target Costing generell, so zeigen sich auch im Zulieferermanagement typische Entwicklungsschritte in den Unternehmen in Richtung partnerschaftliche und unternehmensübergreifende Wertkettenintegration. Sehr unterschiedlich scheint jedoch das Tempo in der Umsetzung auf diesem Weg zu sein.

Unabhängig vom Entwicklungsstand gilt jedoch: Je größer der Anteil des auf Zulieferer verlagerten Leistungsanteils ist, um so mehr gewinnt das systematische Zulieferermanagement an Bedeutung. Gerade aus dem Target Costing heraus besteht die Möglichkeit einer umfassenden systematischen Einbindung des Zulieferermanagements und der Zulieferer in die unternehmensübergreifende Wertkette im Rahmen des Produktentstehungsprozesses.

Literaturverzeichnis

- ARNOLD, U. (1995), Beschaffungsmanagement, Stuttgart 1995.
- BROKEMPER, A./GLEICH, R. (1997), Benchmarking von Arbeitsvorbereitungsprozessen in der Maschinenbaubranche, in: *krp* 42 (1997) 1.
- CAMP, R.C. (1992), Learning from the best leads to superior performance, in: *Journal of business strategy*, 13 (1992) 3, S. 3–6.
- CERVellini, U., LAMLA, J. (1997), Strategisches Kostenmanagement bei der Porsche AG), in: Gleich, R., Seidenschwarz, W. (Hrsg., 1997), *Die Kunst des Controlling*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Péter Horváth, München 1997, S. 469–486.
- FRANZ, K.-P., KAJÜTER, P. (1997), Kostenamangement in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in deutschen Großunternehmen, in: Franz, K.-P., Kajüter, P. (Hrsg., 1997), *Kostenmanagement 1997*, S. 481–502.
- GLEICH, R. (1996), *Target Costing für die montierende Industrie*, München 1996.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1991a), Target Costing – ein japanischer Ansatz für das Kostenmanagement, in: *Controlling* 3 (1991) 4, S. 198–203.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1991b): Target Costing – Schnittstellenbewältigung mit Zielkosten, in: *Synergien durch Schnittstellen-Controlling*, hrsg. v. Péter Horváth, Stuttgart 1991, S. 191–209.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1993), *Target Costing – Marktorientiertes Zielkostenmanagement*, München 1993.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1997a), Ergebnis- und marktorientierte Unternehmenssteuerung – Fokussieren auf Kunden, Prozesse und Profitabilität, in: Gleich, R., Seidenschwarz, W. (1997), *Die Kunst des Controlling*, München 1997, S. 47–63.
- SEIDENSCHWARZ, W. (1997b), *Nie wieder zu teuer!*, Stuttgart 1997.
- SEIDENSCHWARZ, W., Gleich, R. (1997), Controlling und Marketing als Schwesterfunktionen – Balanced Scorecard und Marktorientiertes Kostenmanagement als verbindende Konzepte, in: Tomczak, T., Reinecke, S., Dittrich, S., *Marketingcontrolling*, St. Gallen 1997, S. 258–272.
- SEIDENSCHWARZ, W., Niemand, S. (1994): Zuliefererintegration im Marktorientierten Zielkostenmanagement, in: *Controlling* (1994) 5, S. 262–270.
- TANAKA, M. (1989), Cost Planning and control systems in the design phase of a new product, in: Monden, Y., Sakurai, M. (Hrsg., 1989), *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management*, Cambridge, Mass. 1989, S. 49–71.
- TANI, T. (1997), Die Hauptelemente des Target Cost Management (TCM) in Japan und Deutschland, in: Gleich, R., Seidenschwarz, W. (Hrsg., 1997), *Die Kunst des Controlling*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Péter Horváth, München 1997, S. 231–260.
- TANI, T., HORVÁTH, P., Wangenheim, S.v. (1996), Genk Kikaku und marktorientiertes Zielkostenmanagement, in: *Controlling* 8 (1997) 2, S. 80–89.