

Rolf Krökel

## **Controlling von Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften**

Ein integrativer Ansatz

dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie

**DEMEDIAS EDITION ADITORIAL**

[www.aditorial.de](http://www.aditorial.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Einführung</b>	<b>1</b>
<b>1 Integrations- und koordinationsorientiertes Controllingverständnis</b>	<b>6</b>
1.1 Grundverständnis des Controlling	6
1.1.1 Abgrenzung des Controllingbegriffs	6
1.1.2 Klassifikation von Controllingansätzen	9
1.2 Integrations- und koordinationsorientierte Controllingkonzeption	11
1.2.1 Systemtheoretische Fundierung	11
1.2.2 Elemente der Controllingkonzeption	14
<b>2 Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften in der Automobilindustrie</b>	<b>20</b>
2.1 Paradigma der Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften	21
2.1.1 Traditionelles Abnehmer-Zuliefer-Paradigma	23
2.1.2 Veränderte Markt- und Wettbewerbskonstellationen	30
2.1.3 Partnerschaftsparadigma	36
2.1.4 Fazit	54
2.2 Gestaltung des integrierten Fahrzeugentwicklungsprozesses	57
2.2.1 Methodisch-struktureller Rahmen	57
2.2.1.1 Integrationsgrade der Fahrzeugentwicklung	57
2.2.1.2 Parallelisierte Produkt- und Prozeßentwicklung	61
2.2.1.3 Teambasierte Projektstruktur	62
2.2.2 Interorganisationale Ressourcenverflechtungen	68
2.2.2.1 Informatorische Verflechtung	69
2.2.2.2 Personelle Verflechtung	71
2.2.2.3 Finanzielle Verflechtung	74
2.3 Gestaltung des integrierten Fahrzeugherstellungsprozesses	76
2.3.1 Methodisch-struktureller Rahmen	76
2.3.1.1 Primat der ganzheitlichen Gestaltung	76
2.3.1.2 Vernetzte Fertigungsstruktur	80

2.3.2 Interorganisationale Ressourcenverflechtungen	87
2.3.2.1 Informativische Verflechtung	87
2.3.2.2 Personelle Verflechtung	89
2.3.2.3 Finanzielle Verflechtung	92
2.4 Gestaltung der Beziehungsqualität von Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften	94
2.4.1 Konstrukt der Beziehungsqualität	95
2.4.2 Förderung der Beziehungszufriedenheit	99
2.4.3 Vertrauens- und Commitmentbildung	103
<b>3 Konzeptioneller Bezugsrahmen für das Controlling von     Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften</b>	<b>110</b>
3.1 Anforderungen an die Controllingkonzeption	110
3.1.1 Notwendigkeit der Controllingunterstützung	110
3.1.2 Anforderungselemente einer "modernen" Controllingkonzeption	113
3.1.2.1 Selbstcontrolling und Prozeßorientierung	113
3.1.2.2 Marktorientierung	117
3.1.2.3 Kosten- und Potentialorientierung	119
3.2 Controllingkonzeption für Abnehmer-Zuliefer-Partnerschaften	121
3.2.1 Eignung des Beschaffungscontrolling	122
3.2.2 Konzeption des Partnerschaftscontrolling	126
3.2.2.1 Ziele	127
3.2.2.2 Funktionale Gestaltungskomponente	129
3.2.2.3 Objektbezogene, institutionelle und instrumentale Gestaltungskomponente	132
3.2.3 Fazit	136
<b>4 Controlling des Partnerbewertungs- und -auswahlprozesses</b>	<b>140</b>
4.1 Controllingbedeutung und Anforderungsprofil der Partnerbewertung und -auswahl	140
4.1.1 Controllingbedeutung	140
4.1.2 Anforderungen an die Partnerbewertung und -auswahl	142

<b>4.2 Partnerbewertung</b>	<b>145</b>
4.2.1 Prozeßschritte im Bewertungsvorfeld	147
4.2.2 Projektunabhängige Bewertung	148
4.2.2.1 Bewertungskriterien	149
4.2.2.2 Bewertungsverfahren	155
4.2.3 Projektbezogene Bewertung	159
<b>4.3 Auswahl der Zulieferpartner</b>	<b>164</b>
4.3.1 Auswahlverfahren	164
4.3.2 Anzahl der Partner	167
<b>4.4 Umsetzung der Partnerbewertung und -auswahl</b>	<b>170</b>
4.4.1 Strukturelle Gestaltungsaspekte	171
4.4.2 Controllerfunktionen	175
4.4.3 Partnerschaftsrelevante Auswirkungen	177
<b>5 Kooperatives Target Costing im integrierten Fahrzeugentwicklungsprozeß</b>	<b>182</b>
<b>5.1 Bedeutung und Anforderungen des Target Costing in der     integrierten Fahrzeugentwicklung</b>	<b>182</b>
5.1.1 Grundzüge des Target Costing	183
5.1.2 Anwendungsnutzen und -stand des Target Costing	186
5.1.3 Anforderungen des kooperativen Target Costing	191
<b>5.2 Prozeß des kooperativen Target Costing</b>	<b>195</b>
5.2.1 Top-down-Teilprozeß	195
5.2.1.1 Festlegung der Positionierungsziele	196
5.2.1.2 Festlegung der Fahrzeugausprägungen	200
5.2.2 Bottom-up-Teilprozeß	209
5.2.2.1 Notwendigkeit des kooperativen Bottom-up-Prozesses	209
5.2.2.2 Darstellung der einzelnen Prozeßschritte	213
5.2.3 Matching und Zielvereinbarung	219
5.2.4 Targetrealisierung	225

5.3 Umsetzung des kooperativen Target Costing	228
5.3.1 Strukturelle Gestaltungsaspekte	229
5.3.2 Controllerfunktionen	233
5.3.3 Partnerschaftsrelevante Auswirkungen des kooperativen Target Costing	235
<b>6 Prozeßcontrolling der integrierten Fahrzeugherstellung</b>	<b>238</b>
6.1 Bedeutung und Anforderungen der Controllingunterstützung des integrierten Fahrzeugherstellungsprozesses	239
6.1.1 Stellenwert eines integrativen Controllingansatzes	239
6.1.2 Grundlagen der prozeßorientierten Kostenrechnung	241
6.1.3 Anwendungsnutzen und -stand der Prozeßkostenrechnung	248
6.1.4 Anforderungsprofil des Prozeßcontrolling	253
6.2 Methodik des Prozeßcontrolling	256
6.2.1 Prozeßmodellierung und -evaluation	257
6.2.1.1 Vorbereitende Maßnahmen	257
6.2.1.2 Prozeßmodellierung	259
6.2.1.3 Prozeßevaluation	267
6.2.2 Prozeßoptimierung	274
6.2.2.1 Analyse der Evaluationsergebnisse	275
6.2.2.2 Optimierungsmaßnahmen	281
6.3 Umsetzung des Prozeßcontrolling	287
6.3.1 Strukturelle Gestaltungsaspekte	287
6.3.2 Personelle Gestaltungsaspekte und Controllerfunktionen	292
6.3.3 Partnerschaftsrelevante Auswirkungen des Prozeßcontrolling	296
<b>Zusammenfassung</b>	<b>301</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>311</b>
<b>Verzeichnis der Interviewpartner</b>	<b>343</b>
<b>Interviewleitfaden</b>	<b>345</b>