

Claus Schulte-Henke

Kundenorientiertes Target Costing und Zuliefererintegration für komplexe Produkte

**Entwicklung eines Konzepts
für die Automobilindustrie**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Horst Glaser

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | XIII |
| Tabellenverzeichnis..... | XV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XVII |
| Verzeichnis ausgewählter Symbole..... | XIX |
| A. Gegenstand und Aufbau der Arbeit..... | 1 |
| B. Grundlagen des Target Costing in der Automobilindustrie..... | 5 |
| I. Zwecksetzungen und Anwendungsbereiche des Target Costing..... | 5 |
| II. Verfahrensschritte im Grundkonzept des Target Costing..... | 9 |
| 1. Festlegung von Produktzielkosten..... | 9 |
| a) Bestehende methodische Basis..... | 9 |
| i) Methoden zur Festlegung der Produktzielkosten..... | 9 |
| ii) Methoden zur Festlegung der Gewinnspanne..... | 13 |
| b) Festlegung kundenorientierter Produktzielkosten auf Basis der Umsatzrendite..... | 16 |
| c) Abgrenzung für die Zielkostenspaltung relevanter Kostenarten..... | 24 |
| 2. Zielkostenspaltung..... | 28 |
| a) Zielkostenspaltung auf Produktfunktionen..... | 28 |
| b) Zielkostenspaltung auf Produktkomponenten..... | 35 |
| i) Ableitung komponentenbezogener Zielkosten mit Hilfe der Komponentenmethode..... | 36 |
| ii) Ableitung komponentenbezogener Zielkosten mit Hilfe der Funktionsmethode..... | 37 |
| 3. Zielkostenerreichung..... | 46 |
| a) Instrumente zur Kostenkontrolle..... | 46 |
| i) Das einfache Value Control Chart..... | 47 |
| ii) Das zielkostenbezogene Value Control Chart..... | 47 |
| b) Instrumente zur Zielkostensicherung..... | 55 |
| i) Isolierte Maßnahmen zur Zielkostensicherung..... | 55 |
| ii) Einsatz der Wertanalyse zur Zielkostensicherung..... | 58 |
| III. Target Costing in der deutschen Automobilindustrie..... | 64 |
| 1. Allgemeine Charakterisierung der deutschen Automobilindustrie..... | 64 |
| a) Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung des Betrachtungsbereichs..... | 64 |
| b) Volkswirtschaftliche Bedeutung..... | 67 |
| c) Zulieferer- und Wertschöpfungsstruktur..... | 70 |
| 2. Einsatz des Grundkonzepts des Target Costing in der Unternehmenspraxis..... | 74 |
| a) Überblick über Praxisfallbeispiele in der Literatur..... | 74 |
| b) Einsatz der Methoden zur Festlegung von Produktzielkosten in der Unternehmenspraxis..... | 76 |
| c) Einsatz der Methoden zur Zielkostenspaltung in der Unternehmenspraxis..... | 78 |

| | |
|---|------------|
| 3. Branchenspezifische Modifikation des Grundkonzepts der Zielkostenspaltung für Automobile..... | 79 |
| a) Methodik des modifizierten Ansatzes zur Zielkostenspaltung..... | 79 |
| i) Zielkostenspaltung auf Produktkostenarten..... | 79 |
| ii) Zielkostenspaltung auf Kundenanforderungsklassen..... | 80 |
| iii) Zielkostenspaltung auf Hauptbaugruppen..... | 83 |
| b) Kritik am modifizierten Ansatz zur Zielkostenspaltung..... | 85 |
| IV. Ansätze zur Integration von Zulieferern in das Target Costing..... | 87 |
| 1. Zum Begriff der Zuliefererintegration im Hinblick auf das Target Costing..... | 87 |
| 2. Ausgewählte Ansätze eines unternehmungsübergreifenden Target Costing..... | 89 |
| a) Ansätze zur Zuliefererintegration in das Target Costing..... | 89 |
| i) Der Ansatz von <i>Seidenschwarz et al.</i> | 89 |
| ii) Der Ansatz von <i>Möller</i> | 92 |
| b) Ansätze zum Target Costing in Wertschöpfungsketten..... | 96 |
| V. Weiterentwicklungsbedarf des Target Costing im Hinblick auf die Zuliefererintegration in der Automobilindustrie..... | 99 |
| 1. Erweiterung des Grundkonzepts der Zielkostenspaltung für Automobile als komplexe Produkte..... | 99 |
| 2. Integration von Automobilzulieferern in das erweiterte Grundkonzept..... | 101 |
| C. Entwicklung eines mehrstufigen Target-Costing-Konzepts für Automobile..... | 103 |
| I. Begründung der Notwendigkeit eines mehrstufigen Ansatzes..... | 103 |
| II. Anforderungen an das mehrstufige Target-Costing-Konzept..... | 107 |
| 1. Kundenorientierte Ableitung von Zielkosten für Erzeugniselemente..... | 107 |
| 2. Detaillierte Erhebung von Kundenanforderungen..... | 110 |
| 3. Ursachenorientierte Kostenzurechnung..... | 115 |
| III. Formulierung von Verfahrensschritten für das mehrstufige Target-Costing-Konzept..... | 117 |
| 1. Erfassung und Strukturierung von Kundenanforderungen..... | 118 |
| a) Begriffliche Grundlagen..... | 118 |
| b) Bestehende methodische Basis..... | 124 |
| i) Einstufige Ansätze zur Erfassung und Strukturierung von Kundenanforderungen..... | 124 |
| ii) Hierarchische Ansätze zur Erfassung und Strukturierung von Kundenanforderungen..... | 127 |
| c) Vorschlag einer Methodik zur Erfassung und hierarchischen Strukturierung von Kundenanforderungen für Automobile..... | 131 |
| i) Methodik zur Erfassung von Kundenanforderungen..... | 131 |
| ii) Methodik zur hierarchischen Strukturierung von Kundenanforderungen..... | 134 |
| 2. Festlegung von Produktzielkosten..... | 147 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 3. | Ermittlung von Bedeutungsgraden für Kundenanforderungen..... | 148 |
| a) | Bestehende methodische Basis..... | 148 |
| b) | Vorschlag einer Methodik zur Ermittlung von Bedeutungsgraden für Kundenanforderungen..... | 150 |
| 4. | Festlegung kundenanforderungsbezogener Zielkosten..... | 156 |
| a) | Bestehende methodische Basis..... | 156 |
| b) | Vorschlag einer Methodik zur Zielkostenfestlegung für Kundenanforderungen..... | 158 |
| 5. | Erfassung der Erzeugnisstruktur von Automobilen für das Target Costing..... | 160 |
| a) | Bestehende methodische Basis..... | 160 |
| b) | Vorschlag einer Methodik zur formalen Abbildung der Erzeugnisstruktur von Automobilen..... | 163 |
| > | 6. Festlegung von Bedeutungsgraden für Erzeugniselemente..... | 169 |
| a) | Bestehende methodische Basis..... | 169 |
| s^ | b) Vorschlag einer Methodik zur Ermittlung bedingter Bedeutungsgrade für Erzeugniselemente..... | 172 |
| i) | Partielle bedingte Bedeutungsgrade von Erzeugniselementen..... | 172 |
| ii) | Globale bedingte Bedeutungsgrade von Erzeugniselementen..... | 179 |
| c) | Vorschlag einer Methodik zur Ermittlung absoluter Bedeutungsgrade für Erzeugniselemente..... | 184 |
| i) | Globale absolute Bedeutungsgrade von Erzeugniselementen..... | 185 |
| ii) | Partielle absolute Bedeutungsgrade von Erzeugniselementen..... | 189 |
| 7. | Festlegung erzeugniselementbezogener Zielkosten..... | 192 |
| a) | Bestehende methodische Basis..... | 192 |
| i) | Hierarchische Strukturierung planungsrelevanter Kosten für Erzeugniselemente..... | 192 |
| ii) | Ermittlung spaltbarer und nichtspaltbarer Zielkostenanteile für Baugruppen..... | 193 |
| b) | Vorschlag einer Methodik zur Zielkostenfestlegung für Erzeugniselemente..... | 195 |
| D. | Integration von Automobilzulieferern in das mehrstufige Target-Costing-Konzept..... | 201 |
| I. | Begriffliche Grundlagen..... | 201 |
| II. | Typisierung der Integration von Automobilzulieferern in das Target Costing der Hersteller..... | 207 |
| 1. | Machtbasiertes Target Costing..... | 207 |
| 2. | Kooperatives Target Costing..... | 210 |
| 3. | Entkoppeltes Target Costing..... | 213 |
| III. | Nähere Kennzeichnung und Prüfung der Adäquanz der Integrationstypen..... | 214 |
| 1. | Abhängigkeit der Adäquanz eines Integrationstyps von der Form der Geschäftsbeziehung..... | 214 |
| 2. | Nähere Kennzeichnung des machtbasierten Target Costing..... | 217 |
| 3. | Nähere Kennzeichnung des kooperativen Target Costing..... | 220 |
| 4. | Nähere Kennzeichnung des entkoppelten Target Costing..... | 222 |

| | |
|--|------------|
| IV. Typisierung der Automobilzulieferer nach ihrer Integration in das Target | |
| Costing des Herstellers..... | 225 |
| 1. Systempartner..... | 225 |
| 2. Serienentwicklungszulieferer..... | 228 |
| 3. Marktzulieferer..... | 231 |
| V. Integrationstypspezifische Ausgestaltung der Verfahrensschritte | |
| zur Zielkostenspaltung..... | 233 |
| 1. Abgrenzung des Betrachtungsbereichs..... | 233 |
| 2. Kooperatives Target Costing zur Integration von Systempartnern..... | 236 |
| a) Benötigte Ausgangsdaten..... | 236 |
| b) Festlegung vorläufiger hersteller- und zuliefererbezogener Zielkosten für | |
| Systeme..... | 238 |
| c) Ermittlung des partiellen absoluten Bedeutungsgrades für | |
| Kundenanforderungen im Hinblick auf Systeme..... | 240 |
| d) Durchführung eines Konzeptwettbewerbs zur Auswahl geeigneter | |
| Systempartner..... | 242 |
| v e) Festlegung verbindlicher hersteller- und zuliefererbezogener Zielkosten für | |
| Systeme..... | 245 |
| f) Festlegung verbindlicher zuliefererbezogener Zielkosten für die | |
| Erzeugniselemente von Systemen..... | 249 |
| 3. Machtbasiertes Target Costing zur Integration von | |
| Serienentwicklungszulieferern..... | 249 |
| a) Benötigte Ausgangsdaten..... | 249 |
| b) Festlegung hersteller- und zuliefererbezogener Zielkosten für Subsysteme..... | 251 |
| c) Festlegung zuliefererbezogener Zielkosten für die | |
| Erzeugniselemente von Subsystemen..... | 255 |
| 4. Entkoppeltes Target Costing zur Integration von Marktzulieferern..... | 259 |
| a) Benötigte Ausgangsdaten..... | 259 |
| b) Festlegung hersteller- und zuliefererbezogener Zielkosten für Teile..... | 260 |
| VI. Spezifizierung der Zielkostenerreichung im Rahmen des Zulieferer | |
| integrierenden Target Costing..... | 265 |
| 1. Instrumente zur Zielkostensicherung..... | 265 |
| a) Isolierte Maßnahmen zur Zielkostensicherung..... | 265 |
| b) Zulieferer integrierende Instrumente zur Zielkostensicherung..... | 267 |
| i) Instrumente zur kurzfristigen Zielkostensicherung..... | 267 |
| ii) Instrumente zur langfristigen Zielkostensicherung..... | 268 |
| 2. Instrumente zur Kostenkontrolle..... | 271 |
| E. Fazit..... | 273 |
| Literaturverzeichnis..... | 275 |
| Verzeichnis der Interviewpartner..... | 293 |