

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Thematisierung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzungen	9
1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	17
2. Lösungsansätze der Arbeit	20
2.1. Die theoretisch-konzeptionelle Sicht	20
2.2. Die empirische Sicht	21
2.3. Die methodisch-instrumentelle Sicht.....	26
3. Entwurf des Soll-Konzepts	33
3.1. Das Phasenschema.....	33
3.1.1. Übersicht	34
3.1.2. Beschreibung der Teilphasen	38
3.1.3. Ganzheitliches Entwicklungsverständnis.....	42
3.2. Die Integration der Instrumente zur Kostensteuerung.....	45
3.2.1. Schwerpunkte der Kostensteuerung	45
3.2.2. Bildung von Kostenzielen	49
3.2.3. Unterstützung der Zielerreichung	53
3.2.4. Kosten-Wird-Erfassung	56
3.3. Das Soll-Konzept im Überblick.....	61
4. Design der empirischen Untersuchung.....	63
4.1. Die schriftliche Befragung als Instrument der empirischen Forschung	63

4.2. Arbeitshypothesen und forschungsleitende Fragen	65
4.3. Untersuchungsvariablen und Aufbau des Fragebogens.....	66
4.4. Konstruktion der Stichprobe.....	70
4.5. Ablauf der Befragung	72
4.6. Auswahl und Grundlagen der statistischen Testverfahren	74
5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	81
5.1. Die Gesamtsicht.....	83
5.1.1. Die Struktur des Untersuchungssamples.....	83
5.1.2. Ergebnisse und Analysen zu den Hauptfragen	92
5.2. Strukturspezifische Zusammenhänge	104
5.2.1. Erfolgsabhängigkeit	106
5.2.2. Branchenabhängigkeit.....	120
5.2.3. Größenklassenabhängigkeit	126
5.2.4. F&E-Intensitätsabhängigkeit	136
6. Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung des Soll-Konzepts	147
6.1. Instrumentelle Steuerung	149
6.1.1. Zielbildung und -abstimmung.....	149
6.1.2. Zeitsteuerung.....	159
6.1.3. Variantenmanagement	160
6.1.4. Modernisierung des vorhandenen Instrumentariums.....	170
6.1.5. Zusammenfassung.....	174
6.2. Organisatorische Steuerung	176
6.2.1. Extern orientierte Abstimmung auf Markt- und Kundenanforde- rungen.....	177
6.2.2. Interne Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen	183
6.2.3. Zusammenfassung.....	188
6.3. Verhaltensorientierte Steuerung	190
6.3.1. Behavioral Accounting versus entscheidungsorientierte Kosten- rechnung.....	191
6.3.2. Partizipative Bildung von leistungsfordernden Zielen.....	194
6.3.3. Integration von Kostenzielen in F&E-Anreizsysteme	198

6.3.4. Bedeutung von Kontrollinformationen	201
6.3.5. Zusammenfassung.....	203
7. Zusammenfassung und Ergebnis der Arbeit	205
Literaturverzeichnis.....	215
Anhang	241

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Festlegung versus Entstehung der Produktkosten in den Funktionsbereichen eines typischen Industrieunternehmens	4
Abb. 1-2:	Aktuelle Problemlandkarte des Kostenmanagement	8
Abb. 1-3:	Forschung, Entwicklung, Konstruktion: Begriffsinhalte und betriebswirtschaftliche Bedeutung in industriellen Unternehmen	13
Abb. 1-4:	Im Rahmen einer Kostensteuerung in Entwicklung und Konstruktion zu integrierende Sichtweisen	15
Abb. 1-5:	Vorgehensweise der Arbeit nach forschungslogischem Ablauf.....	19
Abb. 2-1:	Auswahl wichtiger empirischer Studien im Bereich F&E-Management	22
Abb. 2-2:	Eignung des technisch-ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Instrumentariums für ein Produktkostenmanagement in den Phasen Entwicklung und Konstruktion.....	30
Abb. 3-1:	Phasenschema des Entwickelns und Konstruierens technischer Produkte und Systeme	35
Abb. 3-2:	Focus-up versus Building-up Development and Costing	43
Abb. 3-3:	Entgegengesetzte Ablaufrichtungen bei Produktentwicklung und Kalkulation	45
Abb. 3-4:	Gegensätzlicher Verlauf von Gestaltungsspielräumen zur Kostenbeeinflussung und der Genauigkeit von Kostenschätzungen im Produktentwicklungsprozeß	47
Abb. 3-5:	Target Management mit technischer, kostenorientierter und kundenorientierter Bewertungsdimension	50
Abb. 3-6:	Die Kernschritte des QFD dargestellt anhand des "House of Quality"	52
Abb. 3-7:	Die Grundschritte der Wertanalyse	54
Abb. 3-8:	Kostentreiber im Produktentwicklungsprozeß	61
Abb. 3-9:	Das Soll-Konzept zur technisch-wirtschaftlich integrierten Steuerung von Produktkosten in den Phasen Entwicklung und Konstruktion im Überblick	62
Abb. 4-1:	Stichprobenumfang und Rücklauf der empirischen Studie	72

Abb. 5-1:	Vorgehensweise der Datenauswertung und Aussagengewinnung	82
Abb. 5-2:	Zusammensetzung der Antworten nach Leitungsebenen und Funktionsbereichen.....	84
Abb. 5-3:	Prozentuale Aufteilung des Samples nach Größenklassen und Branche	85
Abb. 5-4:	Prozentuale Aufteilung des Samples nach Höhe der F&E-Intensität in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit	86
Abb. 5-5:	Die Produktinnovationsrate in Abhängigkeit der F&E-Intensität	88
Abb. 5-6:	Durchschnittliche F&E-Intensität und Produktinnovationsrate in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.....	89
Abb. 5-7:	Tendenzielle Entwicklung von Umsatz, Gewinn und F&E-Aufwand	90
Abb. 5-8:	Hauptprobleme im Wettbewerb aus Sicht der befragten Unternehmen	93
Abb. 5-9:	Aufgaben und Ziele in Entwicklung und Konstruktion.....	94
Abb. 5-10:	Gründe für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion	96
Abb. 5-11:	Verbreitungsgrade der in der Unternehmenspraxis für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion eingesetzten Methoden	97
Abb. 5-12:	Zielvorgaben für Kosten in Entwicklung und Konstruktion	99
Abb. 5-13:	Hindernisse für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion	101
Abb. 5-14:	Ist-Situation in der Unternehmenspraxis bezüglich der integrierten Steuerung von Produktkosten in den Phasen Entwicklung und Konstruktion	103
Abb. 5-15:	Aufteilung des Untersuchungssamples in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen als Ergebnis der Clusteranalyse.....	107
Abb. 5-16:	Struktur der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Gruppe	108
Abb. 5-17:	Unterschiedliche Ausprägung von Wettbewerbsproblemen in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	110
Abb. 5-18:	Unterschiedliche produktbezogene Ziele und Aufgaben in Entwicklung und Konstruktion in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	111
Abb. 5-19:	Unterschiedliche Gründe für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.....	113
Abb. 5-20:	Unterschiedliche Verbreitung von Kostenvorgaben und Instrumenten für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	114
Abb. 5-21:	Gemeinsamer Einsatz von Target Costing und QFD in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	115

Abb. 5-22: Unterschiedliche Ausprägungen von Hindernissen für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	117
Abb. 5-23: Unterschiedliche Wettbewerbsprobleme in den Branchen Maschinenbau und Elektro/Elektronik	121
Abb. 5-24: Unterschiedliche produktbezogene Ziele und Aufgaben in Entwicklung und Konstruktion in den Branchen Maschinenbau und Elektro/Elektronik	123
Abb. 5-25: Unterschiedliche Verbreitung von Instrumenten für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in den Branchen Maschinenbau und Elektro/Elektronik	124
Abb. 5-26: Größenklassenabhängige Ausprägungen von Wettbewerbsproblemen ..	126
Abb. 5-27: Größenklassenabhängige Ausprägungen von produktbezogenen Zielen und Aufgaben in Entwicklung und Konstruktion.....	128
Abb. 5-28: Quantitatives Ausmaß des Methodeneinsatzes für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.....	130
Abb. 5-29: Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Einsatz bestimmter Methoden für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion	131
Abb. 5-30: Größenklassenabhängige Einsatzhäufigkeiten von Kostenvorgaben in Entwicklung und Konstruktion von Produkten	132
Abb. 5-31: Größenklassenabhängige Ausprägungsformen von Hindernissen für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion	134
Abb. 5-32: Unterschiedliche Wettbewerbsprobleme in Abhängigkeit von der F&E-Intensität	137
Abb. 5-33: Unterschiedliche Gründe für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in Abhängigkeit von der F&E-Intensität	138
Abb. 5-34: Quantitatives Ausmaß des Methodeneinsatzes für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in Abhängigkeit von der F&E-Intensität	139
Abb. 5-35: Korrelation zwischen F&E-Intensität und Einsatz bestimmter Methoden für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion	141
Abb. 5-36: Einsatzhäufigkeiten von Kostenvorgaben in Entwicklung und Konstruktion in Abhängigkeit von der F&E-Intensität	143
Abb. 5-37: Ausprägungsformen von Hindernissen für ein Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion in Abhängigkeit von der F&E-Intensität	144

Abb. 6-1:	Wirkung der Gestaltungsdimensionen auf die Erfolgsfaktoren der technisch-wirtschaftlich integrierten Steuerung von Produktkosten	147
Abb. 6-2:	Auffächerung der Funktionen-Komponenten-Matrix des Target Costing durch ausgewählte Qualitätspläne der QFD-Methode als Kernstück eines "Cost-Quality-Deployment" am Beispiel Personalcomputer	155
Abb. 6-3:	Technisch-wirtschaftlich integriertes Target Management mit Hilfe eines erweiterten Zielindex.....	156
Abb. 6-4:	Erfolgsquoten von Führer- und Folgerstrategien im Bezug auf F&E und Markteintritt im Maschinenbau	158
Abb. 6-5:	Mögliche Hauptprozesse und Kostentreiber der durch die Variantenbildung in Entwicklung und Konstruktion induzierten Gemeinkostenentstehung	166
Abb. 6-6:	Formel zur Berechnung der Varianten-Prozeßstückkosten	168
Abb. 6-7:	Struktur eines typischen Cost Tables für den Maschinenbau.....	174
Abb. 6-8:	Gestaltungsempfehlungen zur instrumentellen Steuerung im Überblick	175
Abb. 6-9:	Gegensätzlicher Verlauf ("trade-off") zwischen zusätzlichem Kostenanfall und vom Kunden akzeptiertem Preisaufschlag in Abhängigkeit der Höhe der technischen Funktionalität	181
Abb. 6-10:	Gestaltungsempfehlungen zur organisatorischen Steuerung im Überblick	189
Abb. 6-11:	Zusammenhang zwischen Anspruchsniveau, Anforderungsniveau, verhaltenssteuernden Maßnahmen, Mitarbeiterleistung und Zielerreichung.....	197
Abb. 6-12:	Gestaltungsempfehlungen zur verhaltensorientierten Steuerung im Überblick	204
Abb. 7-1:	Hypothesenformulierung auf Grundlage der empirischen Ergebnisse....	210
Abb. 7-2:	Handlungsleitfaden für die technisch-wirtschaftlich integrierte Steuerung von Produktkosten in den Phasen Entwicklung und Konstruktion	212