

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVII
1 Grundlegung.....	1
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Terminologische Abgrenzungen.....	9
1.3 Bestimmung der wissenschaftstheoretischen Grundposition.....	20
1.4 Stand der Forschung auf dem Gebiet des Kostenmanagements.....	27
1.5 Gestaltung der Forschungskonzeption.....	55
2 Entwicklung einer Konzeption des proaktiven Kostenmanagements.....	83
2.0 Vorüberlegungen.....	83
2.1 Das System des proaktiven Kostenmanagements.....	84
2.2 Die Struktur des proaktiven Kostenmanagements.....	233
2.3 Die Konzeption des proaktiven Kostenmanagements im Überblick.....	263
3 Realprofile des proaktiven Kostenmanagements.....	265
3.0 Vorüberlegungen zur Bildung der Realprofile.....	265
3.1 Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 1.....	268
3.2 Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 2.....	309
3.3 Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 3.....	350
3.4 Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 4.....	391
3.5 Komparative Analyse der Realprofile.....	429
4 Zusammenfassung und Ausblick.....	467
4.1 Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse.....	467
4.2 Ausblick auf zukünftige Forschungsprogramme.....	477
Anhang: Fragebogen zur empirischen Untersuchung.....	481
Literaturverzeichnis.....	503
Stichwortverzeichnis.....	559

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII

1 Grundlegung	1
1.1 Einleitung	1
1.1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung	7
1.2 Terminologische Abgrenzungen	9
1.2.1 Zum Begriff 'Kostenmanagement'	9
1.2.1.1 Inhaltliche Bedeutung des Begriffs 'Kostenmanagement'	9
1.2.1.2 Kostenrechnung, Kostencontrolling, Kostenmanagement	12
1.2.2 Zum Begriff 'Proaktivität'	14
1.3 Bestimmung der wissenschaftstheoretischen Grundposition	20
1.3.1 Ziele und Methoden empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung	20
1.3.2 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit und Wahl der Forschungsmethode	25
1.4 Stand der Forschung auf dem Gebiet des Kostenmanagements	27
1.4.1 Überblick	27
1.4.2 Analyse des Forschungsstandes aus der Perspektive verschiedener Teildisziplinen	28
1.4.2.1 Betriebswirtschaftliche Kostenlehre	28
1.4.2.2 Controlling	30
1.4.2.3 Strategielehre	33
1.4.2.4 Organisationslehre	37
1.4.2.5 Ingenieurwissenschaften	40
1.4.2.6 Kritische Würdigung und Zwischenfazit	43
1.4.3 Analyse konzeptioneller Ansätze des Kostenmanagements	44
1.4.3.1 Human Resource-orientierte Ansätze	45
1.4.3.2 Strategieorientiertes Kostenmanagement	47
1.4.3.3 Marktorientiertes Kostenmanagement	48
1.4.3.4 Kostenmanagement als Prozeß	50
1.4.3.5 Kritische Würdigung und Zwischenfazit	52
1.4.4 Erklärungsbeitrag bestehender Forschungen zur Problemstellung der Arbeit	53
1.5 Gestaltung der Forschungskonzeption	55
1.5.1 Entwicklung eines konzeptionellen Ausgangsbezugsrahmens	56
1.5.2 Ausblick auf die weitere Präzisierung des Bezugsrahmens	61

1.5.3	Entwicklung des Untersuchungsdesigns.....	63
1.5.3.1	Festlegung des globalen Forschungsdesigns	63
1.5.3.2	Festlegung des speziellen Forschungsdesigns	65
1.5.3.2.1	Bestimmung der Erhebungsmethode.....	65
1.5.3.2.2	Erstellung des Erhebungsinstrumentes	68
1.5.3.2.3	Bestimmung der Erhebungs- und Untersuchungseinheiten.....	71
1.5.3.2.4	Exkurs: Das Wettbewerbsumfeld der deutschen Automobilindustrie	74
1.5.3.2.5	Erläuterungen zur Durchführung der Datenerhebung.....	79
1.5.3.2.6	Bestimmung des Auswertungsdesigns	80
2	Entwicklung einer Konzeption des proaktiven Kostenmanagements	83
2.0	Vorüberlegungen.....	83
2.1	Das System des proaktiven Kostenmanagements	84
2.1.1	Aufgaben des proaktiven Kostenmanagements	84
2.1.1.1	Literaturgestützte Analyse zur Ableitung der Aufgaben	84
2.1.1.2	Kostenplanung	88
2.1.1.2.1	Begriff und Formen	88
2.1.1.2.2	Produktbezogene Kostenplanung	89
2.1.1.2.2.1	Progressive Produktkostenplanung	89
2.1.1.2.2.2	Retrograde Produktkostenplanung	90
2.1.1.2.2.3	Lebenszyklusorientierte Kostenplanung	94
2.1.1.2.2.4	Planung von kontinuierlich sinkenden Kostenzielen im Marktzyklus	96
2.1.1.2.2.5	Analyse der Anforderungserfüllung.....	97
2.1.1.2.2.6	Operationalisierung.....	100
2.1.1.2.3	Periodenbezogene Kostenplanung	101
2.1.1.2.3.1	Bereichsorientierte Kostenplanung	102
2.1.1.2.3.2	Prozeßorientierte Kostenplanung	104
2.1.1.2.3.3	Marktorientierte Kostenplanung	106
2.1.1.2.3.4	Planung von kontinuierlich sinkenden Kostenzielen.....	109
2.1.1.2.3.5	Planung von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	110
2.1.1.2.3.6	Analyse der Anforderungserfüllung.....	112
2.1.1.2.3.7	Operationalisierung.....	114
2.1.1.3	Kostensteuerung	115
2.1.1.3.1	Maßnahmenplanung	115
2.1.1.3.1.1	Begriff	115
2.1.1.3.1.2	Kostenanalyse	117
2.1.1.3.1.3	Kostenfrühaufklärung	124
2.1.1.3.1.4	Formulierung von kostenpolitischen Maßnahmen.....	127
2.1.1.3.1.5	Analyse der Anforderungserfüllung.....	130
2.1.1.3.1.6	Operationalisierung.....	132

	2.1.1.3.2	Maßnahmenimplementierung	133
	2.1.1.3.2.1	Begriff	133
	2.1.1.3.2.2	Sachorientierte Aufgaben.....	134
	2.1.1.3.2.3	Verhaltensorientierte Aufgaben	136
	2.1.1.3.2.4	Analyse der Anforderungserfüllung.....	139
	2.1.1.3.2.5	Operationalisierung.....	140
2.1.1.4		Kostenkontrolle.....	141
	2.1.1.4.1	Begriff und Formen	141
	2.1.1.4.2	Produktbezogene Kostenkontrolle.....	144
	2.1.1.4.2.1	Produktkostenkontrolle im Entstehungszyklus.....	145
	2.1.1.4.2.2	Produktkostenkontrolle im Marktzyklus.....	147
	2.1.1.4.2.3	Kontrolle der Lebenszykluskostenziele	148
	2.1.1.4.2.4	Analyse der Anforderungserfüllung.....	149
	2.1.1.4.2.5	Operationalisierung.....	151
	2.1.1.4.3	Periodenbezogene Kostenkontrolle	151
	2.1.1.4.3.1	Bereichsorientierte Kostenkontrolle	152
	2.1.1.4.3.2	Prozeßorientierte Kostenkontrolle	154
	2.1.1.4.3.3	Kontrolle der Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen.....	157
	2.1.1.4.3.4	Kontrolle der Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	157
	2.1.1.4.3.5	Analyse der Anforderungserfüllung.....	158
	2.1.1.4.3.6	Operationalisierung.....	160
2.1.2		Objekte des proaktiven Kostenmanagements	161
	2.1.2.1	Literaturgestützte Analyse zur Ableitung der Objekte	161
	2.1.2.2	Produkte.....	163
	2.1.2.2.1	Begriff und Problemaufriß.....	163
	2.1.2.2.2	Marktgerechte Produktgestaltung	164
	2.1.2.2.3	Fertigungs- und montagegerechte Produktgestaltung	169
	2.1.2.2.4	Komplexitätsgerechte Produktgestaltung	172
	2.1.2.2.5	Kostengünstige Produktgestaltung	175
	2.1.2.2.6	Analyse der Anforderungserfüllung	177
	2.1.2.2.7	Operationalisierung.....	179
	2.1.2.3	Prozesse	180
	2.1.2.3.1	Begriff und Problemaufriß.....	180
	2.1.2.3.2	Identifikation und Selektion von Prozessen	183
	2.1.2.3.3	Formen der Prozeßoptimierung	186
	2.1.2.3.4	Maßnahmen der Prozeßoptimierung.....	188
	2.1.2.3.5	Integration von Produkt- und Prozeßgestaltung	192
	2.1.2.3.6	Analyse der Anforderungserfüllung.....	194
	2.1.2.3.7	Operationalisierung.....	196
	2.1.2.4	Ressourcen.....	197
	2.1.2.4.1	Begriff und Problemaufriß.....	197
	2.1.2.4.2	Material	199
	2.1.2.4.2.1	Materialbeschaffung.....	200
	2.1.2.4.2.2	Materialrationalisierung	208
	2.1.2.4.2.3	Analyse der Anforderungserfüllung.....	210
	2.1.2.4.2.4	Operationalisierung.....	212

2.1.2.4.3	Personal.....	213
2.1.2.4.3.1	Personaleinsatz.....	214
2.1.2.4.3.2	Personalentlohnung.....	216
2.1.2.4.3.3	Personalentwicklung.....	217
2.1.2.4.3.4	Personalfreisetzung.....	218
2.1.2.4.3.5	Analyse der Anforderungserfüllung.....	220
2.1.2.4.3.6	Operationalisierung.....	221
2.1.3	Instrumente des proaktiven Kostenmanagements.....	222
2.1.3.1	Literaturgestützte Analyse zur Ableitung der Instrumente.....	222
2.1.3.2	Integrierende Darstellung der Instrumente.....	227
2.1.3.3	Analyse der Anforderungserfüllung.....	229
2.1.3.4	Operationalisierung.....	232
2.2	Die Struktur des proaktiven Kostenmanagements.....	233
2.2.1	Zur Organisationsbedürftigkeit des proaktiven Kostenmanagements.....	233
2.2.2	Problemspezifische Analyse des Forschungsstandes.....	234
2.2.3	Konzeptionalisierung und Operationalisierung struktureller Dimensionen des proaktiven Kostenmanagements.....	237
2.2.3.1	Spezialisierung.....	237
2.2.3.1.1	Begriff.....	237
2.2.3.1.2	Darstellung der Kostenmanagement-Träger.....	238
2.2.3.1.2.1	Unternehmensinterne Träger.....	238
2.2.3.1.2.2	Unternehmensexterne Träger.....	243
2.2.3.1.2.3	Kritische Beurteilung und Zwischenfazit.....	244
2.2.3.1.3	Partizipation der Kostenmanagement-Träger.....	246
2.2.3.1.4	Analyse der Anforderungserfüllung.....	248
2.2.3.1.5	Operationalisierung.....	250
2.2.3.2	Koordination.....	252
2.2.3.2.1	Begriff.....	252
2.2.3.2.2	Darstellung von Koordinationsmechanismen.....	254
2.2.3.2.2.1	Technokratische Koordinationsinstrumente.....	255
2.2.3.2.2.2	Personenorientierte Koordinationsinstrumente.....	255
2.2.3.2.2.3	Strukturelle Koordinationsinstrumente.....	257
2.2.3.2.2.4	Kritische Beurteilung und Zwischenfazit.....	258
2.2.3.2.3	Analyse der Anforderungserfüllung.....	260
2.2.3.2.4	Operationalisierung.....	261
2.3	Die Konzeption des proaktiven Kostenmanagements im Überblick.....	263
3	Realprofile des proaktiven Kostenmanagements.....	265
3.0	Vorüberlegungen zur Bildung der Realprofile.....	265
3.1	Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 1.....	268
3.1.1	Kostenmanagement-System.....	268
3.1.1.1	Aufgaben.....	268
3.1.1.1.1	Kostenplanung.....	268
3.1.1.1.2	Kostensteuerung.....	274
3.1.1.1.3	Kostenkontrolle.....	280

3.1.1.2	Objekte.....	284
3.1.1.2.1	Produkte.....	284
3.1.1.2.2	Prozesse.....	287
3.1.1.2.3	Ressourcen.....	289
3.1.1.3	Instrumente.....	295
3.1.2	Kostenmanagement-Struktur.....	298
3.1.2.1	Spezialisierung.....	298
3.1.2.2	Koordination.....	302
3.1.3	Darstellung, Interpretation und zusammenfassende Beurteilung des Realprofils von Unternehmen 1.....	306
3.2	Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 2.....	309
3.2.1	Kostenmanagement-System.....	309
3.2.1.1	Aufgaben.....	309
3.2.1.1.1	Kostenplanung.....	309
3.2.1.1.2	Kostensteuerung.....	313
3.2.1.1.3	Kostenkontrolle.....	322
3.2.1.2	Objekte.....	325
3.2.1.2.1	Produkte.....	325
3.2.1.2.2	Prozesse.....	329
3.2.1.2.3	Ressourcen.....	331
3.2.1.3	Instrumente.....	337
3.2.2	Kostenmanagement-Struktur.....	339
3.2.2.1	Spezialisierung.....	339
3.2.2.2	Koordination.....	343
3.2.3	Darstellung, Interpretation und zusammenfassende Beurteilung des Realprofils von Unternehmen 2.....	347
3.3	Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 3.....	350
3.3.1	Kostenmanagement-System.....	350
3.3.1.1	Aufgaben.....	350
3.3.1.1.1	Kostenplanung.....	350
3.3.1.1.2	Kostensteuerung.....	355
3.3.1.1.3	Kostenkontrolle.....	361
3.3.1.2	Objekte.....	365
3.3.1.2.1	Produkte.....	365
3.3.1.2.2	Prozesse.....	369
3.3.1.2.3	Ressourcen.....	371
3.3.1.3	Instrumente.....	378
3.3.2	Kostenmanagement-Struktur.....	380
3.3.2.1	Spezialisierung.....	380
3.3.2.2	Koordination.....	384
3.3.3	Darstellung, Interpretation und zusammenfassende Beurteilung des Realprofils von Unternehmen 3.....	388
3.4	Empirische Befunde zum Kostenmanagement bei Unternehmen 4.....	391
3.4.1	Kostenmanagement-System.....	391
3.4.1.1	Aufgaben.....	391
3.4.1.1.1	Kostenplanung.....	391
3.4.1.1.2	Kostensteuerung.....	395
3.4.1.1.3	Kostenkontrolle.....	401

3.4.1.2	Objekte.....	404
3.4.1.2.1	Produkte.....	404
3.4.1.2.2	Prozesse.....	408
3.4.1.2.3	Ressourcen.....	410
3.4.1.3	Instrumente.....	416
3.4.2	Kostenmanagement-Struktur.....	418
3.4.2.1	Spezialisierung.....	418
3.4.2.2	Koordination.....	423
3.4.3	Darstellung, Interpretation und zusammenfassende Beurteilung des Realprofils von Unternehmen 4.....	426
3.5	Komparative Analyse der Realprofile.....	429
3.5.1	Vergleich der Gesamtprofile.....	429
3.5.2	Vergleich ausgewählter Einzelbefunde zum System und zur Struktur des proaktiven Kostenmanagements.....	436
3.5.2.1	Kostenplanung.....	436
3.5.2.1.1	Produktbezogene Kostenplanung.....	436
3.5.2.1.2	Periodenbezogene Kostenplanung.....	438
3.5.2.2	Kostensteuerung.....	439
3.5.2.2.1	Maßnahmenplanung.....	439
3.5.2.2.2	Maßnahmenimplementierung.....	444
3.5.2.3	Kostenkontrolle.....	445
3.5.2.3.1	Produktbezogene Kostenkontrolle.....	445
3.5.2.3.2	Periodenbezogene Kostenkontrolle.....	446
3.5.2.4	Produkte.....	447
3.5.2.5	Prozesse.....	449
3.5.2.6	Ressourcen.....	451
3.5.2.6.1	Material.....	451
3.5.2.6.2	Personal.....	453
3.5.2.7	Instrumente.....	456
3.5.2.8	Spezialisierung.....	458
3.5.2.9	Koordination.....	461
3.5.3	Kritische Gesamtbeurteilung der Untersuchungsergebnisse.....	463
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	467
4.1	Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse.....	467
4.2	Ausblick auf zukünftige Forschungsprogramme.....	477
	Anhang: Fragebogen zur empirischen Untersuchung.....	481
	Literaturverzeichnis.....	503
	Stichwortverzeichnis.....	559

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.2-1: Abgrenzung von Kostenrechnung, -controlling und -management	14
Abb. 1.2-2: Strategisches Dreieck	15
Abb. 1.2-3: Merkmalsdimensionen und Merkmale der Proaktivität	19
Abb. 1.4-1: Teilgebiete einer modernen Kostenlehre.....	29
Abb. 1.4-2: Historische Entwicklung der Instrumente des Kostenmanagements	31
Abb. 1.4-3: Das Modell der Wertkette	35
Abb. 1.4-4: Schematische Darstellung von Kostenfestlegung und Kostenanfall.....	41
Abb. 1.4-5: Strategic Framework for Cost Management	45
Abb. 1.4-6: Marktorientiertes Kostenmanagement	49
Abb. 1.4-7: The strategic cost management process	52
Abb. 1.5-1: Erste Konkretisierungsstufe des Ausgangsbezugsrahmens.....	58
Abb. 1.5-2: Zweite Konkretisierungsstufe des Ausgangsbezugsrahmens.....	60
Abb. 1.5-3: Wettbewerbsumfeld der Automobilhersteller	75
Abb. 2.1-1: Kostenmanagement-Aufgaben	87
Abb. 2.1-2: Ansätze zur produktbezogenen Kostenplanung	89
Abb. 2.1-3: Retrograde Produktkostenplanung	91
Abb. 2.1-4: Planung von Lebenszykluskosten und -erlösen	95
Abb. 2.1-5: Kontinuierlich sinkende Produktkostenziele.....	97
Abb. 2.1-6: Ansätze zur periodenbezogenen Kostenplanung.....	102
Abb. 2.1-7: Analytische Kostenplanung in einer Fertigungskostenstelle	103
Abb. 2.1-8: Ableitung der periodenbezogenen Kostenziele.....	107
Abb. 2.1-9: Morphologischer Kasten zur Analyse der Kostensituation.....	118
Abb. 2.1-10: Kostenanalyse eines Wettbewerbsproduktes	121
Abb. 2.1-11: Analyse der Kostenketten von Wettbewerbsprodukten	122
Abb. 2.1-12: Klassifikation von Anreizen.....	135
Abb. 2.1-13: Kostenkontrolle im Entstehungszyklus eines Produktes.....	146
Abb. 2.1-14: Kostenkontrolle in einer Fertigungskostenstelle	153
Abb. 2.1-15: Kontrolle auf der Basis von monetären und nicht-monetären Größen.....	158
Abb. 2.1-16: Beziehungszusammenhang der Leistungserstellung	162
Abb. 2.1-17: Ursachen von Kostennachteilen	163
Abb. 2.1-18: Produktfunktionen und Produktkomponenten	164
Abb. 2.1-19: Kano-Modell	165
Abb. 2.1-20: Quality Function Deployment am Beispiel eines Pkw-Außenspiegels.....	167

Abb. 2.1-21: Vorgehensschritte des QFD	168
Abb. 2.1-22: Prozeßmodell.....	181
Abb. 2.1-23: Kunden-Lieferanten-Beziehungen	182
Abb. 2.1-24: Strukturierung von Prozessen.....	185
Abb. 2.1-25: Kombination von Reengineering und kontinuierlicher Prozeßverbesserung...	188
Abb. 2.1-26: Prozeßverlagerung im Rahmen der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette	191
Abb. 2.1-27: Sequentielle vs. simultane Produkt- und Prozeßentwicklung	193
Abb. 2.1-28: Struktur primärer Kostenarten in ausgewählten Branchen (1996).....	198
Abb. 2.1-29: Einfluß der traditionellen Beschaffungsstrategie auf die Kostenstruktur der Lieferanten	201
Abb. 2.1-30: Kostenbestandteile des 'Total Cost of Ownership'	206
Abb. 2.1-31: Beispiel einer Total Cost of Ownership-Analyse.....	207
Abb. 2.1-32: Zusammenwirken und Einsatzschwerpunkte der Kostenmanagement- Instrumente	228
Abb. 2.2-1: Teamorientierte Organisationsformen.....	241
Abb. 2.3-1: Theoriegestützte Konzeption des proaktiven Kostenmanagements.....	263
Abb. 3.0-1: Schematische Vorgehensweise zur Profilbildung	267
Abb. 3.1-1: Ableitung der produktbezogenen Kostenziele aus den Nettoerlösen.....	269
Abb. 3.1-2: Profil zur produktbezogenen Kostenplanung	270
Abb. 3.1-3: Planung von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	273
Abb. 3.1-4: Profil zur periodenbezogenen Kostenplanung	273
Abb. 3.1-5: Kostenanalyse.....	274
Abb. 3.1-6: Kostenfrühaufklärung.....	275
Abb. 3.1-7: Anwendung von Kaizen (KVP)	276
Abb. 3.1-8: Profil zur Maßnahmenplanung	277
Abb. 3.1-9: Business Plan zur Maßnahmenverfolgung	278
Abb. 3.1-10: Ansätze zur Akzeptanzförderung	279
Abb. 3.1-11: Profil zur Maßnahmenimplementierung	280
Abb. 3.1-12: Kontrolle der Produktkosten	280
Abb. 3.1-13: Profil zur produktbezogenen Kostenkontrolle	281
Abb. 3.1-14: Kostenkontrolle für Bereiche/Kostenstellen und Prozesse	282
Abb. 3.1-15: Kontrolle von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	283
Abb. 3.1-16: Profil zur periodenbezogenen Kostenkontrolle.....	283
Abb. 3.1-17: Einsatz von Methoden zur kundenorientierten Produktgestaltung	284
Abb. 3.1-18: Komplexitätsmanagement.....	285
Abb. 3.1-19: Profil zur Produktgestaltung.....	286

Abb. 3.1-20: Beispiele für nicht-wertschöpfende Aktivitäten bei U1	287
Abb. 3.1-21: Optimierung von Prozessen	288
Abb. 3.1-22: Profil zur Prozeßgestaltung	289
Abb. 3.1-23: Ansätze zur Materialkostensenkung und Lieferantenunterstützung	291
Abb. 3.1-24: Profil zum Materialmanagement	292
Abb. 3.1-25: Personaleinsatzbetrieb bei U1	294
Abb. 3.1-26: Profil zum Personalmanagement	295
Abb. 3.1-27: Einsatzintensität von Instrumenten des Kostenmanagements	296
Abb. 3.1-28: Wahrnehmung der Kostenmanagement-Aufgaben	299
Abb. 3.1-29: Partizipation an den Entscheidungen bei Kostenmanagement-Aufgaben	301
Abb. 3.1-30: Profil zur Spezialisierung (Kostenmanagement-Träger)	302
Abb. 3.1-31: Einsatzintensität von Koordinationsinstrumenten	303
Abb. 3.1-32: Abstimmung zwischen der Entwicklung und anderen Funktionsbereichen	304
Abb. 3.1-33: Profil zur Koordination	305
Abb. 3.1-34: Realprofil des proaktiven Kostenmanagements von Unternehmen 1	306
Abb. 3.2-1: Kostenstruktur in der Affordable Business Structure	310
Abb. 3.2-2: Profil zur produktbezogenen Kostenplanung	311
Abb. 3.2-3: Planung von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	312
Abb. 3.2-4: Profil zur periodenbezogenen Kostenplanung	313
Abb. 3.2-5: Kostenanalyse	314
Abb. 3.2-6: Value Chain Flow Chart	315
Abb. 3.2-7: Tier 1 Supplier Cost Element Structure (fiktives Beispiel)	315
Abb. 3.2-8: Kostenfrühaufklärung	316
Abb. 3.2-9: Anwendung von Kaizen (KVP)	317
Abb. 3.2-10: Target Achievement Plan (TAP) (fiktives Beispiel)	318
Abb. 3.2-11: Profil zur Maßnahmenplanung	319
Abb. 3.2-12: Ansätze zur Akzeptanzförderung	320
Abb. 3.2-13: Profil zur Maßnahmenimplementierung	321
Abb. 3.2-14: Kontrolle der Produktkosten	322
Abb. 3.2-15: Profil zur produktbezogenen Kostenkontrolle	323
Abb. 3.2-16: Kostenkontrolle für Bereiche/Kostenstellen und Prozesse	324
Abb. 3.2-17: Kontrolle der Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	324
Abb. 3.2-18: Profil zur periodenbezogenen Kostenkontrolle	325
Abb. 3.2-19: Einsatz von Methoden zur kundenorientierten Produktgestaltung	326
Abb. 3.2-20: Komplexitätsmanagement	327
Abb. 3.2-21: Profil zur Produktgestaltung	328

Abb. 3.2-22: Optimierung von Prozessen	330
Abb. 3.2-23: Profil zur Prozeßgestaltung	331
Abb. 3.2-24: Ansätze zur Materialkostensenkung und Lieferantenunterstützung	333
Abb. 3.2-25: Profil zum Materialmanagement	334
Abb. 3.2-26: Profil zum Personalmanagement	336
Abb. 3.2-27: Einsatzintensität von Instrumenten des Kostenmanagements	337
Abb. 3.2-28: Befunde zur Wahrnehmung der Kostenmanagement-Aufgaben	340
Abb. 3.2-29: Partizipation an den Entscheidungen bei Kostenmanagement-Aufgaben	343
Abb. 3.2-30: Profil zur Spezialisierung (Kostenmanagement-Träger)	343
Abb. 3.2-31: Einsatzintensität von Koordinationsinstrumenten	344
Abb. 3.2-32: Abstimmung zwischen der Entwicklung und anderen Funktionsbereichen	346
Abb. 3.2-33: Profil zur Koordination	346
Abb. 3.2-34: Realprofil des proaktiven Kostenmanagements von Unternehmen 2	348
Abb. 3.3-1: Ableitung marktorientierter Kostenziele	350
Abb. 3.3-2: Profil zur produktbezogenen Kostenplanung	353
Abb. 3.3-3: Planung von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	354
Abb. 3.3-4: Profil zur periodenbezogenen Kostenplanung	355
Abb. 3.3-5: Kostenanalyse	356
Abb. 3.3-6: Kostenfrühaufklärung	357
Abb. 3.3-7: Anwendung von Kaizen (KVP)	358
Abb. 3.3-8: Profil zur Maßnahmenplanung	359
Abb. 3.3-9: Ansätze zur Akzeptanzförderung	360
Abb. 3.3-10: Profil zur Maßnahmenimplementierung	361
Abb. 3.3-11: Kontrolle der Produktkosten	362
Abb. 3.3-12: Profil zur produktbezogenen Kostenkontrolle	363
Abb. 3.3-13: Kostenkontrolle für Bereiche/Kostenstellen und Prozesse	364
Abb. 3.3-14: Kontrolle der Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	364
Abb. 3.3-15: Profil zur periodenbezogenen Kostenkontrolle	365
Abb. 3.3-16: Einsatz von Methoden zur kundenorientierten Produktgestaltung	366
Abb. 3.3-17: Komplexitätsmanagement	367
Abb. 3.3-18: Profil zur Produktgestaltung	368
Abb. 3.3-19: Zusammenwirken der Kernprozesse bei U3	369
Abb. 3.3-20: Optimierung von Prozessen	370
Abb. 3.3-21: Profil zur Prozeßgestaltung	371
Abb. 3.3-22: Ansätze der Materialkostensenkung und Lieferantenunterstützung	373
Abb. 3.3-23: Profil zum Materialmanagement	374

Abb. 3.3-24: Profil zum Personalmanagement.....	377
Abb. 3.3-25: Einsatzintensität von Instrumenten des Kostenmanagements.....	378
Abb. 3.3-26: Wahrnehmung der Kostenmanagement-Aufgaben	381
Abb. 3.3-27: Partizipation an den Entscheidungen bei Kostenmanagement-Aufgaben.....	383
Abb. 3.3-28: Profil zur Spezialisierung (Kostenmanagement-Träger).....	384
Abb. 3.3-29: Einsatz von Koordinationsinstrumenten	385
Abb. 3.3-30: Abstimmung zwischen der Entwicklung und anderen Funktionsbereichen	387
Abb. 3.3-31: Profil zur Koordination	387
Abb. 3.3-32: Realprofil des proaktiven Kostenmanagements von Unternehmen 3	389
Abb. 3.4-1: Profil zur produktbezogenen Kostenplanung.....	392
Abb. 3.4-2: Planung von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	394
Abb. 3.4-3: Profil zur periodenbezogenen Kostenplanung	394
Abb. 3.4-4: Kostenanalyse.....	395
Abb. 3.4-5: Kostenfrühaufklärung.....	397
Abb. 3.4-6: Anwendung von Kaizen (KVP)	398
Abb. 3.4-7: Profil zur Maßnahmenplanung.....	399
Abb. 3.4-8: Ansätze zur Vermeidung von Widerständen.....	400
Abb. 3.4-9: Profil zur Maßnahmenimplementierung	401
Abb. 3.4-10: Kontrolle der Produktkosten	402
Abb. 3.4-11: Profil zur produktbezogenen Kostenkontrolle	402
Abb. 3.4-12: Kostenkontrolle für Bereiche/Kostenstellen und Prozesse	403
Abb. 3.4-13: Kontrolle von Zielvorgaben für nicht-monetäre Steuergrößen	403
Abb. 3.4-14: Profil zur periodenbezogenen Kostenkontrolle.....	404
Abb. 3.4-15: Einsatz von Methoden zur kundenorientierten Produktgestaltung	405
Abb. 3.4-16: Komplexitätsmanagement.....	406
Abb. 3.4-17: Profil zur Produktgestaltung.....	408
Abb. 3.4-18: Optimierung von Prozessen	409
Abb. 3.4-19: Profil zur Prozeßgestaltung	410
Abb. 3.4-20: Ansätze zur Materialkostensenkung und Lieferantenunterstützung	412
Abb. 3.4-21: Profil zum Materialmanagement.....	413
Abb. 3.4-22: Profil zum Personalmanagement.....	415
Abb. 3.4-23: Einsatzintensität von Instrumenten des Kostenmanagements.....	417
Abb. 3.4-24: Wahrnehmung der Kostenmanagement-Aufgaben	419
Abb. 3.4-25: Organisatorische Verankerung der Kaizen-Aktivitäten	421
Abb. 3.4-26: Partizipation an den Entscheidungen bei Kostenmanagement-Aufgaben.....	422
Abb. 3.4-27: Profil zur Spezialisierung (Kostenmanagement-Träger).....	423

Abb. 3.4-28: Einsatzintensität von Koordinationsinstrumenten.....	423
Abb. 3.4-29: Abstimmung zwischen der Entwicklung und anderen Funktionsbereichen	425
Abb. 3.4-30: Profil zur Koordination	425
Abb. 3.4-31: Realprofil des proaktiven Kostenmanagements von Unternehmen 4	427
Abb. 3.5-1: Realprofile der Unternehmen 1 - 4.....	430
Abb. 3.5-2: Theoretisch und empirisch fundierte Konzeption des proaktiven Kostenmanagements.....	466

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.2-1: Kostenmanagement als Sammelbegriff für neuere Verfahren der Kostenrechnung.....	10
Tab. 1.2-2: Kostenmanagement als Philosophie oder Denkhaltung.....	10
Tab. 1.2-3: Kostenmanagement als bewußte Kostenbeeinflussung.....	12
Tab. 1.2-4: Marktorientierung als Anforderung an das Kostenmanagement.....	16
Tab. 1.2-5: Ganzheitlichkeit als Anforderung an das Kostenmanagement.....	16
Tab. 1.2-6: Antizipation als Anforderung an das Kostenmanagement.....	17
Tab. 1.2-7: Kontinuität als Anforderung an das Kostenmanagement.....	18
Tab. 1.2-8: Partizipation als Anforderung an das Kostenmanagement.....	18
Tab. 1.2-9: Interdisziplinarität als Anforderung an das Kostenmanagement.....	19
Tab. 1.5-1: Äquivalente Begriffe zwischen empirischer und theoretischer Sprache.....	63
Tab. 1.5-2: Umsatz, Mitarbeiter und Produktionsvolumen der deutschen Pkw-Hersteller in 1997.....	73
Tab. 1.5-3: Umsatzrendite (vor Steuern) von Automobilherstellern im Vergleich.....	79
Tab. 1.5-4: Zuordnung der Fragen auf die Interviewpartner.....	80
Tab. 2.1-1: Chronologische Synopse zu den Aufgaben des Kostenmanagements (Literaturauswahl).....	85
Tab. 2.1-2: Proaktive Teilmerkmale der produktbezogenen Kostenplanung.....	100
Tab. 2.1-3: Prozeßorientierte Kostenplanung.....	106
Tab. 2.1-4: Nicht-monetäre Steuergrößen (Beispiele).....	111
Tab. 2.1-5: Proaktive Teilmerkmale der periodenbezogenen Kostenplanung.....	114
Tab. 2.1-6: Proaktive Teilmerkmale der Maßnahmenplanung.....	132
Tab. 2.1-7: Ursachen und Wirkungen von Widerständen bei der Implementierung kostenpolitischer Maßnahmen.....	137
Tab. 2.1-8: Erfolgsfaktoren der Maßnahmenimplementierung.....	139
Tab. 2.1-9: Proaktive Teilmerkmale der Maßnahmenimplementierung.....	140
Tab. 2.1-10: Merkmale unterschiedlicher Kontrollformen.....	143
Tab. 2.1-11: Proaktive Teilmerkmale der produktbezogenen Kostenkontrolle.....	150
Tab. 2.1-12: Prozeßorientierte Kostenkontrolle.....	155
Tab. 2.1-13: Proaktive Teilmerkmale der periodenbezogenen Kostenkontrolle.....	160
Tab. 2.1-14: Chronologische Synopse zu den Objekten des Kostenmanagements.....	161
Tab. 2.1-15: Trade-off-Entscheidungen zwischen Produkten mit alternativen Merkmalsausprägungen.....	166
Tab. 2.1-16: Beeinflussung des Konstruktionsprozesses hinsichtlich montagegerechter Produktgestaltung.....	171

Tab. 2.1-17: Kostentreibende Auswirkungen der Variantenvielfalt in verschiedenen Funktionsbereichen	173
Tab. 2.1-18: Empirische Untersuchungen zur Variantenvielfalt	174
Tab. 2.1-19: Ansätze des Komplexitätsmanagements	174
Tab. 2.1-20: Proaktive Teilmerkmale der Produktgestaltung	178
Tab. 2.1-21: Gegenüberstellung verschiedener Formen der Prozeßoptimierung	187
Tab. 2.1-22: Proaktive Teilmerkmale der Prozeßgestaltung	195
Tab. 2.1-23: Lieferantenkategorien.....	202
Tab. 2.1-24: Ansätze zur Unterstützung von Lieferanten bei der Kostensenkung	205
Tab. 2.1-25: Vorteile durch Modular Sourcing	209
Tab. 2.1-26: Proaktive Teilmerkmale des Materialmanagements	212
Tab. 2.1-27: Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	215
Tab. 2.1-28: Proaktive Teilmerkmale des Personalmanagements	221
Tab. 2.1-29: Alphabetische Synopse der wichtigsten Kostenmanagement-Instrumente.....	225
Tab. 2.1-30: Erfüllung der Anforderungen durch die Kostenmanagement-Instrumente.....	231
Tab. 2.2-1: Role of the Cost Management Center at Fuji Xerox	239
Tab. 2.2-2: Erfüllung der Anforderungen durch die Kostenmanagement-Träger	250
Tab. 2.2-3: Kostenmanagementspezifischer Abstimmungsbedarf an den Schnittstellen der Entwicklung zu anderen Funktionsbereichen.....	253
Tab. 2.2-4: Beispiele für Teams als strukturelle Koordinationsinstrumente im Kostenmanagement	258
Tab. 2.2-5: Tendenzielle Eignung der Koordinationsmechanismen zur Abstimmung der Kostenmanagement-Aufgaben.....	259
Tab. 2.2-6: Erfüllung der Anforderungen durch die Koordinationsmechanismen	261
Tab. 3.0-1: Verbale Verankerung der fünfstufigen Ratingskala	266
Tab. 3.2-1: Total Cost Management (TCM).....	317
Tab. 3.2-2: Acht Arten der Verschwendung (Waste)	329
Tab. 3.3-1: Flexible Arbeitszeitmodelle bei U3 (Beispiele).....	376
Tab. 3.5-1: Deskriptive statistische Parameter der Realprofile	429
Tab. 3.5-2: Best-Practice-Profil der Stichprobe.....	434
Tab. 3.5-3: Produktbezogene Kostenplanung	436
Tab. 3.5-4: Periodenbezogene Kostenplanung	438
Tab. 3.5-5: Kostenanalyse.....	440
Tab. 3.5-6: Kostenfrühaufklärung.....	442
Tab. 3.5-7: Anwendung von Kaizen (KVP)	442
Tab. 3.5-8: Kennzahlen zum betrieblichen Vorschlagswesen	444
Tab. 3.5-9: Förderung von Akzeptanz	445

Tab. 3.5-10: Planung und Kontrolle von Lebenszykluskosten	446
Tab. 3.5-11: Planung und Kontrolle von Prozeßkosten	446
Tab. 3.5-12: Nicht-monetäre Steuergrößen	447
Tab. 3.5-13: Produktgestaltung.....	448
Tab. 3.5-14: Komplexitätsmanagement.....	448
Tab. 3.5-15: Prozeßgestaltung	450
Tab. 3.5-16: Prozeßoptimierung	450
Tab. 3.5-17: Materialmanagement.....	451
Tab. 3.5-18: Materialkostensenkung und Lieferantenunterstützung	453
Tab. 3.5-19: Personalmanagement.....	454
Tab. 3.5-20: Kostenmanagement-Instrumente.....	456
Tab. 3.5-21: Rangordnung der Kostenmanagement-Instrumente nach ihrer Wichtigkeit.....	457
Tab. 3.5-22: Spezialisierung	459
Tab. 3.5-23: Partizipation bei Kostenmanagement-Aufgaben.....	460
Tab. 3.5-24: Koordination.....	461
Tab. 3.5-25: Abstimmung zwischen der Entwicklung und anderen Funktionsbereichen	463