

## Geleitwort

Kostenmanagement ist die bewusste Beeinflussung der Kosten mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern. Diese Managementaufgabe ist angesichts der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft aktueller denn je. Trotz zahlreicher Forschungsarbeiten und neuer Ansätze in der Unternehmenspraxis weist das Kostenmanagement aber noch eine Vielzahl offener Problemfelder auf. Dies ist zu einem gewissen Teil darin begründet, dass mögliche Ansatzpunkte für ein Kostenmanagement in großem Maße von den Charakteristika der Unternehmen (Industrie, Dienstleistung) und der jeweiligen Branche abhängen. Weiterhin ist festzustellen, dass der Kostenbeeinflussung im Bereich der betrieblichen Ressourcen und Prozesse bislang mehr Aufmerksamkeit geschenkt wurde als dem Kostensenkungspotential im Produktbereich.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden von Ralf Murjahn die Perspektiven des Kostenmanagements in beide Richtungen erweitert, indem die Möglichkeiten eines *produktorientierten* Kostenmanagements in der *chemischen Industrie* den Gegenstand der Untersuchung bilden. Auch in dieser Branche sind die Anforderungen an ein nachhaltiges Kostenmanagement gestiegen, was im Gegensatz zu der Tatsache steht, dass insbesondere auf dem Feld der kostenorientierten Produktentwicklung noch ein beträchtliches konzeptionelles Defizit besteht. Dies zeigt sich darin, dass bisher noch kein praktisch anwendbares Instrument zur kostenorientierten Entwicklung chemischer Produkte entwickelt und beschrieben wurde. Diese Lücke zu schließen ist das Ziel der vorliegenden Arbeit.

Herr Murjahn schildert zunächst die Charakteristika eines Kostenmanagements in der chemischen Industrie und die Potentiale und Ansatzpunkte für einen produktorientierten Ansatz. Er zeigt auf, dass Target Costing, dessen Einsatzmöglichkeiten in der Chemie in der Vergangenheit eher zurückhaltend beurteilt wurden, als Ausgangspunkt eines strategischen Kostenmanagements auch für chemische Produkte geeignet ist. Anhand einer Systematisierung der Komplexität von chemischen Produkten wird die Bedeutung der Verminderung und Beherrschung der Komplexität für einen produktorientierten Kostenmanagementansatz aufgezeigt. Die theoretische Fundierung wird schließlich durch das Ableiten der strategischen und operativen produktbezogenen Kostentreiber und der (Gegen-) Maßnahmen, welche den Produktentwicklern zur Kostenbeeinflussung zur Verfügung stehen, vervollständigt. Damit gelingt Herrn Murjahn die bisher differenzierteste Übersicht der Problembereiche und Handlungsfelder eines Kostenmanagements in der chemischen Produktentwicklung.

Die theoretische Konzeption wird durch die anschließende, detaillierte Erläuterung aller Kostentreiber und durch die umfangreiche Plausibilisierung jeder einzelnen Maßnahme erweitert. Hierbei geht Herr Murjahn nicht nur auf die unmittelbaren Einflußmöglichkeiten der Entwickler ein, welche im Bereich der kundengerechten Produktentwicklung

und der kostenorientierten Produktgestaltung liegen, sondern er stellt auch die Bedeutung von unterstützenden Einflussgrößen wie der Effektivität und Effizienz der Entwicklungsarbeit und der Versorgung mit frühzeitigen und transparenten Kosteninformationen heraus.

Die Ergänzung des konzeptionellen Rahmens durch zwei Fallbeispiele aus der Praxis eines Chemiekonzerns fördert den Anwendungsbezug der Arbeit. Gleiches gilt für ein neu entwickeltes Instrument, das als methodischer Ablaufrahmen für die Durchführung und dauerhafte organisatorische Implementierung eines Kostenmanagements in der chemischen Produktentwicklung eingesetzt werden kann. Auch dieses Instrument wird an einem Fallbeispiel ausführlich plausibilisiert.

Die Arbeit bietet somit eine Fülle von Gestaltungshinweisen und kann der Unternehmenspraxis als umfassende Orientierungshilfe dienen. Es bleibt zu wünschen, dass sie in Wissenschaft und Praxis auf das breite Interesse stößt, das sie verdient.

Prof. Dr. Klaus-Peter Franz