



# **„Kostenmanagement in der Unternehmenspraxis des Jahres 2009: Radikal und/oder intelligent?“**

Stuttgart, 09.07.2009



**Seidenschwarz & Comp.**

from idea to value®

This document was created for the exclusive use of our clients. It is not complete unless supported by the underlying detailed analysis and oral presentation.  
It must not be passed on to third parties except with the explicit prior consent of Seidenschwarz & Comp.

# Adressdaten

---



**PD Dr. Werner Seidenschwarz**  
Seidenschwarz & Comp. GmbH  
Schlossbergstr. 1  
D-82319 Starnberg  
Tel. +49-8151-99 88 77  
Fax +49-8151-99 88 7 66  
[werner.seidenschwarz@seidenschwarz.com](mailto:werner.seidenschwarz@seidenschwarz.com)  
[www.seidenschwarz.com](http://www.seidenschwarz.com)

Seidenschwarz & Comp. GmbH  
Schlossbergstr. 1  
82319 Starnberg  
Germany





Seidenschwarz & Comp.  
(Shanghai) Co., Ltd.  
31/F, Jin Mao Tower,  
88 Shi Ji Avenue  
200120 Shanghai  
P.R. China



## Seidenschwarz & Comp.

**Strategie**

**Innovation**

**Performance-  
steigerung**

**Leadership und unternehmerischer Wandel**



# Veranstaltungen und Netzwerk

Starnberger Management-Tage ■ Premium-Seminare ■ Business Lounges

The collage features a variety of logos and photographs. At the top, logos for Audi, Siemens, Behr, Wacker, Degussa, DuPont, Osram, and Knorr-Bremse are displayed. Below these are logos for Porsche, BMW, VW, ZF, Zeiss, and TRW. On the right side, logos for BASF, Jenoptik, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, Stahl, TUM, and Austrian are visible. The photographs depict several individuals in professional attire, some speaking at podiums, others in discussion, and a large group of people seated at tables in a conference room.

Seidenschwarz & Comp.

© Copyright, all rights reserved Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg/Shanghai 2009

# Business Lounge „Supply Chain Design and Localization“ – Shanghai, February 28, 2008



## Key questions

- How to avoid that the supply chain becomes a **bottleneck** for tapping **market potentials**?
- Which **products** and **processes** should be **localized** in China?
- What are the **market requirements** in China regarding **delivery performance** and **logistics services**?
- What needs to be considered when **developing Chinese suppliers**?
- How to realize **global efficiency** and fulfill **specific regional requirements**?
- How to design **global supply chains**?

## With speakers and participants from



## Value Paper Nr. 18

**Title:**  
Supply Chain Design and Localization

**Published:**  
February 2008, Shanghai



## Impressions



Seidenschwarz & Comp.





# Tata Nano

## Daten und Fakten

- **Preis:** ab 1.700 Euro
- **Erhältlich:** urspr. geplant Ende 2008 in Indien
- **Produktionsstandort:** urspr. Westbengalen, jetzt Sanand
- **Produktionsmenge:** 250.000 Stück pro Jahr (Plan)
- **Marktziel:** 1 Mio. Fahrzeuge pro Jahr

## Strategische Eckpunkte

- Das Fahrzeug soll das **billigste Auto der Welt** werden
- Entwicklung eines **Nachfolgers**, der die **Abgasvorschriften** und die **Crash-Anforderungen für Europa** erfüllt
- **Hauptziel** ist ein **Kraftstoffverbrauch** von unter **3 Litern** (anstatt 5 Liter/100 km)

**Kinetic** (USA)  
(Zweiradhersteller): Getriebe

**Bosch** (GER): Einspritztechnik,  
Bremsystem, Teile der Elektronik

**Freudenberg** (GER):  
Motoraufhängung

**Behr** (GER): Lüftung



**Continental** (GER): Benzinpumpe,  
Füllstandsensoren

**Samco** (CAN): Karosserieteile

**ZF Friedrichshafen** (GER):  
Spurstangen

**Mahle** (GER): Nockenwelle

**Sekurit** (GER): Scheiben

*Die **Tata Group** wurde **1945 gegründet** und hat seinen **Sitz in Mumbai**. **Ratan N. Tata** leitet das Unternehmen mit **ca. 350.000 Mitarbeitern** und einem **Umsatz von 62,5 Mrd. USD (2007/08)**.*

***Tata Motors** erwirtschaftete 2007/08 einen Umsatz von **8,8 Mrd. USD** und beschäftigt **ca. 33.000 Mitarbeiter**.*

*Seit **März 2008** gehören die Automobilmarken **Land Rover** und **Jaguar** dem Konzern an.*



## Wenn der Preis zu hoch ist: „Auto halbe!“

---



Seidenschwarz & Comp.

© Copyright, all rights reserved Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg/Shanghai 2009

# Die wesentlichen Herausforderungen im Rahmen von Target Costing Projekten



<h2>Marktvorbau</h2>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Weitverstreute Märkte</b> über die Welt</li> <li>■ <b>Tiefenkenntnis</b> in Zielsegmenten und -regionen sowie <b>Kenntnis der Cross-Effekte</b></li> </ul>	
<h2>Kundenbegeisterungsmodell</h2>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversität von <b>Kulturen</b> und <b>Kunden</b></li> <li>■ <b>Komplexität</b> der <b>Produktdefinition</b></li> <li>■ <b>Profilierung</b> über <b>Regionen</b> und <b>Kulturen</b> hinweg</li> <li>■ <b>Konzentration</b> auf das <b>Wesentliche</b></li> </ul>	
<h2>Retrograde Kalkulation</h2>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Klarheit über <b>Target Profit</b></li> <li>■ Abbildung von <b>komplexen Organisationsstrukturen</b> und <b>überregionalen Prozessketten</b></li> </ul>	
<h2>Alternativengenerierung und -selektion</h2>		<p>Management der <b>Komplexität</b> durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plattformkonzepte</li> <li>■ Überregionale Netzwerkverbünde</li> <li>■ Lokale Netzwerkverbünde</li> </ul>	

# Die Kunst: Prognostizierte Fehlentwicklungen später mit verarbeiten zu können.



Aktueller „Gemütszustand“ der Produktentwickler



**Kürzung von Entwicklungsbudgets** bei gleichbleibenden Anforderungsumfang

**Eingeschränkte Ressourcensituation** aufgrund von **Budgetkürzungen** und **Kurzarbeit**

**Verkürzung der Entwicklungszeiten** durch zunehmenden Wettbewerbsdruck

**Wegbrechen von Bestandskunden** und **Pilotkunden**

**Unsicherheiten** hinsichtlich der **Marktentwicklungen** und **kurzfristigen Change Requests** aufgrund sich ändernder Kundenanforderungen

**Hinterfragen** von langfristigen „**Mega-Trends**“

**Eingeschränkter Managementsupport** aufgrund einer Vielzahl von parallelen Top-Themen





# Ein erfolgreiches Best-Cost-Country-Sourcing muss die Logistik berücksichtigen!



Seidenschwarz & Comp.

© Copyright, all rights reserved Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg/Shanghai 2009



Standards unterscheiden sich



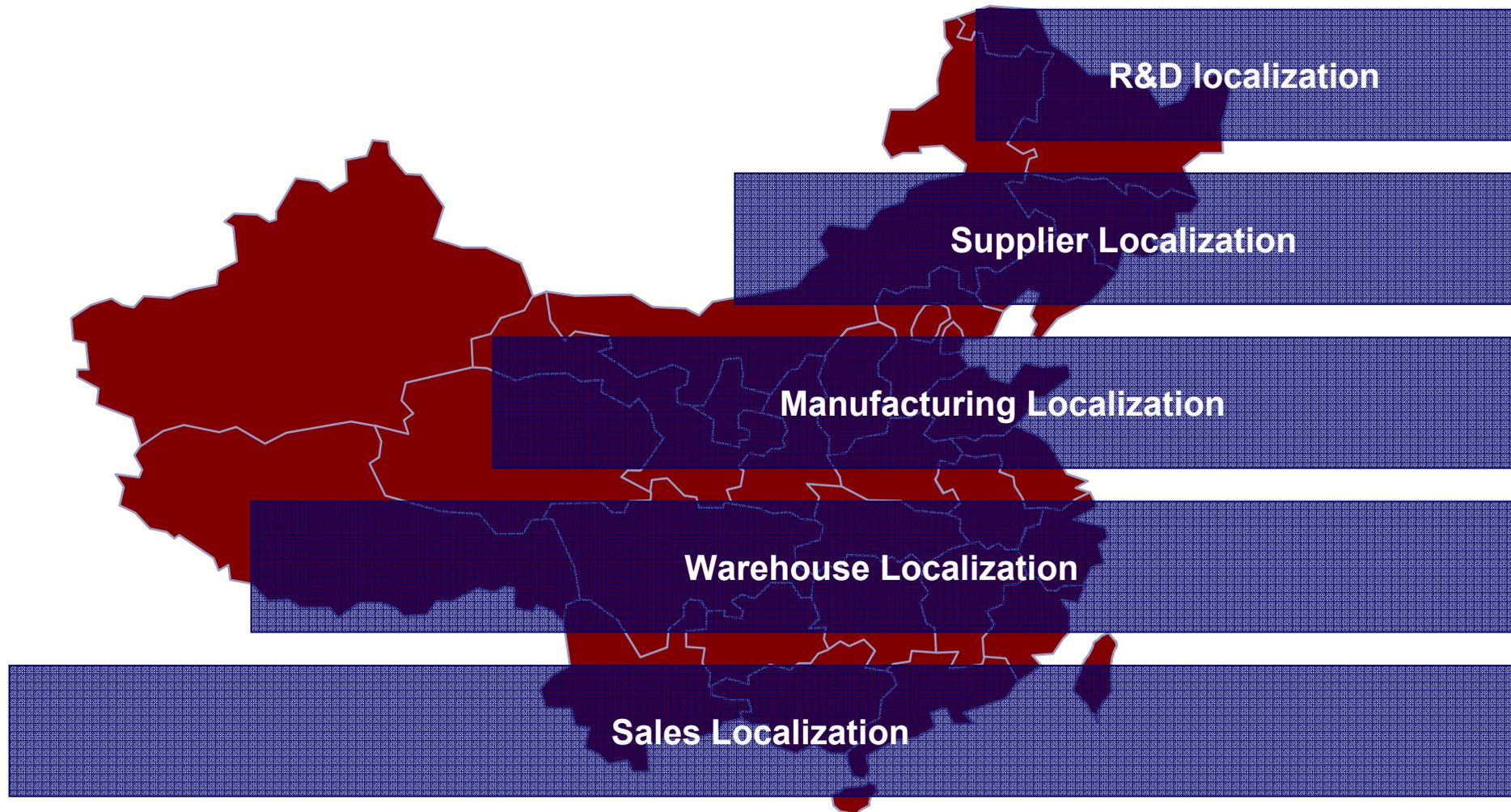


„You get what you inspect,  
not what you expect.“





# Stages of localization



# Chinese supplier “Foxconn”: “One million-strong workforce” – 200.000 people in Shenzhen



Seidenschwarz & Comp.

© Copyright, all rights reserved Seidenschwarz & Comp. GmbH, Starnberg/Shanghai 2009

# Standort- und Netzwerk-Optimierung

## Prozesskosten-Erhebung: Erhebung

Höchste Management	treibt i
Know-how	wert.
	en (größt
	..
	analyse durch Analyse, machen.
	ertes Projektmanagement

**Intelligent Restrukturieren**



# „Intelligentes Restrukturieren from idea to value®“

## Intelligentes Restrukturieren

### Bedarfsanalysen nach dem T-Prinzip

Kontrast-Analyse strategische Direktiven und strategische Positionierung	Definition strategischer Handlungsfelder und Leitplanken	Speed-Team- Analyse Produktent- wicklung	Intelligente Kosten- und Prozesskapazitätsanalyse „Lean im indirekten Bereich“ (schnell und schlank)			Lean Plant Assessment
			Supply Chain Management	Sales	Verwaltungskosten	

(Re)-Positionierung und Strategie-Umsetzung		Marktorientierte Produktentwicklung		Verschlankung von Strukturen und Prozessen	
Neu-Segmentierung für veränderte Kundenbedarfe und -strukturen	Schärfung des Geschäftsmodells	Produkt-Portfolio schärfen	Preis-Positionierung und USP-Schärfung für ver- änderte <b>Positionierung</b> („Tata-Nano-Effekt“)	Global footprint- Schärfung und Organisations- verschlankung	Verschlankung der Logistik und Produktion für ausgewählte Werke
Szenarien-Analyse und strategische Pfade im volatilen Umfeld	Wettbewerberverhalten antizipieren und Regionalstrategien entwickeln	Produktneuentwicklung für Hauptumsatzträger mit <b>Target Costing</b> 2. Welle	<b>Design-To-Cost-</b> gestützte Konstruktion zum Nachschärfen bei laufenden Entwicklungen	Lean Sales + zur schlagkräftigen Marktbearbeitung	<b>Best-Cost-Country-</b> Sourcing und Lieferantenentwicklung
Cash-bewertete Strategielandkarte mit Wettbewerbervergleich	Strategische <b>Maßnahmen</b> definieren und 100-Tage- Programm zum Umsetzungsstart einleiten	<b>Lieferantenintegration</b> in frühen Entwicklungs- phasen	Vermarktung der <b>Product Story</b>	Neustrukturierung der Supply Chain	Lean Administration

### Change Management und Umsetzungscontrolling

Mit „Leuchttürmen“ Mitarbeiter für die Veränderung gewinnen	Balanced Scorecard: „what gets measured gets done“	Umsetzungsstärkung durch Anpassung der individuellen Zielvereinbarungen	Schärfung der Managementprozesse nach dem Starnberger Management-Modell	Umsetzungscontrolling mit der Härtegradsystematik	Begleitendes Risikocontrolling
---	--	--	--	---	-----------------------------------



# Welcher Typus von Führungskraft ist man eigentlich?



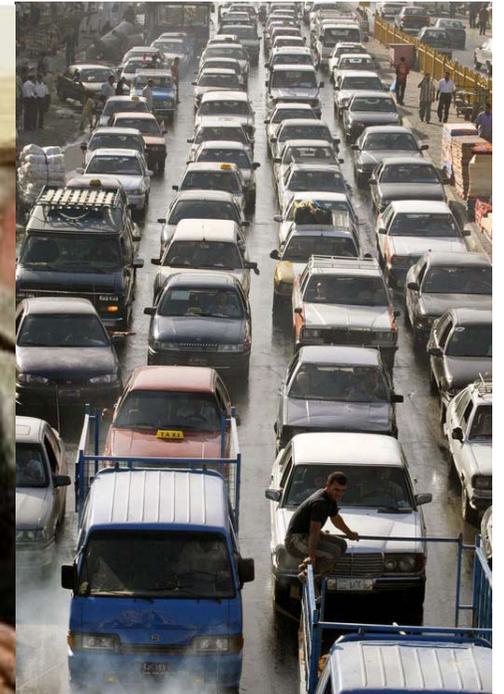
**Entdecker**



**Kundschafter**



**Siedler**



**“Festgefahrene”**



# Radikal und/oder intelligent?

<b>1</b>	Mehr <b>intelligente Kostenanalyse</b> statt brachialem „Rasenmähen“!
<b>2</b>	In <b>angespannten Zeiten</b> ist <b>Cost Cutting unvermeidbar</b> , aber: stimmt die <b>Relation</b> ?
<b>3</b>	Eine <b>intelligente Kostenanalyse</b> ist <b>genauso schnell</b> wie eine Brachialanalyse, liefert weitaus <b>fundiertere Ergebnisse</b> und sorgt für breite <b>Umsetzungsakzeptanz</b> .
<b>4</b>	<b>Keine Paralyse</b> durch <b>Analyse</b> , sondern <b>Fokus auf eine pragmatische Analyseebene</b> und <b>Tiefenbohrung</b> im Bedarfsfall.
<b>5</b>	<b>Instrumente</b> mit hohem Wirkungsgrad wie das <b>Target Costing</b> erleben derzeit eine <b>zweite Welle</b> .
<b>6</b>	Die wichtigsten <b>Voraussetzungen</b> für die Kostenoptimierung sind <b>Kostentransparenz</b> und <b>intuitiv anwendbare Instrumente</b> mit <b>durchschlagender struktureller Wirkung</b> .
<b>7</b>	In <b>angespannten Zeiten</b> lassen sich auch <b>Themen mit Tabu</b> charakter angehen (zum Beispiel Vertrieb / Marketing / Service).
<b>8</b>	Bei <b>Restrukturierungen</b> sind heutzutage regionen-übergreifende, interkontinentale und damit üblicherweise fragile Prozessketten zu berücksichtigen.
<b>9</b>	Intelligentes Restrukturieren erfordert <b>Leadership</b> (Spannungsfeld „Cost Cutting, differenzierte Kostenreduktion <u>und</u> Vorausblick“).
<b>10</b>	<b>Neuorientieren</b> und <b>Durchstarten</b> .



---



**from idea to value®**