

Oliver Riek

Target Costing in der Produktgestaltung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de
ISBN: 9783832405892

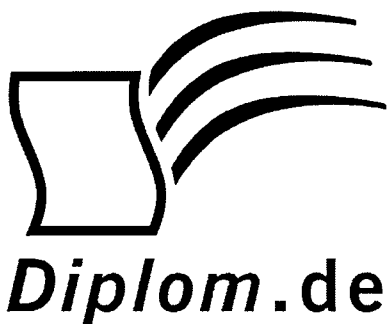
Oliver Riek

Target Costing in der Produktgestaltung

Oliver Riek

Target Costing in der Produktgestaltung

Diplomarbeit
Fachhochschule Nürtingen
Dezember 1996



Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

Oliver Riek

Target Costing in der Produktgestaltung

ISBN: 978-3-8324-0589-2

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Fachhochschule Nürtingen, Nürtingen, Deutschland, Diplomarbeit, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

Vorwort

Zu Beginn ist es mir ein besonderes Anliegen mich bei allen zu bedanken, die zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen haben.

Zunächst möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mich während meines Studiums immer ohne jede Einschränkung unterstützt haben.

Desweiteren möchte ich mich bei Prof. Dr. rer. pol. Günter Ebert für die Übernahme der 1. Korrektur und bei Dipl.-Betrw. (FH) Volker Steinhübel für die Übernahme der 2. Korrektur und die tatkräftige Unterstützung und Betreuung bei der vorliegenden Diplomarbeit bedanken.

Dank gebührt auch denjenigen, die sich bereit erklärt haben die Fragebogen zu beantworten, welche für Marktstudien im Rahmen dieser Arbeit genutzt wurden.

Für die Unterstützung beim Praxisbeispiel "Kaffeemaschine" möchte ich mich bei Werner Reith von der Firma Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH in Traunreut bedanken.

Bedanken möchte ich mich außerdem noch bei den Wintergartenherstellern, die auf meinen Fragebogen geantwortet haben, für die Unterstützung beim Praxisbeispiel "Wintergarten".

Hier sei stellvertretend die Firma Friedel Wintergarten- und Metallbau GmbH in Waldstetten erwähnt, die mir auch bereitwillig noch weitere Informationen zur Verfügung stellte.

Böbingen an der Rems, im Dezember 1996

Oliver Riek

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Target Costing vs. traditionelle Kostensteuerung	1
1.2 Allgemeines über Target Costing	3
1.2.1 Entwicklung des Target Costing und seine Zielsetzungen	3
1.2.2 Definition von Target Costing	4
1.3 Anwendungsbereiche des Target Costing.....	5
1.3.1 Produktentwicklung und Produktgestaltung	6
1.3.2 Kostensenkung bei existierenden Produkten	9
1.3.3 Planung des Produktionsprozesses.....	10
1.3.4 Effizienzsteigerung im indirekten Bereich	10
1.4 Instrumentelle Einordnung des Target Costing	11
1.4.1 Target Costing und Controlling	11
1.4.2 Target Costing und Kostenmanagement	11
1.4.3 Target Costing und Kosten- und Leistungsrechnung.....	12
1.4.3.1 Vollkostenrechnung	14
1.4.3.2 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	15
1.4.3.3 Gemeinkostenproblematik bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	20
1.4.3.4 Prozeßkostenrechnung	22
2 Methodik des Target Costing Prozesses.....	25
2.1 Ermittlung und Vorgabe der Zielkosten (Target Costs)	25
2.1.1 Subtraktionsmethoden.....	25
2.1.1.1 Market into Company	25
2.1.1.2 Out of Competitor	27
2.1.2 Additionsmethoden	27
2.1.2.1 Out of Company	28
2.1.2.2 Out of Standard Costs	29
2.1.2.3 Out of Value Chains	29
2.1.3 Gegenstromverfahren - Into and Out of Company	30
2.1.4 Marktforschung.....	31
2.1.4.1 Direkte Kundenbefragung	33
2.1.4.2 Conjoint-Analyse bzw. Conjoint-Measurement.....	33
2.1.4.2.1 Vorgehensweise bei der Conjoint-Analyse	34

2.1.4.2.2 Conjoint-Analyse in der Automobilindustrie.....	35
2.1.4.3 Analytic Hierarchy Process (AHP)	38
2.1.4.4 Hand-am-Markt-Forschung.....	39
2.1.4.5 Expertenbefragung.....	39
2.1.5 Preispolitik.....	40
2.2 Zielkostenspaltung.....	43
2.3 Target Costing am Beispiel eines Tintenschreiber	50
2.4 Maßnahmen zur Erreichung der Zielkosten	61
2.4.1 Benchmarking	61
2.4.2 Simultaneous Engineering	64
2.4.3 Wertanalyse	65
2.4.4 Qualitätsmanagement	69
2.4.4.1 Quality Function Deployment - QFD.....	71
2.4.4.2 Fault Tree Analysis - FTA.....	77
2.4.4.3 Failure Mode and Effects Analysis - FMEA	81
2.4.5 Zuliefererintegration.....	86
2.4.6 Just-in-Time.....	87
2.4.7 Kaizen.....	88
2.4.8 Time Based Management	89
3 Anwendung des Target Costing in der betrieblichen Praxis.....	92
3.1 Praxisbeispiel Kaffeemaschine.....	92
3.1.1 Marktstudie beim Praxisbeispiel Kaffeemaschine.....	92
3.1.1.1 Gewichtung der Funktionen.....	92
3.1.1.2 Bestimmung der Preisabsatzfunktion.....	93
3.1.1.3 Bestimmung von Präferenzen.....	94
3.1.2 Zielkostenspaltung	95
3.2 Praxisbeispiel Wintergarten.....	100
3.2.1 Marktstudie beim Praxisbeispiel Wintergarten.....	100
3.2.1.1 Gewichtung der Funktionen.....	100
3.2.1.2 Bestimmung der Preisabsatzfunktion.....	101
3.2.1.3 Bestimmung von Präferenzen.....	104
3.2.2 Zielkostenspaltung	106
3.3 Stellungnahme	110
Literatur- und Quellenverzeichnis	111
Anhang.....	ab 120
Ehrenwörtliche Erklärung	

Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytic Hierachy Process
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAW	Beschäftigungsabweichung
BPG	Basisbeschäftigungsgrad
BPK	Basisplankosten
BPK _f	fixe Basisplankosten
BPK _v	variable Basisplankosten
CA	Conjoint-Analyse
CM	Conjoint-Measurement
DoE	Design of Experience
E	Preiselastizität
EK	Einzelkosten
F&E	Forschung und Entwicklung
f _i	Funktion i
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis, Fehler-Möglichkeiten- und Einfluß-Analyse
FTA	Fault Tree Analysis
GAW	Gesamtabweichung
GK	Gemeinkosten
h _i	harte Funktion i
IB	Istbeschäftigung
IFW	Institut für Werkstoffkunde der Universität Hannover
IK	Istkosten
JIT	Just-In-Time
K	Kosten
KA	Kostenanteil
k _i	Komponente i
KIK	Kontrollfähige Istkosten
LKW	Lastkraftwagen
l _{mi}	leistungsmengeninduziert
l _{mn}	leistungsmengenneutral
MAW	Mengenabweichung
M _x	Istbeschäftigungsmenge x
PAF	Preisabsatzfunktion
PAW	Preisabweichung
PB	Planbeschäftigung
PCM	Parts Count Method
PKW	Personenkraftwagen

q.....	Abweichungsbandbreite
QFD.....	Quality Function Deployment
QFD-ID.....	QFD-Institut Deutschland
ROI.....	Return On Investment
ROS.....	Return On Sales
RPZ.....	Risikoprioritätszahl
SK.....	Sollkosten
SK _x	Sollkosten bei Beschäftigung x
SPC.....	Statistical Process Control
TG _i	Teilgewicht der Komponente i
TQM.....	Total Quality Management
V.....	Variator
VAW.....	Verbrauchsabweichung
vgl.....	vergleiche
VPK.....	Verrechnete Plankosten
w _i	weiche Funktion i
X.....	Anteil aller harten Funktionen
x.....	Beschäftigung
x _i	Gewicht der harten Funktion i
Y.....	Anteil aller weichen Funktionen
y _i	Gewicht der weichen Funktion i
z _i	Kostenanteil der Komponente i
ZI.....	Zielkostenindex
ZP.....	Zielpunkt
ZVEI.....	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1 : Traditionelle Vorgehensweise zur Ermittlung der Target Costs.	2
Abbildung 1.2 : Anwendungsbereiche des Target Costing.	5
Abbildung 1.3 : Produktentstehung und Informationsflüsse zwischen den Produktionsbereichen.	6
Abbildung 1.4 : Gegenüberstellung von Verantwortlichkeit und Realisation der Kosten.	7
Abbildung 1.5 : Target Costing in den Phasen der Produktentwicklung.	8
Abbildung 1.6 : Realisierungsplan zur Zielerreichung.	9
Abbildung 1.7 : Vergleich zwischen konventioneller und prozeßorientierter Kalkulation. ..	10
Abbildung 1.8 : Traditionelles Kostenmanagement und Target Costing.	12
Abbildung 1.9 : Führungssystem der Unternehmung.	13
Abbildung 1.10 : Kostendurchlauf in der Vollkostenrechnung.	15
Abbildung 1.11 : Ermittlung der Basisplankosten.	16
Abbildung 1.12 : Ermittlung der Sollkosten.	18
Abbildung 1.13 : Ermittlung der verrechneten Plankosten.	19
Abbildung 1.14 : Abweichungsarten bei der flexiblen Plankostenrechnung.	19
Abbildung 1.15 : Kostenverhältnisse bei einer flexiblen Plankostenrechnung.	20
Abbildung 1.16 : Verwendete Methoden der Gemeinkostenzuordnung.	21
Abbildung 1.17 : Ziele der Prozeßkostenrechnung.	22
Abbildung 1.18 : Ablauf der Prozeßkostenrechnung.	23
Abbildung 1.19 : Bestimmung eines Prozeßkostensatzes.	24
Abbildung 2.1 : Einteilung der Methoden zur Ermittlung der Zielkosten.	25
Abbildung 2.2 : Das Market into Company-Konzept.	26
Abbildung 2.3 : Zielkostenfestlegung bei Out of Company.	28
Abbildung 2.4 : Software-Kostenmanagement bei NEC.	29
Abbildung 2.5 : Das Wertketten-Modell.	30
Abbildung 2.6 : Zielkostenfestlegung bei Into and Out of Company.	31
Abbildung 2.7 : Übersicht über die Methoden der Marktforschung.	32
Abbildung 2.8 : Teilnutzenwerte für einen Befragten bei vier Merkmalen mit je drei Ausprägungen.	36
Abbildung 2.9 : Aggregierte Preisabsatzfunktion für eine Automarke gemessen mit der Conjoint-Analyse.	38
Abbildung 2.10 : Preisabsatzfunktionen im Konkurrenzfall.	41
Abbildung 2.11 : Preisabsatzfunktion nach Gutenberg in doppeltgeknickter und kontinuierlicher Form.	42
Abbildung 2.12: Achtstufige Methode der Zielkostenspaltung nach Horváth und Seidenschwarz.	43
Abbildung 2.13 : Zielkostenkontrolldiagramm (Value Control Chart).	48
Abbildung 2.14 : Der Target Costing Prozeß im Gesamtüberblick.	49
Abbildung 2.15 : Komponenten des Tintenschreibers.	52
Abbildung 2.16 : Zielkostenkontrolldiagramm (Value Control Chart) für harte Funktionen.	59
Abbildung 2.17 : Zielkostenkontrolldiagramm (Value Control Chart) für weiche Funktionen.	59

Abbildung 2.18 : Zielkostenkontrolldiagramm (Value Control Chart) für harte und weiche Funktionen. Erreicht durch "Integration" der Kostenpunkte.	60
Abbildung 2.19 : Der Benchmarking-Prozeß.	62
Abbildung 2.20 : Vergleich des Beschaffungsmanagements.	63
Abbildung 2.21 : Zeiteinsparung durch Simultaneous Engineering.	64
Abbildung 2.22 : Bausteine des "Wertanalyse-Gebäudes".	66
Abbildung 2.23 : Die Einbindung von Value Engineering in den Target-Costing-Prozeß.	68
Abbildung 2.24 : Zeit-Kosten-Relationen bei Produktänderungen.	69
Abbildung 2.25 : Zusammenhang zwischen relativer Produktqualität und Marktanteil.	70
Abbildung 2.26 : Methoden des präventiven Qualitätsmanagements.	71
Abbildung 2.27 : Die vier Phasen des QFD.	72
Abbildung 2.28 : Der Aufbau des House of Quality.	74
Abbildung 2.29 : House of Quality für die Produktkonzeption eines Pkw-Außenspiegels.	76
Abbildung 2.30 : Schema eines Sicherheits-Abblaseventils für Gasbehälter.	77
Abbildung 2.31 : Aufbau eines Fehlerbaumes für die Gesamtfunktion.	78
Abbildung 2.32 : Weiterer Aufbau des Fehlerbaumes für das Teil-Fehlverhalten "öffnet nicht".	79
Abbildung 2.33 : Ausfallursachen und Abhilfemaßnahmen für das Teil-Fehlverhalten "öffnet nicht".	80
Abbildung 2.34 : FMEA-Formblatt.	82
Abbildung 2.35 : Empfehlungen zur Erreichung einer geringen RPZ.	83
Abbildung 2.36 : Lagerung eines Kurvenzylinders.	84
Abbildung 2.37 : FMEA-Formblatt für das Beispiel eines Kurvenzylinders.	85
Abbildung 2.38 : Zuliefererintegration beim Target Costing.	86
Abbildung 2.39 : Return On Investment.	87
Abbildung 2.40 : Der Kaizen-Zyklus.	88
Abbildung 2.41 : Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile.	89
Abbildung 2.42 : Zeit-Umsatzeffekt bei einer frühen Produkteinführung.	90
Abbildung 3.1: Gewichtung der Funktionen aus Kundensicht.	93
Abbildung 3.2: Ermittelte Preisabsatzfunktionen für Kaffeemaschine mit 12 Tassen.	94
Abbildung 3.3: Teilnutzenwerte "Preis".	94
Abbildung 3.4: Teilnutzenwerte "Tassenanzahl".	95
Abbildung 3.5: Teilnutzenwerte "Aromaschalter".	95
Abbildung 3.6 : Zielkostenkontrolldiagramm für Kaffeemaschinen.	98
Abbildung 3.7 : Umsatz der befragten Unternehmen.	100
Abbildung 3.8 : Gewichtung der Funktionen aus Kundensicht.	101
Abbildung 3.9 : Auf den Fragebögen dargestellter Wintergarten.	102
Abbildung 3.10 : Preisabsatzfunktion für den Wintergarten aus Aluminium.	102
Abbildung 3.11 : Preisabsatzfunktion für den Wintergarten aus Holz.	103
Abbildung 3.12 : Preisabsatzfunktion für den Wintergarten aus Verbundwerkstoff.	103
Abbildung 3.13 : Preisabsatzfunktion für den Wintergarten aus Kunststoff.	104
Abbildung 3.14 : Teilnutzenwerte "Preis".	104
Abbildung 3.15 : Teilnutzenwerte "Isolierung".	105
Abbildung 3.16 : Teilnutzenwerte "Lieferzeit".	105
Abbildung 3.17 : Zielkostenkontrolldiagramm für Wintergärten.	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1 : Merkmale und Merkmalsausprägungen für Auto-Studie.....	35
Tabelle 2.2 : Paarvergleich zweier Autoalternativen.	35
Tabelle 2.3 : Gewichte der einzelnen Merkmale am Gesamtnutzen.	37
Tabelle 2.4 : Ermittlung der Nutzenwerte für drei Automobilvarianten.	37
Tabelle 2.5: Tabellen für das Gewichten der Produktfunktionen.....	44
Tabelle 2.6 : Aufstellung der Komponenten und der jeweiligen Kostenanteile.....	44
Tabelle 2.7 : Funktions-Komponenten-Matrix I und II für harte Funktionen.	45
Tabelle 2.8 : Funktions-Komponenten-Matrix I und II für weiche Funktionen.	46
Tabelle 2.9 : Gegenüberstellung der Teilgewichte und der Gewichtung von harten zu weichen Funktionen.	46
Tabelle 2.10 : Komponentenbezogenen Zielkostenindizes.	47
Tabelle 2.11: Aufstellung der harten und weichen Funktionen für den Tintenschreiber.....	50
Tabelle 2.12 : Tabellen für das Gewichten der harten und weichen Produktfunktionen.	51
Tabelle 2.13 : Aufstellung der Komponenten für den Tintenschreiber mit den jeweiligen Kostenanteile.	52
Tabelle 2.14 : Funktions-Komponenten-Matrix I für harte Funktionen beim Tintenschreiber.	53
Tabelle 2.15 : Funktions-Komponenten-Matrix II für harte Funktionen beim Tintenschreiber.	54
Tabelle 2.16 : Funktions-Komponenten-Matrix I für weiche Funktionen beim Tintenschreiber.	55
Tabelle 2.17 : Funktions-Komponenten-Matrix II für weiche Funktionen beim Tintenschreiber.	56
Tabelle 2.18 : Gegenüberstellung der Teilgewichte und der Gewichtung von harten zu weichen Funktionen.	57
Tabelle 2.19 : Komponentenbezogenen Zielkostenindizes. Quelle:	58
Tabelle 2.20 : Grundschrte der Wertanalyse nach DIN 69910.	67
 Tabelle 3.1: Komponenten und Kostenanteile einer Kaffeemaschine.	 96
Tabelle 3.2: Funktions-Komponenten-Matrix I.....	96
Tabelle 3.3: Funktions-Komponenten-Matrix II.	97
Tabelle 3.4: Komponentenbezogenen Zielkostenindizes bei der Kaffeemaschine.....	97
Tabelle 3.5 : Zusammenstellung der Zielkosten für eine Kaffeemaschine mit 12 Tassen.	99
Tabelle 3.6 : Komponenten und Kostenanteile eines Wintergartens.	106
Tabelle 3.7 : Funktions-Komponenten-Matrix I.....	106
Tabelle 3.8 : Funktions-Komponenten-Matrix II.	107
Tabelle 3.9 : Komponentenbezogenen Zielkostenindizes beim Wintergarten.....	107
Tabelle 3.10 : Zusammenstellung der Zielkosten für den abgebildeten Wintergarten aus Aluminium.....	109

1 Einleitung

Durch den verstärkten Wettbewerbsdruck wird heutzutage die konsequente Ausrichtung von Produkten auf die Ansprüche und Wünsche des Kunden für alle Unternehmen zur Pflicht. Target Costing (Deutsch: Zielkostenmanagement) greift genau hier ein und versucht die Kundenwünsche und Kundenforderungen in die Produkte einzubringen. Als Ergebnis werden die Kostenstrukturen des Unternehmens ebenfalls an die Kundenwünsche und Bedürfnisse angepaßt, so daß das Unternehmen "marktgerecht" operieren kann. Ein Einsatz des Target Costing bereits in den frühen Phasen des Entwicklungsprozesses hat sich als besonders lohnend herausgestellt. Für den Kunden unnötige technische Merkmale am Produkt können so reduziert (Vermeidung des sogenannten Overengineering) und das Produkt kann somit marktgerecht gestaltet werden.

In der vorliegenden Diplomarbeit wird ein Überblick über das Target Costing gegeben. Außerdem wird anhand von zwei Praxisbeispielen der Target Costing Prozeß auf zwei existierende Produkte angewandt.

1.1 Target Costing vs. traditionelle Kostensteuerung¹

Im Gegensatz zu der traditionellen Kostensteuerung geht Target Costing nicht von der Preisbildung durch vermutlich anfallende Kosten bei der Produktion eines zu entwickelnden Produktes aus, sondern versucht durch Marktrecherchen den erzielbaren Preis auf dem (potentiellen) Käufermarkt herauszufinden (Target Price). Vom Target Price wird die angestrebte Gewinnmarge (Target Profit bzw. Target Margin) subtrahiert, um die "zulässigen Kosten" (Allowable Costs) zu erhalten. Wobei sich die Gewinnmarge oder Gewinnspanne bei mit Target Costing operierenden Unternehmen an der Umsatzrendite² (ROS = Return On Sales) des Unternehmen orientiert (vgl. Franz 1993, S. 127 und Zillmer 1992, S.286). Die Allowable Costs sollten nicht überschritten werden, da sonst der durch die Marktrecherchen ermittelte mögliche Erfolg nicht erreicht wird. *"In der Praxis wird dieses Ziel unter den Kosten liegen, die gegenwärtig als realistisch anzusehen sind"* (vgl. Franz 1993, S. 125 und Sakurai 1990, S. 57), d. h. die Allowable Costs werden bei einer Beibehaltung des Status Quo normalerweise überschritten. Es erfolgt nun die Bestimmung der "prognostizierbaren Kosten" (Drifting Costs), die von jeder Abteilung die am Produktentstehungsprozeß beteiligt ist abgeschätzt werden. Als Drifting Costs werden dabei diejenigen Standardkosten bezeichnet, die bei einer Produktion des zu entwickelnden Produktes entstehen würden, bei der Beibehaltung der aktuellen Technologie und Verfahren. Die Differenz (Target Gap) zwischen Drifting Costs und Allowable Costs wird im Anschluß noch näher analysiert um so die Target Costs (Zielkosten) festzulegen. Die Target Costs werden dabei vom Management festgelegt unter Berücksichtigung der Geschäftspolitik. Im allgemeinen liegen die Zielkosten (Target Costs) dabei zwischen Drifting Costs und Allowable Costs um eine größere Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen. Je mehr sich die Zielkosten (Target Costs) dabei den zulässigen Kosten (Allowable Costs) nähern, um so größer müssen die Anstrengungen aller Beteiligten sein um Kosten zu minimieren. Durch das Plazieren der Target Costs kann das Management auf die Innovation Einfluß nehmen und so *"die Innovationsintensität der betreffenden Produkte steuern"* (vgl. Sakurai 1990, S. 50).

¹ vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing. München 1995. S. 43 ff.

² vgl. Ausführungen zu Just-In-Time in Kapitel 2.4.6 dieser Arbeit.

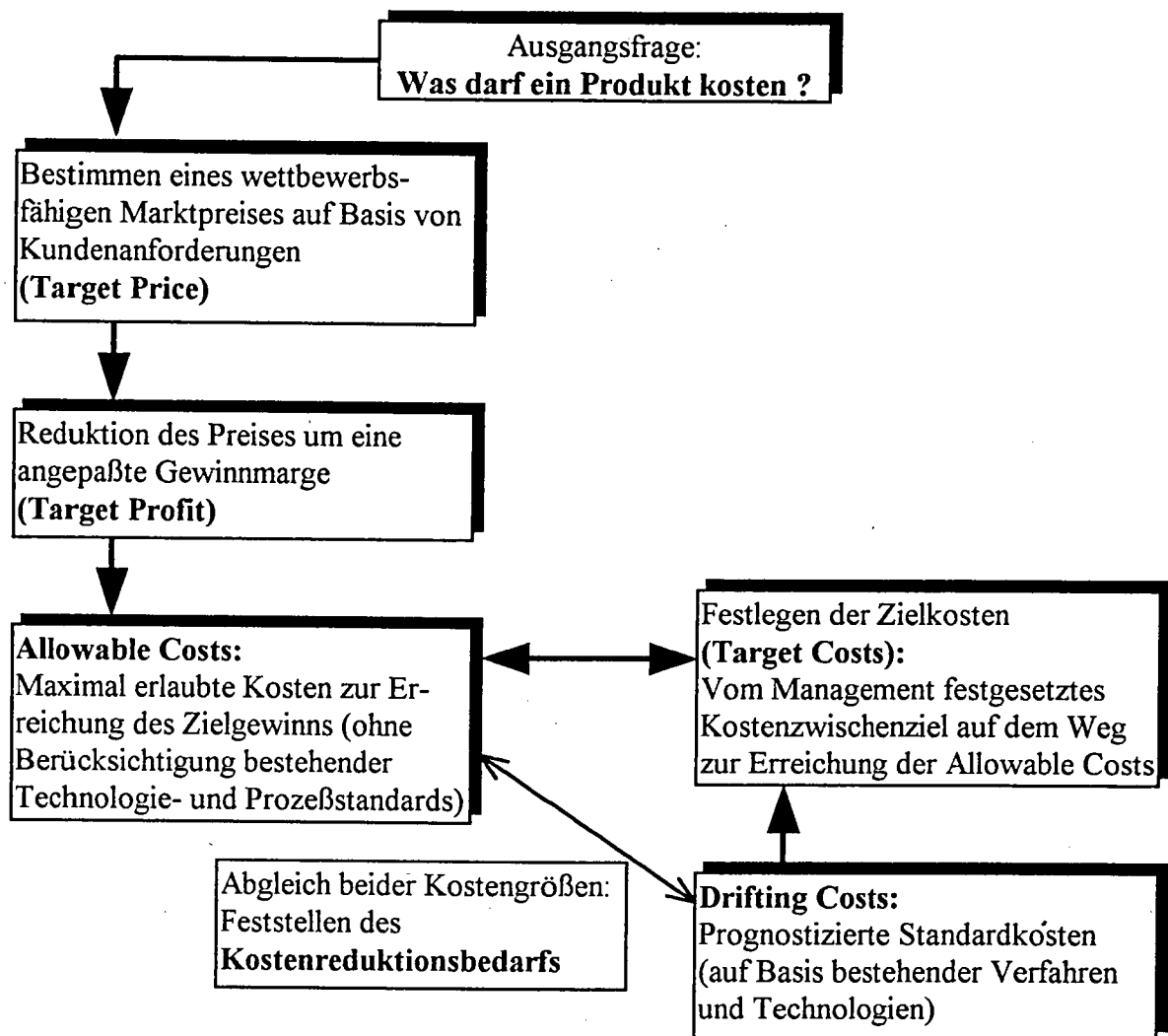


Abbildung 1.1 : Traditionelle Vorgehensweise zur Ermittlung der Target Costs. Quelle: Buggert/Wielpütz 1995, S. 44.

Die beschriebene Vorgehensweise erweist sich als zu ungenau um spezifische Maßnahmen einzuleiten, die auf einzelne Teile oder Komponenten des geplanten Produktes angewandt werden können. Tanaka hat daher ein fünfstufiges Modell zur Zielkostenspaltung entwickelt, mit dem es möglich ist "die Zielkosten gemäß ihrem Beitrag zu den vom Kunden gewünschten Funktionen des Produkts, auf Teile und Komponenten herunterzubrechen" (vgl. Tanaka 1989, S. 52 ff.). Horváth und Seiden-schwarz haben das Modell von Tanaka aufgegriffen und hieraus ein achtstufiges Modell zur Zielko-stenspaltung abgeleitet. Dieses Modell ist in Kapitel 2.2 beschrieben.

1.2 Allgemeines über Target Costing

Im folgenden wird die geschichtliche Entwicklung des Target Costing und seine Zielsetzungen, sowie gebräuchliche Definitionen des Target Costing dargelegt.

1.2.1 Entwicklung des Target Costing und seine Zielsetzungen³

Target Costing ist ein Ansatz des Kostenmanagements, der im Jahre 1965 von *Toyota* entwickelt wurde und seit den 70er Jahren in japanischen Unternehmen angewendet wird. Bei *Toyota* wurde Target Costing als Instrument zur Kostenplanung entwickelt, wodurch es in Japan häufig als "Kostenplanung" oder "Kostenschätzung" (japanisch: "genka kikaku") charakterisiert wurde.

Aber auch in Deutschland sind erste Ansätze eines "produktbezogenen Kostenmanagements" (vgl. Franz 1993, S. 124) bereits in den 30er Jahren entstanden. Damals versuchte *Volkswagen* einen Auto anzubieten, welches einen Preis von 990 Reichsmark nicht übersteigen sollte.

Als Ansatz einer geschlossenen Kostenplanung wurde Target Costing erstmals in der englischsprachigen Literatur durch japanische Autoren in den 70er Jahren vorgestellt (vgl. Kumagaya 1977 und Saitoh 1978). Erst seit Ende der 80er Jahre finden sich Veröffentlichungen zu Target Costing in der deutschsprachigen Literatur. In Deutschland hat sich für Target Costing der Begriff Zielkostenrechnung bzw. Zielkostenmanagement durchgesetzt, wobei Zielkostenrechnung eine irreführende Bezeichnung ist. Target Costing ist seinem Wesen nach ein Managementinstrument, das keine ausdrückliche Verbindung zum Standardkostenrechnungssystem hatte. Erst seit kurzem werden Verbindungen vom Target Costing zum Standardkostenrechnungssystem diskutiert und somit läßt sich auch das Aufkommen des irreführenden Begriffs Zielkostenrechnung erklären. Hierbei sei nochmals darauf hingewiesen, daß Target Costing vom im Unternehmen eingesetzten Kostenrechnungssystemen weitgehend unabhängig ist, da es seine Informationen "aus dem Markt" ableitet. Jedoch ist es von Vorteil wenn die notwendigen internen Informationen über die aktuelle Kostensituation durch eine möglichst präzise und weitgehende Kostenzurechnung erfolgt.

Als wesentliche Zielsetzungen des Target Costing werden in der Literatur folgende Punkte genannt:

- Mit Target Costing soll eine umfassende Marktorientierung erreicht werden. Dabei steht die Marktradäquate Gestaltung und Herstellung der einzelnen Produkte im Vordergrund (vgl. Horváth/Seidenschwarz 1992, S. 143; Peemöller 1993, S. 376).
- Durch Target Costing wird ein geschlossener Ansatz der Kostenrechnung erzielt, bei dem alle Produkte ihre Vollkosten und einen Gewinnanteil auch bei steigender Wettbewerbsintensität erwirtschaften sollen (vgl. Franz 1992, S. 127; Peemöller 1993, S. 376).
- Target Costing ist als Instrument zur Erreichung des langfristigen Zielgewinns anzusehen, d. h. es ist Bestandteil des strategischen Rechnungswesens. Dabei beginnt die Planung der Kosten bereits in der Entwicklungsphase, und es erfolgt über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg eine Steuerung der Wert-Kosten-Relationen im Hinblick auf die vom Markt geforderten Produktfunktionen (vgl. Hasegawa 1994, S. 5).

³ vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing. München 1995. S. 40 ff. und Horváth, P.; Niemand, S.; Wolbold, M.: Target Costing - State of the Art. In: Target Costing. Stuttgart 1993. S. 3 ff.

1.2.2 Definition von Target Costing

Für Target Costing existiert keine einheitliche Definition. Begriffsbestimmungen gehen von der eingeschränkten Sichtweise von Cooper: *" Ziel des Target Costing ist die Bestimmung der Herstellkosten eines geplanten Produktes, so daß es in der Marktphase den gewünschten Gewinn erwirtschaftet "* (vgl. Cooper 1992), bis hin zur sehr umfassenden Definition von Sakurai: *" Target Costing kann als Instrument des Kostenmanagements definiert werden, mit dessen Hilfe die gesamten Kosten eines Produktes über dessen gesamten Lebenszyklus unter Einbeziehung der Bereiche Produktion, Konstruktion, F&E, Marketing und Controlling gesenkt werden sollen "* (vgl. Sakurai 1989a, S. 41). Deutsche Autoren, wie Horváth und Seidenschwarz, sehen *" Target Costing als ein Instrument des strategischen Kostenmanagements, welches in der Lage ist, Produkte, Märkte und Ressourcen unter strategischen Gesichtspunkten zu kombinieren und diese Informationen in quantitative operative Maßgrößen zu transformieren "* (vgl. Horváth/Niemand/Wolbold 1993, S. 4).

In dieser Diplomarbeit soll Target Costing als Instrument des Kostenmanagements verstanden werden, mit dem das Unternehmen schon in den frühen Phasen der Produktentwicklung und Produktgestaltung die Kostenstrukturen in Hinblick auf die Marktanforderungen gestaltet.

1.3 Anwendungsbereiche des Target Costing⁴

Target Costing kann je nach Unternehmen verschiedene Zielsetzungen verfolgen.

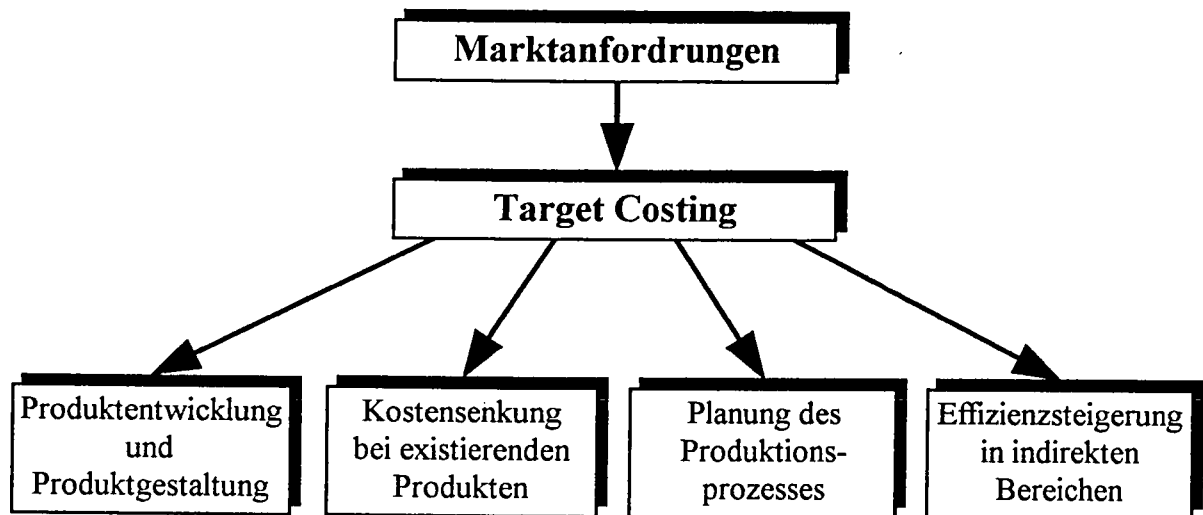


Abbildung 1.2 : Anwendungsbereiche des Target Costing. Quelle: In Anlehnung an Horváth/Niemand/Wolbold 1993, S. 5.

Denkbar für die Anwendung sind folgende Bereiche:

- Produktentwicklung und Produktgestaltung,
da in den frühen Phasen des Konstruktionsprozesses 70 - 85% der Herstellkosten des späteren Produktes festgelegt werden (vgl. Fischer 1993, S. 148). Außerdem hat die Gestaltung des Produktes den entscheidenden Einfluß auf die spätere Absatzbarkeit.
- Kostensenkung bei existierenden Produkten,
z. B. indem die Produktkomponenten untersucht werden und besonderes Augenmerk auf jene Komponenten gelegt wird, die besonders stark zur Erfüllung der Kundenwünsche beitragen.
- Planung des Produktionsprozesses,
z. B. durch Einschränkung der Produktvielfalt auf die vom Kunden gewünschten Produkte und durch kontinuierliche Verbesserungen der Produktionsprozesse (Kaizen).
- Effizienzsteigerung im indirekten Bereich,
z. B. können mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung Kostenwirkungen von Konstruktionsalternativen im indirekten Bereich aufgezeigt werden und somit eine marktorientierte Gestaltung der Prozesse herbeigeführt werden.

⁴ vgl. Buggert, W.; Wielpütz, A.: Target Costing. München 1995. S. 54 ff. und Horváth, P.; Niemand, S.; Wolbold, M.: Target Costing - State of the Art. In: Target Costing. Stuttgart 1993. S. 5.