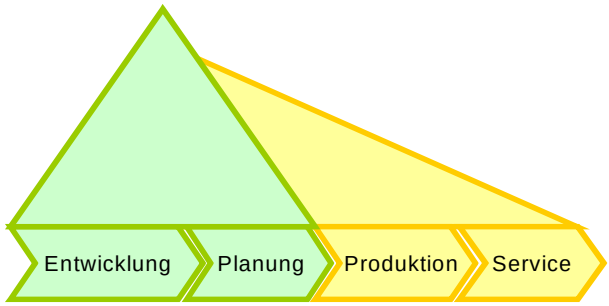
Target Costing
(Zielkostenmanagement, Zielkostenrechnung)

Ziel: Ausgehend von einem marktorientierten Verkaufspreis werden die erlaubten Kosten der Herstellung ermittelt.

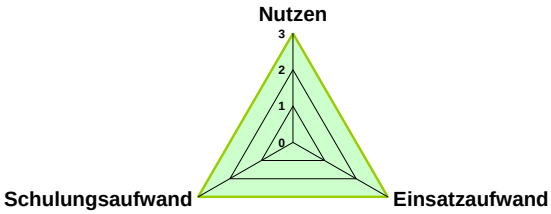
Weg: Entsprechend der Bedeutung der Produktkomponenten für den Kunden werden für diese jeweils Zielkosten festgelegt, so dass in Summe ein wettbewerbsfähiger Verkaufspreis gebildet werden kann.

Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
• Erhöhung der Marktorientierung • Vermeidung von „Overengineering“ • frühes Erkennen des Bedarfs an Kostenreduzierung	• weitreichende Folgen bei Fehleinschätzungen • wenig Berücksichtigung von Veränderungen des Marktes

Wirkungsfelder über die Prozesskette



Aufwand/Nutzen



Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

Quantitative Ergebnisse	Qualitative Ergebnisse
• maximale Herstellungskosten • Marktpreis	• Bedarf an Kostenreduzierung

Prinzip: Auf der Basis der direkt vom Kunden geäußerten Produktanforderungen und der marktorientierten Produktpreisfindung wird ein wettbewerbsfähiges Produkt entwickelt. Als Ergebnis erhält man Zielkosten für jede Produktkomponente entsprechend ihrer Bedeutung für die Realisation der Kundenwünsche.

Vorgehensweise:

Schritt 1 Festlegung des Zielpreises
Auf der Grundlage von Marktforschungsergebnissen wird der Verkaufspreis für das Produkt festgelegt.

Schritt 2 Festlegung des geplanten Gewinns
Von dem in Schritt 1 festgelegten Verkaufspreis wird die Gewinnmarge abgezogen. Daraus ergeben sich die Kosten, die der Markt erlaubt (allowable costs). In der Regel sind diese Kosten nicht oder nur unter sehr großen Anstrengungen zu erreichen. Abgeleitet aus den Herstellungskosten bisher vergleichbarer Produkte werden die Standardkosten bestimmt (drifting costs). Zwischen diesen beiden Größen werden dann die Zielkosten festgelegt.

Schritt 3 Zielkostenspaltung
Die Zielkosten des gesamten Produkts werden nun anhand der ermittelten Kundenpräferenzen in mehreren Schritten den Zielkosten der Komponenten zugeordnet, aus denen sich das zu realisierende Produkt zusammensetzt.

Schritt 4 Bestimmung der Funktionsstruktur des Produkts

Schritt 5 Gewichtung der Produktfunktionen auf der Basis der QFD-Systematik aus den gewichteten Kundenanforderungen

Schritt 6 In Kenntnis der Zielkosten, der Teilgewichte sowie der Funktionen wird parallel im Prozessbaustein Produktkonzepterstellung ein Grobentwurf erarbeitet. Dieser definiert die Produktkomponenten, durch die die Produktfunktionen insgesamt realisiert werden.

Schritt 7 Die Funktionen mit ihren Gewichten und die sie realisierenden Produktkomponenten sind in einer Matrix gegenüberzustellen. Die Verknüpfung von Funktionen und Komponenten erfolgt durch Schätzung auf Basis interner Befragungen.

Schritt 8 Ausgehend vom Grobentwurf werden die Kosten der einzelnen Produktkomponenten abgeschätzt.

Schritt 9 Auf der Basis der in Schritt 7 ermittelten Bedeutung der Komponenten für die einzelnen Funktionen werden die anteiligen Zielkosten im Verhältnis der Teilgewichte der Funktionen bestimmt.

Schritt 10 Aus dem prozentualen Sollkostenanteil und dem prozentualen Istkostenanteil wird als Verhältniszahl der Zielkostenindex bestimmt. Ist dieser kleiner 1, so wird die entsprechende Komponente zu teuer hergestellt.

Hilfsmittel (Werkzeuge):	**Ergänzende Methoden:**
	• Quality Function Deployment • Conjoint-Analyse • Benchmarking

Demonstrationsbeispiel: Fahrradhersteller

Ein Fahrrad wird aus folgenden Komponenten gefertigt:

- Räder
- Rahmen
- Kraftübersetzung
- Sitz

Diese Komponenten wurden anhand einer Marktanalyse auf ihren Nutzen bezüglich der Funktionen Design, Sitzkomfort, Qualität und Geländetauglichkeit untersucht. Nach Rücksprache mit der Produktion wurden zudem die sich bei der Produktion ergebenden Kosten (Standardkosten) der Komponenten geschätzt.

Die Untersuchung führte zu folgendem Ergebnis:

Funktionen / Komponenten	Design	Sitzkomfort	Qualität	Gelände-tauglichkeit	Summe	Standard-kosten
	25%	35%	25%	15%	100%	
Räder	30%	20%	10%	35%		360€
Rahmen	40%	10%	30%	20%		525€
Kraft-übersetzung	-	15%	35%	40%		345€
Sitz	30%	55%	25%	5%		270€
Summe	100%	100%	100%	100%		1500€

Am Markt wird ein maximal erzielbarer Preis von € 1.200 ermittelt. Der Fahrradhersteller will einen Gewinn von € 200 pro Fahrrad erzielen. Es ergeben sich vom Markt erlaubte Kosten bzw. Zielkosten von € 1.000.

Zielkostenmatrix:

Funktionen / Komponenten	Design	Sitzkomfort	Qualität	Gelände-tauglichkeit	Komponenten-gewicht (Summe)
	25%	35%	25%	15%	**100%**
Räder	7,5%	7%	2,5%	5,25%	**22,25%**
Rahmen	10%			3%	**24%**
Kraft-übersetzung	-	5,25%	8,75%	6%	**20%**
Sitz	7,5%	19,25%	6,25%	0,75%	**33,75%**
Summe					100%

0,25 x 30% = 7,5%

Funktionsteilgewicht = Bedeutung der Funktion x Beitrag der Komponente zur Erfüllung der Funktion

Komponenten	K	9	Zielkostenindex
Räder	24	22,25	**0,93**
Rahmen	35	24	**0,69**
Kraftübersetzung	23	20	**0,87**
Sitz	18	33,75	**1,88**
Summe	100		

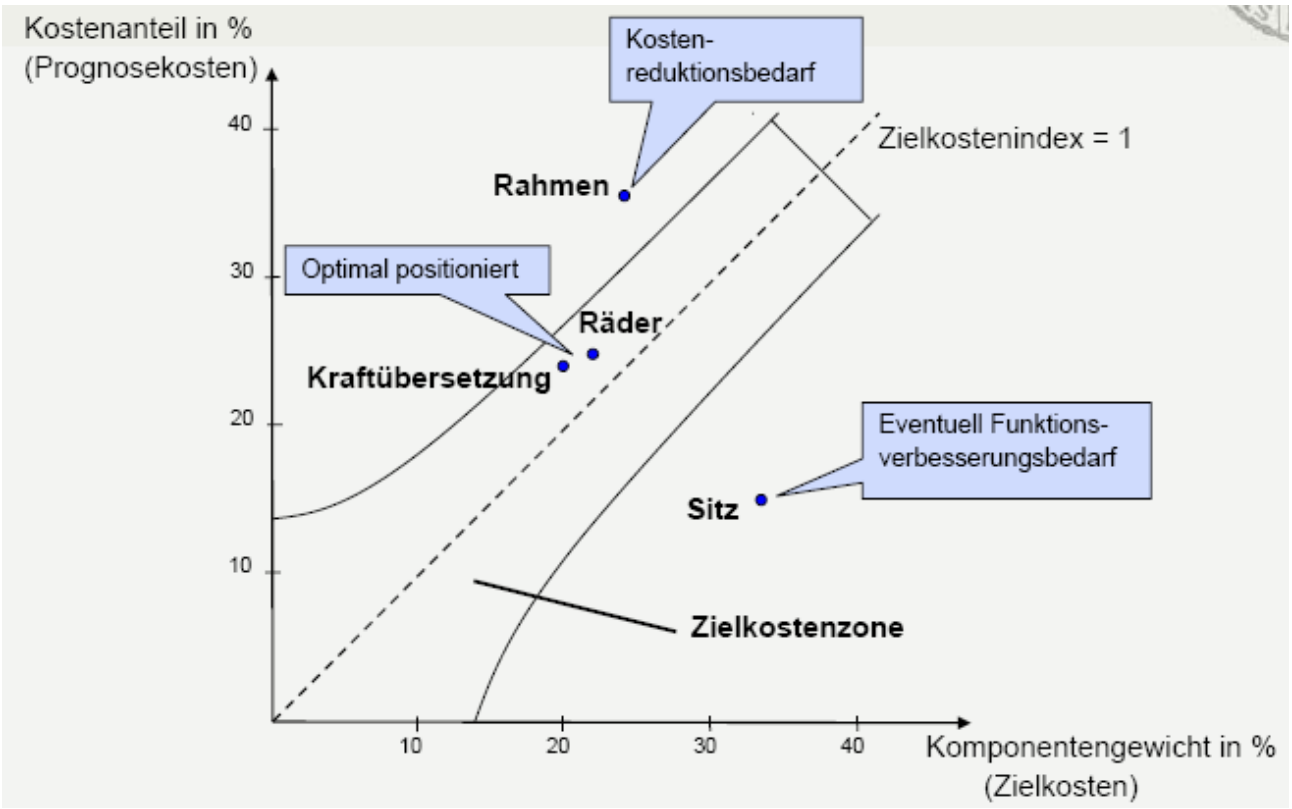
Zielkostenindex = 20% / 23% = 0,87

$Kostenanteil_{Räder}$ = 360€ / 1500€ = 24%

Kostenanteil je Komponente = Standardkosten je Komponente / ∑ Standardkosten

Zielkostenindex = Komponentengewicht / Kostenanteil einer Komponente

Falls Zielkostenindex > 1, dann sind die Kosten < Nutzen
Falls Zielkostenindex < 1, dann sind die Kosten > Nutzen



Quelle:

www.controlling.bwl.uni-muenchen.de/studium/ws0708/interne_rechnung/vortraege/vortrag_8.pdf

aufgerufen 27.6.2008

Gesetzliche Rahmenbedingungen:	**Tarifliche Rahmenbedingungen:**

Schulungsanbieter (Beispiele):

- REFA Bundesverband e.V., Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt; Tel.: 06151/88 01-0; e-Mail: refa@refa.de; Internet: www.refa.de;
- VDI Verein Deutscher Ingenieure, Postfach 101139, 40002 Düsseldorf, Tel.: 0211/62 14-201, e-Mail: wissensforum@vdi.de, Internet: www.vdi-wissensforum.de
- Technische Akademie Esslingen e.V. (TAE), An der Akademie 5, 73760 Ostfildern Tel: 0711/34 00 8-0, e-mail: info@tae.de, www.tae.de

Literatur:

- Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling, München: Hanser, 2007
- Störmer, Oliver; Mattes, Uwe; Weiss, Tanja: Controlling-Handbuch. München: Hanser, 2006
- Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Gabler, 2001
- Spath, Dieter; Dill, Christoph; Scharer, Michael: Vom Markt zum Markt. Stuttgart: LOG_X, 2001
- Nau, Hans-Rainer: Controlling-Instrumente. Planegg/München: Rudolf Haufe, 2007
- Links
  http://www.innovations-wissen.de
  http://www.4managers.de/themen/target-costing/
  http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Target-Costing-Einsatzmoeglichkeiten-und-Grenzen-des-Target-Costing-im-Herstellkostencontrolling.html

Für Ihre Notizen: