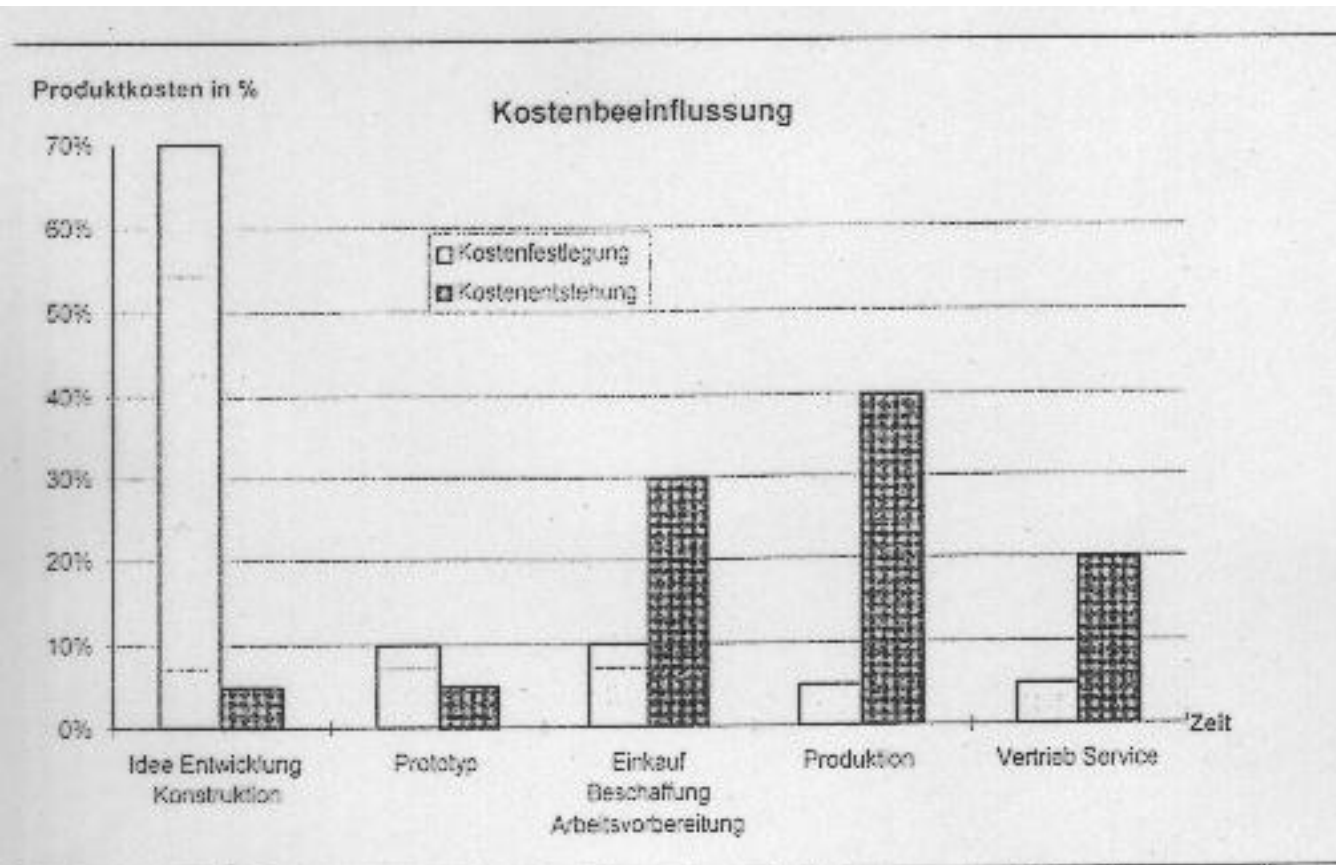


VIII. Target Costing

(Zielkostenrechnung, Zielkostenmanagement)

Ausgangsüberlegungen

- 80 % der Produktkosten werden idR im Bereich Entwicklung und Konstruktion festgelegt, dabei fallen hier nur 5 % der gesamten Produktionskosten an
- Produktpreise werden durch den Markt bestimmt.
Produktkosten müssen sich daher an den Produktpreisen ausrichten



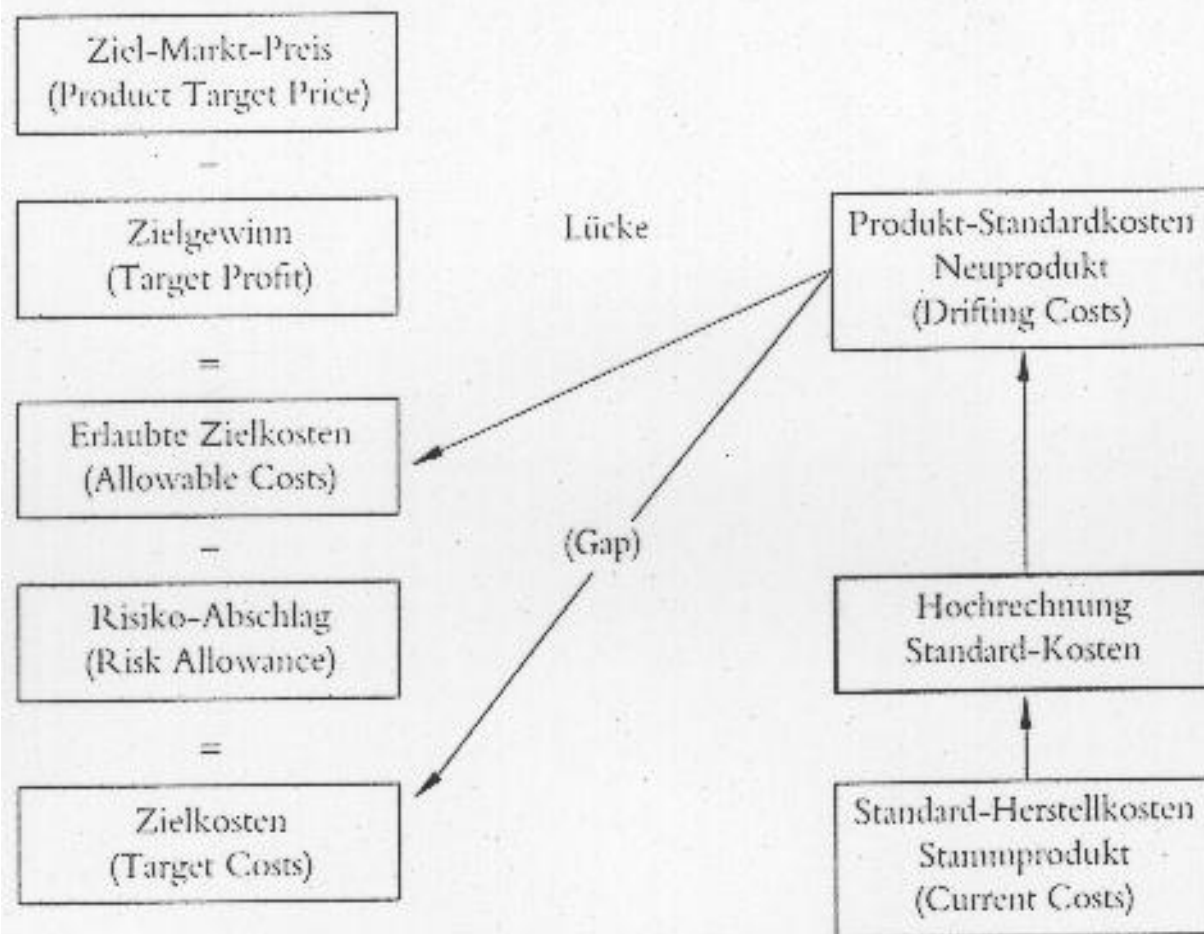
Übersicht 136: Kostenbeeinflussung

$$\text{Marktpreis} - \text{Zielgewinn} = \text{Produktkosten}$$

Die erwartete Produktrentabilität ist von der Kostenseite zu gewährleisten:

z.B.:

- Optimierung der Produktionsstruktur
- Optimierung des Produktionsprozesses
- Verminderung von Fremdbezugskosten
- Verringerung der Fertigungstiefe



Übersicht 137: Drifting und Allowable Costs

a	b	c
Inhalte	Prozessschritte	Beteiligte
1 Kundennutzen-, Kunden, Marktanalyse		Entwicklung/ Konstruktion Marktforschung
2 Wettbewerbsanalyse	Marktpreis	Controller
3 Ziel-ROS (Umsatz-Zielrendite)	Zielgewinn	Geschäftsführung
	=	
4 Benchmarking, Plausibilität (hochgerechnete Standardkosten)	Zielkosten	Controller Entwicklung Konstruktion
5 Managementteam Controller-Koordination		Engineering Produktion Logistik Marketing Finanzierung
6 Zielkostenstandards/ Zielkostenspaltung	Zielkosten als Budget- Vorgabe (Komponent/Funktion)	Controller alle verantwortlichen Bereiche
7 Kaizen (kontinuierliche Verbesserung) Zielkosten-Soll-Ist- Kostenvergleich	Ist-Zielkosten	alle fertigungsnahen Bereiche (i.w. Produktion, Vertrieb)

Übersicht 138: Prozeßablauf im Zielkosten-Management

Prozeßschritt 1:

Am Anfang des Innovationsprozesses steht eine Marktanalyse mit einer genaueren Produktdefinition einschließlich einer Positionierungsstrategie.

Beteiligte: Entwicklung, Marketing.

Prozeßschritt 2:

Basierend auf Produktdefinition, Produktpositionierung, Kundennutzen und Wettbewerbsanalyse wird der Marktpreis festgelegt.

Beteiligte: Entwicklung, Marketing, Controller.

Prozeßschritt 3:

Der Zielgewinn muß den strategischen Renditezielen des Unternehmens entsprechen, gemessen als ROS (Return-on-Sales oder Umsatzrendite).

Beteiligte: Geschäftsführung.

Prozeßschritt 4:

Festlegung der vom Markt erlaubten Kosten (Zielkosten) als Differenz von 2 minus 3. Plausibilitätsprüfung auf der Basis der hochgerechneten Standardkosten (Drifting Costs), Benchmarking.

Beteiligte: Controller.

Prozeßschritt 5:

Iterativer Planungsprozeß durch interdisziplinäres Managementteam zur Anpassung der hochgerechneten Standardkosten an die (erlaubten) Zielkosten. Die Arbeit wird nach den Prinzipien des Projektmanagements als interdisziplinärer und simultaner Prozeß organisiert (Traditionelle Vorgehensweise bei Neuentwicklungen funktional/sequentiell von Entwicklung über Fertigung bis zum Vertrieb).

Beteiligte: alle betroffenen Bereiche, Controller koordiniert.

Prozeßschritt 6:

Die gesamten erlaubten Zielkosten werden nach Produktkomponenten oder -funktionen (Zielkostenspaltung) den Zielkostenverantwortlichen vom Controller als Zielkostenbudget zugeteilt.

Beteiligte: Controller (als Budgetersteller), alle ausführenden Bereiche (als Budgetverantwortliche, vgl. Mayer/Liessmann).

Prozeßschritt 7:

In der Fertigungs-/Absatzphase werden die Einhaltung der Zielkosten kontrolliert und mittels Kaizen-Verfahren kontinuierliche Kostenverbesserungsmaßnahmen initiiert.

Beteiligte: durchführende Bereiche (Beschaffung, Produktion, Vertrieb), Controller.