



Target-Costing (TC)

Überblick

Hermann Schlichting

26.05.2013

Target Costing (TC)

TC

Target Costing (TC)

- hilft uns die Kosten für unsere Produkte, Systeme und Anlagen (Hardware mit Mechanik und Elektronik sowie Software) marktpreisgerecht zu planen
- ermittelt systematisch die Zielkosten (HK, FuE, Vertrieb, ...) für das Produkt und die Komponenten
- gibt uns Ziele für die Produktentwicklung und Design to Cost-Teams

Target Costing fokussiert uns auf den Markt/Kunden

Target Costing (Zielkostenrechnung)

Die Zielkostenrechnung (auch retrograde Kalkulation; englisch: Target Costing oder Target Pricing) ist aufgrund ihrer starken Kundenorientierung weniger ein Instrument des oft unternehmenszentrierten Controllings, als vielmehr eine gesamtheitliche Managementmethode, welche sich als strategische Entscheidungshilfe auf wettbewerbsintensiven Märkten bewährt hat.

Theoretisch wurde das Konzept erstmals unter dem Begriff Target Costing in den 70er Jahren von den japanischen Wissenschaftlern Michiharu Sakurai, Toshiro Hiromoto und Masayasu Tanaka thematisiert.

Die ersten deutschen Betriebswirte, die sich mit diesem Thema beschäftigten, waren Péter Horváth (1993; Target Costing) und Werner Seidenschwarz (1993; Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement).

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Zielkostenrechnung>

Phasen des Target Costings (1/3)

TC

Zielkostenfestlegungsphase:

Zweck der Zielkostenfestlegung ist es, die Gesamtkosten eines Produktes festzusetzen, die im Unternehmen verursacht werden dürfen. Dabei hängt die Festlegung der Höhe der Zielkosten von der Marktsituation und der Unternehmensstrategie ab. In der Reinform und in der einschlägigen Literatur wird empfohlen, die Zielkosten den erlaubten Kosten gleich zu setzen, also den Markt in das Unternehmen zu ziehen (**Market into company**). Dieses Verfahren wird aber lt. eingehenden empirischen Überprüfungen weder in der deutschen noch in der japanischen Wirtschaft am häufigsten verwendet. Die anderen Ansätze finden aus mehreren Gründen eine Anwendung in der Praxis. Beispielsweise ist das **Market into company**-Verfahren schlecht bei hochgradigen Produktinnovationen anzuwenden, da die Kunden den Nutzen des Produktes oft nicht in monetären Größen ausdrücken können. Weit häufiger werden die anderen Ansätze gewählt, weil die Vorgaben des **Market into company** wenig Spielraum für die am Entwicklungsprozess beteiligten Entwickler lässt. So werden durch die anderen Verfahren Zielkosten festgelegt, die zwischen den Standardkosten und den erlaubten Kosten liegen. Dadurch ist eine Kostenreduktion auf Seiten der Entwicklung bei realistischen Zielen sichergestellt.

Weitere Verfahren:

- Der **Out-of-Company-Ansatz** ermittelt die Zielkosten anhand der technischen und betriebswirtschaftlichen Potenziale des Unternehmens. Die Zielkosten liegen demnach sehr nahe an den Standardkosten.
- Der **Into-and-out-of-Company-Ansatz** kombiniert Market into company und Out of Company.
- Der **Out-of-Standard-Costs-Ansatz** nimmt Senkungsabschläge auf die Standardkosten vor.
- Der **Out-of-Competitor-Ansatz** leitet die Zielkosten aus den Kosten der Konkurrenz (beispielsweise durch Benchmarking) ab.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Zielkostenrechnung>

Phasen des Target Costings (2/3)

TC

Zielkostenspaltungsphase:

In dieser Phase werden die Gesamtzielkosten auf eine bestimmte Ebene heruntergebrochen, um in der darauffolgenden Phase der Zielkostenerreichung die Zielkosten effektiv abstimmen und erreichen zu können.

Die Zielkostenspaltung hat aus zwei Gründen eine sehr hohe konzeptionelle Bedeutung für die Anwendung der Zielkostenrechnung. Zum einen geben die Zielkosten ein realistisches Bild von der ressourcenmäßigen Inanspruchnahme der Funktionsbereiche im Unternehmen ab.

Zum anderen besteht die Schwierigkeit darin, durch eine markt begründete Zuweisung der Ressourcen gleichzeitig eine Produktfunktionalität sicherzustellen, die mit den Kundenwünschen in Übereinstimmung steht.

Die Kostenspaltung kann auf **Komponenten- und Funktionsebene** erfolgen.

Die Ergebnisse können graphisch anhand eines **Zielkostenkontrolldiagramms** abgebildet werden.

Darin werden die kundenbewerteten Nutzen den Standardkosten jeder einzelnen Komponente gegenübergestellt.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Zielkostenrechnung>

Phasen des Target Costings (3/3)

TC

Zielkostenerreichungsphase:

Der Erfolg der Zielkostenrechnung liegt besonders in der Phase der Zielkostenerreichung, in der ein abgerundetes und ausgewogenes, marktorientiertes und innovatives Konzept erzeugt wird, mit dem die japanische Wirtschaft und letztendlich das Target Costing erfolgreich war.

Dieser Erfolg setzt voraus, dass den Verantwortlichen im Zielkostenrechnungsprozess die erforderlichen Instrumente und Methoden zur Erreichung der Kostenvorgaben zur Verfügung stehen.

Dazu werden Kosteninformationshilfsmittel benötigt, die auf Basis geringer Eingangsinformationen in frühen Phasen des Produktinnovationsprozesses aussagekräftige Informationen liefern.

Diese Hilfsmittel oder Instrumente zur Zielkostenerreichung, die eine differierende Wirkung auf die Analyse-, Planungs- und Realisierungsphase besitzen, sind vielfältig und können technologischen, produkt-/prozessbedingten oder organisatorischen Charakter haben.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Zielkostenrechnung>

Target Costings – Vor- und Nachteile

TC

Vorteile:

- **Frühe Beeinflussung im Produktlebenszyklus**

Die Notwendigkeit des Kostenmanagements von Anfang an resultiert aus der Erkenntnis, dass erhebliche Anteile (etwa 85 %) der gesamten Kosten über den Lebenszyklus bereits durch Entscheidungen in den frühen Phasen festgelegt werden.

Schafft es ein Unternehmen frühzeitig, Instrumente zu managen und die Markterfordernisse in den Produktentwicklungsprozess mit einzubeziehen, bestehen große Kostenreduktionspotentiale, die nicht unbedingt mit einer Qualitätsreduktion einhergehen müssen.

- **Hohe Qualität bei sinkenden Durchschnittskosten**

Nicht nur viele japanische Unternehmen schaffen es mit Target Costing, ihre Durchschnittskosten bei steigender Qualität konstant zu senken. Um ein Scheitern zu vermeiden, muss unbedingt der entsprechende Rahmen für eine hinreichende Entfaltung des Konzepts geschaffen werden.

Nachteile:

- **Anwendung bei radikalen Produktinnovationen**

Die Frage, mit welcher Genauigkeit und Zuverlässigkeit der strategische Marktpreis, insbesondere bei hochgradig innovativen Produkten, im Voraus ermittelt werden kann, ist noch nicht hinreichend beantwortet.

- **Keine exakte wissenschaftliche Eingrenzung**

Weiterhin existiert keine eindeutige wissenschaftliche Definition über die Phasen des Target Costings. Die Wissenschaft diskutiert eher Modelle, die die Praxis nicht durchsetzen kann oder will.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Zielkostenrechnung>

Summary

TC

**Target-Costing ermittelt
aus den Marktpreisen
systematisch die Zielkosten
(HK, Entwicklungskosten, Vertriebskosten ,...)
für das Produkt
und
dessen Komponenten**