

Methodik des Target Costing

---

---

# Inhalt

---

---

## 1. Überblick über die Methode „Target Costing“

## 2. Mögliche Anwendungsbereiche

## 3. Methodischer Ablauf

- Schritt 1: Funktionen analysieren
- Schritt 2: Grobentwurf erstellen
- Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
- Schritt 4: Komponenten gewichten
- Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
- Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

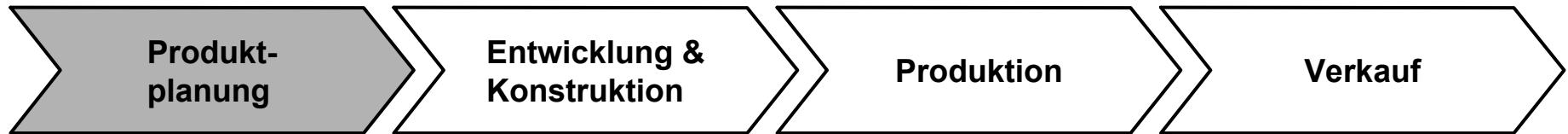
---

---

Ziel des Target Costing ist, die Entwicklung eines Produktes so zu steuern, dass die entstehenden Produktkosten den Marktforderungen entsprechen

---

---



**TARGET  
COSTING**

... ist die Methodik, welche die marktorientierte Erlös- und Kostenplanung an den Anfang der Produktentwicklung stellt.

**Ziel:**

**Aufzeigen von Handlungsschwerpunkten und Zielkosten für die Entwicklung, bei deren Umsetzung ein Produkt mit marktgerechten Kosten entsteht.**

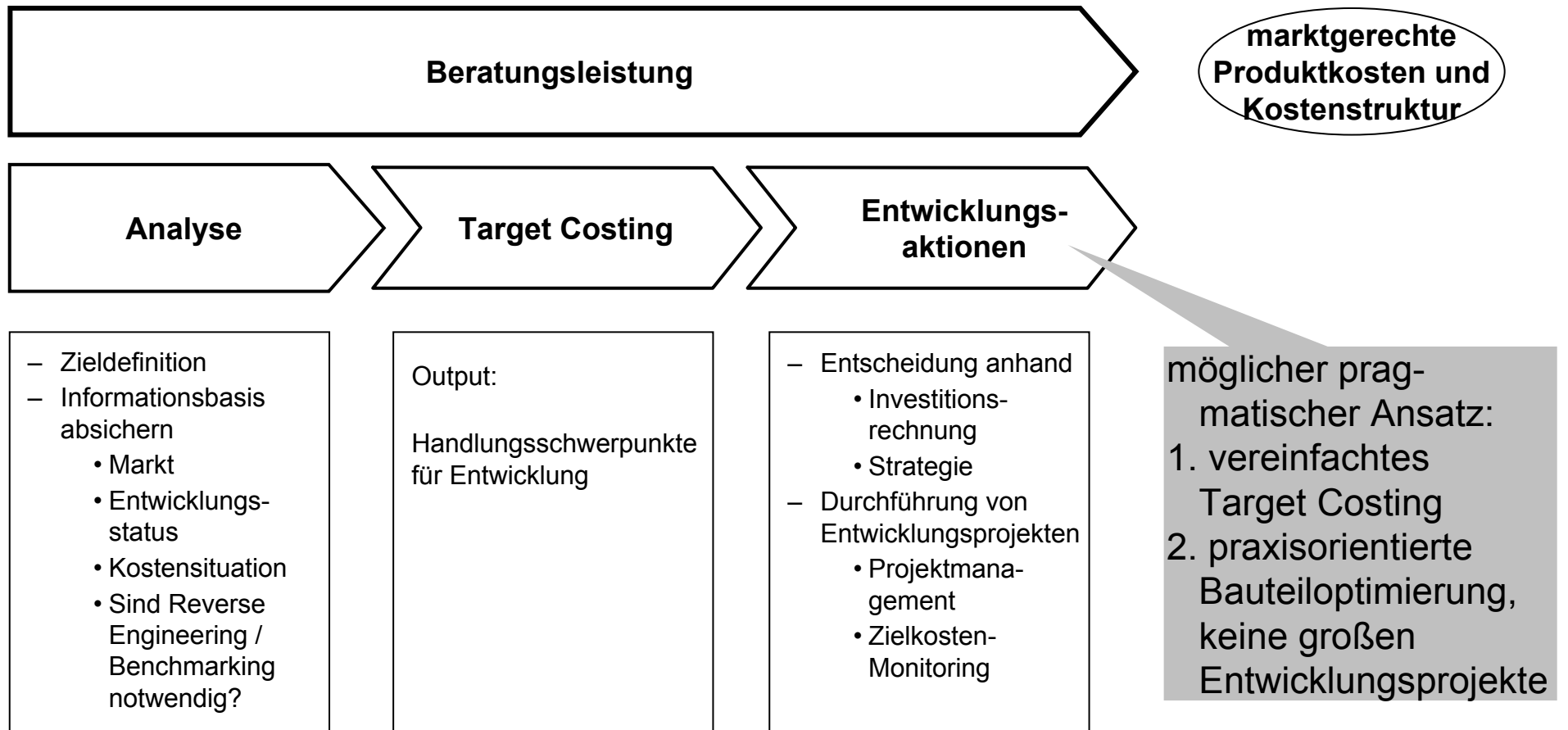
---

---

# Target Costing liefert Handlungsschwerpunkte auf dem Weg zur marktgerechten Produkt-Kostenstruktur

---

---



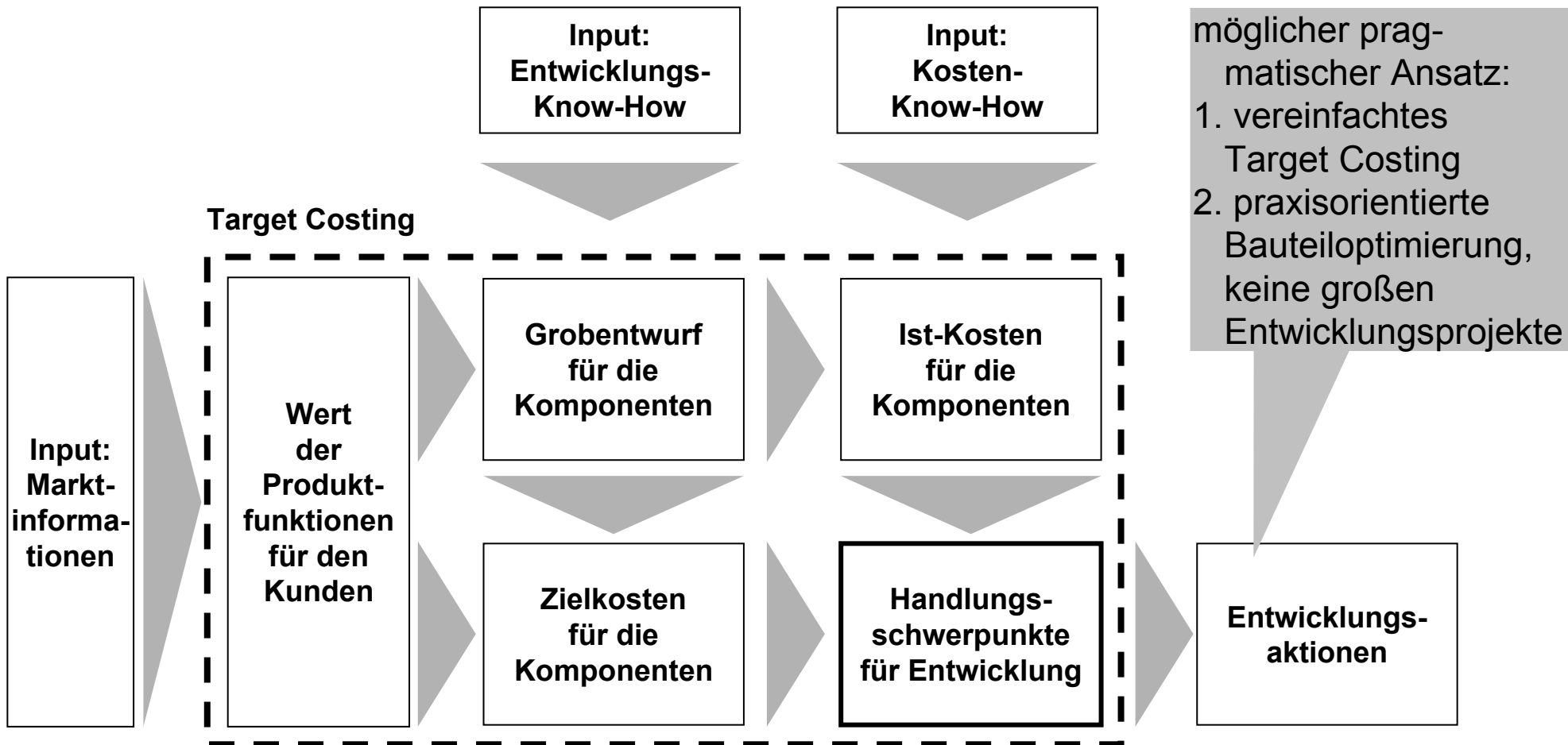
---

---

# Aufbauend auf Marktinformationen und Entwicklungs- und Kosten-Know-how liefert Target Costing die Handlungsschwerpunkte der Entwicklung

---

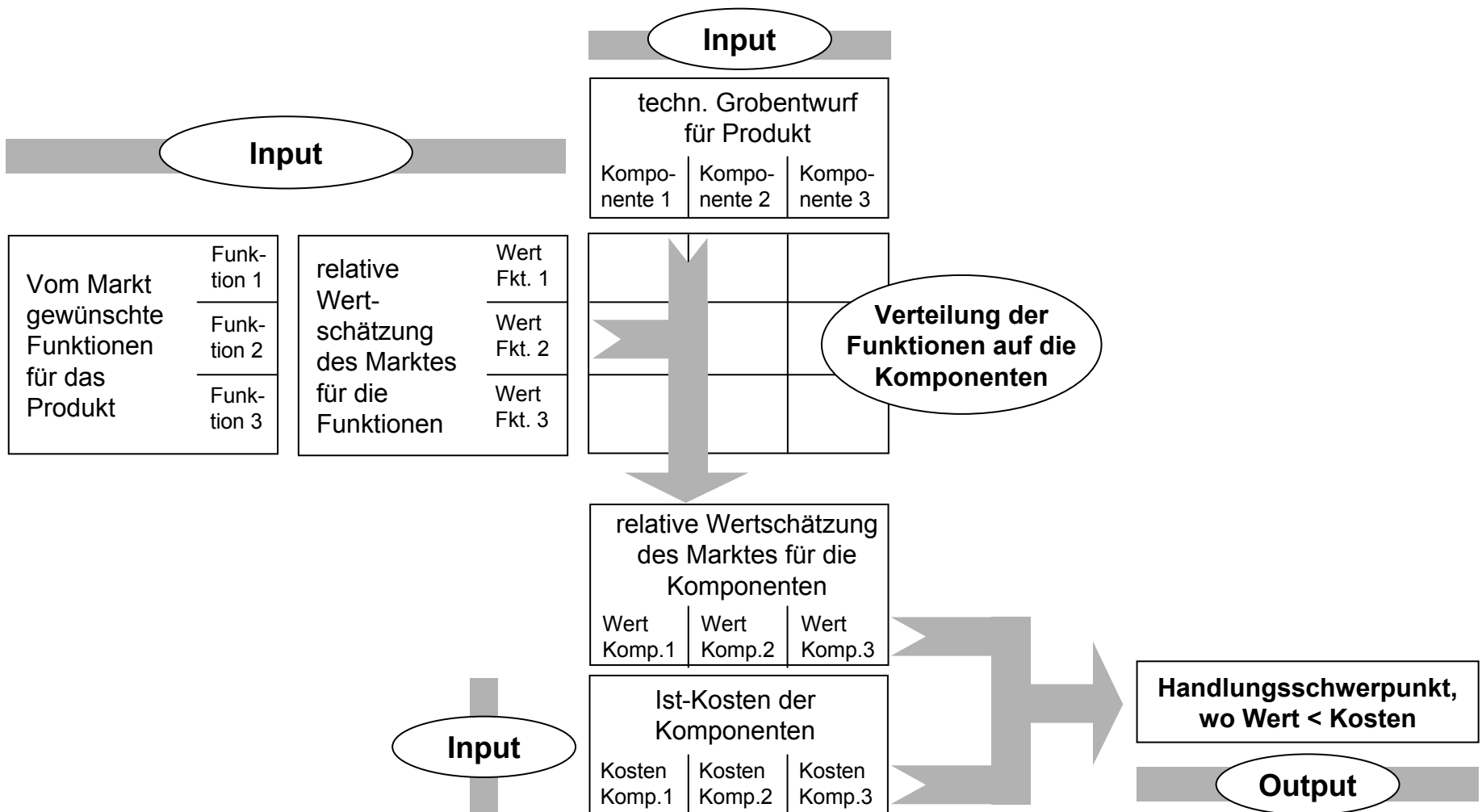
---



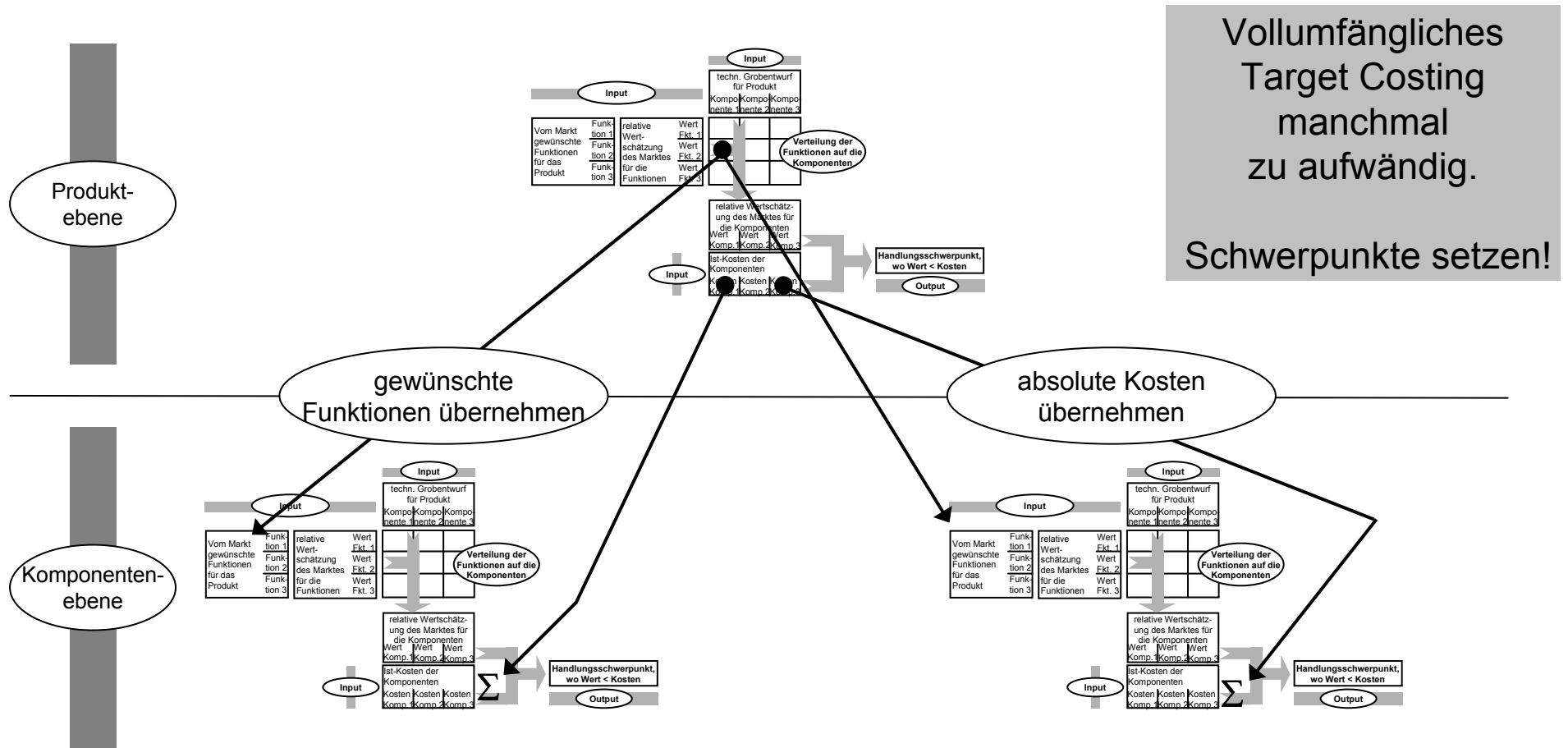
---

In der Systematik des Target Costing werden Wertschätzungen des Marktes der aktuellen Kostenstruktur komponentenweise gegenübergestellt

---



Bei Komplexprodukten wird das Target Costing mehrfach auf verschiedenen Detaillierungsebenen des Produktes durchgeführt

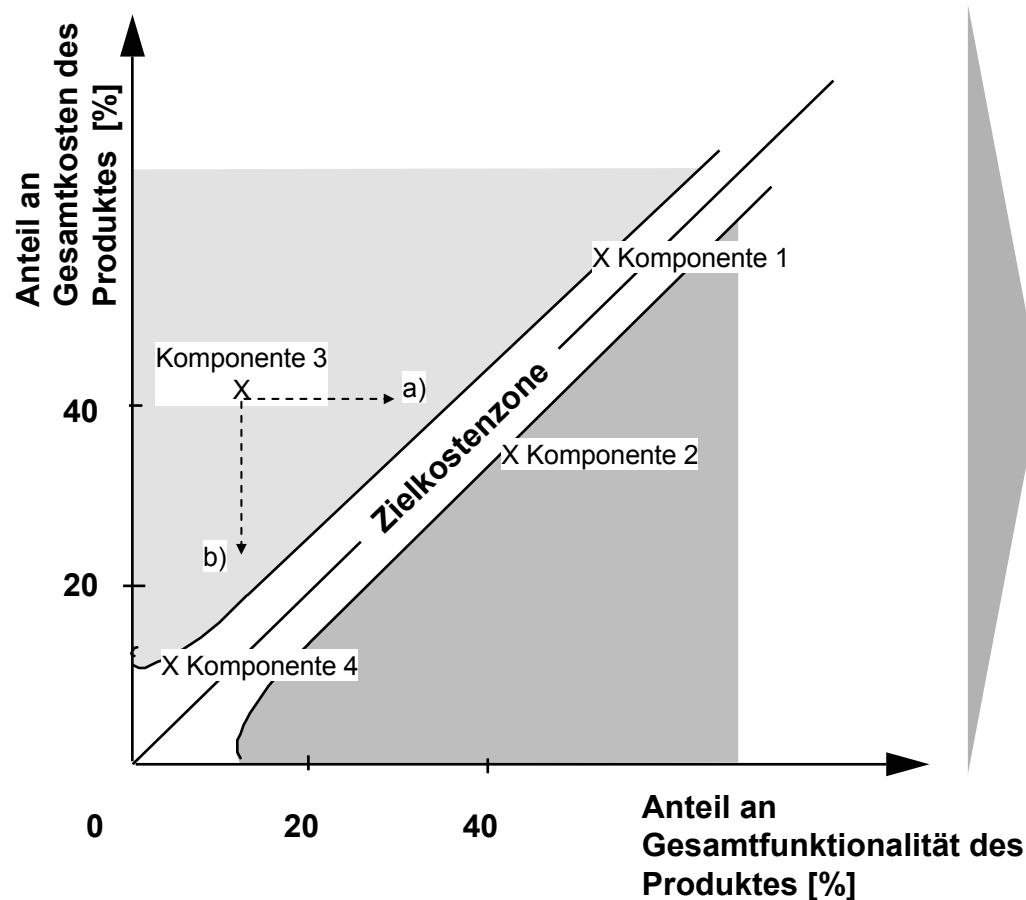


Vollumfängliches Target Costing manchmal zu aufwändig.  
Schwerpunkte setzen!

---

# Das Target Costing liefert als Output die identifizierten Handlungsschwerpunkte für die Entwicklung (Beispiel)

---



## Handlungsschwerpunkt: Komponente 3

„Komponente 3 ist zu teuer gemessen an ihrer Funktionalität.“

## Aktionsvorschläge

- a) Komponente 3 soll bei gleichen Kosten Teilfunktionen der anderen Komponenten übernehmen
- b) Komponente 3 soll preiswerter werden, ohne an Funktionalität einzubüßen
- c) Neuentwurf des Produktes mit anderer Komponentenstruktur



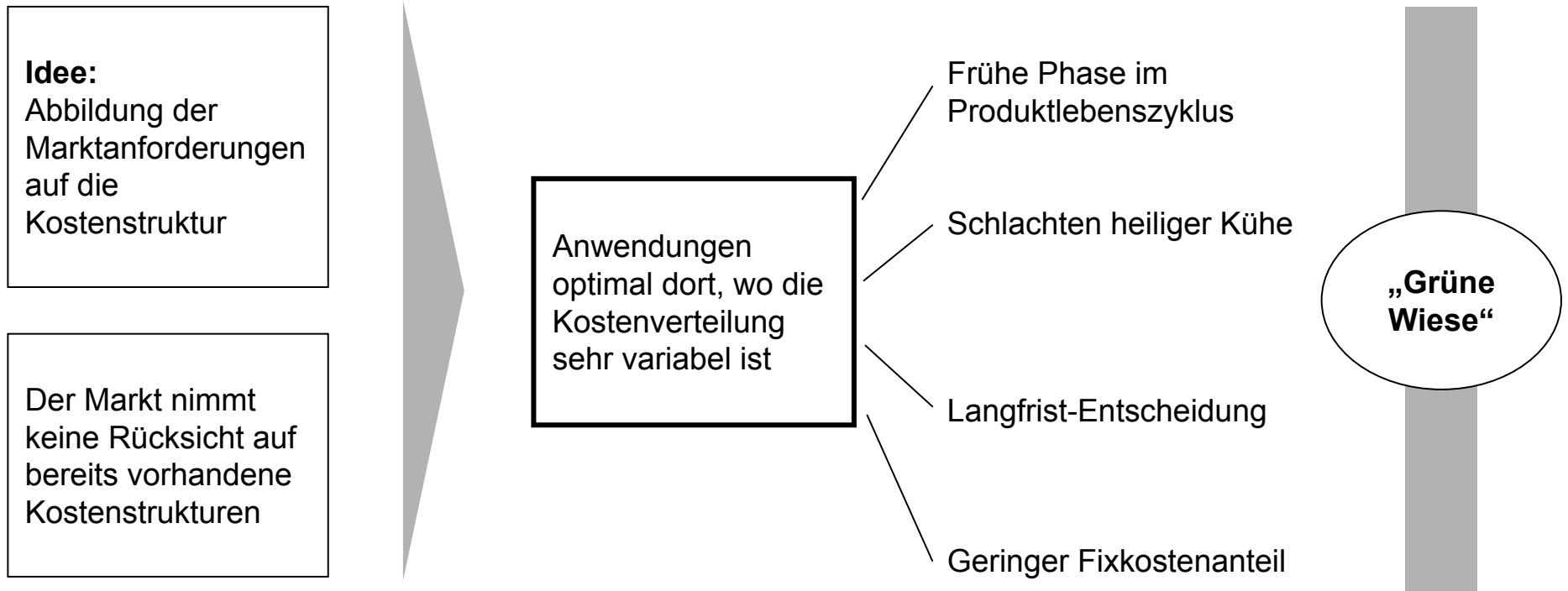
---

---

# Die Methode des Target Costing ist um so besser einsetzbar, je weiter die Entscheidungen „auf der grünen Wiese“ stattfinden dürfen

---

---



---

---

In der Literatur wird eine Vielzahl von Begriffen mit Target Costing synonym verwendet

---

---

**Target Costing**

**Zielkostenrechnung**

**Zielkostenmanagement**

**Design to Cost**

**Cost Deployment**

**Produkt-Wertanalyse**

**Funktionskostenanalyse**



---

---

# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“

2. Mögliche Anwendungsbereiche

3. Methodischer Ablauf

- Schritt 1: Funktionen analysieren
- Schritt 2: Grobentwurf erstellen
- Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
- Schritt 4: Komponenten gewichten
- Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
- Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

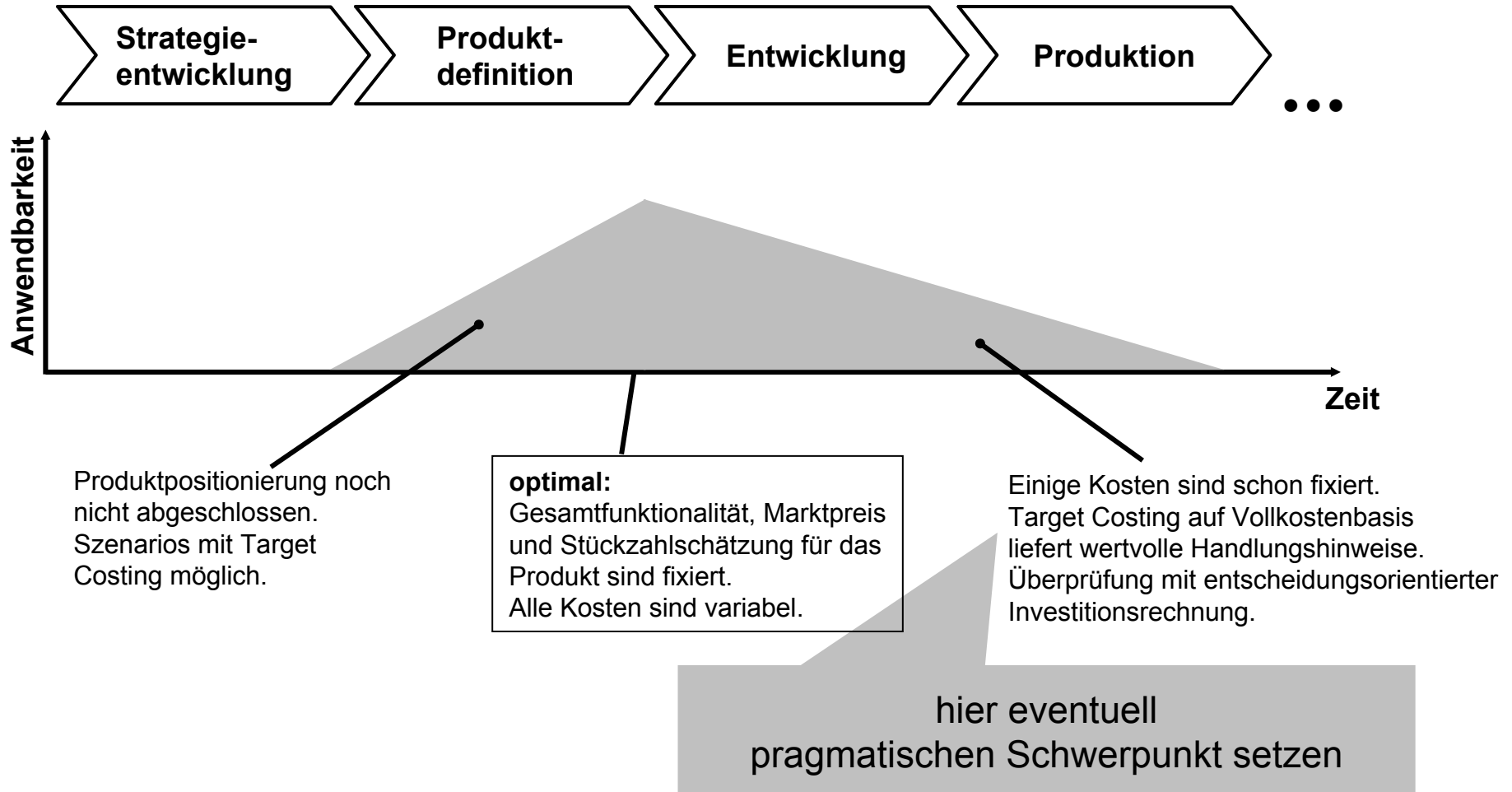
---

---

# Der optimale Einsatzpunkt des Target Costing liegt unmittelbar nach der Produktdefinition

---

---



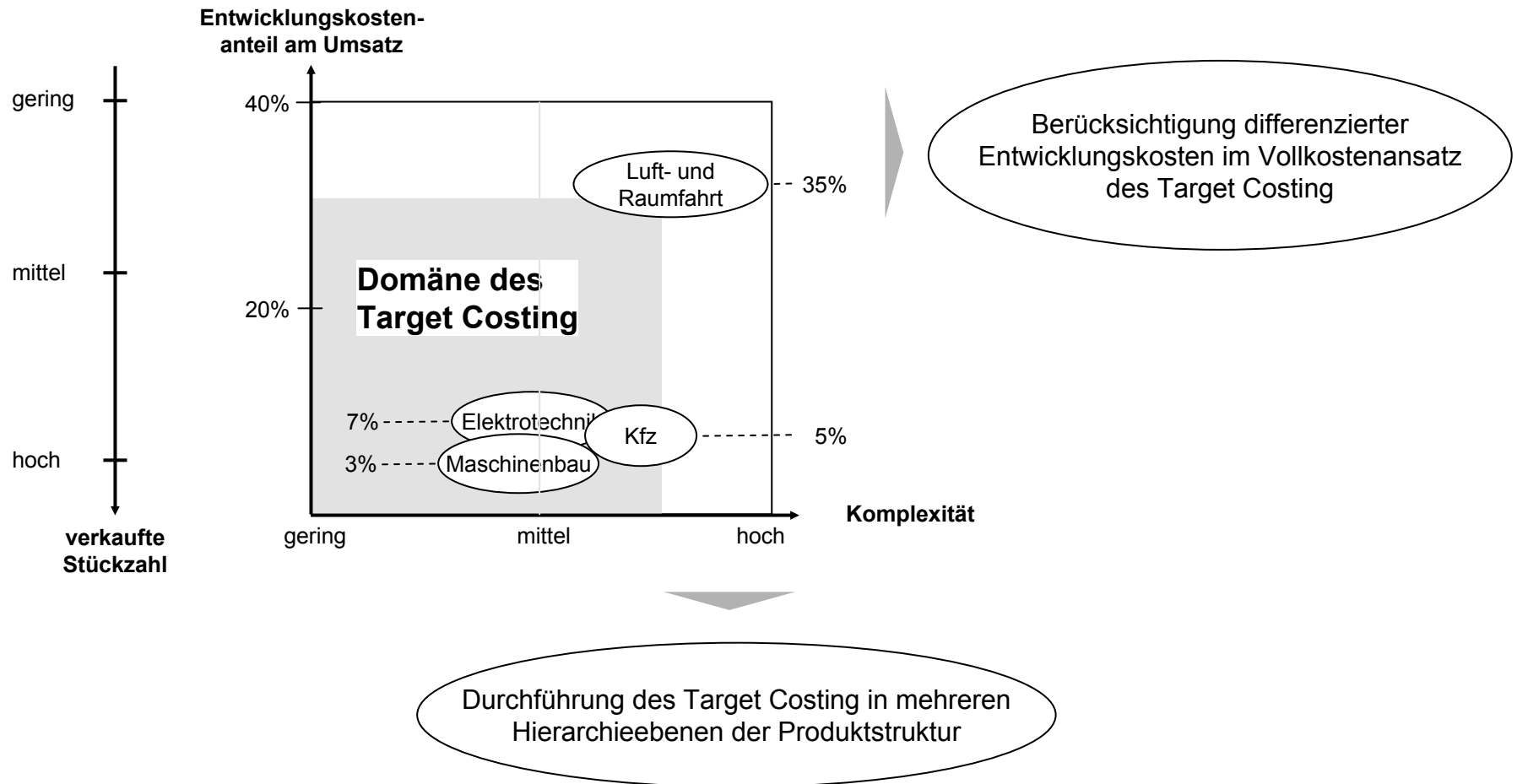
---

---

In Abhängigkeit von Produktkomplexität und Entwicklungskostenanteil sind bestimmte Aspekte der Methode besonders auszubauen

---

---



---

---

## Vor Beginn des eigentlichen Target Costing sind eine Reihe von Informationen zusammenzutragen oder ihr kurzfristiger Erwerb zu sichern

---

---

- Notwendige Funktionen des Produktes aus Marktsicht sind definiert
- Gewichtung der Funktionen durch die Kunden ist bekannt oder wird durch Marketing / Management geschätzt
- Marktpreis pro Stück ist geschätzt
- Gesamtstückzahlplanung vorhanden
- zulässige Gesamt-Herstellkosten sind bestimmt
- Entscheidungshorizont abgesteckt (Grüne Wiese oder Kostensenkung)
- Übersicht über Kostenstruktur vorhanden (zurückliegende Entwürfe oder ähnliche Produkte)
- Anzahl von Baugruppen und Einzelteilen grob bekannt

in vielen Firmen sind zunächst die Entwicklungsziele (notwendige Funktionen, Gewichtung der Funktionen, zulässige Herstellkosten) zu ermitteln und abzustimmen

---

---

# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“

2. Mögliche Anwendungsbereiche

3. Methodischer Ablauf

- Schritt 1: Funktionen analysieren
- Schritt 2: Grobentwurf erstellen
- Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
- Schritt 4: Komponenten gewichten
- Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
- Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

---

---

# Das Vorgehen beim Target Costing besteht im Kern aus sechs Schritten

---

---



Diese Kernelemente können gestrafft und pragmatisch abgearbeitet werden

Kernelemente des Target Costing



---

---

Für die Durchführung eines Target Costing ist ein interdisziplinäres Team notwendig

---

---

Empfohlene Teamzusammensetzung:

- Entwicklung / Konstruktion
- Einkauf
- Qualitätssicherung
- Produktion
- Berater für die Methodik

---

---

# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

# Das Ergebnis des 1. Schrittes ist die Definition der „harten“ und „weichen“ Produkt-Gesamtfunktionen

Quelle: Hersteller



Liste „Harte Funktionen“	
F - Kürzel	F - Bezeichnung
F <sub>h1</sub>	<i>Themen aus:</i> - <i>Mechanik</i> - <i>Optik</i> - <i>Thermodynamik</i> - <i>Elektrik</i> - <i>Software</i> - <i>etc</i>
F <sub>h2</sub>	
F <sub>h3</sub>	
.	
.	
F <sub>hn</sub>	

Liste „Weiche Funktionen“	
F - Kürzel	F - Bezeichnung
F <sub>w1</sub>	<i>Themen aus:</i> - <i>Design</i> - <i>Image</i> - <i>Ergonomie</i> - <i>Haptik</i> - <i>Komfort</i> - <i>Praxistauglichkeit</i> - <i>etc.</i>
F <sub>w2</sub>	
F <sub>w3</sub>	
.	
.	
.	
F <sub>wi</sub>	

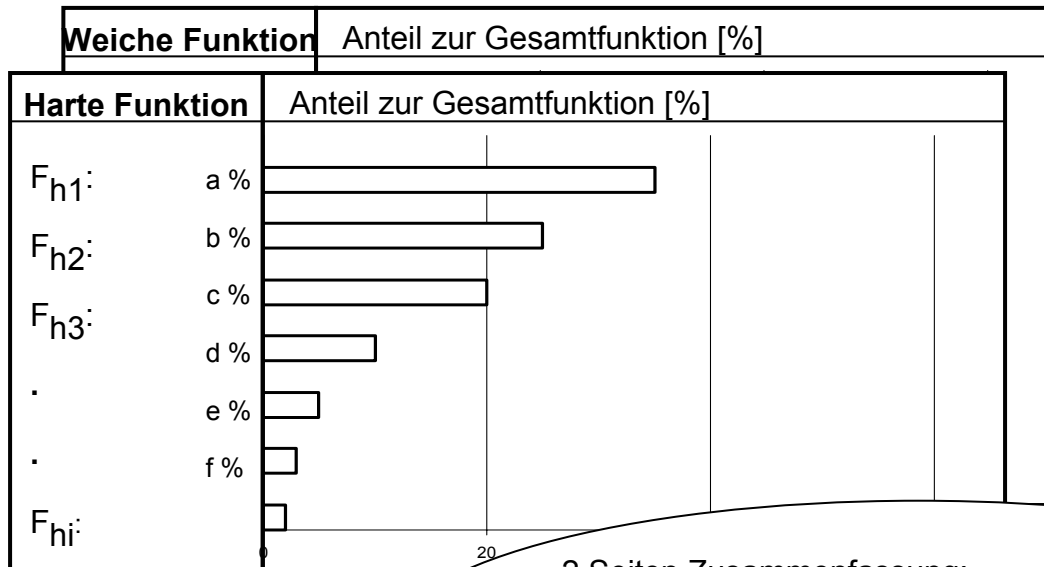
Harte Funktionen bestimmen die meßbare Leistung des Produkts

Weiche Funktionen bestimmen die Benutzerfreundlichkeit und den nicht-meßbaren „Wert“ für den Kunden

# Das Team quantifiziert den Beitrag der harten und weichen Funktionen zur Gesamtfunktionalität des Produktes



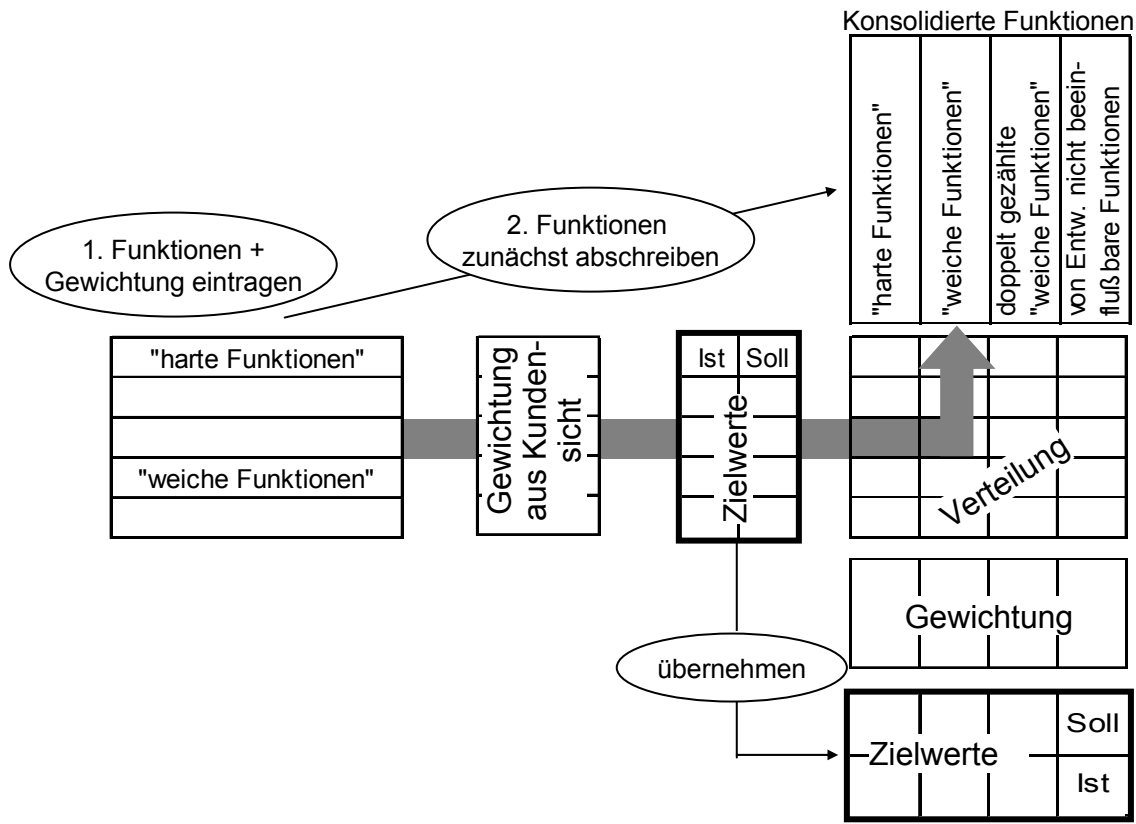
## Ermittlung der Rangreihenfolge der Einzelfunktionen



- 2 Seiten Zusammenfassung:
  - . Anteil harte/weiche Funktionen
  - . Rangreihenfolge harte Funktionen
  - . Rangreihenfolge weiche Funktionen
- Datentabellen



# Doppelzählungen und nicht beeinflussbare Funktionen werden durch die Konsolidierung der Funktionen eliminiert

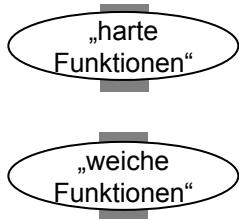


Dieses Vorgehen weicht vom klassischen Target Costing - z.B. nach Horváth - ab.

# Beispiel für die Konsolidierung von Funktionen



## Beispiel: sportliches Auto



Beschleunigung
Geschwindigkeit
sportlich
schöne Farbe

Gewichtung

20%
20%
50%
10%
Σ 100%

Wettbewerber selbst

7 m/s <sup>2</sup>	6 m/s <sup>2</sup>
250	220
1. Rang	3. Rang
2. Rang	1. Rang

Beschleunigung	Geschwindigkeit	sportlich	schöne Farbe
100%	0	0	0
0	100%	0	0
Verteilung			
70%	30%	0	0
0	0	0	100%

kann von Entwicklung nicht beeinflusst werden

Funktion „sportlich“ ist in „harten“ Funktionen enthalten

85%	35%	0%	100%
Gewichtung			
71%	29%	X	X

← noch nicht normiert

← normiert

7 m/s <sup>2</sup>	6 m/s <sup>2</sup>	<del> </del>	<del>Soll</del>
250	220	<del> </del>	<del> </del>
km/h	km/h	<del> </del>	<del>Ist</del>

---

---

# Inhalt

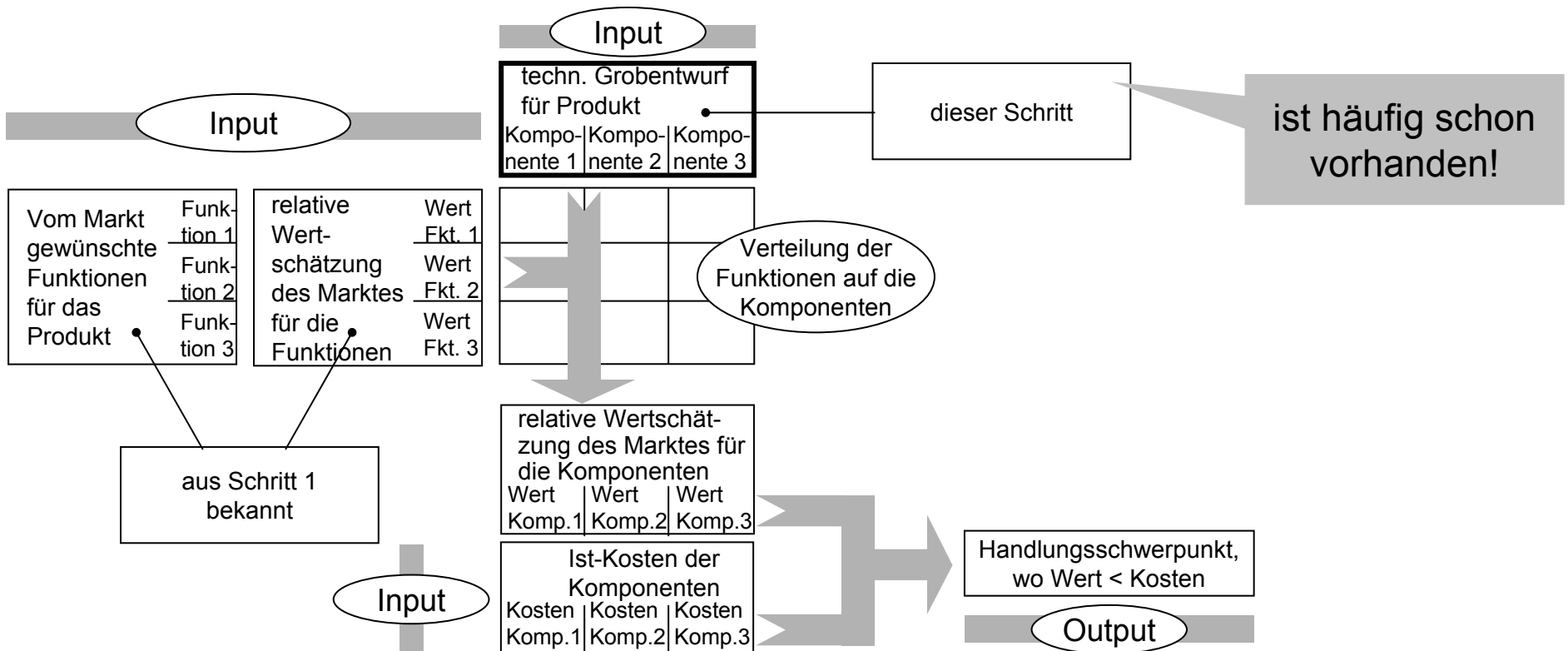
---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren



# In der Systematik des Target Costing ist die Erstellung des Grobentwurfes ein Input-Schritt



---

---

Ergebnis der Erstellung des Grobentwurfes sind eine grafische Darstellung und eine Baumstruktur des geplanten Produktes

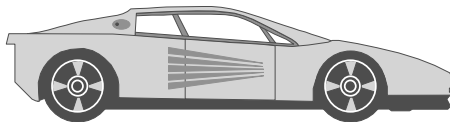
---

---

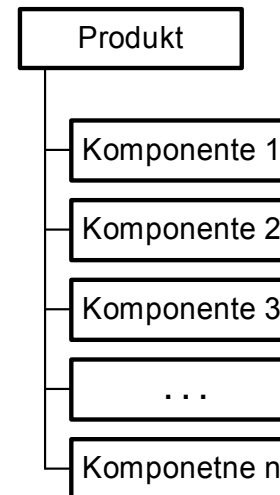


ist häufig schon vorhanden!

**Teilschritt A:**  
**Grafische Darstellung**



**Teilschritt B:**  
**Baustruktur auf Komponenten-Ebene**



---

---

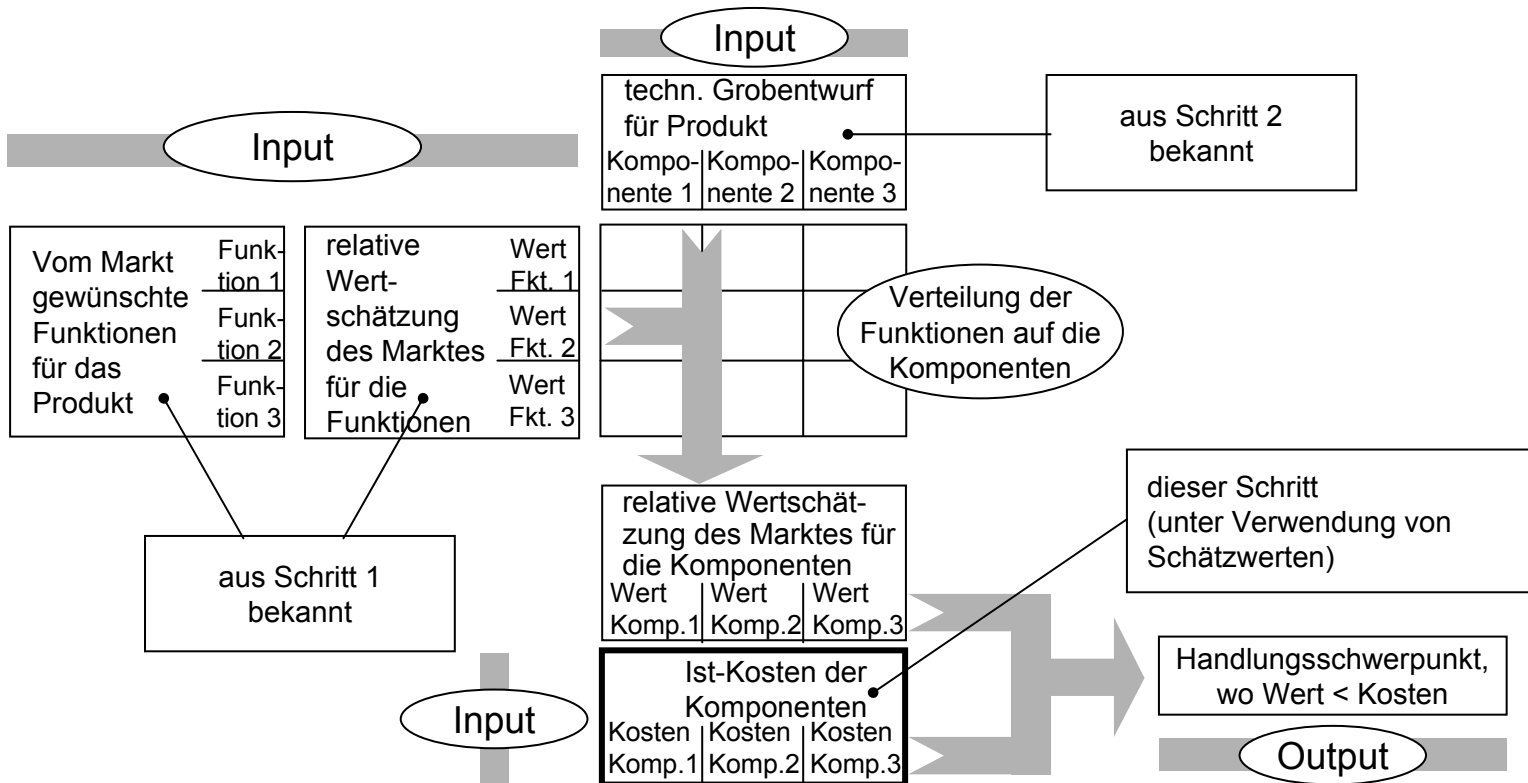
# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

# In der Systematik des Target Costing werden die geschätzten Kosten wie Ist-Werte betrachtet



---

---

# Ergebnis der Schätzung der Komponentenkosten ist eine einfache Tabelle

---

---



Komponenten	Kostenanteil [%]
K <sub>1</sub> :	k <sub>1</sub>
K <sub>2</sub> :	k <sub>2</sub>
K <sub>3</sub> :	k <sub>3</sub>
·	·
·	·
·	·
K <sub>n</sub> :	k <sub>n</sub>
Total:	

Kostenanteil pro  
Komponente ermitteln

---

---

# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

---

Im ersten Teilschritt der Komponentengewichtung wird untersucht, welchen Anteil jede Komponente an jeder Funktion besitzt

---

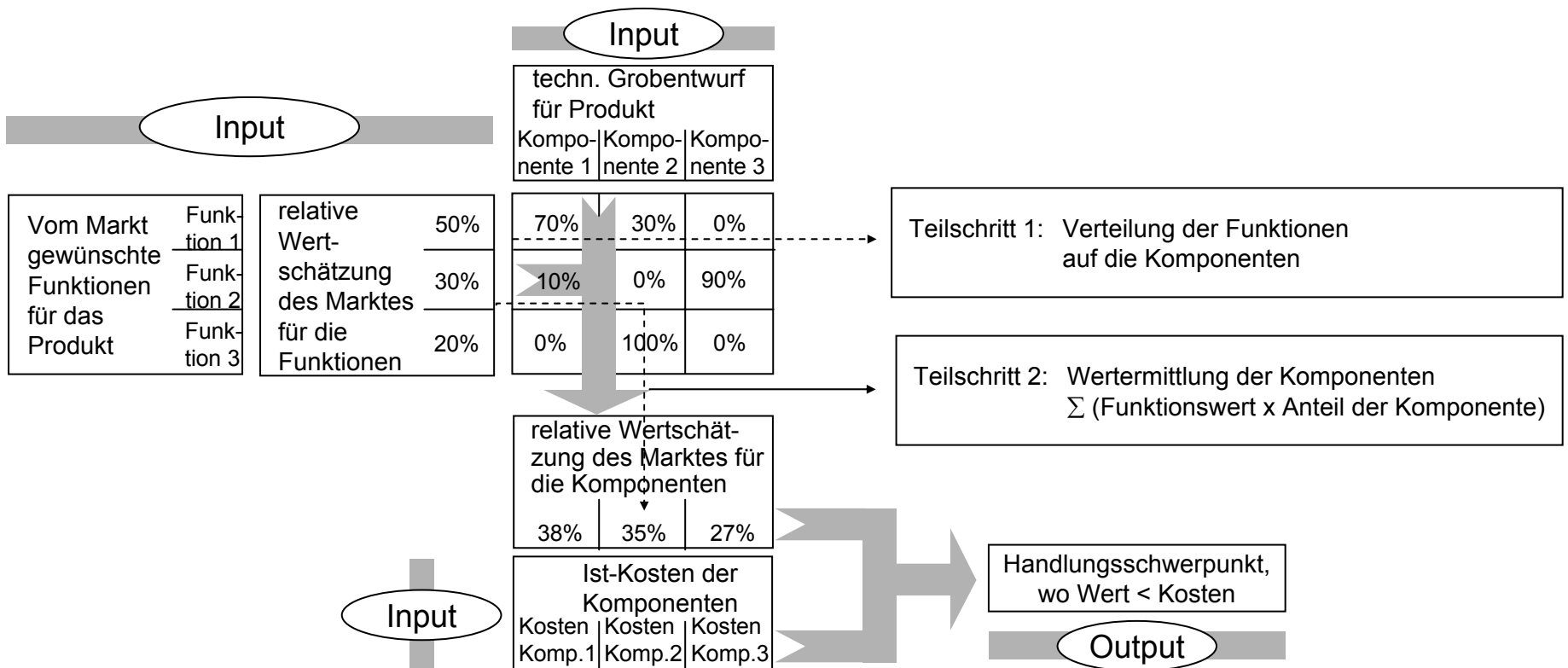


### Zuordnung der Komponenten zu den Funktionen [%]

Komponenten	Konsolidierte Funktionen				
	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	...	F <sub>i</sub>
K <sub>1</sub> :					
K <sub>2</sub> :					
K <sub>3</sub> :					
.					
.					
.					
K <sub>n</sub> :					
Summe	100	100	100	...	100

Teilschritt 1,  
Unterschritt 1 bis i:  
Betrachtung jeder Funktion:  
„Welchen Anteil leisten die  
Komponenten 1 bis n  
zur jeweiligen Funktion“?

# Der Schritt der Komponentengewichtung besteht aus zwei Teilschritten





---

---

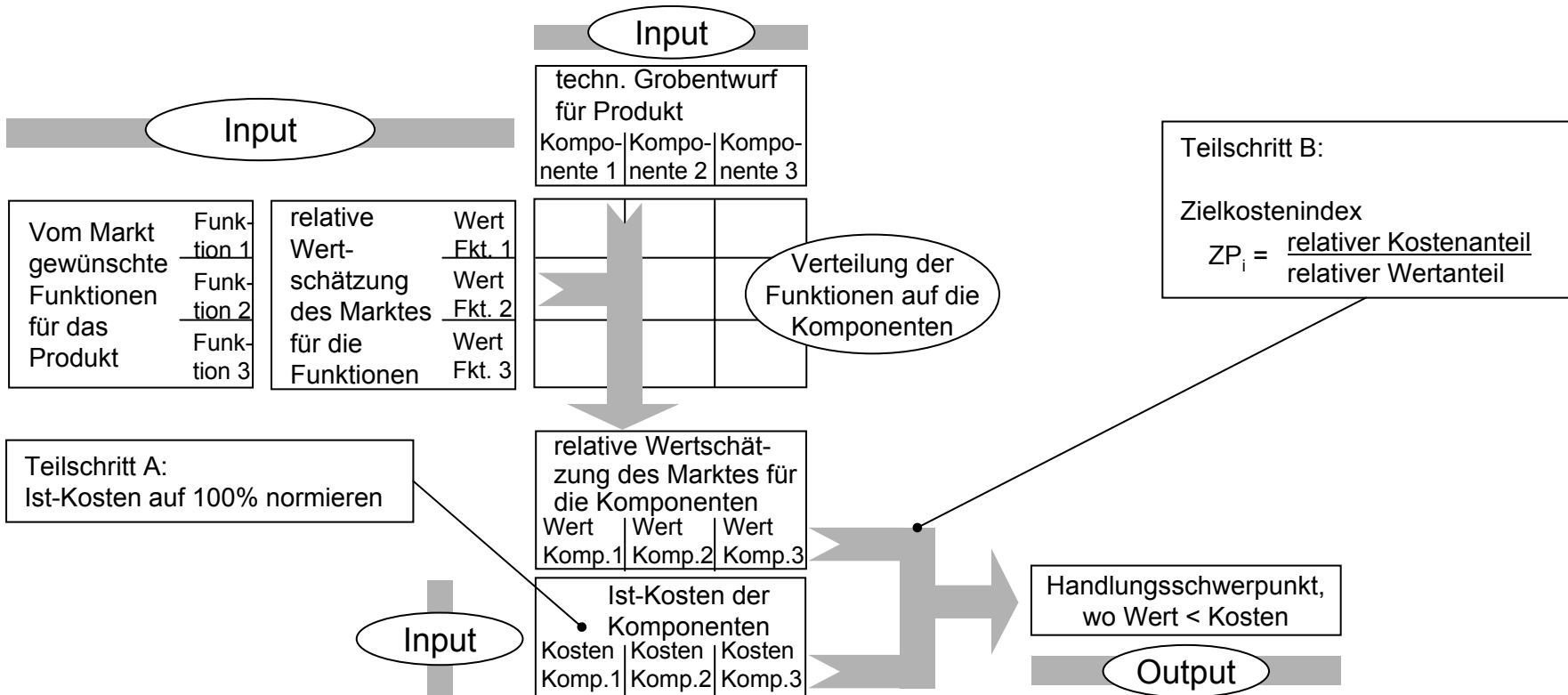
# Inhalt

---

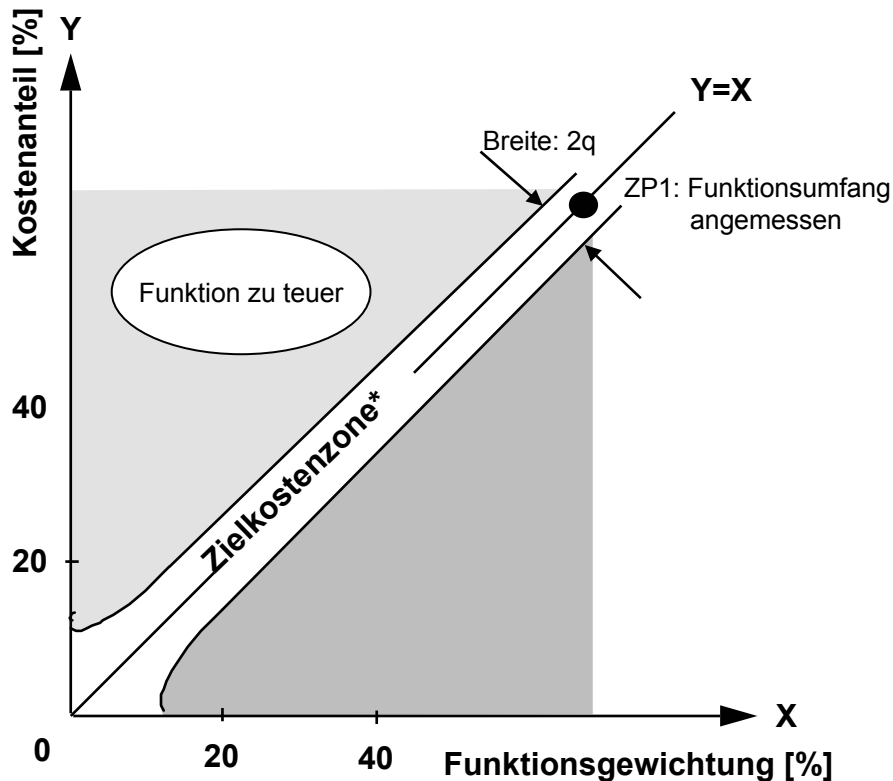
---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

Aus den relativen Wertschätzungen des Marktes und den relativen Ist-Kosten für die Komponenten werden die Zielkostenindizes als Quotient ermittelt



# Die Zielkostenindices werden in einem Diagramm dargestellt

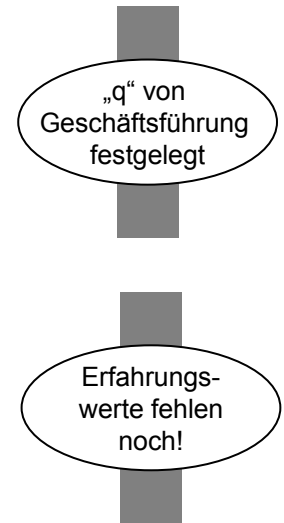


## Berechnung Zielkostenzone

$$y_1 = (x - q)^{1/2}$$

$$y_2 = (x + q)^{1/2}$$

Orientierung für „q“:  
 a anspruchsvoll (z.B. Automobilindustrie)  
 b



---

---

# Inhalt

---

---

1. Überblick über die Methode „Target Costing“
2. Mögliche Anwendungsbereiche
3. Methodischer Ablauf
  - Schritt 1: Funktionen analysieren
  - Schritt 2: Grobentwurf erstellen
  - Schritt 3: Komponentenkosten schätzen
  - Schritt 4: Komponenten gewichten
  - Schritt 5: Zielkostenindex bestimmen
  - Schritt 6: Zielkostenindex optimieren

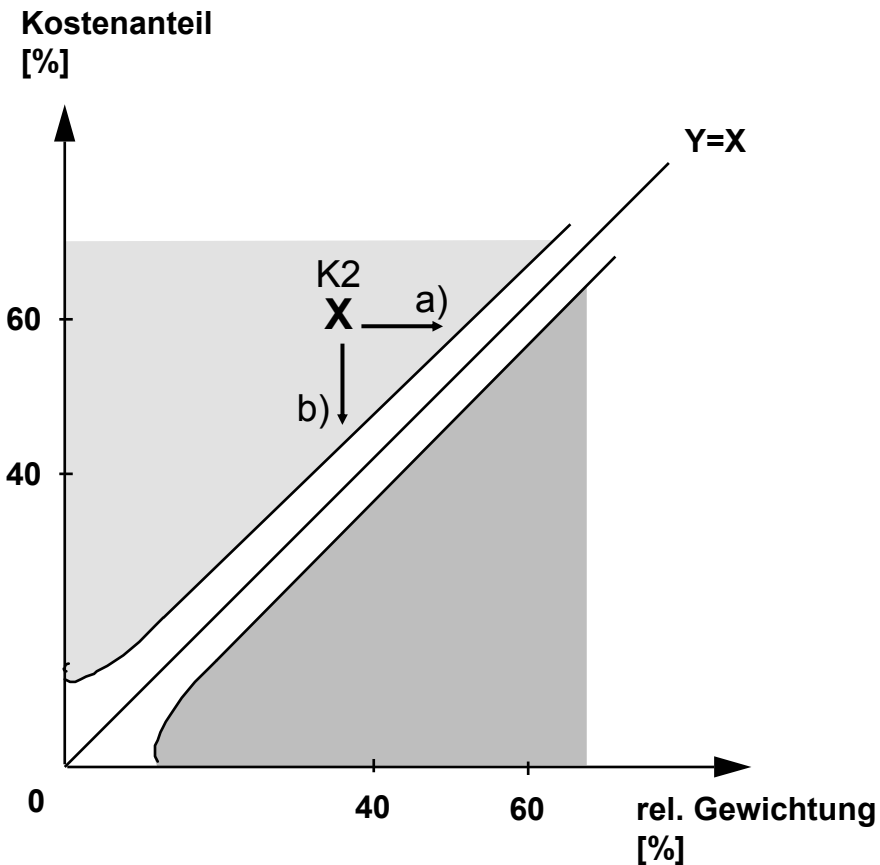
---

---

Bei „zu teuren“ Komponenten wird entweder der relative Funktionsumfang erhöht, oder die relativen Kosten werden gesenkt

---

---



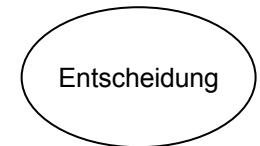
**Aktionsrichtungen:**

- a) Erhöhung des Funktionsumfanges bei gleichen Kosten  
(=> relative Senkung des Funktionsumfanges bei anderen Komponenten)
- b) Senkung der Kosten bei gleichem Funktionsumfang  
(=> relative Erhöhung der Kosten bei anderen Komponenten)

Aus den Hinweisen zur Optimierung der Zielkostenindices können mögliche Entwicklungsprojekte vorgeschlagen werden



Maßnahme	Kostensenkung	Entwicklungsbudget	Effizienz = Kostensenkung/Budget	Priorität
Bezeichnung 1	..... DM	..... DM	..... DM	
Bezeichnung 2	..... DM	..... DM	..... DM	
Bezeichnung 3	..... DM	..... DM	..... DM	
...	..... DM	..... DM	..... DM	
...	...	...	...	
...	...	...	...	
...	...	...	...	



möglicher pragmatischer Ansatz:  
 1. vereinfachtes Target Costing  
 2. praxisorientierte Bauteiloptimierung,  
 keine großen Entwicklungsprojekte