

Geld sparen mit Target Costing – ein hochwirksames Instrument in der zielkostenorientierten Produktentwicklung

## Haben Sie Ihre Kosten richtig im Griff?

Bis zu 80 Prozent der Herstellkosten eines Produkts werden bereits in der frühen Phase des Konstruktionsprozesses festgelegt. Die Möglichkeiten, diese zu beeinflussen, nehmen im weiteren Verlauf der Produktentstehung exponentiell ab. Entwickler und Konstrukteure müssen sich deshalb neben ihrem Technik- auch Kostenwissen aneignen. Zudem brauchen sie Methoden, um effizient die Kostenziele zu erreichen. Kaum ein anderes Instrument unterstützt Produktentwickler wirksamer, als Target Costing.

FRANK HUBER, DOZENT FÜR PRODUKTENTWICKLUNG (ZPP), ZHAW SCHOOL OF ENGINEERING

**D**ie Schweiz steckt wirtschaftspolitisch in einer schwierigen Lage. Der starke Franken und Volksentscheide mit ungewissen Auswirkungen, wie etwa die Masseneinwanderungsinitiative, machen ihr zu schaffen.

Die Geschäftslage in allen Wirtschaftsbereichen hat sich deutlich verschlechtert. Besonders stark eingetrübt hat sich die Stimmung bei den exportorientierten Industrieunternehmen. Seit der Einführung des festen Wechselkurses von 1.20 CHF haben viele dieser Unternehmen die Zeit genutzt, ihre Produktivität zu steigern, ihre Innovationszyklen zu kürzen und nicht zuletzt auch neue Märkte anzugehen.

Doch die Margen haben gelitten und der Kostendruck nimmt weiter zu. Zielkostenorientiertes Entwickeln und Konstruieren unter Einsatz effizienter Methoden ist also hochaktuell.

**Absolutes Muss für langfristiges Überleben.** Target Costing ist eine marktorientierte Kostenmanagementmethode und als diese ein Instrument des strategischen Managements. Bevorzugter Anwendungsbereich des Target Costing ist die Produktentwicklung, speziell in frühen Konzeptions- und Entwicklungsphasen. Man spricht deshalb auch von einem, in den Gesamtprozess der Produktent-

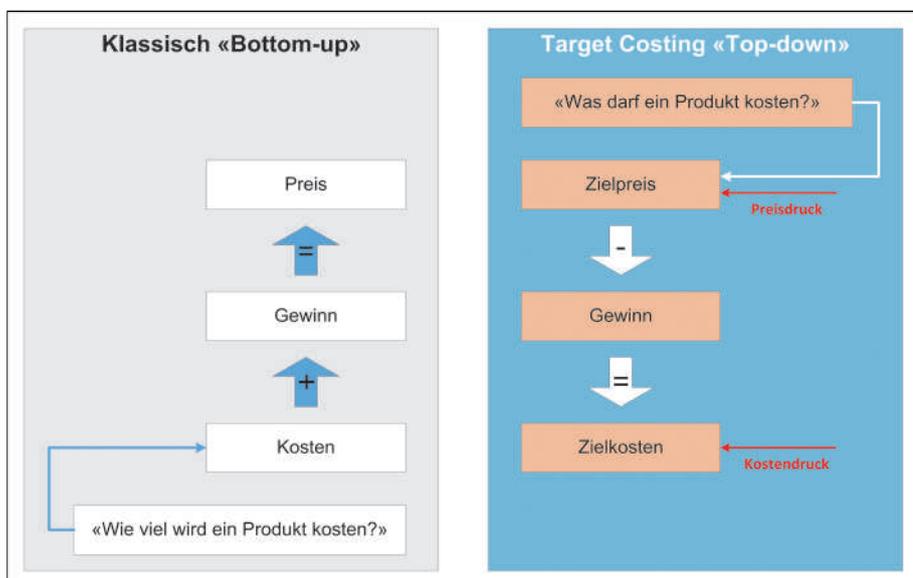
stehung eingebetteten, umfassenden Kostenplanungs-, -steuerungs- und -kontrollprozess. Es bietet die Chance, Produkte bzw. Dienstleistungen auf die tatsächlichen Kundenbedürfnisse ausgerichtet zu entwickeln, und dies zu am Markt wett-

bewerbsfähigen Kosten. Ein absolutes Muss für ein langfristiges Überleben in gesättigten Märkten.

Dennoch führt das Target Costing in der betrieblichen Praxis ein Schattendasein. Obwohl die unternehmerischen Voraussetzungen hierfür keine allzu grossen Hindernisse darstellen und diese Methode bei konsequentem Einsatz zu deutlichen Produkti-



Das Zentrum für Produkt- und Prozessentwicklung der ZHAW am neuen Standort: Forschung, Lehre und Weiterbildung auf dem Gebiet der innovativen und zielkostenorientierten Produktentwicklung im Maschinenbau. (Bilder: zhaw/ulricbea)



Klassische Kostenrechnung im Vergleich zu Target Costing.

vitätssteigerungen beitragen kann. Zugegeben, Target Costing ist keine neue Methode. Nichtsdestotrotz hat sie bis heute nichts von Ihrer Aktualität verloren, sie ist vielleicht wertvoller und aktueller denn je.

**Was darf ein Produkt kosten?** Die ersten Ansätze des Target Costing entstanden in Japan unter der Federführung von Toyota. Diese Methode wurde aus der industriellen Praxis heraus entwickelt, um dem verschärften internationalen Wettbewerb zu trotzen. Zugleich versuchte man, damals noch unabhängig voneinander eingesetzte Konzepte, wie beispielsweise Just-in-Time, Total Quality Control, Value Engineering etc. in einem effektiven Kostenmanagement zu integrieren.

Durch Target Costing wird der Produktentstehungsprozess um den Aspekt der Kostenbetrachtung erweitert. Die klassische Zuschlagskalkulation – also: «Wie viel wird ein Produkt kosten?» – gilt nicht mehr. Es ist notwendig, das bisher gängige

### Anwendungsgebiete für Target Costing – Fakten

Die Anwendungsgebiete für Target Costing lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Markt- und kundengerechte Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Kostensenkung bei existierenden Produkten und Dienstleistungen
- Optimierung des Wertschöpfungsnetzwerkes
- Effizienzsteigerungen in indirekten Bereichen

Leitmotiv zu ändern und bei Beginn der Produktentwicklung die Ausgangsfrage zu stellen: «Was darf ein Produkt kosten?» bzw. «Welchen Preis ist der Kunde bereit zu bezahlen?»

Nicht die Kosten bestimmen den Preis, sondern die am Markt erzielbaren Preise definieren die zulässigen Kosten in Abhängigkeit des angestrebten Gewinns. Diesem Ansatz liegt ein grundsätzlicher Wandel des Verhältnisses vom Hersteller zum Kunden zugrunde, ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt.

**Systematisches Vorgehen bei der Zielkostenrechnung.** Der Prozess der Zielkostenrechnung beziehungsweise des Target Costing lässt sich in folgende Phasen gliedern:

1. Ausarbeitung eines ersten Produktentwurfs (v. a. bei Neu-Produktentwicklungen).
2. Zielkostenfindung für das Produkt auf der Grundlage des vom Markt «erlaubten Preises» (Target Price) und des angestrebten Gewinnanteils (Target Margin).
3. Zielkostenspaltung, d. h. Aufteilung der Gesamtzielkosten anhand der ermittelten Kundenpräferenzen und daraus abgeleiteter Nutzenwerte auf die Produktfunktionen (Funktionsmethode) bzw. Produktkomponenten und -teile (Komponentenmethode).
4. Zielkostenerreichung im Rahmen der Entwicklung und Konstruktion sowie kontinuierliche Verbesserung über den gesamten Produktlebenszyklus.

In der Phase der Zielkostenfindung, werden Marktpreis und Absatzmengen ermittelt, sodass der Umsatz eines Produktes über den gesamten Lebenszyklus berechnet werden kann. Der geplante Verkaufspreis, der sich aus Marktforschungsergebnissen ergibt – hier steht heute eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung – ist der Target Price. Abzüglich des Gewinns, den das Unternehmen realisieren möchte (Target Margin), ergeben sich die maximal akzeptierten Kosten (Allowable Costs). Zusätzlich wird erhoben, wie hoch die Kosten bei derzeitiger Fertigung oder Zukauf wären (Drifting Costs). Durch Abgleich dieser beiden Kosten werden schliesslich die Zielkosten (Target Costs) gestaltet, die effektiv erreicht werden können. Auch für die

Bestimmung dieser Kosten haben sich in der Praxis eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten bewährt.

Häufig liegen diese Zielkosten über den Allowable Costs, zum Beispiel dann, wenn durch gegenwärtige organisatorische und technische Rahmenbedin-

gungen die Grenzen erreicht sind oder die maximal akzeptierten Kosten nicht erzielt werden können. In diesem Fall müssen kontinuierlich weitere Kostensenkungspotenziale gesucht werden, bis die Target Costs den Allowable Costs entsprechen. Ob die Zielkosten während der Umsetzung aus dem Ruder laufen und Korrekturmassnahmen ergriffen werden müssen, kann nur durch einen permanenten Soll-Ist-Vergleich festgestellt werden.

**Was bringt Target Costing?** Target Costing erfordert eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Es zwingt das Unternehmen, die Pro-

Wenn zwischen Ihnen und uns mehr entsteht:  
Das ist der MAPAL Effekt.



Sie

wollen mit fortschrittlichen Ideen den Markt aufwirbeln?

Wir

Aufschwung erzeugen

haben die Energie und das Know-how, Sie mit innovativen Werkzeugen zu unterstützen.

Entdecken Sie jetzt Werkzeug- und Service-Lösungen, bei denen sich alles um Ihren Erfolg dreht: [www.mapal.com](http://www.mapal.com) | Ihr Technologiepartner in der Zerspanung



dukte marktgerecht zu gestalten und die Kostenstrukturen entsprechend anzupassen. Schwächen innerhalb der Unternehmensstruktur werden schonungslos aufgezeigt.

Ziele vorzugeben ist eine der wesentlichen Aufgaben wirksamer Führung. Kostenziele bilden die Leitplanken, an denen sich das Unternehmen orientieren und ausrichten kann. Target Costing leistet somit auch einen Beitrag zum Führungsprozess.

In der frühen Produktentwicklungsphase eingesetzt, können durch Target Costing für den Kunden unnötige technische Produktmerkmale (Overengineering) reduziert werden. Bei Überprüfung und Optimierung etablierter Produkte ist aus unserer Erfahrung in den meisten Fällen eine Herstellkostensenkung von 10 bis 30 Prozent realisierbar, durch neue Konzepte auch wesentlich mehr. Dies führt zu einer deutlichen Erhöhung der Erfolgsquote am Markt.

Die Vermeidung von Komplexität, Prozessschleifen, Doppelspurigkeiten, Störungen und die Reduktion nachträglicher Änderungen ergeben eine Reduktion der Durchlaufzeiten und Erhöhung der Qualität bei zugleich tieferen Kosten in den direkten und indirekten Bereichen des Unternehmens. Indem die richtigen Dinge gleich richtig getan werden, resultiert also eine signifikante Produktivitätssteigerung der in der Produktentstehung involvierten Entwicklungs- und Produktionsabteilungen und eben auch im Vertrieb, Marketing und Controlling.

Die Ausrichtung der Unternehmensprozesse an konkrete, klar definierte Ziele und die erforderliche Kostentransparenz führen zu einem bereichsübergreifenden Kostenverständnis und zur Motivation der Mitarbeiter, sich team-, strategie- und zielorientiert zu verhalten.

#### Erfolgreiche Implementierung im Unternehmen.

Target Costing erfordert einen umfassenden Einblick in die Kostenstrukturen innerhalb des Unter-

nehmens. Eine unternehmensinterne transparente Kommunikation der Kosten ist infolgedessen unerlässlich. Speziell top-down-Einführungen des Target Costing durch die Geschäftsleitung erfordern ein gewisses Feingefühl und machen eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit im eigenen Betrieb notwendig, um für Akzeptanz und Verständnis der Methode bei den Mitarbeitern zu sorgen. Insbesondere die Mitarbeiter in den unteren Unternehmenshierarchiestufen sind als entscheidende Trä-

#### Workshop am ZPP

Das Zentrum für Produkt- und Prozessentwicklung der ZHAW bietet individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Workshops zum Thema «Target Costing» an. Die Workshops vermitteln wichtige Grundlagen der Kostenrechnung und führen in die Methodik des Target Costing ein. Anhand einiger Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis des eigenen Unternehmens vertiefen die Teilnehmer die Theorie, stellen die Beziehungen zum Produktentwicklungsprozess her und erarbeiten Massnahmen zur Kostensenkung. Der Workshop richtet sich an qualifizierte Mitarbeitende aus F & E, Kalkulation, Einkauf, AV, QS usw. und ist schwerpunktmässig auf den Bereich der Produktentwicklung im Maschinenbau ausgerichtet. Von Vorteil ist die Teilnahme ganzer Target-Costing-Teams, begleitet durch das Management, um die Basis für ein gemeinsames Verständnis und eine erfolgreiche Motivation der eingebundenen Mitarbeiter zu legen. Die Dauer des Workshops beträgt in der Regel einen Tag und findet an der ZHAW School of Engineering in Winterthur oder auf Wunsch beim Kunden statt. Durchführungstermin nach Vereinbarung.

[www.zhaw.ch/zpp](http://www.zhaw.ch/zpp)

ger zur Umsetzung des Konzeptes zu motivieren. Oft ist ein interdisziplinär zusammengesetztes Target-Costing-Team sinnvoll, das für die zielkosten-gesteuerte Entwicklung und Konstruktion des Produkts und der dazu gehörigen Prozesse verantwortlich ist.

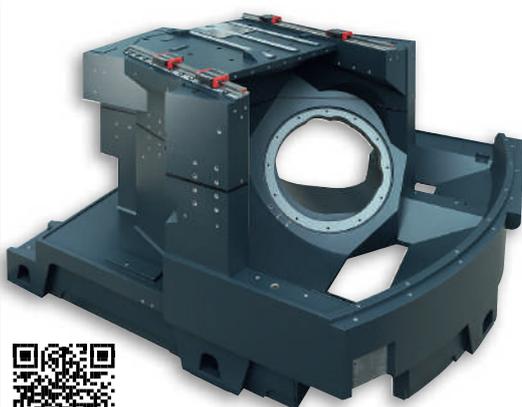
Gerade weil Target Costing einen Veränderungsprozess der Unternehmenskultur voraussetzt, müssen bei sämtlichen Ebenen der Entscheidungs-, Kosten- und Projektverantwortlichen das entsprechende Bewusstsein sensibilisiert, der kulturelle Umgang mit häufig auftretenden Abweichungen erlernt und die Fortbildung in der Methodik sichergestellt sein.

Das Zentrum für Produkt- und Prozessentwicklung der ZHAW bietet hierbei mit seinem umfangreichen Wissen aus der technischen und betriebswirtschaftlichen Praxis sowie seiner Tätigkeit in der Lehre und Weiterbildung die nötige Unterstützung. (mf)

#### ZHAW ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

School of Engineering  
8401 Winterthur, 058 934 70 85  
[info.engineering@zhaw.ch](mailto:info.engineering@zhaw.ch)  
[www.engineering.zhaw.ch](http://www.engineering.zhaw.ch)

**SCHNEEBERGER**  
LINEAR TECHNOLOGY



#### MINERALGUSS

### FÜR DIE PERFEKTE GESAMTLÖSUNG

Weil Schneeberger Linearführungen und Mineralguss-Konstruktionen aus einer Hand anbietet, können die Auflageflächen optimal auf die Führung und ihre Anwendung abgestimmt werden. Das Resultat: höchst präzise und gleichmässige Linearbewegungen bei deutlich kürzeren Durchlauf- und Lieferzeiten.

**Wir sind die erste Wahl in der Werkzeugmaschinenindustrie, Optik, Verpackungsindustrie, Medizintechnik, Solartechnik und anderen Branchen.**

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Angebot: [info@schneeberger.com](mailto:info@schneeberger.com)  
Informationen zu Mineralguss und anderen Produkten:  
[www.schneeberger.com/mineralguss](http://www.schneeberger.com/mineralguss)

**SCHNEEBERGER AG, Lineartechnik, St. Urbanstrasse 12, CH-4914 Roggwil**