

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

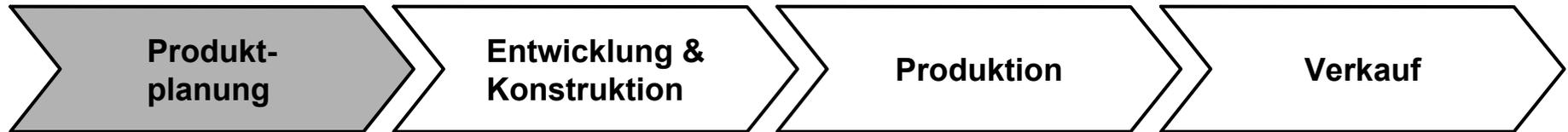
---

---

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.

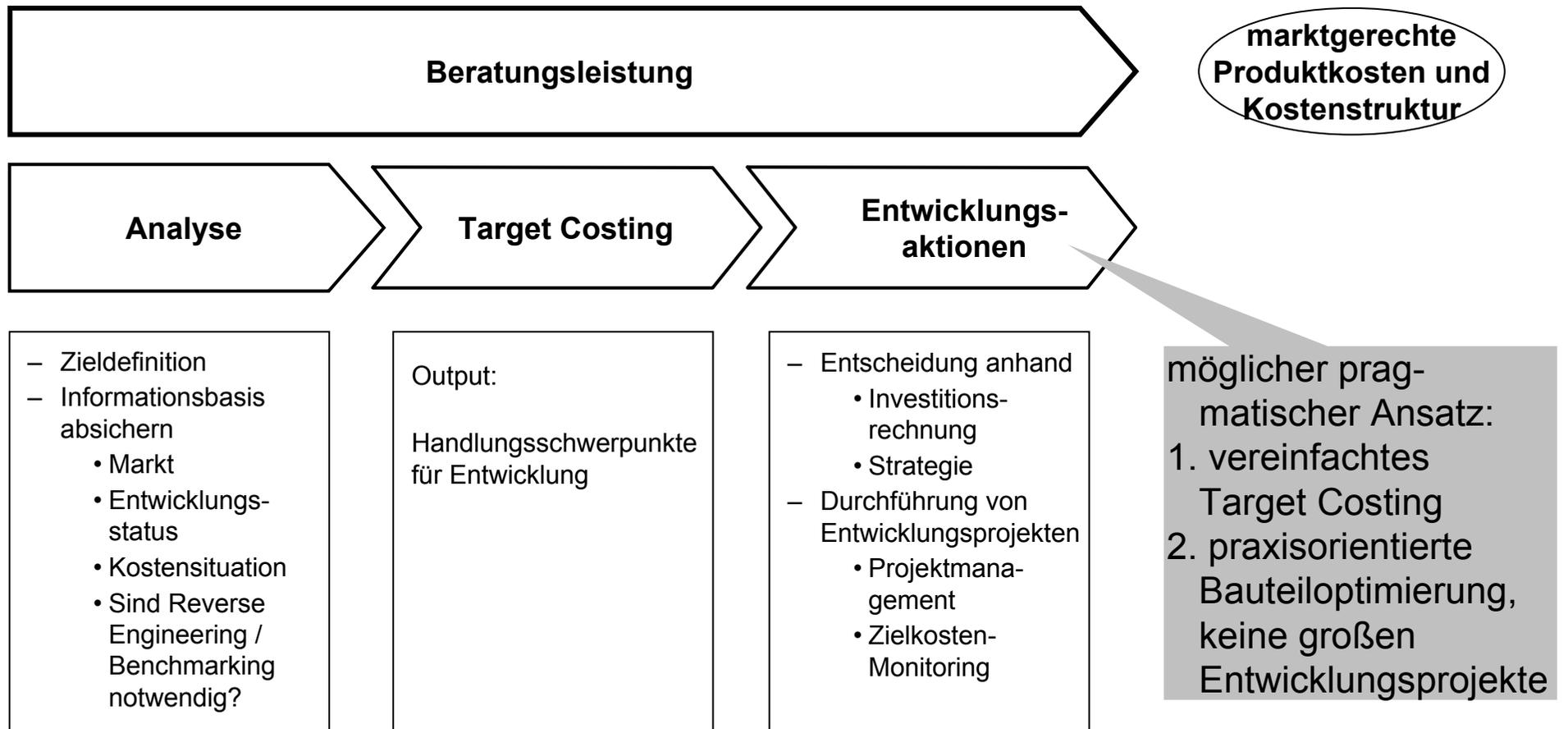
**Ziel:**

**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

---



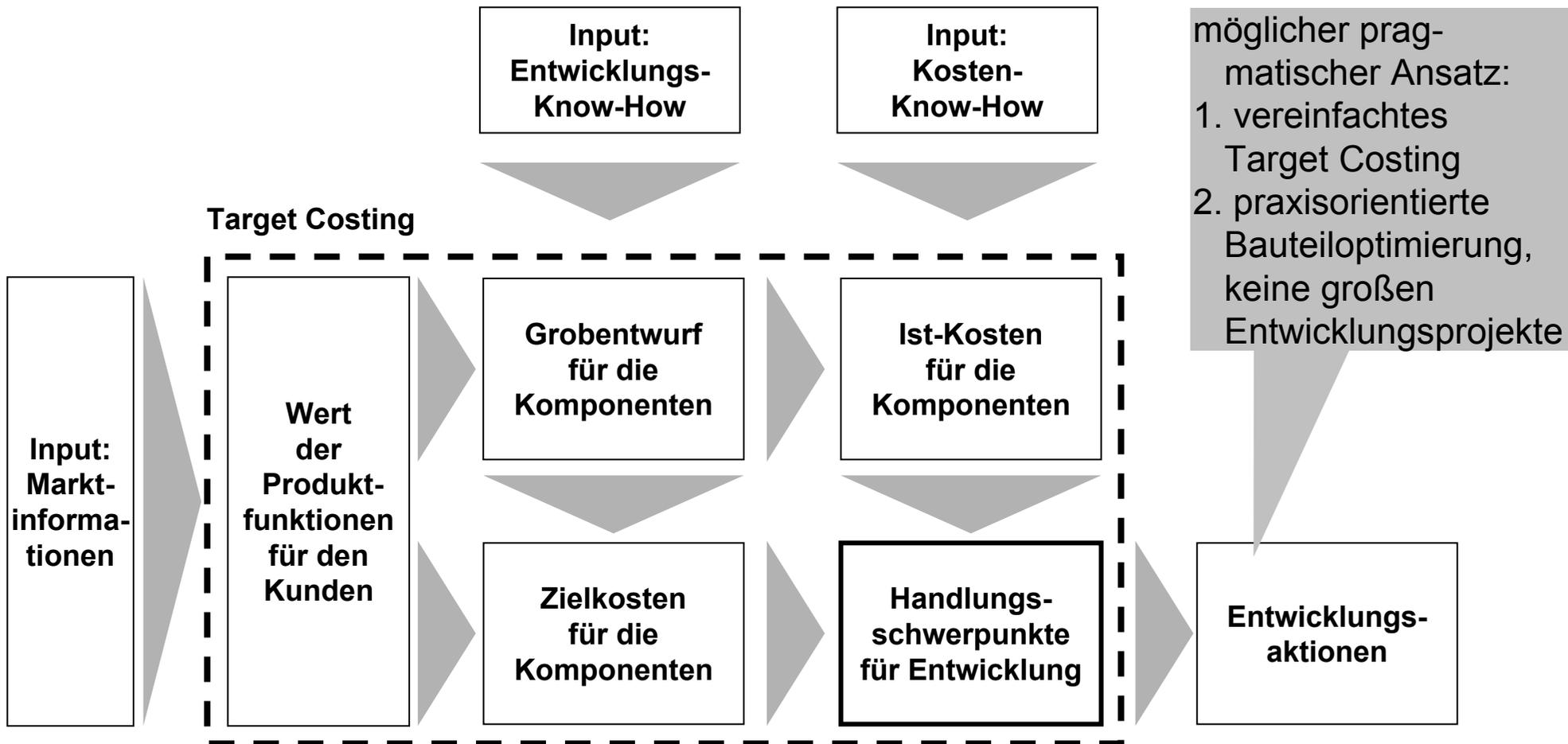
---

---

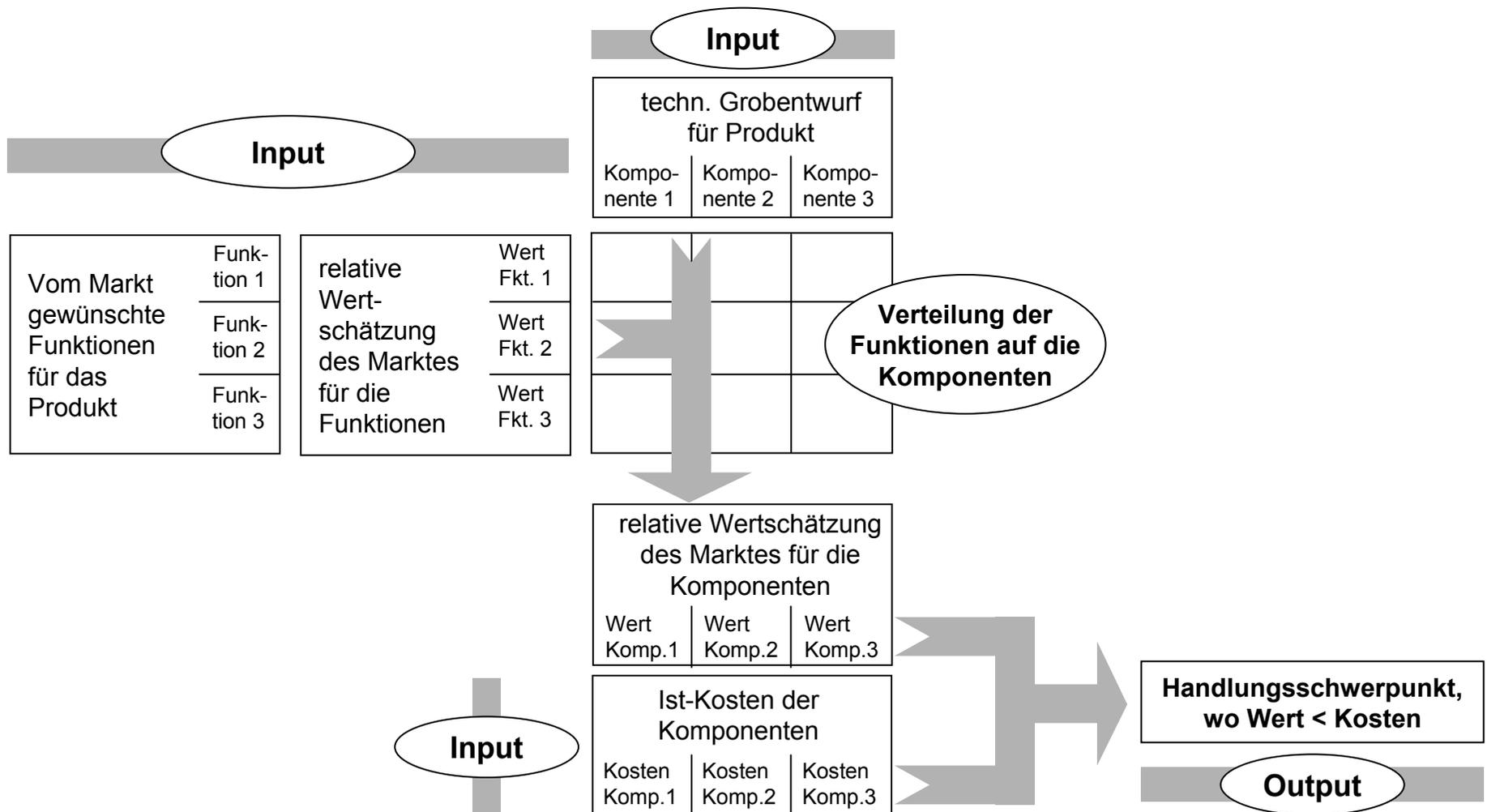
# Aufbauend auf Marktinformationen und Entwicklungs- und Kosten-Know-how liefert Target Costing die Handlungsschwerpunkte der Entwicklung

---

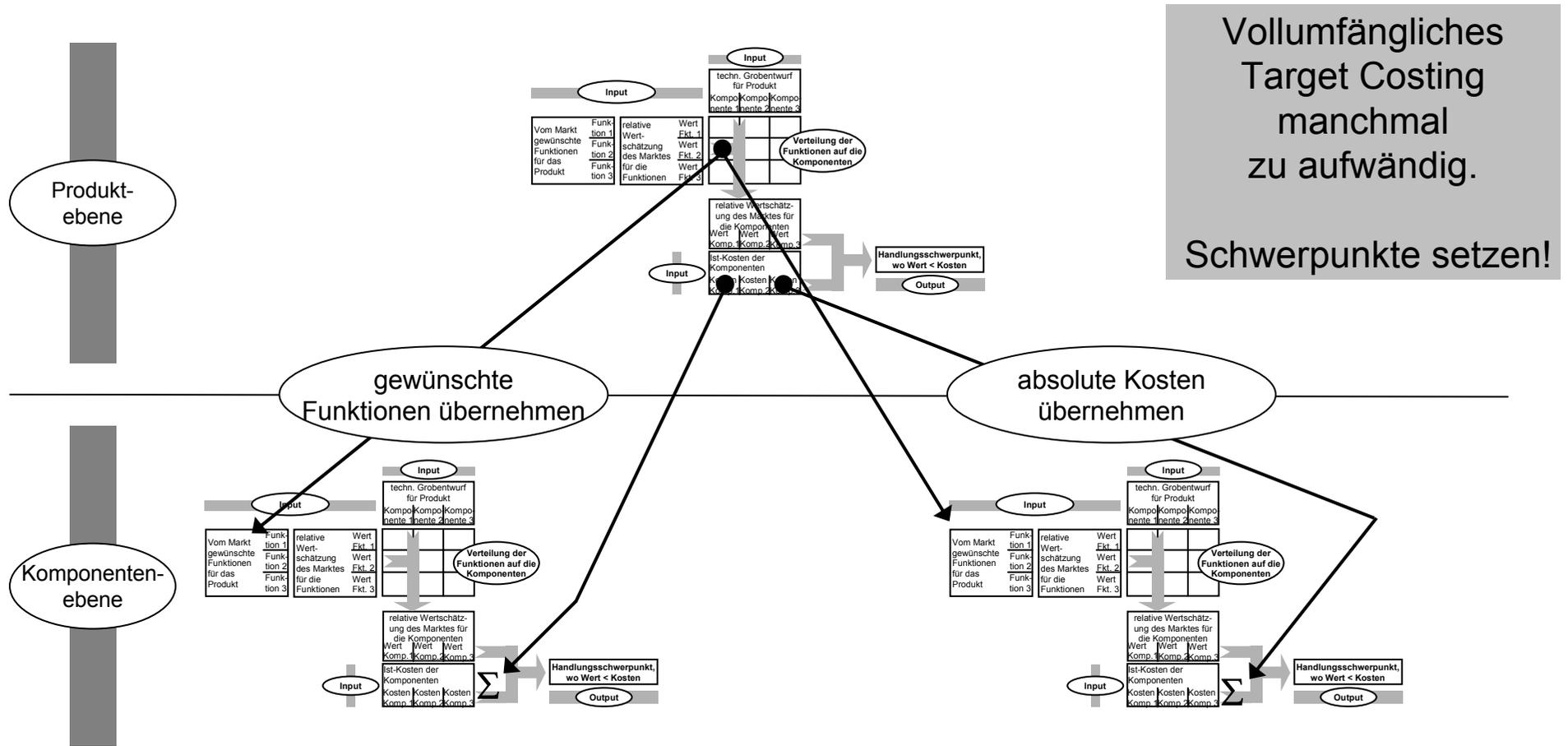
---



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

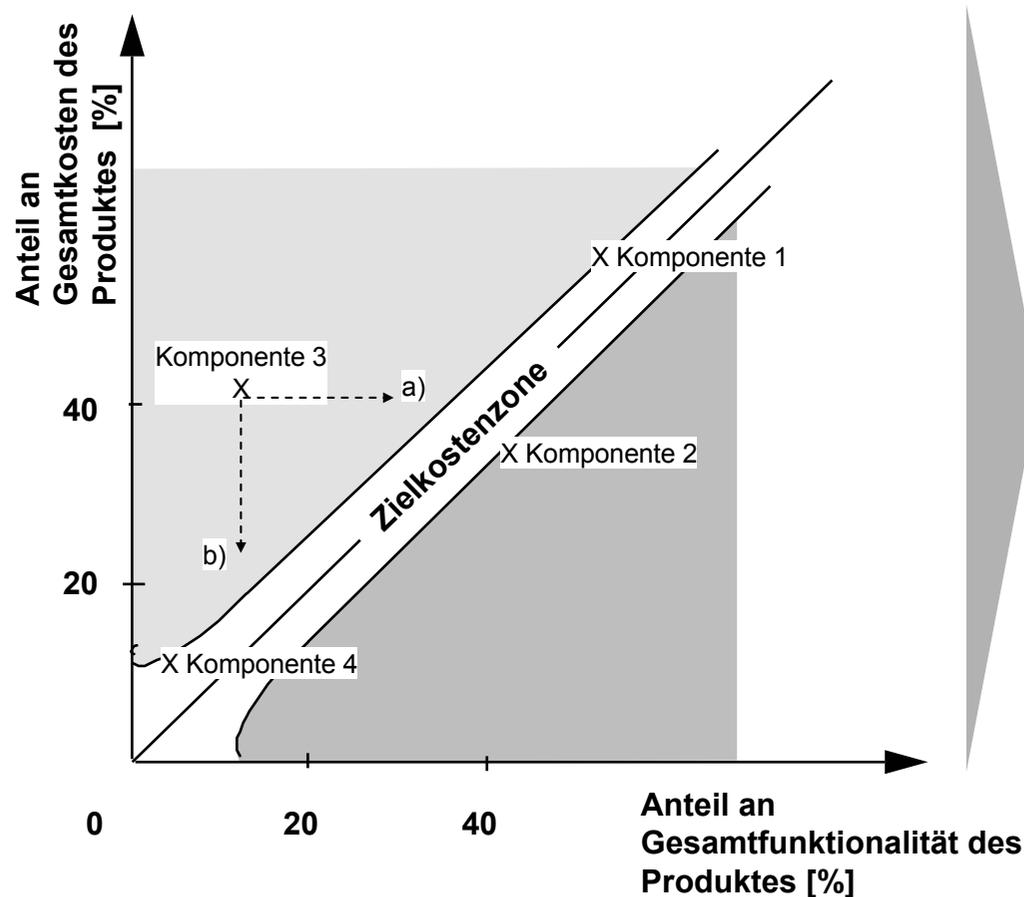


Bei Komplexprodukten wird das Target Costing mehrfach auf verschiedenen Detaillierungsebenen des Produktes durchgeführt



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

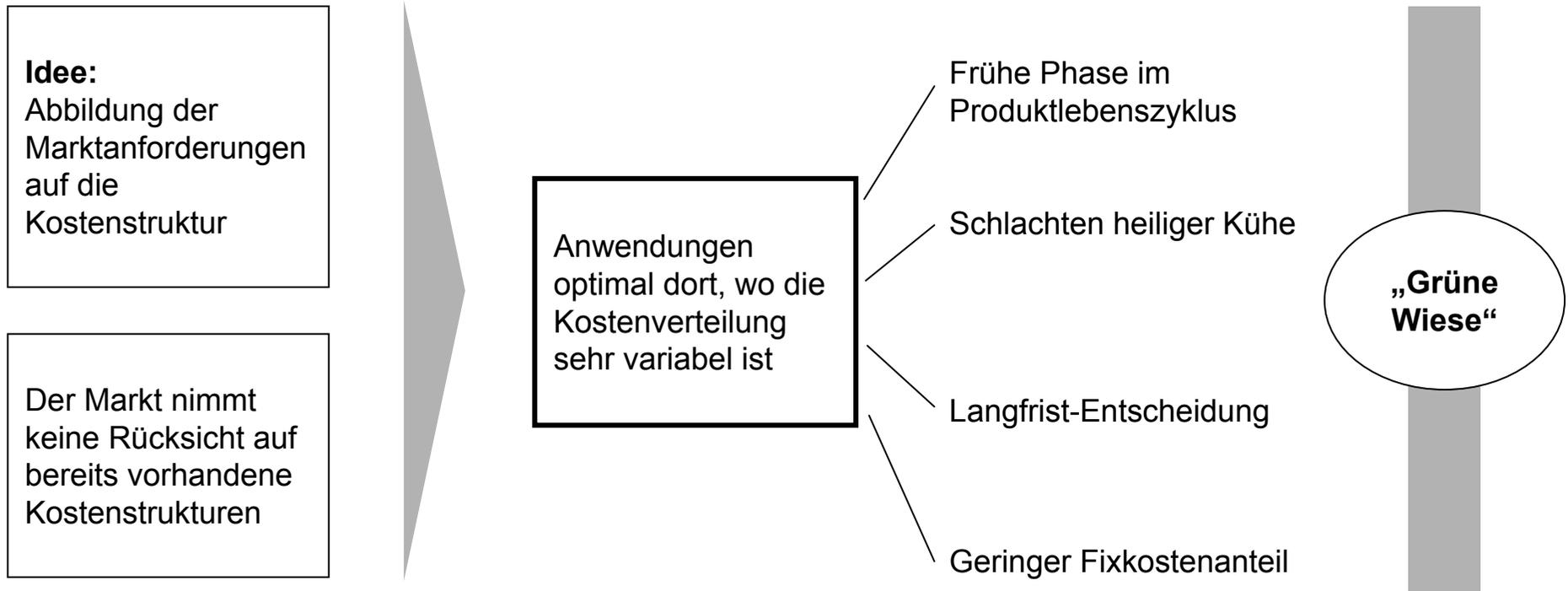
---

---

# 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

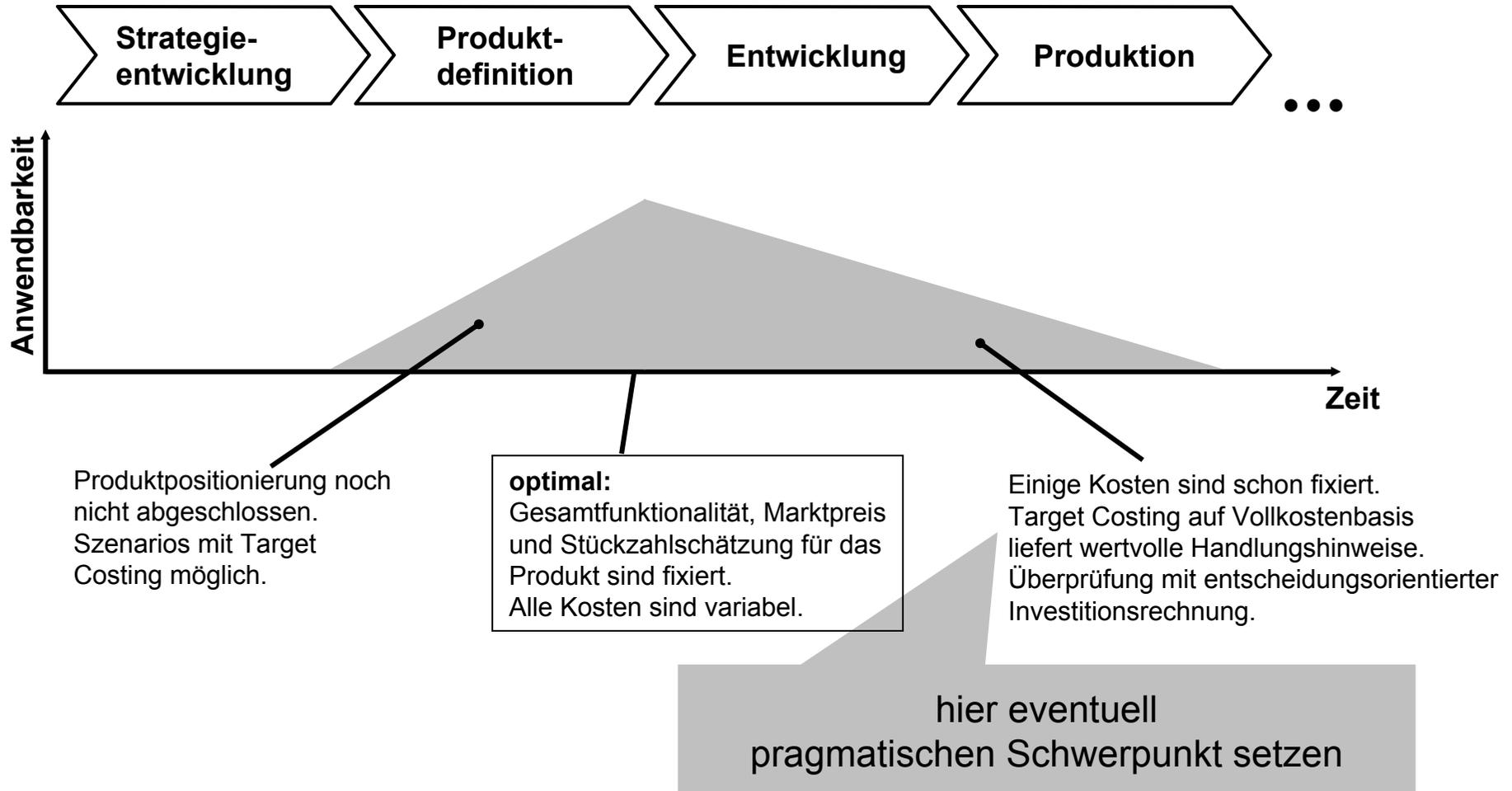
---

---

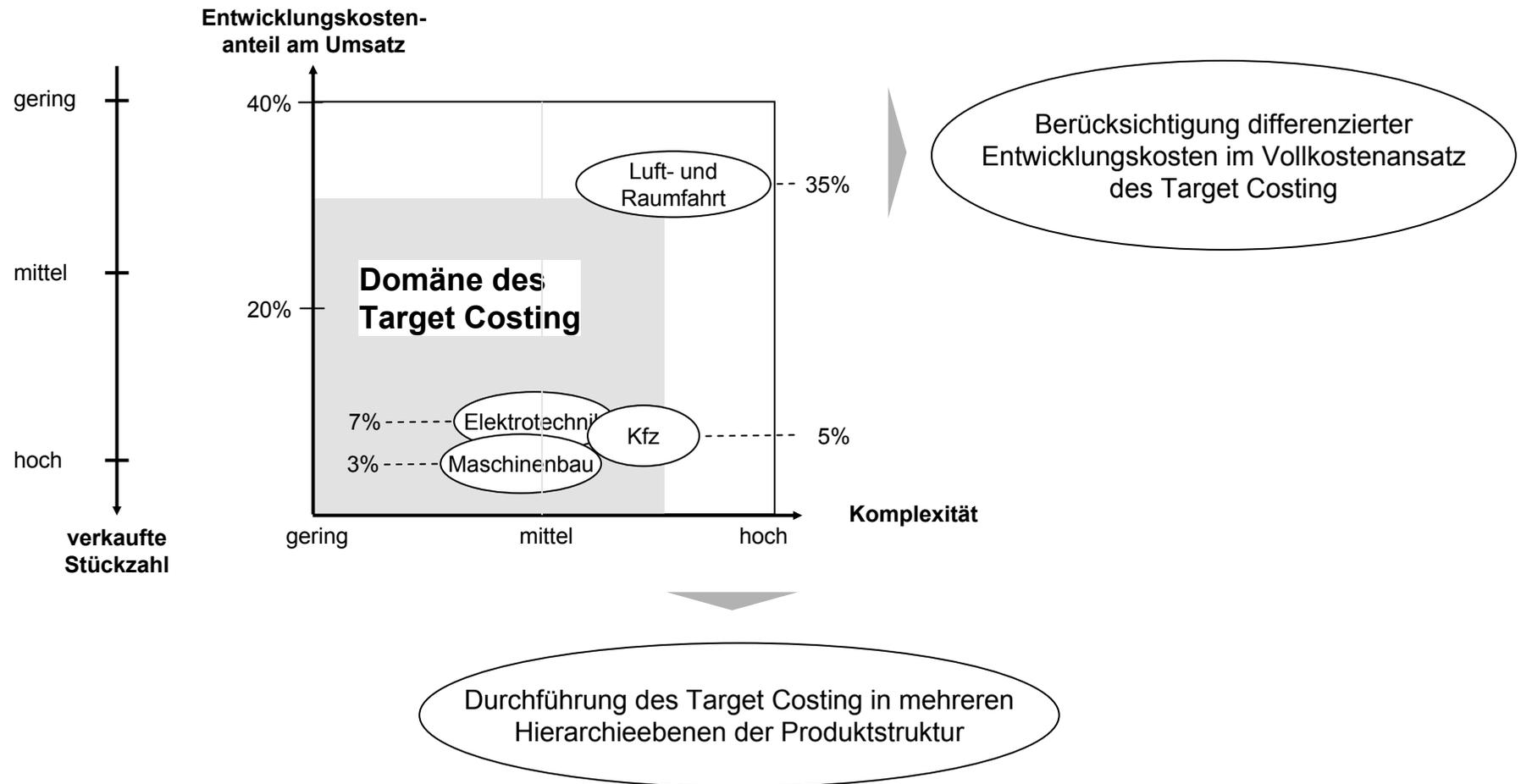
# Der optimale Einsatzpunkt des Target Costing liegt unmittelbar nach der Produktdefinition

---

---



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>	

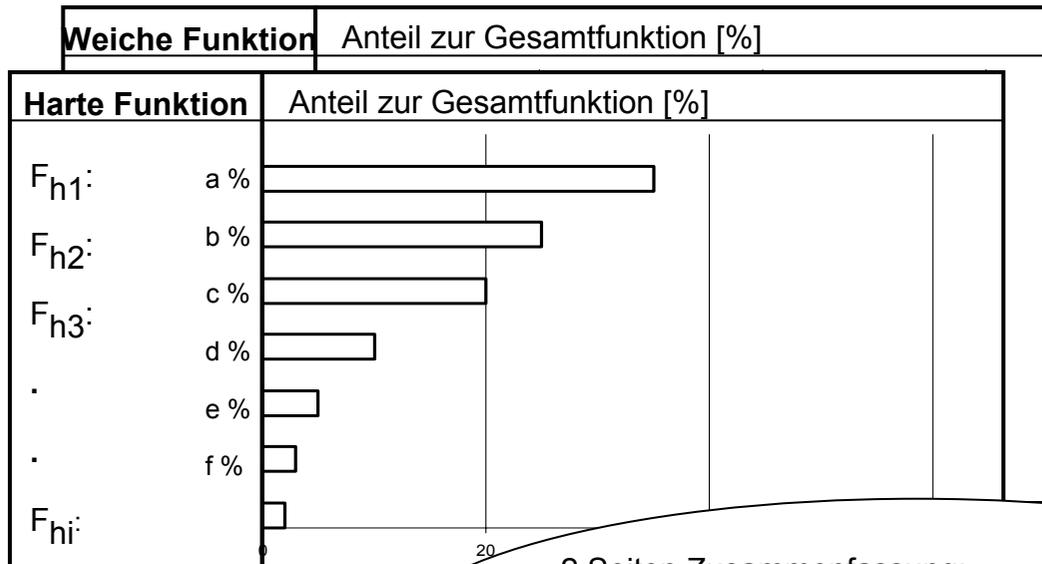
Harte Funktionen bestimmen die meßbare Leistung des Produkts

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

Das Team bestimmt für jede Einzelfunktion den Ist-Zustand und das Ziel im Vergleich mit den Wettbewerbern

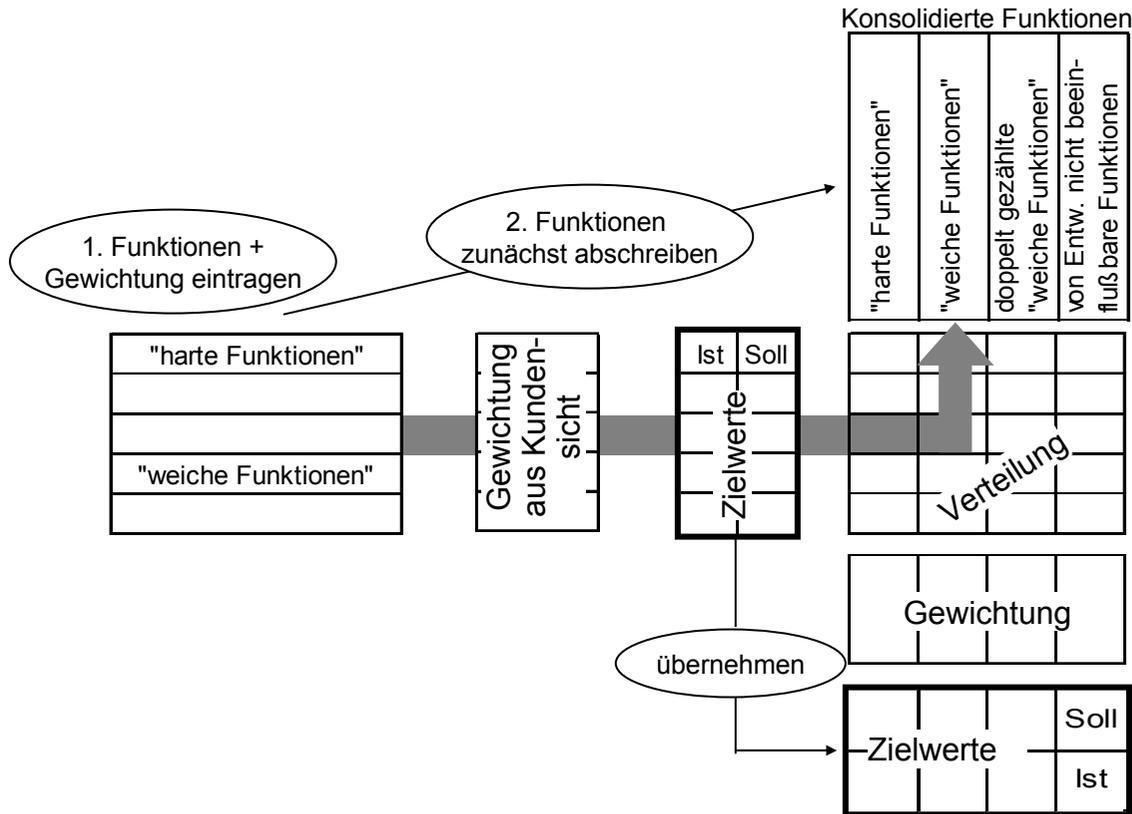


	F-Kürzel	F-Bezeichnung	Wettbewerber A	Wettbewerber B	Eigener Ist-Zustand	Eigenes Ziel
Liste "harter" Funktionen	F <sub>h1</sub>					
	F <sub>h2</sub>					
	...					
	...					
	...					
	...					
Liste "weicher" Funktionen	F <sub>w1</sub>					
	F <sub>w2</sub>					
	...					
	...					
	...					
	...					

Qualität der Funktionserfüllung (z.B. Meßwerte)

auch die Erfüllung „weicher“ Funktionen ist meßbar (z.B. Ranking in Kundenbefragungen)

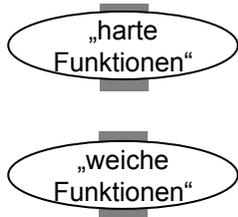
# Doppelzählungen und nicht beeinflussbare Funktionen werden durch die Konsolidierung der Funktionen eliminiert



# 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>	Soll
250	220	Ist
km/h	km/h	

---

---

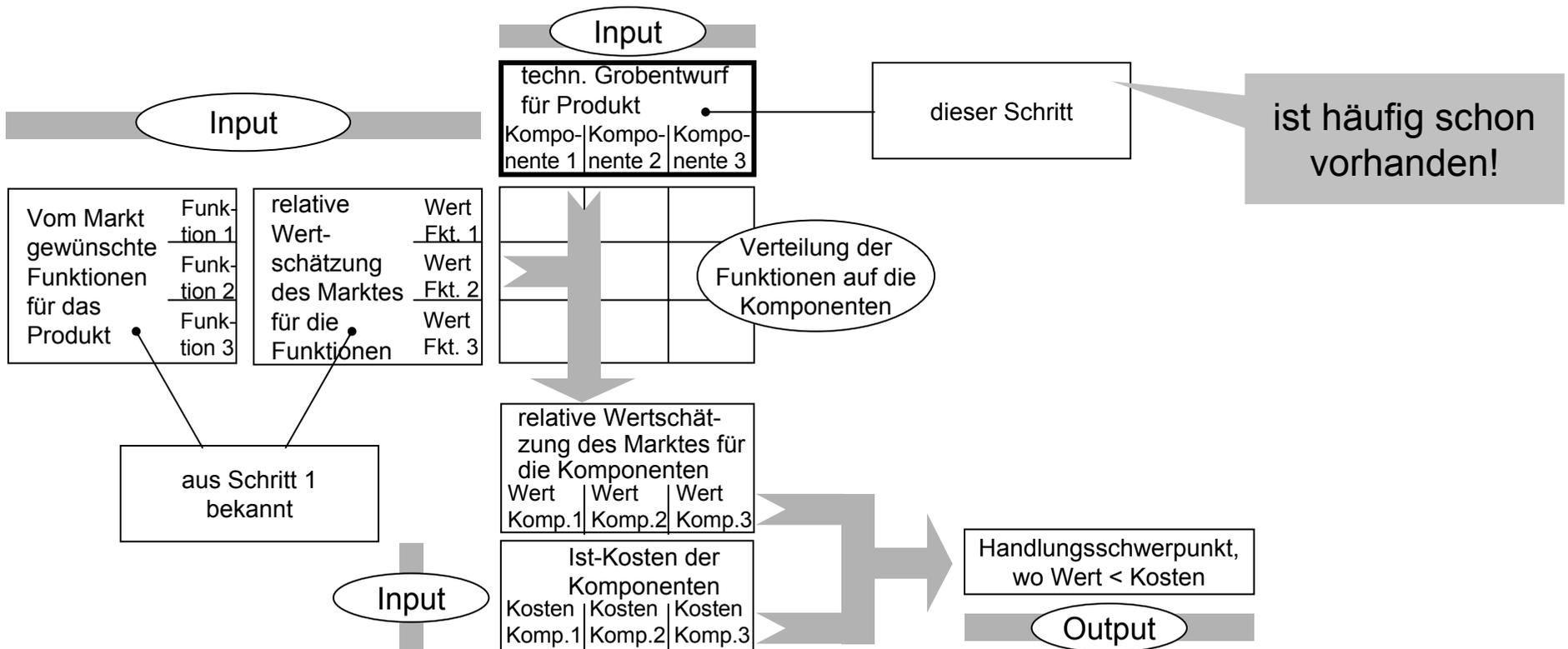
# Inhalt

---

---

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

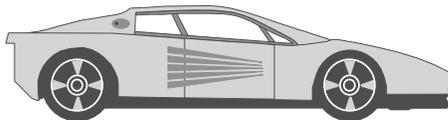
---

---



ist häufig schon vorhanden!

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



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



---

---

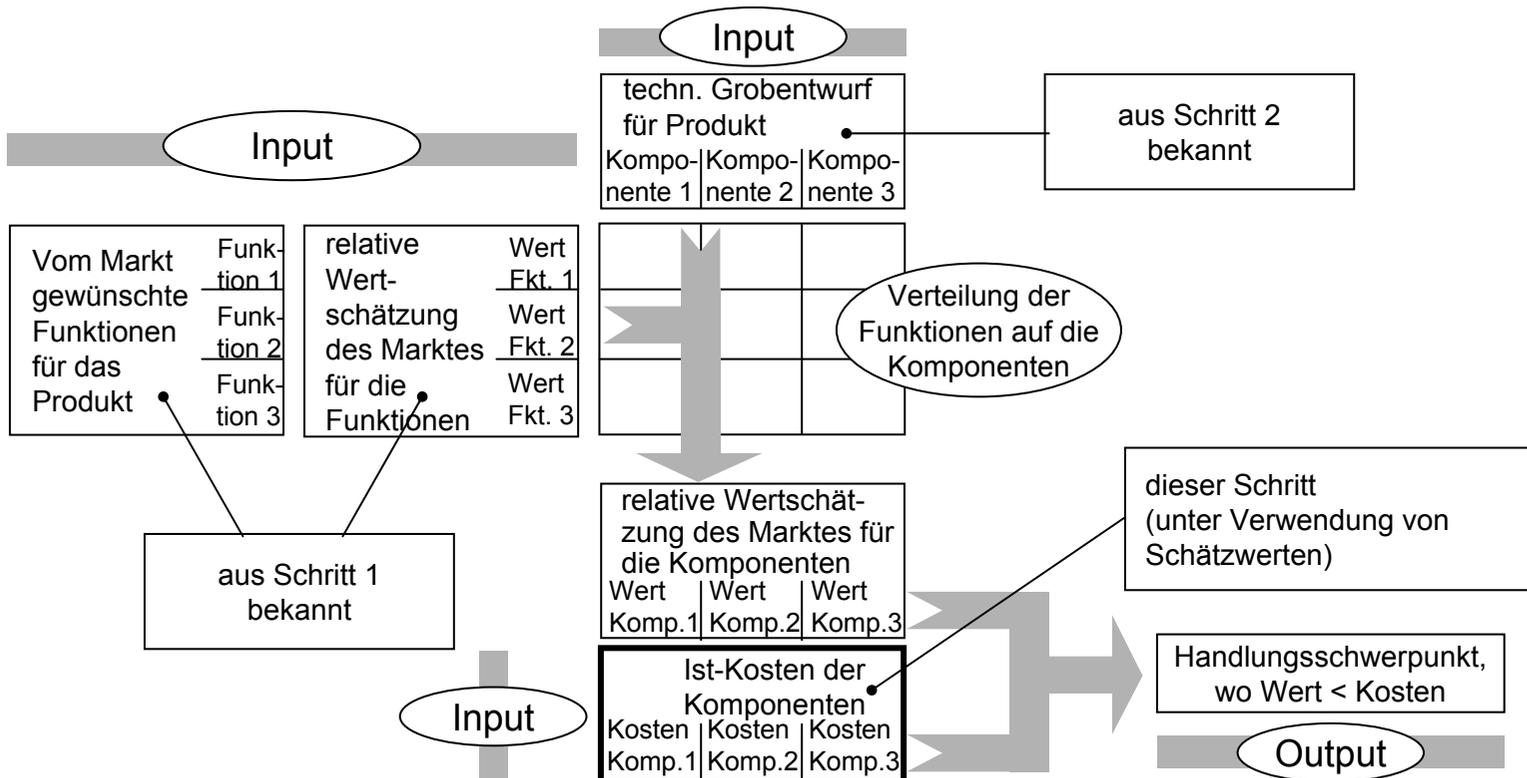
# Inhalt

---

---

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

---

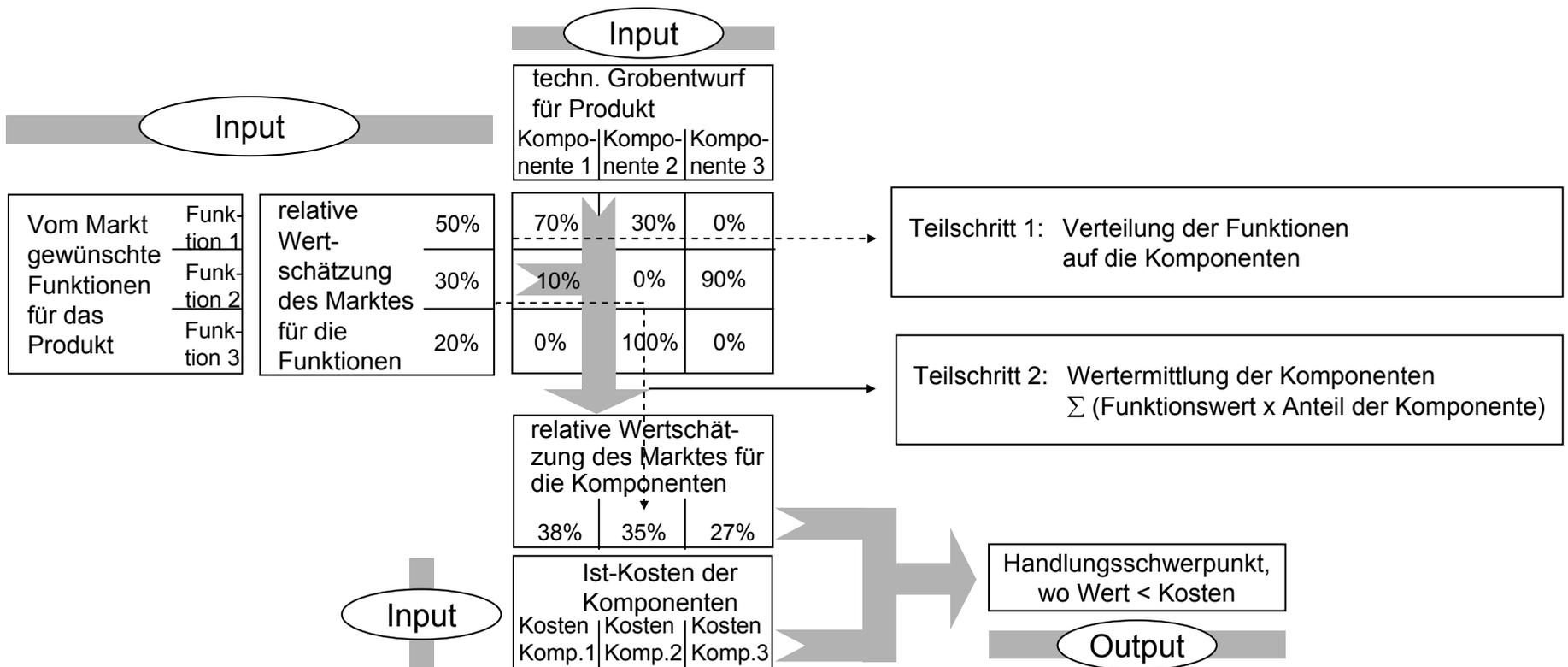


### Zuordnung der Komponenten zu den Funktionen [%]

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



---

---

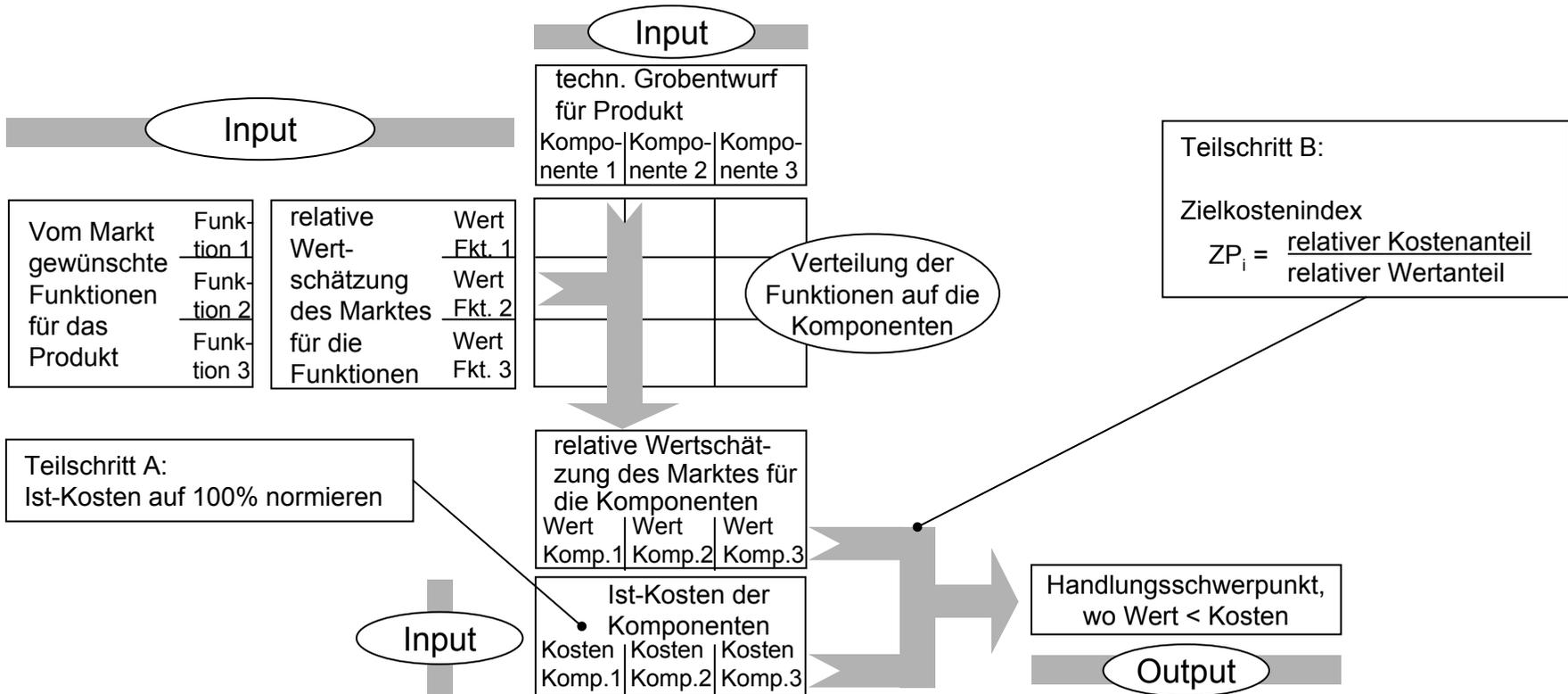
# Inhalt

---

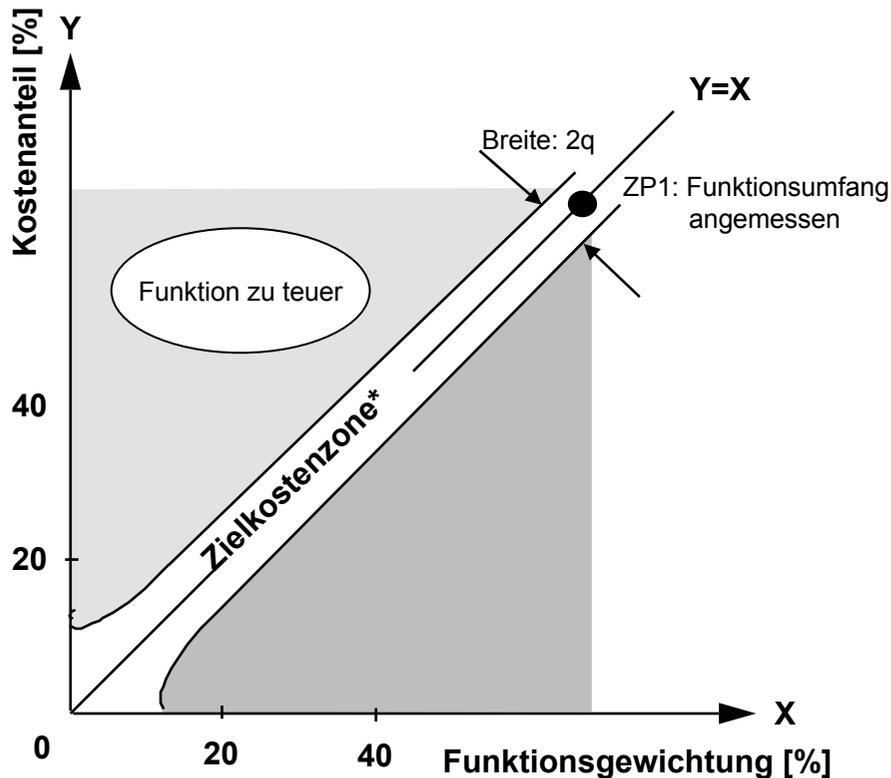
---

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

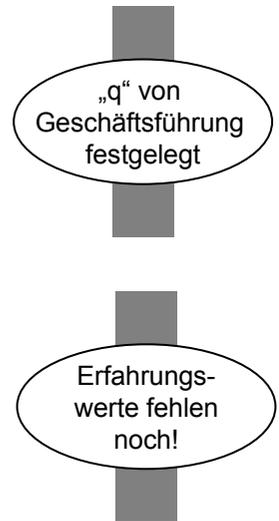


## Berechnung Zielkostenzone

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

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

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

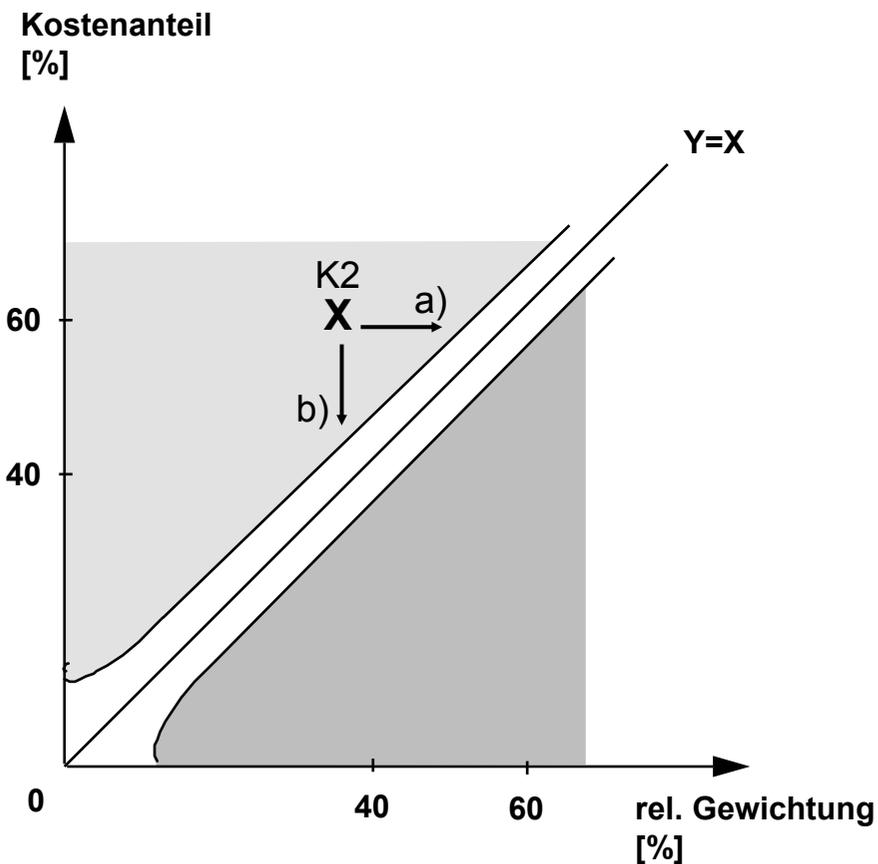
---

---

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

---

---



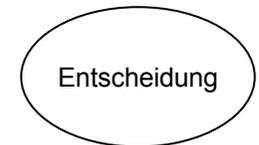
**Aktionsrichtungen:**

- 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