

# Cut! Rezepte für ein wirkungsvolles Kostenmanagement

So behalten Sie Ihre Kosten im Griff

Bearbeitet von  
Stefan Georg

1. Auflage 2016. Buch. X, 182 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8006 5114 6  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm  
Gewicht: 349 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 12.1 Der erste Schritt zur Plankostenrechnung

Die Plan-/Ist-Analyse ist in der Praxis weit verbreitet. Im Vordergrund steht hierbei meist die Abweichungsanalyse realisierter Ist-Kosten von den gewünschten Plan-Kosten bzw. Soll-Kosten im Rahmen einer flexiblen Plankostenrechnung. Aber auf welcher realistischen Grundlage werden diese Kosten gebildet? Das Target Costing bietet Ihnen eine Möglichkeit, ein frühes, kosteneffizientes Eingreifen in den Entwicklungsprozess Ihrer Produkte zu gewährleisten und so die Plankosten nicht nur zu berechnen, sondern zu beeinflussen.<sup>99</sup>

Angenommen, Sie möchten ein Produkt auf dem Absatzmarkt etablieren, welches unter Kostenaspekten konkurrenzfähig und alle wesentlichen Kundenanforderungen erfüllen soll. Wenden Sie dann die Methode des Target Costings an! Die erlaubten Produktkosten orientieren sich dann an den Marktgegebenheiten und am Kundennutzen der einzelnen Produktkomponenten. Das hat die Konsequenz, ein Produkt aus Sicht des Kunden nicht zu aufwendig, aber auch nicht zu billig zu gestalten, sodass letztlich angemessene Kosten entstehen.

Der Einsatz des Target Costings umfasst grundsätzlich die folgenden drei Schritte:

1. **Zielkostenfindung:** Ermittlung marktorientierter Zielkosten
2. **Zielkostenspaltung:** Ermittlung gewichteter Kundenwünsche → Definition von Produktfunktionen und Umlegung der Kundenwünsche auf die Funktionen → Umlegung der gewichteten Funktionen auf Produktkomponenten → Umlegung der Zielkosten auf Produktkomponenten entsprechend der Gewichtung der Produktkomponenten
3. **Zielkostenerreichung:** Visualisierung, Überprüfung und Kontrolle der Soll-/Ist-Abweichung und Ableitung von Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahmen

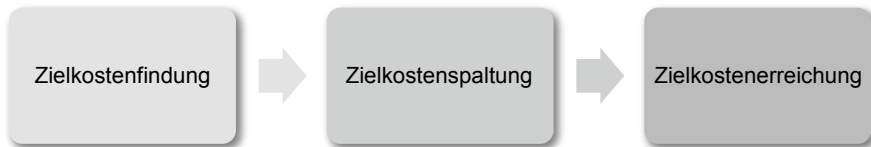


Abbildung 49: Prozess des Target Costings

<sup>99</sup> Vgl. Dollmayer (2003), S. 1.

## 12.2 Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Target Costings

Um Ihnen den Einsatz des Target Costings deutlich zu machen, lernen Sie im Folgenden ein Beispiel kennen. Stellen Sie sich vor, Sie wollen als Entwicklungsleiter einen neuen Staubsauger im mittleren Preissegment auf den Markt bringen. Dazu nutzen Sie die Methodik des Target Costings. Im Rahmen Ihrer Unternehmensplanung haben Sie festgestellt, dass 30 Euro pro Staubsauger als Abzugsspanne für vom Target Costing nicht beeinflussbare Kosten (z. B. Verwaltungs- und Vertriebskosten) und zur Gewinnerzielung anzusetzen sind.

### Zielkostenfindung

Da dem Target Costing die auf dem Markt herrschenden Kundenforderungen als Basis dienen, müssen Sie in einem ersten Schritt die Kundenwünsche in Bezug auf Ihr Produkt ermitteln. Generelle Kundenwünsche können bspw. durch die Analyse von Konkurrenzprodukten, die direkte Befragung von Kunden, die Besuche von Messen und Ausstellung usw. ermittelt werden.

Zur Bestimmung der Zielkosten müssen Sie ergänzend die vorliegenden Marktpreise unter Berücksichtigung der erfassten Kundenwünsche bzw. Produkteigenschaften ermitteln. Diese Vorgehensweise wird als Market into Company bezeichnet.<sup>100</sup> Gerade die Untersuchung des Marktpreises von Konkurrenten gestaltet sich im Bereich des Konsumgütermarktes aus Gründen der Transparenz verhältnismäßig einfach. Hierzu sollen auf dem Markt aktuell drei Konkurrenten mit vergleichbaren Staubsaugern des mittleren Preissegmentes existieren:

**Tabelle 29: Bestimmung der Konkurrenzpreise**

Konkurrent A	Konkurrent B	Konkurrent C
150 Euro	120 Euro	130 Euro

Da Sie mit Ihrem Produkt preislich konkurrenzfähig sein wollen, entschließen Sie sich dazu, den niedrigsten Marktpreis von Konkurrent B als Zielpreis festzusetzen. Die Zielkosten Ihres Produktes werden jetzt durch die Subtraktion der Gewinnspanne vom maximal erlaubten Preis (Zielpreis) gebildet. Die *Gewinnspanne* kann dabei auch die Kosten beinhalten, die durch das Target Costing nicht beeinflusst werden können, z. B. Kosten für den Vertrieb der Produkte.

$$\text{Zielkosten} = 120 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}} - 30 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}} = 90 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}}$$

Im nächsten Schritt werden die Zielkosten mit den Standardkosten (die beim Target Costing als Drifting Costs bezeichnet werden) verglichen. Hierbei handelt es sich um die Kosten, welche bei konsequenter Weiternutzung der der-

<sup>100</sup> Vgl. Horváth (1993), S. 10.

zeitigen Produktionsstandards anfallen würden.<sup>101</sup> Die Differenz aus Drifting Costs und Zielkosten stellt dabei den kostenbezogenen Optimierungsbedarf dar. Die Ermittlung der Drifting Costs erfolgt durch bereits erfasste Daten der Kostenrechnung bei vergleichbaren Produkten. Ihre Datenanalyse habe Drifting Costs von 110 Euro ergeben. Daraus ergibt sich folgender produktbezogener Optimierungsbedarf:

$$110 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}} - 90 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}} = 20 \frac{\text{Euro}}{\text{Staubsauger}}$$

Sie müssen somit versuchen, 20 Euro pro Staubsauger einzusparen.

### Zielkostenspaltung

Nachdem Sie für Ihr Produkt die zuvor beschriebenen Zielgrößen festgelegt haben, werden diese aufgebrochen und auf einzelne Komponenten verteilt. Um eine Verknüpfung der einzelnen Produktkomponenten mit den Kundenanforderungen bzw. gewünschten Funktionen unter Berücksichtigung von Kosten gewährleisten zu können, empfiehlt es sich die Funktionsmethode anzuwenden, deren Ablauf Sie im Folgenden kennenlernen:

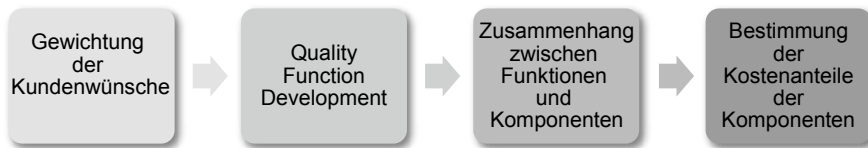


Abbildung 50: Prozess der Zielkostenspaltung

### Gewichtung der Kundenwünsche

Zunächst müssen Sie die Kundenwünsche nach deren Bedeutung gewichten. Dazu können Sie bspw. Fragebögen mit Punktskalen verwenden. Je größer die Punktzahl ist, desto wichtiger ist der Nutzenfaktor:

Tabelle 30: Bewertung der Kundenwünsche

Kunde A	Bewertungsskala									
Bewertungskriterium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saugt alles auf										x
Leicht zu bedienen								x		
Wird im Betrieb nicht zu laut						x				
Verbraucht wenig Strom	x									

<sup>101</sup> Vgl. Kornacker & Schendler (o.J.).

Sieht schick aus				x						
Filter leicht austauschbar								x		
Filter selten auszutauschen						x				

Kunde B	Bewertungsskala									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saugt alles auf										x
Leicht zu bedienen							x			
Wird im Betrieb nicht zu laut						x				
Verbraucht wenig Strom		x								
Sieht schick aus		x								
Filter leicht austauschbar								x		
Filter selten auszutauschen			x							

Die Gewichtung erfolgt nun, indem Sie die Bewertungspunktzahlen der einzelnen Kriterien **aller Bewertungsbögen** addieren und auf die Gesamtpunktzahl **aller Bewertungsbögen** beziehen. Aus den in der vorangehenden Abbildung dargestellten Fragebögen ergeben sich folgende Ergebnisse:

**Tabelle 31: Gewichtung der Kundenwünsche**

Bewertungskriterium	Summe der erzielten Punkte je Kriterium	Anteil an Gesamtpunktzahl in %
Saugt alles auf	20	26 %
Leicht zu bedienen	15	19 %
Wird im Betrieb nicht zu laut	12	16 %
Verbraucht wenig Strom	3	4 %
Sieht schick aus	5	6 %
Filter leicht austauschbar	15	19 %
Filter selten auszutauschen	7	9 %
<b>Gesamtpunktzahl</b>	<b>77</b>	<b>100 %</b>

### Quality Function Development

Nachdem Sie die Kundenwünsche gewichtet haben, müssen Sie die Präferenzen der Kunden in Produktfunktionen überführen. Hierzu können Sie als unterstützende Methode das Quality Function Development (QFD) nutzen. Das vollständige QFD Schema bietet Ihnen darüber hinaus die Möglichkeit, die eigenen Produkte mit den Produkten der Konkurrenz zu vergleichen, um so gezielt Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.<sup>102</sup> Dies soll für Sie aber in diesem Beispiel keine Rolle spielen. Daher beschränkt sich das Beispiel auf einen Ausschnitt des QFD Schemas.

In Bezug auf das richtige Ausfüllen des QFD Schemas müssen Sie folgendes beachten: Im linken Bereich der folgenden Matrix listen Sie die bereits identifizierten Kundenanforderungen auf. Bei der Spalte Bedeutung handelt es sich um die zuvor ermittelten, durchschnittlichen Bewertungspunktzahlen der einzelnen Nutzenkriterien. Dabei spielt es für das Verfahren keine Rolle, ob Sie mit den absoluten Zahlen oder den Prozentwerten rechnen. Die Ergebnisse sind identisch. Die für das QFD-Schema benötigten Produktfunktionen werden von interdisziplinären Teams erarbeitet. Hierzu müssen Sie Ihre Teams aus Vertretern unterschiedlicher Bereiche wie Fertigung, Marketing, Vertrieb, Entwicklung und Konstruktion zusammenstellen.

Bei der Bewertung der Einflüsse von Produktfunktionen auf die Kundenwünsche können Sie sich zwischen einem der beiden nachfolgenden Bewertungsverfahren entscheiden:

- Bei der direkten Bewertung werden die Einflüsse direkt innerhalb des Teams diskutiert.
- Bei der Einzelbewertung erfolgt das Ausfüllen einer Bewertungsmatrix, in Ihrem Fall des QFD-Schemas, durch jedes einzelne Teammitglied.

In gemeinsamen Teamsitzungen müssen Sie diese Ergebnisse dann ebenfalls diskutieren, wobei Sie und Ihr Team sich bei der Diskussion auf stark abweichende Bewertungsergebnisse beschränken können.

Für die Bewertung innerhalb des QFD-Schemas wird folgende Bewertungsskala verwendet:

1 = geringe Beziehung

3 = mittlere Beziehung

9 = starke Beziehung

Die technische Bedeutung ermitteln Sie jetzt, indem Sie die einzelnen Bewertungen zwischen Kundenanforderung und Produktfunktionen mit den jeweiligen Bedeutungen multiplizieren und je Produktfunktion addieren.

---

<sup>102</sup> Vgl. Aldinger, Kretschmar (1999/2000), S.10.

Tabelle 32: Ausschnitt eines QFD<sup>103</sup>

		Produktfunktionen					
		Hohe Saugleistung	An/Ausschalter an Gehäuseoberseite	Bedienelement am Griff: An/Ausschalter + Regelschalter für Sogstärke	Kompaktes Gehäuse mit innenseitigem Schaumstoff	Filterloser Glaskörper mit waschbarem Sieb	Gehäusematerial: Kunststoff + Carbon
Kundenanforderungen	Bedeutung						
Saugt alles auf	10	9		6		3	
Leicht zu bedienen	7,5		9	9	3	3	1
Wird im Betrieb nicht zu laut	6	9		6	9	3	
Verbraucht wenig Strom	1,5	9		5			
Sieht schick aus	2,5		1	1	3	9	9
Filter leicht austauschbar	7,5					9	
Filter selten auszutauschen	3,5					9	
Technische Bedeutung		158	70	173,5	84	192	30

Die technische Bedeutung stellt jetzt die gewichtete Produktfunktion in Bezug auf die Anforderungen der Kunden dar. Die prozentuale Verteilung erhalten Sie, indem Sie die jeweilige technische Bedeutung der einzelnen Produktfunktionen auf die Summe der Werte aller technischen Bedeutungen beziehen.

<sup>103</sup> Angelehnt an Beuth Hochschule Berlin (2010-2014).

Tabelle 33: Berechnung der technischen Bedeutung

	Produktfunktionen						Σ
	Hohe Saugleistung	An/Ausschalter an Gehäuse- oberseite	Bedienelement am Griff: An/ Ausschalter + Regelschalter für Sogstärke	Kompaktes Gehäuse mit innen- seitigem Schaumstoff	Filterloser Glaskörper mit waschbarem Sieb	Gehäusematerial: Kunststoff + Carbon	
Technische Bedeu- tung absolut	157,5	70	173,5	84	192	30	707
Technische Bedeu- tung in %	22 %	10 %	25 %	12 %	27 %	4 %	100 %

### Zusammenhang zwischen Funktionen und Komponenten

Im nächsten Schritt müssen Sie die gewichteten Produktfunktionen auf die einzelnen Komponenten Ihres Produktes aufschlüsseln. Dazu stellen Sie zunächst die prozentualen Anteile, welche die einzelnen Produktkomponenten hinsichtlich der Erfüllung an den Produktfunktionen besitzen, in einer Matrix dar. Dies erfolgt analog zur bereits vorgestellten Vorgehensweise in interdisziplinären Teams durch direkte Bewertungen oder Einzelbewertungen mit anschließender Diskussion der Ergebnisse.<sup>104</sup> Die Komponenten Ihres Staubsaugers werden dazu in die in der folgenden Abbildung beschriebenen Komponenten unterteilt und mit dem Einfluss auf die definierten Funktionen bewertet.

Tabelle 34: Verbindung Komponenten und Produktfunktionen<sup>105</sup>

	Gehäuse mit Ka- belzug	Schlauch	Rohr mit Rollendüse	Filter- system	Geblä- se mit Kabel
Hohe Saugleistung	0 %	5 %	5 %	30 %	60 %
An/Ausschalter an Gehäuseoberseite	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

<sup>104</sup> Vgl. Dinger (2002), S. 45.

<sup>105</sup> Vgl. Dollmayer (2003), S. 35.



	Gehäuse mit Kabelzug	Schlauch	Rohr mit Rollendüse	Filter-system	Geblä-se mit Kabel
Bedienelement am Griff: An/Ausschalter + Regelschalter für Sogstärke	0 %	0 %	70 %	0 %	30 %
Kompaktes Gehäuse mit innenseitigem Schaumstoff	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Filterloser Glaskörper mit waschbarem Sieb	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Gehäusematerial Kunststoff + Carbon	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Zum besseren Verständnis der Tabelle soll die genaue Interpretation der Daten am Beispiel Hohe Saugleistung erfolgen: Die Anforderung Hohe Saugleistung wird mit 60% hauptsächlich durch das Gebläse realisiert. Das Filtersystem ist mit 30% am Erfüllungsgrad beteiligt. Die Beteiligung des Schlauchs und des Rohrs mit Rollendüse liegen bei je 5%.

Im nächsten Schritt müssen Sie jetzt die prozentualen Anteile, mit der die jeweilige Komponente an der Erfüllung der Produktfunktionen beteiligt ist, mit den technischen Bedeutungen der Produktfunktionen multiplizieren. Die sechs neuen prozentualen Anteile jeder Komponente werden anschließend addiert, um so den prozentualen Nutzenanteil jeder Komponente zu erhalten.

Nutzenanteil der Komponente in %

$$= \sum_{n=1}^K (\text{technische Bedeutung}_n \times \text{Anteil Komponente an Funktion}_n)$$

Für die Komponente Gehäuse mit Kabelzug bedeutet dies also:

$$= \frac{0\%}{100\%} \times \frac{22\%}{100\%} + \frac{100\%}{100\%} \times \frac{10\%}{100\%} + \frac{0\%}{100\%} \times \frac{25\%}{100\%} + \frac{100\%}{100\%} \times \frac{12\%}{100\%} + \frac{0\%}{100\%} \times \frac{27\%}{100\%} + \frac{100\%}{100\%} \times \frac{4\%}{100\%} = 0,26 \times 100\% = \mathbf{26\%}$$

### Bestimmung der Kostenanteile je Komponente

Durch Multiplikation der soeben ermittelten Kostenanteile mit den bereits ermittelten Zielkosten von 90 Euro erhalten Sie dann die Kostenanteile der einzelnen Komponenten, welche das Produkt unter Annahme der Kundenwünsche haben soll bzw. darf: