

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
I GRUNDKONZEPT DES TARGET COSTING.....	1
I.1 Grundidee und Definition des Target Costing.....	1
I.2 Target Costing im Entwicklungsprozess.....	2
I.2.1 Zielkostenfestlegung.....	4
I.2.2 Zielkostenspaltung.....	6
I.2.2.1 Kundenanforderungen als Ausgangsgrösse.....	7
I.2.2.2 Produktfunktionen als Angelpunkt.....	8
I.2.2.3 Produktkomponenten als konkrete Steuerungsgrösse.....	9
I.2.2.4 Vorgehen bei der Zielkostenspaltung.....	9
I.2.3 Zielkostenerreichung.....	12
I.3 Praktische Anwendung von Target Costing.....	14
I.3.1 Design der Studie.....	14
I.3.1.1 Ergebnisse der Umfrage.....	16
I.4 Zusammenfassende Erkenntnisse.....	25
II FORSCHUNGSKONZEPT.....	27
II.1 Problemstellung.....	27
II.2 Vorgehen und Zielsetzung der Arbeit.....	27
II.3 Forschungskonzeptionelle Einordnung der Arbeit.....	31
II.3.1 Forschungsmethodik.....	33
II.3.1.1 Betriebswirtschaftliches Konzept: Situativer Ansatz.....	33
II.3.1.2 Methodischer Rahmen: Management by Objectives.....	34
II.4 Zusammenfassende Erkenntnisse.....	37

III SCHNITTSTELLEN VON TARGET COSTING ZU ANDEREN METHODEN DER PRODUKTENTWICKLUNG.....	38
III.1 Quality Function Deployment	38
III.1.1 Quality Function Deployment und Target Costing	42
III.1.2 Praktische Anwendung von QFD	44
III.2 Wertanalyse.....	45
III.2.1 Wertanalyse und Target Costing	47
III.3 Target Costing in Verbindung mit der Prozesskostenrechnung.....	48
III.3.1 Grundzüge der Prozesskostenrechnung.....	48
III.3.2 Target Costing und die Prozesskostenrechnung.....	50
III.3.3 Projekttyp Variante.....	53
III.3.4 Projekttyp Produktplattform.....	54
III.3.5 Durchbruchprojekte.....	54
III.3.6 Die praktische Anwendung der Prozesskostenrechnung.....	56
III.4 Simultaneous Engineering	57
III.4.1 Grundzüge des Simultaneous Engineering.....	57
III.4.2 Simultaneous Engineering und Target Costing.....	60
III.4.3 Praktische Anwendung von SE	61
III.5 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	62
IV KRITISCHE BEREICHE VON TARGET COSTING	64
IV.1 Target Costing und Typ der Entwicklungsaufgabe	66
IV.1.1 Komplexität	68
IV.1.1.1 Kundenanforderungen als Komplexitätsfaktor	69
IV.1.1.2 Funktionen als Komplexitätsfaktor	71
IV.1.1.3 Komponenten als Komplexitätsfaktor.....	73
IV.1.2 Neuigkeit	74
IV.1.3 Variabilität.....	79
IV.1.4 Strukturierungsgrad	81
IV.1.5 Zusammenfassung	82
IV.2 Target Costing und individuelle Voraussetzungen	82
IV.3 Target Costing und organisatorische Rahmenbedingungen	86
IV.3.1 Target Costing und Organisation	87

IV.4	Ermittlung und Bewertung von Kundenbedürfnissen.....	91
IV.4.1	Objektive und subjektive Kundenanforderungen.....	93
IV.4.2	Vollständigkeit der ermittelten Kundenbedürfnisse.....	94
IV.4.3	Zeitliche Verzögerung.....	96
IV.4.4	Unabhängigkeit der ermittelten Kundenbedürfnisse.....	97
IV.4.5	Unsicherheitsfaktor Stabilität der Zielkosten.....	100
IV.5	Methodensystematik und Bewertung.....	101
IV.5.1	Bewertungsabweichungen.....	111
IV.5.2	Zusammenfassende Erkenntnisse.....	118
V	LÖSUNGSANSÄTZE ZUR REDUZIERUNG DER PROBLEM- BEREICHE BEI TARGET COSTING.....	121
V.1	Strukturierung der Kundenbedürfnisse nach dem KANO-Modell.....	123
V.1.1	Implikationen des Kano-Modells für das Target Costing.....	126
V.1.1.1	Festlegung von Kostenrahmen für unterschiedliche Leistungstypen.	127
V.2	Hochkarätige Produktmanager zur Steuerung und Koordination des Target Costing-Prozesses.....	129
V.2.1	Hochkarätige Produktmanager und Target Costing.....	130
V.2.1.1	Grundlegende Zusammenhänge.....	130
V.2.1.2	Ermittlung zuverlässiger Marktdaten.....	131
V.2.1.3	Koordinations-, Übersetzungs- und Steuerungsfunktion im Bewertungsprozess.....	132
V.2.1.4	Die Rolle des Produktmanagers bei der Zielkostenerreichung.....	133
V.3	Produktarchitektur und Target Costing.....	134
V.3.1	Integrale Produktarchitektur.....	135
V.3.2	Das Konzept der modularen Produktentwicklung.....	135
V.3.3	Basisüberlegungen zur Realisierung der modularen Produktarchitektur	139
V.3.4	Typ des Entwicklungsprojektes und modulare Produktentwicklung.....	143
V.3.5	Verknüpfung von modularer Produktentwicklung mit Target Costing..	144
V.3.6	Umfrageergebnisse bezüglich modularer Produktentwicklung.....	147
V.3.7	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	147
VI	TYPISIERUNG DER TARGET COSTING-ANWENDER UND ABLEITUNG VON GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN.....	149
VI.1	Erstellung von unternehmensspezifischen Profilen.....	150

VI.2 Gestaltungsempfehlungen für Target Costing-Anwendertypen	158
VI.3 Der Anfänger	160
VI.3.1 Charakterisierung	160
VI.3.2 Gestaltungsempfehlungen für den Target Costing-Anfänger	161
VI.4 Der Fortgeschrittene	164
VI.4.1 Charakterisierung	164
VI.4.2 Gestaltungsempfehlungen für den fortgeschrittenen TC-Anwender.....	165
VI.5 Der Profi.....	168
VI.5.1 Charakterisierung	168
VI.5.2 Gestaltungsempfehlungen für den TC-Profi	169
VI.6 Zusammenfassung der Target Costing-Anwendertypen	171
VII FAZIT UND AUSBLICK	174
VII.1 Weiterer Forschungsbedarf.....	175
Literaturverzeichnis	173
Anhang I - Empirische Untersuchung.....	184
Anhang II - Beispiel Bewertungsabweichungen	203
Anhang III - Expertengespräche.....	218

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stage-Gate-Prozess bei Hilti	4
Abbildung 2: Vorgehensweise zur Ableitung der Zielkosten	6
Abbildung 3: Das Target Cost-Deployment zur Dekomposition der Zielkosten	11
Abbildung 4: Prinzipielle Wege zur Zielkostenerreichung	13
Abbildung 5: Die zentralen Bausteine des Target Costing Prozesses	14
Abbildung 6: Aufteilung der Studie nach Ländern	15
Abbildung 7: Aufteilung der Studie nach Branchen	16
Abbildung 8: Anwendung von Target Costing in den befragten Unternehmen	17
Abbildung 9: Bedeutung der Herstellkosten	19
Abbildung 10: Zielsetzungen von Target Costing	20
Abbildung 11: Möglichkeit der Ermittlung von Kundenwünschen	21
Abbildung 12: Möglichkeit der Definition von Produktfunktionen	22
Abbildung 13: Möglichkeit der Zerlegbarkeit der Produkte	23
Abbildung 14: Modularer Aufbau der Produkte in den befragten Unternehmen	24
Abbildung 15: Projektgruppenerfahrung der befragten Unternehmen	25
Abbildung 16: Aufbau der Arbeit	30
Abbildung 17: Explorativer und iterativer Forschungszyklus	31
Abbildung 18: Bewertungsmatrizen im QFD-Ansatz	39
Abbildung 19: Die zentralen Elemente der ersten Bewertungsmatrix	40
Abbildung 20: Die dritte QFD-Matrix: Baugruppen und Produktionsprozesse	41
Abbildung 21: Verknüpfung von Target Costing mit QFD	44
Abbildung 22: Praktische Anwendung von QFD	45
Abbildung 23: Funktionenmatrix als Instrument der Wertanalyse	47
Abbildung 24: Praktische Anwendung der Prozesskostenrechnung	56
Abbildung 25: Einfluss von SE auf die Risiken im Innovationsprozess	58
Abbildung 26: SE steigert Einflussmöglichkeiten im Projektverlauf	59
Abbildung 27: Praktische Anwendung von SE	61
Abbildung 28: Quellen der Unsicherheit im Target Costing-Prozess	66
Abbildung 29: Ableitung unterschiedlicher Typen von Entwicklungsaufgaben	67
Abbildung 30: Produktspezifische Komplexitätsebenen beim Target Costing	69
Abbildung 31: Ermittelbarkeit der Kundenanforderungen	70
Abbildung 32: Kontinuität der Kundenanforderungen	71
Abbildung 33: Ausschnitt aus Funktionenbewertung der Messtechnik AG	73
Abbildung 34: Einteilung von Entwicklungsprojekten	75
Abbildung 35: Target Costing in Verbindung mit Produkt- und Prozessdelta	78
Abbildung 36: Teufelskreis der Produktentwicklung	80
Abbildung 37: Möglichkeit der Beeinflussung von Produktspezifikationen	81

Abbildung 38: Target Costing in Verbindung mit Abteilungs- und Bereichsdenken ..	86
Abbildung 39: Target Costing und Projektgruppenerfahrung	90
Abbildung 40: Beeinflussungsfaktoren der Kundenzufriedenheit	91
Abbildung 41: Der "richtige" Problemlösungsumfang	94
Abbildung 42: Zweistufiger Bewertungsprozess im Target-Cost-Deployment	100
Abbildung 43: Bewertung der Produktfunktionen	102
Abbildung 44: Bewertung der Produktkomponenten	103
Abbildung 45: Steigende Komplexität der Bewertung bei hoher Anzahl von Bewertungspositionen	103
Abbildung 46: Bewertungsmatrix Funktionen/Komponenten mit Untergruppen	106
Abbildung 47: Unterschiedliche Bewertung der Beiträge der Produktfunktionen	113
Abbildung 48: Bewertungsveränderungen bei unterschiedlicher Gewichtung der Kundenbedürfnisse	114
Abbildung 49: Unterschiedliche Bewertungen und Funktionsgewichte 2. TC-Matrix	115
Abbildung 50: Bewertungsabweichungen	115
Abbildung 51: Voraussetzungen, Problembereiche und Lösungsansätze von Target Costing	123
Abbildung 52: Aufteilung der Produktmerkmale nach Kano	124
Abbildung 53: Charakterisierung von Basis-, Schlüssel- und Schrittmacher- leistungen am Beispiel Fernseher	126
Abbildung 54: Aufteilung der Herstellkosten in Budgets für unterschiedliche Leistungstypen	128
Abbildung 55: Organisatorische Einbindung des hochkarätigen Produktmanagers ..	130
Abbildung 56: Grundgedanke der Modularisierung in der Produktentwicklung	136
Abbildung 57: Rechtzeitige Abstimmung zwischen Modulen und Schnittstellen	137
Abbildung 58: Vorgehensschritte bei der Definition der Schnittstellen	138
Abbildung 59: Hohe Bedeutung der Time-to-Market	139
Abbildung 60: Kontinuität der Kundenwünsche	140
Abbildung 61: Hohe Technologiedynamik	141
Abbildung 62: Zentrale Bedeutung der Herstellkosten	141
Abbildung 63: Unterscheidung zwischen integrealem und modulare Produktaufbau	143
Abbildung 64: Modularer Produktaufbau im Target Costing	145
Abbildung 65: Modulare Produktentwicklung und Target Costing	146
Abbildung 66: Verknüpfung von Voraussetzungen, Problembereichen und Anwendertypen	150
Abbildung 67: Beurteilung der produktspezifischen Merkmale	152
Abbildung 68: Beurteilung der kunden- und marktspezifischen Merkmale	153

Abbildung 69: Beurteilung der personellen und organisatorischen Merkmale	154
Abbildung 70: Beurteilung der Methodenerfahrung	155
Abbildung 71: Ermittlung der Anwendertypen	156
Abbildung 72: Einstufung der Anwendertypen	156
Abbildung 73: Profil der Target Costing Anwendertypen	172

Abbildungsverzeichnis Anhang I

Abbildung AI.1: Zahl und Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen ..	177
Abbildung AI.2: Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen	178
Abbildung AI.3: Anzahl der Hierarchiestufen in der Entwicklungsorganisation	178
Abbildung AI.4: Projektorganisation bei Variantenentwicklung	179
Abbildung AI.5: Projektorganisation bei Entwicklung neuer Kernprodukte	179
Abbildung AI.6: Parallele Entwicklung von Varianten	180
Abbildung AI.7: Parallele Entwicklung von Plattformen	180
Abbildung AI.8: Parallele Entwicklung von neuen Kernprodukten	181
Abbildung AI.9: Zerlegbarkeit des Produktes	181
Abbildung AI.10: Anzahl der angebotenen Produkte	182
Abbildung AI.11: Produktaufbau	182
Abbildung AI.12: Definition der Produktfunktionen	183
Abbildung AI.13: Ermittlung von Kundenwünschen	183
Abbildung AI.14: Kontinuität von Kundenwünschen	184
Abbildung AI.15: Markt- und Technologiedynamik	184
Abbildung AI.16: Kundenzahl	185
Abbildung AI.17: Preisgestaltung	185
Abbildung AI.18: Marktstellung	186
Abbildung AI.19: Zahl der Anbieter	186
Abbildung AI.20: Bedeutung der Herstellkosten	187
Abbildung AI.21: Bedeutung der Time-to-Market	187
Abbildung AI.22: Zentrale Wettbewerbsvorteile	188
Abbildung AI.23: Innovationsklima	188
Abbildung AI.24: Mitarbeitermotivation	189
Abbildung AI.25: Abteilungs- und Bereichsdenken	189
Abbildung AI.26: Ausbildungsstand	190
Abbildung AI.27: Fortbildungswesen	190
Abbildung AI.28: Vorschlagswesen	191
Abbildung AI.29: Projektgruppenerfahrung	191
Abbildung AI.30: Anwendung von Target Costing	192
Abbildung AI.31: Anwendung von QFD	192

Abbildung AI.32: Anwendung von Simultaneous Engineering	193
Abbildung AI. 33: Anwendung der Prozesskostenrechnung	193

Abbildungsverzeichnis Anhang II

Anhang II. 1: Funktionengewichtung bei veränderten Bewertungen der Beiträge der Funktionen zur Erfüllung der Kundenanforderungen	205
Anhang II.2: Zusammengefasstes Ergebnis der ersten Funktionengewichtung	206
Anhang II.3: Funktionengewichtung bei veränderten Bewertungen der Funktionengewichtung und geänderten Prioritäten der Kundenanforderungen	208
Anhang II.4: Zusammengefasstes Ergebnis der zweiten Funktionengewichtung	209
Anhang II.5: Komponentenbewertung bei veränderter Bewertung der Funktionen ..	211
Anhang II.6: Zusammengefasste Ergebnisse der ersten Komponentenbewertung bei veränderter Funktionengewichtung	211
Anhang II.7: Komponentenbewertung bei veränderter Bewertung der Funktionen und der Komponenten	214
Anhang II.8: Zusammengefasste Ergebnisse der zweiten Komponentenbewertung bei Veränderung der Funktionen- und Komponentenbewertung	214
Anhang II.9: Komponentenbewertung bei veränderter Bewertung der Funktionen, Komponenten und Prioritäten der Kundenanforderungen	216
Anhang II. 10: Zusammengefasste Ergebnisse der dritten Komponentenbewertung bei Veränderung der Prioritäten der Kundenanforderungen, der Funktionen- und der Komponentenbewertung	216
Anhang II.11: Überblick über die Bewertungsfälle und Ermittlung der grössten Abweichung innerhalb der Komponentenbewertungen	218