

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	1
1.1. Krise der Kostenrechnung	1
1.2. Neuausrichtung der Kostenrechnung.....	3
1.3. Target Costing als Beispiel dieser Neuausrichtung der Kostenrechnung.....	5
1.4. Zielkostenmanagement als Kernthema	7
2. Target Costing in Literatur und Praxis	9
2.1. Ursprünge des Target Costing	9
2.2. Target Costing in der Literatur	13
2.3. Anwendung des Target Costing in der Praxis.....	79
2.4. Problembereiche des Target Costing.....	94
3. Marktorientierte Zielkostenspaltung für die Automobilindustrie	99
3.1. Kontextfaktoren des Target Costing in der Automobilindustrie	100
3.2. Strukturierung von Kundenanforderungen	102
3.3. Explizite Berücksichtigung der Kundenanforderungen	114
3.4. Anwendungsmöglichkeiten der marktorientierten Zielkosten	145
3.5. Zwischenfazit: Offene Fragen dieser Methodik der Zielkostenspaltung.....	150
4. Fallstudie: European Car Company	155
4.1. Ausgangssituation.....	155
4.2. Zielkostenfestlegung Gesamtprodukt.....	158
4.3. Marktorientierte Zielkostenspaltung	161
4.4. Zielkostenrealisierung im Verlauf der Produktentwicklung ...	176
4.5. Bewertung des Target Costing aus Sicht der ECC	179
5. Target Costing im Kontext der Unternehmensführung ...	181
5.1. Führungssystem der Unternehmung.....	181
5.2. Führungsaspekte des Target Costing.....	183
5.3. Target Costing als Thematik der Gesamtführung.....	196

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	IX
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
1. Einleitung	1
1.1. Krise der Kostenrechnung.....	1
1.2. Neuausrichtung der Kostenrechnung	3
1.3. Target Costing als Beispiel dieser Neuausrichtung der Kostenrechnung.....	5
1.4. Zielkostenmanagement als Kernthema.....	7
2. Target Costing in Literatur und Praxis	9
2.1. Ursprünge des Target Costing.....	9
2.2. Target Costing in der Literatur.....	13
2.2.1. Definition des Target Costing.....	13
2.2.2. Prozeß des Target Costing	20
2.2.2.1. Zielkostenfestlegung.....	20
2.2.2.1.1. Verfahren der Zielkostenfestlegung	21
2.2.2.1.2. Berücksichtigung der Renditeanforderungen	28
2.2.2.1.3. Anforderungen an Zielkosten.....	30
2.2.2.2. Zielkostenspaltung.....	30
2.2.2.2.1. Verfahren der Zielkostenspaltung	33
2.2.2.2.2. Marktorientierte Kostenspaltung mittels Funktionsmethode	38
2.2.2.2.3. Unterstützende Instrumente der Zielkostenspaltung.....	44

2.2.2.3. Zielkostenrealisierung	55
2.2.2.3.1. Konstruktions-/technologie-orientierte Instrumente	56
2.2.2.3.2. Produkt-/prozessorientierte Instrumente	63
2.2.2.3.3. Organisatorische Instrumente.....	71
2.2.3. Target Costing als Instrument des strategischen Kostenmanagement	73
2.3. Anwendung des Target Costing in der Praxis	79
2.3.1. Japan.....	79
2.3.2. USA.....	89
2.3.3. Deutschland	92
2.4. Problembereiche des Target Costing	94
2.4.1. Fehlende Übertragbarkeit auf komplexe Produkte.....	95
2.4.2. Undifferenzierte Abbildung von Kundenanforderungen	96
3. Marktorientierte Zielkostenspaltung für die Automobilindustrie	99
3.1. Kontextfaktoren des Target Costing in der Automobilindustrie	100
3.2. Strukturierung von Kundenanforderungen.....	102
3.2.1. Produktmodell von <i>Myers</i> und <i>Shocker</i>	103
3.2.2. Funktionsdifferenzierung nach <i>Tanaka</i>	106
3.2.3. Modell von <i>Kano</i> als Alternativansatz.....	107
3.2.3.1. Basisanforderungen	109
3.2.3.2. Leistungsanforderungen	110
3.2.3.3. Begeisterungsanforderungen	111
3.2.4. Anwendung des <i>Kano</i> -Modells im Rahmen des Target Costing.....	112
3.3. Explizite Berücksichtigung der Kundenanforderungen	114
3.3.1. Einzubeziehende Kosten in die marktorientierte Zielkostenspaltung.....	114
3.3.2. Berücksichtigung der Basisanforderungen	116
3.3.2.1. Von der Basisanforderung zum Basisfahrzeug ...	116

3.3.2.2. Verfahren zur Definition des Basisfahrzeugs	117
3.3.2.2.1. Ableitung aus dem Vorgängermodell.....	118
3.3.2.2.2. Ableitung aus einer kleineren Modellbaureihe.....	118
3.3.2.2.3. Ableitung aus dem Benchmarking	119
3.3.2.3. Ergebnis der Basisfahrzeugdefinition	119
3.3.3. Berücksichtigung der Leistungsanforderungen	120
3.3.3.1. Von der Leistungsanforderung zur Marktforschung	120
3.3.3.2. Spezifikation der Marktforschung.....	122
3.3.3.3. Durchführung der Conjoint-Analyse	123
3.3.3.3.1. Formen der Conjoint-Analyse	126
3.3.3.3.2. Prämissen der Anwendung der Conjoint-Analyse.....	128
3.3.3.3.3. Bestimmung der Produktmerkmale	130
3.3.3.3.4. Bestimmung der Produktmerkmalsausprägungen.....	134
3.3.3.3.5. Auswertung der Befragungsergebnisse.....	135
3.3.3.4. Aufstellung der Produktmerkmals- Produktkomponenten-Matrix.....	137
3.3.3.5. Ergebnis der Abfrage der Leistungsanforderungen	139
3.3.4. Berücksichtigung der Begeisterungsanforderungen	140
3.3.4.1. Von der Begeisterungsanforderung zum Innovationsprogramm	140
3.3.4.2. Bestimmung des Innovationsprogramms	143
3.3.5. Aggregation der Teilergebnisse zu komponentenspezifischen Zielkosten.....	143
3.4. Anwendungsmöglichkeiten der marktorientierten Zielkosten	145
3.4.1. Festlegung der Kostenstruktur eines zu entwickelnden Fahrzeugs	146
3.4.2. Marktinformationscharakter für Detailentscheidungen	149
3.4.3. Priorisierungsmaßstab für die Vorentwicklung	150

3.5. Zwischenfazit: Offene Fragen dieser Methodik der Zielkostenspaltung.....	150
3.5.1. Übertragbarkeit auf andere Branchen.....	151
3.5.2. Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis	152
3.5.3. Einordnung in die Unternehmensführung	152
4. Fallstudie: European Car Company.....	155
4.1. Ausgangssituation.....	155
4.2. Zielkostenfestlegung Gesamtprodukt.....	158
4.3. Marktorientierte Zielkostenspaltung.....	161
4.3.1. Bestimmung des Basisfahrzeugs.....	163
4.3.2. Durchführung der Conjoint-Analyse	165
4.3.3. Festlegung des Innovationsprogramms	172
4.3.4. Aggregation zu Komponentenzielkosten.....	173
4.4. Zielkostenrealisierung im Verlauf der Produktentwicklung.....	176
4.5. Bewertung des Target Costing aus Sicht der European Car Company.....	179
5. Target Costing im Kontext der Unternehmensführung....	181
5.1. Führungssystem der Unternehmung	181
5.2. Führungsaspekte des Target Costing	183
5.2.1. Planungsaspekte des Target Costing.....	183
5.2.2. Kontrollaspekte des Target Costing	173
5.2.3. Informationsversorgungsaspekte des Target Costing.....	187
5.2.4. Organisationsaspekte des Target Costing	190
5.2.5. Personalführungsaspekte des Target Costing	180
5.3. Target Costing als Thematik der Gesamtführung.....	196
Literaturverzeichnis.....	203

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Herleitung des Begriffes Target Costing aus der japanischen Originalbezeichnung „Genka Kikaku“	11
<i>Abbildung 2:</i>	Zusammenhang zwischen Kosteneinflußpotential und Kostenentstehung	14
<i>Abbildung 3:</i>	Westliche und japanische Vorgehensweise bei der Produktentwicklung.....	15
<i>Abbildung 4:</i>	Technologiegesteuertes und marktgesteuertes Kostenrechnungssystem	19
<i>Abbildung 5:</i>	Benennung der Verfahren der Zielkostenfestlegung bei <i>Sakurai</i> und <i>Seidenschwarz</i>	23
<i>Abbildung 6:</i>	Vorgehensweise des „Market into company“	27
<i>Abbildung 7:</i>	Beispielhafte Auflistung von Produktmerkmalen, -funktionen, -komponenten und -teilen aus einer Medizintechnik-Fallstudie.....	33
<i>Abbildung 8:</i>	Ableitungsarten für die Zielkostenspaltung.....	35
<i>Abbildung 9:</i>	Aufspaltung der Produktfunktionen nach <i>Tanaka</i>	39
<i>Abbildung 10:</i>	Beispiel einer Funktionskostenmatrix	42
<i>Abbildung 11:</i>	Zielkostenkontrolldiagramm	47
<i>Abbildung 12:</i>	Struktur des House of Quality	51
<i>Abbildung 13:</i>	Iso-Renditelinie für Produkteinzelkosten und produktspezifische Investitionen	55
<i>Abbildung 14:</i>	Übersicht über Instrumente der Zielkostenrealisierung.....	56
<i>Abbildung 15:</i>	Beispiel für die Struktur eines Kostentableaus.....	58
<i>Abbildung 16:</i>	Formen des Benchmarking.....	64
<i>Abbildung 17:</i>	Zusammenhang zwischen Target Costing und Prozeßkostenrechnung	69
<i>Abbildung 18:</i>	Denkweisen des Target Costing und der Prozeßkostenrechnung	70
<i>Abbildung 19:</i>	Outpacing-Strategien	75

Abbildung 20:	Anwendung von Target Costing in japanischen Unternehmen nach ausgewählten Branchen.....	80
Abbildung 21:	Mitglieder in Target Costing-Teams japanischer Unternehmen nach Funktionsbereichen	82
Abbildung 22:	Zielsetzungen bei Einführung von Target Costing und nach längerer Anwendung.....	83
Abbildung 23:	In das Target Costing einbezogene Kostenarten in japanischen Unternehmen bei <i>Tani et al.</i>	84
Abbildung 24:	In das Target Costing einbezogene Kostenarten in japanischen Unternehmen bei <i>Sakurai</i> und <i>Keating</i>	85
Abbildung 25:	In das Target Costing einbezogene Kostenarten in japanischen Unternehmen bei <i>Tanaka</i>	86
Abbildung 26:	Verfahren der Zielkostenfestlegung in von <i>Tani et al.</i> befragten japanischen Unternehmen	87
Abbildung 27:	Überblick über ausgewählte Kontextfaktoren des Target Costing in der Automobilindustrie	101
Abbildung 28:	Zusammenhang zwischen „characteristics“, „benefits“ und „imageries“ am Beispiel eines PKW-Reifens.....	105
Abbildung 29:	Irradiationen zwischen objektiven Produkteigenschaften und subjektiven Eindrücken	106
Abbildung 30:	<i>Kano</i> -Modell	108
Abbildung 31:	Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen.....	112
Abbildung 32:	Prinzipdarstellung der Vorgehensweise der Conjoint-Analyse am Beispiel eines Paarvergleiches.....	125
Abbildung 33:	Formen der Conjoint-Analyse.....	127
Abbildung 34:	Auswahl potentieller Produktmerkmale für die Durchführung einer Conjoint-Analyse für ein Automobil	133
Abbildung 35:	Prinzipdarstellung eines Höchst-Tiefst-Diagramms zur Visualisierung von Abweichungsintervallen bei Teilnutzenwerten, normiert auf Ausprägung Basisfahrzeug.....	137

Abbildung 36:	Prinzipdarstellung einer Produktmerkmals-Produktkomponenten-Matrix für ein Automobil.....	138
Abbildung 37:	Zusammensetzung der Zielkosten des Gesamtfahrzeugs bzw. einer Produktkomponente	144
Abbildung 38:	Beitrag des Target Costing zur Schaffung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen.....	147
Abbildung 39:	Bedeutung des <i>Quantum</i> -Vorgängers als einziger Wagen bzw. „Erstwagen“	156
Abbildung 40:	Anteil Benzin- bzw. Dieselmotorisierung beim <i>Quantum</i> -Vorgänger in den Hauptabsatzmärkten	157
Abbildung 41:	Ableitung produktspezifischer Zielkosten aus Zielverkaufspreis, Zielgewinn und Konzernfixkosten.....	160
Abbildung 42:	Strukturierung von Gesamtfahrzeugen bei der ECC in Hauptbaugruppen und Produktkomponenten	162
Abbildung 43:	Beispielhafte Entfeinerungen gegenüber Vorgängerfahrzeug nach Hauptbaugruppen.....	165
Abbildung 44:	Hierarchisierte Darstellung der in der Conjoint-Analyse abgefragten Produktmerkmale	166
Abbildung 45:	Teilnutzenwerte des Produktmerkmals Beschleunigung	168
Abbildung 46:	Nutzenbeiträge der Produktmerkmale von Basisfahrzeug zu <i>Quantum</i> gemäß Lastenheft, $\Sigma = 100\%$	169
Abbildung 47:	Merkmals-Komponenten-Matrix des <i>Quantum</i>	170
Abbildung 48:	Ermittlung von Gewichtungsfaktoren auf Komponentenebene am Beispiel der Heizung des <i>Quantum</i>	172
Abbildung 49:	Gesamtzielkosten des <i>Quantum</i>	174
Abbildung 50:	Einflußfaktoren eines Zielkostenvorschlags	175
Abbildung 51:	Produktionsfaktorsystem nach Gutenberg.....	182
Abbildung 52:	Beziehungen zwischen Informationssystemen und Zielkostenermittlung im Rahmen des Target Costing	188