Strategieorientiertes Kostenmanagement in der Produktentwicklung

Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

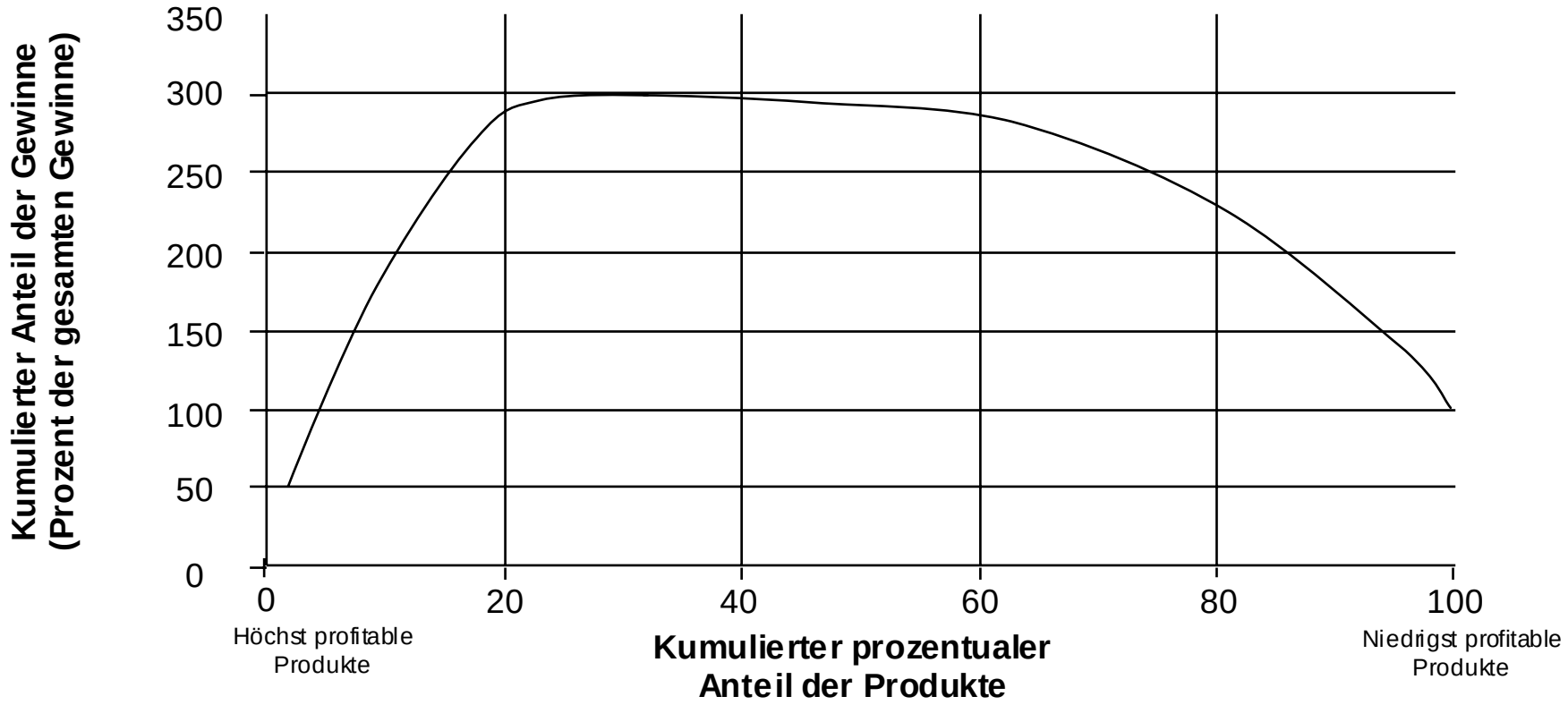
Inhalt

1. **Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement**
2. **Die Marktorientierung**
   - Target Costing und Target Investment
3. **Die Lebenszyklus- und Wertorientierung**
   - Life Cycle Costing
4. **Die Prozessorientierung**
   - Prozesskostenrechnung
5. **Aktuelle Förderperiode**

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Fallbeispiel Schrader Bellows: „Die Walkurve“

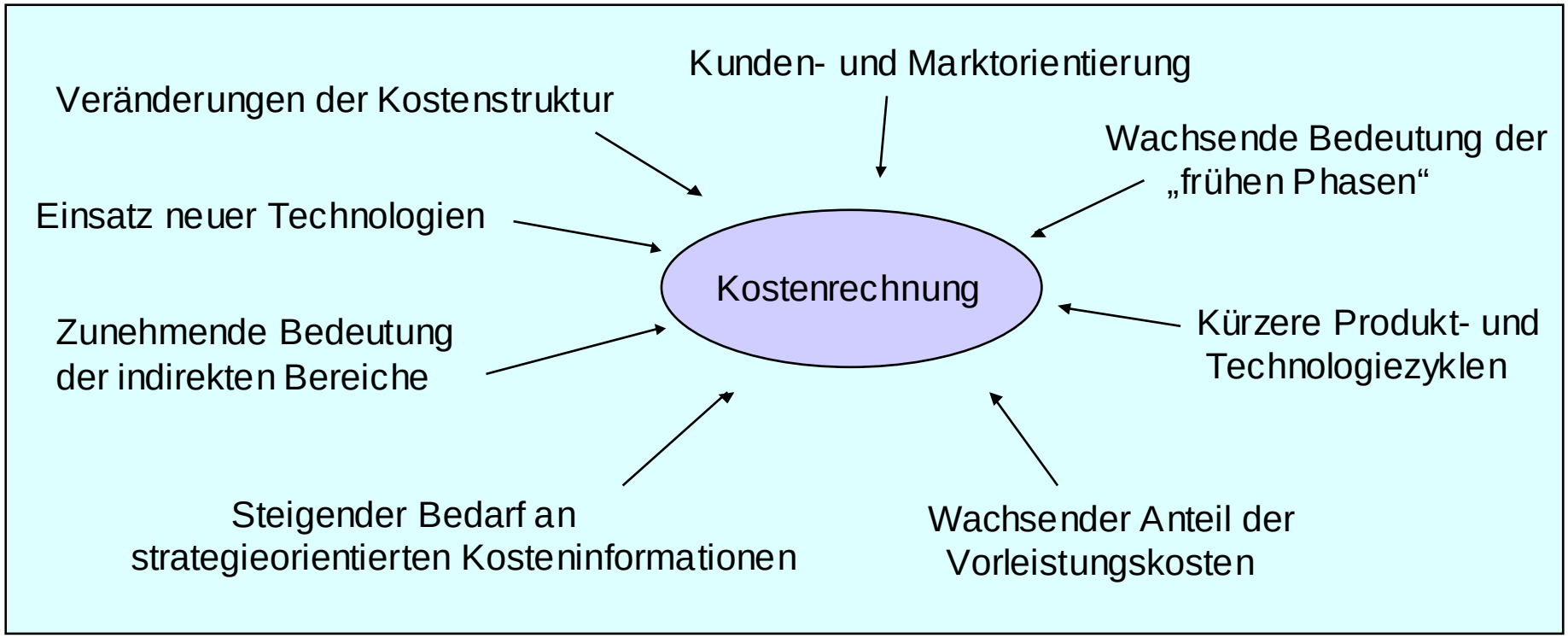
Typisches ABC Ergebnis: Die profitabelsten 20% der Produkte generieren ca. 300% des Gewinns. Die restlichen 80% sind entweder kostendeckende oder verlustbringende Posten, die gemeinsam 200% Einbußen verursachen. Diese Kurve wird als „Walkurve“ bezeichnet.



Kaplan, R. und Cooper, R.: Cost & Effects, Boston 1998, S. 162

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Veränderte Rahmenbedingungen der Kostenrechnung



→ Eine frühzeitige und antizipative Beeinflussung von Kostenstrukturen ist ohne eine Weiterentwicklung der Kostenrechnung nicht möglich

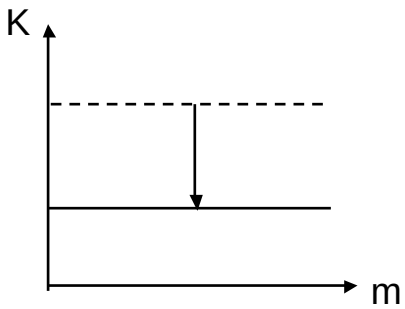
→ Kostenmanagement rückt in den Mittelpunkt

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

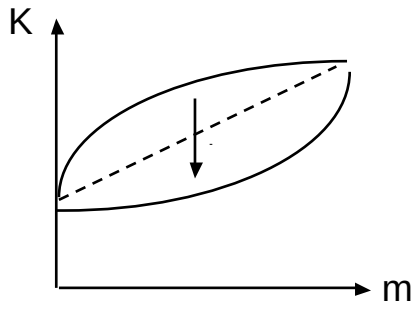
Definition und Analysefelder

„Das **Kostenmanagement** umfasst die Gesamtheit aller Steuerungsmassnahmen, die der frühzeitigen und antizipativen Beeinflussung von Kostenstrukturen und –verhalten dienen, um damit eine Senkung des Kostenniveaus zu erzielen.“ *Dellmann 1994, S. 17*

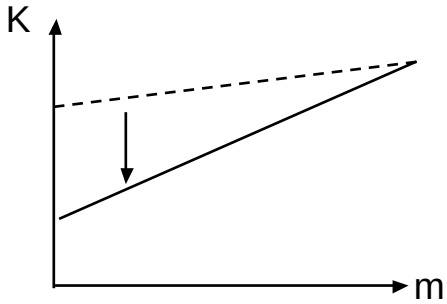
Analysefelder des Kostenmanagements:



Kosten*niveau*



Kosten*verlauf*



Kosten*struktur*

Gestaltungsobjekte des Kostenmanagements: Produkt-, Prozess- und Ressourcenkosten

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Das „strategieorientierte“ Kostenmanagement

Forderungen des Managements: Informationsunterstützung des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses mit Hilfe von Kostenrechnungsdaten

→ Strategieorientiertes Kostenmanagement

„Strategieorientiertes Kostenmanagement ist die Unterstützung des strategischen Planungs- und Kontrollprozesses mit bewerteten kunden- bzw. marktorientierten Produkt-und Prozess-informationen über den Ressourcenverbrauch.“

Analyse- und Gestaltungsinstrumente des strategieorientierten Kostenmanagements:

- Target Costing und Target Investment
- Life Cycle Costing
- Prozesskostenrechnung

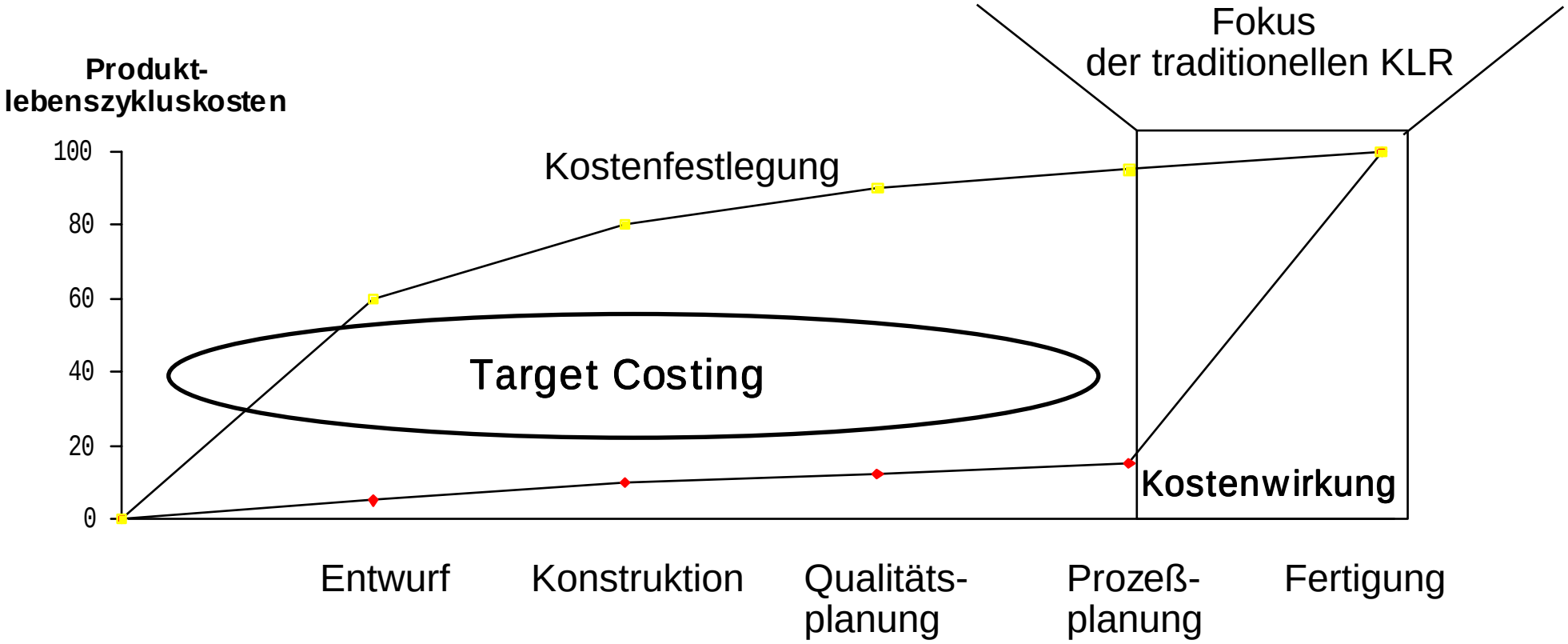
Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Inhalt

1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement
2. Die Marktorientierung
   - Target Costing und Target Investment
3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung
   - Life Cycle Costing
4. Die Prozessorientierung
   - Prozesskostenrechnung
5. Aktuelle Förderperiode

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Kostendeterminierung und Kostenanfall

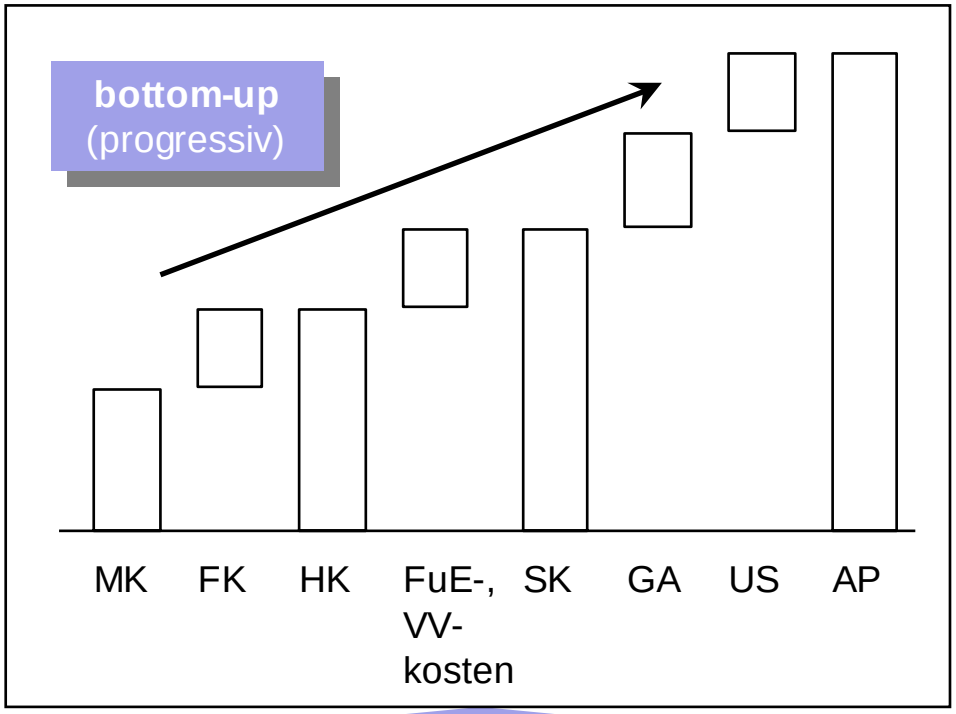


Am Ende der Konstruktionsphase sind nur 10% der Kosten angefallen, aber 80% der Kosten festgelegt.

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Sicherstellung der Marktorientierung – Target Costing

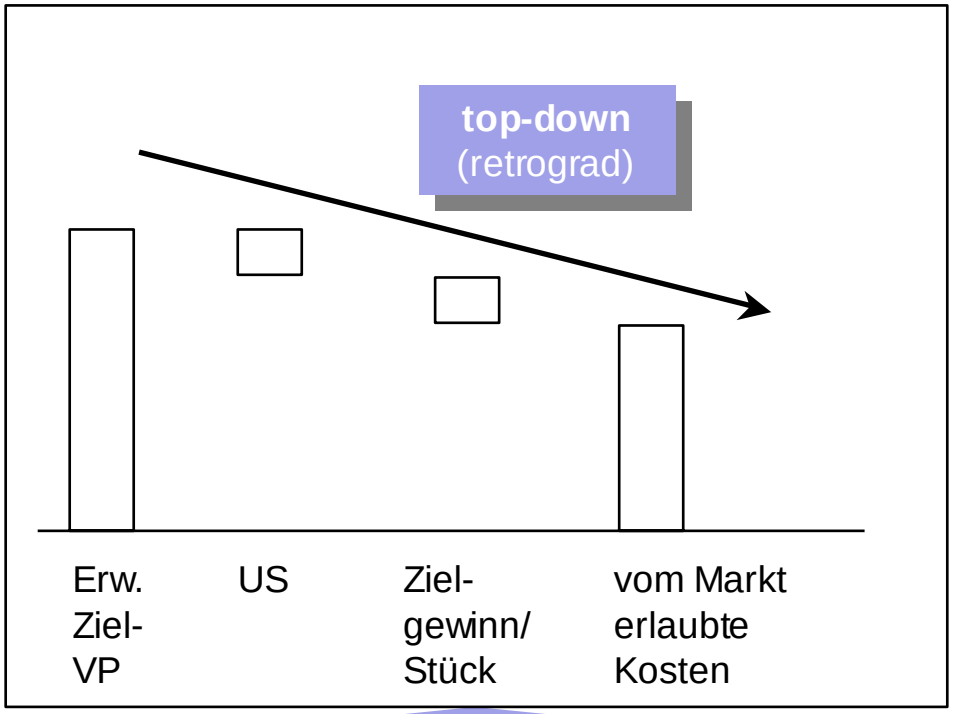
Cost-plus-Angebotspreisermittlung



unternehmensgetrieben

Was **wird** ein Produkt kosten?
(Und wie kann das auf den Kunden überwälzt werden?)

Ansatz des Target Costing

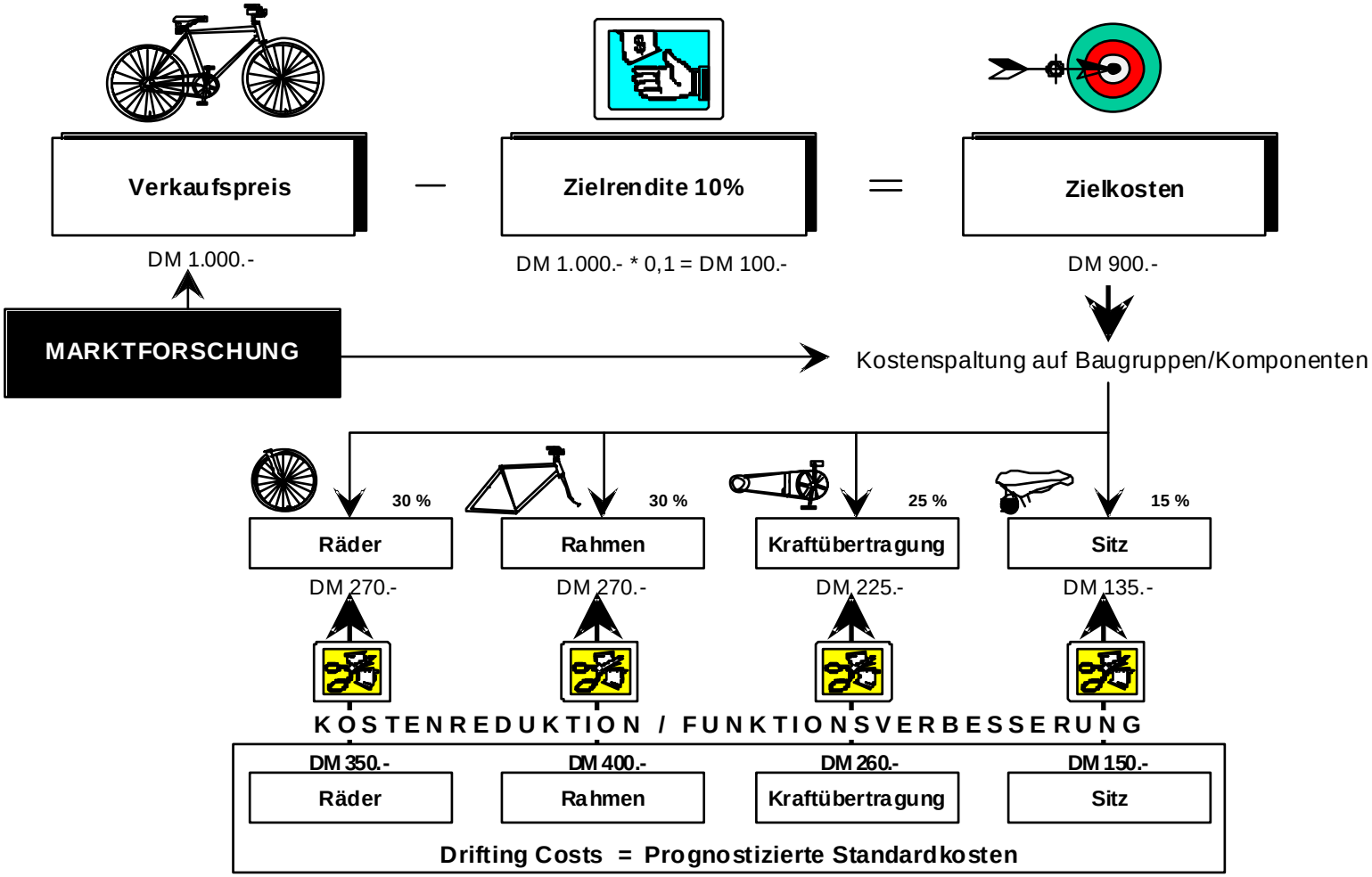


marktgetrieben

Was **darf** ein Produkt kosten?
(Und wie kann das erreicht werden?)

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Grundkonzept des Target Costing



Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Die sechs Grundprinzipien des Target Costing

1. Price led costing
2. Focus on Customers
3. Focus on Design
4. Cross-Functional Involvement
5. Life Cycle Orientation
6. Value Chain Involvement

Ansari / Bell / CAM-I-Target Cost Core Group 1997, S. 11

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Target Costing bei einem Automobilhersteller

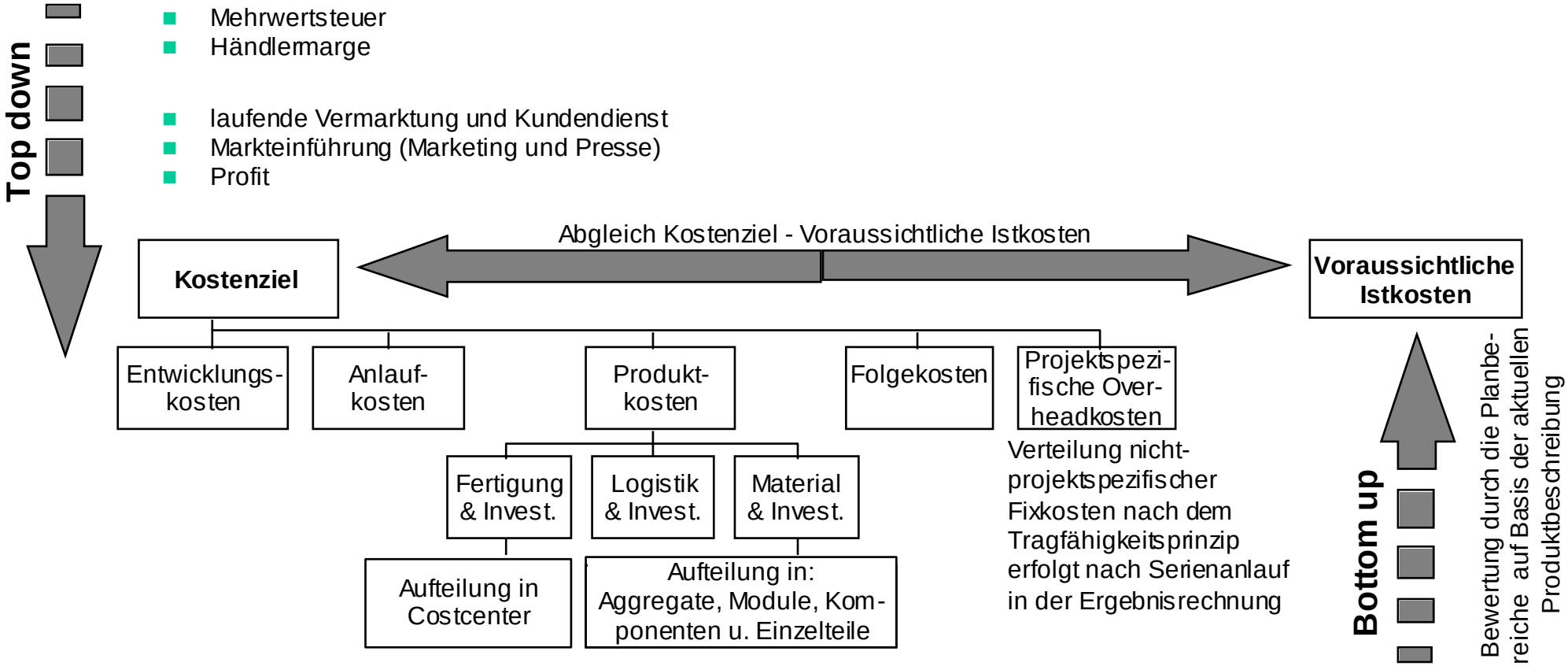
Ziel:

- Bestimmung von Preisen, Qualität, Kosten und Gewinnen künftiger Produkte und Komponenten sowie Einleitung von Maßnahmen zur Zielerreichung
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Controlling, Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Zulieferern

Marktpreis

- Mehrwertsteuer
- Händlermarge

- laufende Vermarktung und Kundendienst
- Markteinführung (Marketing und Presse)
- Profit



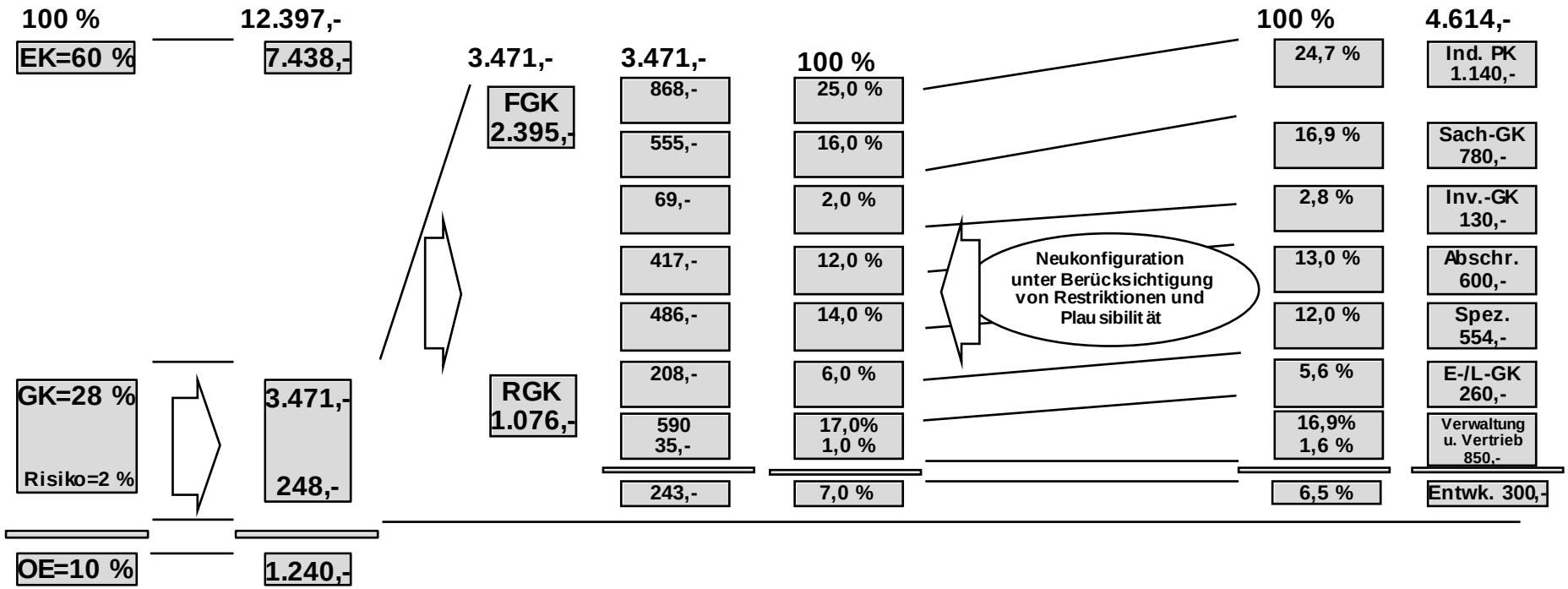
Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Target Investment bei VW: Ermittlung der Gemeinkostenstruktur einer Fahrzeug-Neuentwicklung

Fiktives Zahlenbeispiel

Ableitung Gemeinkosten-Target aus Nettoerlösen und Soll-Ergebnisstruktur für Neufahrzeug (start of production)

Ermittlung der Gemeinkostenstruktur aus heutiger Serie



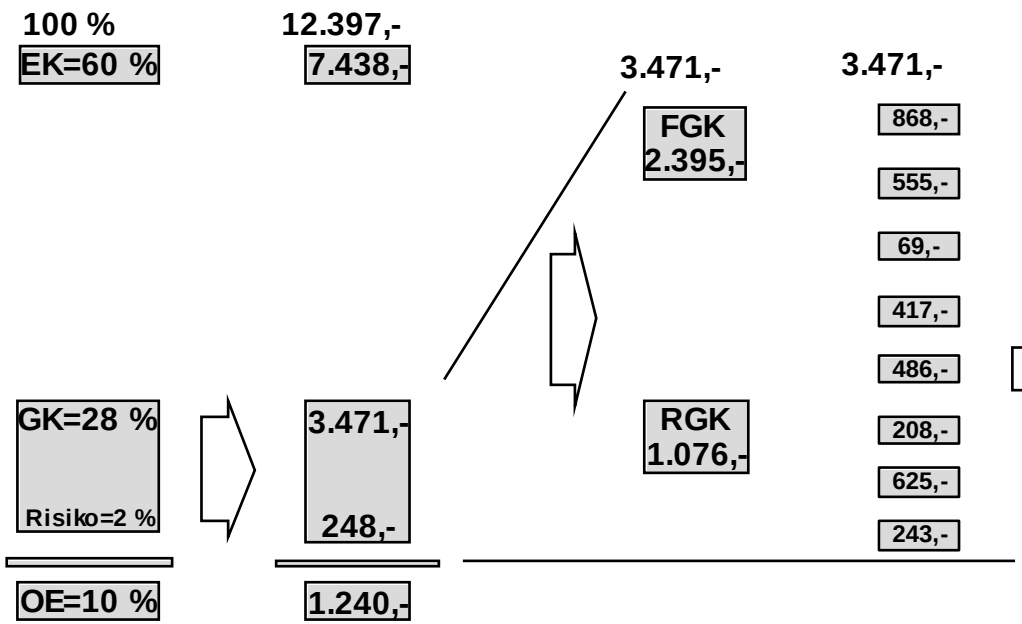
Vorgabe Ergebnisstruktur | Nettoerlöse | Gemeinkostenstruktur Neufahrzeug zu start of production | Gemeinkostenstruktur (heutige Serie)

Claassen, U., Hilbert, H.: Durch Target Costing und Target Investment zur kompromisslosen Kundenorientierung bei Volkswagen, Stuttgart 1994, S. 157

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Ableitung des Target Produktinvestments einer Fahrzeug-Neuentwicklung

Ableitung Gemeinkosten-Target aus Nettoerlösen und Soll-Ergebnisstruktur für Neufahrzeug (start of production)



Fiktives Zahlenbeispiel

Ableitung Target-Investment NF

Spezial-Betriebsmittel/Fzg.

X

Stückzahl gesamt über Laufzeit

=

Target-Produktinvestment

Vorgabe Ergebnis-struktur

Nettoerlöse

Gemeinkostenstruktur Neufahrzeug zu start of production

Gemeinkosten-struktur Serie heute

Claassen, U., Hilbert, H.: Durch Target Costing und Target Investment zur kompromisslosen Kundenorientierung bei Volkswagen, Stuttgart 1994, S. 158

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Inhalt

1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement
2. Die Marktorientierung
   - Target Costing und Target Investment
3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung
   - Life Cycle Costing
4. Die Prozessorientierung
   - Prozesskostenrechnung
5. Aktuelle Förderperiode

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

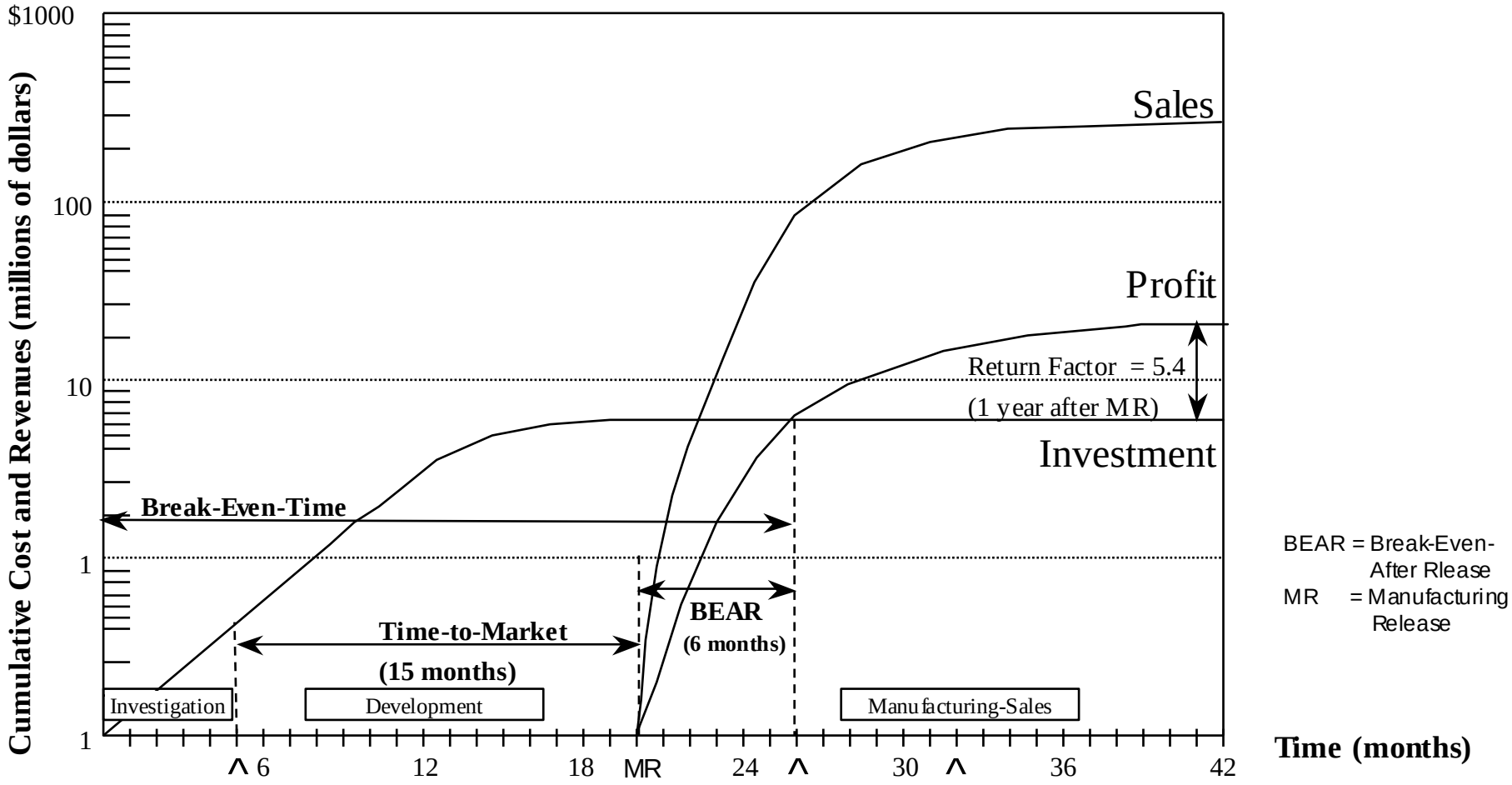
Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht

	Entstehung			Marktzyklus					Nachsorgen		
TDM pro Jahr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
Einzahlungen (E_t)											
Anlagenverkauf				150,00	200,00	300,00	250,00	100,00			1000,00
Auszahlungen (A_t)											
Herstellung				75,00	100,00	150,00	125,00	50,00			500,00
Entwicklung	11,00	14,00	18,00	14,00	27,00	21,00	6,00				111,00
Verwaltung	15,00	15,00	15,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	18,00	18,00	196,00
Marketing/Vertrieb				20,00	14,00	18,00	14,00	8,00			74,00
Entsorgung									10,00	9,00	19,00
($E_t - A_t$) nominal	–26,00	–29,00	–33,00	18,00	36,00	88,00	82,00	19,00	–28,00	–27,00	100,00
nominal kumuliert	–26,00	–55,00	–88,00	–70,00	–34,00	54,00	136,00	155,00	127,00	100,00	100,00
($E_t - A_t$) diskontiert	–26,00	–25,89	–26,31	12,81	22,88	49,93	41,54	8,59	–11,31	–9,74	36,50
diskontiert kumuliert	–26,00	–51,89	–78,20	–65,39	–42,51	7,42	48,96	57,55	46,24	36,50	36,50

Coenenberg, A. G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Landsberg/Lech 1997, S. 487

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Beispiel für Zeit- bzw. Lebenszyklusorientierung: Break Even Time-System der Firma Hewlett Packard



House, H., Price, L.: The Return Map: Tracking Product Teams, in: Harvard Business Review, January - February 1991, S. 92 - 100

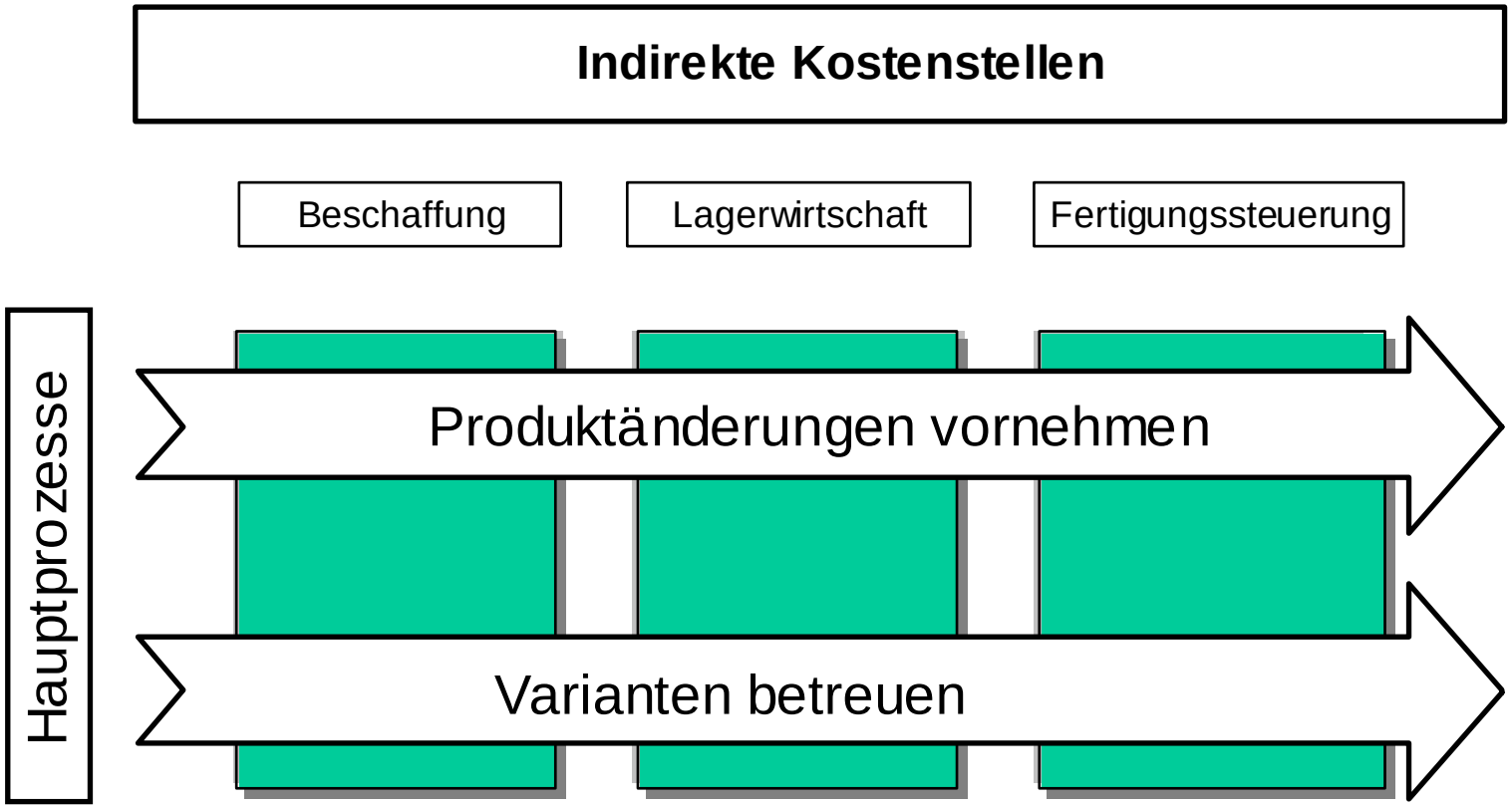
Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Inhalt

1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement
2. Die Marktorientierung
   - Target Costing und Target Investment
3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung
   - Life Cycle Costing
4. Die Prozessorientierung
   - Prozesskostenrechnung
5. Aktuelle Förderperiode

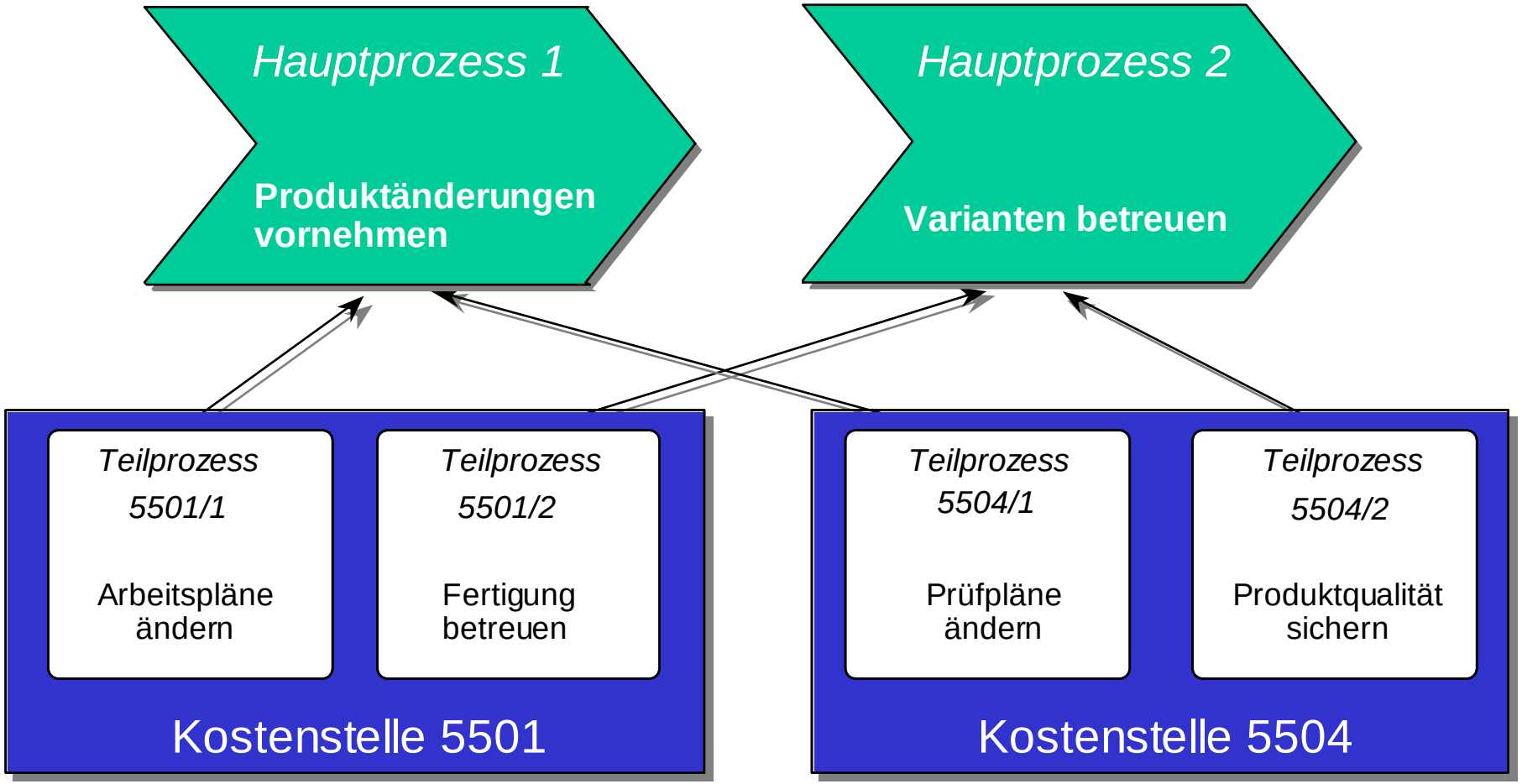
Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Hauptprozesse als abteilungsübergreifende Vorgänge



Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Beispiel: Hauptprozessverdichtung



Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Inhalt

1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement
2. Die Marktorientierung
   - Target Costing und Target Investment
3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung
   - Life Cycle Costing
4. Die Prozessorientierung
   - Prozesskostenrechnung
5. Aktuelle Förderperiode

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Aktuelle Förderperiode des SFB 374

Teilprojekt B3: Kostenmanagement im Prozess des Rapid Prototyping

- Prototypgestützte Kostengestaltung für **Leistungsbündel**
  - Dienstleistung als Instrument zur Differenzierung
  - Zielorientierte Gestaltung von produktnahen Dienstleistungen
- Prototypgestützte Kostengestaltung für **vernetzte Produktentwicklung**
  - Charakterisierung und Typologisierung von Entwicklungsnetzwerken
  - Analyse und Bewertung von netzwerkbedingten Kosteneffekten

Universität Stuttgart
Lehrstuhl Controlling
Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth