

# **Strategieorientiertes Kostenmanagement in der Produktentwicklung**

Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth



# Inhalt

---

## **1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement**

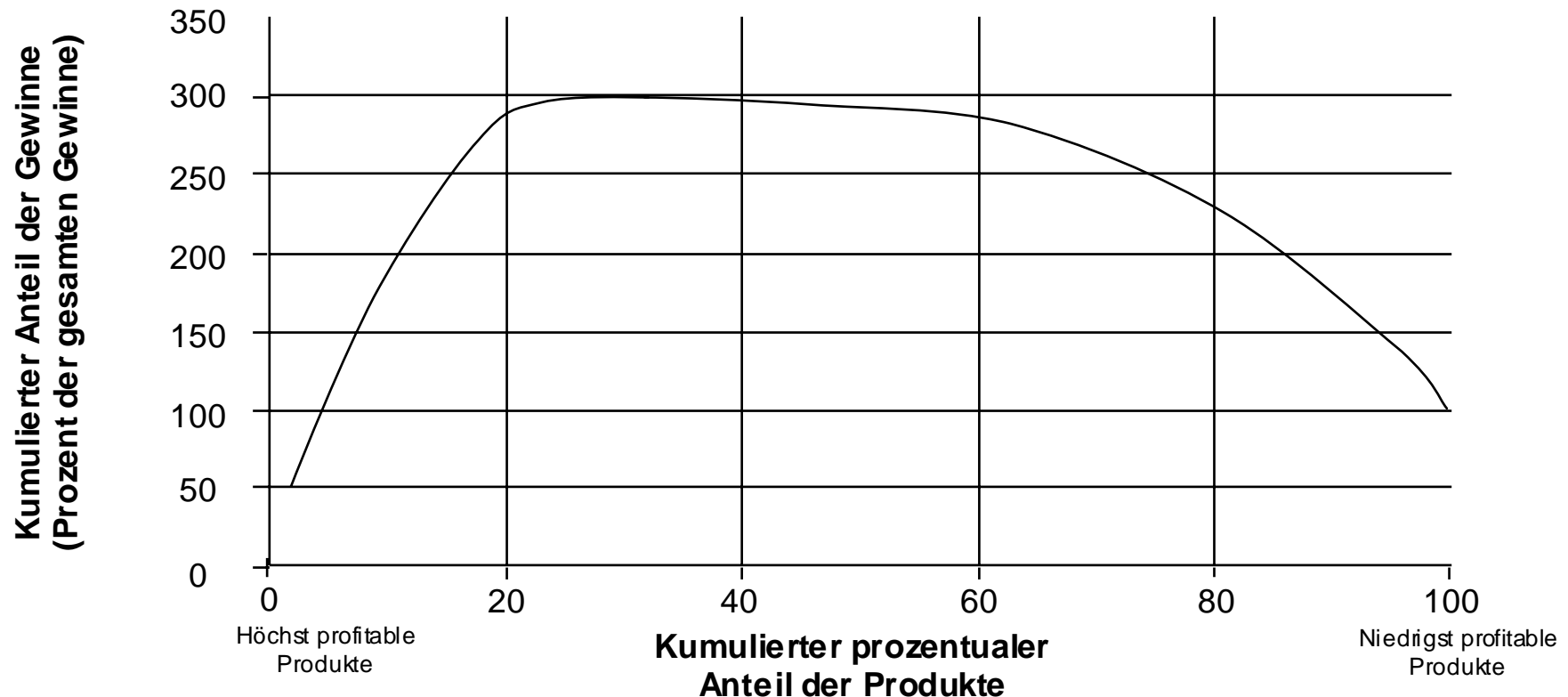
- 2. Die Marktorientierung**
  - Target Costing und Target Investment
- 3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung**
  - Life Cycle Costing
- 4. Die Prozessorientierung**
  - Prozesskostenrechnung
- 5. Aktuelle Förderperiode**





## Fallbeispiel Schrader Bellows: „Die Walkurve“

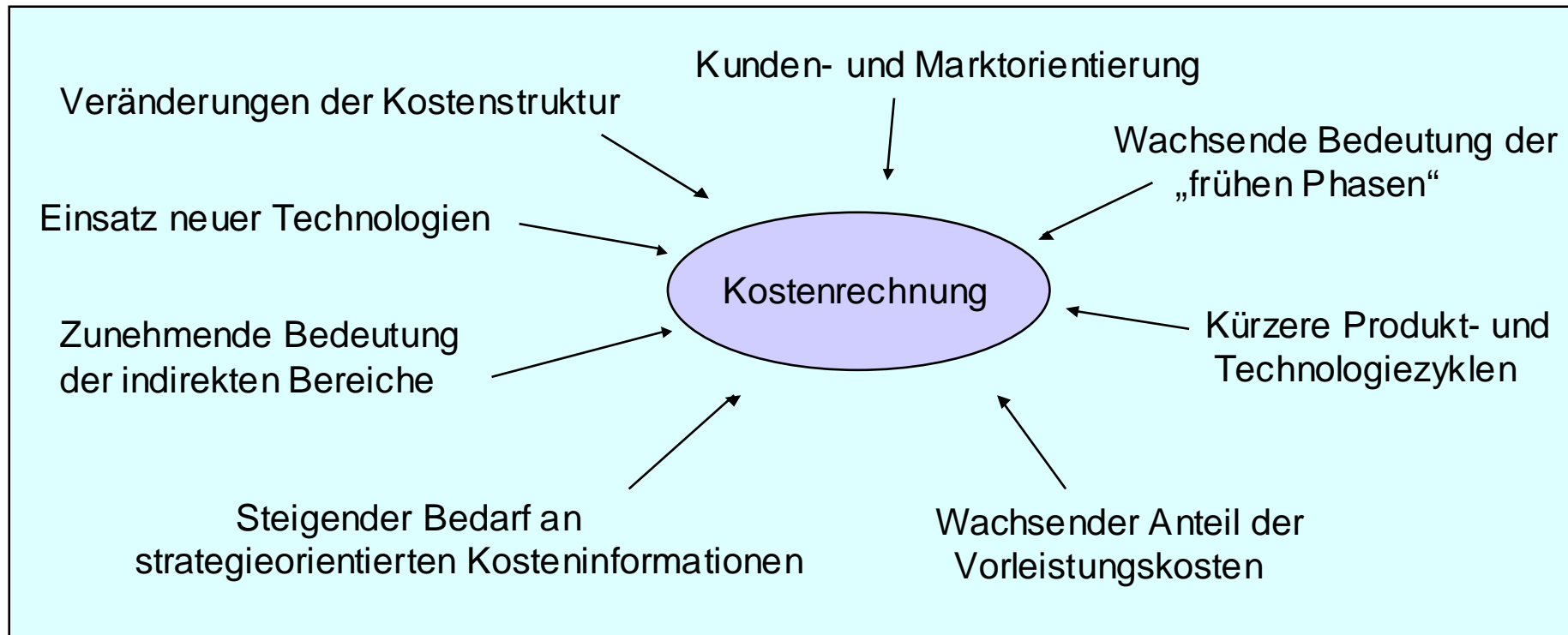
Typisches ABC Ergebnis: Die profitabelsten 20% der Produkte generieren ca. 300% des Gewinns. Die restlichen 80% sind entweder kostendeckende oder verlustbringende Posten, die gemeinsam 200% Einbußen verursachen. Diese Kurve wird als „Walkurve“ bezeichnet.



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



# Veränderte Rahmenbedingungen der Kostenrechnung

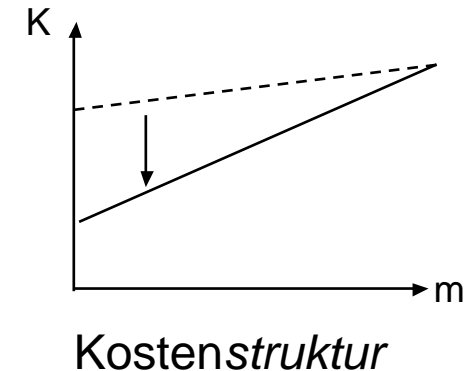
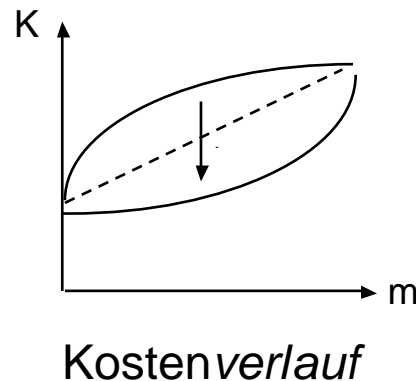
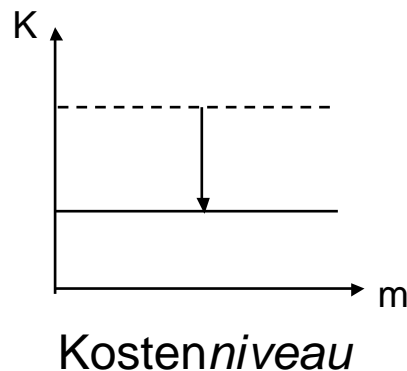


- Eine frühzeitige und antizipative Beeinflussung von Kostenstrukturen ist ohne eine Weiterentwicklung der Kostenrechnung nicht möglich
- Kostenmanagement rückt in den Mittelpunkt

## 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:



Gestaltungsobjekte des Kostenmanagements: Produkt-, Prozess- und Ressourcenkosten



# 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 Prozessinformationen über den Ressourcenverbrauch.“

Analyse- und Gestaltungsinstrumente des strategieorientierten Kostenmanagements:

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





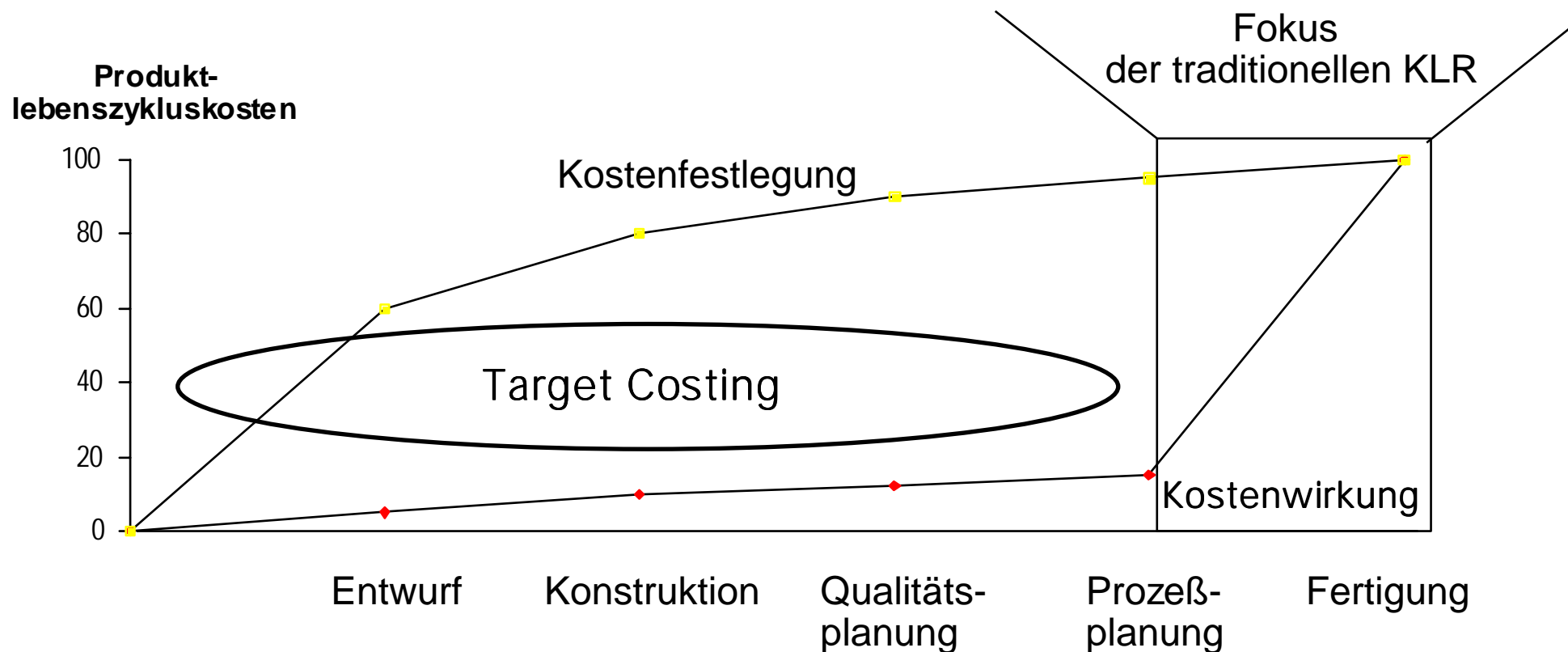
# Inhalt

---

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



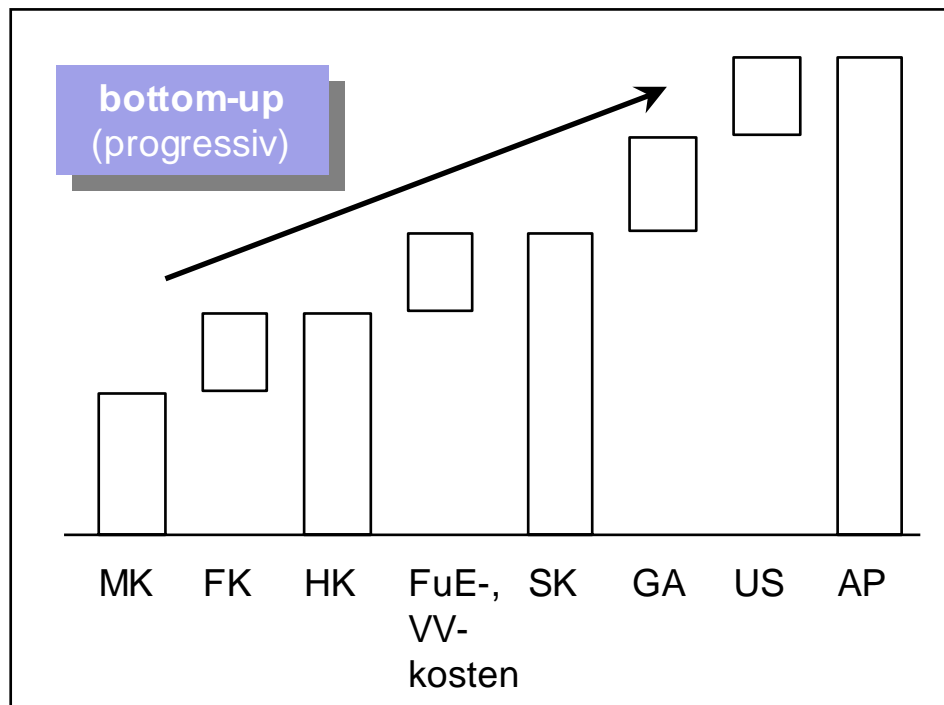
# Kostendeterminierung und Kostenanfall



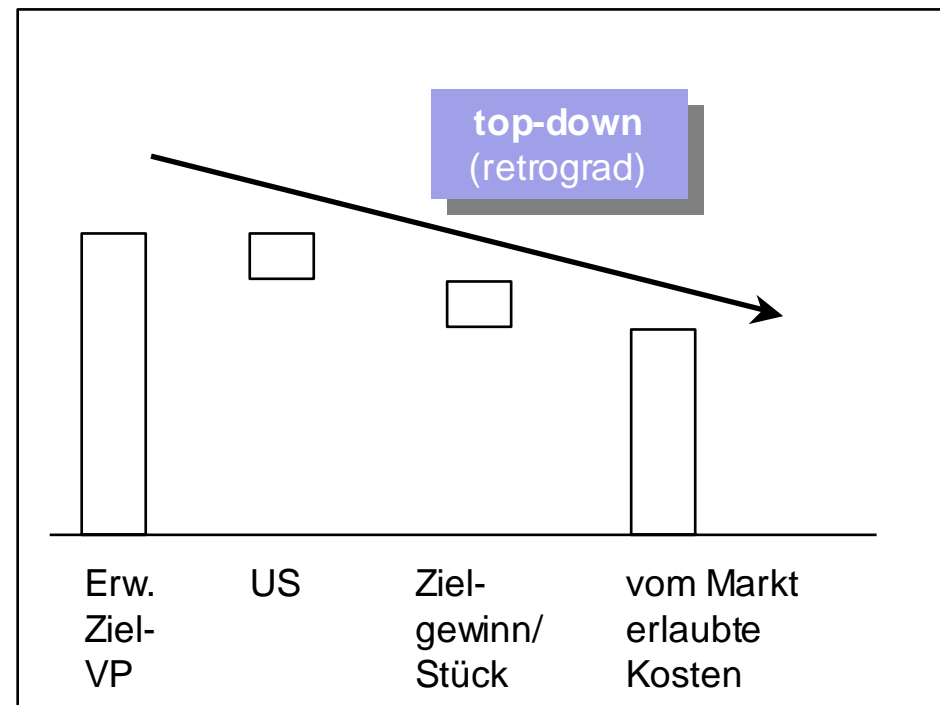
Am Ende der Konstruktionsphase sind nur 10% der Kosten angefallen, aber 80% der Kosten festgelegt.

# Sicherstellung der Marktorientierung – Target Costing

## Cost-plus-Angebotspreisermittlung



## Ansatz des Target Costing



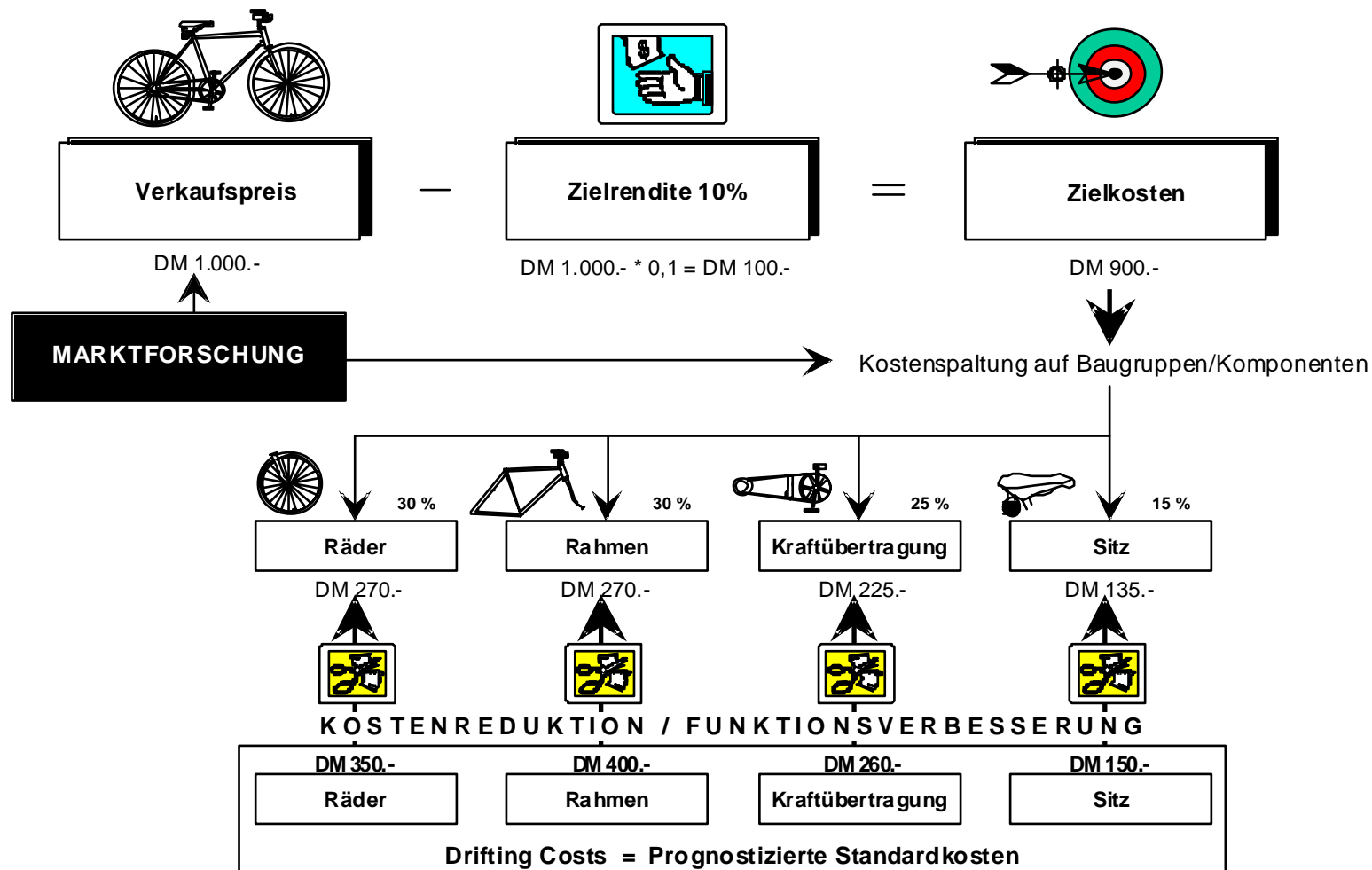
### unternehmensgetrieben

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

### marktgetrieben

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

# Grundkonzept des Target Costing





# 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

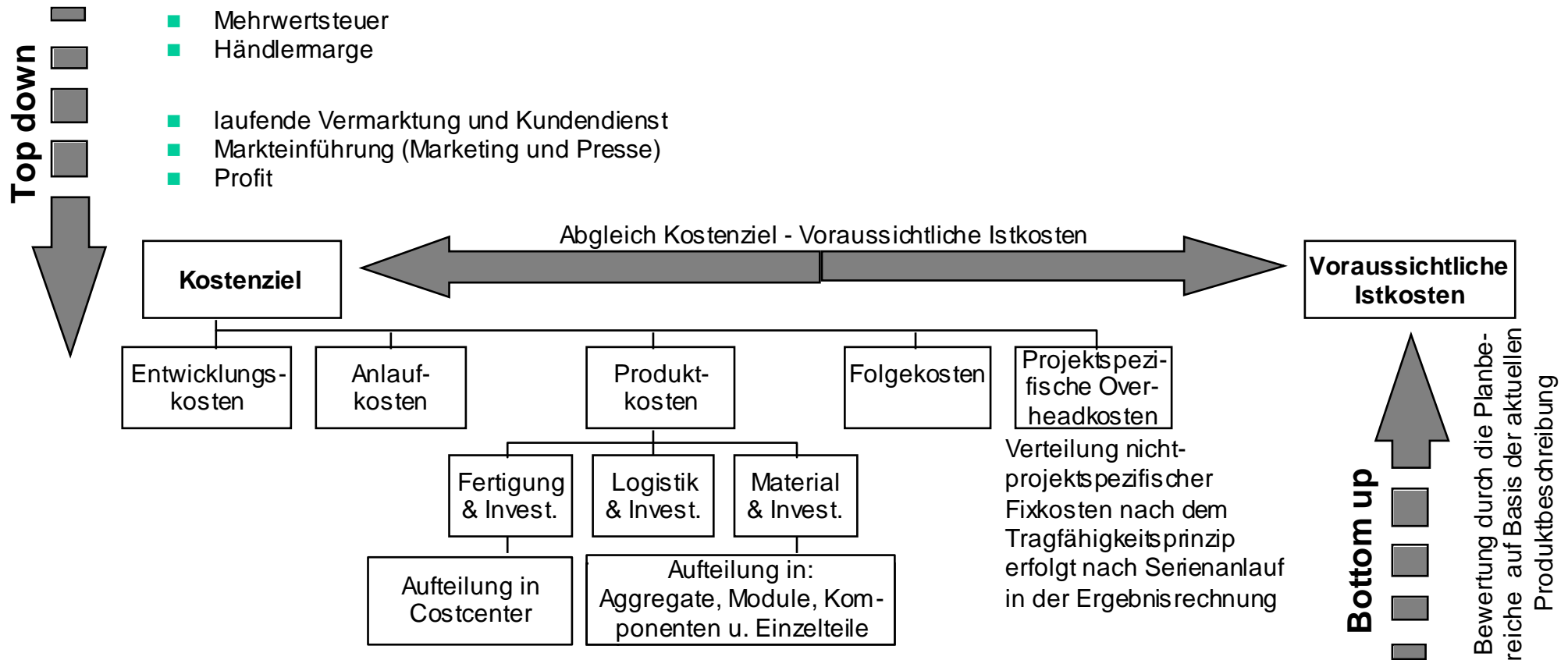
Ansari / Bell / CAM-I-Target Cost Core Group 1997, S. 11





# 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



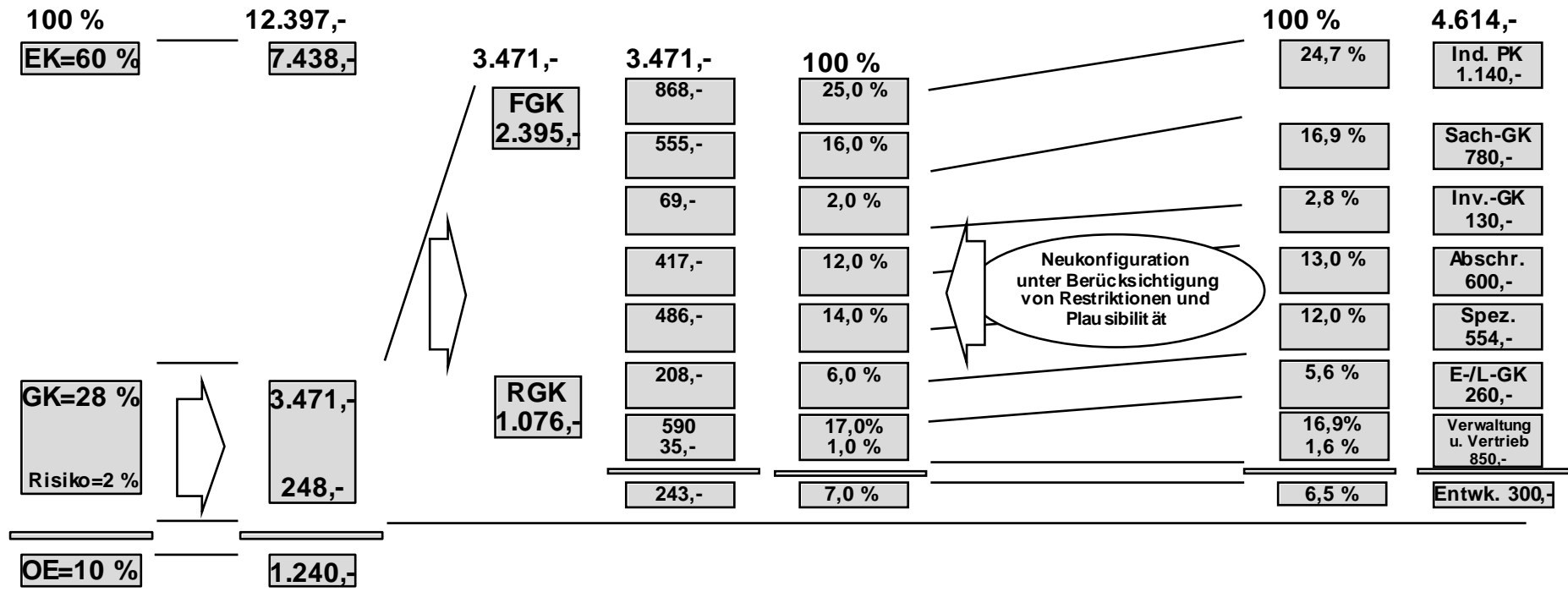
# Target Investment bei VW: Ermittlung der Gemeinkostenstruktur einer Fahrzeug-Neuentwicklung



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

**Fiktives Zahlenbeispiel**

Ermittlung der Gemeinkostenstruktur aus heutiger Serie



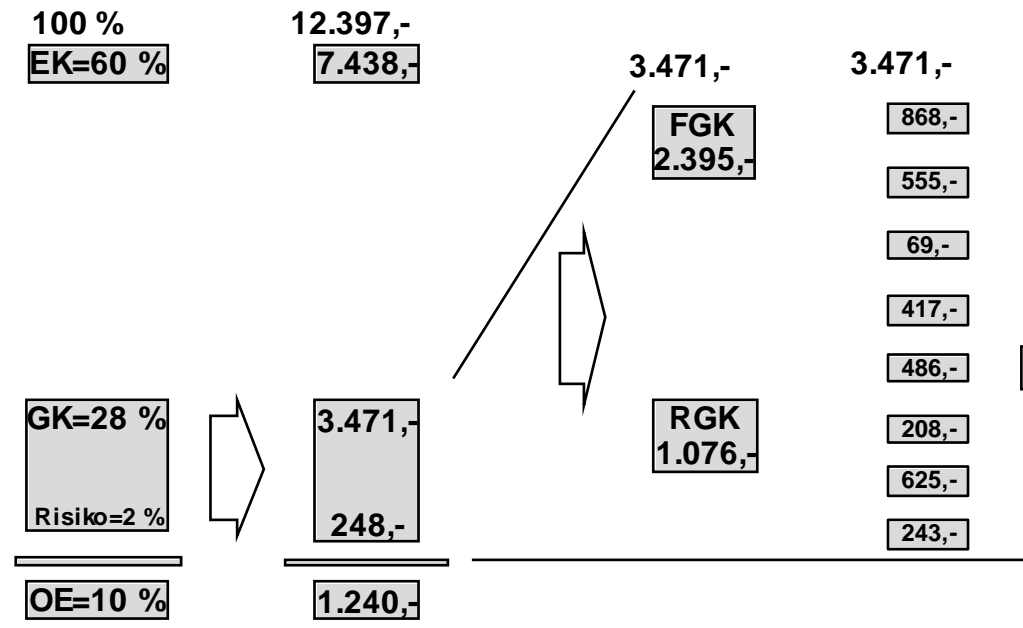
Neukonfiguration unter Berücksichtigung von Restriktionen und Plausibilität

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

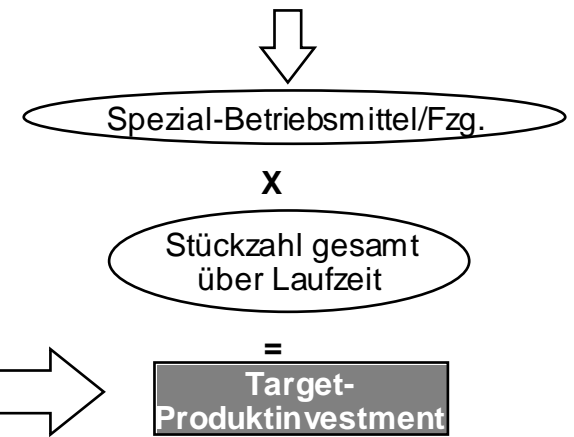
# Ableitung des Target Produktinvestments einer Fahrzeug-Neuentwicklung

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



## Fiktives Zahlenbeispiel

Ableitung Target-Investment NF



Vorgabe Ergebnisstruktur

Nettoerlöse

Gemeinkostenstruktur Neufahrzeug zu start of production

Gemeinkostenstruktur Serie heute

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





# 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



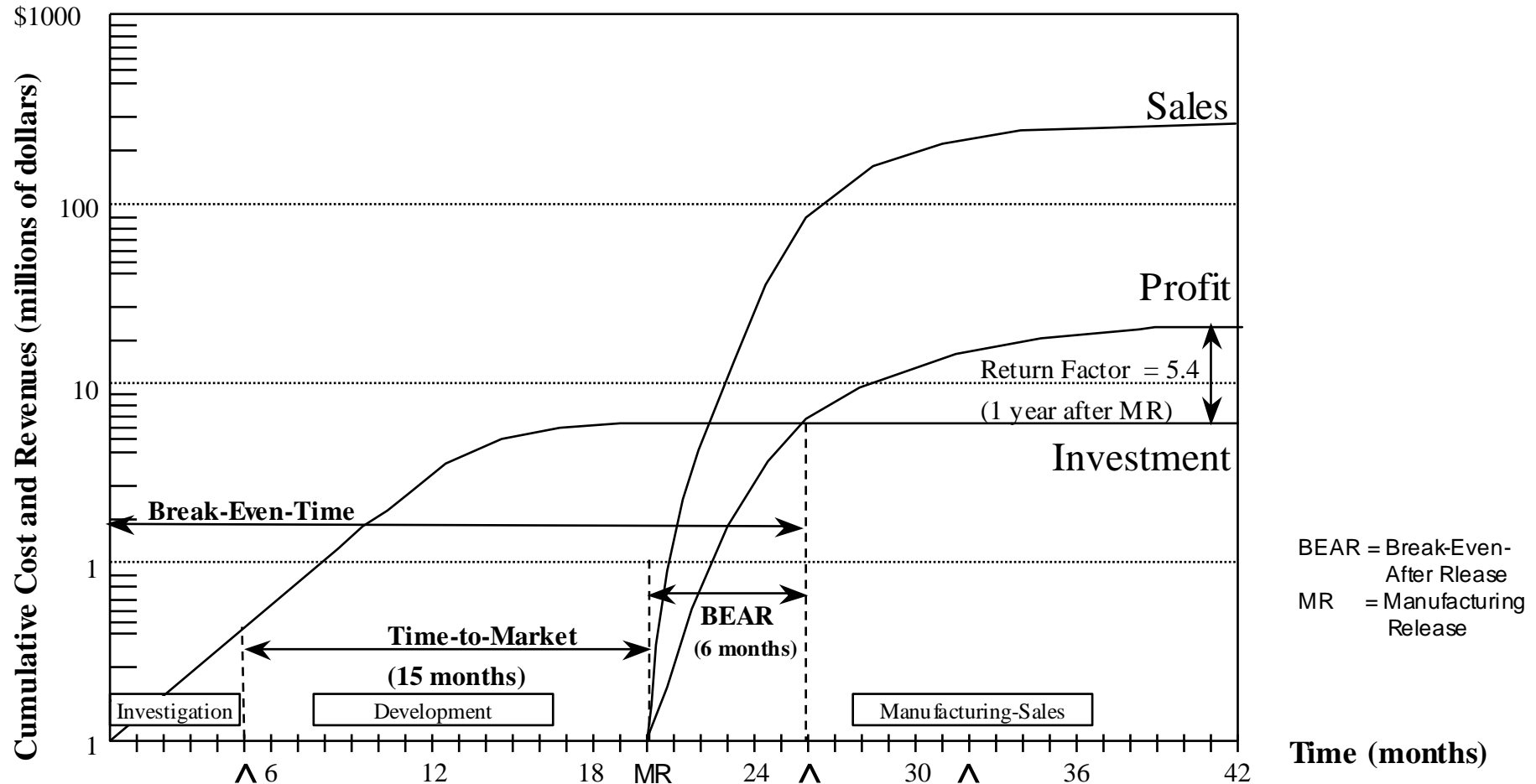
# Product Life Cycle Costing aus Produzentensicht

TDM pro Jahr	Entstehun			Marktzyklus					Nachsorgen		Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Einzahlungen (E<sub>t</sub>)</b>											
Anlagenverkauf				150,00	200,00	300,00	250,00	100,00			1000,00
<b>Auszahlungen (A<sub>t</sub>)</b>											
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
<b>(E<sub>t</sub> - A<sub>t</sub>) nominal</b>	-26,00	-29,00	-33,00	18,00	36,00	88,00	82,00	19,00	-28,00	-27,00	100,00
<b>nominal kumuliert</b>	-26,00	-55,00	-88,00	-70,00	-34,00	54,00	136,00	155,00	127,00	100,00	100,00
<b>(E<sub>t</sub> - A<sub>t</sub>) diskontiert</b>	-26,00	-25,89	-26,31	12,81	22,88	49,93	41,54	8,59	-11,31	-9,74	36,50
<b>diskontiert kumuliert</b>	-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



# 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





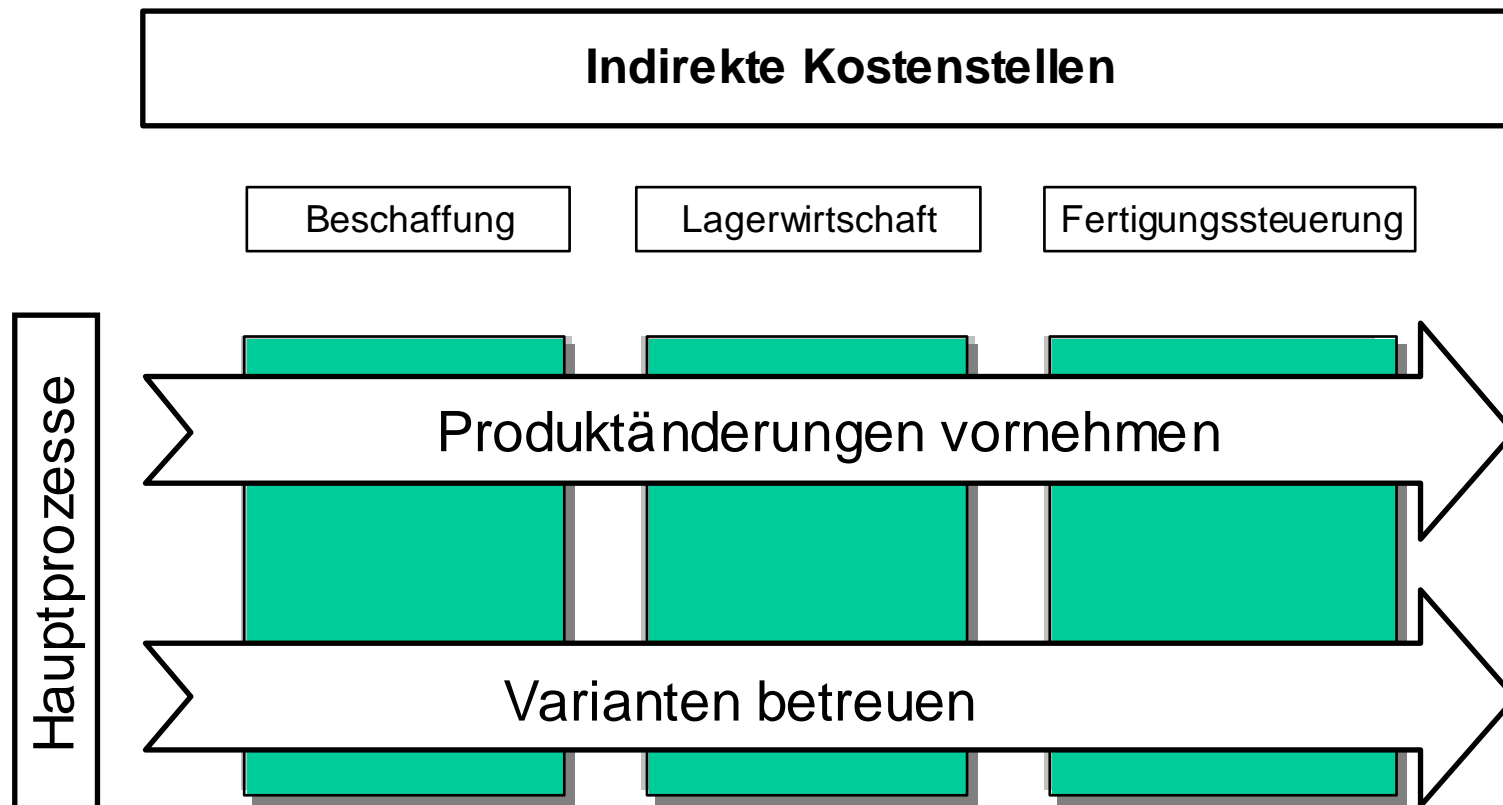
# Inhalt

---

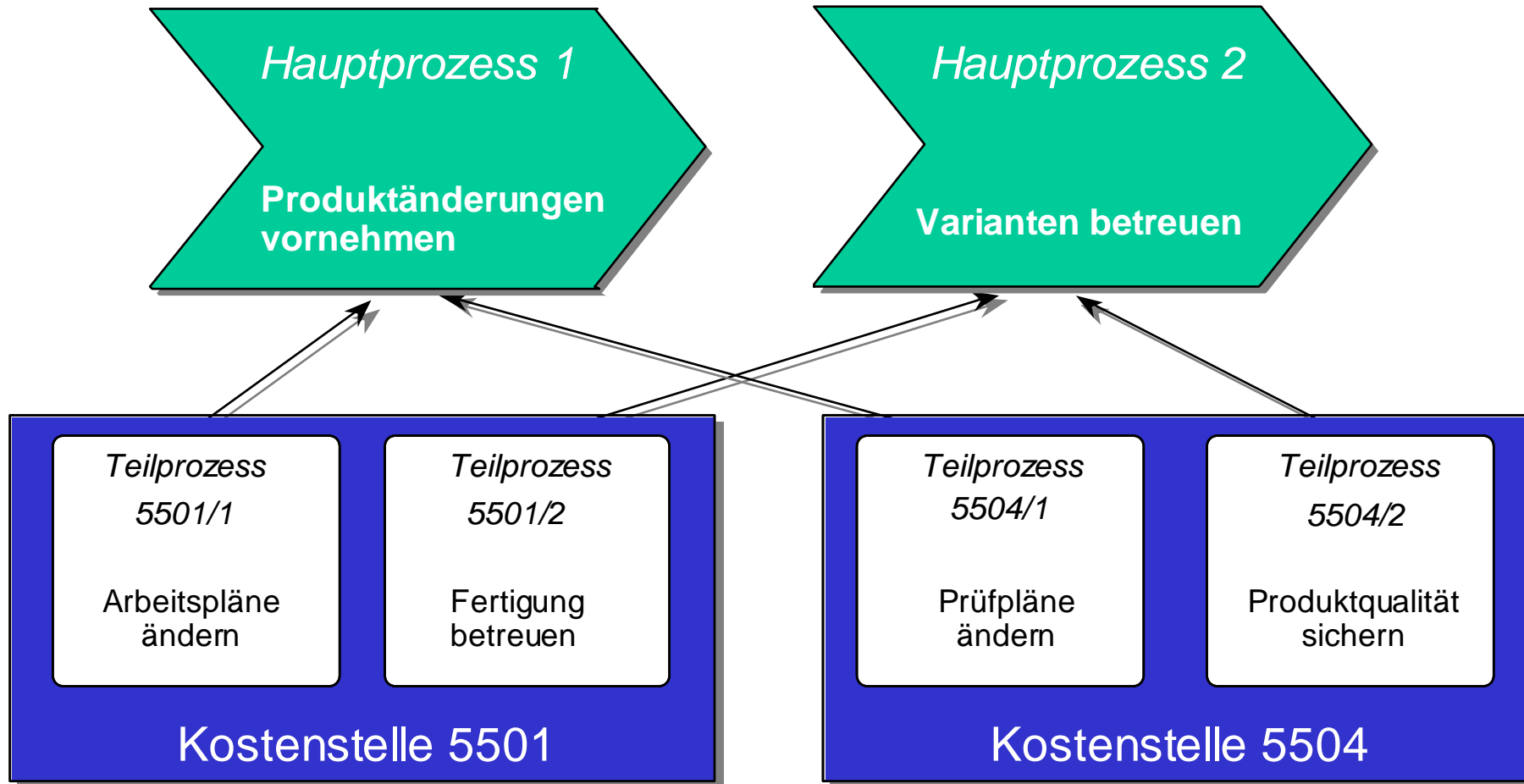
1. Von der Kostenrechnung zum strategieorientierten Kostenmanagement
2. Die Marktorientierung
  - Target Costing und Target Investment
3. Die Lebenszyklus- und Wertorientierung
  - Life Cycle Costing
4. Die Prozessorientierung
  - Prozesskostenrechnung
5. Aktuelle Förderperiode



# Hauptprozesse als abteilungsübergreifende Vorgänge



## Beispiel: Hauptprozessverdichtung





# 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





## 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

