

Target Costing im Produktentwicklungsprozess bei Schweizer Unternehmen

Lucas Bühler

Abstract

Die von der Universität Bern durchgeführte Studie „Kostenmanagement in der Schweiz“ zeigt deutlich auf, dass Target Costing bei Schweizer Unternehmen nicht stark verbreitet ist. Anhand einer qualitativen Studie bei Schweizer Unternehmen, die Target Costing einsetzen, wird deshalb nach den Gründen für diese Entwicklung gesucht.

Bei allen untersuchten Unternehmen war der Auslöser für den Einsatz von Target Costing ein erhöhter Kostendruck, sowie bei vier der fünf Unternehmen ein Management-Wechsel. Bei der Umsetzung dieses Instruments sind die Kundenbedürfnisse bei allen befragten Unternehmen Ausgangspunkt für die Ermittlung der Target Costs. Die Bedürfnisse der Kunden basieren im untersuchten, hoch komplexen Business-to-Business Markt auf technologischen Faktoren und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Diese sind für Fachpersonen gut einschätzbar. Der Detaillierungsgrad der Bedürfnisermittlung hängt stark davon ab, wie weit die Unternehmen in der Wertschöpfungskette vom Endkunden entfernt sind. Währenddem Unternehmen, die am Ende der Wertschöpfungskette stehen, eine detaillierte Analyse des Marktes durchführen, ist für Produzenten von Schlüsselkomponenten die interorganisationelle Entwicklungstätigkeit und das daraus gewonnene Know-How umso bedeutender. Die Ermittlung von Absatzmengen und die daraus resultierende Umsatzplanung ist bei allen befragten Unternehmen ein Unsicherheitsfaktor, was das Gewinnmanagement mit Target Costing beeinträchtigt. Deshalb fokussieren sich die untersuchten Unternehmen auf ein effizientes, proaktives Kostenmanagement mit Target Costing. Die Target Costs auf Produktebene werden bei den untersuchten Unternehmen durch die Marktbedürfnisse definiert. Die Definition der Komponentenzielkosten hingegen beruht ausschliesslich auf den bestehenden Kostenstrukturen des Unternehmens. Die Unternehmen haben einen eigenen, pragmatischen Target Costing-Ansatz entwickelt. Er erhöht bei den Unternehmen, die Inkrementalinnovationen entwickeln, die Planungs- und Führungssicherheit, widerspricht aber dem theoretischen Vorgehen, welches die marktgetriebene Zielkostenfestlegung auch auf Komponentenbasis vorsieht.

Target Costing wird von den Unternehmen als abteilungs- und unternehmensübergreifender Prozess zur kosten- und marktoptimierteren Entwicklung von Neuprodukten gesehen. Die Bewertung des Target Costings fällt bei allen befragten Unternehmen positiv aus. Die Produkte werden kostenoptimaler hergestellt, die Unternehmen stellen erhöhte Kostentransparenz und verbessertes Kostenbewusstsein fest, Overengineering wird vermindert. Es besteht jedoch noch Optimierungsbedarf in unterschiedlichen Bereichen. So wird Target Costing in den Unternehmen noch nicht ausreichend gelebt. Weiter besteht keine optimal integrierbare IT-Lösung für Target Costing. Die Umsetzung von Target Costing bedingt und löst einen Kulturwandel innerhalb der

Organisation aus. Dazu ist die Bereitschaft des Managements und der Mitarbeiter notwendig. Möglicherweise sind fehlender Kostendruck und fehlende Bereitschaft zum Wandel Ursachen für den zurzeit noch geringen Einsatz von Target Costing in der Schweiz.

Kontakt

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Dr. Ulrich Egle

Dozent und Projektleiter

T direkt +41 41 724 65 45

ulrich.egle@hslu.ch