

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Das Ziel fest im Blick

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe behandeln wir das:

Zielkosten-Management (Target Costing)

Ende des 19. / Anfang des 20. Jahrhunderts unterschied die Betriebswirtschaft zwischen technischer und kaufmännischer Kalkulation. Erstere ermittelte aus den Bestandteilen der Produkte die technisch bedingten Selbstkosten, um daraus einen angemessenen Preis abzuleiten. Die Aufgabe der kaufmännischen Kalkulation bestand darin, ausgehend von fundierten Marktkenntnissen und den durch Beobachtung ermittelten Handelspreisen die wettbewerbsfähigen Kosten abzuleiten als Orientierung für die Organisation der Fertigungs- und Vertriebsprozesse. Aufgrund zunehmender Preisregulierung im Gefolge der Weltkriege und der großen Depression Anfang der 30er-Jahre, eines über mehrere Jahrzehnte dominierenden Übergewichts der Angebotsseite auf vielen Märkten sowie des Weiterbestehens beider Ele-

mente in den zwei Jahrzehnten nach dem zweiten Weltkrieg wurde die kaufmännische Kalkulation weitgehend aus dem ökonomischen Bewusstsein verdrängt. Ein dominierendes Übergewicht der Angebotsseite ließ die Illusion entstehen, dass jeder technisch begründete Preis am Markt durchsetzbar sei. Regulierung in Verbindung mit einem hohen Anteil staatlicher Aufträge erforderte eine „Begründung“ der dabei vereinbarten Preise durch die technisch bedingten Kosten.

Ende der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts hatte sich die Situation verändert. Die Käuferseite erlangte wieder stärkeren Einfluss auf die Märkte, und der Anteil staatlicher Regulierung ging signifikant zurück. In diesem Umfeld kehrte die Idee der kaufmännischen Kalkulation vor etwa 20 Jahren via Japan wieder nach Europa zurück – nun un-

ter der Bezeichnung „Target Costing“. Zielkosten-Management (Zielkosten-Planung) ist also eine alte kaufmännische Praxis (Bild 1). Es hat mehrere Vorteile:

- ▶ frühzeitige Orientierung des unternehmerischen Denkens an den strategisch relevanten Markt- und Umwelteinflüssen,
- ▶ unmittelbare Verknüpfung von Erfolg und Kosten bereits in den Entstehungsphasen neuer beziehungsweise weiterentwickelter Produkte und Leistungen sowie
- ▶ stringente Ausrichtung auf Produkt-Lebenszyklen sowie die Gestaltung der Prozessstrukturen und Prozessabläufe.

Diese Vorteile entstehen nicht von selbst. Zielkosten-Management erfordert systematische, vorausschauende Aktivitäten sowie eine enge Zusammenarbeit zwischen fast allen Bereichen des Unternehmens. ▷



Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an: qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Expertise“

Literatur

- 1 Kim, W.C.; Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie. Carl Hanser Verlag, München 2005, S. 117
- 2 Graßhoff, J., et.al.: Target Costing – Statement des Internationalen Controller Vereins (ICV). ICV, Gauting 2003

Beitragsserie

Bisher haben wir Ihnen folgende Begriffe vorgestellt: Wertschöpfung, Betriebsergebnis, Deckungsbeitrag, Controlling, Working Capital, Cash Flow, Free Cash Flow und ökonomischer Gewinn. Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).
Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110302**

Das ist nicht überall gelebte Praxis.

Zielpreis

Um Zielpreise zu ermitteln, ist es zweckmäßig, das Anwenderbedürfnis einzugrenzen, das mit dem zu entwickelnden Angebot (Produkt/Leistung) befriedigt werden soll, und die neue Lösungsidee mit der gegenwärtigen Lösungspraxis zu vergleichen (Bild 2):

- Welchen Preis zahlen die Zielkunden für die gegenwärtige Befriedigung ihrer Bedürfnisse?

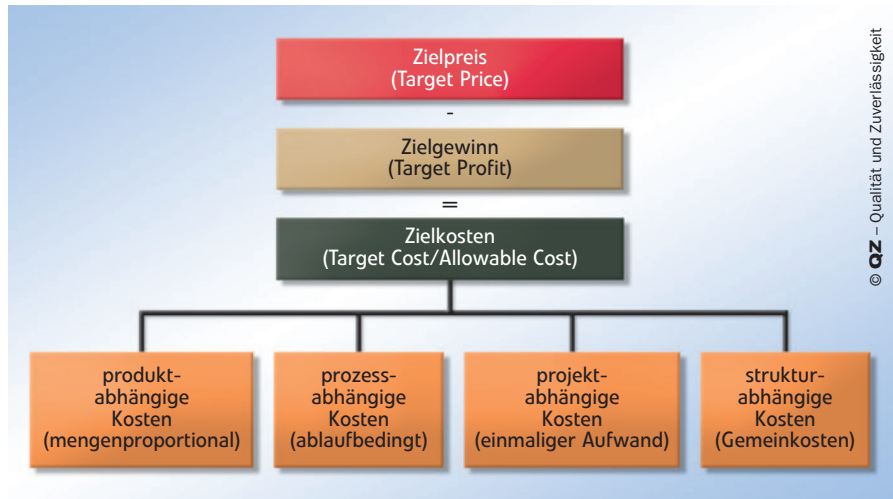


Bild 1. Zielkosten-Management

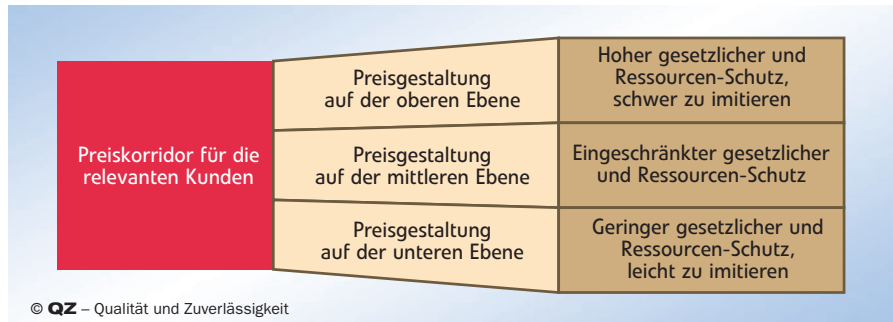


Bild 2. Ermittlung des Zielpreises [1]

- Welches Preisniveau korrespondiert am ehesten mit dem Qualitätsgrad und den Umfeldbedingungen des geplanten Produkts/Services?
- Dabei sind drei Typen alternativer Bedürfnisbefriedigung zu beobachten [1]:
- Produkte/Service in gleicher Form,
 - solche in unterschiedlicher Form, aber mit gleicher Funktion und
 - solche mit unterschiedlicher Form und Funktion, aber mit dem gleichen Ziel.

Zielgewinn

Der Zielgewinn ist abhängig von den strategischen Erwartungen an Wachstum und Entwicklung des Unternehmens. Daraus ergeben sich Anforderungen an materielle und immaterielle Investitionen zur Entwicklung beziehungsweise Beschaffung und Einbindung der benötigten Potenziale. Darüber hinaus sind die Auswirkungen auf Risikoversorge und Kapitalkosten sowie eventuelle Reservebildungen für zukünftige Entwicklungen einzubeziehen. Das angestrebte Volumen an Investitionen, Vorsorge, Kapitalkosten und Reserven bestimmt den Mindestanspruch an die Gewinnerwirtschaftung für das

Unternehmen als Ganzes. Wie viel davon den Produkt-/Leistungs-Gruppen zugeordnet wird, hängt von der Portfolio-Planung ab, die aus den strategischen Erwartungen abgeleitet wird.

Zielkosten

Die Zielkosten lassen sich in vier Bestandteile gliedern:

- Strukturabhängige Kosten (fixe Kosten oder Gemeinkosten) sind anteilig von allen Produkten und Leistungen zu erwirtschaften und können – aufbauend auf der Portfolio-Planung – beispielsweise mittels einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung zugeordnet werden.
- Projektabhängige Kosten beziehen sich auf die einmaligen Aufwendungen der Produkt- und Service-Entwicklung, die über deren Lebensdauer wieder erwirtschaftet werden sollen.
- Prozessabhängige Kosten umfassen Aufwendungen für die Verknüpfung aller Aktivitäten von der Beschaffung über die Fertigung bis zur Übergabe an den Kunden und dessen Zahlung an das Unternehmen. Sie werden in der Praxis oft den

www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern. © 2010 Carl Hanser Verlag, München

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

strukturabhängigen Kosten zugerechnet. Das wird den besonderen Gestaltungsmöglichkeiten der Prozessabläufe meist nicht gerecht.

- Produktabhängige Kosten ergeben sich aus der qualitativen Gestaltung der Produkte und Leistungen sowie den damit verbundenen Anforderungen an ihre Erstellung und ihren Vertrieb über den Zeitraum des erwarteten Lebenszyklus.

Die Aufteilung der Zielkosten auf ihre Bestandteile bildet den Kern des Zielkosten-Managements. Je früher fundierte Orientierungen gegeben werden können, umso größer sind die Chancen für das Erreichen der erlaubten Größenordnungen. Studien legen nahe, dass circa 70 Prozent der Kostenfestlegungen bereits in der Phase von Entwicklung und Konstruktion erfolgen, obwohl in diesen Bereichen nur weniger als 10 Prozent der Kosten anfallen.

Es beginnt mit der strategischen Eingrenzung der Eckpunkte für die Strukturentwicklung und die darauf aufbauenden klar gegliederten Stufen der Deckungsbeitragsrechnung in allen Bereichen. Parallel dazu gilt es, aus der Portfolio-Planung die Anforderungen an die einmaligen Projektaufwendungen für die Entwicklung der Produkt- und Leistungsgruppen abzuleiten. Viele Unternehmen können hier auf praktische Erfahrungswerte zurückgreifen. Wem die nicht zur Verfügung stehen, sollte auf verfügbare Leistungsvergleiche (Benchmarks) oder die Hilfe externer Spezialisten zurückgreifen. Die Abschätzung realistischer Projektaufwendungen und die Möglichkeiten eines darauf aufbauenden systematischen Projektmanagements werden oft unterschätzt.

Auch die Prozesskosten werden sowohl in ihrer Größenordnung als auch bezüglich der Möglichkeiten systematischen Managements unterschätzt. Neudeutsch hat sich hierfür in den letzten Jahren der Begriff des „Supply Chain Managements (SCM)“ eingebürgert. SCM wird allerdings in vielen Unternehmen noch zu stark auf die Tagesaufgaben beschränkt. Als Bestandteil des Zielkosten-Managements muss es in die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Portfolio-Politik eingebunden werden.

Schließlich verbleibt nach Abzug der bisher erläuterten Kostenelemente der erlaubte Grenzbereich für die unmittelbaren Pro-

dukt-/Service-Kosten. Das ist aus Sicht von Menschen, die bisher eher unabhängig von Markt- und Umfeldbedingungen gearbeitet haben, ein einschneidender Paradigmenwechsel. Ein derartiges Kosten-Management bedarf für seine Akzeptanz einer auf Erfahrungen und nachvollziehbaren Analysen beruhenden Zuordnung kundenbezogener Anforderungen auf die Komponenten der Produkte und Leistungen. Auf diesem Gebiet kann insbesondere das Qualitätsmanagement mit seiner Methodik des „Quality Function Deployments (QFD)“ auf eine langjährige Praxis zurückgreifen.

Die Strukturierung der Zielkosten birgt vielfältige Konfliktpotenziale in sich. Verbunden mit der Abgrenzung von Zielgewinn und Zielpreisen ergeben sich Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit, deren Bewältigung eine hohe Aufmerksamkeit der Führungskräfte bedarf. Zielkosten-Management führt daher nur dann zu den angestrebten Wettbewerbsvorteilen, wenn es von allen Beteiligten als eine der zentralen Aufgaben für das Unternehmen angenommen wird. Der Lohn ist eine (relativ) sichere Marktpositionierung in zunehmend unsicheren Zeiten. □

□