



Sazka Arena,
Prag



Victoria Street Cardinal
Place, London



Stiftung Frieder Burda,
Baden-Baden

zumtobel group

Target Costing: Darf´s ein bisschen mehr sein?

Für viele prosperierende Unternehmen ist die Sicherung der Profitabilität die entscheidende strategische und operative Herausforderung. Welche Unterstützung der Ansatz des Target Costings dabei leisten kann, zeigt das Beispiel der österreichischen Zumtobel-Gruppe.

Toyota, Takahama Plant 1965. „Nichts ist unmöglich“, denken sich pfiffige japanische Ingenieure und stellen die interne Preisfindung flugs vom Kopf auf die Füße. Pfliegen Produktmanager bislang zu fragen: „Was kostet uns die Herstellung eines Produktes“, so fragen die Autobauer des später legendären 2000 GT erstmals: „Was darf das Produkt kosten, damit es am Markt Erfolg hat?“ Das „Target Costing“ war geboren. Seitdem sind viele Autos vom Band gerollt und auch das Target Costing hat sich weiterentwickelt.

Zumtobel, Vorarlberg 2006. Das Unternehmen mit Konzernsitz in Dornbirn ist ein Global Player der Lichtindustrie. Die Zumtobel-Gruppe ist europäischer Marktführer im Bereich professioneller Beleuchtungssysteme. Für die Wachstumsstrategie des Technologie- und Innovationsführers spielt das Target Costing eine wichtige Rolle. Allerdings nicht nur zur Zielkostenkontrolle. Thomas Spitzenpfeil, CFO der Zumtobel-Group: „Unser Target-Costing-Ansatz berücksichtigt heute bei der Kalkulation von Zielkosten für neue Produkte unterschiedliche Marktanforderungen, Kostenkomplexitäten und vor allem auch unsere Margenerwartungen. Damit spielt Target Costing eine wichtige Rolle für unsere Profitabilität.“

Das war nicht immer so. Denn beim Target Costing, so musste man auch bei Zumtobel im Laufe der Zeit erkennen, liegt der Teufel oft im Detail: Schnittstellen-Probleme der beteiligten Teams, mangelnde Verfolgung der Zielkostenerreichung, fehlende Differenzierung von Produktgruppen und Geschäftsbereichen – die Liste der möglichen Heraus-

forderungen ist lang. Bei Zumtobel ging man daher 2006 daran, einen einheitlichen Prozess zur Ermittlung der Zielkosten von Neuprodukten auf Marken- und Bereichsebene zu entwickeln. Man erarbeitete ein Berechnungsschema, das die unterschiedlichen Produktkategorien berücksichtigt und schuf außerdem ein Trainingskonzept, das die Mitarbeiter auf die Anwendung des Target Costings vorbereitet und die Umsetzung eines effizienten Entscheidungsprozesses ermöglicht.

Last but not least ermöglicht der neue Ansatz eine fundierte strategische Diskussion über das zukünftige Produktportfolio, neue Preisstrategien und die nächsten Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte.

Zum Ablauf des Projektes sagt Michael Müller vom Horváth & Partners-Projektteam: „Der Ausgangspunkt zur Entwicklung eines marktorientierten Preismodells war die zuverlässige Bestimmung ‚korrekter‘ Marktpreise. Wir haben ein detailliertes Konzept entworfen, das alle relevanten Faktoren zur Ermittlung des Nettomarktpreises abfragt.“

Auch für die anschließende standardisierte Differenzierung der Gemeinkosten- und Gewinnabschläge entwickelten die Berater ein spezielles Tool: das Target-Costing-Schema. Sind Nettomarktpreis und Zielkosten bestimmt, wird analog der Target-Costing-Methode eine Bottom-up-Kalkulation der tatsächlich realisierbaren Kosten durchgeführt. In abteilungsübergreifenden Target-Costing-Teams wird gemeinsam an der Erreichung der Zielkosten gearbeitet.

Fazit: Moderne Target-Costing-Ansätze ermöglichen nicht nur eine optimale Zielkostenkontrolle, sondern erlauben auch eine Steuerung der Profitabilität – getreu dem alten Motto an der Fleischertheke: „Darf´s ein bisschen mehr sein?“