

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Berichterstattung: Notationskonzept Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Controlling Kommunikation Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard Balanced Scorecard-Fallstudie Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Transfersicherung		Co. Grundlagen Co. Zukunft Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Prüfen: Budgetierungsprozesse Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB Cashflow-Rechnungen	

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard-Fallstudie Transfersicherung	Zielkostenrechnung	Co. Grundlagen Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB Cashflow-Rechnungen Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Prüfen: Budgetierungsprozesse Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse	



ZIELKOSTENRECHNUNG TARGET COSTING

1. Was ist Zielkostenrechnung?

1. Was ist Zielkostenrechnung?
2. Gründe für den Einsatz von Target Costing
3. Grundlagen und Merkmale von Target Costing
4. Vorgehensweise
5. Beispielrechnung
6. Prozessablauf
7. Arten der Zielkostenbestimmung
8. Grenzen der Zielkostenrechnung
9. Zusammenfassung
10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

1. Was ist Zielkostenrechnung?

Zielkostenrechnung– Auswahl alternativer Begriffe

- Target Costing
- Genka Kikaku (japanisch, z. B. Toyota 1960er Jahre)
- cost planning und cost projections systems (Kato, 1993)
- basic net price, manufacturing cost reduction, pre-calculation, direct cost feasibility study (Dekker und Smidt, 2003)

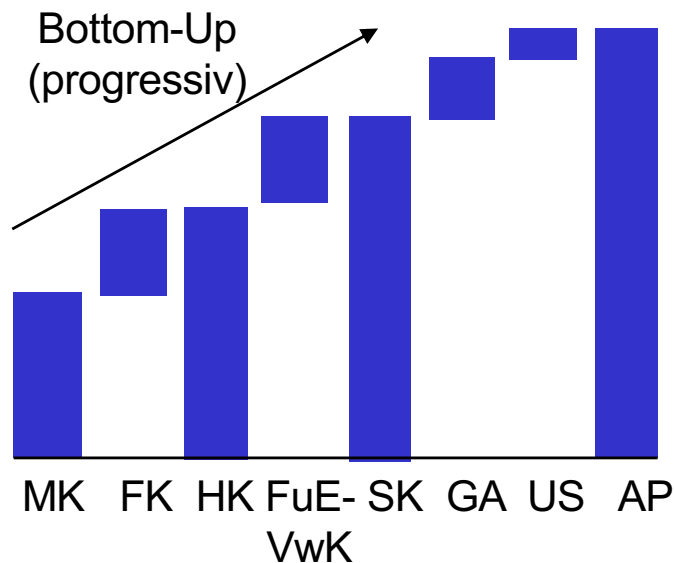
Target Costing - Definition

„Target Costing ist ein Verfahren der Kostenplanung, das nicht auf die Kostenminimierung bei der Produktion, sondern auf die frühen Phasen im integrierten Produktlebenszyklus abzielt und versucht, bereits in der Entwicklungsphase eines Produktes Einsparpotentiale zu realisieren. Der Preis des Produktes sowie die von den Kunden gewünschten Produktmerkmale bestimmen dessen Kostenstruktur. Zielkostenmanagement bedingt ein streng **marktorientiertes Kostenmanagement**.“

(Weber, 2020)

2. Gründe für den Einsatz von Target Costing

Cost-Plus Angebotspreis

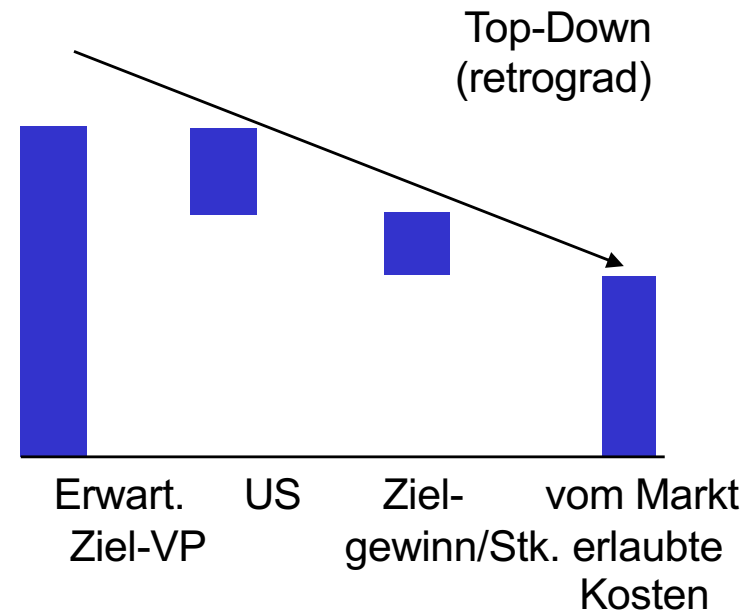


MK= Materialkosten, FK= Fertigungskosten, HK= Herstellkosten, FuE VwK= Forschungs-, Entwicklungs- und Verwaltungskosten, SK = Selbstkosten, GA = Gewinnabschlag, US = Umsatzsteuer, AP = Abgabepreis

Unternehmensgetrieben

Was **wird** ein Produkt kosten?
Und wie kann das auf den
Kunden überwältzt werden?

Ansatz des Target Costing



Marktgetrieben

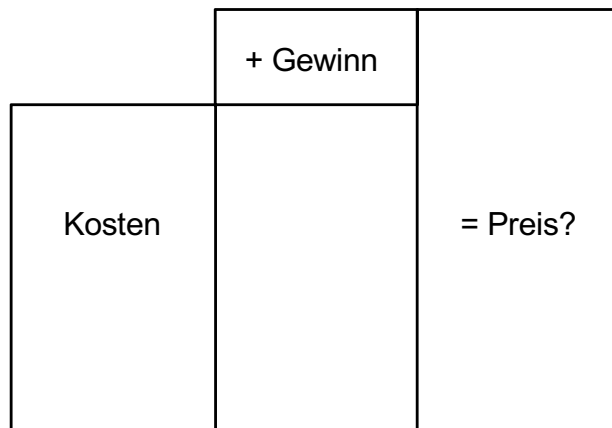
Was **darf** ein Produkt kosten?
Und wie kann dies erreicht
werden?

Horváth, P., 2002, Strategieorientiertes Kostenmanagement in der Produktentwicklung, Forschungsforum Sfb374, S. 6ff.

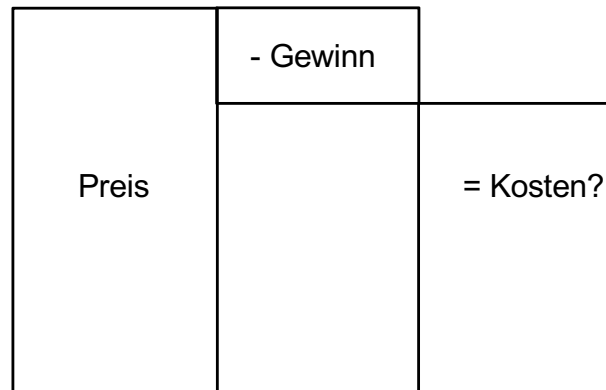
3. Grundlagen und Merkmale von Target Costing

Die Frage, die zu stellen ist, lautet NICHT
„Wie viel wird ein Produkt kosten“, sondern
„Was darf ein Produkt kosten“!

Traditionelle Sicht



Sicht der Zielkostenrechnung



4. Vorgehensweise

Ein Fahrrad wird aus folgenden vier Komponenten gefertigt:

- Räder,
- Rahmen,
- Kraftübersetzung und
- Sitz.

Diese Komponenten wurden anhand einer Marktanalyse auf ihren Nutzen bezüglich der Funktionen Design, Sitzkomfort, Qualität und Geländetauglichkeit untersucht.

Nach Rücksprache mit der Produktion wurden zudem die sich bei der Produktion ergebenden Kosten (Standardkosten) der Komponenten geschätzt.



5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“



Vom Markt erlaubter
Preis, „target price“
€ 1.000



Marktforschung

5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“



5. Beispielrechnung



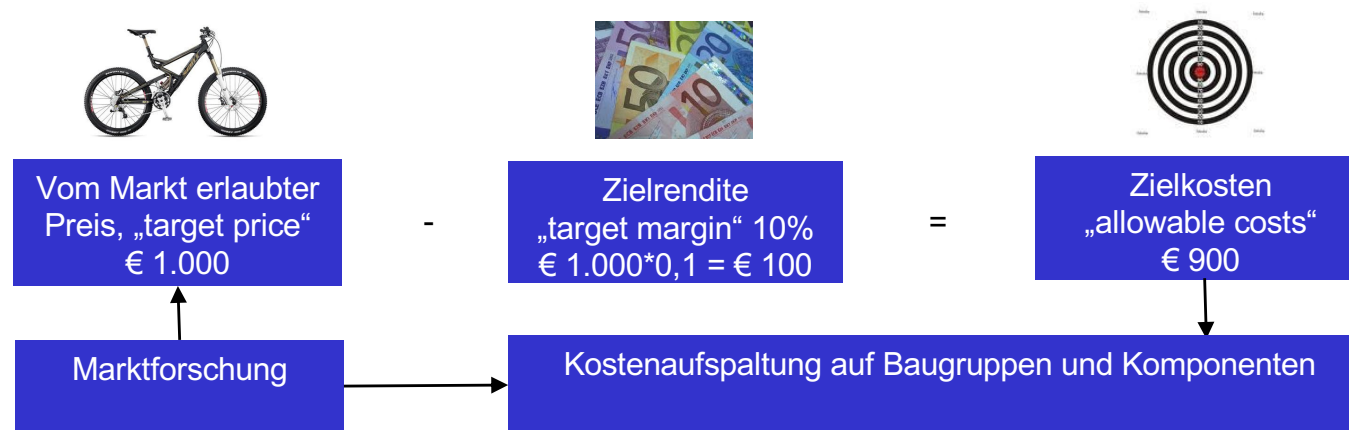
5. Beispielrechnung



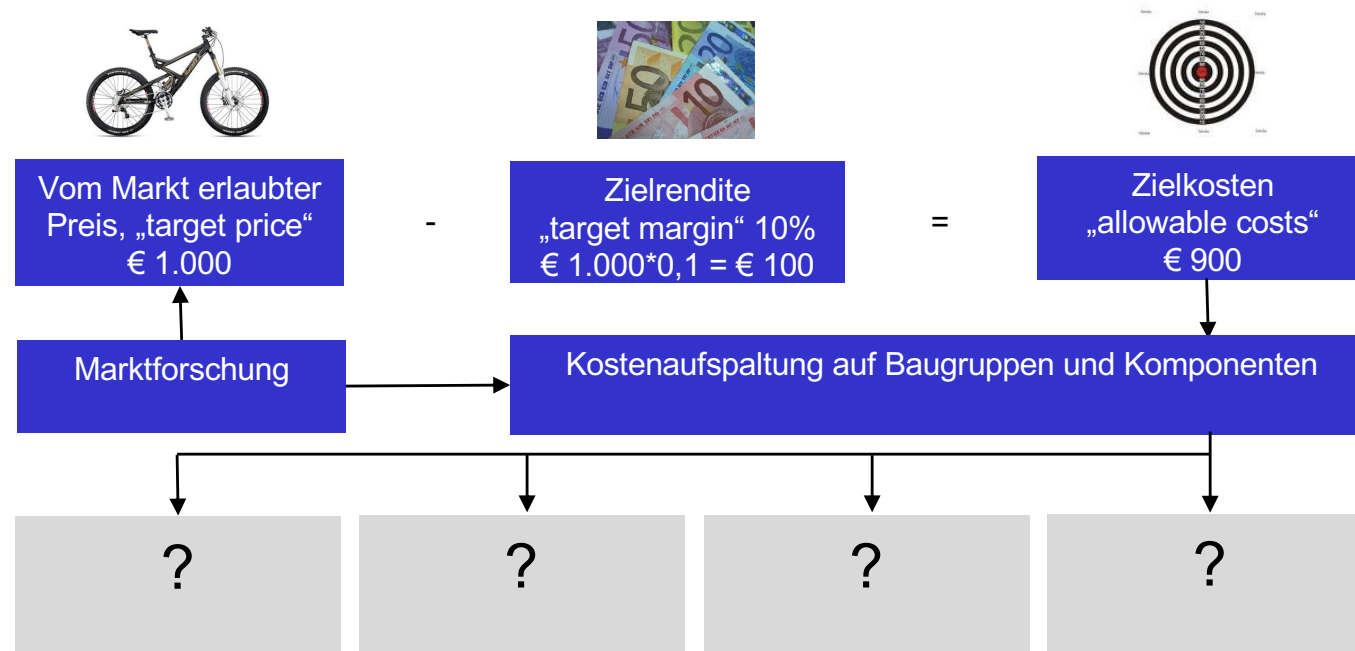
5. Beispielrechnung



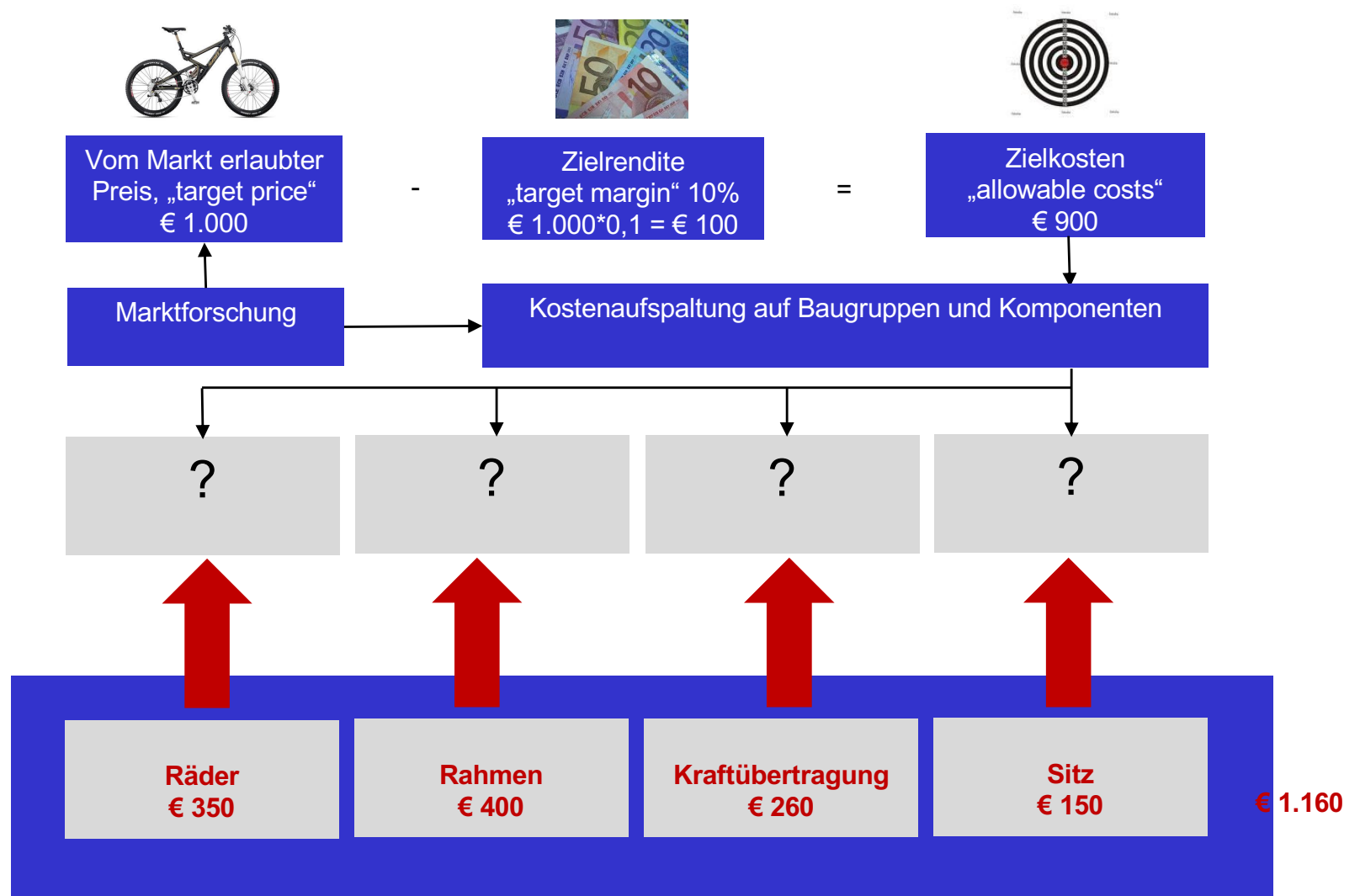
5. Beispielrechnung



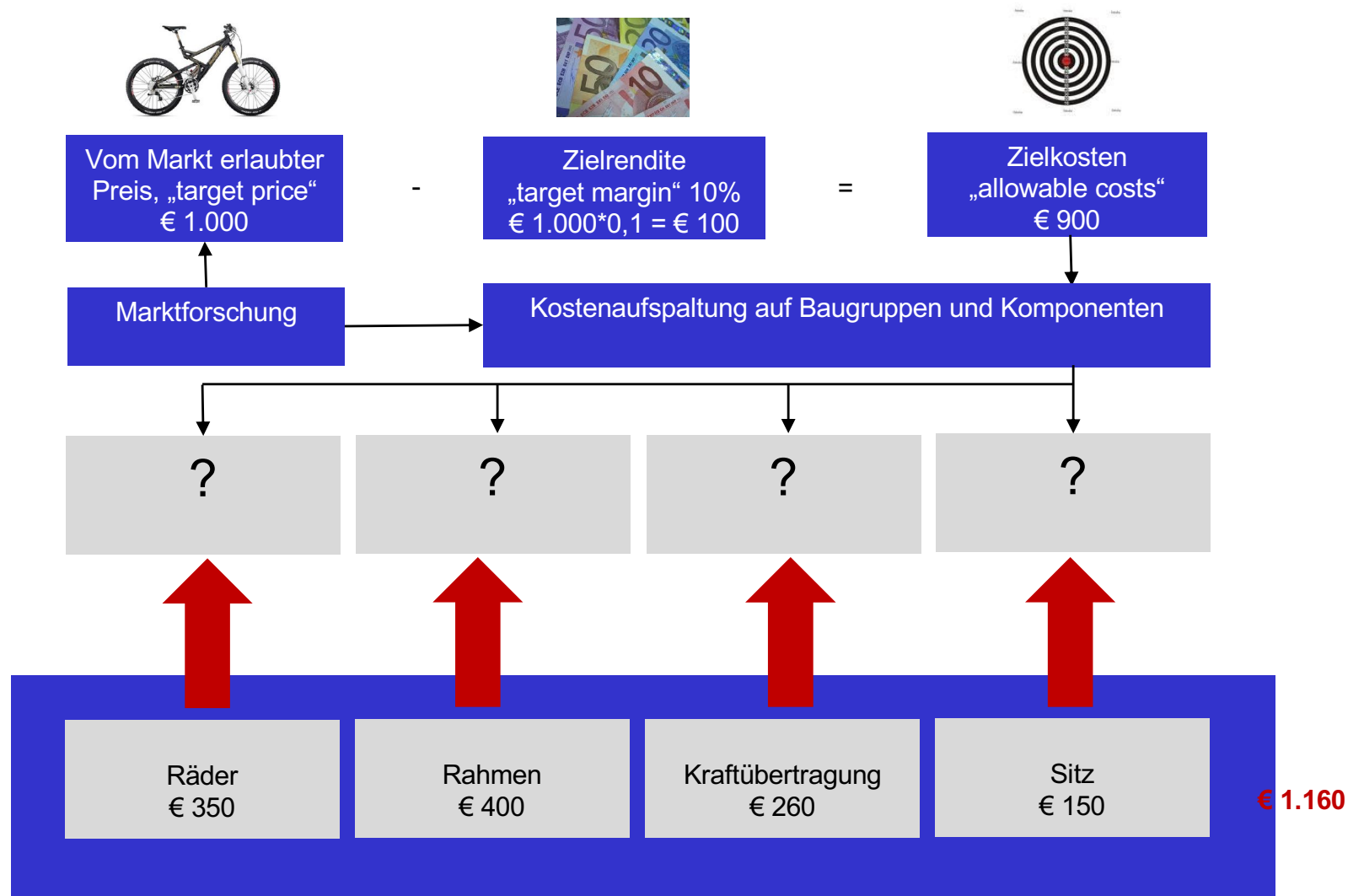
5. Beispielrechnung



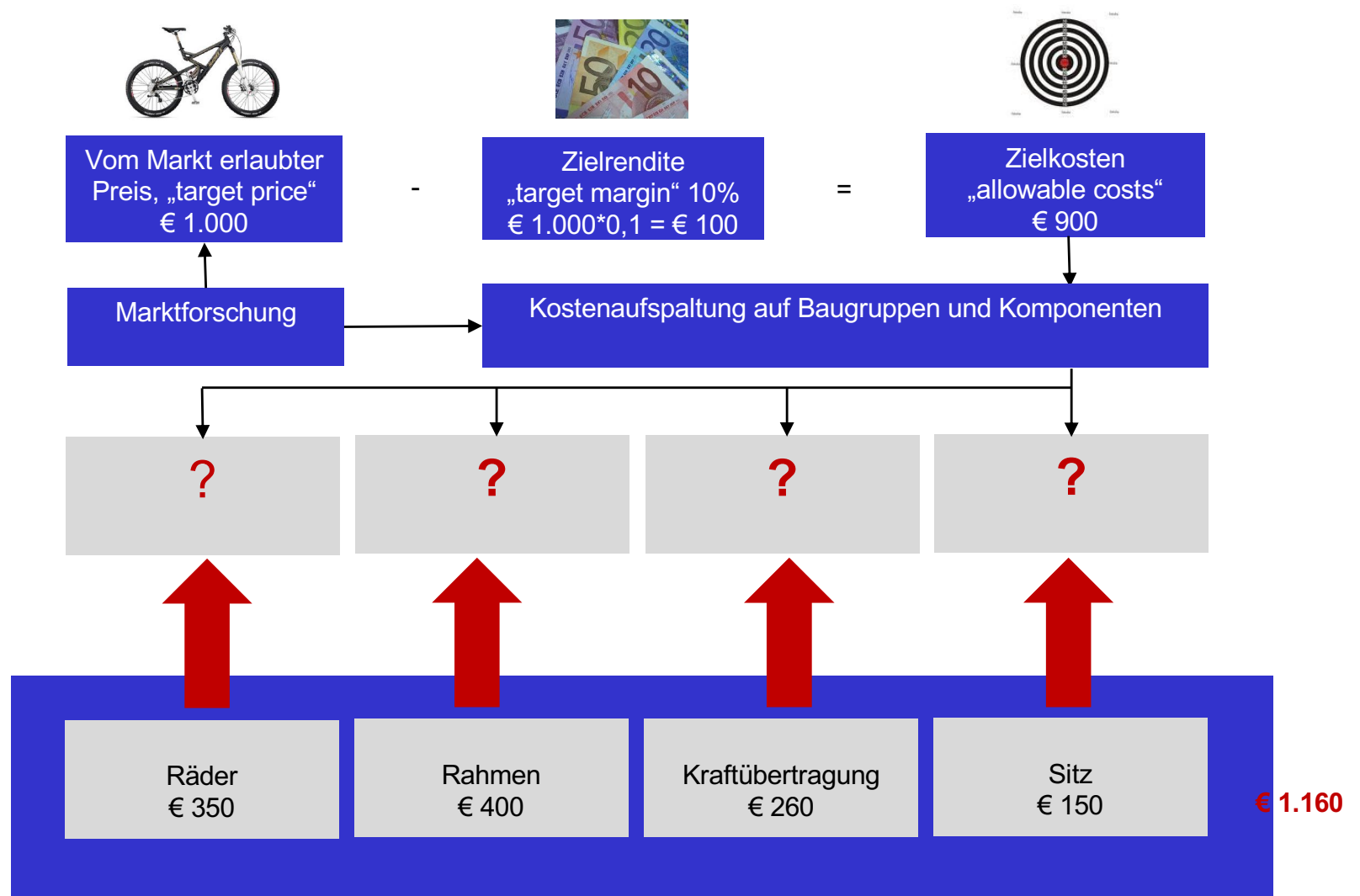
5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“ Ermittlung der Bedeutung der Komponenten aus Kundensicht

						Standard- kosten
Komponenten						
1. Räder						€ 350
2. Rahmen						€ 400
3. Kraftübersetzung						€ 260
4. Sitz						€ 150
Summe						€ 1.160

5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“ Ermittlung der Bedeutung der Komponenten aus Kundensicht

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten						
1. Räder						€ 350
2. Rahmen						€ 400
3. Kraftübersetzung						€ 260
4. Sitz						€ 150
Summe						€ 1.160

5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“ Ermittlung der Bedeutung der Komponenten aus Kundensicht

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder		gegeben lt. Marktumfrage				€ 350
2. Rahmen						€ 400
3. Kraftübersetzung						€ 260
4. Sitz						€ 150
Summe						€ 1.160

5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“ Ermittlung der Bedeutung der Komponenten aus Kundensicht

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	gegeben lt. Marktumfrage				€ 350
2. Rahmen						€ 400
3. Kraftübersetzung						€ 260
4. Sitz						€ 150
Summe						€ 1.160

5. Beispielrechnung

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	20%	10%	35%		€ 350
2. Rahmen	40%	10%	30%	20%		
3. Kraftübersetzung	0%	15%	35%	40%		
4. Sitz	30%	55%	25%	5%		€ 150
Summe	100%	100%	100%	100%		€ 1.160

gegeben lt.
Marktumfrage

5. Beispielrechnung

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	20%	10%	35%		€ 350
2. Rahmen	40%	10%	30%	20%		€ 400
3. Kraftübersetzung	0%	15%	35%	40%		€ 260
4. Sitz	30%	55%	25%	5%		€ 150
Summe	100%	100%	100%	100%		€ 1.160
	25%*30%=7,5%					
1. Räder						
2. Rahmen						
3. Kraftübersetzung						
4. Sitz						
Summe						

5. Beispielrechnung

Funktionen	A.Design	B. Sitz- komfort	C.Qualität	D. Gelände- tauglich- keit	Summe	Standard- kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	20%	10%	35%		€ 350
2. Rahmen	40%	10%	30%	20%		€ 400
3. Kraftübersetzung	0%	15%	35%	40%		€ 260
4. Sitz	30%	55%	25%	5%		€ 150
Summe	100%	100%	100%	100%		€ 1.160
	$25\% * 30\% = 7,5\%$					
1. Räder	7,5%					
2. Rahmen						
3. Kraftübersetzung						
4. Sitz						
Summe						

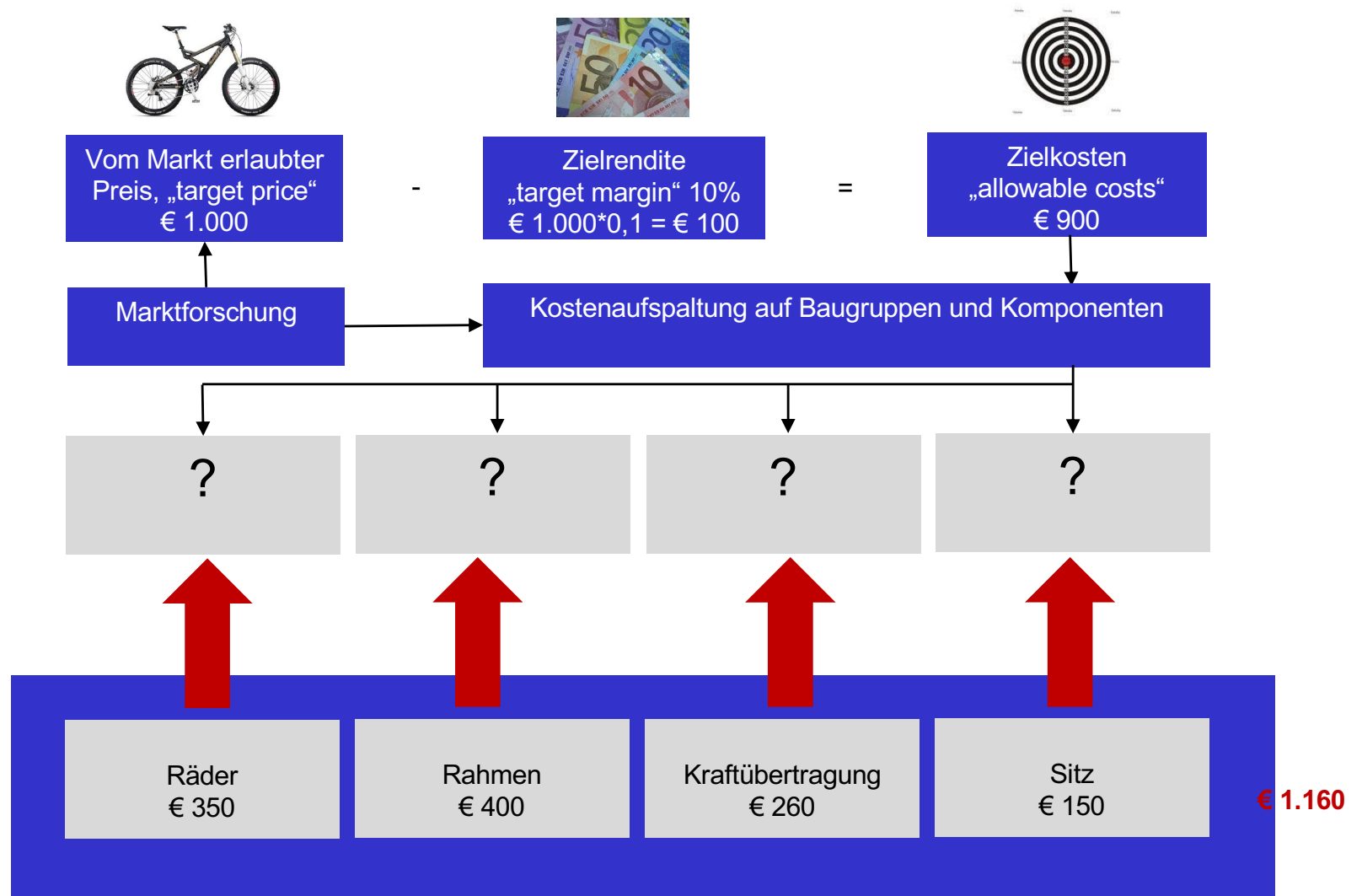
5. Beispielrechnung

Funktionen	A.Design	B. Sitz-komfort	C.Qualität	D. Gelände-tauglich-keit	Summe	Standard-kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	20%	10%	35%		€ 350
2. Rahmen	40%	10%	30%	20%		€ 400
3. Kraftübersetzung	0%	15%	35%	40%		€ 260
4. Sitz	30%	55%	25%	5%		€ 150
Summe	100%	100%	100%	100%		€ 1.160
	$25\% \cdot 30\% = 7,5\%$					
1. Räder	7,5%	7,0%	2,5%	5,3%		
2. Rahmen	10,0%	3,5%	7,5%	3,0%		
3. Kraftübersetzung	0,0%	5,3%	8,8%	6,0%		
4. Sitz	7,5%	19,3%	6,3%	0,8%		
Summe	25,0%	35,0%	25,0%	15,0%		

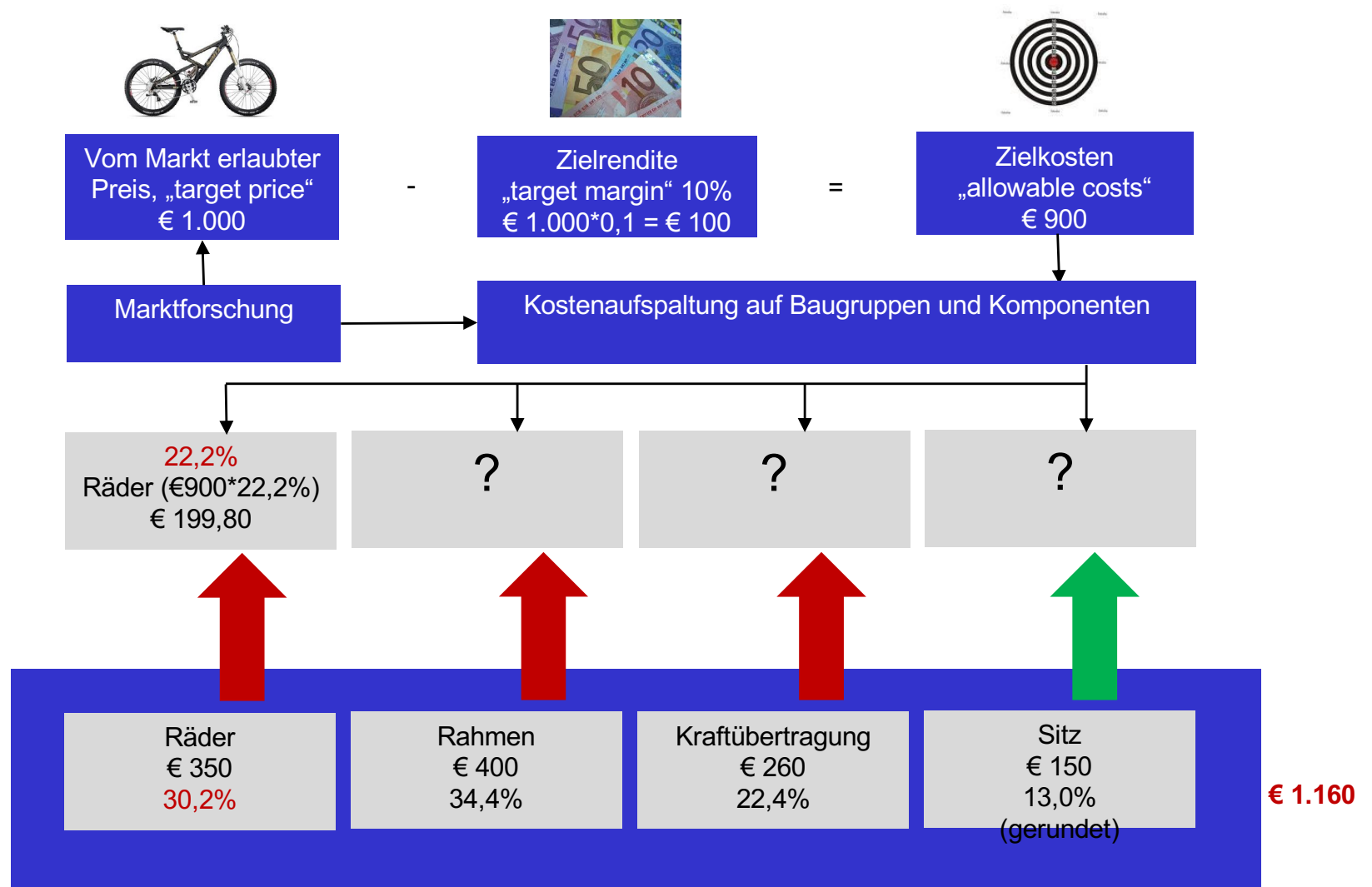
5. Beispielrechnung

Funktionen	A.Design	B. Sitz-komfort	C.Qualität	D. Gelände-tauglich-keit	Summe	Standard-kosten
Komponenten	25%	35%	25%	15%	100%	
1. Räder	30%	20%	10%	35%		€ 350
2. Rahmen	40%	10%	30%	20%		€ 400
3. Kraftübersetzung	0%	15%	35%	40%		€ 260
4. Sitz	30%	55%	25%	5%		€ 150
Summe	100%	100%	100%	100%		€ 1.160
	$25\% \cdot 30\% = 7,5\%$					
1. Räder	7,5%	7,0%	2,5%	5,3%	22,2%	
2. Rahmen	10,0%	3,5%	7,5%	3,0%	24,0%	
3. Kraftübersetzung	0,0%	5,3%	8,8%	6,0%	20,0%	
4. Sitz	7,5%	19,3%	6,3%	0,8%	33,8%	
Summe	25,0%	35,0%	25,0%	15,0%	100,0%	

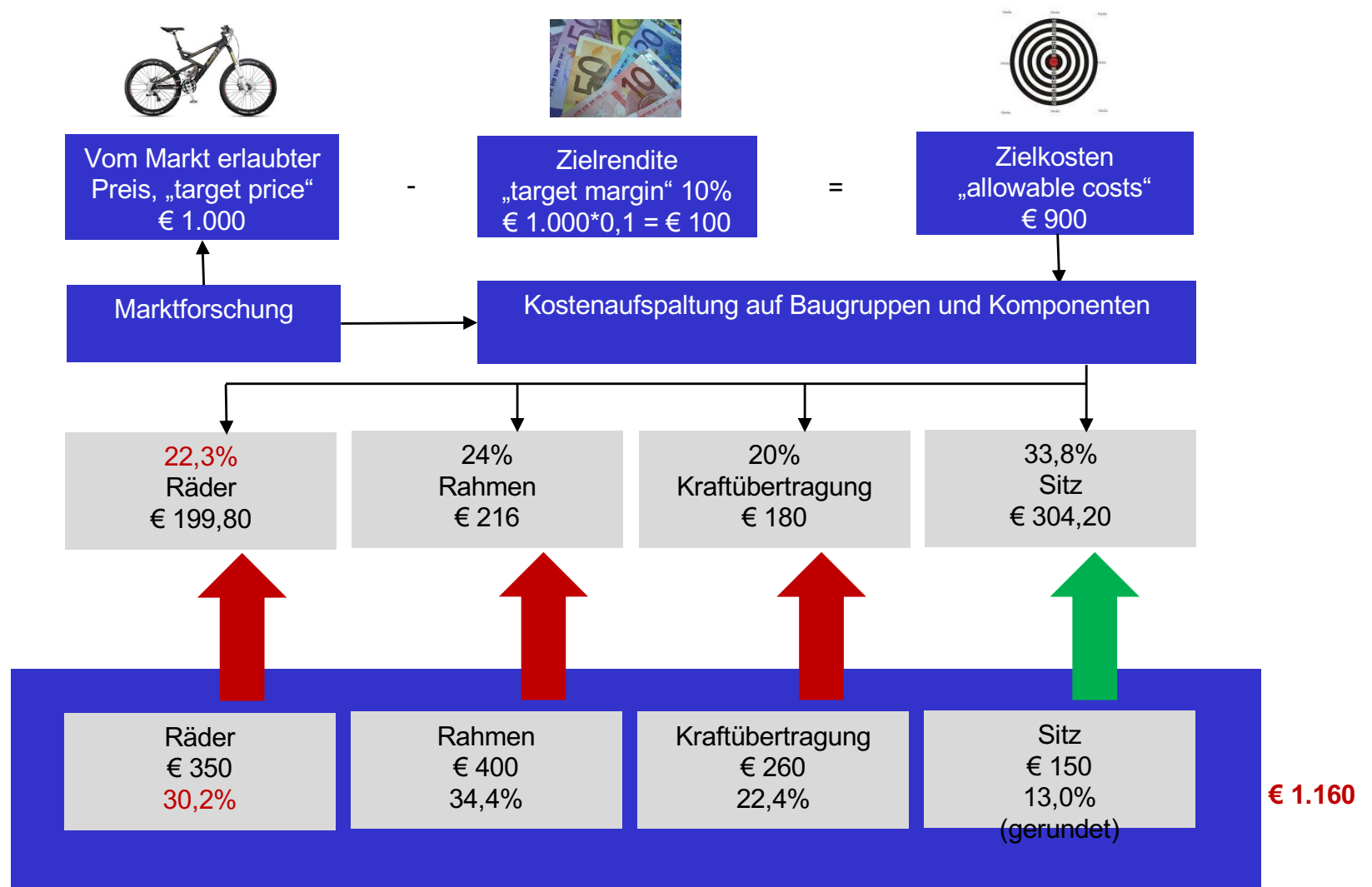
5. Beispielrechnung



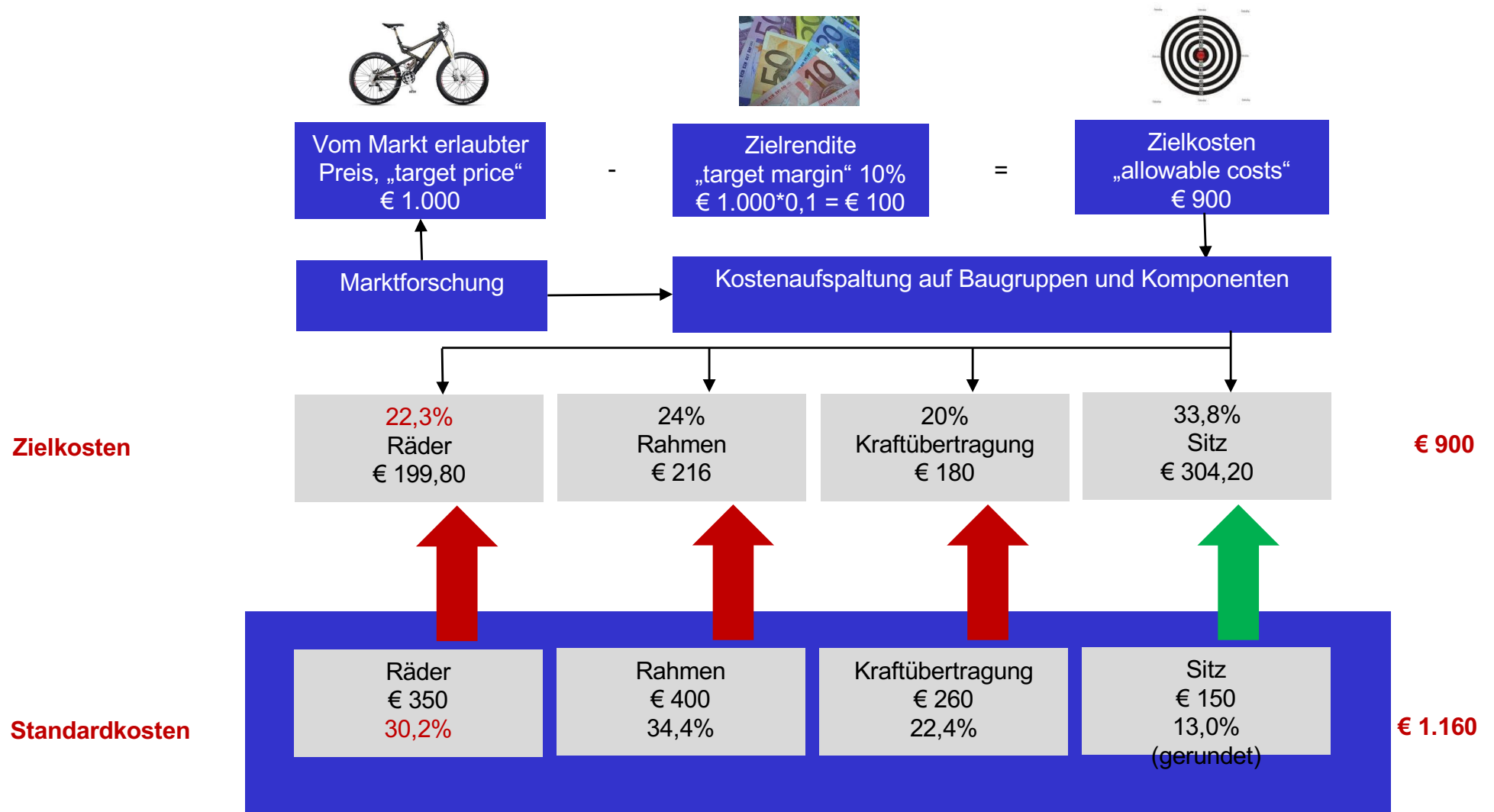
5. Beispielrechnung



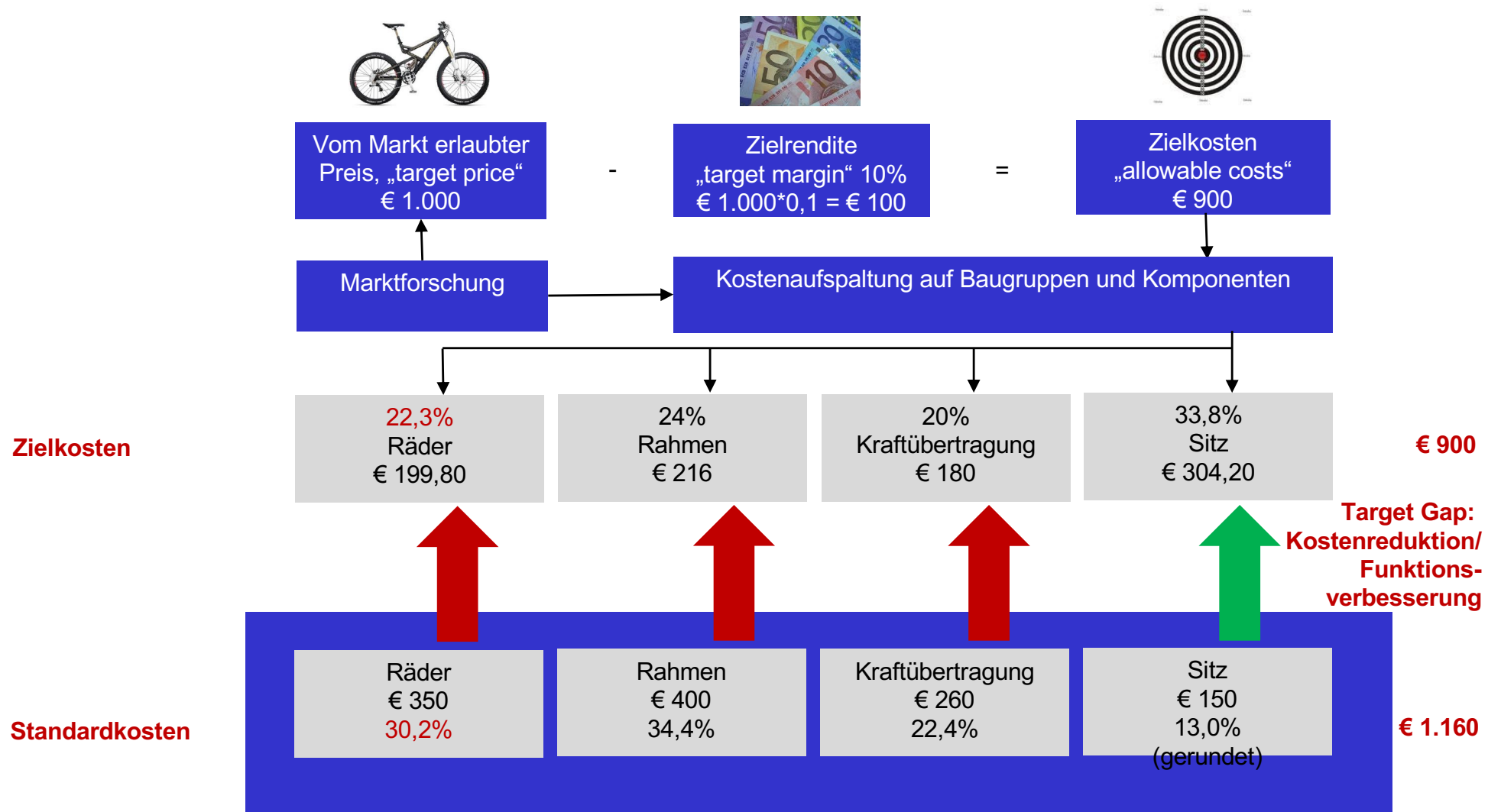
5. Beispielrechnung



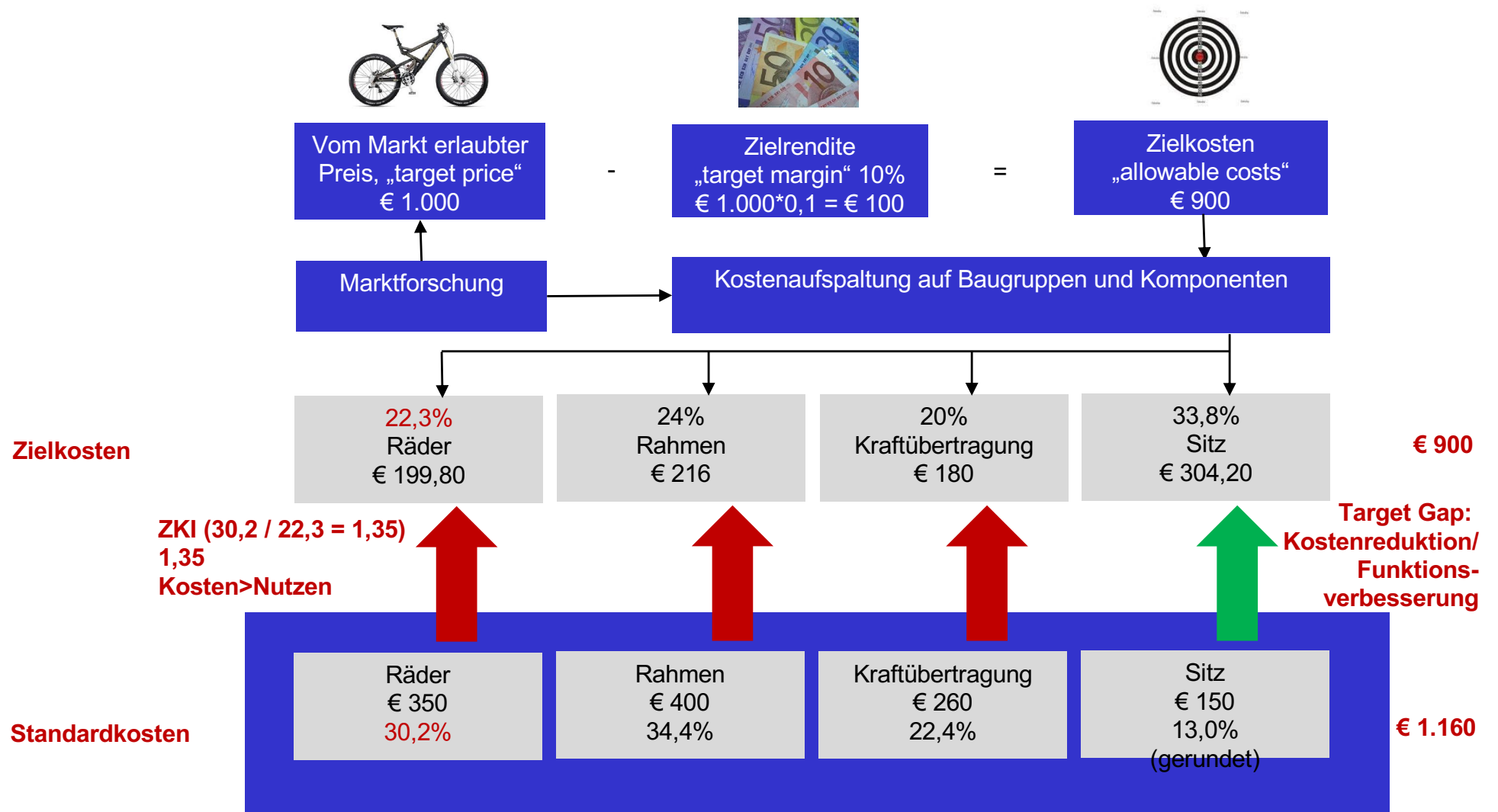
5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung

Kosten sind zu hoch – Ziel Kostensenkung – Aktionen?

...

...

...

...

...

...

...

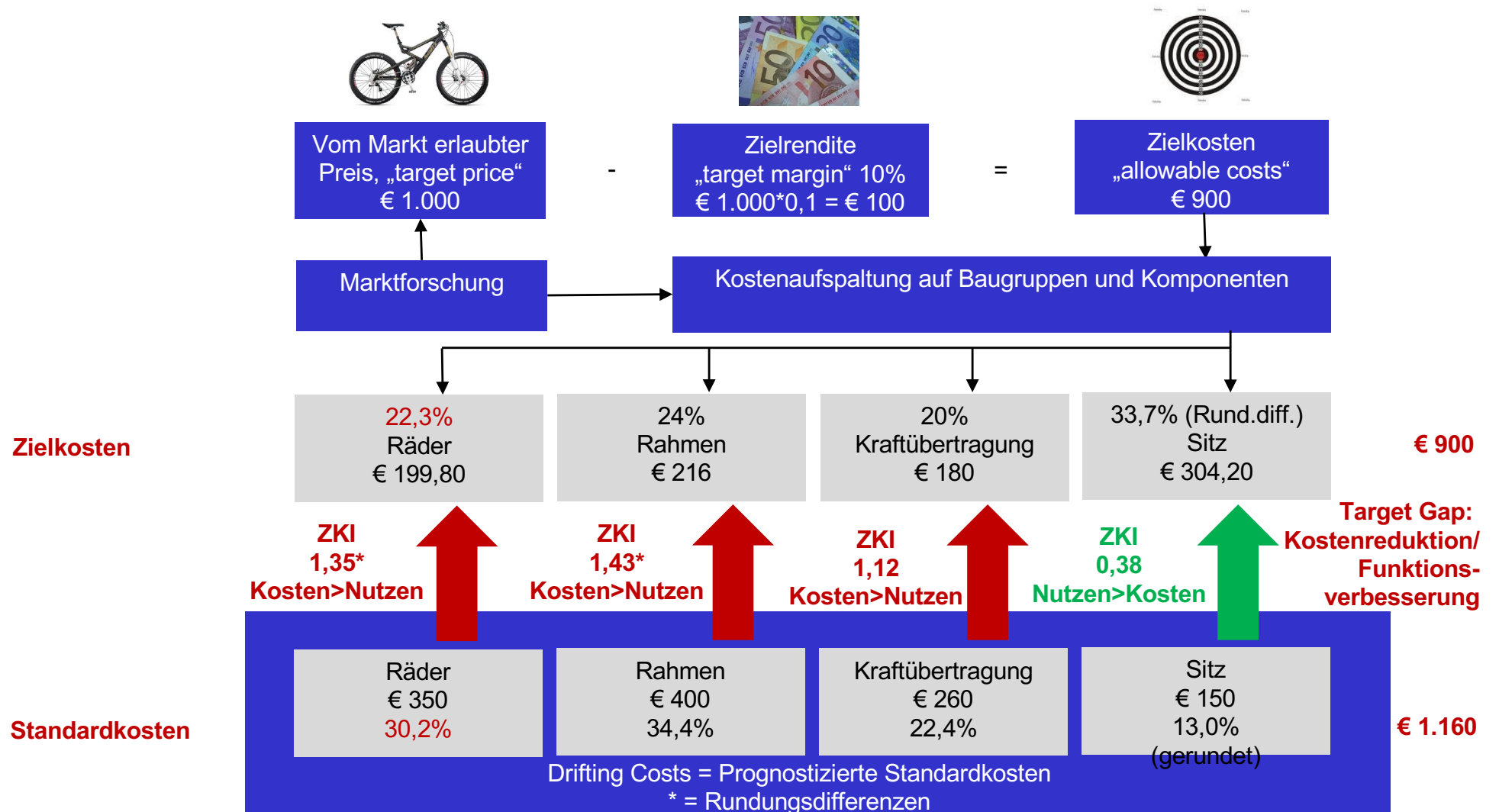
5. Beispielrechnung

Kosten sind zu hoch – Ziel: Kostensenkung – Aktionen?

- Reduktion der Teileanzahl,
- Nutzen von Standardkomponenten,
- Erhöhung der Arbeitseffizienz,
- Nutzen von günstigeren Materialien / Arbeitskräften,
- Einsatz neuer (günstigerer) Technologie,
- Weglassen von nicht-nutzenbringenden Komponenten,
- ...

**Warum ist „Preis senken“ keine gute Idee?
Achtung: Fangfrage!!!**

5. Beispielrechnung



5. Beispielrechnung

Target Costing – Grundprinzip nach „Market Into Company“ Ermittlung der Kostenindizes

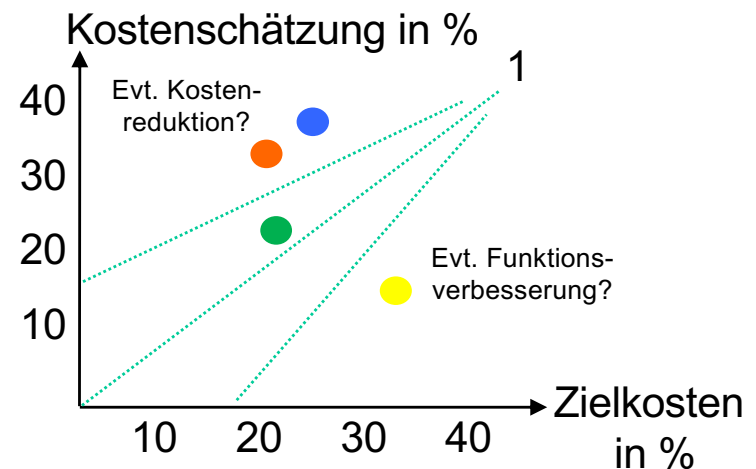
$$30,2\% / (200/900) = 1,36$$

Funktionen	Zielkosten in %	Zielkosten in Euro/Stück	Kostenschätzung in %	Kostenschätzung in Euro/Stück	Zielkostenindex	
1. Räder	22,3	200	30,2	350	1,36	●
2. Rahmen	24,0	216	34,5	400	1,44	●
3. Kraftübersetzung	20,0	180	22,4	260	1,12	●
4. Sitz	33,7*	304	13,0*	150	0,38	●
Summe	100,0	900	100,0	1.160		

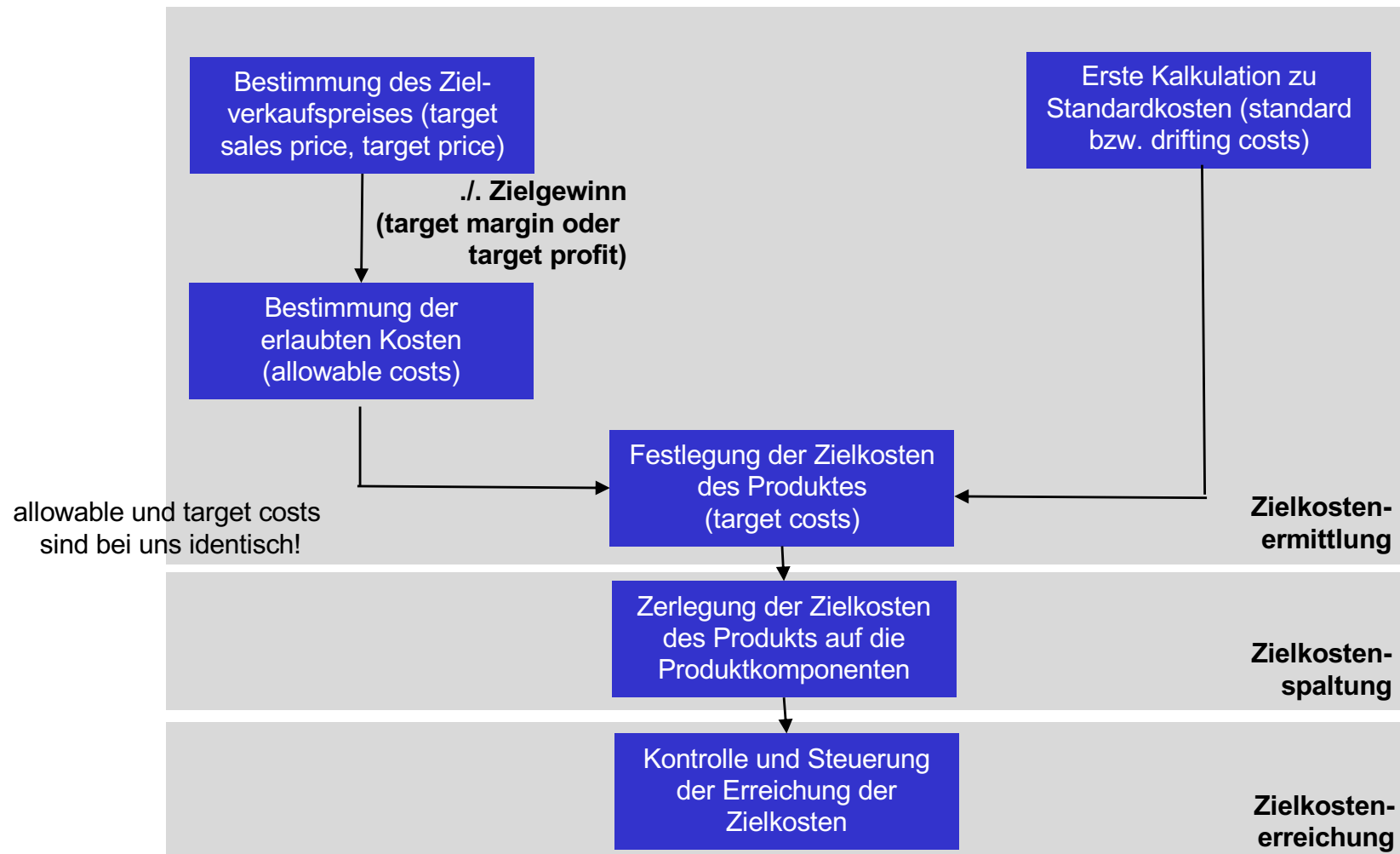
Zielkostenindex =
Komponentengewicht /
Kostenanteil einer Komponente

Kostenanteil je Komponente =
Standardkosten je Komponente /
Summe der Standardkosten

* = Rundungsdifferenzen



6. Prozessablauf



7. Art der Zielkostenbestimmung

Art der Zielkostenbestimmung	Ableitung der Zielkosten aus ...	Markt-orientierung	Einsatz für innovative Produkte	Einsatz für Standardprodukte
Market into company	...erzielbaren Marktpreisen gemäß Marktbefragung	Sehr stark	Empfehlenswert	Möglich
Out of competitor	...beobachteten Kosten der Konkurrenzprodukte	Stark	Nicht möglich	Empfehlenswert
Into and out of company	...Marktpreisen und technischen Gegebenheiten	Möglich	Möglich	Möglich
Out of optimal costs	...optimierten leistungswirtschaftlichen Prozessen	Fehlt	Möglich	Möglich
Out of company	...gegebenen leistungswirtschaftlichen Prozessen	Fehlt	Wenig empfehlenswert	Möglich
Out of standard costs	...Standardkosten artverwandter eigener Produkte	Fehlt	Nicht möglich	Wenig empfehlenswert

In der Kaffeepause eines Controlling-Anwenderkreises hören Sie zufällig folgendes Gespräch:

Meier: „Wir setzen nunmehr seit drei Jahren bei der Neuentwicklung von Produkten das Target Costing ein. Dabei orientieren wir uns an einem führenden fernöstlichen Hersteller, der im hiesigen Markt nicht vertreten ist und deshalb mit uns kooperiert. Dessen Produktkosten sind für uns der Zielmaßstab. Unsere Entwicklungsabteilung schimpft zwar immer darauf. Aber die Einsparungen in den Bauteilen und Produktionsabläufen rechtfertigen dieses Vorgehen, wie wir im Nachhinein immer wieder feststellen.“

Nennen Sie jeweils den Ansatz, den das Unternehmen zur Bestimmung der Zielkosten beim Target Costing einsetzt.



"I'LL ASK THE AUDIENCE"





Nennen Sie den Ansatz, den das Unternehmen zur
Bestimmung der Zielkosten beim
Target Costing einsetzt?

A. Market into company

B. Out of company

C. Out of competitor

D. Out of optimal costs





Nennen Sie den Ansatz, den das Unternehmen zur
Bestimmung der Zielkosten beim
Target Costing einsetzt?

A. Market into company

B. Out of company

C. Out of competitor

D. Out of optimal costs



8. Grenzen der Zielkostenbestimmung

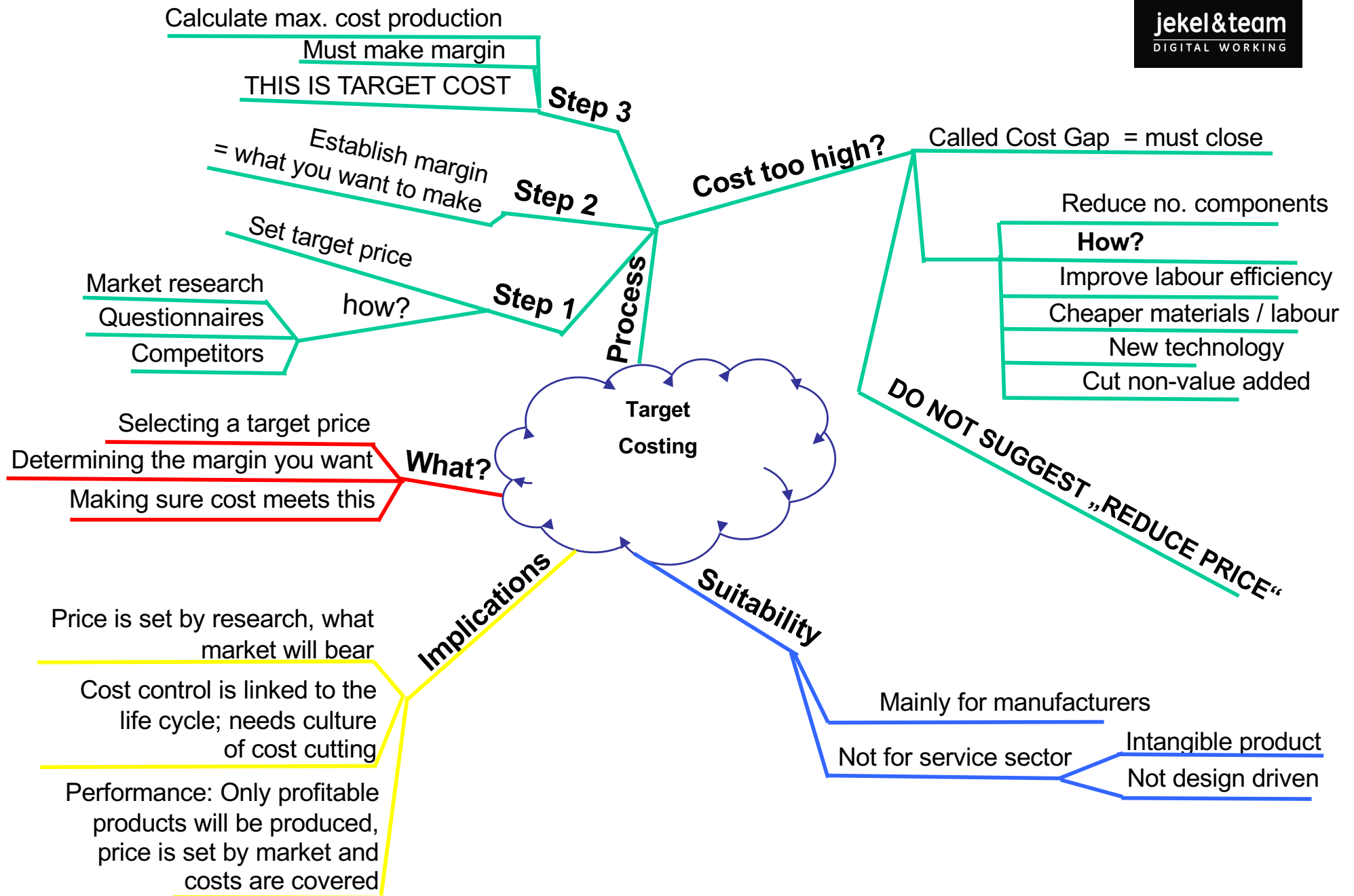
- Personell und finanziell ausreichend Kapazitäten zur Wiederholung in jeder Phase des Produktlebenszyklusses (Kosten/Nutzen-Verhältnis).
- Kostenrechnungssysteme (Identifizierung von produkt- und prozesstechnologieabhängigen Kostentreibern).
- Kenntnisse über Kunden und Mitbewerber (Markt); stabile Ermittlung der Kundenwünsche und -anforderungen.
- Zuverlässige Bestimmung der Zielpreise auf den ausgewählten (globalen) Märkten.
- Qualitätsanforderungen können Kostenreduktion einschränken.
- Zulieferer (z.B. Systemlieferanten).

9. Zusammenfassung

Target Costing...

- ... ermöglicht systematisch Wissen von Märkten in ein Unternehmen einzubeziehen.
- ... unterstützt die Auslösung von Verbesserungen in produkt- und prozesstechnischen Verfahren, aber nur soweit dies technisch, konsequent und an den notwendigen Stellen umgesetzt wird.
- ... ermöglicht ein stetiges Kostenmanagement ab dem Zeitpunkt der Produktentwicklung, allerdings auch einen erhöhten finanziellen und personellen Aufwand.
- ... trägt zum erfolgreichen Management bei, wenn es von diesem konsequent unterstützt wird und die benötigten Ressourcen und Kenntnisse in allen Bereichen geschaffen und erhalten werden.

Nach Weber (2011, 2020) ist Target Costing primär als ein Instrument der Verhaltenssteuerung von Entwicklungsingenieuren zu verstehen und weniger als ein Hilfsmittel zur zielorientierten Kommunikation zwischen der Entwicklung und der Produktion, um Sprach- und Denkbarrieren zu minimieren.



10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ein Wohnungsunternehmen will im nächsten Jahr neuartige Wohnungen für junge Berufstätige anbieten. Um den Geschmack des Zielpublikums zu treffen, hat das Unternehmen eine Marktstudie zu den Wünschen und Preisvorstellungen erstellt. Demnach verknüpfen die zukünftigen Kunden das neue Produkt mit Vorstellungen von Komfort und Genuss (Funktion F1), Erlebnis und Abenteuer (F2), Kennenlernen von und Kontakt zu anderen Menschen (F3). Aber auch die Sicherheit ist von Bedeutung (F4). Das Angebot beinhaltet die Unterbringung, hier Warmmiete (Komponente K1), Concierge-Service (K2), Verpflegung (K3), Animation und Angebote (K4) und Reinigungsservices (K5). In welchem Ausmaß die Komponenten anteilig zur Erfüllung der Funktionen beitragen, haben Experten unter Berücksichtigung der Kundenbefragung festgelegt. Die relative Bedeutung der Funktionen aus Kundensicht und den Beitrag der Komponenten zur Erfüllung der Funktionen gibt folgende Tabelle wieder.

Fragen der Markterhebung: Junge Berufstätige wurden befragt.

I. Befragung:

1. Was ist Ihnen bei einer neuartigen Wohnung (für junge Berufstätige) wichtig? Aus den Ergebnissen dann Gruppierungen bilden.
2. Welchen Preis wären Sie bereit, dafür monatlich zu zahlen?

II. Befragung:

3. Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf diese fünf Themenfelder, wie **Komfort und Genuss** auf die Komponenten 1. Warmmiete, 2. Concierge-Service, 3. Verpflegung, 4. Animation und Angebote und 5. Reinigungsservice einzahlen.
4. Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf diese fünf Themenfelder, wie **Erlebnis und Abenteuer** auf die Komponenten 1. Warmmiete, 2. Concierge-Service, 3. Verpflegung, 4. Animation und Angebote und 5. Reinigungsservice einzahlen.
5. Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf diese fünf Themenfelder, wie **Kennenlernen von und Kontakt zu Anderen** auf die Komponenten 1. Warmmiete, 2. Concierge-Service, 3. Verpflegung, 4. Animation und Angebote und 5. Reinigungsservice einzahlen.
6. Verteilen Sie bitte 100 Prozentpunkte auf diese fünf Themenfelder, wie **Sicherheit** auf die Komponenten 1. Warmmiete, 2. Concierge-Service, 3. Verpflegung, 4. Animation und Angebote und 5. Reinigungsservice einzahlen.

Funktion		F1 Komfort, Genuss	F2 Erlebnis Abenteuer	F3 Kennenlernen Kontakt andere	F4 Sicherheit
Komponente	<i>Bedeutung aus Kundensicht</i>	70%	10%	10%	10%
K1	Warmmiete	50%	0%	0%	10%
K2	Concierge-Service	10%	0%	10%	80%
K3	Verpflegung	20%	30%	30%	0%
K4	Animation, Angebote	10%	70%	60%	0%
K5	Reinigungsservice	10%	0%	0%	10%

10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Auf der Basis von Erfahrungswerten werden die Kosten für die Warmmiete auf EUR 700,00, für den Concierge-Service auf EUR 50,00, für die Verpflegung (Bio-Kost) auf EUR 200,00, für die Animation und Angebote auf EUR 100,00 sowie für die Reinigungsservices schließlich auf EUR 50,00 je Wohnung je Monat geschätzt. Das Immobilienunternehmen kalkuliert Angebote dieser Art stets so, dass sie einen Betrag für Verwaltungs- und Vertriebskosten von EUR 120,00 und einen Gewinnbeitrag von EUR 50,00 leisten. Laut Marktstudie sind die potenziellen Kunden bereit, für den Service EUR 1.200,00 zu bezahlen.

- a) Bestimmen Sie die Zielkosten der Wohnung, die für die 5 Komponenten zusammengenommen anzusetzen sind.
- b) Berechnen Sie die Zielkosten und die Zielkostenindizes der Komponenten der Wohnung.
- c) Erstellen Sie eine Grafik zu den von Ihnen errechneten Zielkostenindizes. Interpretieren Sie Ihre Ergebnisse.
- d) Nach zähen Verhandlungen gelingt es, die Kosten der Warmmiete (K1) ohne Nutzeneinbußen auf EUR 500,00 zu senken. Prüfen Sie, welche Auswirkungen sich dadurch auf die Zielkostenindizes ergeben.

10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ist-Daten herausschreiben: **b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln**

K1 Warmmiete:	700,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigung:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

c) Zielkostenindices ermitteln

a) Zielkosten berechnen

10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ist-Daten herausschreiben: **b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln**

K1 Warmmiete:	700,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigung:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

c) Zielkostenindices ermitteln

a) Zielkosten berechnen

Zielverkaufspreis	1.200,00
Gewinn	50,00
Verwaltungskosten	120,00
= Zielkosten	1.030,00

10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ist-Daten herausschreiben:

K1 Warmmiete:	700,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigung:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

a) Zielkosten berechnen

Zielverkaufspreis	1.200,00
Gewinn	50,00
Verwaltungskosten	120,00
= Zielkosten	1.030,00

b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln

Komponenten/Bedeut.	F1	F2	F3	F4	
	Komfort	Erlebnis	Kontakt	Sicherheit	
	70%	10%	10%	10%	
K1 Warmmiete	50%	0%	0%	10%	
K2 Concierge	10%	0%	10%	80%	
K3 Verpflegung	20%	30%	30%	0%	
K4 Animation	10%	70%	60%	0%	
K5 Reinigung	10%	0%	0%	10%	
Summe	100%	100%	100%	100%	Summe
K1 Warmmiete	35%	0%	0%	1%	36%
K2 Concierge	7%	0%	1%	8%	16%
K3 Verpflegung	14%	3%	3%	0%	20%
K4 Animation	7%	7%	6%	0%	20%
K5 Reinigung	7%	0%	0%	1%	8%
Summe	70%	10%	10%	10%	100%

c) Zielkostenindizes ermitteln

10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ist-Daten herausschreiben: b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln

K1 Warmmiete:	700,00		F1	F2	F3	F4	
K2 Concierge:	50,00		Komfort	Erlebnis	Kontakt	Sicherheit	
K3 Verpflegung:	200,00	Komponenten/Bedeut.	70%	10%	10%	10%	
K4 Animation:	100,00	K1 Warmmiete	50%	0%	0%	10%	
K5 Reinigung:	50,00	K2 Concierge	10%	0%	10%	80%	
Gewinn:	50,00	K3 Verpflegung	20%	30%	30%	0%	
Verwaltungskosten:	120,00	K4 Animation	10%	70%	60%	0%	
Verkaufspreis netto:	1.200,00	K5 Reinigung	10%	0%	0%	10%	
		Summe	100%	100%	100%	100%	Summe
a) Zielkosten berechnen		K1 Warmmiete	35%	0%	0%	1%	36%
Zielverkaufspreis	1.200,00	K2 Concierge	7%	0%	1%	8%	16%
Gewinn	50,00	K3 Verpflegung	14%	3%	3%	0%	20%
Verwaltungskosten	120,00	K4 Animation	7%	7%	6%	0%	20%
		K5 Reinigung	7%	0%	0%	1%	8%
= Zielkosten	1.030,00	Summe	70%	10%	10%	10%	100%

c) Zielkostenindizes ermitteln

	Zielkosten		Kostenschätzung		ZKI	Mod.ZKI
	%	€	%	€	%	€
K1	36	370,80	63,64	700,00	1,77	1,89
K2	16	164,80	4,55	50,00	0,28	0,30
K3	20	206,00	18,18	200,00	0,91	0,97
K4	20	206,00	9,09	100,00	0,45	0,49
K5	8	82,40	4,55	50,00	0,57	0,61
Sum.	100	1.030,0	100,00	1.100,00		

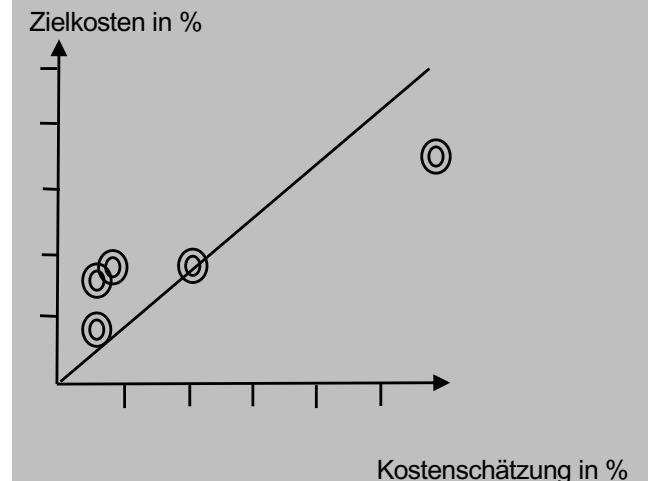
Legende:

ZKI = Zielkostenindex

Mod. = modifiziert, hier anstelle % in €

Sum. = Summe

d) Grafik erstellen



10. Fallstudie: Target Costing in der Wohnungswirtschaft

Ist-Daten herausheben:

K1 Warmmiete:	500,00
K2 Concierge:	50,00
K3 Verpflegung:	200,00
K4 Animation:	100,00
K5 Reinigung:	50,00
Gewinn:	50,00
Verwaltungskosten:	120,00
Verkaufspreis netto:	1.200,00

b) Zielkosten-Prozentwerte ermitteln

Komponenten/Bedeut.	F1	F2	F3	F4	Summe
	Komfort	Erlebnis	Kontakt	Sicherheit	
	70%	10%	10%	10%	
K1 Warmmiete	50%	0%	0%	10%	36%
K2 Concierge	10%	0%	10%	80%	16%
K3 Verpflegung	20%	30%	30%	0%	20%
K4 Animation	10%	70%	60%	0%	20%
K5 Reinigung	10%	0%	0%	10%	8%
Summe	100%	100%	100%	100%	100%

a) Zielkosten berechnen

Zielverkaufspreis	1.200,00
Gewinn	50,00
Verwaltungskosten	120,00
= Zielkosten	1.030,00

c) Zielkostenindizes ermitteln

	Zielkosten		Kostenschätzung		ZKI	Mod.ZKI
	%	€	%	€	%	€
K1	36	370,80	55,56	500,00	1,54	1,35
K2	16	164,80	5,56	50,00	0,35	0,30
K3	20	206,00	22,22	200,00	1,11	0,97
K4	20	206,00	11,11	100,00	0,56	0,49
K5	8	82,40	5,56	50,00	0,69	0,61
Sum.	100	1.030,00	100,00	900,00		

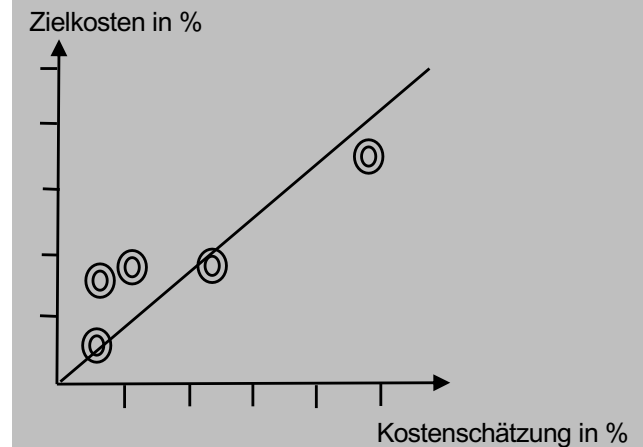
Legende:

ZKI = Zielkostenindex

Mod. = modifiziert, hier anstelle % in €

Sum. = Summe

d) Grafik erstellen





Quelle: Jekel or Hyde,
The Game of Management Accounting
iPhone App Store



Quelle: Jekel or Hyde,
The Game of Management Accounting
iPhone App Store

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard-Fallstudie Transfersicherung	Zielkostenrechnung	Co. Grundlagen Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB Cashflow-Rechnungen Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Prüfen: Budgetierungsprozesse Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse	

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Berichterstattung: Notationskonzept Controlling Kommunikation Balanced Scorecard Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard-Fallstudie Transfersicherung		Co. Grundlagen Co. Zukunft Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB Cashflow-Rechnungen Zielkostenrechnung Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Prüfen: Budgetierungsprozesse Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse	