

# Target Costing im Schiffbau

Kundenorientiertes Kostenmanagement durch Steuerung von Funktionskosten

Dr. Jan O. Fischer,  
Prof. Dr.-Ing. Gerd Holbach

Mit Target Costing werden neue Produkte konsequent nach den vom Markt geforderten Produktmerkmalen und den vom Markt zugelassenen Kosten entwickelt. Während Prozess und Methodik des Target Costing im Maschinen- und Anlagenbau bereits weite Verbreitung gefunden haben, ist im Schiffbau die durchgängige Anwendung dieses Instruments die Ausnahme. Ein Grund hierfür mag darin zu finden sein, dass die komplexen Funktions- und Kalkulationsstrukturen im Schiffbau die Ermittlung von Funktionskosten stark erschweren. Eine funktionsbezogene Kostenanalyse ist jedoch integraler Bestandteil des Target Costing. Vor diesem Hintergrund wurde das System »costfact«, welches das Kostenmanagement im Schiffbau unterstützt, um ein Modul erweitert, mit dem sich die Kosten von Funktionen schnell und einfach berechnen lassen.

## I. Grundidee des Target Costing

Mit Target Costing bzw. marktorientiertem Zielkostenmanagement wird bezweckt, über eine vom Markt ausgehende, kostenorientierte Steuerung von produktbezogenen Unternehmensaktivitäten die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts und somit des Unternehmens zu erhöhen. Anwendungsschwerpunkt ist dabei die Entwicklung neuer Produkte, aber auch bei der Überprüfung und Weiterentwicklung vorhandener Produkte lässt sich Target Costing sinnvoll nutzen.

Eine wichtige Ausgangsgröße beim Target Costing ist der Preis, welchen der Kunde für das Produkt zu zahlen bereit ist. Reduziert man diesen erzielbaren Preis um die angestrebte Gewinnspanne, ergeben sich die maximal erlaubten Gesamtkosten für das Produkt (vgl. Abb. 1).

Um aus den gesamten Zielkosten konkrete Ziel- und Steuerungsgrößen abzuleiten, werden die ermittelten Gesamtzielkosten im Rahmen der Zielkostenspaltung auf einzelne Funktionen heruntergebrochen. Hierfür werden die verschiedenen Funktionen analysiert und ihre jeweilige Bedeutung für den Kunden wird abgeschätzt. Aus dieser Bedeutung wird dann abgeleitet, wie viel die einzelnen Funktionen des Produkts und die diesen Funktionen zugeordneten

Komponenten jeweils kosten dürfen. Dabei wird die Prämisse zugrunde gelegt, dass der Anteil der Kosten einer Funktion an den

gesamten Zielkosten nicht den Anteil überschreiten soll, welche diese Funktion an der Erfüllung der gesamten Kundenanforderungen hat. Abb. 2 veranschaulicht dies anhand eines sehr einfachen Beispiels. Hierbei wird ein Objekt mit drei Funktionen betrachtet. Für jede dieser Funktionen wurde, etwa mit Hilfe von Kundenbefragungen, abgeschätzt, wie hoch ihre Bedeutung im Vergleich zu den anderen Funktionen zu werten ist. Anhand dieser Gewichtungen wurden dann die gesamten Zielkosten auf die verschiedenen Funktionen aufgespalten.

Auf dieser Basis kann dann eine kunden- und kostenorientierte Konzeption des Produktes durchgeführt werden. Wichtig dabei ist, dass Leistungs- und Kostenas-

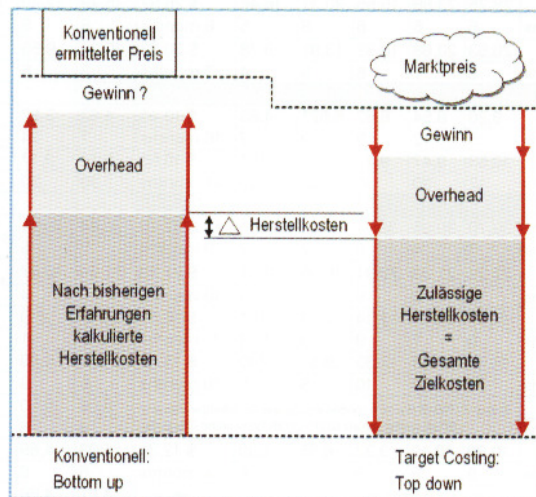


Abb. 1: Ableiten der Zielkosten aus den Marktbedingungen

Objekt	Gewichtung	Zielkosten
Gesamt	100 %	200 T€
Funktion 1	45 %	90 T€
Funktion 2	35 %	70 T€
Funktion 3	20 %	40 T€

**Beispiel:**  
 200 T€ Gesamte Zielkosten  
 x 20 % Gewichtung Funktion 3  
 = 40 T€ Zielkosten Funktion 3

Objekt	MK Plan	FK Plan	HK Plan
07-023 Container 2203	7.246.139	746.161	7.992.300
1000 Baubereitungen	1.144.343	882.471	1.826.814
1000 Stahlblechbau	795.943	855.071	1.362.014
1100 Kesselfuß	22.000		22.000
1105 Lagerstahlblech	53.070		53.070
1110 NF - Bleche < 10 mm	87.692		87.692
1130 NF - Profile	234.436	59.858	294.292
1131 NF - Profile	30.348	45.815	76.160
1140 Stahlguss	842.400	449.403	791.800
1150 Stewerrohr	27.000		27.000
1200 Maschinenraum	140.500	24.000	164.500
1300 Ladersäule			
1400 Hinterschiff			
1500 Deckhäuser und Aufbauten			
1900 Sondernissen im Stahlblechbau			
1300-1 Farbverstrich Außenhaut	208.800	103.400	310.200
1300-2 Sandstrahler			
1300-3 Wechsel Farbsystem			
2000 Ausrüstung für Schiffsbetrieb und -sicherheit	371.190	840	372.030
3000 Ausrüstung für Ladung und Bestimmungszweck			
4000 Ausrüstung und Einrichtung für Besatzung und Fahrgäste			
5000 Konstruktion / Beschreibungen			
6000 Antriebsanlage	5.720.616	50.350	5.770.966
6100 Antriebsmaschinen-Anlage	5.720.616	50.350	5.770.966
6110 Hauptmaschine	5.440.778	23.760	5.464.528
6120 Schwingungsdämpfer	231.000		231.000
6130 Fundamentstützen	29.040		29.040
6140 Kupplungsboizen	6.600		6.600
6150 Halbeschalen	13.200		13.200
6160 Ausfahrten		26.800	26.800
6200 Zusatztriebe			
6300 Getriebe und Kupplung			
6400 Wellenanlage und Propeller			

Abb. 3: Kostenplanung in Baugruppen-Strukturen