

Product Value Management: Produkterfolg entlang des Lebenszyklus ganzheitlich steuern

- Die Produktprofitabilität gerät in vielen Industriegüterunternehmen, insbesondere im Standardbereich bzw. im Mid-Segment, immer stärker unter Druck. Dabei spielen Faktoren wie ein zunehmender außereuropäischer Wettbewerb, eine steigende Volatilität der Absatz- und Beschaffungsmärkte, kürzere Produktlebenszyklen oder ein zunehmend komplexeres Portfolio eine wichtige Rolle.
- Um die Produktprofitabilität effektiv beeinflussen zu können, sind neben einer strukturierten Kunden- und Wettbewerbsorientierung frühzeitige Kostentransparenz und ein durchgängiges Zielkostenmanagement über den Lebenszyklus unerlässlich.
- Auf der Basis von rund 30 Jahren Erfahrung im Zielkostenmanagement sowie den Ergebnissen der Product-Value-Management-Studie wurde ein ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung der Produktprofitabilität über den Lebenszyklus entwickelt. Das so entstandene Product Value Management Framework umfasst die wesentlichen Elemente der Zielsetzung und Erfolgsmessung, die prozessualen und organisatorischen Strukturen sowie Methoden und IT-Systeme zur Unterstützung der Prozesse.
- Der Beitrag zeigt Best Practices zur Optimierung der jeweiligen Handlungsfelder auf.

| Inhalt | Seite |
|--------|---|
| 1 | Product Value Management als ganzheitliches Instrument zur Optimierung der Produktprofitabilität ... 157 |
| 1.1 | Bedeutung des Zielkostenmanagements in der produzierenden Industrie steigt 157 |
| 1.2 | Weiterentwicklung von Zielkostenmanagement zum Product Value Management Framework 157 |
| 1.3 | Product Value Management Studie 2014 159 |
| 2 | Best Practices entlang des Product Value Management Frameworks 160 |
| 2.1 | Durchgängige Verzahnung der Ziele innerhalb der Organisation und der Produktdimensionen 161 |
| 2.2 | IT-Systeme zur Effizienzsteigerung sowie zur Vereinheitlichung der Datenbasis 164 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 2.3 | Erstellung eines einheitlichen und vollständigen Methodenbaukastens entlang des Produktlebenszyklus | 166 |
| 2.4 | Prozessverankerung und -verbindlichkeit | 168 |
| 2.5 | Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in interdisziplinären Organisationen | 170 |
| 2.6 | Festlegung der Erfolgsdimensionen und deren konsequenter Verfolgung | 173 |
| 3 | Hinweise für die Umsetzung | 174 |
| 4 | Literaturhinweise | 174 |

■ **Die Autoren**

Dr. Maximilian Bode, Senior Project Manager im Competence Center Industrial Goods & High Tech. bei Horváth & Partners Management Consultants in Düsseldorf

Daniel Kittelberger, Consultant im Competence Center Industrial Goods & High Tech bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

1 Product Value Management als ganzheitliches Instrument zur Optimierung der Produktprofitabilität

1.1 Bedeutung des Zielkostenmanagements in der produzierenden Industrie steigt

Unternehmen der produzierenden Industrie sehen sich, insbesondere in Mid-Segment und Standardgeschäft, einem zunehmenden Kostendruck ausgesetzt. Dieser entsteht häufig durch internationale, oft kostengünstigere Wettbewerber. Gleichzeitig erfolgt eine Wettbewerbsdifferenzierung in vielen Teilbranchen zunehmend über Dienstleistungen und Digitalisierung der Produkte und weniger über die eigentliche Hardware. Die zunehmende Internationalisierung und Fragmentierung in vielen Märkten bringt häufig eine erhöhte Komplexität in Produktportfolio und Wertschöpfung mit sich. Zusammengenommen führen diese Faktoren häufig zu einem steigenden Druck auf die Produktkosten eines Unternehmens.

Weiterhin steigender Kostendruck auf Produkte zu erwarten

Unternehmen setzen deshalb marktorientiertes Zielkostenmanagement ein, um die Produktentwicklung stärker auf Markt und Kunden auszurichten und gleichzeitig die Produktkosten nachhaltig zu senken.

Allerdings zeigt die Product-Value-Management-Studie¹ von Horváth & Partners, dass ca. 40 % der Entwicklungen zum Produktionsstart ihre definierten Zielkosten verfehlen. Gründe dafür sind häufig, dass den interdisziplinären Herausforderungen in der Praxis oft kein ganzheitlicher Ansatz entgegensteht, sondern vielmehr punktuell implementierte Teilprozesse und Methoden, die ihre Wirksamkeit nicht voll entfalten können.

1.2 Weiterentwicklung von Zielkostenmanagement zum Product Value Management Framework

Basierend auf über 30 Jahren Erfahrung im Zielkostenmanagement, hat Horváth & Partners die Best Practices zu einem umfassenden Ansatz für die Optimierung der Produktprofitabilität über den Produktlebenszyklus weiterentwickelt: dem Product Value Management (PVM) Framework.

Profitabilitäts-optimierung über den Produktlebenszyklus hinweg

¹ Vgl. Bode/Kittelberger, 2014.

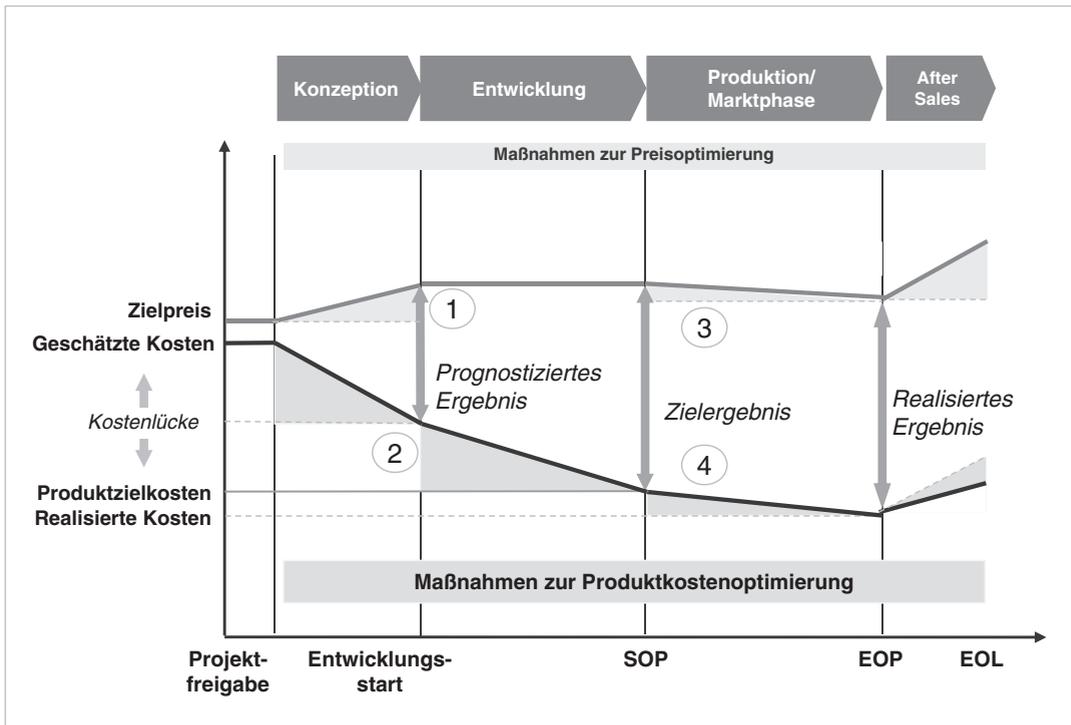


Abb. 1: Profitabilitätsverlauf über den gesamten Produktlebenszyklus

Die Steuerung der Produktprofitabilität ist eine Aufgabe entlang des gesamten Produktlebenszyklus und beinhaltet zwei wesentliche Stellhebel:

1. Maßnahmen zur Preisoptimierung: Wertorientierte Preismethoden bieten Potenziale zur Optimierung des Zielpreises und bilden die Basis für Methoden zur wertorientierten Entwicklung und zur Produktkostenoptimierung (vgl. (1) in Abb. 1). Innerhalb der Marktphase kann eine mögliche Preisdegression durch wertorientierte Verkaufsmethoden (Value-based Selling) und ein lebenszyklusorientiertes Produktmanagement vermindert werden (vgl. (4) in Abb. 1).
2. Maßnahmen zur Produktkostenoptimierung: Der größte Spielraum und Hebel zur Optimierung der Produktkosten besteht während der Konzeptions- und Entwicklungsphase (vgl. (2) in Abb. 1). Durch ein bewusstes und konsequentes Cost Engineering in verschiedenen Funktionseinheiten, wie Einkauf, Produktion, Logistik etc., können die Produktherstellkosten auch noch während der Marktphase optimiert werden (vgl. (3) in Abb. 1).

Durch diese Stellhebel kann die Produktprofitabilität während des gesamten Produktlebenszyklus sichergestellt werden. Der Beitrag fokussiert sich auf die Hebel (1) bis (3).

1.3 Product Value Management Studie 2014

Im Rahmen der PVM-Studie 2014 von Horváth & Partners wurden über 50 namhafte deutsche Industriegüterunternehmen befragt, um die Best Practices im Zielkostenmanagement zu identifizieren. Eine Onlinestudie wurde um Tiefeninterviews u.a. mit den Unternehmen FESTO, Krones, Siemens und TRUMPF ergänzt.

Alle Unternehmen, die an der Onlinestudie teilgenommen haben, wurden anhand der Erfolgsdimensionen „Kostensenkung im Projekt“ und „Methodische Verankerung“ bewertet und in vier Kategorien (*Winner*, organisations- und kostenfokussierte Unternehmen sowie *Beginner*) eingeteilt. *Winner* haben auf Basis ihrer Antworten hinsichtlich beider Dimensionen einen überdurchschnittlichen Wert erreicht, wohingegen *Beginner* in beiden Dimensionen einen unterdurchschnittlichen Wert erzielt haben.

Beginner oder Winner?

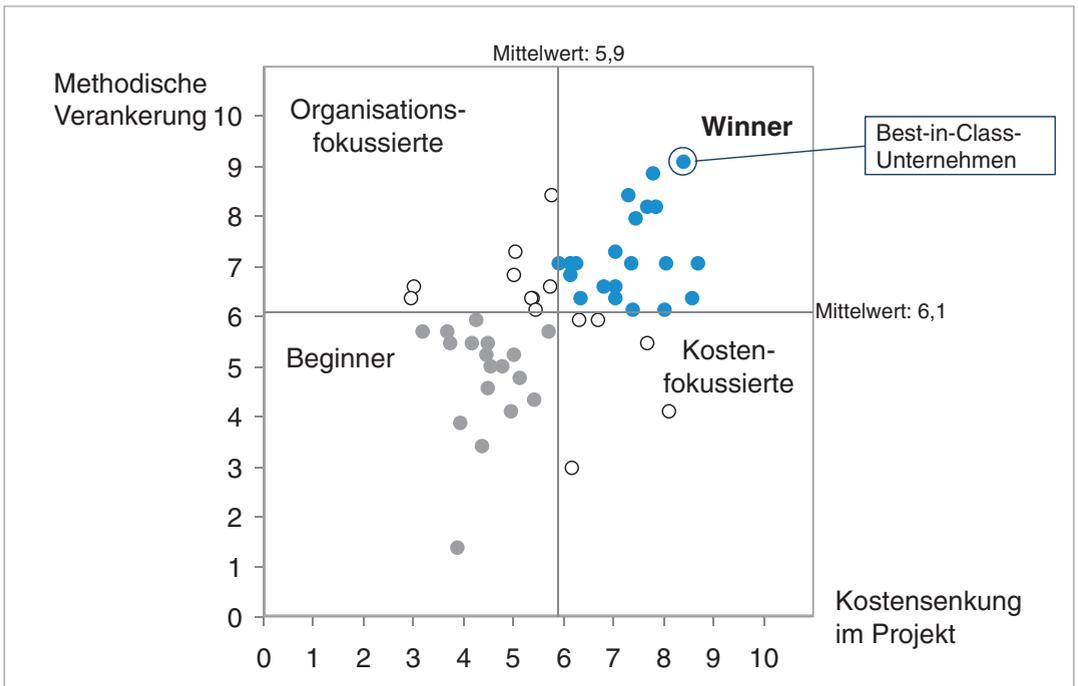


Abb. 2: Einordnung der einzelnen Unternehmen hinsichtlich der beiden Erfolgsdimensionen²

² Vgl. Bode/Kittelberger, 2014, S. 4.

Die Dimension „Kostensenkung im Projekt“ setzt sich aus der Zielkostenerreichungsquote sowie der erzielten Produktkostensenkungen in den einzelnen Phasen zusammen. Bei der „Methodischen Verankerung“ wurden Kriterien wie Erhöhung des Kostenbewusstseins, Erhöhung der Marktorientierung, verbesserte Akzeptanz und Kommunikation sowie die Kostentransparenz über den gesamten Lebenszyklus in der Organisation herangezogen.

2 Best Practices entlang des Product Value Management Frameworks

Das PVM Analyseraster dient der schnellen und umfassenden Identifikation von Optimierungspotenzialen

Das Analyseraster des PVM-Ansatzes umfasst alle relevanten Handlungsfelder und stellt sicher, dass Zielkostenmanagement ganzheitlich betrachtet wird. Die Ergebnisse der PVM-Studie zeigen deutlich, dass eine isolierte Optimierung eines Handlungsfelds, z.B. der Kalkulation und Ableitung von Zielkosten, nicht die erwünschten Ergebnisse zur Folge hat. Nur wenn die Rahmenbedingungen in allen Handlungsfeldern gleichermaßen konsistent gestaltet werden, kann eine so interdisziplinäre Aufgabe erfolgreich umgesetzt werden. Zum Beispiel können auch sehr gute Prozesse ohne eine angemessene IT-Unterstützung zu einem hohen administrativen Aufwand und zur Frustration im Team führen. Sind die Verantwortlichkeiten für Kostenziele innerhalb der Organisation nicht klar geregelt, werden diese nicht als verbindlich gehandhabt oder es kommt sogar zu internen Zielkonflikten. Beispiele aus der Praxis gibt es unzählige.

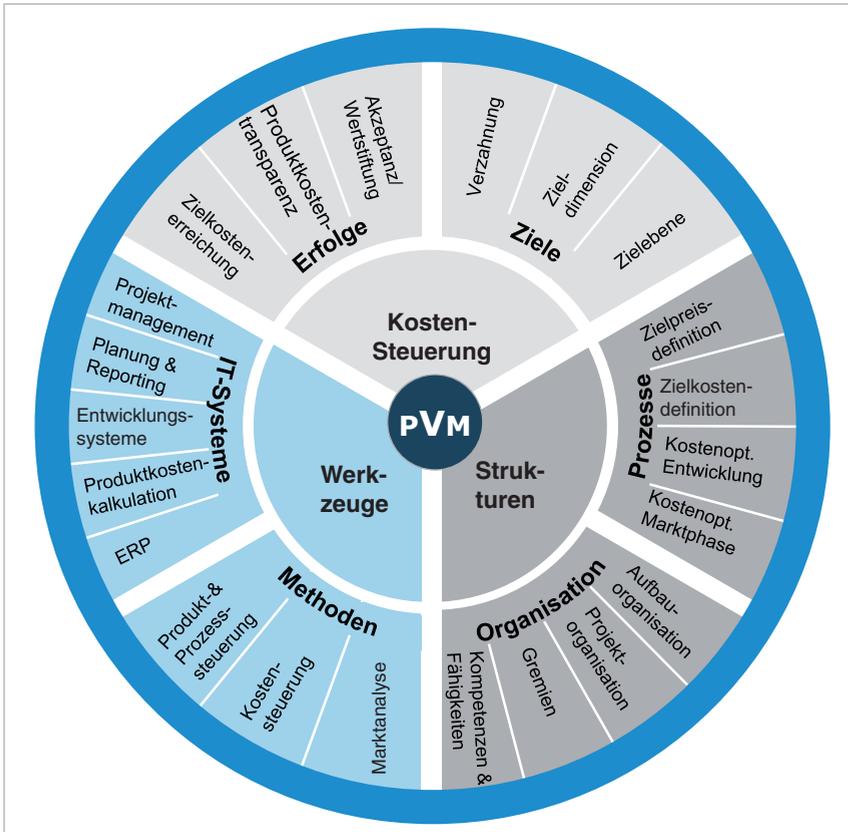


Abb. 3: Analyseraster des Product-Value-Management-Ansatzes von Horváth & Partners

2.1 Durchgängige Verzahnung der Ziele innerhalb der Organisation und der Produktdimensionen

Die Festlegung der Dimensionen, welche Zielkosten abgeleitet, definiert und überwacht werden, ist für die Steigerung der Profitabilität insgesamt von großer Bedeutung. Durch einen hohen Detaillierungsgrad der Zielkostendefinition können im laufenden Prozess die Kostenreduktionsziele zur Schließung einer Zielkostenlücke auf mehreren Produkt-, Prozess- und Bereichsdimensionen definiert und nachgehalten werden.

Notwendige
Detailliertheit der
Kostenziele hängt
vom Projekttyp ab

Die Festlegung der Zielkosten erfolgt in der Regel top-down, d.h. die Zielkosten werden zunächst für das gesamte Produkt definiert und im Anschluss einzelnen Produktkomponenten oder -funktionen zugewiesen.³ Ausnahmen bilden z.B. funktionale Module in modularen Produktarchitekturen.

Die Definition eines einzigen Kostenziels für ein Entwicklungsprojekt bis zum Ende der Entwicklungsphase ermöglicht in der Regel keine ausreichende Kontrolle, so dass Ziele je Phase im Lebenszyklus definiert werden sollten.

Kostenreduktionsziele werden also in verschiedenen Dimensionen vergeben, typischerweise sind dies:

1. Produkthierarchie
2. Phasen des Produktentstehungsprozesses
3. Verantwortliche Funktionseinheiten für die Kostenreduktion

Bei der Produkthierarchie können die Kostenziele sowohl für eine Produktfamilie, das gesamte Produkt als auch für Baugruppen oder einzelne Komponenten definiert werden. Der optimale Detaillierungsgrad hängt einerseits davon ab, auf welcher Ebene die Produktkosten sinnvoll gesteuert werden können (bzgl. Beeinflussbarkeit und Verantwortlichkeit) und andererseits davon, wie detailliert Zielkosten (z.B. für den Projekt-einkauf) vorliegen müssen.

Die Schließung der initialen Zielkostenlücke kann, im Sinne einer definierten „Anflugkurve“ der Zielkostenerreichung, auf die einzelnen Produktentstehungsphasen heruntergebrochen werden. Die Erreichung der jeweiligen Kostenreduktionsziele sollte dabei als Bestandteil der Kriterien zur Meilensteinerreichung für den Übergang zur nächsten Phase genutzt werden. Die Erreichung der Kostenziele wird in der Regel durch mehrere Funktionseinheiten beeinflusst. Grundsätzlich können die Zielkosten nur im Team erreicht werden. Dennoch kann es unter Umständen sinnvoll sein, den beteiligten Funktionseinheiten wie der Entwicklung, Produktion und Einkauf individuelle Kostenreduktionsziele zu setzen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Zielerreichung in der Dimension, z.B. über ein entsprechendes Maßnahmentracking auch nachverfolgt werden kann.

Bei der Detailierung der Kostenziele auf verschiedene Dimensionen sollte auf die Zielkongruenz geachtet werden. Zum Beispiel sollten die Zielkosten, die aus einer modularen Architektur resultieren nicht die Zielkosten des Produkts konterkarieren. Die Zielsetzung in der Werksteuerung sollte z.B. die Zielkostenerreichung bei Neuprodukten unterstützen.

³ Vgl. Schopf/Sauter/Bode, 2010, S. 288 ff.

Tipp: Aufwand gegen Nutzen des Detaillierungsgrads abwägen

Bei der Festlegung einer multidimensionalen Zielmatrix sollte beachtet werden, dass die Festlegung der jeweiligen Zielwerte den Aufwand in der Kalkulation und Verfolgung deutlich erhöht. Das heißt, die machbare Detaillierungstiefe sollte der vorhandenen Systemunterstützung Rechnung tragen. Weiterhin sollte die Ausprägung abhängig vom Projekttyp gewählt werden, um den Kosten-Nutzen-Aspekt ebenfalls zu berücksichtigen. Für strategisch bedeutsame Projekte, welche einen hohen Umsatz- oder Deckungsbeitragsanteil haben, ist eine höhere Detaillierung der Ziele eher angebracht als bei kleineren Nachfolgeprojekten mit geringem Innovationsgrad.

Insbesondere, wenn für PVM eine eigene organisatorische Einheit eingerichtet ist, sollten ähnlich wie bei einer Balanced-Scorecard-Logik nicht nur auf Herstellkosten abgestellt werden. Darüber hinaus sollten auch Entwicklungskosten, Prozessziele (z.B. Durchlaufzeit, Prozessqualität, Automatisierungsgrad), Kundenziele (z.B. Kundenzufriedenheit, Steigerung der internen Akzeptanz, der Kostentransparenz) und auch Mitarbeiter- bzw. Potenzialziele definiert werden (z.B. Kompetenzaufbau für bestimmte Methoden oder Technologien).

PVM-Ziele müssen mit den Unternehmenszielen harmonisiert sein

Hierbei sollte insbesondere auf die Verzahnung der Ziele, einerseits mit der gesamtorganisatorischen Strategie und andererseits mit den übergreifenden Zielen anderer relevanter Funktionseinheiten, wie beispielsweise Forschung & Entwicklung (F&E), Einkauf, Produktion sowie der Finanzorganisation geachtet werden. Dadurch lassen sich die Akzeptanz der definierten Ziele sowie die nachhaltige Verfolgung derselben steigern und sicherstellen.

Für den Bereich der Zieldefinition lassen sich somit die folgenden Gestaltungsempfehlungen definieren:

- Die Zielverzahnung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens muss sichergestellt sein.
- Die Detailierung und Ausprägung der Kostenziele in den einzelnen Dimensionen sollte für verschiedene Projekttypen definiert werden. Je höher die strategische oder finanzielle Bedeutung eines Projekts, desto höher sollte der Detaillierungsgrad der Kostenziele sein.
- Mögliche Zieldimensionen können die Produkthierarchie, die Produktentstehungsphasen sowie Unternehmensfunktionen sein.
- Kostenreduktionsziele sollten mit anderen, in dem Prozess beteiligten Funktionseinheiten abgestimmt und verknüpft werden.
- Falls eine organisatorische Einheit für PVM vorhanden ist, sollten neben Kostenreduktionszielen, in Anlehnung an die Balanced Scorecard, ebenfalls Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- bzw. Potenzialziele definiert werden.