



cutting through complexity

CONSULTING

Value & Cost Engineering

Lebenszyklusmanagement
im Einklang mit Kunde,
Wettbewerb und
Unternehmen





Produkte werden häufig losgelöst von Kunden und Wettbewerb „im stillen Kämmerchen“ entwickelt.

Kosten und Differenzierung

Die Produktlebenszyklen werden kürzer und der Kosten- und Wettbewerbsdruck nimmt zu

Die globalen Märkte sind in den letzten Jahren einem rapiden Wandel ausgesetzt. Traditionell gewachsene Strukturen in der Entwicklung, der Produktion und dem Einkauf entsprechen oftmals nicht mehr den heutigen Anforderungen an Flexibilität, Transparenz und Schnelligkeit. Dabei sind sie gemeinsam notwendig, um Stückkosten positiv zu beeinflussen. Hinzu kommt, dass die Produktlebenszyklen deutlich kürzer werden und durch den globalen Wettbewerb die Kosten massiv unter Druck geraten.

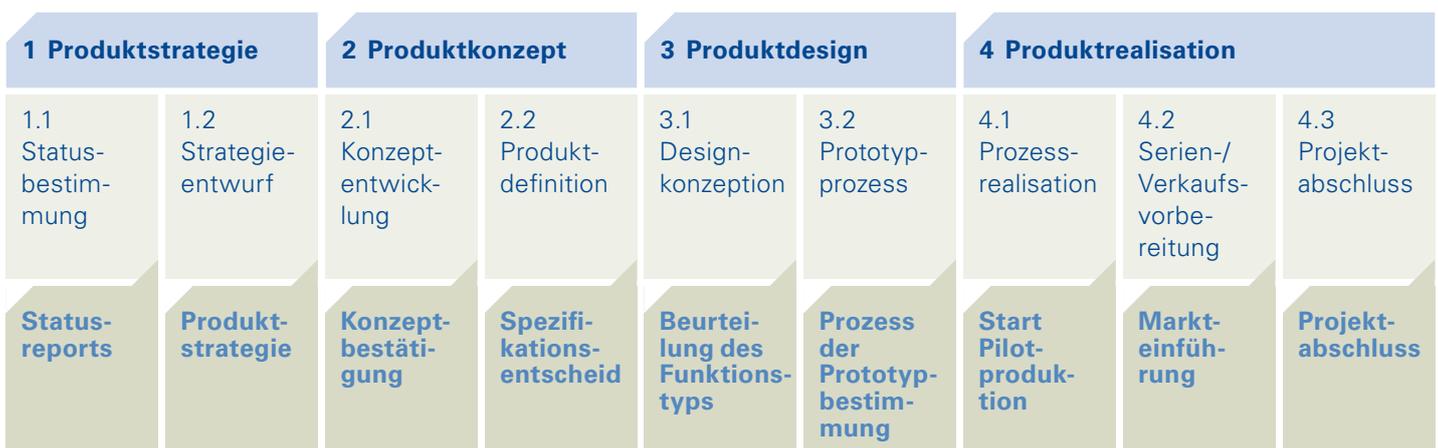
Die Fähigkeit, Produkte kunden- und marktgerecht zu entwickeln und zu optimieren, wird in einer Zeit sinkender Margen immer wichtiger. Während es früher ausreichte, gute Produkte auf den Markt zu bringen, die sich dann quasi von selbst verkauften (sogenannte Produktorientierung¹), muss heute der richtigen Produktstrategie und dem Produktentstehungsprozess (Abbildung 1) besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Über den Erfolg eines Produkts entscheiden in der Regel die Zeit bis zur Marktreife sowie die marktspezifische

Ausrichtung hinsichtlich Kunde und Wettbewerb. Produkte müssen alle notwendigen Kundenbedürfnisse erfüllen, sollten aber gleichzeitig nicht mit kostentreibenden, überflüssigen Funktionen ausgestattet sein, die vom Kunden nicht honoriert werden und somit gegenüber dem Wettbewerb einen Kostennachteil darstellen. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes, mit dem Strategien, Anforderungen und damit Kosten direkt und cross-funktional bearbeitet werden – das heißt unter Einbindung von Forschung und Entwicklung (F&E), Ein-

kauf, Produktion, Qualität, Marketing, Vertrieb, Controlling und Produktmanagement –, ist essenziell und erfolgskritisch für Unternehmen. KPMG unterstützt Klienten mit einem strukturierten, skalierbaren und in der Praxis erprobten Ansatz. Durch den gezielten Einsatz von Value & Cost Engineering können Unternehmen ihre Produktkosten reduzieren und somit ihre Margen erhöhen. Parallel würde die Zeit bis zur Marktreife verkürzt und Änderungskosten in den nachfolgenden Schritten des Produktentwicklungsprozesses würden vermieden.

Abbildung 1
Produktentstehungsprozess



Quelle: KPMG

¹ Vergleiche Michael Kleinaltenkamp/Wulff Plinke (Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-To-Business Marketing, Berlin et al. 2000, Seite 108ff.



KPMG verfügt über
Value & Cost Engineering-
Expertise in den ver-
schiedensten Branchen.

Die Herausforderung Lebenszyklusmanagement im Einklang mit Kunde, Wettbewerb und Unternehmen

Produktentwicklung erfolgt in vielen Variationen. Von der reinen Bauchentscheidung bis hin zum komplexen Gate-Delivery-Prozess in der Automobilindustrie werden neue Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht. Die Messung, ob tatsächlich das richtige Produkt entwickelt wurde, erfolgt jedoch oftmals erst mit der Auswertung der Umsatzzahlen und Deckungsbeiträge; ein Luxus, den sich viele Unternehmen auf lange Sicht nicht erlauben und leisten können. Wie können Misserfolge und Produkte mit zu geringen Margen bereits bei Markteinführung oder im Lebenszyklus vermieden werden?

Value & Cost Engineering (VCE) ist ein systematischer Ansatz, um Wert (Value) und Kosten (Costs) von Produkten oder Services zu optimieren. Dabei werden Funktionen und Kosten mit dem Ziel analysiert, ihr Verhältnis zueinander und damit den Wert des Produkts zu verbessern, ohne dabei notwendige Grundfunktionen infrage

zu stellen. Der Wert kann demnach entweder durch die Verbesserung von Funktionen oder die Reduzierung von Kosten positiv beeinflusst werden. Grundsätzlich stehen hierfür verschiedene Methoden und Werkzeuge (Abbildung 2) zur Verfügung, die kunden- und projektspezifisch zum Einsatz kommen.

Abbildung 2

VCE-Methoden und -Werkzeuge





Die Ingenieure und
Spezialisten von KPMG
arbeiten gemeinsam
mit dem Kunden
auf Augenhöhe.

Strategische Planungsinstrumente wie zum Beispiel Marktanalysen dienen dazu, im Rahmen des Projektstarts (Analysephase) die Gegebenheiten des Marktes zu beschreiben, zum Beispiel Marktgröße, -wachstum, -anteile, -begleiter, Kundenanforderungen, Trends, Benchmarks und die eigene Position zu bestimmen. Mithilfe eines internen und externen Benchmarkings wird ein möglicher Rückstand zum Wettbewerb und, falls vorhanden, zu anderen Produktionsstandorten des Kunden identifiziert. Darauf aufbauend kommen Kostenmanagementmethoden zum Einsatz, die im Rahmen eines dualen Ansatzes die bestmöglichen Kosten auf Basis von Zielkostenmodellierung ermitteln (Abbildung 3). Parallel werden die Zielkosten auf Basis eines Top-down-Ansatzes, dem sogenannten Target Costing, identifiziert, bei dem ausgehend vom erzielbaren Verkaufspreis die erforderlichen Herstellkosten abgeleitet werden.

Mithilfe eines vereinfachten und in der Praxis erprobten vierstufigen Prozesses (Abbildung 4) wird beschrieben, wie die VCE-Methodik funktioniert und worauf sie basiert. Neben den Markt- und Benchmarking-Ergebnissen bildet der Kunde das Zentrum: Er definiert, für welche Funktionen er bereit ist Geld zu investieren und welche Funktionen überflüssig sind. Eine ausführliche Kundenanalyse sowie Kundenbefragung und Workshops mit einer definierten Peer Group, die aus kaufenden und verlorenen Kunden sowie Kunden des Wettbewerbs besteht, geben Aufschluss über die erforderlichen Funktionen und die damit verbundene Zielkostenstruktur des Produkts.

Abbildung 3
Kundenbeispiel einer Zielkostenmodellierung (Bottom-up)

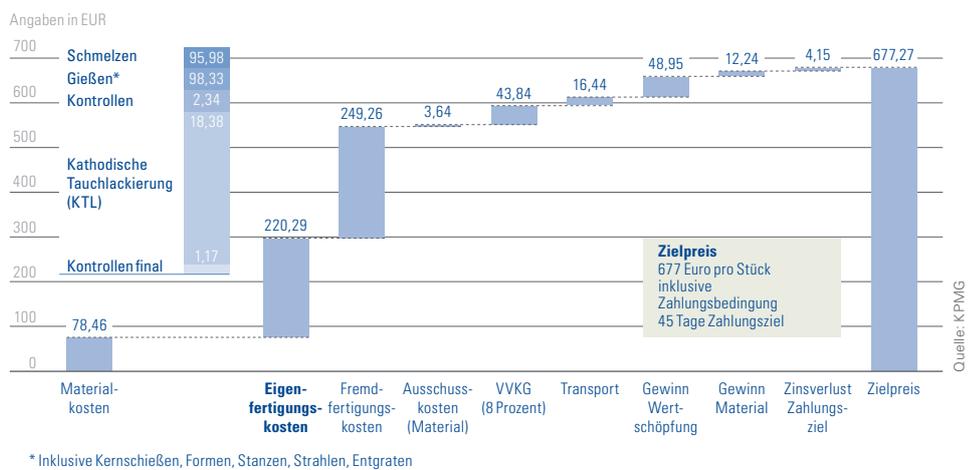


Abbildung 4
Methodische Vorgehensweise im Rahmen eines VCE-Projekts

Anforderungen der Kunden	Produktfunktionen	Funktionen-Kosten-Relation	Verbesserungspotenziale
<ul style="list-style-type: none"> Was erwartet der Kunde? Wie werden die Anforderungen priorisiert? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Funktionen erfüllen die Anforderungen? Auf welche Weise beeinflussen die Funktionen die Anforderungen? 	<ul style="list-style-type: none"> Welches Wert-Kosten-Verhältnis haben die Lösungen oder Komponenten? Aktuelle Kosten versus Zielkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung und Priorisierung der Einsparpotenziale Definition der Voraussetzungen Anpassung des Projektplans

Diese Methoden sind in vielen Unternehmen bekannt, werden erfahrungsgemäß jedoch nicht ganzheitlich und in Kombination angewendet, sodass kein umfassendes Gesamtbild entsteht und wertvolle Informationen unbeachtet

bleiben. Der Dreiklang aus Kunde, Wettbewerb und dem eigenen Unternehmen ist das Fundament für eine ganzheitliche Vorgehensweise, um Produkte wettbewerbsfähiger zu machen.

Exkurs Praxiserprobter Ansatz zur Produktkostensenkung und Ausrichtung auf den Markt

Im folgenden Praxisbeispiel wurde ein Kernprodukt eines international agierenden Maschinenbauunternehmens im Rahmen eines Re-Designs optimiert und auf den Markt ausgerichtet. Dabei konnten die Herstellkosten um über 40 Prozent gesenkt werden.

Ausgangssituation

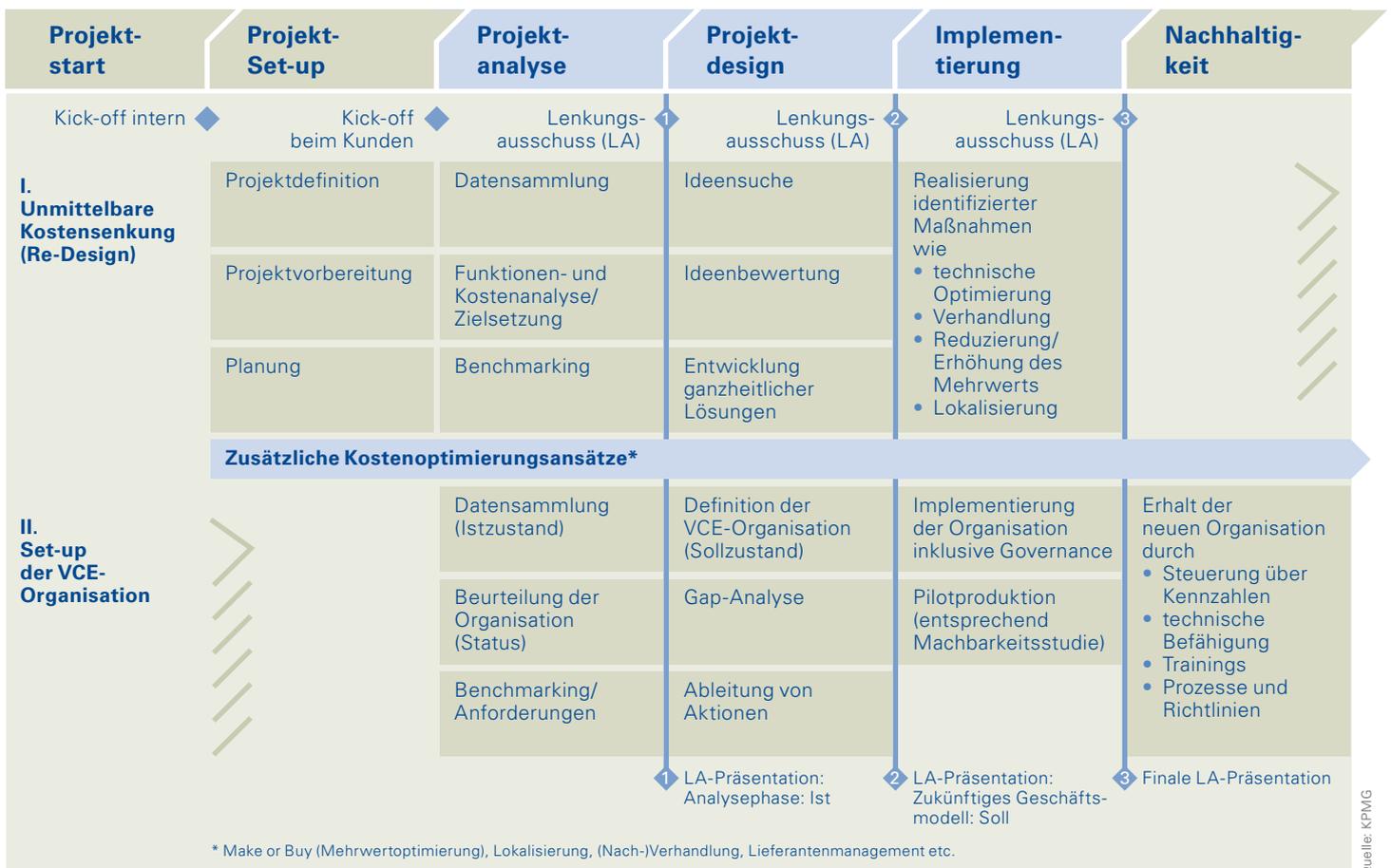
Ein deutscher Maschinenbauerhersteller, der weltweit Anlagen fertigt und vertreibt, geriet im aggressiven Wettbewerb unter Kostendruck. Das Kernprodukt wies aufgrund der sinkenden Verkaufspreise nur noch sehr geringe Margen aus. In Südostasien wurden

die Produkte monatlang subventioniert, da Wettbewerber unter den Selbstkosten des Mandanten anboten. Weder die international bekannte und angesehene Marke noch die kommunizierten Alleinstellungsmerkmale des Kernprodukts konnten die Negativbewegung stoppen.

KPMG-Ansatz

In zwei Projektmodulen (Abbildung 5) verfolgte KPMG gemeinsam mit dem Mandanten einerseits eine akute Kostenreduktion und Neuausrichtung des existierenden Kernprodukts in Südostasien und andererseits den Aufbau einer VCE-Organisation, sodass zukünftige Entwicklungen im Dreiklang Kunde, Wettbewerb und Unternehmen erfolgen können.

Abbildung 5
VCE-Ansatz für Re-Design und Aufbau der VCE-Organisation



Ein cross-funktionales Kernteam aus Mitarbeitern aller relevanten Abteilungen wurde zusammengestellt und es wurden Verantwortlichkeiten definiert. Aufbauend auf dem gemeinsamen Projekt-Set-up sammelten die Beteiligten alle relevanten Daten (Desk Research), fehlende Informationen kamen aus dem Bereich Business Intelligence von KPMG sowie aus Primärforschungsergebnissen (Kunden-, Lieferanteninterviews). Das Benchmarking sowohl mit eigenen Produkten als auch mit Produkten des Wettbewerbs sowie die Ergebnisse aus der Kundenbefragung erlaubten es, Defizite zu identifizieren und erste Maßnahmen abzuleiten (Quick Wins). Mit Hilfe von Quality Function Deployment

(QFD) wurden die Anforderungen des Marktes in technische Funktionen übersetzt, denen entsprechende Kosten zugeordnet werden konnten. Über Kreativmethoden ließen sich Maßnahmen identifizieren, die die geforderten Funktionen realisieren und gleichzeitig Kosten reduzieren. Ein begleitendes Maßnahmentracking für alle Projektmitglieder sowie ein Cockpit von Key Performance-Indikatoren (KPIs) für das Management sicherte eine Fertigstellung des Re-Designs im vorgegebenen Zeit-, Qualitäts- und Budgetrahmen.

Die unten stehende Abbildung zeigt eine beispielhafte Auswahl der Methoden und Tools im gewählten Projektansatz.

Ergebnis

Im Rahmen des neunmonatigen Projekts konnten die Herstellkosten (Material- und Fertigungskosten) des Kernprodukts um 40 Prozent reduziert werden. Eine parallel installierte VCE-Organisation wurde mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen versehen, um zukünftig am Markt zu entwickeln und wettbewerbsfähige Produkte zu realisieren. Einkaufs- und Tax-Experten von KPMG haben die Supply Chain, das heißt die internationalen Waren- und Finanzströme bewertet und weitere Einsparmaßnahmen definiert und umgesetzt.

Abbildung 6

Beispielhafte Auswahl von Methoden und Tools im Projekt

Projekt-Set-up	Funktionen- und Kostenanalyse	Benchmarking	Ideenfindung und -bewertung	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> • Projektorganisation • Projektplan • Kapazitätenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionenanalyse • Kostenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen • Positionierung • Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenfindung • Ideenbeschreibung • Potenzialbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmaps • Maßnahmentracking • Key Performance Indicator/s (KPIs)

Quelle: KPMG

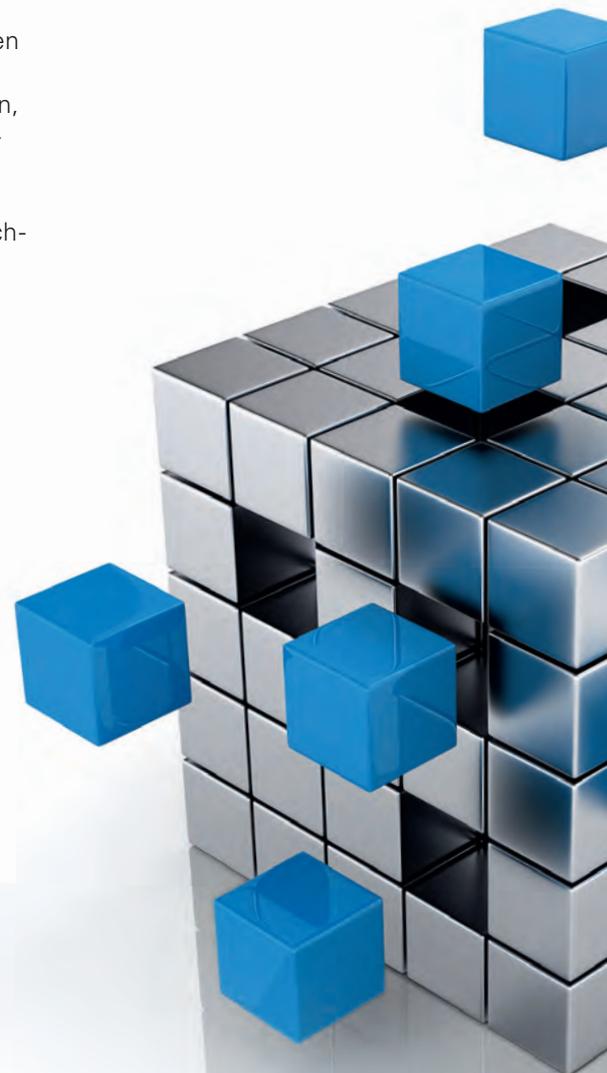
Das Ergebnis

Auf den Markt ausgerichtete Produkte und kontinuierliche Verbesserung der eigenen Positionierung

KPMG-Projekte im Mittelstand und im deutschen Maschinenbau zeigten im Rahmen von Re-Designs bereits bestehender Produkte Einsparpotenziale von bis zu 40 Prozent auf die Herstellkosten. Grundvoraussetzung für den Erfolg eines VCE-Projekts ist eine initiale Transparenz zu Projektbeginn sowie ein funktional übergreifender Ansatz im Unternehmen, bei dem Vertreter aus F&E, Einkauf, Produktion, Qualität, Marketing, Vertrieb, Controlling und Produktmanagement ein Kernteam bilden.

Transparenz zu Projektbeginn und die Definition belastbarer und valider Ziele sind maßgeblich für den Erfolg eines VCE-Projekts. KPMG setzt für den Datenabzug sowie die Validierung eigens entwickelte Templates und Tools ein, die dem Kunden während und nach dem Projekt zur weiteren Nutzung überlassen werden. Des Weiteren werden alle Projektmitglieder in den erforderlichen Methoden und Tools geschult, sodass die Nachhaltigkeit eines Projekts im Rahmen von Folgeprojekten ohne externe Unterstützung ermöglicht wird. Die kontinuierliche Anwendung der VCE-Methodik macht den Dreiklang aus Kunde, Wettbewerb und Unternehmen beherrschbar und erlaubt es, die eigene Position stetig auszubauen.

KPMG unterstützt Mandanten bei der Definition und Umsetzung eines ganzheitlichen, nachvollziehbaren und nachhaltigen Projektvorgehens in ihrem Unternehmen. Dabei werden Märkte, Produkt- und Technologiestrukturen, Produktionskompetenzen, Wertschöpfung und Kosten individuell berücksichtigt. KPMG liefert die Basis für weitere strategische Überlegungen, bestehende Produkte nachhaltig zu optimieren und neue, auf den Markt ausgerichtete Angebote zu entwickeln.



Bestens für Sie aufgestellt

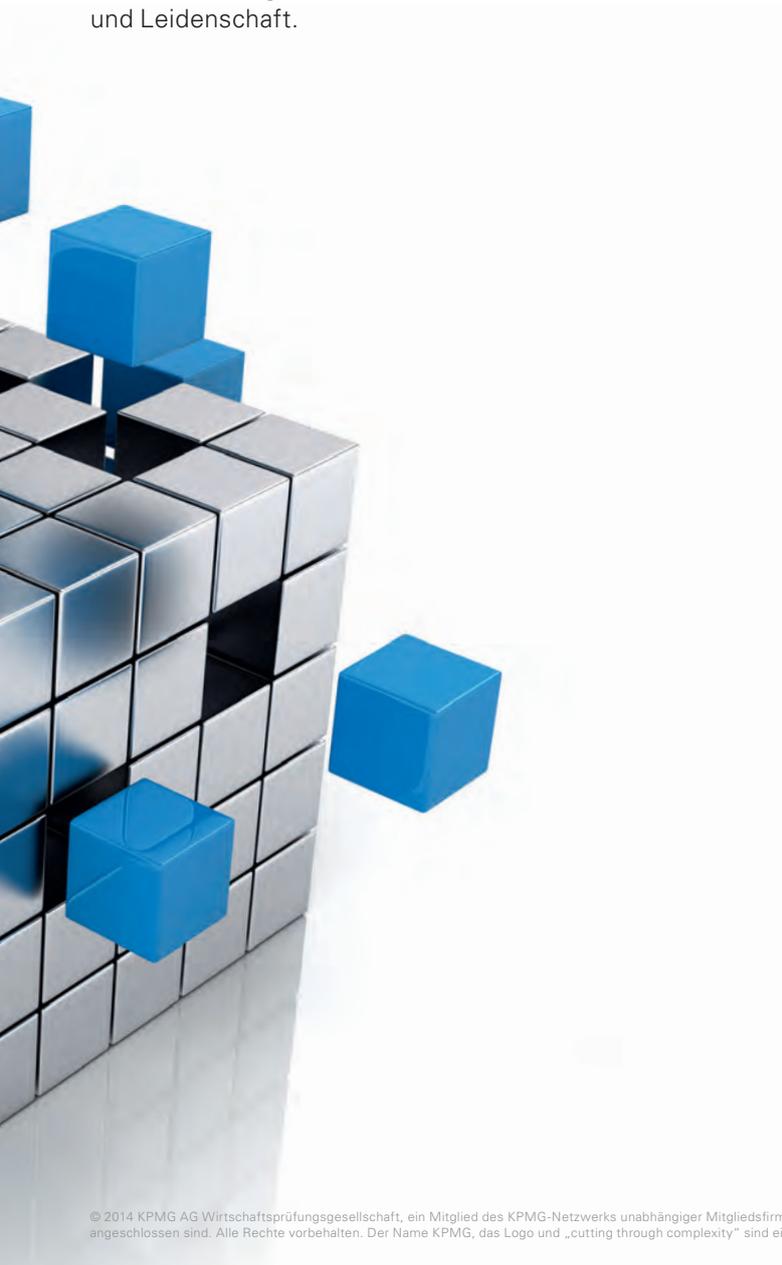
Das Strategy & Operations-Team von KPMG

Globales Know-how für Unternehmen vor Ort

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 155.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service zu bieten. Unser Handwerkszeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft.

Unser fundiertes Fach- und Branchenwissen gibt unseren Kunden Sicherheit. Sicherheit, die sie brauchen, um ihre Ziele zu verwirklichen. Unsere Experten zeigen Unternehmen geschäftliche Chancen auf und helfen ihnen, Entwicklungen mitzubestimmen und ihre Wachstumsziele zu erreichen.

Wir stehen für Sie bereit. Sprechen Sie uns an!



Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ganghoferstraße 29
80339 München

Wolfgang Grassl

Partner, Strategy & Operations
T +49 89 9282-3819
wgrassl@kpmg.com

Marcel Schondey

Manager, Strategy & Operations
T +49 89 9282-4064
mschondey@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Bildnachweis: S. 1: © richterfoto/iStockphoto;
S. 2: © fotostorm/iStockphoto; S. 4: © kuelcuc/iStockphoto;
S. 6: © NathanJamesCox/iStockphoto; S. 10/11: © Sashkinw/iStockphoto