



# Produktkostenmanagement als Treiber der Wettbewerbsfähigkeit

Ganzheitliche Produktoptimierung



TARGUS works.

**TARGUS**  
Management Consulting

## **TARGUS Expertise**

### **Produktkostenmanagement**

Die Optimierung der Produktkosten ist ein wesentlicher Baustein für den Erfolg eines Unternehmens. Jedoch können Produktkosten oftmals nicht isoliert betrachtet werden. Weitere Faktoren wie Kundennutzen (Wert), Lebenszykluskosten und Nachhaltigkeit spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die richtige Auswahl der Faktoren und deren Optimierung ist eine unternehmerische Herausforderung, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Für diese Herausforderung haben wir mit unseren maßgeschneiderten Ansätzen, basierend auf unserem umfangreichen Methodenkoffer, die perfekte Antwort.

Seit der Gründung im Jahr 2001 hat TARGUS über viele erfolgreiche Projekte hinweg signifikante Expertise im Bereich Produktkostenmanagement (Product Cost Management, PCM) aufgebaut und wurde insbesondere für seine Umsetzungsstärke mehrfach ausgezeichnet.

Damit sind wir der ideale Partner auch für Ihr Unternehmen.

<b>Produktkosten- management mit TARGUS</b>	<b>TARGUS works – for you</b> ..... 4 Mit technischer Expertise und innovativen Methoden schnell und effizient ans Ziel
	<b>Methoden für das Produktkostenmanagement</b> ..... 5 Unser Methodenkoffer für maßgeschneiderte Lösungen
	<b>Balance zwischen Kosten und weiteren Zielgrößen</b> ..... 6 Parallele Optimierung mehrerer Zielgrößen
<hr/>	
<b>Projektvorgehens- weisen</b>	<b>Produktkostenoptimierung mit maßgeschneiderten Ansätzen aus bewährten Methoden</b> ..... 8 Faktenbasierte Entscheidungen mit dem Kernkostenansatz
	<b>Frühzeitige Kostenbeeinflussung mit Design-to-Cost</b> ..... 10 Schaffung von Kostenbewusstsein und Transparenz
	<b>Nachhaltiges Produktdesign</b> ..... 12 Entwicklung von Produkten nach Kosten- und ESG-Gesichtspunkten
	<b>Wirtschaftlichkeit über die gesamte Produktpalette</b> ..... 14 Das eigene Produktportfolio optimal aufstellen und auslegen
<hr/>	
<b>Sicherstellen der Umsetzung</b>	<b>TARGUS works – Realisierung Ihrer Potentiale</b> ..... 16 Nur umgesetzte Maßnahmen zählen
<hr/>	
<b>Organisatorische Verankerung</b>	<b>Nachhaltige Effekte durch Befähigung der Organisation</b> ..... 18 Wir streben danach, uns selbst überflüssig zu machen
<hr/>	
<b>Lernen Sie TARGUS kennen</b>	<b>Schnelle Transparenz zu den Handlungsfeldern</b> ..... 20 Entwicklung einer Roadmap und Priorisierung im Rapid Product Cost Assessment
	<b>TARGUS-Kompetenzen in der verarbeitenden Industrie</b> ..... 21 Wir helfen, wo immer es erforderlich ist
	<b>Über uns</b> ..... 22 Unser Einsatz für Ihren Erfolg

# Produktkostenmanagement mit TARGUS



## TARGUS works – for you

Mit technischer Expertise und innovativen Methoden schnell und effizient ans Ziel

### Herausforderungen

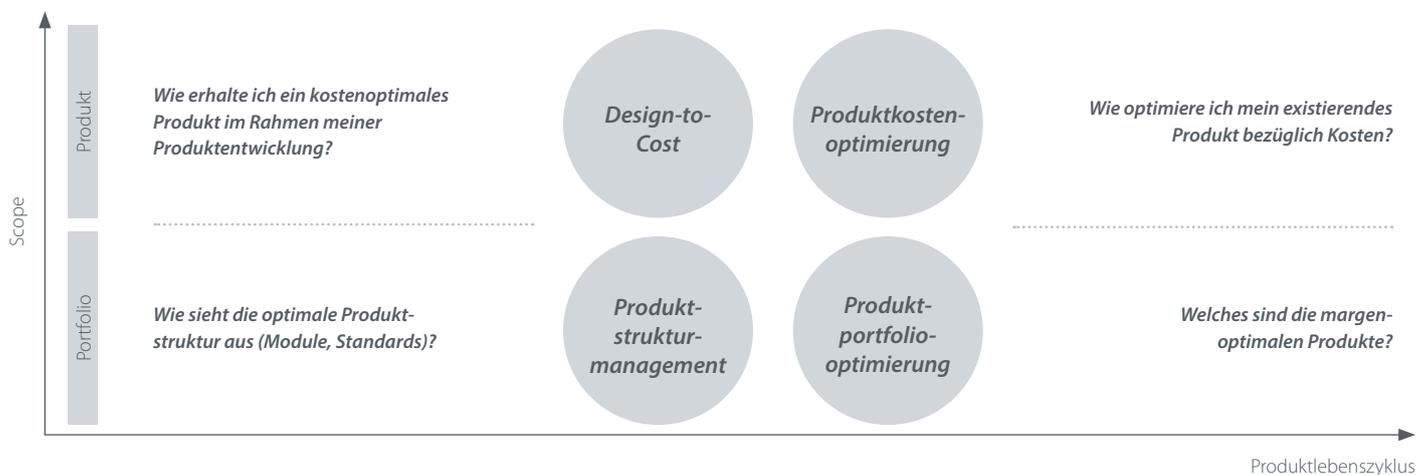
Unternehmen stehen heutzutage vor zahlreichen Herausforderungen. Eine davon ist der gestiegene Kostendruck, der vielfach durch verschärften internationalen Wettbewerb entsteht. Themen wie Materialverfügbarkeit und erhöhte Produktkomplexität durch Anforderungen an Lieferketten oder den CO<sub>2</sub>-Footprint führen zu mehrdimensionalen Optimierungsproblemen.

### Lösung und TARGUS Faktor

Aufgrund der Vielfalt der Herausforderungen sollte die Lösung individuell gestaltet werden. TARGUS hat dafür einen bewährten Methodenkoffer mit zahlreichen Tools entwickelt. Auf Basis der zu optimierenden Zielgrößen und der kundenspezifischen Herausforderungen wählen wir die effektivsten Werkzeuge aus, passen sie bedarfsgerecht an und integrieren sie in unser Projektvorgehen.

Unsere Vorgehensweise ist immer zielgenau auf den konkreten Kundenbedarf abgestimmt. Als Beispiele stellen wir im Folgenden häufig vorkommende Archetypen von Projekten vor (untenstehende Darstellung).

TARGUS steht für Umsetzungsstärke und nachhaltige Ergebnisse. Das bedeutet für uns nicht nur eine konsequente Begleitung der Maßnahmen bis zur Umsetzungsentscheidung, sondern auch die Sicherstellung einer dauerhaften Kostenarbeit durch die Befähigung Ihrer Organisation.



# Methoden für das Produktkostenmanagement

## Unser Methodenkoffer für maßgeschneiderte Lösungen

TARGUS bietet maßgeschneiderte Lösungen, die durch ein umfangreiches und breites Spektrum von Methoden und Werkzeugen erzielt werden.

Einige dieser Verfahren zur Optimierung sind allgemein bekannt, werden jedoch oft nicht konsequent oder falsch angewandt. Andere Vorgehensweisen sind nur Experten geläufig – etwa die Optimierung von Produktanforderungen durch Auswertung von Social-Media-Daten, die systemübergreifende Optimierung von Produkten entlang von Wirkketten oder aber methodische Ansätze wie TRIZ zur systematischen Lösungsfindung. Auch die Optimierung des Produktwertes über den Ansatz der

Kernkosten ist lediglich in einigen wenigen Unternehmen etabliert.

Die für PCM eingesetzten Werkzeuge lassen sich generell wie folgt klassifizieren:

- Methoden zur Schaffung von Transparenz
- Methoden zur technischen Optimierung
- Methoden zur kommerziellen Optimierung

Flankiert wird unser Ansatz von effizienten und motivierenden Workshopformaten, basierend auf unseren Projektmethoden. TARGUS hilft Ihnen, die für Ihr Unternehmen geeignetsten Methoden zu identifizieren und in einem individuellen Projektvorgehen anzuwenden – so erzielen Sie optimale Ergebnisse.

Unterstützt wird PCM in immer stärkerem Maße durch spezielle IT-Tools. Diese dienen der Erstellung von Zielkostenmodellen, der Verwaltung und Nachverfolgung von Optimierungsideen sowie der Dokumentation von internen und externen Best Practices und Benchmarks.

### Auszug aus dem TARGUS-Methodenkoffer

Transparenz			Technische Hebel		Kommerzielle Hebel	Projektmethoden	
BoM-Analyse	Social-Media-Analyse	Kostentreiber-Analyse	Design-to-X	Anforderungsoptimierung	Faktenbasierte Lieferanten-Verhandlung	Integriertes Projekt-Team (IPT)	Maßnahmen-datenbank
CO <sub>2</sub> -Bilanzierung	Benchmarking	Variantenbaum	TRIZ 4.0	Design for Manufacture-and-Assembly	Make-or-Buy (MoB)	PCM-Akademie	Kreative Ideen-generierung
Teardown	Linear Performance Pricing (LPP)	Should Costing	Co-Innovation	Design-Struktur-Matrix	Parametrisierung	Logikbaum	Lieferanten-Workshop

# Balance zwischen Kosten und weiteren Zielgrößen

## Parallele Optimierung mehrerer Zielgrößen

### Produktwertsteigerung

Eine reine Kostenbetrachtung bei der Produktgestaltung und -optimierung greift in den meisten Fällen zu kurz: Produkte müssen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Funktionalität bzw. Wertigkeit und Verkaufspreis aufweisen,

da ein Kunde in der Regel nur für die von ihm benötigten Funktionen zahlt. Overengineering und die Lösung von Problemen, von deren Existenz der Kunde nichts weiß, lassen sich nicht über einen höheren Verkaufspreis realisieren oder führen zu einem Verlust von Marktanteilen. Dies ist bei Produkten allerdings vielfach der Fall, da Entscheidungen über Funktionalitäten zu wenig systematisch hergeleitet werden.

Idealerweise kommen beide Hebel in Kombination zum Einsatz.

Um die passenden Funktionen zu bestimmen, müssen die Kundenanforderungen und der Zusammenhang zwischen Funktionen und Kosten systematisch bewertet werden. Die pragmatischen Methoden, die wir hierbei anwenden, variieren je nach Produkt bzw. Markt und Kunde. Sie beinhalten immer Funktions-, Wert- sowie Marktanalysen (u. a. um die Effekte einer Differenzierung im Produktportfolio bewerten zu können). Kundenwünsche und Wertwahrnehmungen lassen sich über Kundenworkshops, Social-Media-Analysen oder Kano- bzw. Conjoint-Analysen ermitteln.

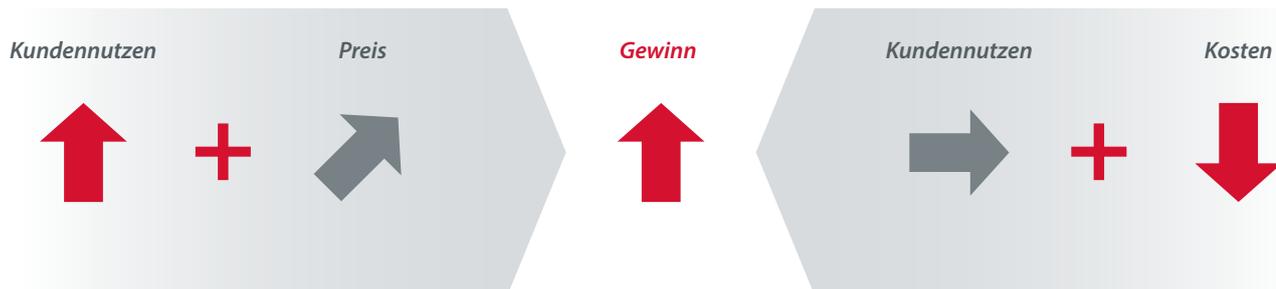
### Ergebnisse

- Bewusstsein über den Zusammenhang zwischen Kosten und Funktionalität
- Ideales Set an Anforderungen pro Marktsegment
- Optimale Produktgestaltung durch systematisch abgeleitete Auswahl an Features

Für ein Unternehmen ergeben sich daraus zwei Hebel zur Profitsteigerung:

- Senkung der Kosten bei gegebenen Anforderungen
- Steigerung des (subjektiv) wahrgenommenen Wertes und somit des Verkaufspreises

## Zwei Wege zum Erfolg mit Produktwertoptimierung



### Obsoleszenzmanagement

Zentrale Voraussetzung für die wirtschaftliche Herstellung eines Produkts ist die rechtzeitige und vollständige Verfügbarkeit der Komponenten.

Eine frühzeitige Fokussierung auf kritische (insbesondere elektronische) Komponenten im Obsoleszenzmanagement ist wichtig, um Lieferengpässe zu vermeiden.

Notkäufe. Der Aspekt der Obsoleszenz kann bei jeder Produktkostenoptimierung im Rahmen der mehrdimensionalen Optimierung berücksichtigt werden.

Durch eine toolbasierte Analyse Ihrer Materialien in Bezug auf die Restlebensdauer kann rechtzeitig auf Alternativen umgestellt werden. Gleichzeitig lassen sich bereits in der Entwicklungsphase geeignete, langfristig verfügbare Komponenten auswählen. Das verhindert vorzeitige und teure Re-Designs bzw.

### Ergebnisse

- Transparenz bzgl. der Verfügbarkeit
- Vermeidung von Lieferengpässen
- Sicherstellen frühzeitiger Reaktionsfähigkeit zur Vermeidung von Mehrkosten

## Mehrdimensionale Optimierung

Aus Unternehmenssicht gilt es, nicht nur die Materialkosten zu optimieren, sondern auch andere Kostenarten zu adressieren, wie Aufwendungen für Werkzeuge und Lieferantenentwicklung oder Investitionen in Produktionsmittel. Ebenso rücken zunehmend nichtmonetäre Zielgrößen in den Fokus, vor allem der CO<sub>2</sub>-Footprint eines Produkts.

Diese Zielgrößen lassen sich nicht unabhängig voneinander optimieren, z. B. führen reduzierte Investitionen in Automatisierung oftmals zu höheren manuellen Montagekosten. Auch ein reduzierter CO<sub>2</sub>-Eintrag, wie er beispielsweise durch den Einsatz von regranulierten Kunststoffen oder „grünem“ Stahl erreicht werden kann, hat vielfach einen gegenläufigen Kosteneffekt.

Mit dem Design-to-Profitable-Sustainability-Ansatz zeigen wir an anderer Stelle dieser Broschüre anhand eines konkreten Beispiels, wie Nachhaltigkeit und Kosten eines Produkts gleichzeitig optimiert werden können.

Unabhängig von den spezifischen Zielgrößen ist es entscheidend, eine objektive Grundlage für die Bewertung potentieller Maßnahmen zu schaffen. Damit können Designentscheidungen faktenbasiert statt nach Bauchgefühl getroffen werden.

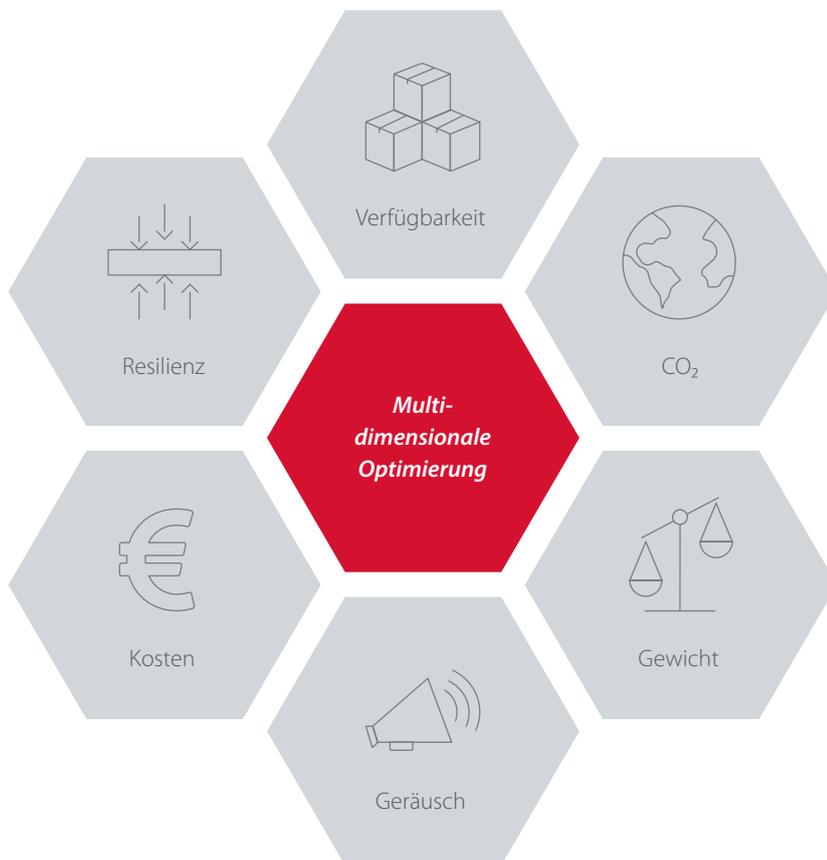
So müssen zum Beispiel bei der Gewichtsreduktion eines Produkts neben den Änderungen der Material- und Fertigungskosten auch die möglichen Auswirkungen auf Verkaufszahlen und Erlöse bewertet werden. Wird zudem die Verfügbarkeit von Bauteilen

verbessert, sind u. a. vermiedene Änderungskosten, mögliche Umsatzverluste und Strafzahlungen an Kunden zu berücksichtigen. Die relevanten Auswirkungen bewerten wir monetär und erfassen sie in einem Impact Model. Es bildet die Basis dafür, das Gesamtoptimum zu finden.

### Ergebnisse

- Objektive Bewertung weiterer Zielgrößen
- Individuelles Kostenmodell
- Gesamtoptimale Entscheidungen

## Dimensionen zur Optimierung



## Projektvorgehensweisen



## Produktkostenoptimierung mit maßgeschneiderten Ansätzen aus bewährten Methoden

### Faktenbasierte Entscheidungen mit dem Kernkostenansatz

Zur Senkung der Produktkosten ist neben der Kenntnis von Methoden, wie sie im TARGUS-PCM-Methodenkoffer enthalten sind, ein stringentes und systematisches Arbeiten zentral. Obschon die Produktkosten in der Unternehmenswirklichkeit präsent sind, wird ihre Optimierung häufig zugunsten des Tagesgeschäfts und im Konflikt mit anderen Zielen nachrangig behandelt. Gerade in der Entwicklungsphase eines Produkts konzentriert sich das Team primär auf die pünktliche Fertigstellung und die vollständige Umsetzung der Kundenanforderungen. Letztere werden oft über die gesamte Lebensdauer eines Produkts als gegebene Rahmenbedingungen betrachtet und nicht hinterfragt.

Für die notwendige systematische Kostenarbeit stellen wir in diesem und im nächsten Abschnitt zwei sehr erfolgreiche Projektvorgehensweisen vor: die

Produktkostenoptimierung (PKO) und Design-to-Cost. Während der Design-to-Cost-Ansatz in einer frühen Phase der Entwicklung das kostenoptimale Grundkonzept eines Produkts ableitet, wird die Produktkostenoptimierung auf ein bestehendes Produkt oder eine weit fortgeschrittene Produktentwicklung angewandt.

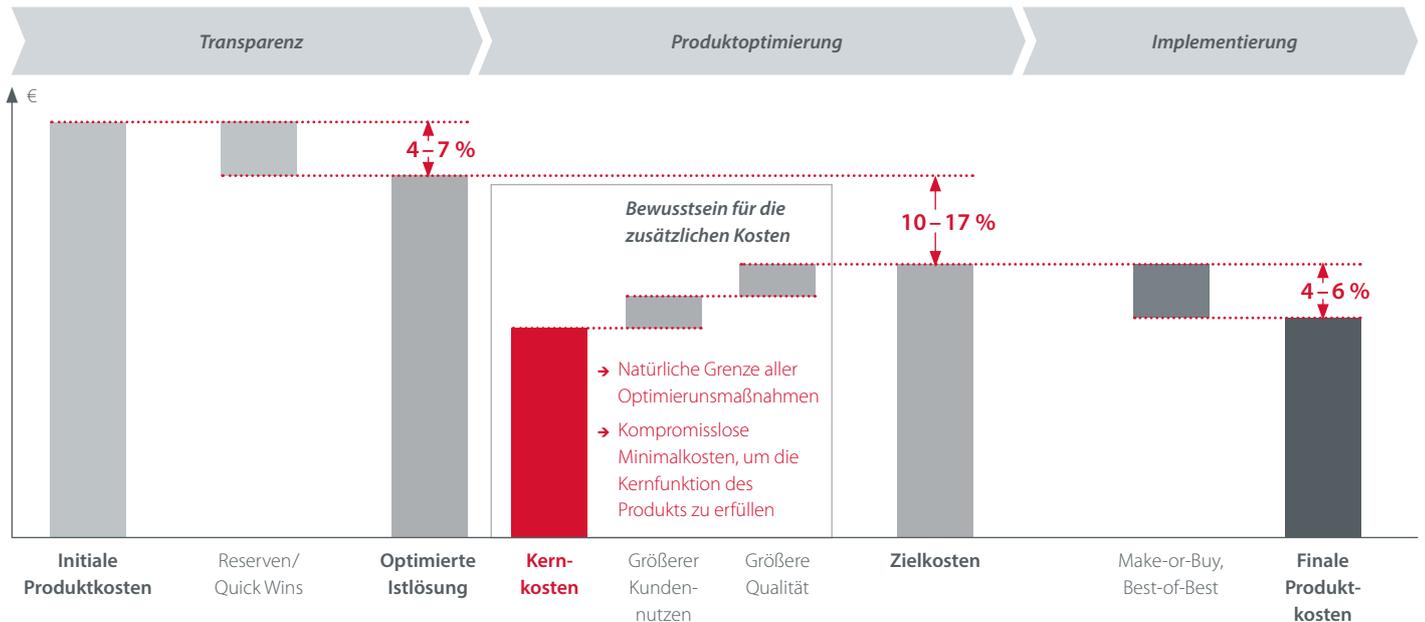
#### Kernkostenminimum definieren

Unser PKO-Ansatz nutzt die Bestimmung des harten Kostenminimums, der sogenannten Kernkosten: Nach konsequenter Untergliederung des Produkts in Funktionen und Baugruppen hinterfragen wir, welche Features zur Erfüllung der Kernfunktionen, d. h. der zentralen Funktion(en) eines Produktes, wirklich erforderlich sind. Basierend auf einem wertanalytischen Ansatz werden insbesondere teure Features mit geringem

Kundennutzen identifiziert. Durch Kalkulation der Herstellkosten, Identifikation der Kostentreiber und konsequente Trennung von Kernfunktionalität und Zusatznutzen ermitteln wir die minimal benötigten Kosten zur Erfüllung der geforderten Funktion. Ein wesentliches Element dabei ist das Erreichen vollständiger Transparenz hinsichtlich Preisen, Stückzahlen, Herstellkosten und Produktionskosten der Lieferanten.

Auf Basis dieser Kernkostenanalyse, die durch die Quantifizierung eine nachvollziehbare und transparente Entscheidungs-basis bietet, können unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen getroffen werden: Welcher Zusatznutzen rechtfertigt seine Mehrkosten? Rechnet sich die Standardisierung? Die Entscheidungs-basis beruht dabei auf harten Fakten und nicht auf (emotionalen) Meinungen. Natürlich ist das günstigste Produkt

## Absichern der optimalen Zielkosten durch den Kernkostenansatz



### Nutzen von:

- Internem Wissen (z. B. Funktionsanalyse, Anforderungen)
- Wettbewerb (z. B. Benchmarks, Reverse Engineering)
- Lieferanten (z. B. Lösungen anderer Branchen, Innovationen)
- TARGUS-Know-how (z. B. erfolgreiche Maßnahmen vergleichbarer Projekte, Methodik)

nicht immer das beste: Zusatznutzen wie eine längere Lebensdauer oder eine höhere Einsatzflexibilität bewerten wir kostenseitig und wandeln sie in einen Aufpreiskatalog um.

### Herausfordernde Ziele setzen und mit dem passenden Team erreichen

Eingebettet ist dieses Kernvorgehen in einen dreiphasigen Projektansatz. In allen Phasen wenden wir produkt- und kundenindividuell die passenden Tools aus unserem Methodenkoffer an. Für

den Erfolg sind neben dem methodischen Vorgehen noch zwei Dinge entscheidend:

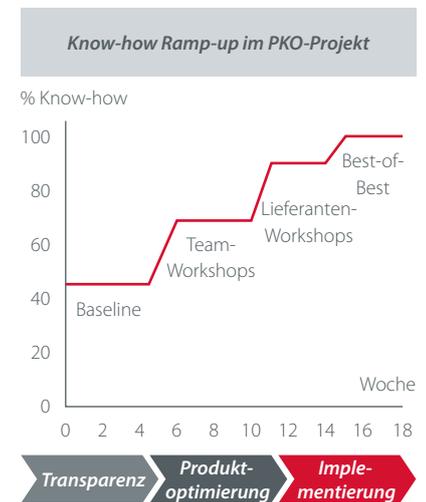
- Das Setzen eines herausfordernden Ziels, zu dem sich alle – vom Management bis zur Arbeitsebene – „committen“.
- Die Bearbeitung des Projektes durch ein interdisziplinäres Team aus Einkauf, Entwicklung, Produktmanagement und Produktion. Optimal ist die Erweiterung des Teams um die Bereiche Qualität und Vertrieb, sodass insbesondere Entscheidungen in Bezug auf Anforderungen transparenter getroffen und direkt mitgetragen werden.

Erst die Kombination dieser drei Aspekte schafft die Rahmenbedingungen für ein sehr erfolgreiches Projekt, um die kosten- und wertoptimale Lösung zu erarbeiten.

### Ergebnisse

- Kostentransparenz
- Gezieltes Hinterfragen von Anforderungen und Spezifikationen
- Identifikation von Maßnahmen zur Kostensenkung
- Bewertung und Implementierung der Maßnahmen

## Wesentliche Elemente einer Produktkostenoptimierung



# Frühzeitige Kostenbeeinflussung mit Design-to-Cost

## Schaffung von Kostenbewusstsein und Transparenz

### Von Anfang an die richtigen Entscheidungen treffen

Bereits bei der Konzeption neuer Produkte oder Produktgenerationen werden Entscheidungen getroffen, die die Produktkosten über den gesamten Produktlebenszyklus maßgeblich prägen. Um direkt die richtigen Weichen zu stellen, muss der Kosteneinfluss aller Anforderungen früh bekannt sein, idealerweise noch vor Beginn der Entwicklung (Planungs- und Konzeptionsphase). Hier setzt der Design-to-Cost-Ansatz von TARGUS an und begleitet den gesamten Prozess bis zum Produktionsstart.

In einem mehrstufigen Verfahren werden die Anforderungen festgelegt,

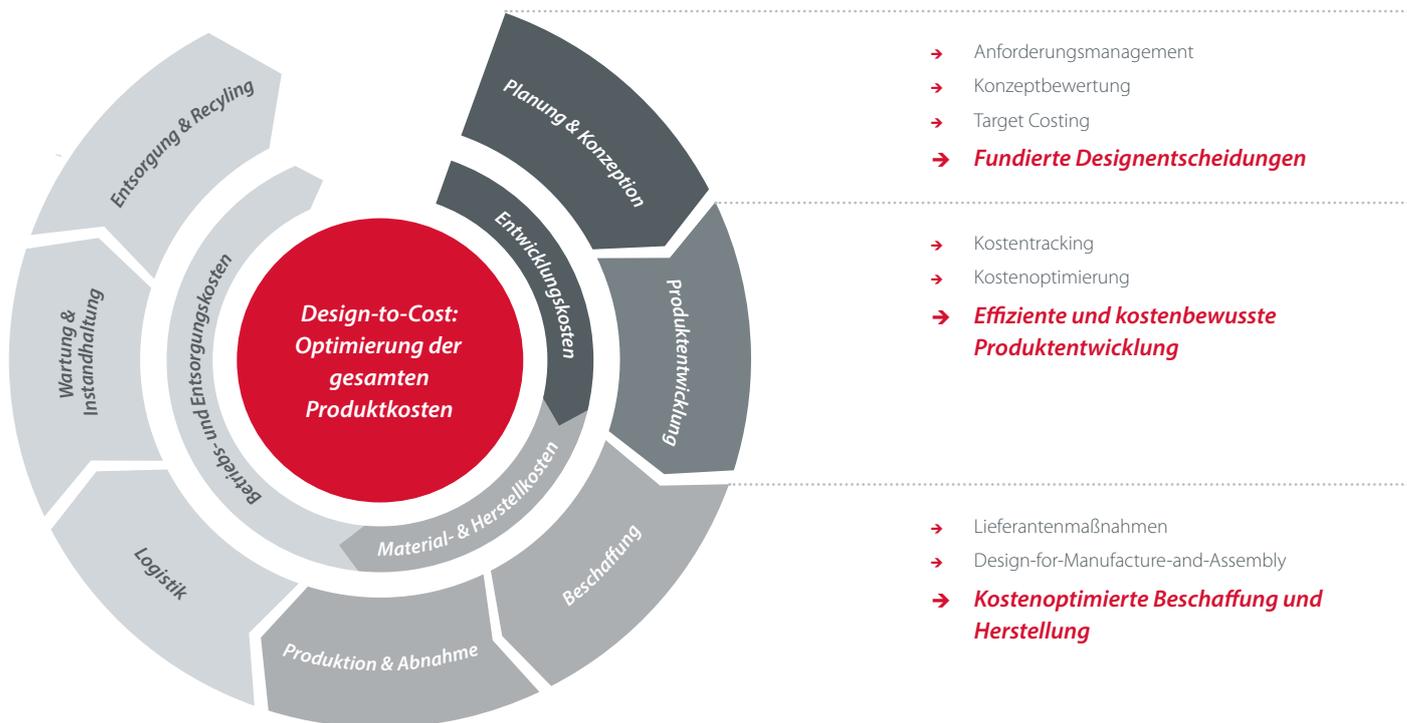
die Zielkosten für das Produkt und dessen Komponenten abgeleitet (Target Costing) sowie verschiedene Realisierungskonzepte gegeneinander abgewogen. Dabei berücksichtigen wir sowohl die Produktkosten als auch weitere Kosten im Produktlebenszyklus. Maßgebliche Bestandteile dieses Prozesses sind das Anforderungsmanagement, die Konzeptauswahl mithilfe eines morphologischen Kastens und die Integration des Produktwertes über eine Wertanalyse.

Für eine holistische Bewertung aller Aspekte und Auswirkungen ist die Einbindung sämtlicher Stakeholder inklusive Lieferanten und gegebenenfalls des Kunden von erheblicher Bedeutung.

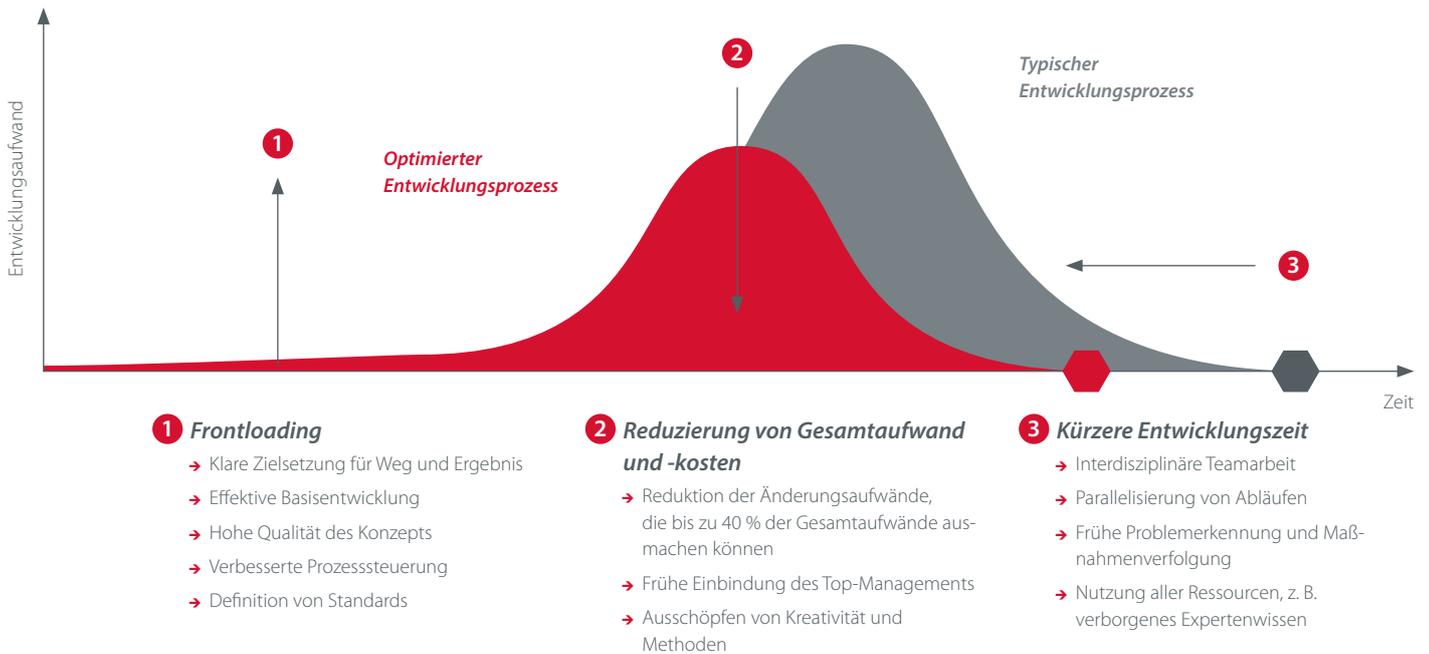
### Kostentracking und -optimierung begleitet die Entwicklung

Neben der Anwendung von Optimierungsmethoden aus dem TARGUS-PCM-Methodenkoffer wird ein stringentes Kostencontrolling und Maßnahmen-tracking eingesetzt. Nur durch den regelmäßigen Abgleich von Zielkosten und aktuellen Kosten können wir rechtzeitig auf Abweichungen reagieren und die richtigen Maßnahmen einleiten.

## Erfolgsfaktoren eines Design-to-Cost-Projektes entlang des Produktlebenszyklus



## Optimierung des Entwicklungsaufwands im Rahmen eines Design-to-Cost-Projektes



### Entwicklungskosten müssen berücksichtigt werden

Insbesondere bei komplexen Produkten, die in geringen Stückzahlen gefertigt werden, spielen die Entwicklungskosten eine erhebliche Rolle. Hier gilt es, die Potentiale bei Material- und Fertigungskosten gegen den resultierenden Entwicklungsaufwand abzuwägen oder Ansätze zur Senkung der Entwicklungskosten zu identifizieren.

Zentral für einen optimierten Entwicklungsprozess ist eine frühzeitige, gründliche Analyse und Definition der Anforderungen. Dieser Mehraufwand am Anfang, Frontloading genannt, verhindert Blindleistung im weiteren Entwicklungsverlauf. Ergänzend müssen klare

Rollen und Verantwortlichkeiten, Eskalations- und Entscheidungsprozesse sowie ein proaktives Änderungsmanagement etabliert werden. Agiles Projektmanagement steht hierbei für hohe Umsetzungsgeschwindigkeit. Positive Effekte einer solchen Optimierung des Entwicklungsprozesses sind neben reduzierten Kosten auch eine schnellere Markteinführung und ein höherer Reifegrad des Produkts.

Zur Reduktion der Entwicklungskosten ist es zudem ratsam, eine Modularisierung und Standardisierung der Produktkomponenten im Rahmen eines Produktstrukturmanagements umzusetzen.

### Ergebnisse

- Frühe Kostentransparenz
- Fundierte Designentscheidungen
- Kostenoptimierung
- Schnellere Markteinführung



## Nachhaltiges Produktdesign

### Entwicklung von Produkten nach Kosten- und ESG-Gesichtspunkten

Die gesellschaftlichen und regulatorischen Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Produkten steigen stetig. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen einem fortwährenden Druck ausgesetzt, die Kosten zu minimieren. Daraus ergibt sich die große Herausforderung, diese miteinander verbundenen, aber oft gegenläufig wirkenden Zielgrößen so zu optimieren, dass das aus Unternehmenssicht beste Ergebnis erzielt wird. Beispiele sind umweltfreundlichere Materialien mit geringerem CO<sub>2</sub>-Footprint, die jedoch teurer sind, oder alternative Fertigungsmethoden, die den

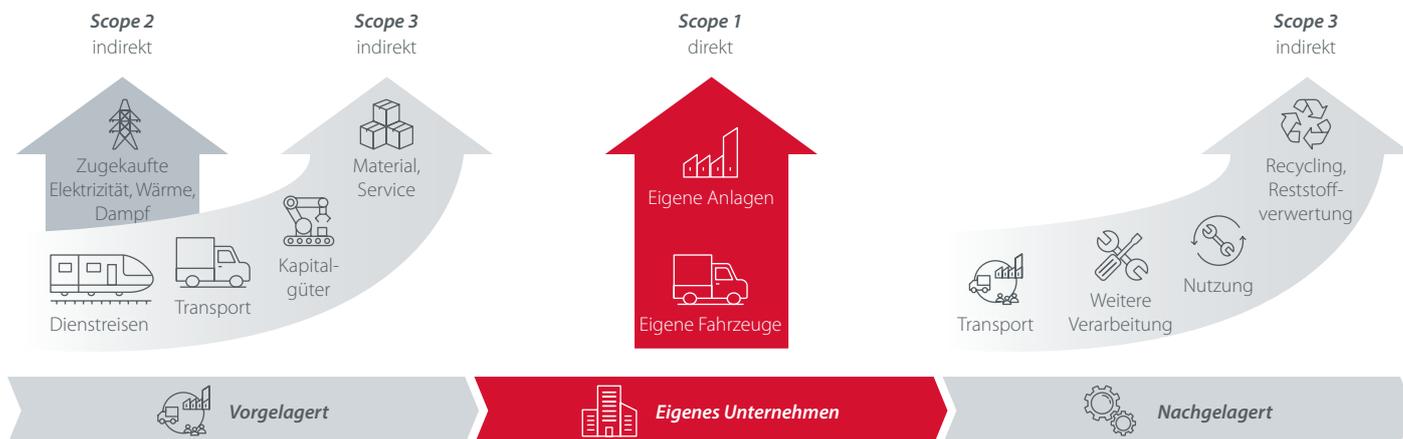
Materialeinsatz reduzieren, aber höhere Investitionen in Produktionsanlagen erfordern. Unser Design-to-Profitable-Sustainability- (DTPS)-Ansatz zielt auf die Lösung genau dieses mehrdimensionalen Optimierungsproblems ab.

Mit DTPS wird die Design-to-Cost-Methode logisch erweitert. Neben den klassischen Optimierungsfaktoren wie Material- und Fertigungskosten sowie Total Cost of Ownership berücksichtigen wir auch Impacts aus dem Bereich Nachhaltigkeit. Dazu gehören CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Reputation des Unternehmens

und der Wert von Nachhaltigkeit für den jeweiligen Endkunden.

Typische Hebel zur Optimierung der Nachhaltigkeit sind z. B. die Menge und Art der Materialien, die Recyclingfähigkeit der Materialien und Produkte, die Fertigungsmethoden, aber auch die Transportwege und der Energiebedarf während der Nutzung der Produkte. Diese Hebel lassen sich unter Betrachtung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in Scope 1 bis 3 unterteilen (s. Grafik). Darüber hinaus sind vielfach weitere Nachhaltigkeitsaspekte wie Wasserverbrauch und Luftverschmutzung relevant.

#### Quellen von CO<sub>2</sub>-Emissionen



## Bewertung der Maßnahmen

Eine umfassende Bewertung der Auswirkungen von Maßnahmen ist notwendig, um diese gegeneinander abwägen zu können. Dabei werden sowohl die Effekte auf die Materialkosten als auch die Transparenz in Bezug auf den CO<sub>2</sub>-Footprint des Produkts analysiert. Diese Informationen ermitteln wir mithilfe von etablierten Tools und Datenbanken.

Nachdem die Effekte auf alle Zielgrößen bewertet wurden, überführen wir diese in eine einheitliche Rechengröße. Dabei empfiehlt es sich, jede Zielgröße in ihrem jeweiligen monetären Effekt auszudrücken. Diese Bewertung wird

in einem unternehmensspezifischen Impact Model dargestellt. Hierzu berücksichtigen wir u. a. Annahmen zur Entwicklung von CO<sub>2</sub>- und Energiekosten sowie zur Abhängigkeit zwischen Verkaufspreis oder Reparaturfähigkeit und Absatzzahlen. Konkret bewerten wir z. B. Einsparungen, die durch die Vermeidung des Kaufs von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten entstehen können.

Analog zu unserem Design-to-Cost-Ansatz strukturieren wir alle Optimierungsideen in einem morphologischen Kasten und identifizieren die Kombinationen, die sämtliche Produktanforderungen erfüllen. Die Gesamtkosten der aufgezeigten Lösungswege werden

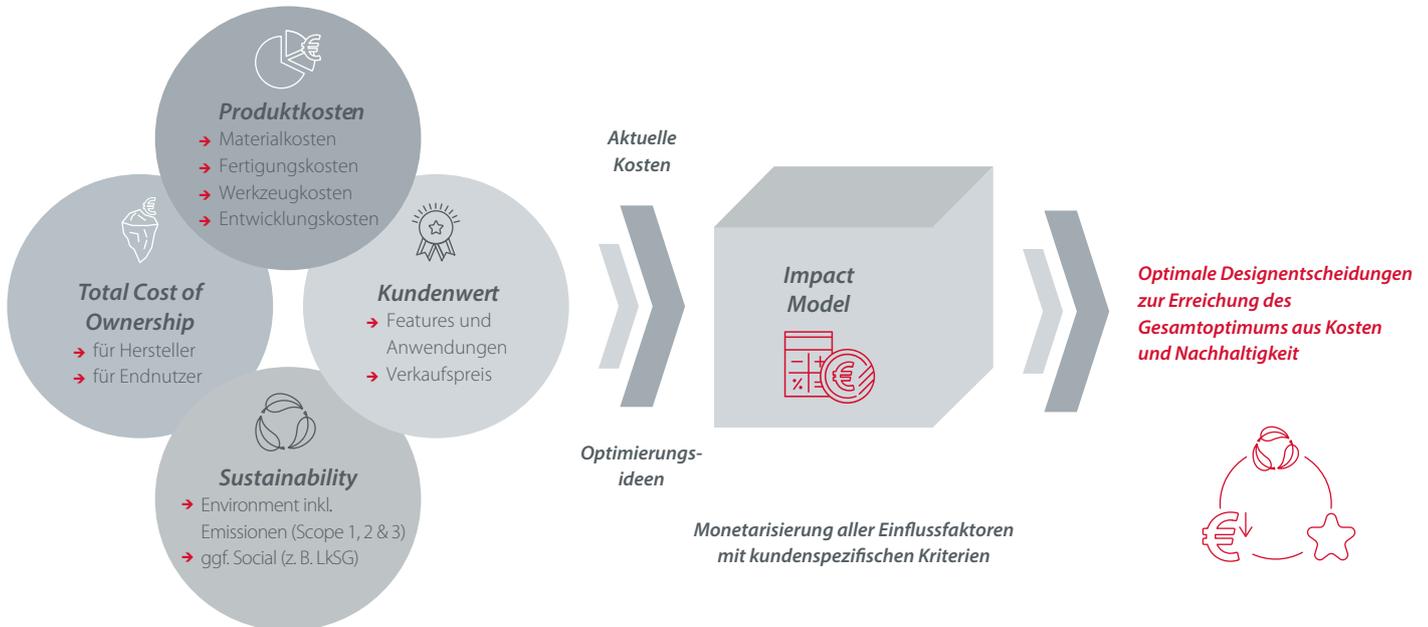
anschließend mithilfe des Impact Models evaluiert.

Auf diese Weise bewerten wir konkurrierende Effekte objektiv. Dadurch können Designentscheidungen getroffen werden, die zur Entwicklung eines holistisch optimierten Produkts führen.

### Ergebnisse

- Transparenz bzgl. des Gesamtimpacts der möglichen Maßnahmen
- Transparente Entscheidungsgrundlage zur Optimierung aller Zieldimensionen
- In Bezug auf Kosten und ESG-Aspekten optimiertes Produkt

## Übersicht Design-to-Profitable-Sustainability



## Optimierung der Nachhaltigkeit bei bestehenden Produkten

Auch für existierende Produkte kann unsere Methodik angewandt werden. Allerdings ist der Lösungsraum in diesen Fällen deutlich begrenzter. Das liegt

darin, dass elementare Designentscheidungen bereits getroffen sind und sich nur mit beträchtlichem Aufwand auflösen ließen. Dies käme einem Re-Design gleich, das sich rechnen muss. Neben einer grundlegenden Neuentwicklung bleiben noch ein paar Optimierungshebel: So

können oft mit geringem Aufwand alternative Materialien zum Einsatz kommen, die Materialmenge kann reduziert oder durch Änderungen in der Lieferkette eine erhebliche Verbesserung der Nachhaltigkeit erreicht werden.

# Wirtschaftlichkeit über die gesamte Produktpalette

## Das eigene Produktportfolio optimal aufstellen und auslegen

Die kostenoptimale Gestaltung einzelner Produkte muss nicht unmittelbar zum Kostenoptimum für das Unternehmen führen. Häufig ergeben sich signifikante Synergien zwischen den jeweiligen Produkten bzw. Produktreihen. Die Betrachtung des gesamten Produktportfolios ermöglicht somit eine zusätzliche Perspektive zur Optimierung der Kosten.

Generell sollten zwei Aspekte berücksichtigt werden:

- Zusammensetzung des Portfolios (Produktportfoliooptimierung)
- Struktur der Produkte und Ihrer Komponenten im Portfolio (Produktstrukturmanagement)

### Produktportfoliooptimierung

Oftmals ist ein Produktportfolio historisch gewachsen und nicht jedes Produkt trägt noch signifikant zur Wertschöpfung bei, manche erzeugen gegebenenfalls sogar defizitäre Margen. Gleichzeitig sind die größten Margenbringer nicht bekannt und damit nicht im Fokus der Vertriebsaktivitäten.

Hier setzt unsere Produktportfoliooptimierung (PPO) an. Wir betrachten die Produktgesamtheit und optimieren das Portfolio so, dass es bestmöglich zu den finanziellen und strategischen Zielen des Unternehmens passt und Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Ein typisches PPO-Projekt verläuft in vier Phasen:

1. Screenen und Clustern des bestehenden Portfolios
2. Transparenz über die wahren Kosten und Margen
3. Feature- und Anforderungsanalyse
4. Bereinigung des aktuellen Produktportfolios unter Abwägung von Finanz- und Managementzielen

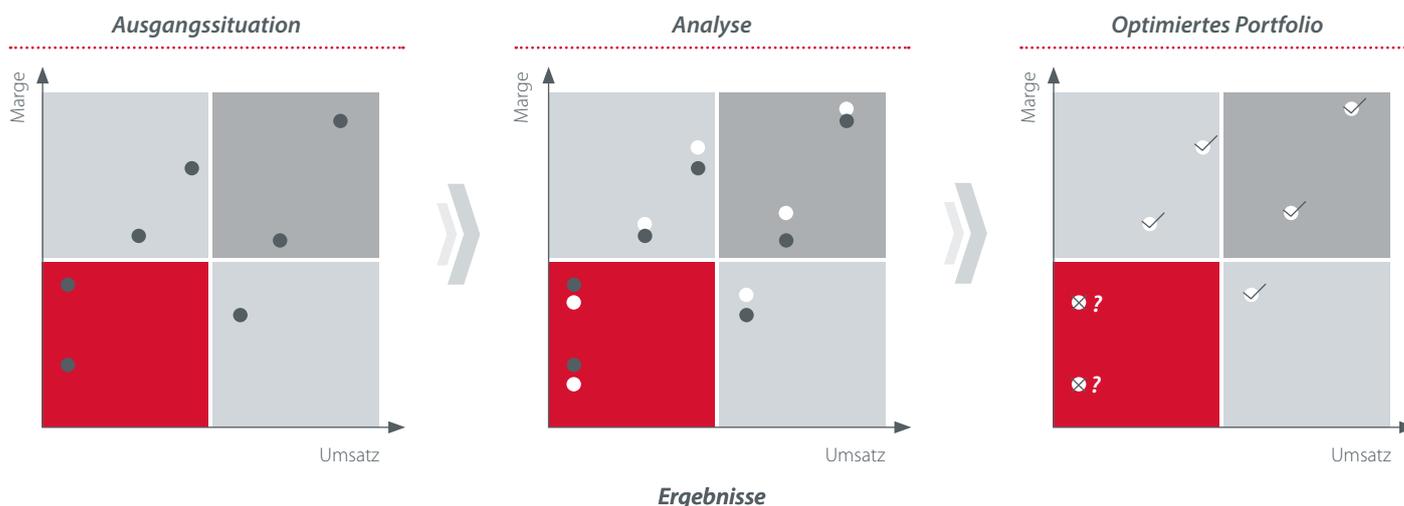
Zusätzlich untersuchen wir die Reife des Portfolios im Hinblick auf Modularisierung und Standardisierung.

Im Ergebnis erhalten Sie ein bereinigtes Produktportfolio, in dem profitable Produkte mehr Gewicht haben und Komplexitätskosten reduziert werden.

### Ergebnisse

- Transparenz über die Margen aller Produkte
- Reduzierung der Komplexitätskosten
- Margenoptimiertes Produktportfolio

### Optimierung des Produktportfolios



### Ergebnisse

Verständnis der tatsächlichen Kosten



Definiertes Zielfortfolio



Roadmap zur Implementierung



Steigerung Profitabilität





## Produktstrukturmanagement

Der Markt fordert individualisierbare Produkte. Dies erhöht den Druck, viele Konfigurationsmöglichkeiten bei gleichzeitig zunehmender Diversifikation anzubieten. Dadurch entstehen zahlreiche Varianten, deren Entwicklung und Fertigung für die Hersteller weiterhin hochqualitativ und rentabel sein muss.

TARGUS bietet mit dem Produktstrukturmanagement (PSM) eine geeignete Methodik, um diese Komplexität, den zeitlichen Aufwand und somit die Kosten sowohl in der Entwicklungsphase als auch später in der Produktion zu reduzieren.

Wir beginnen mit einer Analyse der Markt- und Kundenanforderungen sowie Ihres bestehenden Produktportfolios und identifizieren mit Ihnen gemeinsam die optimale von drei möglichen – auch kombinierbaren – Strategien für Ihre Produkte:

- Gleichteil-/Gleichmodul Strategie
- Modul-/Baukasten-Strategie
- Plattform-Strategie

Diese Strategie dient als Ausgangspunkt für die Konzeption einer optimierten Produktstruktur ganz unter den Leitgedanken von Modularisierung und Standardisierung. Im Zielzustand erreichen wir eine hohe externe Varianz in Richtung Kunde und eine geringe interne Varianz, was zu reduzierten Kosten führt.

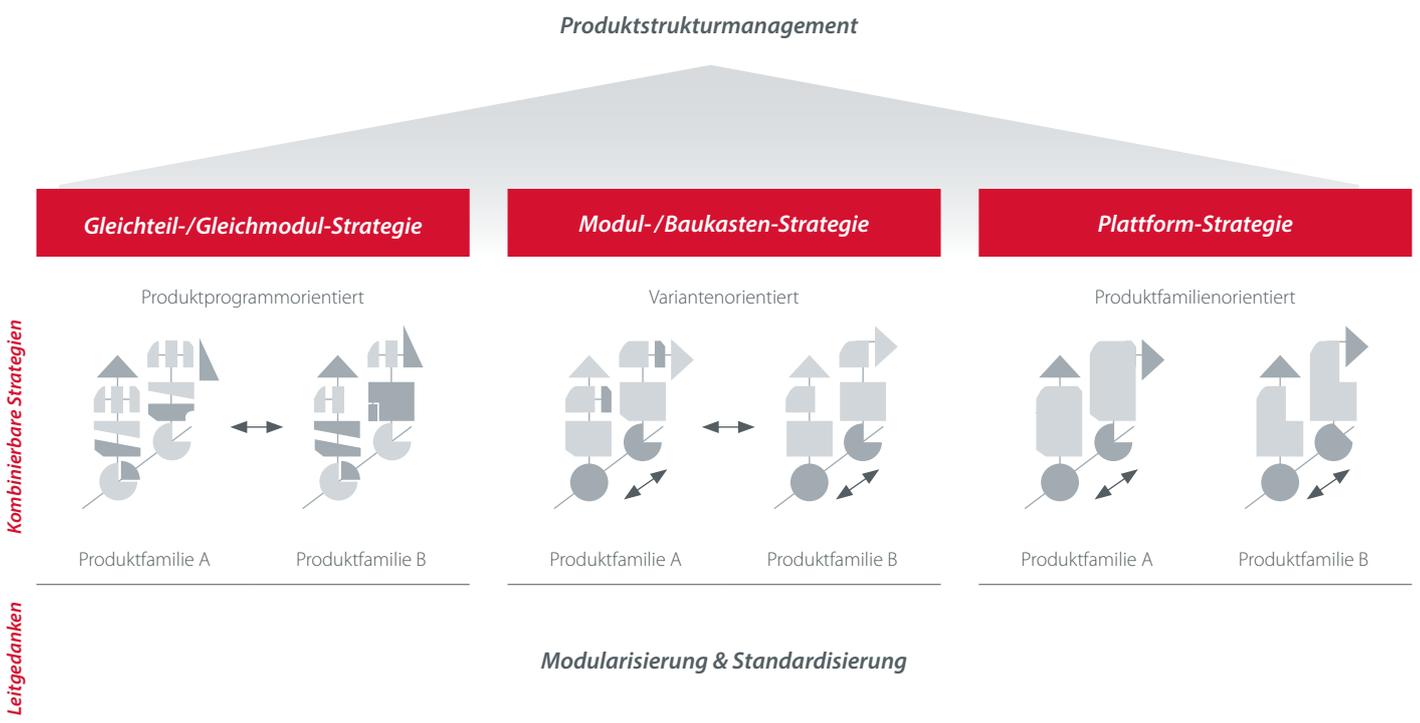
Als Ergebnis eines PSM-Projektes erhalten Sie eine detaillierte Roadmap mit konkreten Maßnahmen für Ihre Produkt(-familien) zu einer beherrschbaren Produkt- und Variantenkomplexität.

Mit einer entsprechend angepassten Vorgehensweise eignet sich das Produktstrukturmanagement auch zur Optimierung von Organisationsstrukturen.

### Ergebnisse

- Transparenz bzgl. produktübergreifender Kostentreiber
- Definition der geeigneten Strukturstrategie
- Produktportfolio mit geringer interner Varianz bei hoher externer Varianz

## Strategien im Produktstrukturmanagement



# Sicherstellen der Umsetzung



## TARGUS works – Realisierung Ihrer Potentiale

### Nur umgesetzte Maßnahmen zählen

Der Einsatz analytischer Methoden im Rahmen des Produktkostenmanagements dient dazu, Potentiale sichtbar zu machen und zur Umsetzung zu empfehlen. Es ist jedoch nur der erste Schritt auf dem Weg, Ihre Kosten zu optimieren. Letztlich ist jedes Projekt nur so erfolgreich, wie die Summe umgesetzter und vorher quantifizierter Maßnahmen. Daher muss eine Nachverfolgung der Umsetzung und Heben der Potentiale sichergestellt werden. Dieser Schritt ist der herausforderndste, da er mit

Konsequenz in der Organisation und dem Management einhergeht.

Auch in dieser Phase können wir Sie begleiten. Die Stringenz in der Umsetzung stellen wir sicher, indem jedes Potential:

- technisch und finanziell geplant wird,
- mit einer Härtegradlogik rollierend bewertet wird und
- mit Implementierungsmaßnahmen beschrieben sowie mit Handlungsanweisungen hinterlegt wird.

Zusätzlich stellen wir sicher, dass notwendige Eskalations- und Besprechungsroutinen mit klaren Verantwortlichkeiten etabliert sind.

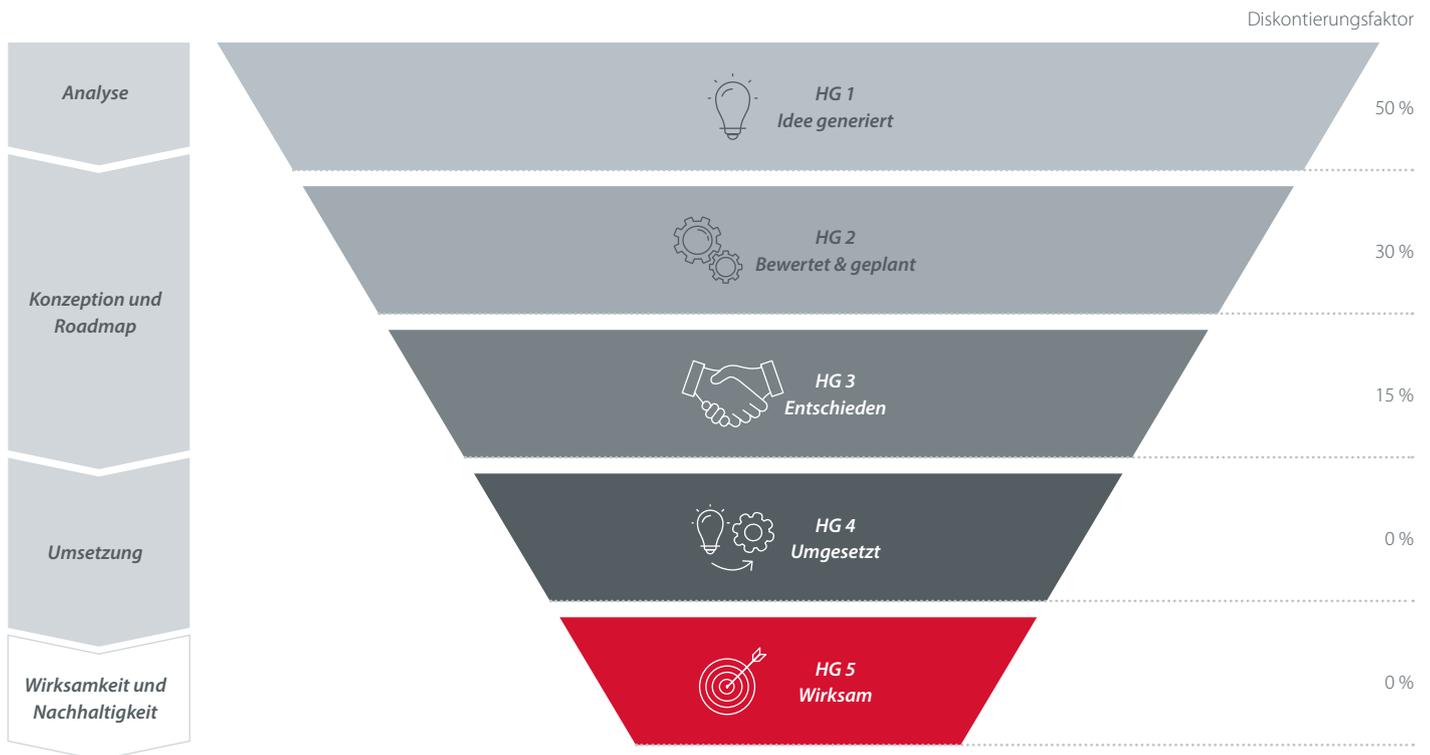
Während der Projektlaufzeit verfolgen wir zwei zentrale Ziele:

- so viele Maßnahmen wie möglich zu entscheiden und umzusetzen
- eine Roadmap zu erstellen, die Sie in die Lage versetzt, Potentiale nachhaltig zu heben

### Ergebnisse

- Abgestimmte Umsetzungsroadmap
- Gelebte Umsetzungsstärke für maximale Potentialrealisierung

## Projekttablauf und Meilensteine nach der Härtegradlogik



### Toolgestützte Transparenz und Umsetzung mit ChangeMaker®

Zur Dokumentation der notwendigen Maßnahmen sowie zur Nachverfolgung der Implementierung nutzen wir die webbasierte Plattform ChangeMaker® von Principia Mentis. Sie wurde speziell anhand von wissenschaftlichen Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften, der Psychologie und der Anthropologie entwickelt, um die Durchführung von Projekten zu beschleunigen und ihren Erfolg zu sichern.

ChangeMaker® dient dazu, alle Maßnahmen festzuhalten, deren Abarbeitung nachzuverfolgen und verschiedenste Kennzahlen zu erfassen. Damit werden

Aufgaben, Meilensteine, Phasen, Gantt-Charts, Kanban-Boards, Metriken, KPIs, Tabellen, Diagramme usw. abgebildet. Der Unterschied zu anderen Projektmanagement-Tools besteht darin, dass ChangeMaker® Workflows, Dashboards, Berichte und Teamräume integriert, die speziell auf die einzelnen Stakeholder-Gruppen zugeschnitten sind. Dank Multi-User-Fähigkeit, intuitiver Bedienung, individuell festgelegter Zugriffsrechte und automatischer Erstellung von Reports ist es das ideale Tool für die Nachverfolgung der definierten Maßnahmen.

Auf Grund der engen Partnerschaft zu Principia Mentis können wir auch kurzfristig den ChangeMaker® an konkrete Projektanforderungen anpassen. Dieses

Element ermöglicht uns viel Flexibilität für unsere Kunden (schnell und unkompliziert) und ist generell sehr gut auf den von TARGUS entwickelten Ansatz abgestimmt.

Alternativ zum ChangeMaker® können wir auch bereits in Ihrem Unternehmen vorhandene Lösungen nutzen. Zu Beginn eines Projektes ermitteln wir gemeinsam mit Ihnen, welche Lösung für Sie am besten geeignet ist.



## Organisatorische Verankerung

# Nachhaltige Effekte durch Befähigung der Organisation

### Wir streben danach, uns selbst überflüssig zu machen

Mit der Durchführung operativer PCM-Projekte allein ist es nicht getan, wenn man nachhaltig Potentiale realisieren möchte. Es bedarf einer Verankerung in der Organisation. Dies erfolgt entlang mehrerer Dimensionen:

- Strategie
- Prozesse und Strukturen
- Methoden und Tools
- Ressourcen und Kultur

Beim Aspekt Strategie liegt der Schwerpunkt auf der Synchronisierung Ihrer Unternehmensstrategie mit den Zielen, die durch die Einführung von PCM verfolgt werden. Wenn Widersprüche zwischen der gelebten Unternehmensstrategie („Wir liefern das technisch beste Produkt“) und den PCM-Zielen („Wir wollen das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bieten“) bestehen, ist ein Scheitern vorprogrammiert.

Im Bereich der Prozesse und Strukturen gilt es, PCM nicht etwa als gesonderten Geschäftsprozess zu definieren, sondern als integrativen Teil des Produktentwicklungs- und -pflegeprozesses zu etablieren. Dazu empfiehlt sich eine Struktur, die die PCM-Expertise in einem zentralen Bereich konzentriert. Von diesem Team aus unterstützen „interne Berater“ alle PCM-Projekte. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Governance für PCM dar – sowohl bei der Zielsetzung als auch bei der Entscheidungsfindung, z. B. bezüglich Investitionen und möglicher Risiken. Hierbei ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die frühzeitige und dauerhafte Einbindung des Top-Managements.

Wie vorhergehend erläutert, existiert eine Vielzahl von PCM-Methoden, deren Anwendung durch ein breites Spektrum von IT-Tools unterstützt werden kann. Nicht jedes dieser Werkzeuge eignet sich für jedes Unternehmen, vielmehr sollte eine klare Vorauswahl getroffen werden, welche Methoden bei Ihnen zum Einsatz kommen sollen und mit welchen Tools diese zu begleiten

sind. Wir unterstützen Sie basierend auf unserer Erfahrung in Auswahl und Training der richtigen Methoden.

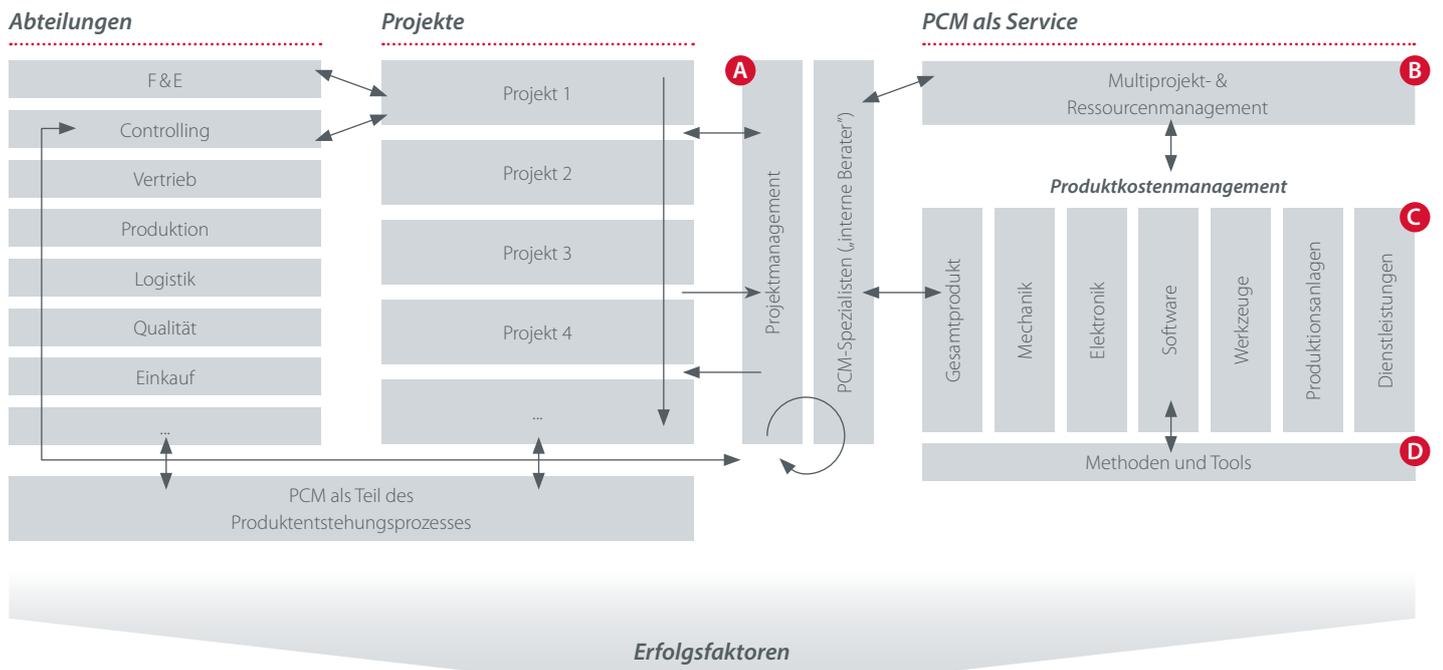
Hinsichtlich der erforderlichen Ressourcen sollten im internen PCM-Team sowohl methodische als auch technische Kompetenzen unterschiedlicher Fachdisziplinen verfügbar sein. Neben der Durchführung von Methodenschulungen bilden wir PCM-Experten in einer Projektsequenz nach dem Prinzip „See one – do one – lead one“ aus. Das erste (Leuchtturm-) Projekt leitet ein TARGUS Projektleiter, der von der auszubildenden internen Ressource begleitet wird („see one“). Das zweite Projekt leiten beide gemeinsam („do one“) und das dritte Projekt leitet der interne PCM-Experte, begleitet von regelmäßigen Feedbackschleifen durch den TARGUS Experten („lead one“). Tieferes technisches Verständnis kann durch Einbindung von Spezialisten für Produkt- und Prozesstechnologien abgebildet werden, die entweder aus den internen Fachabteilungen oder von extern kommen.

### Ergebnisse

- Integration von PCM in die Geschäftsprozesse
- Geschultes internes PCM-Team
- Nachhaltige Etablierung der PCM Methodik im Unternehmen

# PCM Operating Model

## Organisation



**A** Projektmanagement an der Schnittstelle zwischen PCM und internen Kunden

**B** Zentrale Ressourcenplanung

**C** Institutionalisiertes Wissensmanagement

**D** Expertise der PCM-Spezialisten



## Lernen Sie TARGUS kennen

# Schnelle Transparenz zu den Handlungsfeldern

## Entwicklung einer Roadmap und Priorisierung im Rapid Product Cost Assessment

Die Vielfalt an Ansätzen zur Kostensenkung/Wertoptimierung erschwert vielen Unternehmen die Auswahl der optimalen Herangehensweise. In einem kostenlosen Vorprojekt kann TARGUS Sie hierbei mithilfe des Rapid Product Cost Assessment unterstützen.

Dieses Assessment ermöglicht eine Initialbewertung der produktbezogenen Bereiche wie Einkauf, F&E und Produktmanagement. Hierzu kommt ein bewährter Fragebogen zum Einsatz, mit dem wir den Reifegrad der Bereiche aus verschiedenen Blickwinkeln (Eigenbild, TARGUS-Sicht) beleuchten und ermitteln.

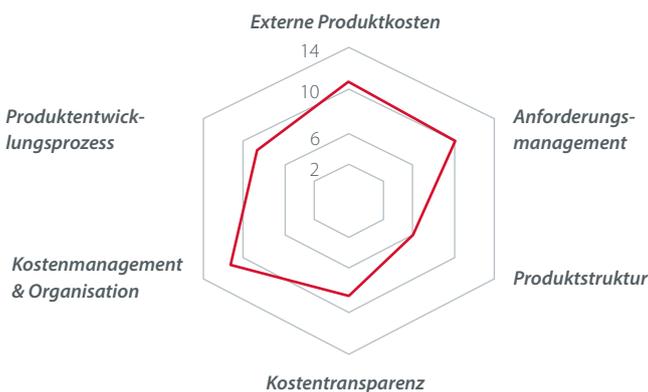
Dank der transparenten Aufbereitung können wir die Handlungsfelder mit dem größten Hebel priorisieren. Unter Berücksichtigung dieser Priorisierung wird aus dem TARGUS-Produktportfolio eine individuelle Roadmap zur Kostenoptimierung bzw. Wertoptimierung für Ihr Unternehmen entwickelt.

### Ergebnisse

- Transparenz bzgl. Reifegrad in verschiedene Dimensionen
- Bewertung der Potentiale
- In kürzester Zeit zu einem objektiven Sachstand
- Identifikation von Handlungsfeldern und erste Maßnahmen
- Maßgeschneiderte Roadmap für die Optimierung

Stärken und Schwächen werden in kürzester Zeit transparent und objektiv aufgezeigt. Unsere erfahrenen TARGUS-Experten analysieren sowohl die Handlungsfelder im Bereich PCM als auch im Bereich Materialkostenmanagement und schätzen die Potentiale ein.

### Strukturierte Bewertung der Unternehmenskompetenzen zur Identifikation von Handlungsfeldern



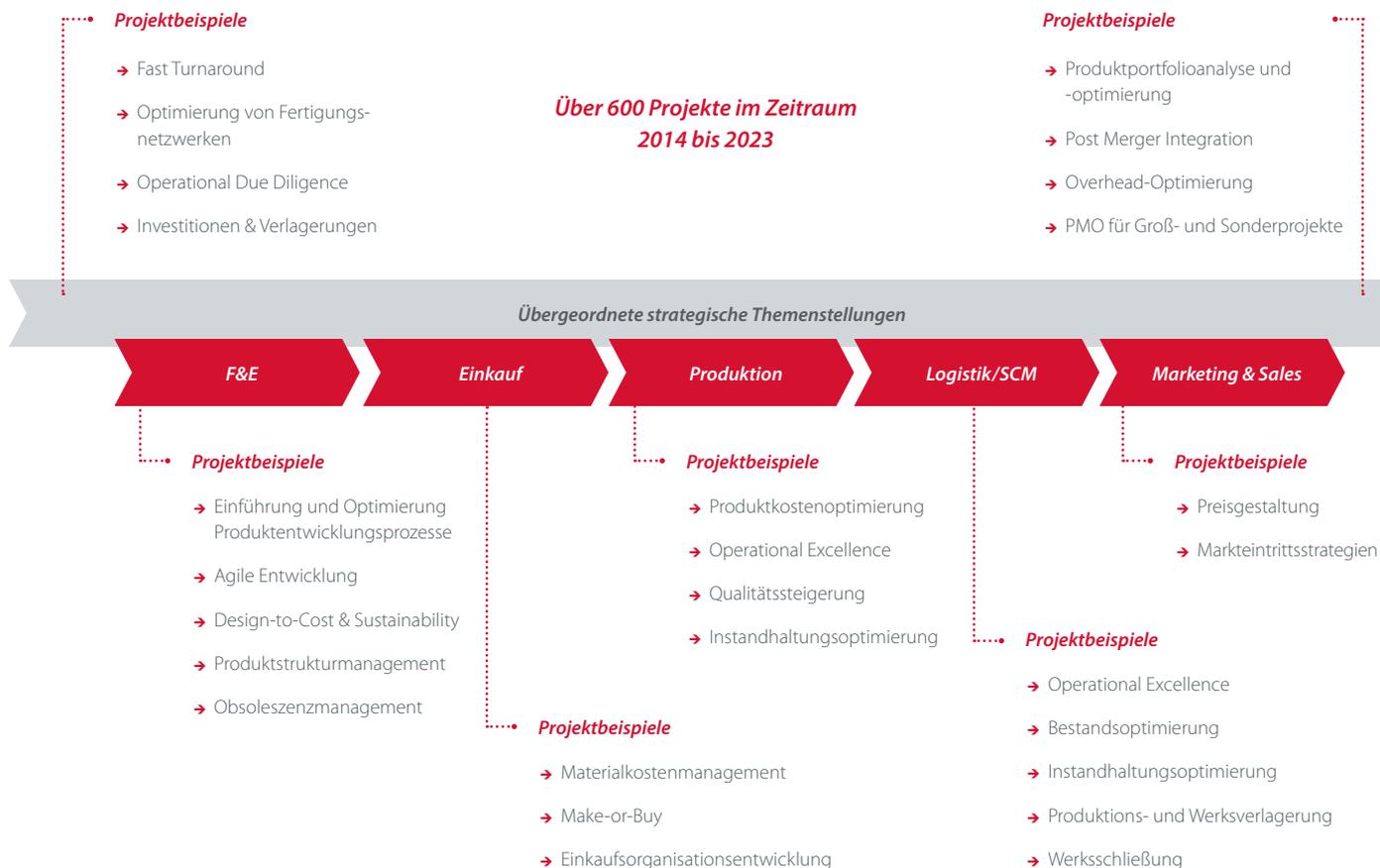
	Produkte	Warengruppen
Operativ	Produkt-optimierung (PKO, DTC, PWO)	Materialkosten-optimierung (MKO)
Strategisch	Komplexitäts-management (PSM, PPO)	Materialkosten-management (MKM)

# TARGUS-Kompetenzen in der verarbeitenden Industrie

## Wir helfen, wo immer es erforderlich ist

In den letzten 10 Jahren haben wir weltweit über 600 Projekte erfolgreich umgesetzt. Unsere Kunden aus der Industrie

vertrauen auf die Erfahrung und Kompetenz unserer Mitarbeiter und schätzen unsere etablierten Methoden.





#### Unsere Mitarbeiter:

- Mehr als 60 Berater mit technischer Kompetenz (> 90 % Ingenieure und Naturwissenschaftler)
- Durchschnittlich über 10 Jahre Berufserfahrung
- Langjährige Linienmanager mit Führungserfahrung
- Kreative Denker mit umfangreicher Beratungserfahrung

#### Unsere Beraterteams:

- Individuelle Zusammenstellung je nach Projekt

#### Unsere Schwerpunkte:

- Organisation und Geschäftsprozesse
- Forschung und Entwicklung
- Einkauf und Supply Chain
- Produktion, Instandhaltung und Logistik
- Strategie

#### Unsere Standorte:

- Ratingen bei Düsseldorf, Deutschland
- Chicago, USA

#### Unsere Einsatzorte:

- Dort, wo Sie uns brauchen
- 100 % im Einsatz für Sie

#### Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Martin Kneip**

**Mail:** martin.kneip@targusmc.com

**Phone:** +49 172 244 05 66

**Dr. Sascha Schuth**

**Mail:** sascha.schuth@targusmc.com

**Phone:** +49 173 545 48 91

**Dr. Marcel Urban**

**Mail:** marcel.urban@targusmc.com

**Phone:** +49 178 498 67 62

**Dr. Niels ten Brummelhuis**

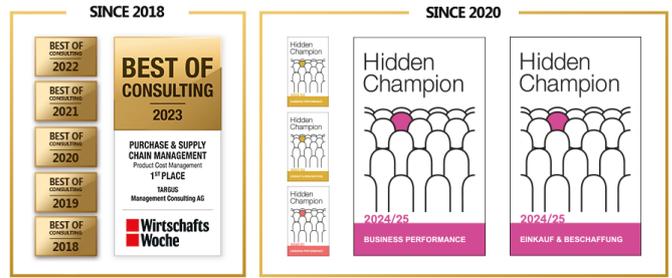
**Mail:** niels.ten.brummelhuis@targusmc.com

**Phone:** +49 163 599 62 48

# Über uns

## Unser Einsatz für Ihren Erfolg

Mit smarten Methoden und Umsetzungsstärke zu schnellen Ergebnissen und nachhaltigem Wandel.



### Wissenschaftlich bestätigt – unser Kunden-Feedback:



Hidden Champion Einkauf und Beschaffung: 1. Platz

Hidden Champion Business Performance & Umsetzungsfähigkeit: 1. Platz

Evaluierung durch 1.026 Führungskräfte – 40 betrachtete Beratungen inkl. der Top 3 (u. a. McK, BCG, Bain)



## Weitere Informationen zum Produktkostenmanagement

---



Deutsch



Englisch

**TARGUS**  
Management Consulting

### **TARGUS Management Consulting AG**

Dechenstraße 7, D- 40878 Ratingen  
Phone: +49 2102 94 22 66  
Mail: [info@targumc.de](mailto:info@targumc.de)  
[www.targumc.com](http://www.targumc.com)

### **TARGUS Group North America, LLC.**

26153 John R Road, Madison Heights, MI 48071  
Phone: +1 7733 41 91 10  
Mail: [info@targumc.com](mailto:info@targumc.com)  
[www.targumc.com](http://www.targumc.com)