

Optimierung des Beteiligungsportfolios

Marktorientierte Produktentwicklung
durch Target Costing als Mittel zur
Unternehmenswertsteigerung

Dieter Lauszus, Sebastian Hosenfeld



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

Bonn • Boston • Frankfurt • Köln • London • Madrid
Mailand • München • New York • Paris • San Francisco
Tokio • Toronto • Warschau • Wien • Zürich

Mittels der Einführung moderner Methoden zur Produktentwicklung lassen sich kostspielige Verluste des Targets durch Fehlentwicklungen vermeiden.

Nach der Schwächephase der letzten Jahre zeichnet sich am Private Equity Markt eine Erholung ab. Nachdem ein Großteil der Transaktionen in den letzten Jahren über sogenannte Secondaries abgewickelt wurde, könnten die Private Equity Gesellschaften in der beginnenden Erholungsphase die Exit-Optionen IPO und Trade Sales wieder stärker nutzen. Dabei gilt es, die Attraktivität des Targets und dessen Unternehmenswert im Investitionszeitraum – immerhin meist 3-7 Jahre – zu maximieren. Die zu diesem Zweck „üblichen“ Stellhebel wie Cost Cutting und Financial Engineering sind zwar wichtige und notwendige Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels, haben aber in den letzten Jahren nicht ausgereicht, um strategische Käufer und Kapitalanleger von der Attraktivität vieler Beteiligungen zu überzeugen. Daher erscheint es notwendig, die Targets ganzheitlicher zu betrachten und neben Kosten- und Finanzseite auch die Ertragsseite der Unternehmen einer Optimierung zu unterziehen.

Die Ertragsseite des Targets wird maßgeblich durch den Erfolg seiner Produkte am Markt bestimmt. Insofern ist die Optimierung des Produktportfolios ein starker Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Ein Handlungsfeld, das hierbei oft vernachlässigt wird, ist die Optimierung des Prozesses der Produktentwicklung als Schnittstelle zwischen Produktion, F&E und Marketing. Diese legt einerseits einen Großteil der zukünftigen Kosten des Übernahmeobjektes fest und entscheidet andererseits über Erfolg oder Misserfolg neuer Produkte am Markt. Im Folgenden wird ein kurzer Einblick gegeben, wie sich durch die Einführung moderner Methoden zur Produktentwicklung (z.B. Target Costing) kostspielige Verluste durch Fehlentwicklungen vermeiden lassen, und wie sich der Markterfolg von Neuprodukten durch Kundennutzen-orientierte Produktgestaltung steigern lässt.

Besonders in Technik-orientierten Unternehmen treffen die Private Equity Gesellschaften nach wie vor häufig auf Entscheidungsträger, deren Denken auf das technisch Machbare, nicht auf den eigentlichen Kundennutzen ihrer Produkte ausgerichtet ist. Die Bedürfnisse des Kunden werden dabei nicht selten ignoriert, soweit sie dem Hersteller zum Zeitpunkt der Produktentwicklung überhaupt bekannt sind.

Target Costing steht für eine konsequente Ausrichtung der Produktentwicklung des Targets nach den Wünschen und Anforderungen des Kunden.

Technologische Innovationen sind kein Selbstzweck, sondern betriebswirtschaftlich nur dann sinnvoll, wenn den hohen Kosten der Produktentwicklung auch eine entsprechend hohe Zahlungsbereitschaft des Kunden gegenübersteht. Konkret sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie lässt sich kostspieliges Over-Engineering vermeiden, das oft dazu führt, dass Produkte auf dem Produktfriedhof landen, bevor sie das Stadium der Marktreife erreicht haben?
- Wie gewährleistet man, dass die einzelnen Komponenten eines geplanten Produktes auch aus Kundensicht „preiswert“, also ihren Preis wert sein werden?

Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen. Es wird ein Verfahren vorgestellt, das grundsätzlich auf alle komplexen Konsum- und Investitionsgüter anwendbar ist. Dieses Verfahren, in der Wissenschaft unter dem Begriff „Target Costing“ bekannt, wird in vielen Übernahmeobjekten, wenn überhaupt, nur rudimentär eingesetzt.

1. Die Idee des Target Costing

Unter dem Begriff Target Costing versteht man die Konzeption eines konsequent auf den Kundennutzen ausgerichteten Produkt- und Leistungsangebotes innerhalb eines vom Kunden akzeptierten Preisrahmens. Der Grundgedanke besteht darin, einen vom Markt akzeptierten Preis für eine angedachte Produktinnovation zu ermitteln und daraus wiederum die maximal erlaubten Produktionskosten (Zielkosten) für das Produkt und seine einzelnen Komponenten abzuleiten („outside-in“). Durch dieses Vorgehen wird der Kunde in den Mittelpunkt der Produktentwicklung und der Preisfindung gestellt. Das Target-Costing wendet sich vom Kosten-Plus-Pricing ab, bei dem der Verkaufspreis eines Produktes ungeachtet der Zahlungsbereitschaft des Kunden durch Aufschlag der gewünschten Profitmarge auf die Herstellkosten ermittelt wird („inside-out“).

Die größte Herausforderung beim Target-Costing stellt die Quantifizierung der Zahlungsbereitschaft des Kunden dar: Es ist wenig zielführend, diese Zahlungsbereitschaft z.B. im

Rahmen einer Kundenbefragung durch eine direkte Preisabfrage zu erheben. Zu groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Befragten strategisch antworten und Preise angeben, die weit unter ihrer tatsächlichen Zahlungsbereitschaft liegen. In diesem Zusammenhang hat sich die indirekte Befragungsmethode des Conjoint-Measurement in zahlreichen Projekten bewährt.

2. Ablauf des Target Costing

Der Ablauf eines Target Costing Projektes lässt sich idealtypisch in 4 Phasen unterteilen:

1. Zu Beginn gilt es, eine Mengenplanung für das entsprechende Produkt aufzustellen. Danach kann durch Marktforschung ein angemessener Marktpreis ermittelt werden. Hierbei gilt es vor allem zu untersuchen, wie hoch die Zahlungsbereitschaft der potenziellen Kunden für bestimmte Eigenschaften des Produktes sind. Wie bereits oben diskutiert, ist eine direkte Preisbefragung der Kunden generell wenig sinnvoll. Conjoint Measurement hingegen ist eine indirekte Befragungstechnik, die den Kaufentscheidungsprozess des Kunden simuliert. Der Kunde muss sich hierbei mehrmals zwischen zwei Produktalternativen mit unterschiedlichen Preisen und Produkteigenschaften entscheiden. So kann überprüft werden, welche Produkteigenschaften dem Kunden wirklich einen Mehrwert schaffen.
2. Von dem aus dem Markt heraus ermittelten Preis wird die angestrebte Gewinnmarge abgezogen. Das Ergebnis sind die sogenannten „Zielkosten“, die die Obergrenze der „erlaubten“ Produktionskosten festlegen. Dies ist das entgegengesetzte Vorgehen zur Kosten-Plus-Kalkulation, bei der der Marktpreis durch Aufschlag der Zielrendite auf die Produktionskosten festgelegt wird. Bei der Kosten-Plus-Kalkulation werden die maximalen Produktionskosten ohne jede Überprüfung der Akzeptanz seitens des Marktes festgelegt.
3. Die Zielkosten des Gesamtproduktes werden nun auf die einzelnen Produktkomponenten heruntergebrochen. Hierfür werden die Ergebnisse des Conjoint-Measurement ausgewertet. Je höher die Zahlungsbereitschaft der Kunden

Die Zahlungsbereitschaft des Kunden lässt sich mit Hilfe des Conjoint-Measurement zuverlässig bestimmen.

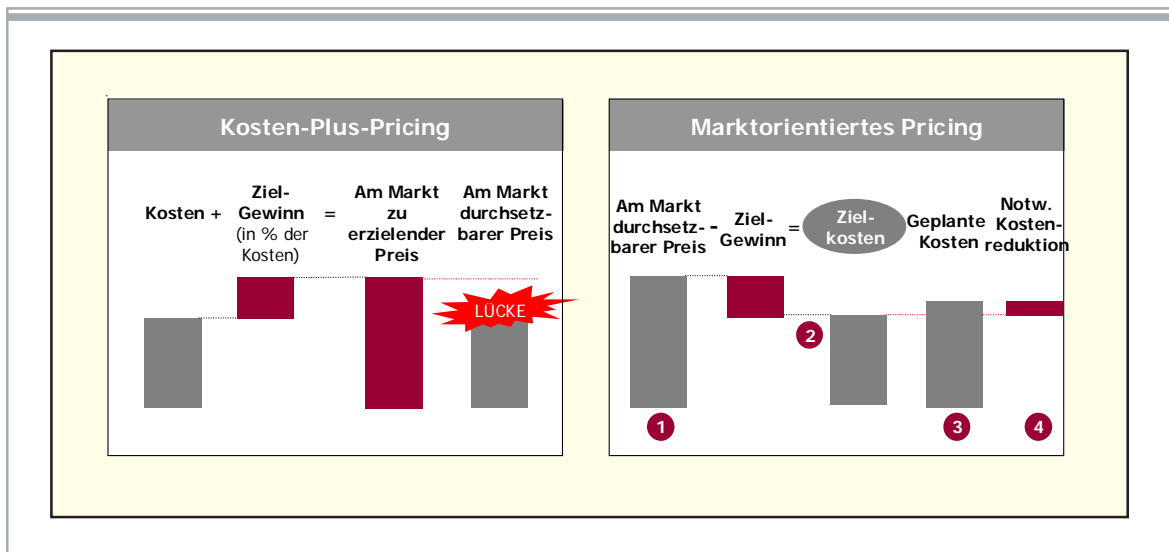


Abb. 1: Gegenüberstellung Kosten-Plus-Pricing vs. marktorientiertem Pricing

für bestimmte Produkteigenschaften ist, desto höher dürfen die Produktionskosten für die jeweiligen Produktkomponenten sein, die diese Produkteigenschaft positiv beeinflussen.

4. Nach Schätzung der derzeit geplanten Kosten für die Komponenten wird versucht, diese schrittweise durch geeignete Maßnahmen zur Kostenreduktion ihren jeweiligen Zielkosten anzugleichen. Dieser Schritt wird so lange wiederholt, wie die realisierbaren Produktionskosten über den maximal zulässigen Kosten liegen. Da die Erreichung der Zielkosten teilweise nur unter erheblichen Anstrengungen zu erreichen ist, wird ein Toleranzbereich, die sogenannte Zielkostenzone, definiert. Die Zielkostenzone lässt sich in einem Diagramm mit den Dimensionen Zielkosten und realisierbare Kosten aufspannen (vgl. Abbildung 2). Liegt die Position einer Komponente (wie hier bei Komponente D) oberhalb der Zielkostenzone, so ist sie zum aktuellen Zeitpunkt noch zu „aufwendig“ konstruiert und muss auf Kostensenkungspotenziale untersucht werden. Liegt die Position unterhalb der Zielkostenzone (wie hier bei Komponente A), so ist zu überprüfen, ob die Komponente noch den Anforderungen der Kunden entspricht und wie eine Verbesserung der Funktionserfüllung zu erreichen ist.

Die Höhe der Zahlungsbereitschaft des Kunden ist ausschlaggebend für die Festlegung der Produktionskosten der einzelnen Produktkomponenten.

Ergebnis dieses iterativen Prozesses sollte ein Produkt sein, dessen Gesamtkosten zuzüglich der angestrebten Profitmarge dem im Markt ermittelten, akzeptablen Preis entsprechen.

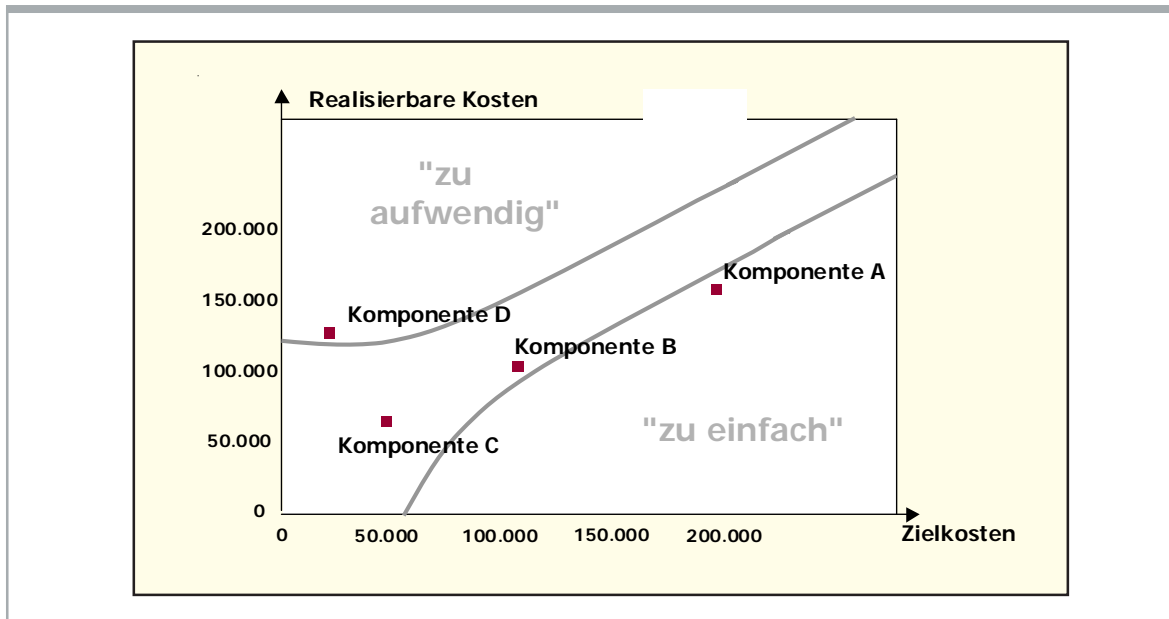


Abb. 2: Zielkostenzone

3. Chancen und Risiken des Target Costing

Ein Target Costing-Prozess birgt erhebliche Potenziale jedoch auch einige Fallstricke, auf die geachtet werden muss:

- Starke Erhöhung der Marktakzeptanz durch Einbeziehung der tatsächlichen und potentiellen Kunden in die Produktentwicklung und Preisbildung. Entwickelt wird ein marktgerechtes Produkt zu einem marktgerechten Preis!
- Reduktion der Entwicklungskosten durch frühzeitige, konsequente Ausrichtung der F & E-Aktivitäten auf Kundennutzen und Vermeidung teurer „Spielereien“.
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, weil Mitarbeiter aus den verschiedenen Funktionsbereichen von vornherein in den Umsetzungsprozess einbezogen werden.
- Fallstricke bestehen in einer mangelnden Validität der Target Costs vor allem dann, wenn die der Kundenpräferenzen unsachgemäß ermittelt wurden. Unzuverlässige Target Costs können dabei mehr Schaden anrichten sowie die interne Akzeptanz zerstören, als eine unveränderte Fortführung des gewohnten Vorgehens bei der Produktentwicklung.

4. Fazit

Für die Private Equity Gesellschaften bietet, neben den herkömmlichen Methoden zur Kostensenkung und dem Financial Engineering, die Optimierung des Prozesses der Produktentwicklung einen wirkungsvollen Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswertes. Dabei ist das Target Costing die konsequente Fortführung der viel zitierten und häufig versäumten Markt- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche. Als solche kann sie einen bedeutenden Beitrag zur Vermeidung kostspieliger Entwicklungs-Flops und vor allem zur Steigerung der Marktakzeptanz der Produkte des Übernahmetargets leisten. Die dadurch erreichbaren Ertragssteigerungen und Kostenvermeidungen führen im Regelfall zu einer deutlichen Verbesserung von Unternehmenskennzahlen wie EBITDA und EBIT und haben damit einen direkten, positiven Einfluss auf den Unternehmenswert der Beteiligung.



Dieter Lauszus ist Senior Partner und Leiter des Competence Centers Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.



Sebastian Hosenfeld ist Director im Zürcher Büro der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 300 Mitarbeitern und elf Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.

Für weitere Informationen:

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Frankfurt • Köln • London • Madrid
Mailand • München • New York • Paris • San Francisco
Tokio • Toronto • Warschau • Wien • Zürich**

Office Bonn:
Haydnstraße 36
D - 53115 Bonn
Tel: +49 228 9843-253
Fax: +49 228 9843-448
E-Mail: dieter.lauszus@simon-kucher.com

Office Zürich:
Löwenstrasse 40
CH - 8001 Zürich
Tel: +41 44 22650-40
Fax: +41 44 22650-50
E-Mail: sebastian.hosenfeld@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>