

Auf Einladung der Stölzle Oberglas GmbH fand am 31. Oktober 2019 ein Treffen des Forum Einkauf in Köflach statt.

Die Veranstaltung startete mit einer beeindruckenden Führung durch die Glasproduktion des Unternehmens.

Im Anschluss berichtete Dr. Marc Pauwels, ein Spezialist für Wertanalyse („Value Management“), wie der Einkauf die Wertanalyse einsetzen und wie diese Methode im Lieferantenmanagement genutzt werden kann.

Zum Bericht

WERTANALYSE GANZHEITLICH ANWENDEN – ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN EINKAUF

**AUTOR: MARC PAUWELS, Dr.-Ing., PVM, TVM, CVS, FSAVE, geschäftsführender
Gesellschafter von KREHL & PARTNER – The VALUE MANAGER**



Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Planung und Durchführung von Wertanalyse-Projekten zur Optimierung von bestehenden oder zu entwickelnden Produkten und Prozessen. Dr. Pauwels verfügt über umfangreiche internationale Projekterfahrung, sowohl in Europa als auch in Asien und in Nordamerika.

Dr. Pauwels ist seit dem 01.01.2018 Vorsitzender der VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP). Des Weiteren war Herr Dr. Pauwels über 15 Jahre Vorsitzender des Fachbereichs Wertanalyse/Value Management im VDI. Er besitzt die europäischen Zertifizierungen Professional in Value Management und Trainer for Value Management (PVM und TVM) ebenso wie die internationale Value Management-Zertifizierung Certified Value Specialist (CVS).

Zusammenfassung

Im heutigen Unternehmensumfeld ist es Standard, Lieferanten in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Von Lieferanten für Normteile über Lieferanten von Baugruppen bis hin zu Systemlieferanten (für komplexe Systeme) - alles wird eingesetzt. Wie kann man Lieferanten in Wertanalyse-Projekten einsetzen? Sollte jeder Lieferant ein Teammitglied sein? Oder ist es erlaubt, einen Systemlieferant in ein Projekt zu integrieren?

Dieser Bericht behandelt genau diese Fragen und zeigt praxisnahe Möglichkeiten für die Lieferantenintegration auf.

Ausgangslage und Handlungsbedarf

In den letzten Jahrzehnten ist die Welt immer komplexer geworden. Globalisierung, höheres Umweltbewusstsein und Individualisierung sind nur 3 Gründe für diese Entwicklung. Als eine Folge dieser Komplexität sind Unternehmen, die Produkte entwickeln, produzieren und verkaufen, nicht mehr in der Lage, die genannten Aufgaben aus eigener Kraft zu leisten.

Unabhängig von der Fertigungstiefe haben alle Unternehmen das Ziel, die eigene Marge ihrer Produkte zu optimieren. Sinnvollerweise wird dieses Ziel direkt bei der Entwicklung der Produkte mit einer entsprechenden Methodik, zum Beispiel der Wertanalyse, verfolgt. Spätestens bei der Feststellung von Margen-Problemen starten nunmehr viele Unternehmen Wertanalyse-Projekte zur Lösung eben dieser Probleme.

Wenn die gesamte Wertschöpfungskette intern abgedeckt wird und somit auch alle Kosteninformationen vorliegen, kann ein solches Projekt relativ einfach durchgeführt werden. Aber wie kann man vorgehen, wenn diese detaillierten Informationen und eine Kostentransparenz nicht vorliegen? Kann eine Wertanalyse gar nicht durchgeführt werden?

Die Methodik Wertanalyse

Die grundsätzliche Vorgehensweise der Methodik Wertanalyse ist wie folgt:

Märkte, Kunden & Kundenanforderungen:

Ohne Kenntnis der Kundenanforderungen kann kein Produkt/Prozess optimiert werden!

Produkt-Analyse:

Startpunkt ist die Kenntnis des Produkts/Prozesses mit allen Stärken und Schwächen!

Ideensuche:

Ziel ist es, so viele Ideen wie möglich zu finden!

Bewertung & Konzeptphase:

Kombinieren der sinnvollen Ideen zu verschiedenen Konzepten!

Umsetzung:

Nur die Umsetzung liefert die gewünschten Benefits!

Neben dieser festgelegten Vorgehensweise gibt es noch weitere Kennzeichen einer Wertanalyse:

Arbeiten im „Interdisziplinären Team“

Nur ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Identifizieren aller Blickwinkel garantiert die wichtige Kommunikation der Beteiligten und trägt zur Projekt-Transparenz bei.

Funktionenkonzept

Die Funktionen lösen die subjektive/emotionale Konzentration bzgl. des Produkts auf und lassen den Fokus auf die bestehenden sowie die notwendigen Funktionen des Produkts zu. Dadurch wird das Verständnis für das Produkt gefördert und das Suchfeld für neue Ideen enorm vergrößert.

Trennen der Ideensuche von der Bewertung

Der Mensch ist es gewohnt, Ideenfindung und Bewertung zu kombinieren. Dies führt jedoch dazu, dass entweder gute Ideen gar nicht erst in Betracht gezogen werden oder dass der erstbesten Idee nachgegangen wird. Das Trennen der beiden Phasen ist sehr wichtig und wird durch das Vorgehen der Wertanalyse gefördert.

Lieferanten-Management im Allgemeinen

Die Lieferanten-Integration ist ein wichtiger Bestandteil des Lieferanten-Management. Letzteres beinhaltet:

- Lieferanten-Bewertung
Erfassung der Leistungsfähigkeit basierend auf einheitlichen Bewertungskriterien.
- Lieferanten-Entwicklung
Festlegung von Zielvorgaben für den Lieferanten durch gemeinsame Optimierungsprogramme.
- Lieferanten-Integration
Erweiterung des Aufgabenspektrums für Lieferanten mit dem Ziel der Vorverlagerung von Aktivitäten.
- Lieferanten-Controlling
Kontinuierlicher Abgleich der Zielerfüllungsgrade, Schwächen frühzeitig erkennen und beseitigen.

In der Vergangenheit wurden Lieferanten relativ spät in den Beschaffungsprozess involviert. Die Produkte waren bereits fertig konstruiert und der Lieferant wurde nur zur Lieferung dieser Produkte angefragt.

Heute wollen oder können Unternehmen nicht mehr die gesamte Fertigungstiefe darstellen und so haben sie auch die Kompetenz verloren, Produkte richtig zu konstruieren. Also müssen die potenziellen Lieferanten möglichst früh in die Entwicklung integriert werden, da diese das Wissen und die Erfahrung haben. Die Unternehmen geben damit einen Teil ihrer Entwicklungs- und Produktkompetenz aus der Hand und verlieren dadurch teilweise die Kenntnis über Eigenschaften und Kostentreiber der Produkte.

Lieferantenintegration in Wertanalyse-Projekte

Grundsätzlich gibt es 3 Möglichkeiten, Lieferanten in Wertanalyse-Projekte zu integrieren:

1. Im Rahmen eines Projektes wird der Lieferant für eine Sitzung ins Projektteam eingeladen
2. Der Lieferant wird Mitglied des Projektteams
3. Im Rahmen eines Projektes wird eine Wertanalyse beim Lieferanten durchgeführt

1. Der Lieferant als Gast in einer Sitzung

Diese Art der Zusammenarbeit ist die einfachste Möglichkeit, einen Lieferanten in ein Wertanalyse-Projekt einzubinden. Der zeitliche Rahmen ist hierbei klar abgegrenzt und wird auf das Produkt bzw. die Komponente des Lieferanten begrenzt. Interne Informationen können relativ einfach aus der Wertanalyse ausgeklammert und die Sitzungen entsprechend gesteuert werden.

Inhaltlich kann der Lieferant schon zur Anforderungsanalyse und Funktionenanalyse eingebunden werden. Aber spätestens für die eigentliche Lösungssuche und erste Bewertung muss der Lieferant an der Sitzung teilnehmen.

2. Der Lieferant als Teammitglied

In Wertanalyse-Projekten wird der Lieferant typischerweise dann ins Team integriert, wenn

- das wichtigste Kern-Bauteil des Produkts identifiziert wurde,
- das Lösungsprinzip für das Bauteil feststeht (z.B. soll die Funktion hydraulisch gelöst werden, nicht mechanisch),
- der Lieferant für dieses Bauteil eindeutig feststeht und
- die vertraglichen Rahmenbedingungen festgelegt wurden.

Besonders wichtig ist in solchen Projekten die Vertrauensbasis zwischen Lieferanten und dem Kundenunternehmen. Es muss klar sein, dass es nicht um eine reine Kostensenkung zu Lasten des Lieferanten geht, sondern dass gemeinsam an neuen Lösungen gearbeitet werden soll. Zudem ist ebenfalls gegenseitig auf Wissenstransfer bzw. Geheimhaltung zu achten.

Die Auswahl des WA-Partners und dessen Umfeld erfordert besondere Beachtung folgender Punkte:

- Zusammenarbeit mit bisher vertrauten Partnern auf Kooperationsbasis
- Berücksichtigung der (finanziellen) Interessen der Partner
- Problemloser Informationsaustausch zwischen den Partnern
- Vermeidung von Interessenskonflikten, z.B. durch Know-how-Transfer
- Vereinbarung zwischen den Partnern über die Aufteilung von Erfolg und Aufwand, welche Kostendaten offengelegt und wie eventuelle Patentrechte behandelt werden

3. Die Wertanalyse beim Lieferanten

Hierbei ist zu beachten, inwieweit der Lieferant für eine solche Aktivität bereit ist, wer für die Kosten aufkommt und wie die Erfolge zu verteilen sind. Der Teammoderator muss extern gewählt sein, so dass eine einseitige Betrachtung vermieden und die Neutralität gewahrt wird. Ein Vertreter des Kundenunternehmens kann an einigen Sitzungen im Sinn der Informationsweitergabe teilnehmen. Dazu muss dann wieder das o.a Vertrauensverhältnis bestehen.

Fazit

Das Nutzen von Erfahrung und Wissen von Lieferanten ist heutzutage unumgänglich. Die eigene Fertigungstiefe ist in den meisten Fällen über die Jahre reduziert worden und somit ist auch die eigene Kompetenz in den Unternehmen auf die Kerngebiete beschränkt. Dies rächt sich bei Projekten zur Produktoptimierung und Kostenreduzierung, da nur die Lieferanten das notwendige Detailwissen besitzen. Aber die bewährte Methodik der Wertanalyse kann auch in diesen Fällen sehr gut angewendet werden. Das Integrieren von Lieferanten ist in vielfältiger Weise möglich und kann somit bedarfsgerecht eingeplant werden.