

# Zurück zum Ursprung der Wertanalyse

## Einsatz zur Beschaffungsoptimierung im Mittelstand am Beispiel der Möbelindustrie

Rationalisierungsanstrengungen, verbunden mit der Verlagerung von Baugruppen zu Lieferanten im In- und Ausland, lassen die Materialquote der produzierenden Industrie steigen und verlangen damit den

**Philipp Blattert**

Einkaufsabteilungen der Unternehmen zunehmend Professionalität ab. Nachdem die Vorgehensweisen und Werkzeuge der Konzerngesellschaften mit ihrer Einkaufsmacht im Mittelstand häufig nicht die gewünschten Erfolge gebracht haben, besinnt man sich wieder auf bekannte und bewährte Ansätze wie die Wertanalyse. Dieses Werkzeug ist vielleicht nicht so klangvoll, dafür aber umso wirkungsvoller und nachhaltiger in den Ergebnissen.

Die Methodik der Wertanalyse wurde im Jahre 1948 in den USA von Lawrence D. Miles bei General Electric genau zu diesem Zweck installiert – die Potenziale in der Beschaffung zu nutzen. Hält man sich an die Methodik der Wertanalyse, so sind dabei einige Grundregeln zu beachten:

- Die Beschaffungspotenziale werden gemeinsam von Kunde und Lieferant erarbeitet und auf der Basis des «gain sharing» genutzt.
- Sowohl der Lieferant wie auch (besonders) der Kunde geben Freiheitsgrade für Veränderungen an dem Beschaffungsobjekt, denn ohne Veränderung kann sich keine Kosteneinsparung ergeben!
- Das Beschaffungsobjekt wird in seine Funktionen (Wirkungen) zergliedert. Nachdem die Kosten jeder einzelnen Funktion analysiert sind, wird über deren Notwendigkeit entschieden. Das Objekt und seine realistischen Kosten ergeben sich dann aus der Summe der vom Kunden tatsächlich geforderten Funktionen und deren Kosten.

Die Einhaltung dieser Regeln fällt vielfach nicht so leicht. Die Beziehung zwischen

Kunden und Lieferanten ist häufig durch folgendes Verhältnis gekennzeichnet: Der Kunde fordert, der Lieferant muss erfüllen. Das ist keine gute Basis für eine objektive und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Besonders in mittelständischen Strukturen stellt sich die Situation mehrheitlich anders dar. Der Kunde ist an vielen Stellen genauso abhängig von seinen Lieferanten wie umgekehrt. Also ist ein Erfolg wirklich nur gemeinsam zu erreichen. Dieses gelingt am besten unter Zuhilfenahme eines anerkannten Werkzeugs wie der Wertanalyse, die möglichst von neutralen Dritten angewendet wird.

Für die Möbelindustrie ist dieser Sachverhalt anscheinend besonders zutreffend – was neben Erfahrungen aus der Arbeit mit Klienten aus der Branche auch in Gesprächen mit Vertretern von Möbelherstellern auf der IMM in Köln bestätigt wurde. Die mittelständischen Unternehmen der Branche zeichnen sich vielfach dadurch aus, dass:

- ein Grossteil von Lieferanten aus Gründen der Logistik und Abwicklung im direkten geografischen Umfeld ansässig ist,
- Halbzeuge aus Rohstoffen wie z.B. Spanplatten am Markt knapp sind und dadurch eine schlechte Verhandlungsposition besteht,
- das Personal in der Einkaufsabteilung mit dem Unternehmen verwurzelt ist und begrenzten Einblick beim Beschaffungsmarkt z.B. des Wettbewerbs hat,
- systematische Instrumente zur Analyse und Darstellung von Besonderheiten beim Einkaufsvolumen nicht vorhanden sind oder nicht angewendet werden,
- aufgrund der Varianz der Produkte auch die Varianz der Einkaufsartikel hoch ist und Mengeneffekte kaum zustande kommen,
- die Belieferungssicherheit Vorrang vor der optimalen Kostensituation hat,
- aus Gründen des Produkt-Designs nicht der gesamte Beschaffungsmarkt für das jeweilige Beschaffungsobjekt einbezogen werden kann und damit Optimierungsmöglichkeiten entfallen und

- der Zukauf- bzw. Materialanteil in den Herstellkosten hoch ist und steigende Tendenz hat.

Der Markt- und Wettbewerbsdruck zwingt dennoch zur Kostenreduzierung. Die Materialkosten als signifikanter Anteil der Herstellkosten stellen einen herausragenden Ansatzpunkt zur Kostenreduzierung dar, nicht zuletzt deshalb, weil damit kurz- bis mittelfristig eine Kostenreduzierung erreicht werden kann, ohne unternehmensintern Veränderungen vornehmen zu müssen.

Bei einem Hersteller hochwertiger Wohnmöbel konnte durch Einsatz der Wertanalyse und neutraler, methodischer sachlicher Unterstützung von Krehl & Partner eine deutliche Senkung der Materialkosten erreicht werden. Dabei war die grösste Herausforderung, die Mitglieder des Optimierungsteams davon zu überzeugen, dass Verbesserungen und Einsparungen tatsächlich möglich sind. Nachdem die ersten Beweise gebracht wurden, war die Arbeit um ein Vielfaches leichter – jedoch noch lange keine Routine. Die erzielten Ergebnisse wurden durch konsequenten Einsatz der Methodik in vier Stufen erreicht.

### Stufe 1 – Analyse des Ist-Zustandes

Zur ganzheitlichen Darstellung der Beschaffungssituation wurde eine Übersicht aller Einkaufsartikel mit den jeweiligen Lieferanten und dem zugehörigen Einkaufsvolumen erstellt und vergleichbare Artikel in Artikelgruppen zusammengefasst. Es wurden die Artikelgruppen mit den höchsten jährlichen Kosten für das Unternehmen ermittelt und 15 Artikelgruppen mit einem kumulierten Einkaufsvolumen von 70% des Gesamt-Einkaufsvolumens mit Priorität bearbeitet.

### Stufe 2 – Erkennen des Soll-Zustandes

In einem Benchmarking-Prozess wurde in jeder der betrachteten Artikelgruppen eine Übersicht an potenziellen Lieferanten erarbeitet. Dabei wurde der gewohnte Suchradius sowohl geografisch als auch inhaltlich

verlassen und auch nicht bekannte Lieferanten wurden einbezogen. An die neu ermittelten Lieferanten wurden Anfragen mit den vorhandenen Spezifikationen und Artikelbeschreibungen/Zeichnungen gerichtet. Ziel war es, in jedem Fall das Spannungsfeld zwischen den Preisen heutiger Lieferanten und den jeweils günstigsten Lieferanten zu erkennen und darzustellen. Dort, wo die Abweichungen extrem waren, lag die Frage nach den verschiedenen Funktionsausprägungen und Lösungen in den Produkten nahe.

**Stufe 3 – Ideenfindung/Lösungsentwicklung**  
Mit den Erkenntnissen aus der Stufe 2 konnte die Detailarbeit in Gesprächen mit den Lieferanten beginnen. Mit den günstigsten Lieferanten ging es dabei darum, Gründe, die solche Angebote ermöglichen, zu identifizieren. Es galt zu ermitteln, was die Spezifikationen und funktionalen Ausstattungen der angebotenen Artikel waren und welche davon die Kostentreiber sind.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen ging es in Gesprächen mit den bestehenden Lieferanten dann darum, Wege zu finden, über die Anpassung von Anforderungen neue Lösungen mit günstigeren Preisen zu erreichen. Dies ist sehr häufig, jedoch nicht in jedem Fall, gelungen. Es sind auch neue Lieferanten zum Zuge gekommen. So konnten z.B. bei der Beschichtungsfolie eines neuen Lieferanten mit anderem Herstellverfahren die gleichen Nutzungseigenschaften zu etwa 60% des Preises erreicht werden.

Wo es die gemeinsam neu erreichte Kostensituation ermöglicht hat, wurde jedoch an bestehenden Lieferanten festgehalten, weil sowohl Qualität als auch Logistik in teilweise länger dauernden Prozessen aufeinander abgestimmt waren und diese Prozesse bei neuen Lieferanten gegebenenfalls erneut zu durchlaufen wären.

**Stufe 4 – Lösungsbewertung und Realisierung**

Sowohl die Produkte von neuen Lieferanten wie auch die geänderten Produkte bestehender Lieferanten hatten eine Freigabe-, Erprobungs- und Bewährungsphase zu durchlaufen. Diese Prozedur beanspruchte einen längeren Zeitraum, Zeit, in der die aufgezeigten Einsparungen auf der Kostenseite noch nicht wirksam wurden. Um diese Zeitstrecke jedoch so kurz wie möglich zu halten und um zu vermeiden, dass sich die identifizierten Einsparungen in einem schleichenden Prozess wieder aufbrauchen, wurde ein strenges Projektmanagement zur Durchführung und Überwachung der Massnahmen installiert.

Das Ergebnis der Projektarbeit kann sich sehen lassen. Ohne Verschlechterung der Produkteigenschaften und ohne Qualitätseinbussen konnten signifikante und nachhaltige Ergebnisse für das Unternehmen erreicht werden:

- Kenntnis einer grösseren Anzahl qualifizierter Lieferquellen – und damit auch

von Angebots- und Verhandlungspartnern bei Neuentwicklungen.

- Kenntnis von Alternativlieferanten für den Fall des Ausfalls von Lieferanten.
- Qualifizierung der an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter.
- Erkenntnisse über (alternative) Herstellverfahren von Zukaufteilen – und damit Erfahrung in der Kalkulation derselben.
- Entwicklung von abgestimmten Standards in Zeichnungen und Beschreibungen für die Anfrage von Teilen und Baugruppen.
- Sammlung von Erkenntnissen für die Verbesserung der internen Beschaffungsprozesse und weiterer Unternehmensprozesse.
- Reduzierung des auf die Herstellkosten bezogenen Einkaufsvolumens um mehrere Prozent innerhalb des laufenden Jahres – und damit spürbare Reduzierung der Herstellkosten.

Die Projektarbeit wurde im zweiten Quartal 2005 gestartet und konnte die genannten Ergebnisse bis Ende 2005 erbringen. Das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand des Projektes ist sehr positiv. Zukünftig gilt es, die zu beschaffenden Materialien immer wieder in der beschriebenen Form zu analysieren, da sich der Beschaffungsmarkt und die Herstellprozesse der Lieferanten kontinuierlich weiterentwickeln. Besonders bei Neuentwicklungen bringt die Anwendung der Wertanalyse in Form der Wertgestaltung Vorteile, da hier noch keine Änderungen erforderlich sind und damit Änderungskosten auch nicht anfallen. Es ist also nur die Entscheidung und Konsequenz des Managements erforderlich, die Wertanalyse möglichst frühzeitig einzusetzen, um dem Unternehmen einen nachhaltigen Vorteil zu verschaffen. ■

**Philipp Blattert**



Der Autor ist seit 1999 Geschäftsführer der Unternehmensberatung Krehl & Partner in Karlsruhe. Er verantwortet umfangreiche Projektarbeiten zur Wertsteigerung und ganzheitlichen Herstellkostensenkung bei Produkten und Herstellprozessen.

**i** Krehl & Partner (Schweiz) GmbH  
Zeisigweg 7  
4310 Rheinfelden  
Tel. 061 8 33 11 03



Firmengruppe ●●●●  
**poesia-seals.ch**<sup>®</sup>  
.....  
Ihre Dichtungsspezialisten

## DICHTUNGSPROFILE

**der Poesia-Gruppe, für optimale Lösungen im Fenster-, Türen- und Fassadenbau. Ab Lager, oder Produktion nach Kundenwunsch**

- Mehr als 1000 Querschnitte am Lager
- Grosse Werkstoff- und Farbenvielfalt
- Beschaffung oder Produktion von nicht lagerhaltigen Profilen
- Umfassende Fachberatung

**MK-DICHTUNGS AG**  
Eine Firma der poesia-gruppe

Steinenbergstrasse 17  
CH-5726 Unterkulm  
Telefon 062 776 02 32  
Telefax 062 776 21 55  
Email: mk-ag@poesia-seals.ch

Alle Produkte im Internet - anschauen, auswählen, bestellen : [www.poesia-seals.ch](http://www.poesia-seals.ch)