

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>Quo Vadis Value Management? .....</b>	<b>15</b>
<i>Tanja Lingohr/Martin Kruschel</i>	
1. Einführung .....	15
2. Notwendigkeit und Implementierung von Value Management im Unternehmen .....	16
3. Wertschöpfungsbeitrag durch Value Management für das Unternehmen .....	17
3.1 Kostenoptimierung im Einkauf .....	17
3.2 Wertverbesserung durch Technik .....	18
3.3 Bereichsübergreifende Kostenreduzierungen .....	19
4. Fazit .....	20

## **TEIL I BEGRIFFSVIELFALT UND IMPLEMENTIERUNG VON VALUE MANAGEMENT IN ORGANISATIONEN UND PROZESSEN**

<b>Kostenanalyse, Wertanalyse, Value Management und wertorientierte Unternehmensführung. Ein Beitrag zur Begriffsklärung .....</b>	<b>25</b>
<i>Rainer Lohe/Jörg Marchthaler/Stephanie Merten/Tobias Wigger</i>	
1. Einleitung .....	25
2. Historie .....	26
2.1 Die Entwicklung der Wertanalyse in den USA .....	26
2.2 Die Entwicklung der Wertanalyse in Deutschland .....	28
3. Die moderne Wertanalyse .....	30
3.1 Grundlagen .....	30
3.2 Funktionenanalyse .....	34
3.2.1 Funktionenbaum .....	34
3.2.2 Funktionenkosten .....	36
3.2.3 Funktionenpotenzialanalyse .....	36

3.3	Die Kreativität-, Bewertungs- und Ausarbeitungsphase.....	38
3.4	TRIZ als unterstützendes Instrument.....	39
4.	Das Value Management VM.....	39
4.1	Grundlagen.....	40
4.2	Das Value-Management-Portfolio .....	42
4.3	Wertorientierte Unternehmensführung .....	43
5.	Zusammenfassung .....	45

**Aufbau und Einführung eines ganzheitlichen Product Value Management Systemes/Prozesses entlang des Produktlebenszyklus und begleitender Aufbau von Organisation und Qualifizierung der Mitarbeiter .....49**

*Tobias Müller*

1.	Begriffsdefinition „Product Value Management“ (PVM) in der KeiperRecaro Gruppe.....	49
2.	Aktuelle Situation des Produktentstehungsprozesses .....	50
3.	Definition eines PVM-Systems bei RECARO.....	52
3.1	Analyse und Auswahl der Methoden/Prozesse.....	52
3.2	Wie kann ein System/Prozess dauerhaft implementiert werden?.....	55
3.3	Umsetzung bei RECARO .....	56
3.4	„Lessons Learned“ bei RECARO – Kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung .....	60
4.	Aufbau einer Organisationsstruktur .....	63
4.1	Organisatorische Verankerung des Product Value Managements .....	63
4.2	Aufbau Abteilung Product Value Management Abteilung und Key-User.....	65
4.3	Internationale Organisation.....	65
4.4	Qualifizierung der Mitarbeiter durch Trainingsmaßnahmen .....	66
5.	Fazit .....	69

**Erfolgsbeitrag von Value Engineering Aktivitäten durch organisatorische Verankerung im Unternehmen.....71**

*Tanja Lingohr/Achim Roesner*

1.	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	71
2.	Value Engineering im Unternehmen .....	72
2.1	Notwendigkeit der Implementierung von Value Engineering .....	72
2.2	Handlungsfelder im Bereich Value Engineering .....	75
2.3	Maßnahmen zur Kostenoptimierung durch Value Engineering .....	77
3.	Möglichkeiten der organisatorischen Anbindung.....	79
3.1	Umsetzungsmöglichkeiten.....	79
3.1.1	Aufstellung von temporären Value Engineering Teams.....	79

- 3.1.2 Gründung einer unabhängigen Organisationseinheit ..... 81
- 3.2 Bewertung verschiedener Organisationsansätze ..... 83
  - 3.2.1 Vor- und Nachteile bei organisatorischer Verankerung einer unabhängigen Value Engineering Einheit ..... 83
  - 3.2.2 Vor- und Nachteile von temporären Value Engineering Teams..... 84
- 4. Fazit..... 85

**Vom Verwalter zum Gestalter: Wandel im Einkauf durch Integration von Value Engineering Maßnahmen ..... 87**  
*Andree Siever/Christoph Wotzka*

- 1. Einführung: Die Notwendigkeit von Veränderungen im Einkauf ..... 87
- 2. Das Unternehmen Rheinmetall Defence..... 89
- 3. Value Engineering ..... 91
  - 3.1 Begriffsdefinition ..... 91
  - 3.2 Vorgehensweise in Value Engineering Projekten..... 92
  - 3.3 Value Engineering bei der Rheinmetall Defence ..... 93
  - 3.4 Anforderungsprofil und Vorteile durch Value Engineering im Einkauf ..... 94
- 4. Value Engineering in der Praxis: Von der Analyse bis zur Umsetzung am Beispiel einer Geschosskomponente..... 96
  - 4.1 Ausgangssituation und Zielsetzung des Projekts ..... 96
  - 4.2 Vorgehensweise ..... 97
    - 4.2.1 Prozessanalyse beim Bestandslieferanten ..... 97
    - 4.2.2 Analyse der Geschosskomponente ..... 99
    - 4.2.3 Strategiefestlegung ..... 101
    - 4.2.4 Bewertung der Alternativen..... 101
    - 4.2.5 Umsetzung der gewählten Lösung ..... 104
- 5. Fazit..... 104

**TEIL II  
 WERTBEITRAGSMANAGEMENT DURCH VALUE  
 MANAGEMENT IM EINKAUF**

**Wertorientierte Lieferantenentwicklung durch Value Management..... 109**  
*Martin Kruschel*

- 1. Einleitung ..... 109
- 2. Status Quo der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ..... 111
  - 2.1 Wertorientierte Unternehmensführung..... 112
  - 2.2 Lieferantenentwicklung..... 117

2.3	Value Management als Treiber der wertorientierten Unternehmensführung .....	122
3.	Das Supplier Value Development Konzept – Ganzheitliche Entwicklung des Lieferantenwertes durch Value Management .....	124
3.1	Das Supplier Relationship Management als Auslöser .....	125
3.2	Vorgehensweise des Supplier Value Developments .....	127
3.3	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Supplier Value Development .....	130
4.	Praxisbeispiel – Einsatz des Value Management zur Entwicklung eines Getriebelieferanten bei CLAAS KGaA mbH .....	132
4.1	Rahmenbedingungen .....	132
4.2	Master Purchasing Strategy .....	132
4.3	Die <i>proFIT</i> -Organisation und das CLAAS Einkaufssystem .....	133
4.4	Value Management – gemeinsam Werte schaffen .....	135
4.5	Projektinitialisierung .....	139
4.6	Datenaufbereitung und Auditierung .....	142
4.7	Ideengenerierung .....	144
4.8	Bewertung/Konzept .....	145
4.9	Realisierung .....	146
5.	Fazit .....	149

**Effizienter Einsatz der Kostenanalyse zur Optimierung von Verhandlungsergebnissen bei Zukaufteilen .....153**  
*Günther R. Reinelt/Melanie Bühlmeyer/Thomas Kipp*

1.	Vorstellung Firma Miele – Organisation des Einkaufs .....	153
2.	Optimales Verhandlungsergebnis .....	154
3.	Beitrag der Kostenanalyse .....	156
3.1	Überblick .....	156
3.2	Ausprägungen der Kostenanalyse bei Miele .....	158
3.2.1	Phasen der Kostenanalyse .....	158
3.2.2	Praxisbeispiel einer durchgeführten KPA .....	161
3.3	Ansatzpunkte der Kostenanalyse .....	164
3.3.1	Kostenanalyse-Controlling .....	165
3.3.2	Organisatorische Einbettung der Kostenanalyse bei Miele .....	167
4.	Fazit .....	168

**Nachhaltige Kostenoptimierung durch 6- Sigma- Einkauf  
(Wertmanagement im Einkauf) ..... 171**

*Michael Zeuch*

- 1. Einleitung ..... 171
- 2. 6-Sigma-Einkauf ..... 172
- 3. Themenabgrenzung ..... 173
  - 3.1 Value Engineering/Value Management/Wertmanagement im Einkauf..... 173
  - 3.2 Kostenoptimierung ..... 173
  - 3.3 Nachhaltigkeit ..... 174
- 4. Ist-Situation: wie wird der Wertbeitrag des Einkaufs wahrgenommen? ..... 176
  - 4.1 Betriebswirtschaftliche Sicht des Top-Managements ..... 177
  - 4.2 Volkswirtschaftliche Sicht/Konsequenzen ..... 178
  - 4.3 Stand internationaler Normenwerke ..... 178
- 5. Versuch eines ganzheitlichen nachhaltigen Zielsystems mit DMAIC-Methodik ..... 180
- 6. Handlungsempfehlungen ..... 183
- 7. Fazit..... 184

**TEIL III  
KONSTRUKTIVE OPTIMIERUNG DURCH VALUE  
MANAGEMENT IN DER TECHNIK**

**Value Management/Value Engineering als Antriebskraft  
erfolgreicher Innovationen ..... 187**

*Johann Kralewski*

- 1. Einführung ..... 187
- 2. Kundenorientierung und Innovation durch Wertanalyse ..... 188
  - 2.1 Die Methode wird durch Menschen getragen ..... 188
  - 2.2 Projektauswahl – die erste strategische Entscheidung ..... 189
  - 2.3 Projektziele, Kostenziele und Innovation ..... 189
- 3. Die Kreativitätsphase, der Kern innovativer Projekte ..... 191
  - 3.1 Technik allein reicht nicht aus..... 192
  - 3.2 Benchmarking ..... 193
  - 3.3 Den Kunden in den Innovationsprozess einbinden..... 193
- 4. Von der Wertanalyse zum Innovationsmanagement ..... 194
  - 4.1 Der Zusatznutzen der Wertanalyse..... 194

4.2	Die Struktur einer Innovationsmatrix .....	195
4.3	Ganzheitliche Betrachtung durch die Wertanalyse und der Innovation .....	195
4.4	Innovation, die Innovation erzeugt .....	198
4.5	Messlatte für Innovation .....	198
4.6	Innovationsprojekt und Risikomanagement .....	198
5.	Value Management und Innovation in der Praxis .....	199
5.1	Was lehrt uns Lego .....	201
5.2	Entscheidende Impulse für neue Produkte AEG-Electric Tools .....	201
5.3	Wertanalyseprojekt „AEG-EPW“ .....	203
5.4	Rittal – Baurgruppenträger EASY .....	204
6.	Fazit .....	209

**Kosteneinsparungen durch fertigungsoptimale Konstruktion  
(mithilfe der konstruktionsbegleitenden Kalkulation).....211**  
*Christian Hilleke*

1.	Einleitung.....	211
1.1	Veränderungen im Unternehmen durch Outsourcing .....	211
1.2	Probleme bei Erreichung einer fertigungsoptimalen Konstruktion .....	212
1.3	Zielsetzung des Beitrags .....	213
2.	Grundlagen der fertigungsoptimalen Konstruktion.....	213
2.1	Der Konstrukteur .....	215
2.2	Fertigungstechnologie/Werkstoffauswahl .....	215
2.3	Ziele für Kosteneinsparungen.....	216
3.	Optimierungsansätze fertigungsoptimaler Konstruktion .....	221
3.1	Optimierungsansätze Enabling Konstrukteure .....	221
3.2	Optimierungsansätze Fertigungstechnologien.....	222
3.3	Optimierungsansätze Kostenmanagement.....	223
3.4	Optimierungsansätze Benchmarking .....	226
3.5	Optimierungsansätze Lieferantenintegration.....	228
3.6	Weitere Optimierungsansätze strategischer Art.....	229
4.	Zusammenfassung .....	231

**Faszination Blechgestaltung - wirtschaftlicher konstruieren .....235**  
*Jörg Heusel*

1.	Einleitung.....	235
2.	Wie sich durch funktions- und fertigungsgerechte Blechkonstruktionen Kosten sparen lassen.....	236
2.1	Reduzieren der Teileanzahl.....	236
2.2	Ersetzen von einfachen Halbzeugen .....	238

2.3	Reduzieren von Fertigungsschritten.....	240
2.4	Ersetzen von Fügeprozessen .....	243
2.5	Ersetzen von Fräsprozessen .....	245
2.6	Varianten bei der Änderung von Konstruktionen .....	247
3.	Zusammenfassung.....	250

## **TEIL IV**

### **ALLGEMEINE KOSTENOPTIMIERUNG DURCH VALUE MANAGEMENT**

<b>Zur Entwicklung und Umsetzung von kosteneinsparenden Maßnahmen im Bereich Value Management .....</b>	<b>253</b>
---	------------

*Hans-Arno Linkenheil/Kenneth Sievers*

1.	Einführung .....	253
2.	Das Unternehmen ZF.....	254
3.	Entwicklung des Value Managements bei ZF Passau.....	256
3.1	Von der Wertanalyse zum Value Management.....	256
3.2	Ziele des Value Managements.....	260
4.	Maßnahmenentwicklung und -management.....	260
4.1	Methoden des Value Managements zur Maßnahmenentwicklung.....	261
4.2	Ein Maßnahmenpool zur Kostenoptimierung .....	262
4.3	Ideen-Prozess zur systematischen Maßnahmenentwicklung und -umsetzung .....	265
4.4	IT-Unterstützung/Datenbank .....	266
4.5	Organisation zur Gewährleistung der Neugenerierung und Umsetzung von Ideen .....	267
4.6	Controlling und Erfolgsmessung.....	269
4.7	Kommunikation der Maßnahmen .....	270
5.	Praxisbeispiel – Value Management zur Komplexitätsreduzierung bei Flanschen.....	271
5.1	Vorbereitung .....	272
5.2	Ideengenerierung.....	272
5.3	Ideenumsetzung und -nachverfolgung .....	273
6.	Fazit.....	274

**Mit Wertanalyse Overheadkosten transparent machen und beeinflussen.....275**

*Manfred Jansen*

- 1. Einleitung.....275
- 2. Motivation und Ziele .....275
- 3. Ansätze zur Steigerung von Transparenz der Overheadkosten .....277
  - 3.1 Vorgehensweise.....279
  - 3.2 Ergebnisse .....283
- 4. Fazit .....285

**Kann Value Management einen Beitrag zur Reduzierung von Gemeinkosten leisten? .....287**

*Franz-Josef Hövener*

- 1. Ausgangssituation: Grundsatzproblem der Reduzierung von Gemeinkosten...287
- 2. Beeinflussung der Gemeinkosten durch verschiedene Methoden.....288
  - 2.1 Einsatz von Lean-/Prozess-Mapping .....288
  - 2.2 Value Stream Mapping (Wertstromdesign).....290
  - 2.3 Gemeinkostenbeeinflussung bei Make or Buy Untersuchungen.....294
- 3. Einkauf durch Vergleich der Gemeinkosten .....297
- 4. Fazit .....301

Autoren .....303