

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------	---

Quo Vadis Value Management?	15
------------------------------------	----

Tanja Lingohr/Martin Kruschel

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

Kostenanalyse, Wertanalyse, Value Management und wertorientierte Unternehmensführung. Ein Beitrag zur Begriffsklärung.....	25
<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 Mitarbeiter49

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 Zukaufteilen153
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 konstruieren235

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

Zur Entwicklung und Umsetzung von kosteneinsparenden Maßnahmen im Bereich Value Management	253
<i>Hans-Arno Linkenheil/Kenneth Sievers</i>	

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
<i>Manfred Jansen</i>	
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
<i>Franz-Josef Hövener</i>	
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