

Durch Denken Vorne Consult

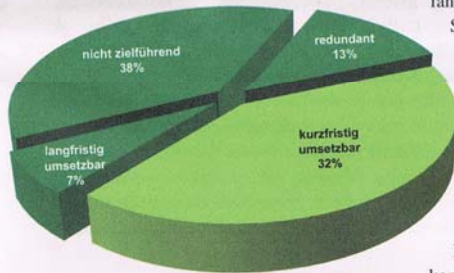
Fünf Erfahrungen für 15%

Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Technik durch Wertanalyse

Ich berichte hier von fünf Erfahrungen aus etwa 35 Wertanalyse-Projekten. Und wer jetzt einen Vorgehensplan à la DIN 69910 erwartet, der kann schon aufhören zu lesen. Denn die nachfolgenden Punkte sind meine (manchmal auch schmerzhaften) Erfahrungen, die dazu beitragen, 15% Kosteneinsparungen oder mehr zu erreichen.

1. Ideen entstehen dort, wo der Schraubenschlüssel ist

80er Jahre Büroraum, 2,20 m Deckenhöhe, Neonlicht, keine Fenster. Wie soll hier die zündende Idee kommen? Ehrlich gesagt, gar nicht! Jetzt könnte man sagen, dass Ideen Freiraum brauchen und ein Chalet in den Schweizer Alpen gebucht werden soll – nicht schlecht, aber meist nicht durchsetzbar. Mein Tipp: Gehen Sie dorthin, wo der Schraubenschlüssel geschwungen wird, runter in die Fertigung/Montage. Lassen Sie den Monteur das Produkt erklären (nicht den Entwickler, der soll ja Ideen bekommen). Kein CAD-System der Welt zeigt so schnell die räumlichen Bedingungen und die Kollisionspunkte in 3D auf, wie das wahre Leben es kann. Und die Leute agieren und bewegen sich, anstatt in den bequemen, aber ausgelutschten Konferenzsesseln zu versinken.



Bewertung der Gesamtzahl der Verbesserungsideen in einem Projekt bei einem Maschinenbauer. Mit den kurzfristig umsetzbaren Ideen wurden 17% der Herstellkosten eingespart

2. Wenn das Team mehr als 2 Pizzen braucht, ist es zu groß

Ok, das Zitat ist nicht von mir, sondern von Jeff Bezos, Gründer und CEO von Amazon. Aber es trifft den Kern. Ein Einkäufer, ein Entwickler, ein weiterer Entwickler als Counterpart, ein Monteur und jemand, der das Ganze steuert – das ist das Dreamteam für Wertanalyse. Vertrieb oder Controlling kann zeitweise dazukommen, aber bitte keine Busladungen an Personen. Je größer das Team, desto mehr verstecken

sich die Personen hinter den anderen Teammitgliedern und jeder bleibt in seiner Rolle verhaftet – der Einkäufer denkt als Einkäufer und der Entwickler als Entwickler. Und wenn es toll läuft und das Team im Flow ist, dann sollten Sie auch mal 2 Pizzen springen lassen.

3. Wer Angst hat, soll zu Hause bleiben

Wertanalyse kann ein sehr hartes Brot sein. Insbesondere wenn man als Moderator immer wieder auf Aussagen stößt wie „Haben wir alles schon versucht“ oder „Geht nicht“. Ich sage Ihnen, dran bleiben und rückfragen: „Wann?“, „Warum nicht?!“. Meist zeigt sich, dass das vor mehr als fünf Jahren war oder das Ganze nie richtig analysiert worden ist. Auch muss man bereit sein, selbst Vorschläge in den Ring zu werfen, von denen Sie nicht genau wissen, ob sie genial oder genial daneben sind. Denn manchmal bedarf es eines Anstoßes bei den Teammitgliedern, um Ideen freizusetzen. Und nicht selten fangen diese an mit: „Herr Sundermann, was Sie da vorgeschlagen, geht überhaupt nicht, aber...“

4. Nehmen Sie weniger Düsentrieb

Entwickler, die wie Daniel Düsentrieb eigenbrötlerisch unterwegs sind, können ein ganzes Team zum Erliegen bringen. Denn eigentlich wollen solche Leute am liebsten für sich alleine etwas konstruieren und das Team nur zum Abnicken haben. Mein Tipp: Nehmen Sie solche Personen nicht ins Team, verzichten Sie freiwillig auf ein Stück vermeintliche Genialität und nehmen Sie Personen, die für andere offen sind und gut zuhören können. Denn diese Fähigkeit ist wichtig, wenn ich im Team arbeite, um die Gesichtspunkte meiner Kollegen oder Lieferanten aufzunehmen.

5. Wertanalyse ist keine ABM-Maßnahme für Berater

Im ersten Moment erscheint dies logisch. Am Anfang braucht man oft jemanden, der im Unternehmen die Methodik vermittelt, der allen Widerständen zum Trotz aufzeigt, dass die Wertanalyse erfolgreich ist. Aber wie geht es danach weiter? Wie soll die Wertanalyse dauer-



Frank Sundermann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Durch Denken Vorne Consult GmbH

haft im Unternehmen verankert werden? Wollen Sie auf Dauer den Berater beschäftigen? Das wird teuer. Überlegen Sie sich von Anfang an, wer das Thema im Unternehmen weiter vorantreiben soll. Sie brauchen einen eigenen

„Mr. Produktkostenanalyse“. Und wenn dieser in seiner Qualifikation jetzt noch nicht dort ist, dann ist es die Aufgabe des Beraters, denjenigen auszubilden, damit er die Folgeprojekte selbst leiten kann.

Bestimmt gibt es noch weitere Punkte, die Sie hervorheben würden. Ich bin für Vorschläge offen. Denn insgesamt hat sich gezeigt, dass es mehr als eines VDI-Vorgehensplans bedarf, um Einsparungen von 15% oder mehr zu erreichen.

Zum Schluss ein Praxisbeispiel: Bei der Wertanalyse für einen Verpackungsmaschinenhersteller wurden für einen bestimmten Maschinentyp über 150 Ideen generiert. Umgesetzt wurde davon nur ein Teil („kurzfristig umsetzbar“, siehe Grafik), der aber zu einer Einsparung von 17% der Herstellkosten führte. Das Team hierfür bestand aus Engineering, Einkauf, Montage sowie zeitweise zwei Lieferanten. Insgesamt dauerte das Projekt zweieinhalb Monate für die Potenzialgenerierung und vier Monate für die Umsetzung. Frank Sundermann



www.einkaufindialog.de/sourcing

Schnittstelle Technik/Einkauf

Da in der Entwicklung ca. 70% der Kosten festgelegt werden und die Wertschöpfung des Produktes meist zu mehr als 60% aus zugekauftem Material besteht, ist das Zusammenspiel von Technik und Einkauf umso wichtiger. Folgende Gesichtspunkte sind zentral:

- Analyse des bisherigen Lieferantenmanagements

- Analyse der bisherigen Prozesse zwischen Einkauf und Technik
- Workshops zur Festlegung der gemeinsamen Ziele und Spielregeln
- Aufbau von Technik-Einkauf-Teams oder Advanced Purchasing Engineers
- Einbindung von Einkauf und Lieferant in die Produktentwicklung
- Einbindung der Technik in das Warengruppenmanagement.