

BME-Sektion Beschaffungskategorien

## **Arbeitsergebnisse der BME-Fachgruppe Value Management**

# INTERNATIONAL ANERKANNTE METHODEN DES BENCHMARKS



KOSTENKLARHEIT SCHAFFT GEWINN

SOFTWARE UND CONSULTING

[www.4cost.de](http://www.4cost.de)

[info@4cost.de](mailto:info@4cost.de)

$$f(4cost) = \sum_{\substack{\text{Global} \\ \text{Lieferant} \\ \text{Serie} \\ \text{Konzept} \\ \text{Hersteller} \\ \text{Lokal}}} \left( \begin{array}{l} \text{Kosten vorhersagen} \\ \text{Kosten ermitteln} \\ \text{Potentiale identifizieren} \\ \text{Risiken vermeiden} \\ \text{Szenarien bewerten} \\ \text{Lifecycle + TCO berechnen} \\ \text{Potentiale realisieren} \\ \text{Lieferanten benchmarken} \end{array} \right) = \text{Optimum}$$

(Material, Prozess, Montage,  
LCC/TCO, Kosten & Preise)

# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

die Effizienz der Einkaufsabteilungen hat direkten Einfluss auf die Wertschöpfung der Unternehmen. Immer kürzere Entwicklungs- und Produktlebenszyklen fordern von den Einkaufsorganisationen schnelle, zielgerichtete Entscheidungen. Für Global Player und KMU nehmen Wertanalysen daher rasant an Bedeutung zu.

Kreative Value-Management-Ansätze ermöglichen Industrieunternehmen, Kosten nachhaltig zu senken, ohne gleichzeitig Qualität, Zuverlässigkeit und Marktfähigkeit der produzierten Güter negativ zu beeinflussen. Der vorliegende neue Leitfaden des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) – erstellt auf Basis des Know-how der BME-Fachgruppe Value Management – sagt konkret, welche Analysemethoden existieren. Beispiele zeigen, wann der Einsatz welcher Instrumente sinnvoll und welcher spezifische Nutzen zu erwarten ist.

Schließlich können Einkaufsabteilungen nur auf Basis einer fundierten Bewertung ihre Produkte auf Kundenorientierung, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit überprüfen. Die Entscheidungsträger müssen sich zudem der Herausforderung stellen, Fertigung und Konstruktion über Abteilungsdenken und zuvor nicht in Frage gestellte Geschäftsbeziehungen hinweg zu verbessern und neu zu strukturieren.

Vor diesem Hintergrund sollten Beschaffungsentscheider verstärkt als Prozessgestalter und als Moderatoren der Wertschöpfungskette agieren, um Wertbeiträge zu realisieren. Der Einkauf ist insbesondere unter wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen gefordert, mit Lieferanten, Dienstleistern und Fachleuten im Unternehmen intensiv zu kommunizieren. Dies gilt für die Beteiligung bei Entwicklungsprojekten mit Lieferanten genauso wie für die Verbesserung der Materialien mit eigenen Ingenieuren. Einkäufer müssen gemeinsam mit ihren Technikern verstärkt analysieren, welche Einsparpotenziale durch Nutzung optimierter Fertigungstechniken existieren.

Zur Perfektionierung der Fertigungsprozesse steht den Unternehmen durch zielgerichtetes Value Management ein bewährtes und gleichzeitig innovatives Instrument zur Verfügung. Der BME initiiert darum Veranstaltungen wie den jährlichen BME-Value Day und veröffentlicht Publikationen, um Praktikern aller Branchen wertvolles fachspezifisches Know-how an die Hand zu geben.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Wertschöpfungskonzepte und Aktivitäten. Der BME-Leitfaden „Value Management“ gibt Ihnen hierfür wertvolle Impulse.

Dr. Christoph Feldmann  
Hauptgeschäftsführer BME e.V.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung und Hintergrund</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Organisation</b>	<b>7</b>
	■ 2.1 Aufbauorganisation	7
	■ 2.2 Ablauforganisation	10
	Exkurs: Kommunikation	12
	■ 2.3 Projektorganisation / Lieferantenworkshop	14
<b>3</b>	<b>Ausbildung: Schulungsinhalte und Ausbildung</b>	<b>17</b>
	■ 3.1 Stufe 1 – Basic	17
	■ 3.2 Stufe 2 – Junior	17
	■ 3.3 Stufe 3 – Senior	18
	■ 3.4 Stufe 4 – Coach	19
<b>4</b>	<b>Methoden</b>	<b>20</b>
	■ 4.1 Methodenübersicht	20
	■ 4.2 Kostenanalyse	21
	4cost GmbH: Integration von parametrischen Methoden in eine durchgängige und transparente Kalkulationslandschaft	21
	costdata: Branchenanalyse, Kostenbenchmarking und Lieferantenworkshops erfolgreich und praxisorientiert umgesetzt	24
	Processbench analycess: Performance Pricing – Wertorientierte Preisanalyse mit Hilfe statistischer Methoden	27
	■ 4.3 Funktionenanalyse	29
	Krehl & Partner: Die Funktionenanalyse als wesentlicher Bestandteil einer Wertanalyse	29
	■ 4.4 Früheinbindung und Einsatzzeitpunkt	32
<b>5</b>	<b>Request for Information bei der Auswahl eines Kalkulationstools</b>	<b>34</b>
	■ 5.1 Hintergrund	34
	■ 5.2 Rfi-Fragebogen	34
	■ 5.3 Ausblick	36
<b>6</b>	<b>Wir über uns</b>	<b>37</b>

# 1 Einleitung und Hintergrund

Im Jahr 2012 hat der BME die Fachgruppe Value Management gegründet. Sie setzt sich aus Einkäufern sowie Wert- und Kostenanalytikern zusammen die in ihren Unternehmen für das Value Management zuständig sind. Sinn und Zweck der BME-Fachgruppen ist es, einen kontinuierlichen thematischen Austausch unter den Mitgliedern zu ermöglichen. Die Mitglieder der Fachgruppen müssen im BME organisiert sein, auf der Anwenderseite stehen und über mehr als nur Grundkenntnisse des jeweiligen Bereiches verfügen.

So es thematisch sinnvoll ist, veröffentlicht der BME die Ergebnisse der Fachgruppenarbeit und stellt diese der Öffentlichkeit zu Verfügung. Durch die Beteiligung von Partnern und deren Unterstützung können diese Leitfäden kostenlos abgegeben werden. Im vorliegenden Fall bedanken wir uns für die Unterstützung und ihre Fachbeiträge bei:

- 4cost GmbH
- costdata GmbH
- Krehl & Partner
- Processbench GmbH

Konkret haben wir in der Fachgruppe Value Management diskutiert, welche organisatorischen Facetten des Value Managements die Unternehmen berücksichtigen sollten. Wir haben Aspekte der Aufbau-, Ablauf- und Projektorganisation abgewogen und diese unter dem Gesichtspunkt eines erfolgreichen Value Managements reflektiert. Ergänzt wurde unsere Analyse zudem um die konkreten Anforderungen an die Mitarbeiter im Value Management sowie deren notwendige Qualifikation. Im nächsten Schritt haben wir festgehalten, welche Methoden im Kreis der teilnehmenden Unternehmen aktuell Anwendung finden und welcher Einsatzzeitpunkt ideal ist. In den vergangenen beiden Sitzungen haben wir zudem Anbieter von Kalkulationssoftwarelösungen zu unseren Fachgruppensitzungen eingeladen. Anhand von Testaufgaben haben wir die Anbieter zu einer Testkalkulation eingeladen sowie die Leistungsfähigkeit der vorgestellten Software analysiert. Den von uns erstellte und für die Vorauswahl von geeigneten Anbietern nötigen Request for Information (RfI) finden sie schließlich am Ende der vorliegenden Publikation.

Wir haben dabei den Begriff „Value Management“ wie folgt definiert:

**Optimierung von Kosten-Nutzen-Relationen entlang der Wertschöpfungskette unter Einbeziehung des Produktlebenszykluses.**

Für die Mitarbeit in der Fachgruppe und die inhaltliche Unterstützung bedanken wir uns bei:

<b>Georg Botzenhardt</b>	KAMAG Transporttechnik GmbH & Co.KG
<b>Philip Deubner</b>	VSM – Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken Aktiengesellschaft
<b>Andreas Ewert</b>	Miele & Cie. KG
<b>Dr. Hubert Hirschlag</b>	Continental AG
<b>Ralf Keßling</b>	WINDMÖLLER & HÖLSCHER KG
<b>Babette Krall</b>	Reifenhäuser Blown Film GmbH
<b>Arne Nitsch</b>	Buyin GmbH

<b>Prof. Dr. Günther Reinelt</b>	Hochschule Niederrhein
<b>Gunther Schreieck</b>	Edscha Holding GmbH
<b>Markus Tophinke</b>	Miele & Cie. KG
<b>Volker Wätzold</b>	ZF Friedrichshafen AG
<b>Matthias Weiß</b>	TrelleborgVibracoustic

## **Carsten Knauer**

Frankfurt am Main im Oktober 2015

Referent

Referent Kompetenzzentrum innovative Beschaffung

Autor des Leitfadens und Leiter der BME-Fachgruppe „Value Management“

Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).

Quelle Titelbild: Olivier Le Moal / fotolia

## Organisation

Im Kapitel zum Thema Organisation finden sich Ausführungen zu den Themen Aufbau- und Ablauforganisation sowie zum Bereich Projektorganisation anhand des Beispiels Lieferantenworkshop.

### 2.1 Aufbauorganisation

Im Rahmen der Aufbauorganisation ist festgelegt, wie die Hierarchien in einer Organisation konzipiert sind. Sie stellt das Grundgerüst dar. Mit Hilfe dieser Rahmenbedingungen wird geregelt, welche Abteilungen, Bereiche und / oder Mitarbeiter für welche Aufgaben zuständig sind.

#### 2.1.1 Welche Ziele stehen bei der Auswahl der Organisationsform im Vordergrund?

Die beiden Ziele Wirksamkeit und Neutralität stehen im Mittelpunkt bei der Gestaltung der Aufbauorganisation. Der Zugriff auf Ressourcen muss geregelt sein. Es muss klar sein, welche Personen bzw. Abteilungen die Einkaufsentscheidungen aber auch die Entscheidungen in den Bereichen Entwicklung / Konstruktion beeinflussen. Eine optimale Wirksamkeit ist gegeben, wenn sich die Handlungsempfehlungen rein an der Erfüllung der Unternehmensziele orientieren.

#### 2.1.2 Wo sollte das Value Management organisatorisch angesiedelt sein?

Um Interessenskonflikten vorzubeugen, sollte das Value Management nach Möglichkeit im Top Management, mindestens aber auf der zweiten Führungsebene, angesiedelt sein. Die Vor- und Nachteile der Organisation in unterschiedlichen Ressorts werden nachfolgend in übersichtlichen Tabellen dargestellt.

#### Finanzressort

Vorteile	Nachteile
Neutralität ist qua Organisation gegeben	mangelndes technisches Produktverständnis
sehr guter Zugriff auf Informationen aus dem Bereich Finanzen / Controlling etc.	relative Ferne vom Produkt
nah am Zielsetzungs- / Budgetierungsprozess	

#### Fertigungsressort

Vorteile	Nachteile
sehr guter Zugriff auf Informationen aus der Serie / Fertigungspraxis	Neutralität / Objektivität gegebenenfalls eingeschränkt
kurze Wege für eventuelle Serienänderungen	Probleme (Kosten, Qualität, Termine) werden tendenziell auf den Lieferanten projiziert
	Gefahr, dass das operative Tagesgeschäft eine strategisch sinnvolle Vorgehensweise im Sinne der Unternehmensziele unmöglich macht

Neben diesen Vor- und Nachteilen ist bei einer organisatorischen Einbindung im Bereich Produktion grundsätzlich natürlich die Höhe des Anteils der Produktkosten ausschlaggebend.

### Vertriebsressort

Vorteile	Nachteile
kurze Entscheidungswege bezüglich der Abstimmung technischer Änderungen mit dem Kunden	Anbindung der Einkaufskostenanalyse an den Vertrieb ist organisatorisch nicht sehr sinnvoll

### Entwicklungsressort

Vorteile	Nachteile
kurze Entscheidungswege bezüglich Entscheidungen das Produktdesign betreffend	Neutralität / Objektivität gegebenenfalls eingeschränkt
Kostentransparenz im Entwicklungsbereich kann Potenziale aufzeigen und Umsetzungsdruck beim Entscheidungsträger erzeugen (technische Entfeinerungen)	Probleme werden auf den Lieferanten projiziert
	Möglicherweise keine objektive Diskussion der Kostentreiber möglich, wenn Design (Werkstoffe, Fertigungsverfahren, etc.) nicht hinterfragt wird
	Gefahr, dass das operative Tagesgeschäft eine strategisch sinnvolle Vorgehensweise im Sinne der Unternehmensziele unmöglich macht

### Einkaufsressort

Vorteile	Nachteile
Harmonisierte Zielführung von konventionellem Einkauf und Einkaufskostenanalyse führt zu abgestimmter Vorgehensweise und gemeinsamer Zielerfolgung	Neutralität / Objektivität gegebenenfalls eingeschränkt
	Kostenanalyse schafft ein Maß an Kostentransparenz, das für den konventionellen Einkauf zu Ergebnisdruck führen kann.
	Verfügbarkeit von unterstützenden Ressourcen aus anderen (v.a. technischen) Fachbereichen im Rahmen der Lieferantenbesuche muss sichergestellt werden

Wie im Fertigungsressort ist eine organisatorische Einbindung im Einkauf nur dann sinnvoll, wenn die Produktkosten ausreichend hoch sind.



**Leitung Business Unit / Produktlinie**

Vorteile	Nachteile
Hohe hierarchische Anbindung ermöglicht guten Zugriff auf Ressourcen	keine wesentlichen Nachteile
Value Management kann mit hoher Priorisierung vorangetrieben werden	
Strategische Ausrichtung des Unternehmens kann an die Erfordernisse eines erfolgreichen Value Managements gekoppelt werden	
Neutralität mit hoher Wahrscheinlichkeit gegeben	

**Geschäftsführung bzw. Vorstandsebene (C-Level)**

Vorteile	Nachteile
Hohe hierarchische Anbindung ermöglicht guten Zugriff auf Ressourcen	Unter Umständen kein direkter bzw. zu geringer Kontakt zum operativen Geschäft
Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene sollte Auftraggeber des Value Managements sein	Ansonsten keine wesentlichen Nachteile
Value Management kann mit höchster Priorisierung vorangetrieben werden	
Strategische Ausrichtung des Unternehmens kann an die Erfordernisse eines erfolgreichen Value Managements gekoppelt werden	
Neutralität / Orientierung an Unternehmenszielen gegeben	
Globale Durchdringung des Unternehmens gewährleistet	

**2.1.3 Gibt es K.O.-Kriterien bei der Organisationsform?**

Eventuelle K.O.-Kriterien hängen von den Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen ab. Die Anbindung an diverse Ressorts ist möglich. Allerdings müssen in diesen Ressorts die Voraussetzungen für das Funktionieren eines Value Managements gegeben sein bzw. geschaffen werden.

Als nachteilig wird die Anbindung an die Leitung der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements betrachtet. Diese wird damit begründet, dass die beiden Ziele Qualitätssteigerung und Kostensenkung tendenziell gegensätzlicher Natur sind.

Grundsätzlich muss jede Form von unternehmensinterner Grabenbildung verhindert werden.

**2.1.4 Welche Ziele stehen bei der Auswahl der Organisationsform im Vordergrund?**

Wie bereits eingangs angeführt, müssen bei der Auswahl der Organisationsform die beiden Ziele Wirksamkeit und Neutralität im Blick behalten werden. Um Value Management wirksam betreiben zu

können, muss der Zugriff auf Ressourcen und auf Mitarbeiter möglich sein. Ebenso muss es vorgesehen sein, bei Entscheidungen in den Bereichen Entwicklung und Konstruktion sowie Einkauf bis hin zum Vertrieb Einfluss zu nehmen. Um optimal wirksam zu sein, müssen sich die Handlungsempfehlungen an der Erfüllung der übergeordneten Unternehmensziele orientieren. Idealerweise sind die Teilziele einzelner Bereiche aus diesen Unternehmenszielen abgeleitet und ein neutrales, nicht von rein politischen Eigeninteressen geprägtes Herangehen an das Thema Value Management ist gewährleistet. Die Arbeit in interdisziplinären Teams muss möglich sein bzw. besser noch direkt von der Unternehmensleitung gewünscht und gefördert werden.

Wie bereits unter 2.1.2 als Stichpunkt angeführt, ist bei dieser Auswahl der jeweilige Anteil der Abteilung an den Produktkosten unbedingt zu berücksichtigen. Das Thema Value Management sollte in einer Abteilung federführend angesiedelt sein, die auch einen nennenswerten Anteil an diesen Kosten verantwortet.

## **2.2 Ablauforganisation**

Die Abläufe und Arbeitsschritte innerhalb der in der Aufbauorganisation geschaffenen Hierarchien sind mit Hilfe der Ablauforganisation festgelegt.

### **2.2.1 Welche Aufgaben erfüllt das Value Management im Unternehmen?**

Vor einer Auftragsvergabe schafft das Value Management Kostentransparenz und dient so als Unterstützung für die Verhandlungsführung des Einkaufs. In der laufenden Serie trägt es zur permanenten Kosten- und Prozessverbesserungen bei. Wann dabei welches Tool idealerweise zum Tragen kommt wird im Abschnitt 4.4 ermittelt.

#### **Prozessfluss: Wann werden welche Aufgaben erfüllt?**

Vor Auftragsvergabe muss das Value Management aktiv werden und die Angebote der Lieferanten prüfen bzw. kann bereits davor versuchen, eine Prognose über die Angebote zu erstellen. Vor dem Produktionsstart (SOP) steht die Zielkostengestaltung somit im Mittelpunkt. Nach dem SOP die Serienoptimierung.

Grundsätzlich muss dabei die Planung des Prozessflusses natürlich auch nach aktuellen Fragestellungen, z.B. Make-or-Buy, nach Themen gemäß der Jahresplanung und nach Sonderthemen differenziert gestaltet werden. Die Prioritäten müssen von der Organisation festgelegt werden.

#### **Wer ist beteiligt?**

Value Management ist eine Aufgabe für crossfunktionale Teams. Diese sollten mit Experten aus dem Einkauf, dem R&D-Bereich, der Produktion, der Qualitätssicherung, dem Controlling, der technischen Kostenplanung und je nach Schwerpunkt aus dem Vertrieb oder dem Marketing bestehen. Es kann auch Sinn machen, den Lieferanten direkt ins Boot zu holen.

### **2.2.2 Welche Auswahlkriterien sind ausschlaggebend für die Durchführung eines Value-Management-Projektes?**

Um den Aufwand für die Durchführung eines Value-Management-Projektes zu rechtfertigen müssen hohe potenzielle Einsparungen gesehen werden. Idealerweise sind diese schnell und günstig zu erzielen. Eine grundsätzliche Voraussetzung ist dabei, dass der Aufwand den Nutzen nicht übersteigt.

Daneben können die Treiber für die Durchführung eines Projektes auch Sonderthemen bei spezifischen Fragestellungen und Problemen bestimmter Geschäftsbereiche oder Produkte sein. So zum Beispiel wenn ein Gap to Target vorliegt oder der Lieferant ein Monopolist ist.

### **2.2.3 Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?**

#### **Persönliche Fachkompetenzen**

- Technische, kaufmännische und analytische Fähigkeiten
- Soft Skills wie Teamfähigkeit und Moderationsqualitäten

- Verhandlungsgeschick
- Produktkenntnis und Fertigungs-Know-how
- Kenntnis der globalen Beschaffungsmärkte
- Durchsetzungsvermögen
- Sicherer Umgang mit unsicheren Daten z.B. bei der Potenzialschätzung

### Zugestandene Entscheidungskompetenzen

Um Einsparpotenziale zu erarbeiten und umsetzen zu können benötigt das Value Management Zugriff auf Ressourcen und die Möglichkeit zur Beeinflussung von Entscheidungen vorwiegend im Einkauf und im Forschungs- & Entwicklungsbereich.

Benötigt werden Projektmanagementbefugnisse für

- die Projektkonzeption,
- die Teamauswahl,
- die Projektdurchführung als Moderator,
- die Überwachung und Abarbeitung der Maßnahmen,
- das Reporting der Ergebnisse,
- das freie Bewegen über Abteilungsgrenzen hinaus und
- die Dienstreisefreiheit.

### 2.2.4 Zu welchen anderen Abteilungen existieren Schnittstellen?

Die Antworten auf die Fragen welche Informationen benötigt werden bzw. welche konkrete Mitarbeit von anderen Abteilungen nötig ist, sind in der nachstehenden Übersicht zusammengetragen.

Typ	Bereich	Themen / Informationen	Mitarbeit
intern	Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Artikelstammdaten</li> <li>■ Preis(-entwicklung)</li> <li>■ Volumen(-entwicklung)</li> <li>■ Informationen über Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lieferantentermine vereinbaren</li> <li>■ Türöffner für Workshop</li> <li>■ Zieldefinition des Workshops / Zielüberwachung hinsichtlich des Verhaltens und der Offenheit des Lieferanten</li> <li>■ Abstimmung Verhandlungskonzept</li> </ul>
	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Targets</li> <li>■ Zielpreise</li> <li>■ Zielkosten</li> <li>■ Soll- / Ist-Vergleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Make-or-Buy-Analyse und Entscheidung</li> </ul>
	Konstruktion / Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technische Informationen</li> <li>■ Funktionsanforderungen an das Bauteil</li> <li>■ Bauteilhistorie</li> <li>■ technische Entwicklung</li> <li>■ Kundenanforderungen / Spezifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsbereitstellung</li> <li>■ Zeichnungserstellung</li> <li>■ Zeichnungsänderung</li> <li>■ Muster, Erprobung und Simulationen</li> <li>■ Erfahrungsabgleich der Technologie und Fertigungsverfahren mit der eigenen Produktion</li> </ul>

Typ	Bereich	Themen / Informationen	Mitarbeit
intern	Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungen der Fertigung an das Kaufteil</li> <li>■ Anforderungen an Logistik und Verpackung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsbereitstellung</li> <li>■ Erfahrungsabgleich der Technologie und Fertigungsverfahren mit der eigenen Produktion</li> </ul>
	Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitätsanforderungen an das Bauteil</li> <li>■ Qualitätsprobleme</li> <li>■ Reklamationen der Vergangenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsbereitstellung</li> </ul>
	Vertrieb (Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stückzahlprognosen</li> <li>■ Spiegelung von Kundenforderungen (technisch &amp; kaufmännisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsbereitstellung</li> </ul>
extern	Lieferant	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erzeugnis- und produktionsrelevante Daten</li> <li>■ Kalkulation</li> <li>■ Cost-Break-Down</li> <li>■ Aktueller Fertigungsprozessablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationsbereitstellung</li> </ul>

## » Exkurs: Kommunikation

### Gefahren und Risiken in der Kommunikation:

- unterschiedliches Sprachverständnis durch unterschiedliche Erfahrungen, Historien, Ausbildungslevel
- Daraus resultiert ein unterschiedliches Verständnis der Botschaft: Sender-Empfänger-Problematik
- Mögliche Folgen: Ablehnung, Unverständnis, Misstrauen, Angst etwas zu verlieren – Geld, Macht, Ansehen, Einfluss
- Dadurch kann das Projektergebnis gefährdet sein!

### Vorbeugung:

- Moderatorenfunktion erforderlich
- diese Aufgabe sollte vor dem Gespräch verteilt werden
- gleiche Wissensbasis und damit Vertrauen schaffen, d.h. Ängste reduzieren – Angst wird zu einem großen Teil durch „Nicht-Wissen“ erzeugt
- offene Kommunikation und faires Verhalten: Versprechen / Zusagen sind unbedingt einzuhalten
- Bedingung dafür: Im Vorhinein sehr genau überlegen was zugesagt wird

**Fazit:**

- Der Value Manager (VM) muss in der Lage sein mögliche Konflikte im Projekt vorzeitig zu erkennen und zu lösen. Dazu gehören Konflikte zwischen Projektbeteiligten aber auch Probleme die sich aus Unsicherheiten oder Ängsten bilden können.
- Idealerweise haben die VM Treiber der einzelnen Abteilungen ein gewachsenes Vertrauensverhältnis.
- Die Kollegen der Arbeitsebene müssen von ihren Vorgesetzten über die Prozesse und Zielsetzungen informiert werden.
- Der VM muss alle Beteiligten, intern wie extern, durch seine offene Kommunikation von den Vorteilen des Projekts überzeugen.
- In jedem Projekt müssen die Partnerbereiche gleichberechtigt sein – jeder muss seine Vorteile sehen könne. Es müssen jedoch auch alle Aufwände für die Beteiligten offen dargelegt werden.
- Nicht nur in der Vorbereitungsphase sondern auch während der Projektlaufzeit und vor allem danach muss die Kommunikation genauso fortgeführt werden. Es könnte ansonsten der Eindruck des „ausgenutzt werdens“ entstehen.

**2.2.5 Datenmanagement****Wie werden Informationen ausgetauscht?**

Im Zuge der Diskussion über welche Systeme und Software der Daten- und Informationsaustausch stattfindet, wurden folgende Stichpunkte genannt:

- Einkaufsportal
- gemeinsames Laufwerk für Kosteninformationen
- Key-User-Treffen
- ERP-Zugriff
- Controlling, Target, Plan-Ist-Vergleich
- projektbezogene Sharepoints
- Benchmarkingsoftware

Aber auch eine separate Austauschplattform im Supplier-Relations-Management-Portal kann genutzt werden. Eine webbasierte Ideendatenbank bietet die Möglichkeit zur Ideengenerierung und Maßnahmenverfolgung. Mitgeführte Dokumente werden zentral abgelegt.

**Zu welchem Zeitpunkt findet der Austausch statt?**

Die Key-User-Treffen sollten permanent und im regelmäßigen Rhythmus stattfinden. Die Projektdaten müssen regelmäßig zu festgelegten Zeiten ausgetauscht werden. Zum Projektstart besteht ein zu berücksichtigender verstärkter Austauschbedarf.

**2.2.6 Zielführungsprozess****Welche Zielsetzungen existieren?**

Für die Kostenanalyse und die Wertanalytiker wird ein konkretes Kostenreduktionsziel in EURO-Beträgen p.a. festgelegt. Dabei existieren Modelle mit Gesamtzahlen aber auch mit konkreten Zahlen pro Analytiker. Ebenso kann das Ziel anhand von Zielkosten je Artikel bzw. pro Fertigungsschritt definiert werden.

**Wie werden Zielsetzungen definiert?**

1. Jahresziele mit den Werken, der Einkaufsleitung und der Geschäftsführung.
2. Jahresziele werden als Abteilungsziele am Jahresanfang mit der Geschäftsführung definiert und auf Mitarbeiter heruntergebrochen.
3. Top-Down: Marktpreise heruntergebrochen auf Abteilungsziele. Bottom-Up: Target Costing.

### Wie werden Jahresziele verfolgt?

1. Die Ziele werden über das Materialgruppenmanagement-Controlling verfolgt und an die Geschäftsführung kommuniziert.
2. Einsparprojekte werden auf Basis einer Tabellenkalkulation mittels Plan-Ist-Zahlen verfolgt und in Statusbesprechungen gegenüber der Geschäftsführung berichtet.
3. Laufendes Reporting über aktualisierte Stücklisten.

## 2.3 Projektorganisation / Lieferantenworkshop

Wie im Abschnitt 2.2 angeführt, besteht beim Ausschöpfen von Kostensenkungspotentialen eine wichtige Schnittstelle zum Lieferanten. Daher sollen die Anforderungen an eine erfolgreiche Projektorganisation am Beispiel eines Lieferantenworkshops behandelt werden. Lieferantenworkshops dienen dem gemeinsamen Erarbeiten von Strategien zum Heben dieser Potenziale.

### 2.3.1 Workshopvorbereitung

#### Nach welchen Kriterien werden konkrete Artikel oder Lieferanten für ein Projekt ausgewählt?

Bei der Auswahl der Artikel und der Lieferanten die in ein Value Management Projekt einbezogen werden sollen, gibt es eine Reihe von Ursachen und Treibern bzw. Analysewerkzeugen um einen Handlungsbedarf zu identifizieren:

- ABC-Analyse des Einkaufsvolumens
- Definition der strategischen Artikel gemäß Jahresplanung
- Anforderungen aus verschiedenen Bereichen, z.B. Vertrieb, Produktion, F&E
- Kundenseitiger Kostendruck auf einzelne Produkte
- Preisforderungen der Lieferanten
- Konstruktionsalternativen: Produkte müssen regelmäßig auf Marktänderungen, z.B. neue Materialien, und möglichen Kostenreduzierungen untersucht werden
- Ergebnisse einer Make-or-Buy-Analyse
- Wettbewerbsvergleiche
- Gap To Target
- sonstige strategische Auswahlgründe

#### Gründe, welche die Durchführung eines Projektes erschweren, können sein:

- möglicherweise Marktmacht des Lieferanten
- Monopolisten
- Abschirmung Lieferanten-Know-how

Allerdings gilt auch hier: Es muss eine genaue Analyse erfolgen und der Mehrwert muss dem (über-)mächtigen Lieferanten auseinandergesetzt werden. Selbst ein Monopolist kann profitieren, wenn sein Gewinn abzgl. seines Gesamtaufwandes für das Projekt am Ende größer ist als der vorherige Gewinn. Für den Kunden ist das Projekt dann lohnend, wenn die Kosten für das Produkt nach der Änderung zzgl. der Änderungskosten geringer sind als vorher.

### Informationsbeschaffung

Für die Durchführung eines Value-Management-Projektes bedarf es wirtschaftlich-kaufmännischer und technischer Informationen. Kaufmännische Informationen erhält man z.B. im E-Bundesanzeiger, auf Rohstoffportalen, durch Benchmarks oder interne Einkaufspreise, vom Lieferantenstamm, aus der internen Kostenanalysedatenbank aber auch mittels Kostenanalysesoftware und vom Kunden.

Technische Informationen liefern z.B. die eigene Fertigung und die F&E-Abteilung. Weiter erhält man solche Informationen auf Messen und durch den Kontakt mit den Maschinenherstellern.

## Workshopplanung

Die Workshopplanung erfolgt durch die Kostenanalytiker im Bereich der Prozessführung. In spezifischen Bereichen sollte die Fachabteilung zuständig sein, so z.B. für die Ansprache der Lieferanten natürlich der Einkauf. Im Team sollten Punkte wie Ziele des Workshops, Lieferantenauswahl und „Gewinn“ für Lieferanten im Vorhinein ausgearbeitet werden. Ebenso muss eine Teamstruktur festgelegt werden.

## Zusammenstellung des Workshopteams

Das Workshopteam besteht aus Einkäufer und Kostenanalytiker, i.d.R. zusätzlich aus Konstrukteur, Fertigungsfachmann und wird in Abhängigkeit von der konkreten Zielsetzung des Projektes bzw. vom Projektgegenstand erweitert um spezifische Know-how-Träger wie z.B. dem Qualitätsmanagement. Das Controlling sollte zur unabhängigen Darstellung und Dokumentation der Veränderungen integriert werden und je nach Produkt oder Objekt kann auch der Vertrieb Teil des Teams sein.

### 2.3.2 Workshopdurchführung

#### Ablauf des Workshops

In der Fachgruppe wurden drei ähnliche aber nicht identische Vorgehen vorgestellt. Um die Vielfalt der gelebten Praxis zu dokumentieren, werden diese drei Vorgehensweisen nachstehend aufgelistet. Lässt man die Punkte mit Lieferantenbezug außer Acht, dann kann das Vorgehen auch für interne Wertanalyseworkshops übernommen werden.

#### Ansatz I

1. Vorstellung / Zielformulierung
2. Besichtigung der Fertigung
3. offen geführtes Brainstorming / Verbesserungsdiskussion
4. bisherige Kostenanalyse / Präsentation mit neuen Erkenntnissen anpassen
5. Vorstellung der Analyseergebnisse mit Hinblick auf die Potenziale
6. Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der Potenziale festlegen
7. Gegenebenfalls Preisverhandlung im Hinblick auf die Potenziale / Kalkulationsabweichungen
8. weitere Vorgehensweise klären

#### Ansatz II

1. Ziel(e) definieren im Team
2. Brainstorming aller möglichen Veränderungen. Es gilt: keine Killerphrasen beim Brainstorming!  
Alles ist möglich, alles muss erstmal zugelassen werden!
3. Ideenbank aufbauen.
4. Umsetzbarkeit prüfen.

#### Ansatz III

1. Dokumentation Ist-Situation
2. Sammlung von Verbesserungsideen
3. Bewertung Ideen und Umsetzungsplanung
4. Umsetzung

#### Soll die Kostendarstellung gemeinsam mit Lieferanten „live“ erarbeitet werden?

**Ziel:** Open-Book des Lieferanten als Basis für eine zielgerichtete Diskussion. Danach erfolgt eine Abweichungsanalyse, die Kostendiskussion und wenn möglich die Konsensfindung. Wird die Kostendarstellung gemeinsam ohne die Kenntnis der Lieferantenkalkulation „live“ durchgeführt, erhöht sich das Risiko die Workshopziele zu verfehlen da man u.U. vorhandene eigene Schwächen und Fehler offenbart. Der Vorteil dabei ist, dass ein abgestimmtes Kalkulationsergebnis am Ende des Workshop-tages vorliegt.

**Nachteil:** Kalkulationsergebnis kann offen und für alle sichtbar ein negatives Produktergebnis zeigen. Bei Lieferantenworkshops ist es sehr wichtig, dass der Lieferant seine Kalkulation offen legt. Danach müssen alle Änderungen und Möglichkeiten direkt mit dem Lieferanten besprochen und aufgedeckt werden. Im Idealfall konnte bereits im Vorfeld eine durch die Adaption des Lieferantenkalkulationsschemas abgesicherte eigene Kalkulation erstellt werden.

### **Sollte am Workshopende direkt eine Verhandlung erfolgen?**

Auch bei dieser Frage ergibt sich ein unterschiedliches Bild. Die Empfehlungen reichen von „nein“ über „situationsbedingt“ bis hin zu „Der Workshop ist bereits eine Verhandlung“. Die drei Empfehlungen sind:

1. Situationsabhängig: Wenn es im Wesentlichen um konstruktive oder prozessbedingte Veränderungen geht, ist eine anschließende Verhandlung eher störend, da der Fokus dann nur noch auf die Verhandlung gerichtet ist. Der Lieferant ist verschlossener. Bei einer reinen Kostenanalyse ist eine direkte Verhandlung sinnvoller. Vorteil: es liegt schnell ein Ergebnis / eine Einsparung vor. Die Entscheidung ob eine direkte Verhandlung zielführend ist, sollte fallspezifisch vom Einkäufer und dem Kostenanalytiker in Kenntnis der jeweiligen Situation getroffen werden.
2. Der Workshop ist bereits eine Verhandlung. Das Ziel ist die Kostenstruktur des Lieferanten zu verbessern. Alles, egal ob Preis, Lieferzeit oder Lager usw., wird im Workshop erarbeitet und dient der Kostenverbesserung. Eine Verhandlung ist danach nicht nochmal nötig. Der Lieferant bekommt mit dem Workshop die Möglichkeit alle seine Produkte entsprechend zu verbessern, auch die, die er nicht an den Kunden mit dem der Workshop durchgeführt wird, liefert. Der Kunde bietet dem Lieferanten somit einen Wettbewerbsvorteil.
3. Es sollte keine Verhandlung direkt nach dem Workshop erfolgen, bzw. das Verhandlungskonzept mit Negotiator, Decision Taker, Observer eingehalten werden.

### **2.3.3 Workshopnachbereitung**

#### **Verfolgung von Wertanalysepotenzialen und technischen Änderungen?**

Es ist naheliegend, dass die am Workshop beteiligten Gruppen auch bei der Verfolgung von Wertanalysepotenzialen, unterstützt durch Projektmanagementsystem / -datenbank, aktive Rollen haben und diese Potenziale heben.

#### **Archivierung der gesammelten Kosteninformationen**

Die Archivierung erfolgt z.B. auf einem eigenen Kostenanalyselaufwerk nach Lieferanten und Projekten sortiert bzw. in spezifischen internen Datenbanken, z.B. Datenbank Materialgruppenmanagement für das Controlling.

#### **Wie werden die erzielten Ergebnisse nach innen und außen kommuniziert?**

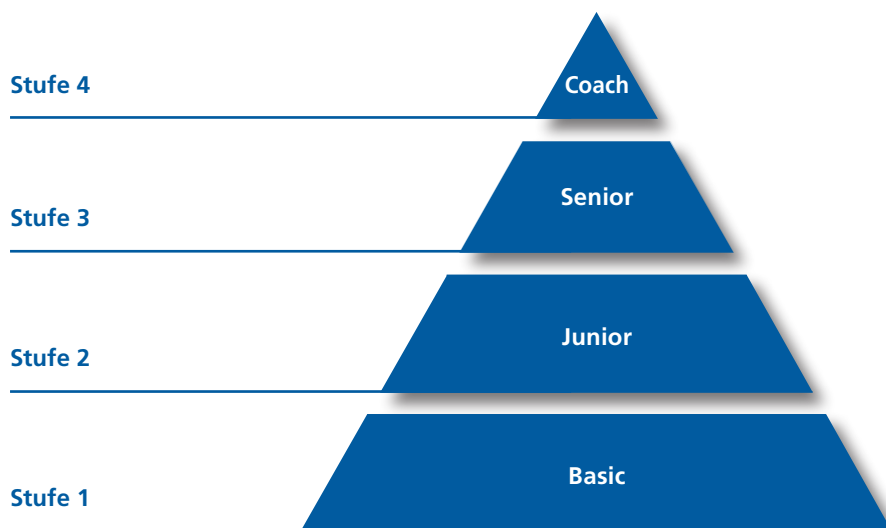
Die Ergebnisse müssen unbedingt im Sinne einer gelungenen Außendarstellung kommuniziert werden. Dies kann z.B. im Rahmen von

- Soll / Ist-Vergleichen bei der jährlichen Zielvereinbarung,
- Managementpräsentationen zur Berichterstattung in den entsprechenden Boardmeetings,
- Kommunikation über das Controlling (Datenbank Materialgruppenmanagement),
- Ergänzungen auf dem Kostenanalyselaufwerk und der
- Anpassung der Preise im CRM geschehen.



## 3 Ausbildung: Schulungsinhalte und Ausbildung

In der Fachgruppe Value Management haben wir uns für vier Ausbildungslevels entschieden. Nachfolgend werden diese vier Stufen näher beleuchtet. Daneben werden die Anforderungen an die Mitarbeiter auf den jeweiligen Stufen genannt und aus der Sicht der Fachgruppe notwendige und empfehlenswerte Schulungsschwerpunkte aufgelistet.



### 3.1 Stufe 1 – Basic

Auf der Einstiegsstufe in das Value Management werden keine speziellen fachlichen Anforderungen an den Kandidaten gestellt.

Auf dieser Stufe sollte eine Basisschulung für alle Personen die mit dem Thema Value Management in Verbindung kommen Standard sein. Die mindestens eintägige Schulung sollte Inhouse beim Unternehmen stattfinden können, da sie auch für andere Mitarbeiter im Unternehmen sinnvoll ist. Ebenfalls müssen die Qualitäts- und Logistikprozesse im Unternehmen geschult werden. Dieses Modul ist für alle im Unternehmen gleich. In der Ausbildungspyramide ist es für die gesamte Basis anwendbar.

#### Art der Schulung: Vortrag + Handout

##### Themen der Schulung

- Begriffsklärungen
- Verständnis für Value Management wecken: Wieso macht ein Unternehmen das? Welche Vorteile werden erzielt?
- Aufzeigen von erfolgreichen Beispielprojekten

### 3.2 Stufe 2 – Junior

Ein Junior im Bereich Value Management sollte über gute technische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Er muss kommunikativ sein sowie Konfliktmanagement und Moderationstechniken beherrschen. Weitere Anforderungen sind Teamfähigkeit, Sicherheit auf dem interkulturellen Parkett, inkl. Fremdsprachenkenntnis nach jeweiligem Bedarf, sowie lösungs- und ergebnisorientiertes Arbeiten. Ausgeprägte Analysekenntnisse, vertiefte Kenntnisse in der jeweiligen Warengruppe bzw. über das betrachtete Produkt, erste Erfahrungen im Projektmanagement, bei der Kalkulation / Bewertung von Prozessen und die Beherrschung der Kostenanalysesoftware sind weitere Pflichtanforderungen.

Die im Unternehmen nötigen speziellen Fachkenntnisse der zu bearbeitenden Materialien müssen entweder mitgebracht oder später im Unternehmen erarbeitet werden. Diese sind für eine allgemeine Schulung zu speziell.

Zeitraumen einer Schulung: mehrtägig, Voraussetzung: Vorherige Teilnahme an der Basic Schulung.

### **Art der Schulung: Vortrag + Dokumentation + Arbeitsgruppen**

#### **Themen der Schulung sind jeweils die Grundlagen über:**

- BWL: Kostenrechnung, Kalkulation, BAB, Bilanz, GuV, Standardkennzahlen
- Der Teilnehmer sollte ein Gefühl entwickeln können, ob die bekannten oder die ermittelten Kosten realistisch sind oder ob etwas nicht stimmen kann.
- Erlernen einer standardisierten Herangehensweise
- Internationale Kostenstrukturen: Wo bekomme ich relevante Informationen?  
Wie ändert sich die Kalkulation wenn einzelne Parameter sich verändern?
- Werkzeugkasten eines Kosten- & Wertanalytikers
- Wertstromanalyse, Prozessanalyse
- Kommunikation
- Moderation
- Präsentation
- Verhandlungsführung
- Projektmanagement
- Problemlösungstechniken
- Durchführung von Beispielkalkulationen einfacher Art an Hand eines Excel Sheets,  
z.B. Datenermittlung, Anwenden der richtigen Werkzeuge, usw.

### **3.3 Stufe 3 – Senior**

Als Senior bezeichnen wir die Stufe für die führenden Mitarbeiter im Value Management, also Projektleiter, Abteilungsleiter und andere Verantwortliche. Voraussetzung für einen Senior sind 3–5 Jahre Arbeitserfahrung als Junior. Daneben soll der Methodenbaukasten Lean (Prozessoptimierung) beherrscht werden. Ein Senior ist Profi im Projektmanagement und der Projektleitung. Er verfügt über ausgeprägte crossfunktionale Expertise, ist abschlussstark, eine Führungspersönlichkeit und hat Erfahrung in mehreren Warengruppen oder allen Fertigungsverfahren für ein Projekt.

Der Zeitrahmen einer Schulung ist auch hier mehrtägig.

### **Art der Schulung: Vortrag + Dokumentation + Arbeitsgruppen**

#### **Themen der Schulung: jeweils die fortgeschrittene Stufe von:**

- Wertstromanalyse, Prozessanalyse
- Kommunikation
- Moderation
- Präsentation
- Verhandlungsführung
- Projektmanagement
- Problemlösungstechniken
- Anwenden der Lean Methoden
- situatives Nutzen und Entwickeln des Werkzeugkastens
- Durchführung einer komplexen Kalkulation

### 3.4 Stufe 4 – Coach

Als Coach bezeichnet die Fachgruppe Ausbilder im Bereich Value Management.  
Voraussetzung: 3–5 Jahre Berufserfahrung als Senior.

Neben der Erfüllung all der Anforderungen an einen Senior, erfüllt ein Coach folgende Kriterien:  
Er verfügt über eine gute Rhetorik und hat erweiterte Sozialkompetenzen. Zur Lehre befähigen ihn methodische und didaktische Erfahrungen. Ein Coach besitzt nicht nur die jeweiligen speziellen Kenntnisse im Value Management und der Lehre, er kann sie auch vermitteln und anwenden. Als Trainer versteht er seine Schulungsteilnehmer entsprechend anzuleiten.

#### Art der mehrtägigen Schulung: Vortrag + Dokumentation + Arbeitsgruppen

##### Themen der Schulung für Coaches:

- Change Management
- Führen in Teams (nicht disziplinarisch)
- Ausbildung entsprechend des Themas „train the trainer“

## 4 Methoden

Im Abschnitt zu den Methoden im Value Management werden zunächst die in den Augen der Fachgruppe gängigsten Ansätze aufgelistet und kurz beschrieben. Im zweiten und dritten Abschnitt werden einige Ansätze zur Kosten- und Funktionenanalyse von unseren Partnern vorgestellt. Um den Zeitpunkt einer sinnvollen Anwendung der Methoden zu veranschaulichen, haben die Mitglieder des Arbeitskreises „Methoden“ in der Fachgruppe im abschließenden Beitrag diese entsprechend ihres Einsatzzeitpunktes im Produktentstehungsprozess zugeordnet.

### 4.1 Methodenübersicht

In der Fachgruppe Value Management wurden die in der folgenden Übersicht dargestellten Methoden identifiziert:



**Quelle: Arbeitsgruppe „Methoden“ der BME-Fachgruppe Value Management**

Eine kurze und prägnante Beschreibung der Methoden erfolgt in der nachfolgenden Tabelle.

Methode	Beschreibung
Wertanalyse: Gestaltung	Wertanalyse an einem neuen Produkt oder Prozess (über eine Funktionsgliederung)
Wertanalyse: Verbesserung	Wertanalyse an einem bestehenden Produkt oder Prozess (über eine Funktionsgliederung)
Make or Buy-Analysen	Überprüfung von Fertigungsarten (Kernkompetenz), Unterstützung M&A, Cost Improvements
Value Stream Mapping	Analyse und Optimierung von Fertigungsprozessen (ganzheitlicher Ansatz)
Zielpreiskalkulation	Zielpreiskalkulation zur Einkaufsunterstützung
Technische Revision	Gezielte Entwicklung der Eigenfertigung durch Benchmarks über alle Standorte.
Nutzwertanalyse	Bewertung der „weichen“ Faktoren, die nicht direkt in Herstellkosten zu beziffern sind.

Methode	Beschreibung
Lieferanten Wertanalyse	Optimierungsansatz bei Lieferanten
Lean / Kaizen	Ausrichtung der Produktion streng nach Kundenbedürfnissen („die schlanke Produktion“)
Working Capital (Kalk.)	Bewertung von Einkaufspreis vs. Bestand
Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)	Erkennen und eliminieren von möglichen Fehlerquellen mit dem Ziel der Bestandsreduzierung
Benchmarking (Standards)	Aufbau von standardisierten Benchmarks zur Funktion- und Kostenüberprüfung
Product Lifecycle Costing	Summe aller Kosten, bezogen auf die geplante Laufzeit. (Handlungsspielraum)
Design to Cost	Beeinflussung der Kosten ohne Rücksicht auf die Art der Funktionserfüllung
Open Book / Cost break down	Open Book Agreements bei der Neuentwicklung von Produkten und Serienteilen
Analyse von Rohstoffmärkten	Analyse und zeitliche Verfolgung der wichtigsten variablen Kostentreiber des Lieferanten als „Frühwarnsystem“ und zur Unterstützung bei Verhandlungen

## 4.2 Kostenanalyse

### 4cost GmbH: Integration von parametrischen Methoden in eine durchgängige und transparente Kalkulationslandschaft



Der folgende Beitrag befasst sich mit den Vorteilen, aber auch mit den Herausforderungen während der Integration von parametrischen Kalkulationsmethoden in eine erfolgreiche Kalkulationslandschaft einer Firma.

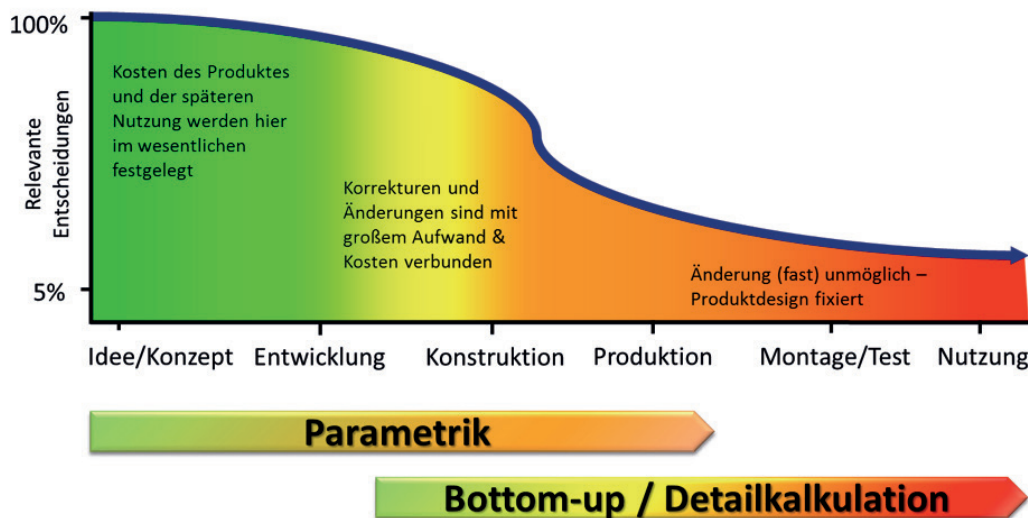
Der Autor ist Geschäftsführender Gesellschafter der Firma 4cost GmbH, die sich mit Kalkulationen über den gesamten Produktlebensweg (von der ersten Idee bis hin zur Entsorgung) beschäftigt. Die Firma 4cost GmbH entwickelt und vertreibt eine komplette Toolsuite, welche die unterschiedlichen Marktanforderungen an Kalkulationen und Kosten-schätzungen bedient. Der Verfasser beschäftigt seit annähernd 20 Jahren mit der Implementierung von Kalkulationsmethoden in bestehende Unternehmenslandschaften. Dabei erfordert jede Implementierung die Abbildung von individuellen Wünschen und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens.

Speziell die Methode der parametrischen Kalkulation nimmt einen immer größeren Stellenwert in modernen und innovativen Unternehmen ein. Sobald die Erkenntnis bei den Entscheidern gereift ist, dass diese international etablierte Methode einen einzigartigen Mehrwert für das Unternehmen darstellt, beginnen die Überlegungen in welchen Abteilungen die Methodik angesiedelt werden soll. Ebenfalls wird dann eine Diskussion in Gang gebracht, in welchen Abteilungen diese Methode Anwendung finden und einen Nutzen und Mehrwert darstellen soll. Derzeit stehen weltweit 3 Lösungsanbieter zur Auswahl, die einen universellen parametrischen Ansatz verfolgen. Zwei dieser Unternehmen sitzen in den USA, der dritte Anbieter hat seinen Sitz in Berlin.

Nachfolgend ist die Methode der parametrischen Kalkulation kurz dargestellt. Es sind im Wesentlichen 2 Ansätze zu unterscheiden:

1. Der individuelle parametrische Ansatz setzt auf historischen Daten oder Vergleichsdaten auf. Diese Datenbanken werden dann mit den klassischen mathematischen Methoden der Regressionsanalysen (i.d.R. Nichtlineare Regression) über individuelle Parameter mehrdimensional untersucht.
2. Der universelle parametrische Ansatz nutzt etablierte Parameter die ein mathematisches Modell steuern. Hierfür werden **keine** Datenbanken benötigt! Mögliche Szenarien werden über die Variation von Parametern gesteuert (z.B. Länderszenarien aus Daten des statistischen Bundesamtes, Mengenszenarien aus prozessbestimmenden Parametern, der Lernkurventheorie usw.).

Im Gegensatz zu den klassischen Methoden der Detailkalkulation findet der parametrische Ansatz bereits in Phasen der Konzeptentwicklung und Ideenfindung Anwendung.



**Abbildung 1: Einsatz der Parametrik im Produktentstehungsprozess**

Bei der parametrischen Methodik müssen die zu bewertenden Produkte und Projekte nicht in alle Detailebenen aufgegliedert werden. Es ist bereits auf einer groben Produktstrukturebene möglich, valide Kostenaussagen zu generieren. Die einzigartigen Vorteile dieser Methodik sind nachfolgend aufgeführt

- Schnelle und akkurate Kosteninformation für Produktion, Entwicklung und Lebenszykluskosten.
- Schnelle Erstellung und Bewertung von Alternativen / Varianten (Was-wäre-wenn-Szenarios, Make-or-Buy-Entscheidungen, Stückzahlenszenarios, Benchmarks etc.)
- Minimierung des Risikos von Kalkulationen – Identifikation der Kostentreiber – Zielkosten (Definition und Verfolgung)
- Visualisierung der Funktionen und Strukturen in einem Baum (WBS = Work-Breakdown-Structure)
- Angebotsbewertung und Verhandlungsunterstützung
- Bewertung von Szenarien für Fertigungsstätten, bzw. Lieferantenszenarios
- Verkürztes Time-to-Market
- Schnelle Amortisation

Speziell dieser letzte Punkt soll nachfolgend diskutiert werden. Um eine schnelle Amortisation (aus praktischer Erfahrung ist dies nach wenigen Wochen möglich!) sicher zu stellen, müssen einige Meilensteine bei der Integration im Unternehmen umgesetzt werden. Diese sind in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigt:



**Abbildung 2: Meilensteine der Integration einer parametrischen Kostenkalkulation**

Der erste Meilenstein beinhaltet die Klärung, in welchem Unternehmensbereich die Parametrische Kostenkalkulation (kurz Parametrik) angesiedelt werden soll.

Parallel dazu sollte die Auswahl des Teams, das sich mit der Parametrik beschäftigt und diese ins Unternehmen trägt, erfolgen.

Um auf einer breiten Ebene Akzeptanz zu schaffen sind einige Punkte zu beachten. Die innovative Methode muss in den betreuten Abteilungen „erklärt“ und validiert werden. Idealerweise wird hier mit kleinen Projekten die Überzeugung vermittelt, dass diese Methode auch auf „unsere Produkte und Prozesse“ angewendet werden kann. Nicht selten fühlen sich Abteilungen oder einzelne Mitglieder darin von der Schnelligkeit und Güte der parametrischen Kalkulationen „bedroht“. Diesen Kollegen muss die Angst genommen werden. Denn nicht ihr Arbeitsplatz ist von der Methode bedroht, sondern die Isolation der bisherigen Methoden bedrohen mitunter die Flexibilität, die notwendige Transparenz und damit die **Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens.

Mögliche innere Widerstände, die dem menschlichen Naturell entspringen und völlig „normal“ sind, lassen sich dadurch aufbrechen und in das Gegenteil kehren.

Mit der Integration einer durchgängigen Kostenverfolgung, von der „Wiege bis zur Bahre“ öffnet sich das Unternehmen im Umgang mit den Themengebieten „Kosten und Preise“ und erlangt dadurch eine höhere Wettbewerbsfähigkeit.

Im finalen Schritt werden alle Abteilungen mit den Prozessen und Methoden vertraut gemacht. Idealerweise sind alle Unternehmensbereiche involviert. Dies können u.a. folgende Abteilungen sein:

- Konzept und Marketing
- Design und Entwicklung
- Einkauf (strategisch und technisch)
- Vertrieb
- Kalkulation und Controlling
- Produktion
- Montage und Test (Integration)
- Nutzung, Verwertung

Die internen Anwender müssen in den involvierten Abteilungen Überzeugungsarbeit leisten können. Deshalb ist es unabdingbar, dass diese „internen Parametrierer“ den uneingeschränkten Support des Managements bzw. der Geschäftsleitung / Vorstandes genießen. Dazu zählen insbesondere die kommunikative Fähigkeit, sowie ein etablierter Status der Teammitglieder im Unternehmen. Idealerweise sind diese Teammitglieder bereits in verschiedenen Unternehmensbereichen vernetzt.

Abschließend werden mögliche Hürden für die vollständige Integration in die bestehenden Kalkulationslandschaften aufgezeigt.

1. Bereits in der Entscheidungsphase muss die interne IT-Abteilung hinzugezogen werden.  
Nur so lassen sich spätere Verzögerungen beim Roll-out vermeiden

2. Ebenfalls muss klar geregelt werden, welche Abteilung die Kalkulation führt. Sehr häufig wird diese Aufgabe von den internen Controlling Abteilungen übernommen. Bei dieser Abteilung wäre der Bereich „Parametrische Kalkulation“ sehr gut untergebracht, denn hier können auch sehr einfach die geforderten Datenaustausche mit bestehenden Systemen (ERP, Excel, CAD, PLM / PDM,...) definiert und entsprechende Schnittstellen (z.B. Mappings) definiert, erstellt und modifiziert werden. Den Anwendern der Parametrik fehlen einzelne Skills. z.B. fehlt ein grundsätzliches technisches Verständnis oder die Fähigkeit aus Workshops und Einzelgesprächen das „Essentielle“ zu extrahieren. Hier werden die „Freaks“ gesucht, die Spaß am Umgang mit „Kosten und Preisen“, sowie eine hohe Affinität zur EDV haben.
3. Das Management fordert nicht konsequent den Einsatz und die Resultate der parametrischen Kalkulation. Die Anwender werden wieder in ihr altes Korsett gezwängt und beschreiten erneut die ausgetrampelten Pfade, ohne wirklich vorwärts zu kommen.
4. Eine weitere Hürde ist das „Sparen am falschen Ende“. Hierzu zählt z.B. eine verkürzte oder über einen langen Zeitraum gestreckte Ausbildungs- und Schulungsphase. Des Weiteren sollte Wert darauf gelegt werden, dass das Reporting in die bereits bestehenden Dokumentations- und Reportingstrukturen integriert wird. Dieser Punkt sollte dem Management besonders am Herzen liegen, denn viele Manager und Vorstände sind „visuelle“ Menschen, die aus einem Diagramm schnell die richtigen Zusammenhänge schlussfolgern und dann die richtigen Entscheidungen forcieren.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass kein Unternehmen davor zurückschrecken sollte, parametrische Ansätze zu verfolgen und anzuwenden. Wenn einige speziellen Punkte (oben „Meilensteine“ genannt) bei der Implementierung und Integration beachtet werden, steht einer erfolgreichen und sich monetär schnell auswirkende Integration von parametrischen Kalkulationslösungen nichts im Wege.

#### **costdata: Branchenanalyse, Kostenbenchmarking und Lieferantenworkshops**



Die **costdata** GmbH hat sich auf die Kalkulation von Produktkosten sowie auf die Reduzierung von Produktpreisen spezialisiert. Hierfür hat **costdata** Softwarelösungen entwickelt, um alle Anforderungen an die Produktkostenrechnung zu erfüllen und eine Gewinnoptimierung für Einkauf, Controlling, Entwicklung und Vertrieb zu gewährleisten. Das Angebot erstreckt sich von der Einführung von Kostenkalkulationssystemen über die Produktkostenanalyse sowie Durchführung von Kostenreduzierungsprojekten und Unternehmensanalysen bis hin zu Schulungen.

Viele namenhafte Firmen setzen die Softwaretools zur Kalkulation, Simulation und Analyse von Bauteilen ein oder verwenden die Benchmark-Daten für Ihre Zielpreisanalysen im Einkauf.

#### **Die Weichen auf Zukunft gestellt: Der 3-Punkteplan zur Kostenreduktion**

##### **Branchenanalyse, Kostenbenchmarking und Lieferantenworkshops erfolgreich und praxisorientiert umsetzen**

Wettbewerb, Globalisierung sowie Markt- und Kostendruck sind Zeichen unserer aktuellen Wirtschaft. In Zeiten hoher Informationsflut und Innovationskraft wird der Einkäufer regelmäßig vor neue Herausforderungen gestellt, die es zu meistern gilt. Günstige Einkaufskonditionen sicher zu stellen, Preisanpassungen effizient abzuwehren, Lieferanten strategisch weiter zu entwickeln und neue Lieferanten weltweit aufzubauen sind nur einige der aktuellen Zukunftsthemen.

Angebote erscheinen häufig wie undurchschaubare Black Boxes, die undurchdringbar erscheinen, um Kostensituationen von Lieferanten weltweit einzuschätzen, ohne vor Ort zu sein. Dies kommt jedem Einkäufer bekannt vor.

##### **Der Preis der Produkte ist zwar bekannt, aber die Produktkosten bleiben häufig unbekannt.**

Preis- und Kostentransparenz sind heute mehr denn je die Grundlagen für die Entscheidungsfindung im Gespräch mit Lieferanten. Doch wie beurteilt man Preise und die Kostenentwicklungen der Lieferanten verlässlich und mit geringem Zeitaufwand? Wie setzen sich Kosten zusammen und woraus ergibt sich der Marktpreis eingekaufter Produkte?

Das Kostenbewusstsein steigt und hiermit die Bedeutung des Einkaufs als strategische Instanz im gesamten Unternehmensumfeld. Der Einkauf ist heute maßgeblich an der Verbesserung der EBIT-Mar-



ge eines Unternehmens beteiligt oder bekommt dieses Umdenken in den Einkaufsabteilungen zu spüren. Es ist Zeit, über neue Strategien nachzudenken und technologische Entwicklungen sowie neue methodische Ansätze zu nutzen, um den Einkauf weiter zu professionalisieren.

Die Arbeitsbelastung und die täglichen Aufgaben steigen. Umso wichtiger sind einfache Tools und Maßnahmen, die einen Einkäufer in seiner strategischen Arbeit unterstützen. **costdata unterstützt Einkäufer durch einen Werkzeugkoffer an Software-Programmen, begleitet durch eine Vielzahl an Beratungsleistungen bei der Beantwortung dieser Fragestellungen im Einkauf.**

### **Branchenanalyse: Die Preisforderung und Kostenstruktur des Lieferanten als Black Box**

Um Preise und Preisforderungen von Lieferanten besser nachvollziehen zu können, sind Informationen über die Zusammensetzung der einzelnen Kostenparameter erforderlich. Eine aussagekräftige Analyse der Preisforderung eines Lieferanten setzt das Verständnis voraus, dass sich der Preis eines Produktes aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzt. So gehören Material-, Personal-, Maschinen-, Energie-, sowie Transportkosten zu den wesentlichen Kostenbestandteilen, die maßgeblich den Preis des Lieferanten beeinflussen. **Diese Kostenbestandteile lassen sich direkt auf Knopfdruck mittels Software analysieren und überprüfen.** Die Analyse und Beurteilung von Preisen ist hierbei eine der wichtigsten Aufgaben jedes Einkäufers.

#### **Sicher kommen Ihnen diese häufigen Fragen bekannt vor:**

- Ist die Preisforderung meines Lieferanten überhaupt gerechtfertigt? Wenn ja, auch in dieser Höhe?
- Welche Preisentwicklungen gibt es aktuell am Markt?
- Wie entwickeln sich Material-, Energie- und Personalkosten in der Branche?
- Wie haben sich einzelne Kostenarten seit der letzten Preisverhandlung verändert?
- Welche Argumente gibt es für eine Preissenkung?
- Wie hoch ist die Produktivitätsentwicklung in der Branche?

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen benötigt der Einkäufer fundierte Daten als Informationsgrundlage für das spätere Preisgespräch mit Lieferanten, um die richtigen strategischen Maßnahmen und Entscheidungen abzuleiten. Mit einfachen Toolcases, wie der **costdata® industry cost control** oder der **costdata® commodity index**, ist die Überprüfung jedes Lieferanten und jeder Herstellerbranche weltweit möglich.

#### **Innerhalb von weniger als 5 Minuten erhält der Einkäufer Einblick in folgende Themen:**

- Durchschnittliche Kostenstruktur der Branche (Material-, Personal-, Energieanteil)
- Durchschnittliche Wareneingangsstruktur
- Entwicklung der Marktpreise von Vormaterialien
- Entwicklung der Energiepreise

Grundlage für eine derart umfassende Analyse bilden die Daten der statistischen Bundesämter weltweit. Mithilfe der Daten lassen sich potenzielle Preisreduktionen erkennen, Jahresgespräche mit Lieferanten vorbereiten oder Erkenntnisse für die allgemeine Marktentwicklung gewinnen. Innerhalb der **costdata® industry cost control** stehen diese Daten auf Knopfdruck zum Abruf bereit. Diese Daten werden umfassend übersichtlich aufbereitet und vergleichbar gemacht. Einkäufer erhalten in weniger als 5 Minuten Ihr Analyseergebnis für Ihren ausgewählten Lieferanten.

### **Kostenbenchmarking: Herstellkosten kalkuliert und auf den Punkt gebracht.**

Mit der Einkaufskostenanalyse wurden Voraussetzungen geschaffen, um von der reinen Preisverhandlung wegzukommen und das Lieferantenangebot genauer, klarer und transparenter zu analysieren. Die Kostenanalyse oder auch Produktkostenkalkulation genannt, vertieft das Thema der Branchenanalyse eines Lieferanten weiter. Insbesondere bei Systemen, Modulen, Baugruppen und zeichnungsgebundenen Teilen mit hoher Komplexität hat sich diese Systematik bewährt und etabliert.

Durch die genaue Analyse der Kosten, die bei der Produktion eines bestimmten Bauteils bei den Lieferanten entstehen, lassen sich neue Potenziale im Einkauf heben. Dabei vollziehen Kostenanalytiker im Einkauf Fertigungsprozesse des Lieferanten nach, um beurteilen zu können, wie viel ein Produkt im

Einkauf wirklich kosten darf. Statt lediglich in einer Verhandlung mit dem Lieferanten den Preis zu drücken, versucht man das Produkt und die darum gelagerten Prozesse und Kosten zu verstehen und zu verhandeln. Vorbereitet mit Zahlen, Daten und Fakten steigen Einkäufer effizienter in die Verhandlungsführung mit Lieferanten ein und diskutieren den spezifischen Inhalt sachgerecht mit ihrem Gegenüber auf Augenhöhe.

Ein guter Kostenanalytiker muss das Produkt und den technischen Prozess in dem Produkt verstehen, um im Lieferantengespräch nicht nur preislich, sondern auch wertanalytisch argumentieren zu können.

**Zur Kostenbewertung von Bauteilen stehen heute Tools zur Verfügung, um Herstellkosten von Bauteilen präzise zu kalkulieren und Kostenparameter ableiten zu können. Basis für eine schnelle, effiziente und sehr genaue Analyse sind umfangreiche Datenbanken.**

Das sind beispielweise technische Daten wie Maschinenkosten, Materialkosten, Löhne und Gehälter jeder Herstellregion weltweit, Energiekosten, Flächenkosten, u.v.m. Bei costdata sind ganze Projektteams täglich damit beschäftigt Preise und kostenrelevante Daten zu recherchieren und zu generieren. Unter anderem kaufen Automobilhersteller bei costdata recherchierte Daten zur Kostenplanung und der Bewertung von Lieferantenkosten.

**Toolcases wie die costdata® calculation erlauben einen schnellen Einstieg, um auch im eigenen Unternehmen Lieferantenkosten schnell und günstig analysieren zu können.**

Die Basis bildet die Analyse der Kostenstruktur anhand des Schemas der Zuschlagskalkulation, die als „Standard“ bei den Unternehmen gilt. Dabei wird jedes Einzelprodukt überprüft und im Detail in den Herstellkosten analysiert. Die Besonderheit im Einkauf liegt darin, die Kosten des Lieferanten zu plausibilisieren, Unstimmigkeiten zu klären und Kostentransparenz herzustellen. Durch den Fokus auf die einzelnen Materialkosten, Fertigungskosten und Zuschlagssätze entsteht so ein konkretes Bild der exakten Kostensituation am Beschaffungsmarkt. Durch zahlreiche Analysen lassen sich Kostenoptimierungspotenziale eruieren oder Global-Sourcing Potenziale bewerten.

**Lieferantenworkshops als Erfolgsmodell – Nur über Preissenkungen zu reden, reicht heute nicht aus.**

Lieferantenworkshops sind der Stellhebel, um erstellte Kostenbenchmarks erfolgreich mit dem Lieferanten zu besprechen. Möchte man die Lieferantenkosten noch umfassender greifen und die im zweiten Schritt kalkulierten Herstellkosten von Produkten genauer analysieren, zum Beispiel wenn die Angebots- und Nachfragemacht jeweils sehr hoch ist, greift man als konkreten Ansatz zur Kostensenkung oder Wertsteigerung zu einem partnerschaftlichen und lösungsorientierten Ansatz im gemeinsamen Diskurs mit dem Lieferanten. Im Rahmen von Optimierungsworkshops beim Lieferanten vor Ort, werden Bauteile und die Fertigung nähergehend analysiert und Optimierungsideen erarbeitet, um Einsparungen zu identifizieren und diese gemeinsam und langfristig als finales Ziel umzusetzen. Das große Ziel ist hierbei die Verbesserung der Kostensituation innerhalb der gesamten Lieferkette und die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit im gesamten Wertstrom miteinander.

Auf Basis der im ersten Schritt intern erstellten ersten Variante der Kalkulation und Kostenabschätzung des Bauteils oder der Baugraupe, entstehen durch die Ergänzung des Wissens und der Erfahrung des Lieferanten Optimierungsideen und Kostensenkungspotenziale, die langfristig zur einer Verbesserung der gesamten Lieferkette beitragen. In fachübergreifenden Teams aus Einkauf, Entwicklung und Qualitätssicherung, arbeiten alle Projektmitglieder eng verzahnt zwischen Kunden und Lieferant zusammen und sind intensiv in Optimierungsprozesse zur Kostensenkung eingebunden. Partnerschaftlich werden gemeinsam erarbeitete Kostensenkungen und daraus erzielte Einsparungen zwischen allen Partnern geteilt.

Es gibt hierbei keine schlechten Ideen! Alle Ideen sind es wert in einer standardisierten Form zusammengetragen zu werden. Eine Priorisierung der Themen mit Bewertung der potenziellen Einsparung, der Umsetzungsdauer und der Wahrscheinlichkeit zur Umsetzung hilft bei einer schnellen konsequenten und effizienten Projektumsetzung. Eine Bewertung der Ideen nach Erfolgsaussichten und der notwendigen Investitionen, bildet die Basis für einen zielgerichteten Umsetzungsplan der im gesamten Projektteam kommuniziert wird.

## **Die klare Fokussierung auf die gemeinsame partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Kunde ist der Garant für einen nachhaltigen Erfolg.**

Mittels Branchenanalyse erhält der Einkäufer einen klaren und schnellen Überblick über die Kostenstruktur seiner Lieferanten. Die Detaillierung dieser Werte bei sehr kostensensitiven Projekten über eine umfassende Kostenstrukturanalyse mit nachgelagerten Lieferantenworkshops, führt zu einem effizienten Projekterfolg und nach mehrjährigen Auswertungen in der Regel zu einem Einspareffekt im zweistelligen Prozentbereich.

### **Processbench analycess: Performance Pricing – Wertorientierte Preisanalyse mit Hilfe statistischer Methoden**

In einem Materialfeld mit einer Vielzahl von Teilen ist es gar nicht so einfach zu bewerten, ob bestehende Einkaufspreise gerechtfertigt sind oder nicht und wo Einsparpotenziale liegen. Und überhaupt, was heißt schon gerechtfertigt? Häufig genug ist die interne Preisanalyse rein kostenorientiert. Performance Pricing kann helfen, den Überblick zu behalten, Argumente für Preisverhandlungen zu sammeln und Komplexitätsreduktionen oder Wertsteigerungen bereits in der Entwicklung anzustoßen. Aber der Reihe nach:

#### **Was ist eigentlich Performance Pricing?**

Bei Performance Pricing handelt es sich um eine statistische Methode – die sogenannte Preisregressionsanalyse. Mit ihrer Hilfe werden bestehende Einkaufspreise unterschiedlicher aber vergleichbarer Produkte analysiert. Als Ergebnis wird eine preiserklärende Formel gefunden.

#### **Wie passen die konventionelle Kosten- und Wertanalyse und Performance Pricing zusammen?**

Eine detaillierte Kosten- oder Wertanalyse kann immense Ressourcen verschlingen. Für komplexe Bauteile ziehen so teilweise Wochen ins Land – wohlgemerkt pro Produkt. Zudem ist ein tiefgreifendes, teilweise lieferantenspezifisches Produktions-Know-how nötig. Oft ist die Zeit knapp, personelle Kapazitäten sowieso und spätestens die Vielzahl der Teile macht eine flächendeckende Analyse unwirtschaftlich oder gar unmöglich. Genau hier kommt Performance Pricing ins Spiel.

Target Costing, Kostenstrukturanalyse, Should Costing, Total Cost bzw. Total Value of Ownership, True Cost Analysis u.v.w.m. – die Begrifflichkeiten innerhalb der Kosten- und Wertanalyse sind vielzählig und jeder hat ein etwas anderes Verständnis von ihnen. Letztlich geht es jedoch in jeder Kosten- und Wertanalyse darum, Kosten- bzw. Wertbestandteile und deren Wirkungszusammenhänge zu verstehen. Man könnte Kostenstrukturanalyse demnach als einen Formelbaum verstehen, der Kosten oder einen Preis erklärt. Bei der Vorgabe eines Zielpreises kann man top-down vorgehen, also einen Zielpreis als Input in einzelne Kostenbestandteile herunterbrechen. Andersherum beginnt man bei einer bottom-up Kalkulation mit den Einzelbestandteilen und errechnet so Gesamtkosten oder einen Gesamtpreis.

Ob bottom-up oder top-down, Performance Pricing ermittelt eine statistische Näherungsformel und kann in beiden Fällen eine pragmatische Lösung bieten. Dies kann für das Gesamtprodukt geschehen. Genau so gut ist es aber auch möglich lediglich einzelne Bestandteile der Kostenformel zu approximieren.

Dabei sollte Performance Pricing als komplementärer Ansatz verstanden werden, der hilft schneller und ressourcensparender zu ähnlich guten Ergebnissen zu kommen. Eine Preisregressionsanalyse kann dabei helfen pragmatisch Zielpreise abzuleiten und zeigt zudem, wo sich der Aufwand einer detaillierten Kosten- oder Wertanalyse wirklich lohnt.

#### **Wie lässt sich eine wertorientierte Analyse umsetzen?**

Mittels Performance Pricing ist es zudem leichter möglich, eine wertorientierte Perspektive einzunehmen. Ein erfahrener Kostenanalytiker steckt oft so tief im Herstellungsprozess des jeweiligen Lieferanten, dass er selbst unzählige Begründungen findet, um bestehende Einkaufspreise zu plausibilisieren. Ganz am Anfang einer Preisregressionsanalyse sollte immer ein crossfunktionales Brainstorming stehen, bei dem gemeinsam potenzielle Werttreiber identifiziert werden. Natürlich spielen hier klassische Kostentreiber wie Komponenten und Materialien sowie prozessuale Faktoren eine große Rolle. Aber gleichzeitig geht es auch darum wertorientierte Parameter zu erfassen und kritisch zu reflektieren, ob ein Kosten- auch ein Werttreiber und vice versa ist. Im Sinne einer wertorientierten Sichtweise verwenden wir daher den Begriff des „Werttreibers“ übergeordnet für alle preiserklärenden Parameter.

Als Verbraucher ist uns allen bewusst, dass die Wertigkeit von Produkten nur indirekt mit den Kosten zusammenhängt. Bspw. hängt die Performance eines Mobiltelefons von sehr vielen hardware- und softwareseitigen Einzelfaktoren ab, die Kameraqualität lässt sich nicht nur mit Megapixeln einfangen und die haptische Wertigkeit ist auch nicht einzig eine Kostenfrage. Genau diese wertorientierte Sicht sollte in einer Preisregressionsanalyse Einzug finden, auch wenn dies nicht immer leicht zu erfassen ist. Ist das Gewicht wirklich der wesentliche Werttreiber oder sind es Länge, Breite und bestimmte Robustheits- oder Temperaturanforderungen? Sind der Fertigungsstandort und die Produktionsmethodik meines Lieferanten etwas, das ich wirklich wertschätze? So oder so ähnlich lauten Fragen, die es auf dem Weg zu einer wertorientierten Preisanalyse zu beantworten gilt.

Performance Pricing hilft somit nicht nur schnelle Einsparpotenziale zu identifizieren und Transparenz über die bestehende Lieferanten-Preislandschaft zu gewinnen. Es zeigt auch auf, wo eine Komplexitätsreduktion oder eine Wertsteigerung mit guter Preis-Leistung möglich ist und hilft so über den Teller- und einen reinen Kostenperspektive hinaus zu schauen.

### **Wann lässt sich Performance Pricing einsetzen?**

Eine Preisregressionsanalyse für einfache C-Teile oder einzelne Formelbestandteile einer Kostenstrukturanalyse durchzuführen ist naheliegend. Sofern mehrere Werttreiber einfließen – ist es jedoch ohne weiteres auch möglich die Preise komplexer Bauteile zu erklären. Als statistische Regressionsanalyse ist es naheliegend, dass eine gewisse Anzahl unterschiedlicher aber vergleichbarer Produkte vorliegen muss. Sehr stark verallgemeinernd kann man sagen, dass es sich ab ca. 20 vergleichbaren Produkten in einem Materialfeld anwenden lässt – wobei natürlich der statistische Grundsatz „je mehr, desto besser“ gilt. Was die Vergleichbarkeit betrifft, sollte diese auch für die Preise gewährleistet sein. Diese sollten in einem vergleichbaren Zeitraum unter vergleichbaren Wettbewerbsbedingungen und kommerziellen Bedingungen zustande gekommen sein. Andernfalls empfiehlt sich bspw. eine Preisbereinigung auf eine vergleichbare Basis (z.B. exklusive Logistikkosten), eine Eingrenzung des Zeitraumes (z.B. die letzten 12 Monate bei volatilen Vormaterialien) oder das Erfassen der Wettbewerbssituation (z.B. Zeitpunkt und Wettbewerbshärte als Werttreiber). Zu guter Letzt sind natürlich vollständige und korrekte Daten unabdingbar. In der Praxis kann die initiale Datensammlung manchmal ein Flaschenhals sein weil bspw. bestimmte Spezifikationen aus den Zeichnungen herausgelesen werden müssen. Andererseits muss man sich fragen, was die Alternative ist, denn eine klassische Kostenkalkulation würde noch deutlich mehr Aufwand bedeuten.

### **Für welche Anwendungsgebiete eignet sich Performance Pricing?**

Neben der Identifikation von Einsparpotenzialen und der unmittelbaren Bewertung von zukünftigen Angeboten bietet Performance Pricing weitere Anwendungsfelder. Zielpreise lassen sich kurzfristig und pragmatisch ableiten. Ebenso kann der Vertrieb mit Kostenschätzungen bei kurzfristigen Angebotsabgaben unterstützt werden. Im Sinne von Design-to-Cost-Maßnahmen lässt sich frühzeitig Einfluss auf die Produktentwicklung nehmen, was Performance Pricing auch zu einem wertvollen Werkzeug für die interne Verhandlung macht. Zudem ist es möglich, mit Lieferanten eine Preisformel für zukünftige, noch nicht genau spezifizierte Teile zu vereinbaren und so auch zeitlich umfangreicher zu bündeln. Und auch dem Einkaufscontrolling kann Performance Pricing helfen, wenn es darum geht, den Einkaufserfolg zwischen zwei Produktgenerationen zu ermitteln.

Gerne erläutern wir Ihnen in einem persönlichen Gespräch die Vorteile von Performance Pricing im Detail und stellen Ihnen analycess procurement als State of the Art-Softwarelösung vor.



Processbench **analycess** ist eine Software für Preis-Regressionenanalyse bzw. „Multidimensionales Linear Performance Pricing“. **analycess** wird für die Vorbereitung auf Preisverhandlungen, Benchmarking, Zielpreissetzung, Angebotskalkulation und im Einkaufscontrolling genutzt. **analycess**

besticht durch einfachste Bedienbarkeit. Die Processbench GmbH ist ein Fraunhofer-Spinoff, das **analycess** seit 2006 mit zahlreichen Großkunden in Europa und USA kontinuierlich weiterentwickelt. [www.processbench.com](http://www.processbench.com)

### 4.3 Funktionenanalyse

#### Krehl & Partner: Die Funktionenanalyse als wesentlicher Bestandteil einer Wertanalyse

##### Wer ist Krehl & Partner?

„Um eine Karawane überzeugter Techniker zu bewegen, den eingetrampelten Pfad zu verlassen, um neue Wege zu finden, bedarf es der großen Kunst, zu locken und zu treiben. In diesem Sinne waren unsere Moderatoren wahre Künstler“, so Max Geiss, Andritz Hydro über Krehl & Partner. Unternehmen benötigen bei einigen Aufgaben den neutralen Moderator von außen, der mit Systematik und Methodik dafür sorgt, diesen „eingetrampelten“ Pfad zu verlassen und ein gemeinsames Ziel anzustreben. Die Berater von Krehl & Partner verstehen sich als Partner und Moderatoren, die diesen Prozess steuern, begleiten und vorantreiben.

Krehl & Partner – „The Value Manager“ betreiben seit 1969 Wertanalyse / Value Management für und mit Unternehmen. Wertanalyse / Value Management bedeutet das Managen von Werten im Sinne des Maximierens der Wertschöpfung. Mit dieser Methodik werden Wertverbesserungen in allen Bereichen des Unternehmens nicht nur zufällig, sondern gewollt und systematisch erzielt. Dabei wird auf bekannte methodische Elemente wie Teamarbeit, Funktionenanalyse, QFD und Ideenfindung zurückgegriffen. Das Vorgehen im Projekt orientiert sich an den Arbeitsschritten gemäß Wertanalyse-Arbeitsplan nach VDI 2800/EN 12 973. Dabei sieht Krehl & Partner seine Hauptaufgabe nach wie vor in der Optimierung von Produkten und Prozessen, der Produktentwicklung, der Konzeption und Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen und Verbesserung der Marktchancen.

Krehl & Partner selbst hat in über 3.500 Industrieprojekten Erfahrungen gesammelt und Wertanalyse / Value Management ausschlaggebend mit beeinflusst und weiterentwickelt. Seine Erfolge konnte Krehl & Partner unter anderem bei der Vergabe des VDI-Innovationspreises für Wertanalyse mehrfach dokumentieren. Zuletzt gewann 2015 die Firma Waldner Laboreinrichtungen den VDI-Innovationspreis.

„Wir befassen uns mit Wertanalyse / Value Management, um für unsere Kunden eine messbare Ergebnisverbesserung und somit nachhaltige Werte zu erreichen“, erläutert Dr. Marc Pauwels, einer der geschäftsführenden Gesellschafter bei Krehl & Partner. „Messbare Werte zu schaffen, heißt aus unserer Sicht, die Herstellkosten zu senken bei gleichzeitiger Wertverbesserung des Produktes. Wir optimieren Durchlaufzeiten, Liefertermine, Liefertreue, Einkaufswerte und Preise.“ Zu den Beratungsschwerpunkten von Krehl & Partner zählen nicht nur Produkt und Markt, sondern auch Produktion und Organisation.

Krehl & Partner erarbeitet gemeinsam mit dem Kunden seine individuelle Lösung, die das Unternehmen vorantreibt. „Wir pflegen langfristige Kundenbeziehungen“, betont Dr. Marc Pauwels. Firmen wie die Andritz-Gruppe, HOMAG-Group und Stihl gehören u. a. zu den langjährigen Kunden.

Krehl & Partner ist auch durch seine zahlreichen Seminare und Veranstaltungen bekannt. Das Bindeglied zur Forschung bildet die langjährige Kooperation mit der Hochschule Pforzheim. Gemeinsam werden Entwicklungstrends der Forschung aufgegriffen, weitergeführt und in die Beratungspraxis eingebunden.

Praxisberichte, Veranstaltungstermin u.v.m. unter [www.krehl.com](http://www.krehl.com)

##### Funktionenanalyse

Grundgedanke der Funktionenanalyse ist, dass der Kunde eigentlich nicht das Produkt, den Prozess oder die Dienstleistung (im Weiteren als „Objekt“ bezeichnet) an sich haben möchte, sondern dessen Funktionen, d.h. dessen Wirkungen.

Bei der Entwicklung eines neuen bzw. bei der Überarbeitung eines bereits existierenden Objekts hat das mit diesem Projekt befasste Team u.a. die Aufgabe, diese Funktionen in geeigneter Weise zu beschreiben. Beispielsweise möchte der Käufer eines Getränkedosen-Halters für den Einsatz in einem PKW nicht unbedingt diesen speziellen im Handel erhältlichen Halter sein Eigentum nennen, sondern er möchte, dass der Inhalt einer geöffneten Getränkedose während einer Autofahrt nicht überfließt, die Dose an ihrem Platz bleibt, die Dose gut erreichbar ist, von der Dose kein Sicherheitsrisiko ausgeht u. dgl. Er möchte also nur über die Funktionen des Halters verfügen, wie z.B. „Getränkedose fixieren“, „Getränkeverlust verhindern“, „Ergonomie berücksichtigen“ und „Sicherheitsvorschriften einhalten“.



Diese Funktionen müssen unter Berücksichtigung bestimmter Voraussetzungen, Bedingungen, Restriktionen u.ä. erfüllt werden, die in Form von lösungsbedingenden Vorgaben (auch „Spezifikationen“) aufgestellt werden.

Der Funktionenanalyse als zentraler Bestandteil des Wirksystems Wertanalyse kommen innerhalb eines Wertanalyse-Projekts vielfältige Aufgaben zu:

#### ■ **Gemeinsamer Wissensaufbau im interdisziplinären Team**

Normalerweise hat mindestens eine Person im Team sehr genaues Wissen über das Objekt, z.B. der Konstrukteur über sein konstruiertes Bauteil. Die Vertreter der anderen Disziplinen kennen aber sehr oft nur spezifische Details zu dem Objekt, z.B. der Einkäufer kennt die einkaufsrelevanten Informationen. Durch das Arbeiten an den Funktionen wird das Objekt im Ganzen allen Teammitgliedern sehr bewusst dargestellt.

#### ■ **Bewusstes Freimachen von der vorliegenden Lösung**

Jeder Mensch ist stolz auf von ihm geschaffene Dinge und „verteidigt“ diese auch in gewissem Maße. Ob es der Vater ist, der seine Kinder „verteidigt“ oder der Konstrukteur sein Produkt. Oftmals stehen diese natürlichen Verhaltensmuster einer Optimierung des Objekts behindernd entgegen. Durch die Funktionenanalyse löst sich das Team von der vorliegenden (subjektiven und emotionalen) Lösung und kann sich ganz den (objektiven) Funktionen widmen.

#### ■ **Steigern der Motivation für die Ideenfindung**

Das Team erarbeitet zunächst die Funktionen einer bestehenden Lösung, um danach die für die neue Lösung notwendigen Funktionen zu definieren. Meistens stellt sich dabei eine Diskrepanz zwischen Istzustand und Sollzustand heraus, die als Motivator für die Ideenfindung wirkt.

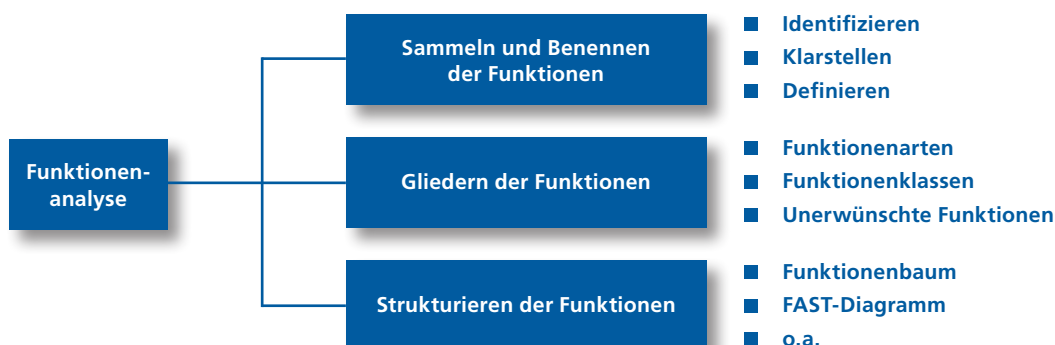
#### ■ **Erweitern des Suchfelds**

Bei herkömmlicher Vorgehensweise würde sich das Team ein bestehendes Objekt anschauen und nach neuen Lösungen suchen. Sind beispielsweise zwei Bauteile mittels Schweißnaht verbunden, so würde man erst einmal nach Optimierungen derselben suchen (kürzer, nur Heften, V-Naht statt I-Naht, u.dgl.). Wird jedoch die Funktion „Teile verbinden“ als Grundlage zur Ideensuche genommen, ergeben sich weitaus mehr potenzielle Lösungen (einteilig, Verschrauben, Löten, Kleben, u.dgl.)

Aus dieser Auflistung wird deutlich, dass die Funktionenanalyse ein sehr wichtiger Schritt innerhalb der Wertanalyse ist, der unter keinen Umständen in Einzelarbeit eines Teammitglieds entstehen darf. Das Ergebnis wäre zwar eine erstellte Funktionenanalyse und auch eine Funktionenstruktur, aber die o.a. Aspekte wären verloren.

Das Beschreiben der Funktionen geschieht in der Funktionenanalyse gemäß **Bild 1** in drei Teilschritten:

- **Sammeln** und Benennen der Funktionen,
- **Gliedern** der Funktionen und
- **Strukturieren** der Funktionen.



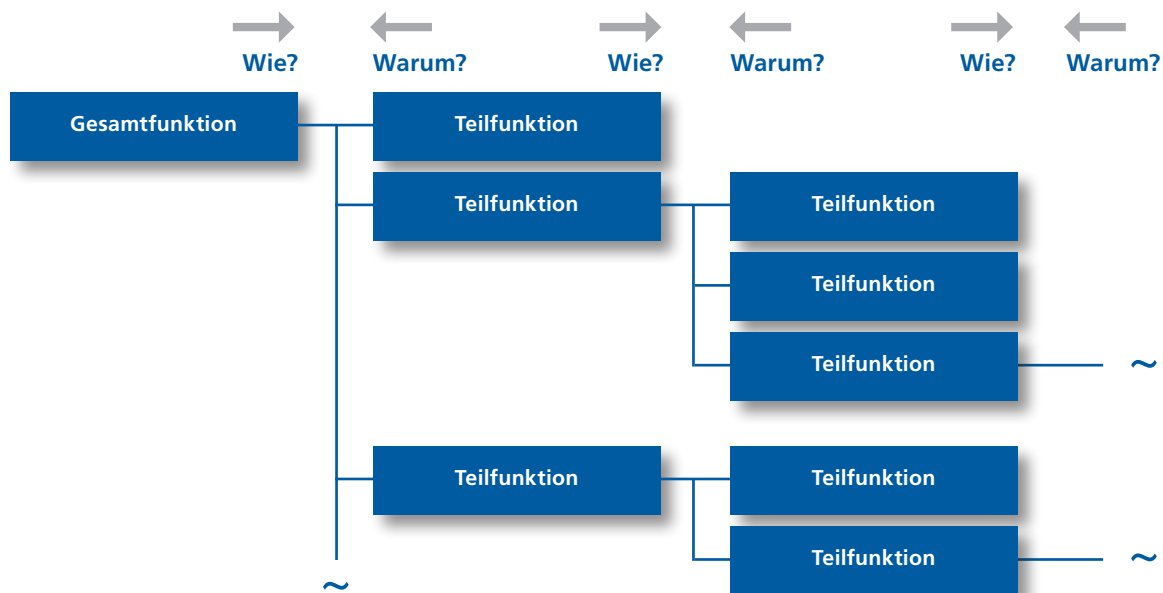
**Bild 1: Teilschritte der Funktionenanalyse**



Das Sammeln der Funktionen geschieht im Team auf Grundlage des Objekts und dessen Einzelteile (z.B. Komponenten, Einzel-Prozessschritte). Die genannten Funktionen werden zunächst gelistet und formal geprüft. Formal müssen Funktionen aus zwei Wörtern bestehen: Substantiv und Verb, also z.B. Wärme abführen. Dann sollte auch – besonders bei den Sollfunktionen – auf einen ausreichenden Abstraktionsgrad geachtet werden. Würde die Funktion eines Kugelschreiber-Clips mit „Kugelschreiber anclipsen“ benannt, so entstehen wahrscheinlich nicht wirklich neue Ideen. Die Funktion „Teil befestigen“ hätte sicherlich mehr Ideen zur Folge.

Beim Gliedern der Funktionen geht es vorrangig um eine Einteilung nach verschiedenen Gesichtspunkten: Handelt es sich um wichtige oder weniger wichtige Funktionen, sind es Gebrauchs- oder Geltungsfunktionen oder sind Funktionen sogar unerwünscht, d.h. der Kunde braucht diese gar nicht oder sie stören diesen sogar.

Die Funktionenstrukturierung bringt die vorher gesammelten Funktionen in eine Ordnung zueinander. Sie beantwortet die Frage, wie die Funktionen einander zugeordnet sind. Es sind zwei mögliche Funktionenstrukturen bekannt: das FAST-Diagramm (sehr im anglo-amerikanischen Sprachraum verbreitet) und der Funktionenbaum (sehr in Deutschland verbreitet). Beiden gemein ist, dass das einzige Ordnungskriterium die „Wie-Warum-Logik“ ist. Siehe hierzu **Bild 2**.



**Bild 2: Die Ordnungslogik in der Funktionenstruktur (hier: Funktionenbaum)**

Letzter Schritt innerhalb der Funktionsanalyse ist die Ermittlung der Funktionskosten. Hierbei werden die Kosten des Objekts (oft bekannt aus der Kalkulation) auf die einzelnen Funktionen verteilt. Das Team weiß hinterher, wie teuer die einzelnen Funktionen sind und kann zusammen mit den Soll-Funktionskosten die entsprechenden Schlüsse für die weitere Projektbearbeitung ziehen.

#### Fazit:

Die Funktionsanalyse ist ein wesentlicher und unabdingbarer Bestandteil einer Wertanalyse. Sie unterstützt den Lernprozess im Team und ist die Vorbereitung zur Ideensuche. Ohne Verständnis für die vorliegende Lösung und ohne Abgleich mit den Kundenanforderungen ist keine Optimierung oder Entwicklung eines Objekts möglich.

Zur Vertiefung der Theorie und zum besseren Verständnis der praktischen Anwendung empfehlen sich folgende Quellen:

Akiyama, K.: Funktionsanalyse – Der Schlüssel zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen.

Dt. Übers. M. Pauwels, Hrsg. von F. J. Gierse. Moderne Industrie, Landsberg / Lech 1994

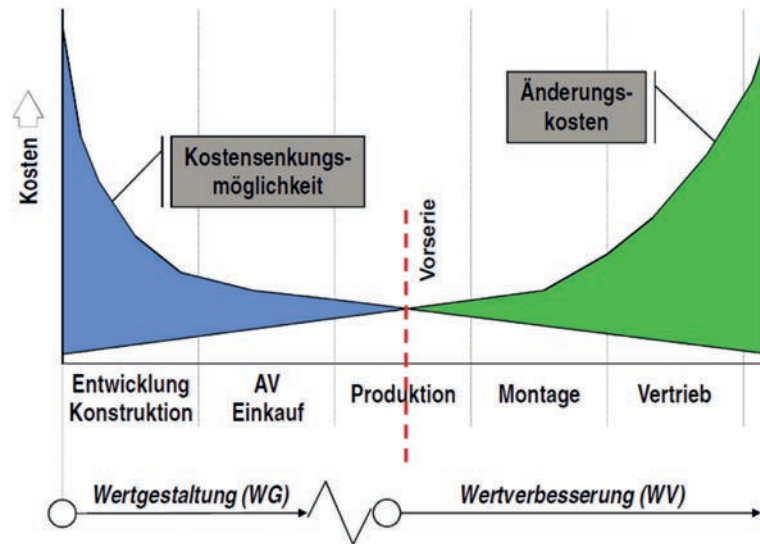
Pauwels, M.: Interkulturelle Produktentwicklung – Produktentwicklung mit Wertanalyse und interkultureller Kompetenz. Diss. Univ. Siegen. Shaker, Aachen 2001

Wertanalyse – das Tool im Value Management. VDI-GPP. Heidelberg, Springer Verlag 2011

VDI 2803 Blatt 1 Funktionsanalyse – Grundlagen und Methode. Düsseldorf 1996

#### 4.4 Früheinbindung und Einsatzzeitpunkt

Betrachtet man die Zeitspanne von der Entwicklung eines Produktes bis zum Vertrieb, so ist bekannt, dass durch das möglichst frühzeitige Einbinden des Einkaufs bzw. hier zusätzlich der Kosten- und Wertanalytiker das Kostensenkungspotential am besten ausgeschöpft werden kann:

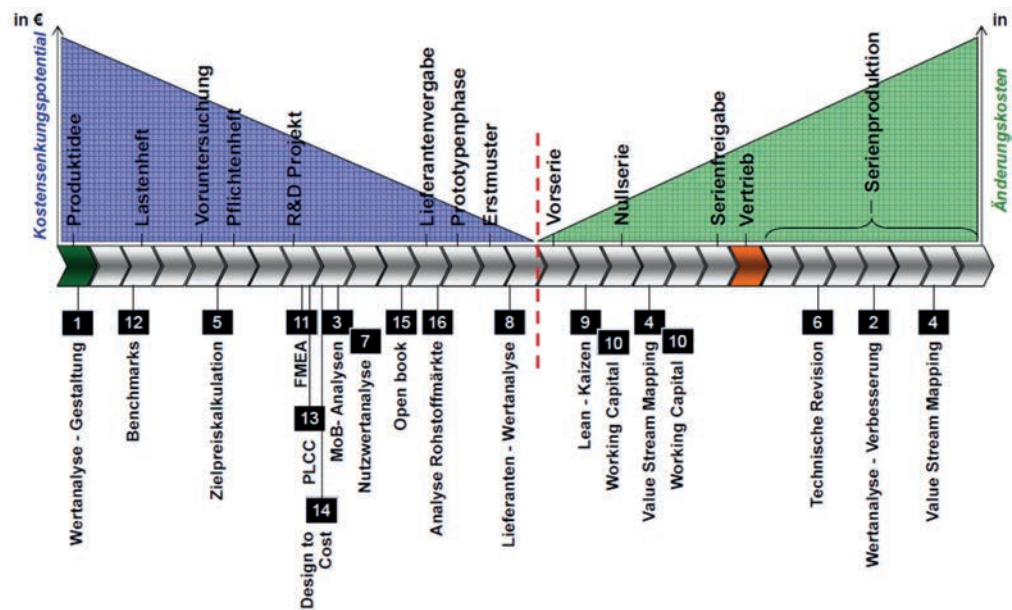


Quelle: Arbeitsgruppe „Methoden“ der BME-Fachgruppe Value Management

Der Wert kann in einer frühen Phase noch aktiv gestaltet werden. Nach Beginn der Vorserie verringern sich die Kostensenkungsmöglichkeiten deutlich, die Änderungskosten steigen erheblich an. Der Wert kann nur noch verbessert werden, eine Gestaltung ist nicht mehr möglich. Als Richtwert findet man die Aussage, dass ca. 75% der Kosten nach dem Design, also in der frühen Entwicklungsphase, bereits festgelegt sind.

Die aufgeführten Methoden und Tools können dem Entwicklungszeitstrahl zugeordnet werden. Nach dem Vertriebsstart und mit dem Beginn der Serienproduktion sind vor allem Methoden den Produktionsprozess betreffend geeignet die letzten kleinen Kostensenkungspotentiale auszuschöpfen. Die nachstehende Übersicht zeigt die Einsatzzeitpunkte im Produktentstehungsprozess.





Quelle: Arbeitsgruppe „Methoden“ der BME-Fachgruppe Value Management

Letztlich existieren also auf dem Weg von der Produktidee bis zur Serienproduktion verschiedene Methoden um die Kosten zu senken. Je früher man sich dieser Aufgabe stellt, desto größer ist das ausschöpfbare Potential.



# Request for Information bei der Auswahl eines Kalkulationstools

## 5.1 Hintergrund

Ein wichtiger Teil des Instrumentenkastens bei der Wert- und Kostenanalyse ist das Kalkulationstool. Die BME-Fachgruppe Value Management hat sich daher vorgenommen, einige Toolanbieter, die sich z.B. auch auf den regelmäßigen Value Days des BME einbringen, punktuell zu den Sitzungen einzuladen und sich das jeweilige Tool vorstellen zu lassen und mit den Kollegen zu diskutieren. Ziel war es, einen Überblick über Kalkulationstools und Datenbanken zu gewinnen und die wichtigsten Fragen mit verschiedenen Anbietern zu besprechen. Zur besseren Vorbereitung haben wir zunächst einen Request for Information (RfI) entwickelt. Diesem haben wir dem oben genannten Kreis zur Beantwortung zu geschickt. Dieser RfI ist auch in einem regulären Beschaffungsprozess direkt einsetzbar und daher stellen wir ihn in dieser Publikation gerne zur Verfügung.

## 5.2 RfI-Fragebogen

### I Anmerkungen

Der Fragebogen ist zweigeteilt. Im ersten Bereich möchten wir Sie bitten, uns einige Informationen zu den Rahmendaten Ihres Unternehmens zu geben. Der zweite Teil beschäftigt sich tiefergehend mit Ihrem Produkt zur Kosten- bzw. Wertanalyse. Sollten Sie zu einem bestimmten Bereich Fragen haben, kommen Sie gerne auf uns zurück.

### II Allgemeine Unternehmens-/ Produktinformationen

1. Firmierung
2. Adresse
3. Produktname
4. Produktversion
5. Seit wann ist das Produkt auf dem Markt (generell, nicht aktueller Release)?
6. Ansprechpartner Vertrieb / Presales (Specialist, Consultant):
  - 6.1 Vertrieb  
Name, Funktion, Telefon, E-Mail
  - 6.2 Presales (Specialist, Consultant)  
Name, Funktion, Telefon, E-Mail

### III Informationen zum Produkt

#### 1. Kalkulationsaufbau

- 1.1 Wie ist der Aufbau bzw. die Struktur der Software oder Kalkulationsart (Zuschlagskalkulation, Prozesskostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung usw.)? Gibt es einen Link zur Onlinehilfe, in der die Berechnungsmethode erklärt wird?
- 1.2 Wie werden Gemeinkostenzuschläge errechnet? Sind prozentuale Zuschläge mit Bezugsgröße ausgewiesen? Gibt es einen Link, der die Zusammensetzung der Bezugsgröße anzeigt?
- 1.3 Sind bei jedem Einzelwert Kommentare, Formeln und Berechnungen einfügbar?  
Wenn ja, welche?
- 1.4 Wissenspool: Welche Informationen sind enthalten? Aus welcher Quelle stammen die Informationen? Ist das Datum der Erhebung aktuell und ersichtlich?
- 1.5 Sind Verknüpfungen dieser Informationen mit den selbst eingestellten Kommentaren (vgl. 1.3) möglich?
- 1.6 Wie flexibel und unternehmensindividuell ist das Tool an die bereits bestehende IT-Landschaft anpassbar? Welche Schnittstellen bestehen?
- 1.7 Wie skalierbar ist die Kalkulation? Wie kann eine Hierarchie von System-Funktion-Baugruppe-Teil aufgebaut werden und wie kann diese entweder bottom up oder top down beginnend gefüllt werden?

- 1.8 Wie ist das Tool insbesondere im Hinblick auf eigene Berechnungsmethoden anpassbar?
- 1.9 Sind im Tool Informationen zu den Arten von Betriebsstoffen und Energieverbräuchen und Berechnungsgrundlagen für deren Verbrauch enthalten? Welche Berechnungsfelder/ -tools sind dafür vorgesehen?
- 1.10 Sind im Tool detaillierte Informationen zu den normalerweise notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen und Größenordnungen / Berechnungsgrundlagen, z.B. % der Anschaffungskosten über Zeitraum x, enthalten? Welche Berechnungsfelder/ -tools sind dafür vorgesehen? Was kann in der Bedienerhilfe dazu gefunden werden?

## **2 Kalkulationsdaten**

- 2.1 Welche externen Datenquellen werden genutzt? Woher stammen eigene Daten in der Benchmarkdatenbank?
- 2.2 Sind die Daten kostenfrei erhältlich z.B. über das Internet? Wie werden die Daten übermittelt?
- 2.3 Auf welchen Daten beruht die Kalkulation? Wie wird sichergestellt, dass ausschließlich mit realistischen und belastbaren Daten gerechnet wird? Wie sind belastbare Daten definiert?
- 2.4 Wie häufig werden die Daten aktualisiert?
- 2.5 Sind eigene Daten global und für Einzelkalkulationen einspielbar? Wie ist dies möglich?
- 2.6 Granularität: Welche verschiedenen Aggregationslevels der Daten sind möglich? Wie detailliert sind die Daten verfügbar bzw. wie stark muss das Tool für z.B. eine Richtpreiskalkulation und mindestens zwei Detaillierungsstufen befüllt werden? Gibt es Übersichten darüber, welche Bestandteile bei einer der weniger detaillierten Kalkulationen als Schätzwert oder als bereits früher gerechnete Ergebnisse übernommen wurden?

## **3 Reportingqualität & -nutzbarkeit**

- 3.1 Welche Darstellungs- und Exportformen sind möglich?
- 3.2 Wie flexibel sind die Inhalte für die verschiedenen Adressaten der Reportings anpassbar? Welche Beschränkungen gibt es?

## **4 Simulationsfähigkeit**

- 4.1 Gibt es einen Planspielmodus? Welche Parameter können dabei durchgespielt werden? Ist ein Planspiel auf der Grundlage unterschiedlicher Datenmengen (vgl. 2.6) möglich?
- 4.2 Wie sind Abweichungen von der Ursprungskalkulation in diesem Modus erkennbar? Ist in einer Rechnungshistorie dokumentiert, wann, was, an welcher Stelle geändert wurde und zu welchen Änderungen dies geführt hat?
- 4.3 Sind die Kalkulationsbestandteile auch in der Simulation wählbar?

## **5 System und Nutzerfreundlichkeit**

- 5.1 Anwenderführung
  - Welche Erläuterungen sind vorgesehen?
  - Kontextbezogene Hilfe: wie wird geführt?
  - Gibt es innerhalb der Kalkulation eine Navigationshilfe?
- 5.2 Interne Wissensdatenbank
  - Wissenspool: Welche Informationen sind enthalten? Aus welcher Quelle stammen die Informationen? Ist das Datum der Erhebung aktuell und ersichtlich?
  - Sind Verknüpfungen dieser Informationen mit den selbst eingestellten Kommentaren (vgl. 1.3) möglich?

### 5.3 Vergütung und Kosten

- Erfolgt eine mögliche Einführung direkt über Ihr Unternehmen oder über einen weiteren Vertragspartner?
- Welche Vergütungsmodelle sind bei dem Tool möglich?
- Wie hoch ist der Aufwand inkl. Folgekosten bei einem Releasewechsel?
- Welche Daten werden wie oft und zu welchen Kosten eingespielt?

### 5.4 Systemvoraussetzungen

- Welche Systemvoraussetzungen sind erforderlich? In welchen Intervallen werden Updates durchgeführt?
- Wie erfolgt die Installation / Bereitstellung des Tools (SaaS / Cloud / Einzelplatzinstallation / Client-Server-Modell (inhouse)?

### 5.5 User Rights Management

- Welche standardmäßige Benutzerrechteverwaltung ist vorgesehen?
- Was ist darüber hinaus möglich anzupassen?
- Wer vergibt / verwaltet die Rechte?
- Welche Anpassungen können eigene Administratoren vornehmen?

## 6 (Weiter-)Entwicklung des Tools

- Wie wird die Entwicklung des Tools vorangetrieben? Welche Entwicklungslinien werden gesehen bzw. von Kunden nachgefragt?
- In welche Standardtabellenprogramme können die Daten inkl. der Berechnungsformeln für die errechneten Werte exportiert werden?

## IV Abschlussbemerkung

Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Der eigentliche Fragebogen ist nun beantwortet.

Abschließend möchten wir Sie noch darum bitten, uns Informationen und Merkmale, die Ihr Produkt auszeichnen, aber in den bisherigen Fragen aus Ihrer Sicht nicht berücksichtigt wurden, mitzuteilen. Bitte beschränken Sie sich hierbei auf „harte“ Fakten.

Alternativ können Sie dieses Textfeld nutzen, um uns auf Aspekte hinzuweisen, die nach Ihrer Erfahrung weiterhin für oder gegen ein bestimmtes Softwaretool sprechen.

### 5.3 Ausblick

Ergänzend muss erwähnt werden, dass jedes Unternehmen den Fragebogen anhand seiner eigenen Bedürfnisse anpassen sollte! Dies kann die Integration zusätzlicher Fragen aber auch Kürzungen bedeuten. Eine unreflektierte 1:1-Übernahme ist nicht zu empfehlen. Für die Vorstellung der Tools und der teils sehr ausführlichen Beantwortung der Fragen bedanken wir uns bei:

4cost GmbH  
CostScout GmbH  
FACTON GmbH

Weiter besteht die längerfristige Möglichkeit, dass die Fachgruppe nach einer bestimmten Frist nochmals nachhakt, was das Unternehmen konkret auf unsere Anregungen hin getan hat um das Produkt an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen und anwenderfreundlicher zu machen.

## 6 Wir über uns

### BME e.V.

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in den 60 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Der Verband ist Dienstleister für rund 9.000 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken / Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

Der Verband repräsentiert allein über seine Firmenmitglieder ein Beschaffungsvolumen von jährlich 1,25 Billionen Euro (Quelle: infratest, 2010).

### BME Akademie GmbH

Im Bereich Aus- und Weiterbildung bietet die BME Akademie GmbH mit über 650 Veranstaltungen im Jahr ein breites Spektrum von Seminaren, Managementforen, internationalen Inhouse-Trainings und Zertifizierungslehrgängen rund um Einkauf und Logistik an.

Die Angebote sind gekennzeichnet durch:

- Aktualität
- Praxiserfahrung
- ein umfangreiches Themenportfolio
- Networking und Benchmarking

Mehr als 150.000 zufriedene Teilnehmer sprechen für sich!

### BMEnet GmbH

Die BMEnet GmbH unterstützt mit ihren Informationstools und kundenspezifischen Analyseprogrammen den Einkauf:

- In den **BMEnet Guides**, der Marktübersicht Beschaffung und den Fach- und Beschaffungsnews stehen die relevanten Informationen zur Auswahl des passenden Dienstleisters bereit.
- Die **BME-TOP-Kennzahlen** im Einkauf bilden die Grundlage zur Messung der Effizienz der Prozesse und Organisation des Einkaufs.
- **BME-Preisspiegel** enthalten Preisanalysen und Prognosen für ausgewählte Produktgruppen sowie konkrete Empfehlungen für die Auswahl einer geeigneten Beschaffungsstrategie.
- **BME-Preisbenchmarks** bieten eine Plattform zur Überprüfung ihrer Einkaufspreise auf Basis echter Einkaufspreise vergleichbarer Unternehmen

### BME Marketing GmbH

Die BME Marketing GmbH ist für die Vermarktung von Veranstaltungen sowie Print- und Online-Produkten des BME verantwortlich. Dabei richtet sich die Ansprache an Beschaffungsdienstleister und Beratungsunternehmen. Eine Einbindung in diese Produkte und Services kann dabei durch Präsenz vor Ort (Ausstellungsstand), durch klassische Brandingleistungen (Sponsoring, Anzeigen und Banner) oder inhaltlich (Fachbeitrag) erfolgen.

## Sektion Beschaffungskategorien

### Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen.

Aktuell aktive Fachgruppen sind:

- Edelstahl- bzw. Stahleinkauf
- Einkauf bei Finanzdienstleistern
- Einkauf im Krankenhaus
- Einkauf in Stadtwerken
- Einkauf von IT / TK
- Einkauf von Reisedienstleistungen
- Einkauf von Frachten
- Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- Einkauf von Marketingdienstleistungen
- Facility Management
- Frauen im Einkauf
- Global Sourcing
- Indirekter Einkauf in der Logistik
- Nachwuchskräfte im Einkauf
- Öffentliche Auftraggeber
- Personal im Einkauf
- Projekteinkauf im Anlagenbau und bei Investitionsgütern
- Prozesse und Tools im Einkauf
- Seltene Erden
- Spieltheorie im Einkauf
- Strategischer Energieeinkauf
- Supply Chain Management
- Trends in der Logistik
- Value Management
- Wertbeitrag des Einkaufs
- Zoll und Sicherheit in der Lieferkette

### Darüber hinaus liegen u.a. Fachpublikationen zu folgenden Themen vor:

- I. Beratungseinkauf
- II. Beschaffungsdienstleister
- III. Einkaufskennzahlengerüst
- IV. Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- V. Einkauf von Reisedienstleistungen
- VI. Einkauf von Veranstaltungsleistungen
- VII. Karriere im Einkauf
- VIII. Nachhaltiger Stromeinkauf
- IX. Personal im Einkauf
- X. Profil des öffentlichen Beschaffers
- XI. Strategischer Energieeinkauf



**BME e.V.**

Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/30838-0  
Telefax: 069/30838-199  
[info@bme.de](mailto:info@bme.de)  
[www.bme.de](http://www.bme.de)

