

# WERTSCHÖPFUNGS-MANAGEMENT

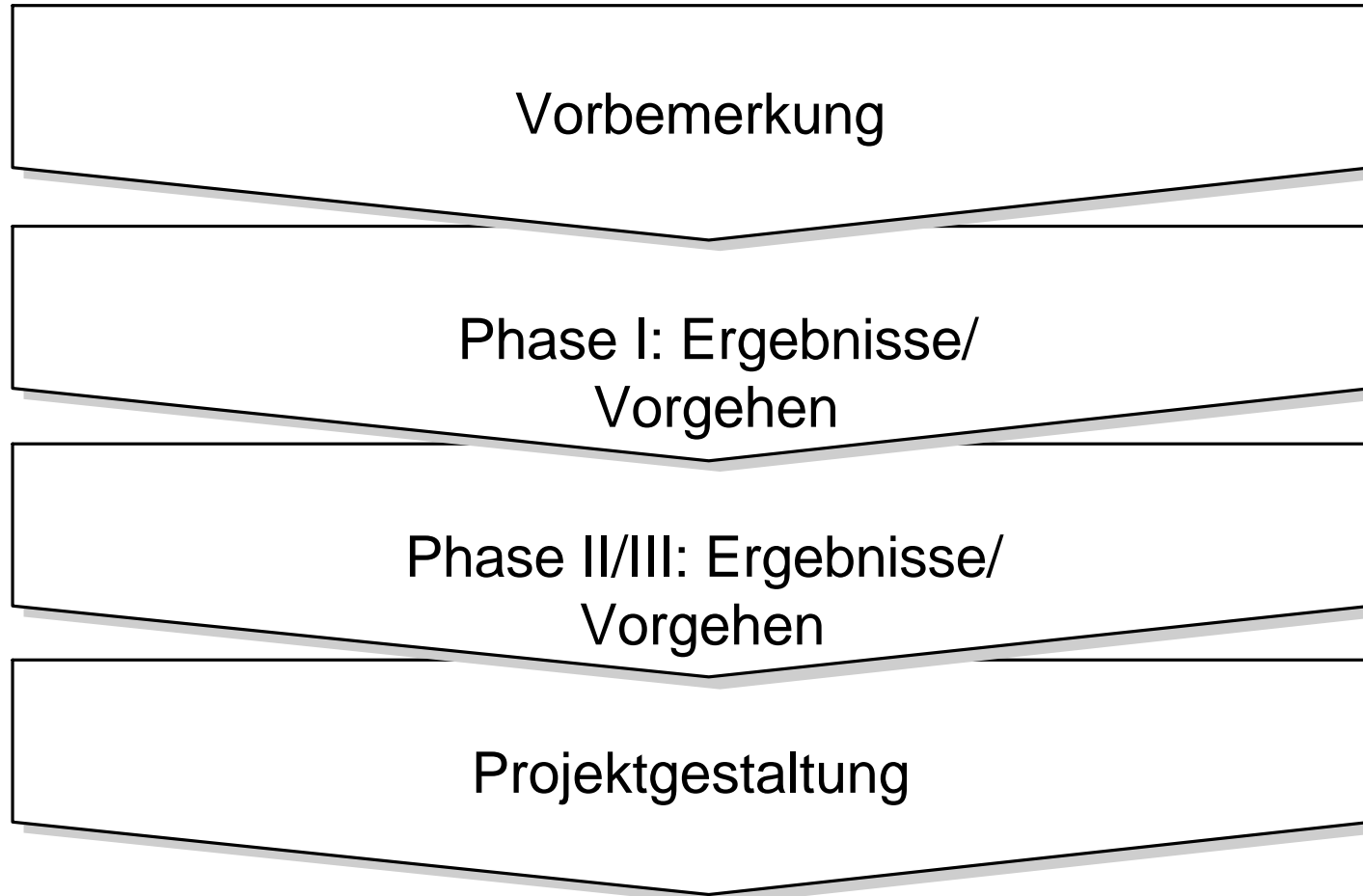
ist die Ausrichtung von

- **Produkten**
- **Fertigungstiefe und Produktion**
- **Zusammenarbeit mit Lieferanten**

auf die Effizienz der gesamten

## WERTSCHÖPFUNGSKETTE

# WERTSCHÖPFUNGS - MANAGEMENT



## Übergeordnete Unternehmensziele

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

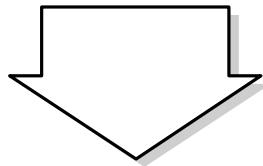
Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse

Produkte

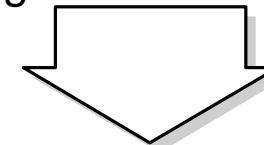
Unternehmensleistungen



**Umsatzsteigerung / Wachstum**

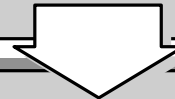
### Optimierung der Wertschöpfung

- Produktgestaltung
- Kernkompetenzen / Fertigungstiefe
- Produktion / Montage / Service
- Lieferanten → Wertschöpfungspartner
- Beschaffungsmärkte



**Effizienzsteigerung +  
Kostensenkung**

**UNTERNEHMENS-  
ERGEBNIS**



**WERTSCHÖPFUNGS - MANAGEMENT**

## Module

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### ○ **Produktgestaltung**

- Markt-/Kundenbedürfnisse gestalten das Produkt
- Entwicklung von herstellkostenminimalen Lösungen
- Target Costing

### ○ **Wertschöpfungs-Partnerschaften**



#### **Lieferant = Partner in**

- Entwicklung / Konstruktion
- Preis-/ Kostengestaltung
- Logistik / Steuerung

### ○ **Produktionsoptimierung**

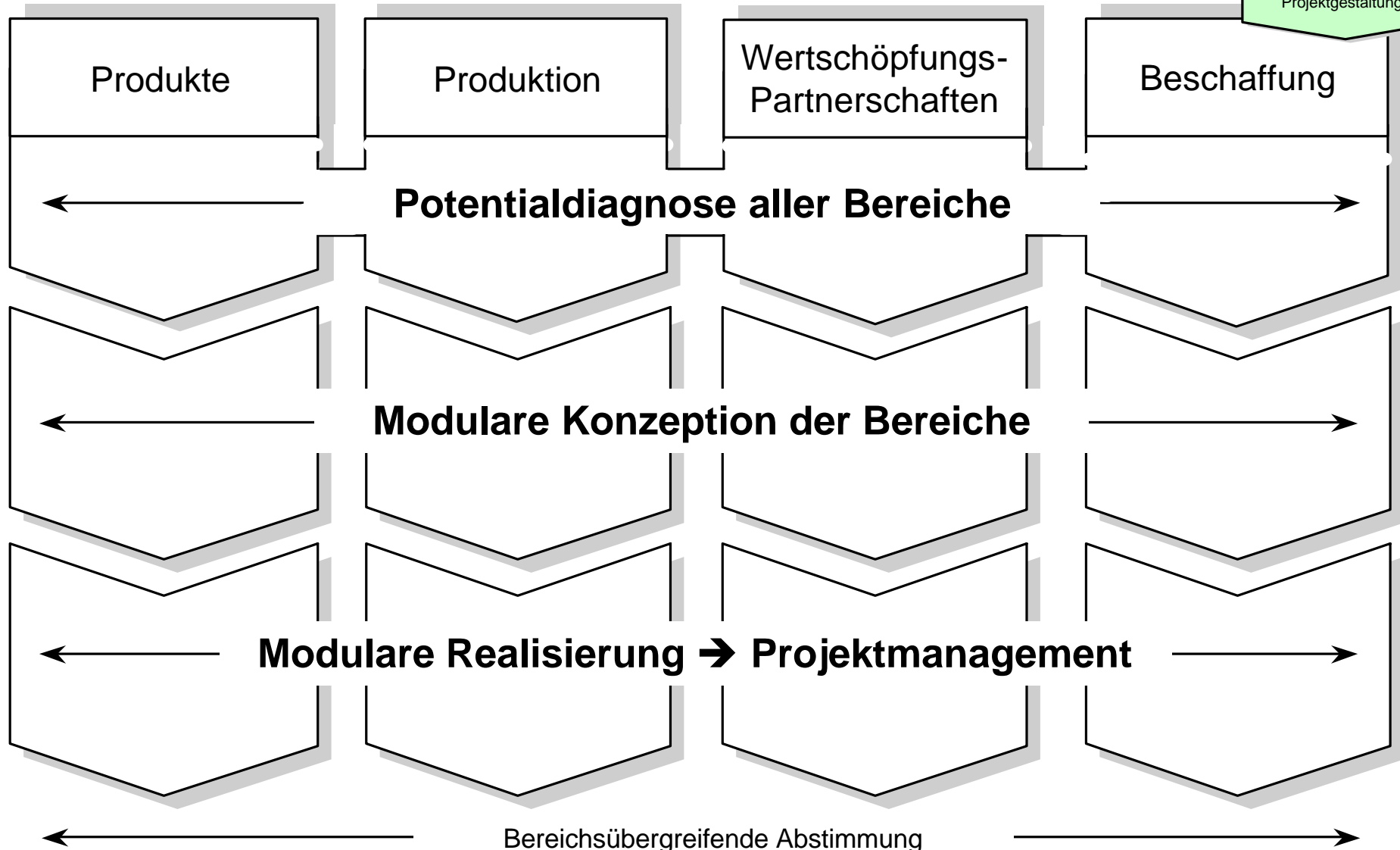
- Identifikation der eigenen Kernkompetenzen
- Ausrichtung der Fertigungstiefe
- Optimierung der Eigenfertigung

### ○ **Ausschöpfen der Reserven der Beschaffung**

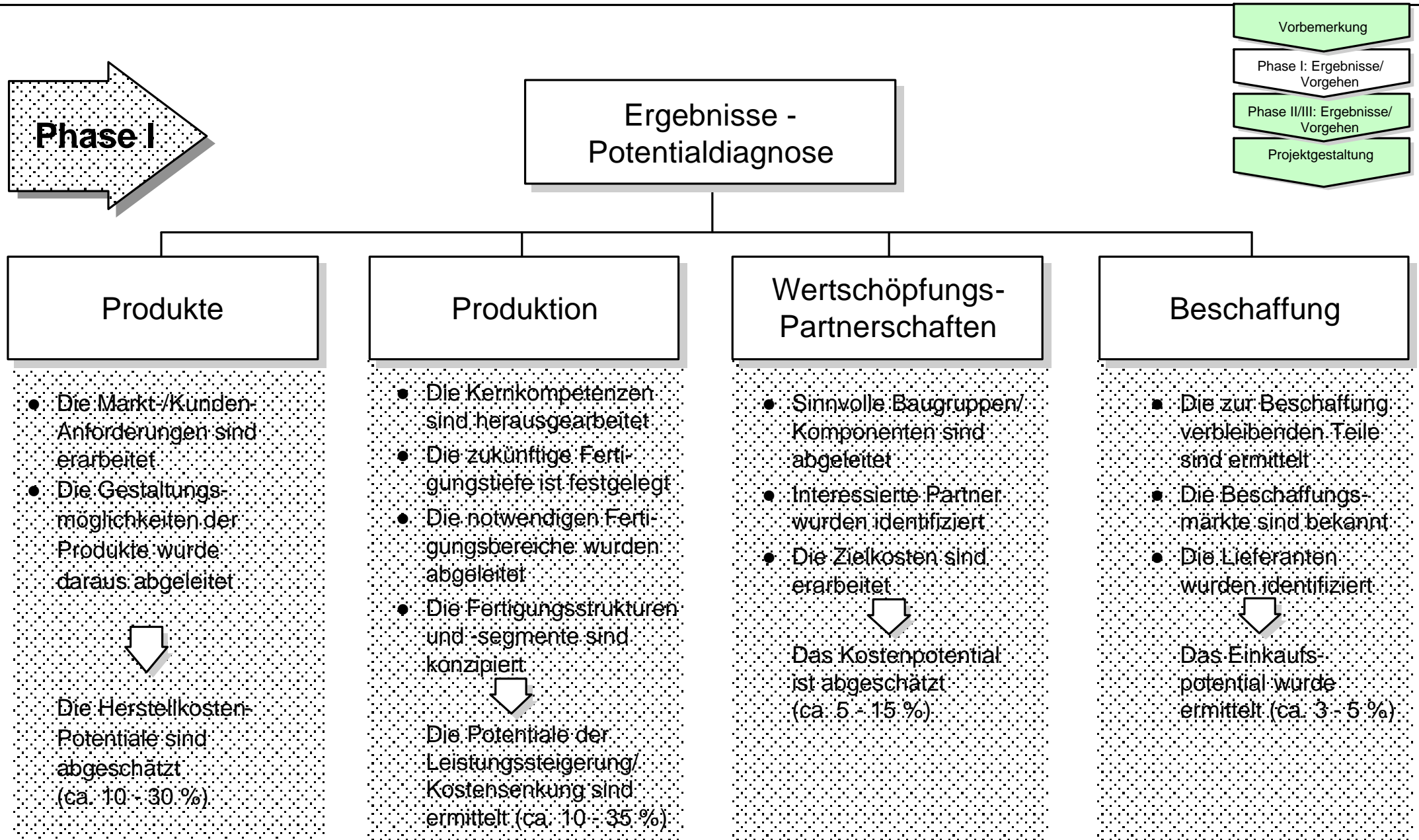
- Märkte
- Lieferanten

## Implementierung in drei Phasen

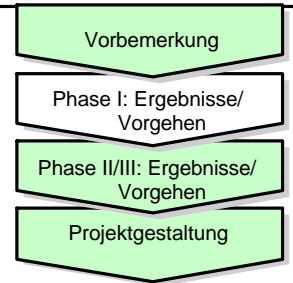
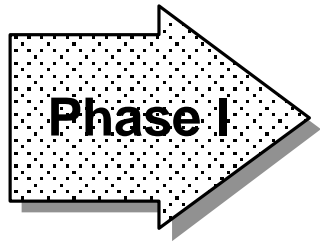
- Vorbemerkung
- Phase I: Ergebnisse/ Vorgehen
- Phase II/III: Ergebnisse/ Vorgehen
- Projektgestaltung

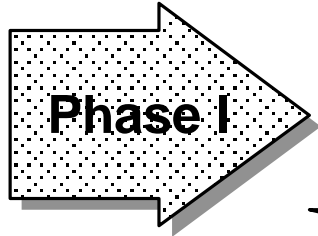


# WERTSCHÖPFUNGS - MANAGEMENT



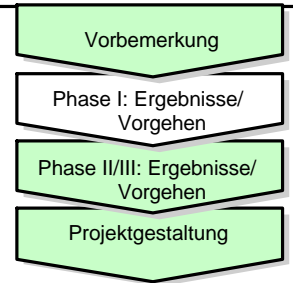
## Vorgehen - Potentialdiagnose





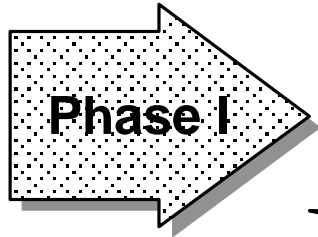
## Vorgehen - Potentialdiagnose

### Müssen / Marktanforderungen



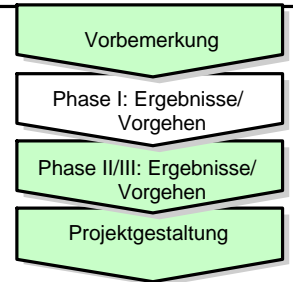
- Markt-/Kundenanforderungen an Produkte
  - Welche Anforderungen stellen die Kunden an die Produkte?
  - Welche Produktleistungen werden honoriert?
- Märkte → Ausprägungen
  - Welche Regionen werden heute beliefert und welche können noch erschlossen werden?
  - Welche Zielgruppen werden heute angesprochen, welche sind zukünftig interessant?
  - Welche Potentiale bieten die Märkte?
  - Welche Wettbewerber sind mit welchen Produkten in den Märkten tätig?
  - Welche Erfolgsfaktoren gelten für die Produkte in den Märkten?
  - Welche Umfeldbedingungen müssen berücksichtigt werden?





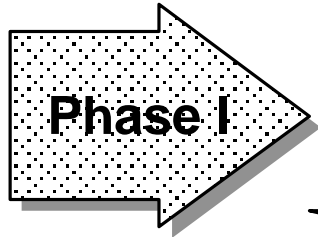
## Vorgehen - Potentialdiagnose

**Können / Kompetenzen**



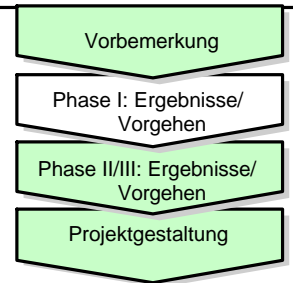
Über welche Kompetenzen verfügen wir bei

- Produktdefinition
  - Produktmarketing
  - Vertrieb
  - Produktplanung
- Produktentwicklung / -konstruktion
- Produktion
- Distribution



## Vorgehen - Potentialdiagnose

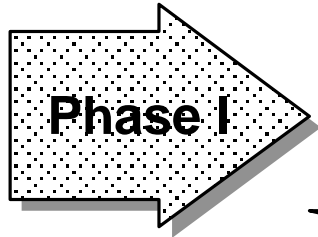
Wollen / Produkte, Leistungen



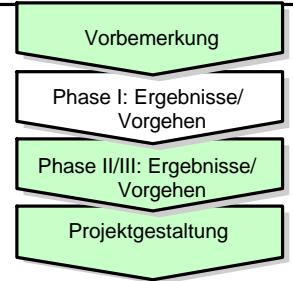
### ○ Lösungsentwicklung

- Welches Stärken- / Schwächen-Profil ergibt sich für die eigene Branche / vergleichbare Branchen (Benchmarking)?
  - Ableitung der strategischen Ausrichtung
- Welche Märkte und Zielgruppen müssen in Zukunft bearbeitet werden?
- Welche Produkte / Leistungen werden in Zukunft angeboten?  
Hieraus abgeleitet:
  - Funktionen
  - Maßnahmendefinition für Marktbearbeitung und Produktmarketing
  - Target Costing
    - Gewinn
    - Leistungserstellung (fix, variabel)
    - Marktbearbeitung
    - Overhead / Sonstige

### → Produkt- und Produktprogrammplanung

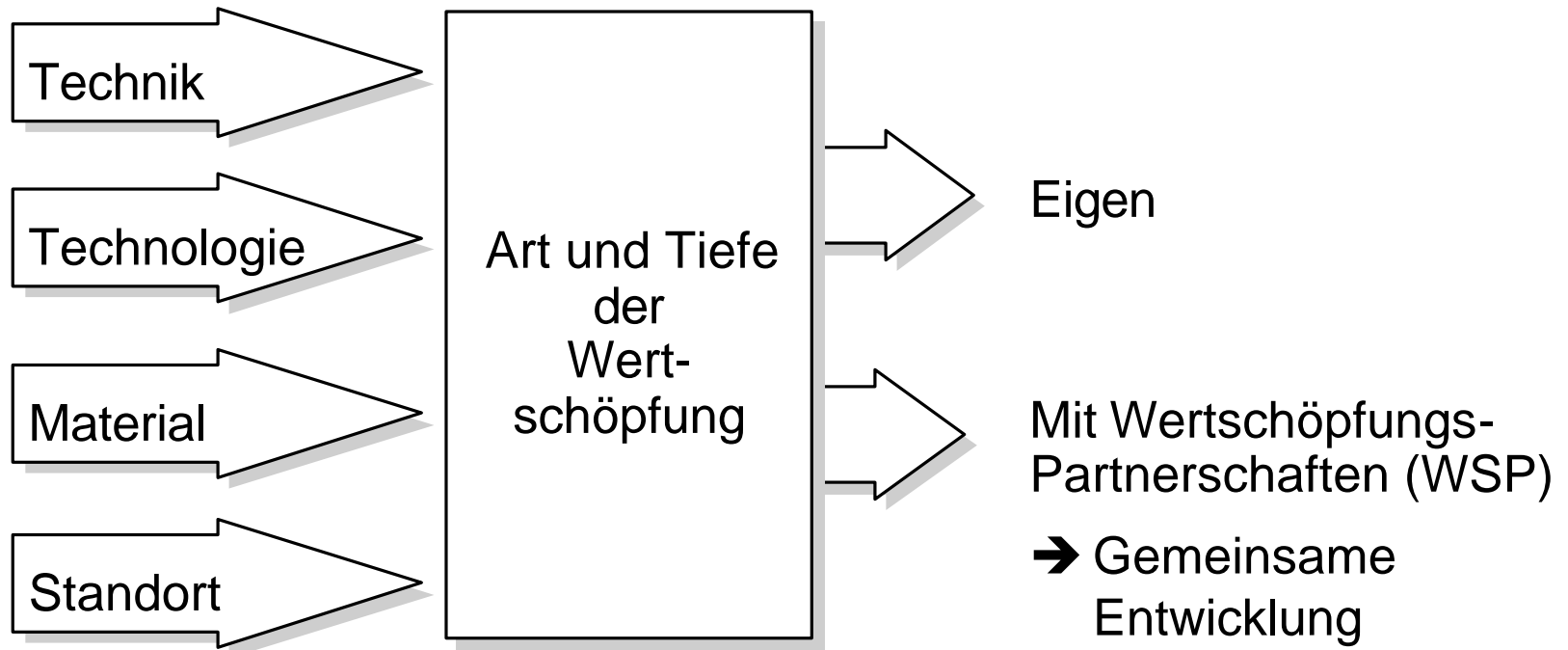


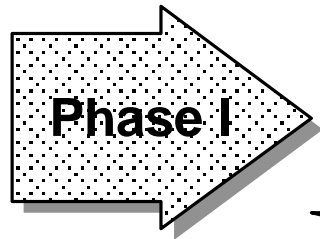
## Vorgehen - Potentialdiagnose



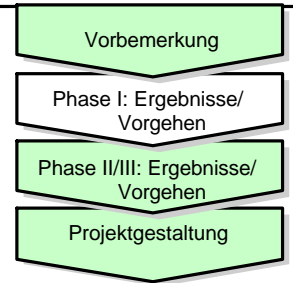
**Wollen / Produkte, Leistungen**

- Produktentwicklung / -konstruktion
  - Definition der Kernkompetenzen





## Vorgehen - Potentialdiagnose



**Wollen / Produkte, Leistungen**

○ Produktion / Montage / Service

**Art und Tiefe der Wertschöpfung**

### Eigen

- Fertigungsschritte
- Fertigungstiefe
- Organisation der Produktion
- Interne Logistik
  - Disposition
  - Materialfluß
  - Steuerung

### Wertschöpfungs-Partner (WSP)

- Art und Tiefe der Wertschöpfung von Komponenten / Baugruppen
- Anbindung der Logistik

Phase II

Schritt 1

## Ergebnisse - Konzeption

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### Produkt-Neuentwicklung / -Redesign + Restrukturierung der Eigenfertigung

Ergebnisse:

- Das neugestaltete bzw. überarbeitete Produkt (Produktgruppe) liegt vor
- Die Art und Tiefe der Eigenfertigung ist festgelegt
- Die Baugruppen und Komponenten für Wertschöpfungs-Partnerschaften sind identifiziert
- Die Teilebedarfe wurden festgelegt
- Die Herstellkosten und Target Costs sind erarbeitet
- Die Umsatzerwartungen sind ermittelt

Ergebnisse:

- Das Produktions-Layout ist entwickelt
- Die Produktionsabläufe / -organisation wurden konzipiert
- Fertigungssegmente / Gruppen- und Entgeltkonzept ist erarbeitet
- Der notwendige Investitions- und Personalbedarf ist ermittelt
- Die Kosten für Eigenfertigung und Montage sind abgeschätzt

Der Beitrag zum Unternehmensergebnis ist erarbeitet

Phase II

Schritt 2

## Ergebnisse - Konzeption

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### Implementierung der Wertschöpfungs-Partnerschaften (WSP) + Ausschöpfung der Beschaffungspotentiale

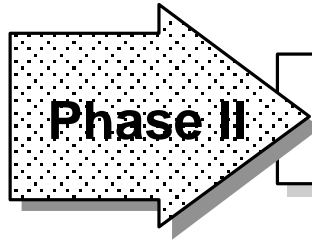
Ergebnisse:

- Die neugestalteten Baugruppen und Komponenten liegen vor
- Die Aufteilung der Kostensenkung zwischen Hersteller und WSP ist festgelegt
- Die Abläufe der Zusammenarbeit sind erarbeitet
- Das weitere Vorgehen der Partnerschaft ist vereinbart

Ergebnisse:

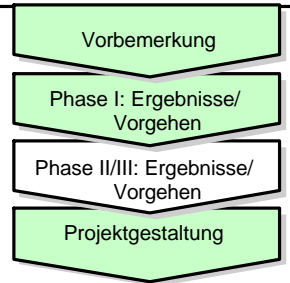
- Die Strukturierung der Teile und Lieferanten ist durchgeführt
- Die Identifikation alternativer Beschaffungsmärkte ist erfolgt
- Der Aufbau neuer Kunden-/Lieferantenbeziehungen ist vorbereitet

Der Beitrag zum Unternehmensergebnis ist erarbeitet



Schritt 1

## Vorgehen - Konzeption



### Produkt-Neugestaltung / -Redesign

- Anforderungen des Marktes
- Definition von Funktionen und deren Lösungen im Sinne der Kundenanforderungen
- Produktmerkmale im Wettbewerbsvergleich → Conjoint Analysis
- Erfüllungsgrad aktueller Funktionen
- Wertanalytische Überarbeitung aller Baugruppen, Komponenten und Bauteile
- Erarbeitung von Materialien, Fertigungstechnologien und Fertigungsverfahren
- Festlegung von Eigenfertigung, Baugruppen/Komponenten von Wertschöpfungs-Partnerschaften und Einkaufsmaterialien
- Erarbeitung der Produktionskonzepte

**Phase II**

**Schritt 1**

## **Vorgehen - Konzeption**

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### **Optimierung der zukünftigen Fertigung**

- Fertigungsverfahren festlegen
- Kapazitätsbedarfe erarbeiten, Soll-/Ist-Abgleich
- Analyse von Potentialen und Wertschöpfungsprozessen
- Konzeption von
  - Abläufen
  - Fertigungseinrichtungen / Arbeitsplätzen
  - Layouts
  - Arbeitsorganisation (Gruppen / Entgelt / flexible Arbeitszeit)
  - Steuerungs- und Dispositions-Systematik
  - interner Logistik
- Planherstellkosten ermitteln
- Realisierungsschrittplan erarbeiten



**Phase II**

**Schritt 2**

## **Vorgehen - Konzeption**

Vorbemerkung

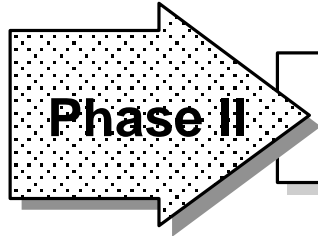
Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

### **Wertschöpfungs-Partnerschaften (WSP)**

- Identifikation von Teilen / Baugruppen
- Vereinbarung von Wertschöpfungspartnerschaften
- Kosten-/Preisfestlegung
- Vereinbarung über Aufteilung der Einsparungsergebnisse
- Optimierung von
  - Materialien
  - Materialeinsatz
  - Fertigungsverfahren/-prozessen
- Ermittlung der Wirtschaftlichkeitsdaten



**Phase II**

Schritt 2

## Vorgehen - Konzeption

Vorbemerkung

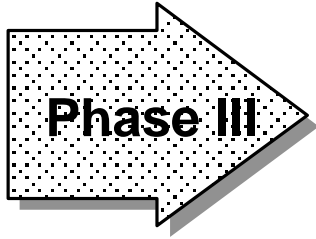
Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

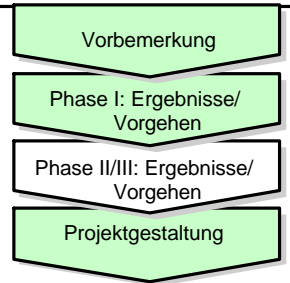
Projektgestaltung

### Beschaffungsmarketing

- Teile / Lieferanten: A-, B-, C-Analysen durchführen
- Market-Research
- Abklärung der Möglichkeiten von Bedarfs-Pooling mit Wettbewerbern / sonstigen Bedarfsträgern
- Festlegung der Beschaffungs-Strategien (Single-/Multi-/Global-Sourcing)
- Markt- und Lieferantenauswahl



## Realisierung



**Ergebnisorientiertes Projektmanagement stellt sicher, daß die im Rahmen der Phase II für die Prozeßbereiche erarbeiteten Kosten- und Leistungseffekte erreicht werden.**

Vorbemerkung

Phase I: Ergebnisse/  
Vorgehen

Phase II/III: Ergebnisse/  
Vorgehen

Projektgestaltung

## Ziele der Beratungsarbeit

- Realisierte Veränderungen
- Verbesserung des Unternehmensergebnisses

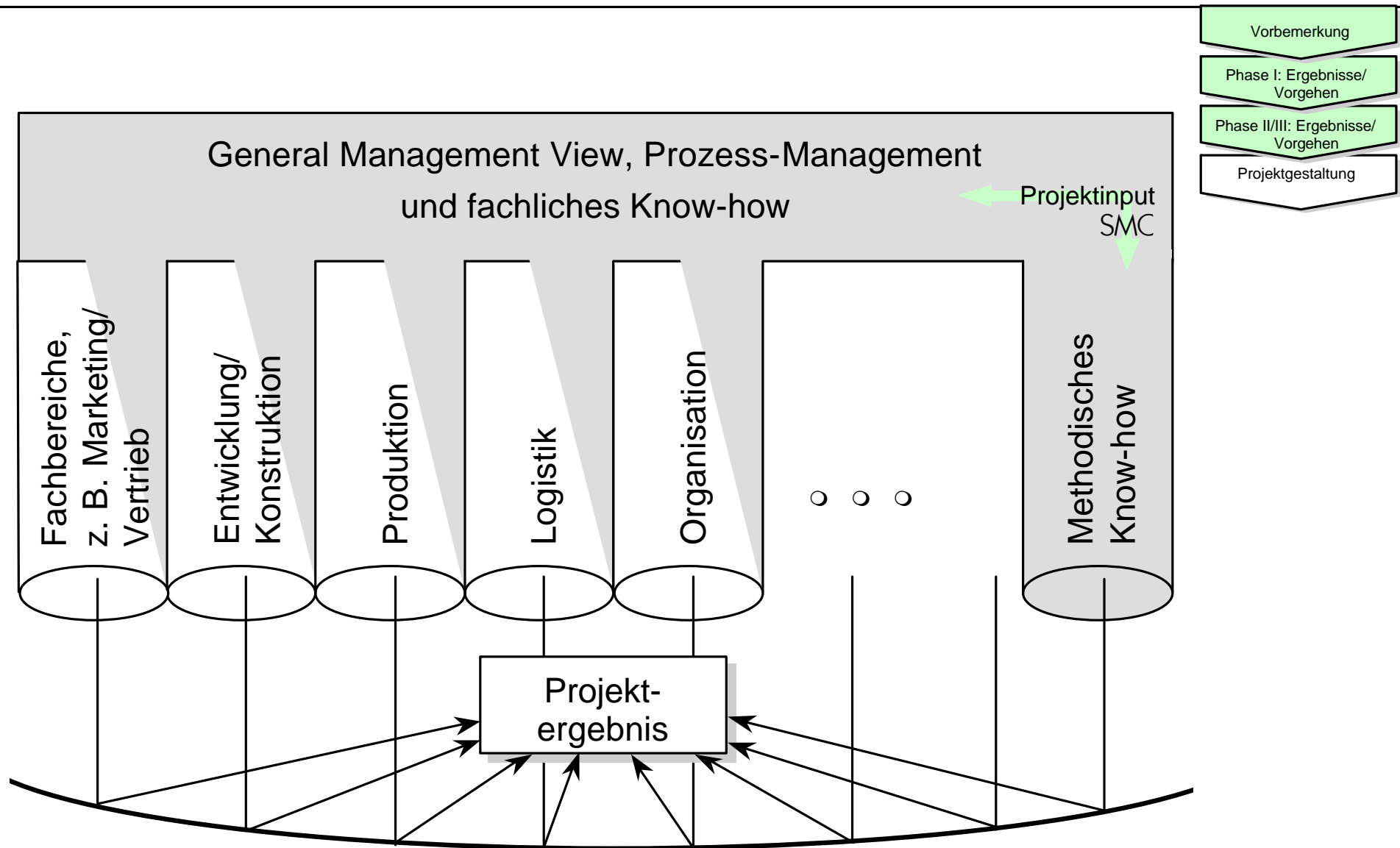
## Wesentliche Voraussetzungen für den Projekterfolg

- Motivation der Mitarbeiter
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsprozesse
- Self-Commitment der Verantwortlichen

## Erfolgsorientierte Projektgestaltung

- Teamarbeit
- Von allen Teammitgliedern getragene Projektergebnisse
- Betroffene → Beteiligte
- Hilfe zur Selbsthilfe → abnehmende Beratungsintensität

# WERTSCHÖPFUNGS - MANAGEMENT



Die bereichsübergreifende Zusammensetzung des Projektteams  
ist Voraussetzung für ein optimales Projektergebnis