

## PRAXISBERICHT EINES WERTANALYSE-PROJEKTS ZU EINER GESCHIRRSPÜLBRAUSE

Autor:

Dr. Stefan Hallbauer-Filthaut, Geschäftsführer Gebr. Echtermann GmbH & Co. KG, Iserlohn

### Zusammenfassung

- » Echtermann ist ein Nischenanbieter für Premiumprodukte,
- » Kunden zahlen nicht mehr so viel Aufschlag für Premium,
- » Marktveränderungen erfordern neues Denken,
- » Wertanalyseprojekt bei einem A-Produkt als Ansatz für interne Veränderungen,
- » Durchführung mit externem Dienstleister ergab sehr gute monetäre und andere Ergebnisse,
- » Highlights: Vor-Ort Einsatz sowie Transparenz der Kostenentstehung im Werk und
- » das Projekt hat sich für uns gerechnet.

### Einleitung

Die Firma Gebr. Echtermann GmbH & Co. KG fertigt mit 60 Mitarbeitern Armaturen für die Großküche in Iserlohn. Die Firma ist seit 1887 in Familienbesitz und bedient einen Nischenmarkt. Im Vergleich zu den 40 Mio. Haushalten in Deutschland gibt es 220.000 gastronomische Betriebe. Dabei reicht das Spektrum vom Imbiss bis zu großen Cateringunternehmen mit Küchen, die wie Produktionsbetriebe ausgelegt sind.

Echtermann entwickelt, fertigt und vermarktet eigenständig Produkte für diese Nische.

Das sind Armaturen für Kochkessel und Wasserarmaturen für den Spülbereich. Diese Armaturen sind Arbeitsgeräte für Profis. Die geschützte Marke Echtermann ist in der Branche für gute Qualität bekannt.

Das Werk in Iserlohn hat eine hohe Fertigungstiefe. Der Produktionsprozess ist auf kleine Serien sowie Einzelfertigung ausgelegt und umfasst CNC Bearbeitung, Schleifen und Polieren, Galvanik sowie Montage.



Bild 1: Echtermann produziert Arbeitsgeräte für Profis

## Ausgangslage und Handlungsbedarf

Echtermann ist als Premiumanbieter mit der Tatsache konfrontiert, dass der Preiszuschlag für Premium, den Kunden akzeptieren, tendenziell sinkt. Internet- und Kataloganbieter mit Importen aus Asien machen bei den Standardarmaturen, wie z.B. Geschirrspülbrausen Druck. Der Preisunterschied für einen Gastronomen als Endnutzer zwischen einem Echtermann Produkt und einem No-Name Produkt kann bis zu 100% betragen.

Weiter herrscht bei vielen Echtermann Mitarbeitern das Cost Plus Denken vor. Produkte werden entwickelt, gefertigt und der Preis mit den entsprechenden Zuschlägen kalkuliert. Die Marktentwicklung erfordert ein Umdenken bei allen Beteiligten. Aus diesen beiden Punkten ergab sich die Idee, die Produktgruppe der Geschirrbräusen in einer wertanalytischen Überarbeitung zu betrachten.



Bild 2: Wertanalytische Überarbeitung der Euroclean-Geschirrbräuse

## Projektziele

Die Projektziele für die wertanalytische Überarbeitung der Geschirrbräuse waren wie folgt:

- » die Herstellkosten um mindestens 10% zu reduzieren,
- » eine Markt- und Kundenanalyse durchzuführen, um das Produktprogramm zu überdenken,
- » das Produkt und dessen Umfeld durch einen Vor-Ort-Einsatz bei Kunden besser kennenzulernen,
- » die beteiligten Mitarbeiter weiterzubilden und zu motivieren und
- » Methoden zur systematischen Produktentwicklung bei Echtermann zu implementieren.

# Ablauf des Projektes

Das Projekt lief über sechs Monate, in denen unter der Moderation eines externen Beraters 10 Teamsitzungen stattfanden. Auftraggeber war die Geschäftsführung, an die regelmäßig über den Fortschritt berichtet wurde. Das Team bestand aus Mitarbeitern der Konstruktion, Einkauf, Fertigung, Verkauf und Arbeitsvorbereitung. Einen Mitarbeiter

haben wir vorher zum Projektleiter ausbilden lassen. Der externe Berater hat den Teilnehmern in einer Kurzschulung zunächst die Methode erklärt. Dann hat das Team kurzfristig Termine für einen Vor-Ort Spüleinsatz bei Kunden gemacht. Weiter wurden die relevanten Wettbewerbsprodukte beschafft und verglichen.

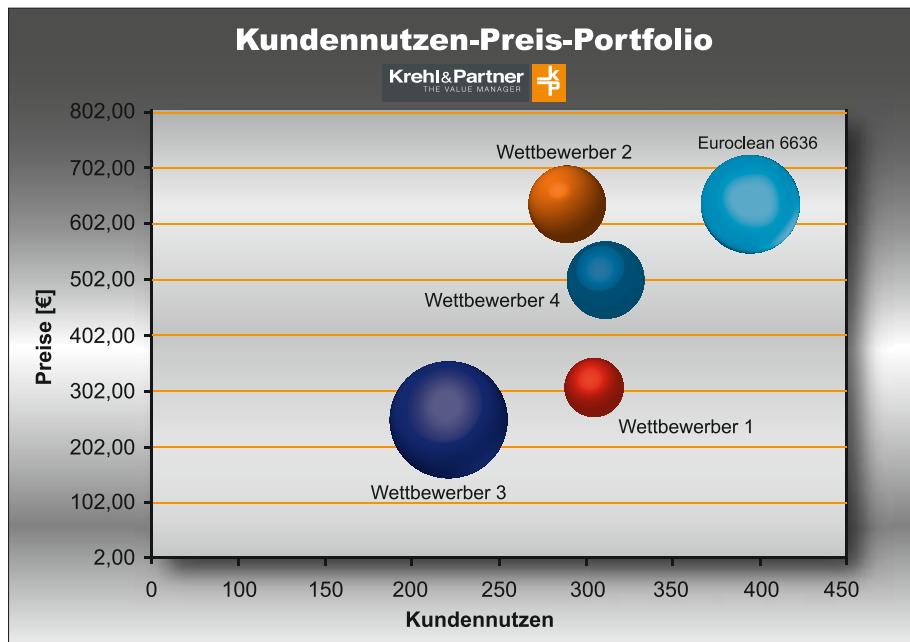


Bild 3: Wettbewerbsvergleich

Mit diesen Erkenntnissen hat das Team die Wertanalyse der Geschirrbrause methodisch abgearbeitet. Die einzelnen Schritte waren:

1. Objektsituation beschreiben mit Vor-Ort Spüleneinsatz, Kundenbefragung und Wettbewerbsanalyse. Dabei hat das Team die bestehende Kalkulation analysiert,
2. Sollzustand beschreiben mit Funktionenanalyse und Zuordnung der Sollkosten,
3. Lösungsideen entwickeln. Dabei wurden Ideen für die Funktionen mittels Brainstorming gesucht. In Zusammenarbeit mit der Technik und dem Einkauf wurden alternative Lieferanten und Materialien untersucht,
4. Lösungen festlegen. Die Lösungen wurden bewertet und der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt und
5. die Umsetzung der Lösungen wurde priorisiert und dann schrittweise abgearbeitet. Das Team hat zusätzlich einen Ideenpool für neue Entwicklungsprojekte im Bereich Geschirrspülbrausen gebildet.

## Highlights

Zu den besonderen Erlebnissen des Projektteams zählten der Spüleinsatz beim Kunden und die Ergebnisse der systematischen Wettbewerbsanalyse.



Bild 4: Vor-Ort Spüleinsatz des Teams

Aus Sicht des Auftraggebers ergaben sich noch zwei Effekte aus der Projektarbeit an sich. Zum einen die erstaunliche Disziplin mit der alle Beteiligten an dem Projekt gearbeitet haben. Zum zweiten der wichtige Effekt, dass sich alle im Team zum ersten Mal mit dem Thema Herstellkostenkalkulation und Kostenentstehung im Werk intensiv auseinander gesetzt haben.

### Im Detail:

Der Spüleinsatz führte zu kleinen aber wichtigen Verbesserungen in der Handhabung der Geschirrbrause. Es war für die meisten Teammitglieder das erste Mal, ein Echtermann Produkt in der Praxis zu benutzen. Die ersten Erkenntnisse betrafen das mühsame Vorspülen, nachdem Speisen über längere Zeit eingetrocknet waren. Dabei wurden die Vor- und Nachteile von verschiedenen Wasserstrahlbildern deutlich. Die Bedienung der Handbrause und das Strahlbild wurden mit den Erkenntnissen weiterentwickelt.

Von den Nutzern in der Großküche kam der Hinweis, dass ein bis dato als unwichtig angesehenes Bau teil einen großen Kundennutzen stiften kann. Dieses Bauteil wurde daraufhin neu gestaltet. Dadurch sind die Herstellkosten für das Teil gestiegen, was an anderer Stelle wieder kompensiert wurde.

Das Projektteam hat einen standardisierten Spülversuch entwickelt und alle wesentlichen Wettbewerber getestet. Diese Wettbewerbsanalyse hat ergeben, dass auch Billigprodukte gut funktionieren. Es ergaben sich Einsparpotentiale bei Baugruppen, mit denen keine Differenzierung möglich ist. Und es wurden Rückschlüsse auf Differenzierungsmöglichkeiten bei anderen Leistungsmerkmalen erarbeitet. Beispiele sind Installationsfreundlichkeit, Ersatzteilversorgung und die zunehmende Bedeutung von persönlicher Kundenbetreuung.

Alle Teammitglieder haben in dem Projekt mit hoher Disziplin gearbeitet. Mit wesentlicher höherer Disziplin als in internen Besprechungen und Projekten. Wir sehen darin einen Nutzen von externen Beratern, da sich die Mitarbeiter keine Blöße geben möchten, indem sie durch unerledigte Aufgaben in den Teamsitzungen und vor dem externen Moderator auffallen. Die guten Vorlagen, wie z.B. die Aktionsliste wird bei uns jetzt von vielen Mitarbeitern persönlich und in den Besprechungen als Standard genutzt.

Die Kostenentstehung war bei Echtermann in der Vergangenheit eher nebensächlich und geheim. Dadurch war vielen Teammitgliedern nicht klar, wie und wo welche Kosten entstehen. Das Wertanalyseprojekt hat für die Beteiligten Transparenz in die Kostenentstehung gebracht. Einfache Zusammenhänge, wie Investitionen zu Abschreibungen in bestimmten Bereichen führen und wie Flächen zugeordnet werden, sind einigen erst jetzt klar geworden. Wir haben Schlüsse für unsere Kalkulation gezogen, damit wir bei Make or Buy Situationen bessere Entscheidungen treffen können.

# Projektergebnisse

Die Projektergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- » Das Ziel der Herstellkostensenkung wurde übertroffen und das Projekt hat sichgerechnet. Wir sind noch bei der Umsetzung von Maßnahmen.
- » Es gibt weitere Ideen zur völlig anderen Produktgestaltung, die möglicherweise zu Schutzrechten führen. Dazu ist ein Projekt gemeinsam mit einem Industriedesigner in unserer Entwicklungspipeline.
- » Wir hinterfragen grundsätzlich, welche Wertschöpfung bei uns am Standort noch Sinn macht. Die Kalkulation wurde für bessere Vergleichbarkeit mit Lieferantenangeboten angepasst. Ein Beispiel sind Leerflächen, die aus den Herstellkosten herausgenommen wurden. In der Zukunft ist die Darstellung unseres Werkes als Profit Center angedacht.
- » Ohne die Unterstützung durch einen externen Methodenexperten wären wir nicht so schnell zu Resultaten gekommen. Ein zweites Wertanalyseprojekt mit externer Unterstützung läuft zurzeit.

# Ausblick

Das Projekt hat viele gute Ideen und eine Arbeitsweise im Team hervorgebracht, was für einige Beteiligte eine neue und fruchtbare Erfahrung bedeutete. Wir werden die Wertanalyse als Methode weiter ausbauen. Das neue Wertanalyseprojekt läuft wieder mit externer Unterstützung, da nach einmaliger Anwendung das Methodenwissen und die Fähigkeit ein Team zu moderieren noch nicht stark genug ausgeprägt ist.

Quelle:

Tagungsbandbeitrag 13. Praxisorientierte Anwendertage 2013, Eine Veranstaltung des VDI Wissensforum, Düsseldorf 2013