

Die Wertanalyse, verstaubtes Werkzeug aus den 60ern oder moderne Methodik?

Über 60 Prozent aller Produktentwicklungen werden nach Expertenmeinung eingestampft, bevor die geplante Neuerung überhaupt auf den Markt kommt.

Und von dem Rest, der zur Marktreife geführt wird, erweist sich wiederum 40 Prozent als unprofitabel und wird aus dem Angebot genommen. **Wie ein erfolgreicher Weg bis hin zur Marktreife aussehen kann, zeigen namhafte Unternehmen jedes Jahr am VDI- Anwendertag: Wertanalyse/Value Management als Methodik zur Entwicklung neuer Produkte.**

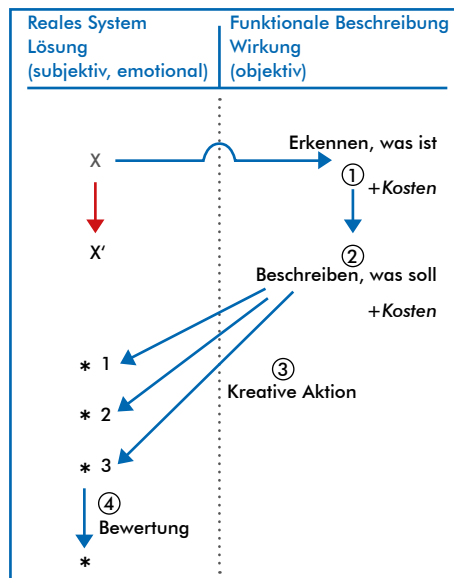
Geschichte

Kerngedanke von Larry Miles, der die Methode Ende der 40er Jahre bei General Electric entwickelte, war eine kritische Wert- (engl. value) oder Nutzenbetrachtung. Miles hat als Einkäufer bei GE festgestellt, dass es besser ist, mit den Lieferanten über die gewünschten Funktionen zu reden, als mit Zeichnungen anzufragen. Damit können Kostentreiber identifiziert werden und das Know-How des Lieferanten kann eingebunden werden. Insgesamt schaffte es Miles, auf das Problem passendere Artikel einzukaufen zu den dafür angemessenen Preisen.

Die Wertanalyse war ein genormtes Vorgehen nach DIN 69910, diese Norm wurde identisch in die VDI Richtlinie 2800 übernommen, als die Norm im Zuge der Weiterentwicklung der Wertanalyse zum „Value Management“ durch die EN 12973 ersetzt wurde. Die Erweiterung zum Value Management wird in der nächsten Ausgabe von „Edel und Stahl“ vorgestellt.

Grundlage für das wertanalytische Vorgehen ist ein Arbeitsplan, der an den allgemeinen Problemlöseprozess angelehnt ist: 1. Vorbereitung des Projekts, 2. Feststellen der Ist-Situation, 3. Definieren des Soll-Zustands, 4. Kreative Aktion, 5. Bewertung der Ideen und 6. Realisierung.

Wesentliches Merkmal der Wertanalyse ist das Denken in Funktionen (Bild 2). Es wird also nicht über die vorhandene Lösung diskutiert, sondern gefragt: was eigentlich tut das Teil? Also keine Diskussion z.B. über Schraubenlänge, -festigkeit, -durchmesser oder Gewindefeinheit, sondern es wird herausgearbeitet, was die Verschraubung eigentlich tut: z.B. Teile zusammenhalten, Teil positionieren, Demontage ermöglichen. Über die Beschreibung des Ist-Zustandes in Funktionen ist die Möglichkeit zur Entwicklung neuer Lösungen unvergleichlich höher, als bei der Diskussion über die bestehende Lösung.





Weiteres Merkmal der Wertanalyse ist das Arbeiten im interdisziplinären Team, dies ist in der Säule „Verhaltensweisen“ (Bild 1) dargestellt. Die Teamarbeit führt dazu, dass alle beteiligten Abteilungen des Unternehmens bei der Entwicklung einer neuen Lösung oder eines neuen Prozesses mitarbeiten. Damit ist die Basis für eine reibungslose Umsetzung gegeben. Das Team soll aus 5-7 Mitgliedern bestehen, die Leitung bzw. Moderation soll von einer neutralen Person übernommen werden.

Die Mächtigkeit der Wertanalyse besteht darin, dass nicht nur Einzelteile, sondern ganze Produkte und Produktprogramme mit der Methode bearbeitet werden können. Die Anwendbarkeit auf Prozesse im Unternehmen ist gleichermaßen möglich, also z.B. Einkaufsprozesse, Vertriebsprozesse, Entwicklungsprozesse.

Ziele von Wertanalyse-Projekten

- Produktwertsteigerung, d.h. Kosten senken oder Kundennutzen steigern
- Produktivitätssteigerung, Prozessoptimierung
- Qualitätsverbesserung
- effizienterer Einsatz von Mitarbeitern
- Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern

Viele Wertanalyse Projekte werden von externen Beratern in Unternehmen durchgeführt. Diese externen Projektpartner bieten produzierenden Unternehmen Unterstützung sowohl bei der Einführung der Wertanalyse im Unternehmen sowie bei der methodischen Durchführung von ambitionierten Projekten. Durch die neutrale Moderation und die Nutzung des Externen als Katalysator für neue Ideen werden bekannte Stolpersteine wie u.a. „Betriebsblindheit“, Abteilungsdenken, „Nicht-von-mir“-Effekte zugunsten des gemeinsamen Ziels im Sinne des Unternehmens überwunden. Ein straffes Projektmanagement im Rahmen der Wertanalyse führt zu kurzen Projektlaufzeiten und deutlich verringerten Reibungsverlusten. Häufig werden in Projekten Herstellkostensenkungen >20%, je nach Freiheitsgrad und Ausgangssituation in Einzelfällen auch bis zu 50% erreicht. Interessant ist der Ansatz der Wertanalyse, alle Maßnahmen zu bewerten und zu quantifizieren, d.h. der Erfolg eines Projekts ist in Euro und Cent nachweisbar. Damit ist die Wirtschaftlichkeit der Wertanalyseprojekte belegbar, die Amortisationsdauern liegen üblicherweise unter 1 Jahr.

(Dr.-Ing. D. Traub ist Berater bei Krehl & Partner Karlsruhe und zertifizierter Professional for Value Management und Trainer for Value Management)