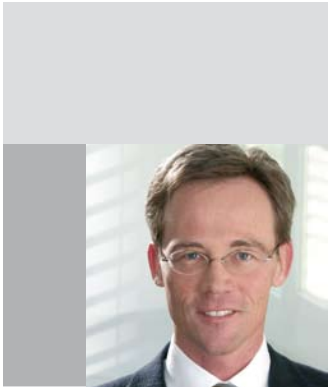




Wertanalyse: Methode jenseits der Mode

Die Rationalisierung und Optimierung von Unternehmen unterliegt **wechselnden Trends**. So konnte man in den vergangenen Jahren zahlreiche Philosophien, Systeme oder Methoden kommen und wieder verschwinden sehen. **Geblichen ist die Wertanalyse**. Tatsächlich lassen sich mit dieser im besten Sinne „ingenieurmäßigen“ Methode **zuverlässig Kostensenkungen** erzielen. Vor allem aber ist die Wertanalyse mit den meisten „modernen“ Ansätzen kompatibel und ergänzt bzw. verstärkt deren Wirkung.

Entgegen einem verbreiteten Vorurteil zielt die Wertanalyse nicht nur auf Produkte und Technologien, sondern kann auf ganz **unterschiedliche Probleme im Unternehmen** angewandt werden, beispielsweise auf Konzepte, Prozesse und Organisationsstrukturen. Wichtig ist, dass die **Grundprinzipien** der Methode eingehalten werden und die **Arbeitsweise** konsequent verfolgt wird. Dabei ist die Wertanalyse nicht zwingend aufwändig, sondern kann bewusst pragmatisch und „schlank“ gehalten werden, ohne die Wirkung zu verschlechtern.



HARALD BALZER
 Vorstand CONCEPT AG

Wertanalyse: Ein Blick auf die Wirkung

Maßnahme	Wirkung
Bestehende Technologie rationalisieren	Senkung Herstellkosten: 5 – 10 %
Funktional optimierte Produktstruktur bei gleicher Technologie	Senkung Herstellkosten: > 10 % Indirekte Kostensenkung
Neue Technologie bei Produkt, Prozess, Verfahren, Methoden	Senkung Kosten insgesamt: > 20 %
Erfolg durch Wertanalyse	Auswertung von 800 Wertanalysen: Durchschnittliche Senkung der variablen Herstellkosten um 23 %

Quelle: H. Krehl

Unter erschwerten Bedingungen: Ein Anwendungsfall

Die Situation

Die Wertanalyse funktioniert in vielen Fällen auch dann, wenn eigentlich niemand an einen Erfolg glaubt. So ging es in einem aktuellen Projekt darum, in einem Produktbereich mit etablierter Basistechnologie durch **Optimierung des Produktdesigns zu Kostensenkungen** zu kommen. Die Kosten sollten bei einem Umsatz von ca. 52 Mio € um mindestens 1,5 Mio € gesenkt werden – und zwar so, dass die Maßnahmen bereits sechs Monate nach Projektstart wirken sollten.

Die betroffenen Fachleute waren sehr skeptisch: Einer sehr **reifen Basistechnologie** standen explodierende Rohstoffpreise gegenüber, der hauptsächlich betroffene **Lieferant fürchtete** um seine Marge und zeigte sich zunächst wenig kooperativ.

Das Vorgehen

Leitfaden für die Lösung war der **Wertanalyse-Arbeitsplan**, der zwar konsequent, aber nicht dogmatisch abgearbeitet wurde. Das heißt: Die **grundsätzliche Logik** wurde eingehalten, ohne jeden Einzelschritt zu gehen. Die wesentliche Konzentration galt der **kreativen Phase**, in der sich das Team vom vermeintlich festgefahrenen Ist-Zustand lösen musste. Die Moderation steuerte diesen Prozess **vom Ideal zum Machbaren** und eben nicht vom Ist-Zustand zur Verbesserung.

In dieser entscheidenden Kreativphase wurden die Teammitglieder systematisch „abgeholt“ und motiviert. Dabei war das **Selbstverständnis der Teammitglieder als Fachleute** und Gestalter ein wichtiger Erfolgsfaktor. In kleinen, weitgehend eigenständigen Teams ohne spürbare Restriktionen konnten diese Fachleute an einer optimalen technischen Lösung arbeiten. Motto: „Ingenieure müssen arbeiten können wie Ingenieure, dann aber ...“. Auf diese Weise entwickelte sich ein **positives Arbeitsklima**, in dem auch der Lieferant nach und nach seine Vorbehalte verlor.

Der Erfolg der Wertanalyse, wie wir sie verstehen, liegt nicht nur in der eigentlichen **Methode des Funktionenbaums**, sondern in mindestens gleichem Maße auch in der richtigen **Teamentwicklung und Moderation** der Fachexperten.

Eine einfache, übersichtliche und umsetzungsorientierte Dokumentation rundet das Bild ab. Leitsatz: **Dokumentation ist gelebte Informationsverarbeitung.**

Das Ergebnis

Das Projekt erbrachte an zwei Standorten innerhalb eines Jahres eine **Einsparung von 2 Mio €** bei einer Investition von weniger als 170.000 €. Die ersten Effekte stellten sich **bereits nach zwei Monaten** ein und der **Lieferant** war mit ca. **20 %** an der Einsparung beteiligt. Die Ziele wurden nicht nur erreicht, sondern übertroffen.

Wertanalyse: Das Prinzip



Ihr Ansprechpartner:

CONCEPT AG
Harald Balzer

Zettachring 6
70567 Stuttgart
TELEFON 0711 13274-0
harald.balzer@concept.ag

Next Newstouse:

Ausgabe 12 | Mai 2006
Die logistik-optimierte Fabrik