

„Wertanalyse PLUS“

Taktik statt Brechstange

Viele Unternehmen wollen die aktuelle wirtschaftliche Lage dazu nutzen, um ihre Produkte für die Zeit nach der Krise zu optimieren. Sie starten Produktkostensenkungs- und Wertanalyseprojekte mit Zielen wie z. B. „30 Prozent Kosten runter“ und stürzen sich unmittelbar in die Projektarbeit. Analysen haben aber gezeigt, dass jedes zweite bis jedes dritte Projekt scheitert und für viel Frust im Unternehmen sorgt.



Foto: bigstockphoto.com

Die Gründe für das Scheitern lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Kostenreduzierung über alles: Diesem Ziel wird alles untergeordnet; vom Kunden gewünschte Funktionalitäten oder neue Anforderungen des Marktes wurden nicht beachtet. Und nicht selten „berauschen“ die eingesparten Euros so sehr, dass man über das Ziel hinaus-schießt.

- Lokal Top, global Flop: Für die eine Maschinenkonfiguration wurde mit der Wertanalyse das absolute Optimum erreicht. Aber eine abgespeckte Basisvariante kann gar nicht erzeugt werden oder ist immer noch zu teuer. Durchgängige Module oder Optionen sind nicht vorhanden.

- Neue Produkte, alte Prozesse: Nicht selten verkauft sich das optimierte Produkt am Markt nicht, da der Vertrieb noch auf Basis dem alten Muster anbietet. Es werden dann Aufträge gewonnen, die nicht zum neuen Produkt passen und Sonderkonstruktionen bedeu-

ten. Gleiches kann auch für die Wertschöpfung gelten, wo die optimierte Maschine ohne dann notwendige Vormontage-Fertigung sogar Mehraufwände verursacht.

„Nicht selten geht es zu wie beim Fußball. Der Vereinspräsident gibt die Parole ‚Brechstange‘ aus, die Spieler stürmen wie wild auf den Platz ... und verlieren 0:3. Das Spiel wäre vielleicht

Produktkosten reduzieren ohne am Markt vorbei zu entwickeln.

3:0 gewonnen worden, wenn man sich im Vorfeld über den Gegner informiert und die Taktik darauf abstimmt hätte“, zieht Frank Sundermann den Vergleich zum Sport. Basierend auf seine mehrjährige Erfahrung in zahlreichen Wertanalyseprojekten hat er mit seiner neu gegründeten Beratung DurchDenken-Vorne Consult den Ansatz der klassi-

schen Wertanalyse aufgegriffen und weiterentwickelt – „Wertanalyse PLUS“ ist das Ergebnis.

Vier Schritte zum Erfolg

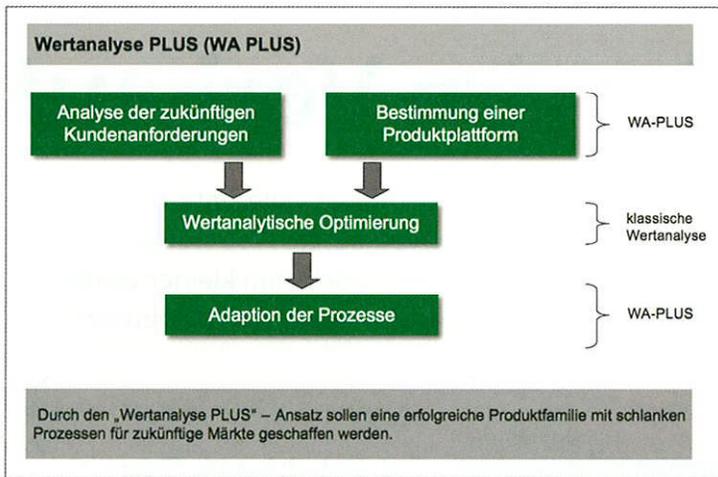
Das Vorgehen unterteilt sich hierbei in vier Schritte:

1. Analyse zukünftiger Kundenanforderungen: Ein Produkt kann noch so günstig sein. Wenn es nicht die Anforderungen des Kunden trifft, dann wird es auch nicht verkauft. Somit sind bei Wertanalysen nicht die aktuellen, sondern insbesondere auch die zukünftigen Anforderungen der Kunden zu analysieren. In einigen Projekten hat sich z. B. gezeigt, dass Energieeffizienz eine immer wichtigere Rolle bei der Kaufentscheidung spielt, obwohl diese noch nicht in dem Maße aus den historischen Verkaufszahlen ablesbar ist. Solche Anforderungen sind mit dem Vertrieb zusammen zu erarbeiten und greifbar festzulegen.

Auch der Markt als Gesamtes ist zu analysieren: Wer ist der Wettbewerb? Welche Features oder Leistungsklassen bietet der Wettbewerb an? Wie viele verkaufte Einheiten traut man sich selber zu? Denn es ist für die weitere Wertanalyse entscheidend, ob ein Produkt 1, 10 oder 1000 mal verkauft werden soll. Hinzu kommt der Effekt, dass sich der

Vertrieb durch diesen ersten Schritt von Anfang an stärker mit dem Gesamtprojekt und dem neuen Produkt identifiziert. Ein späteres Herausreden „Das haben wir aber nicht gewollt“ ist nicht mehr möglich.

2. Schaffen einer Produktplattform: Nicht selten zeigt Schritt 1, dass es heutzutage nicht mehr den einen Typ Kunden



WA PLUS ergänzt die klassische Wertanalyse.

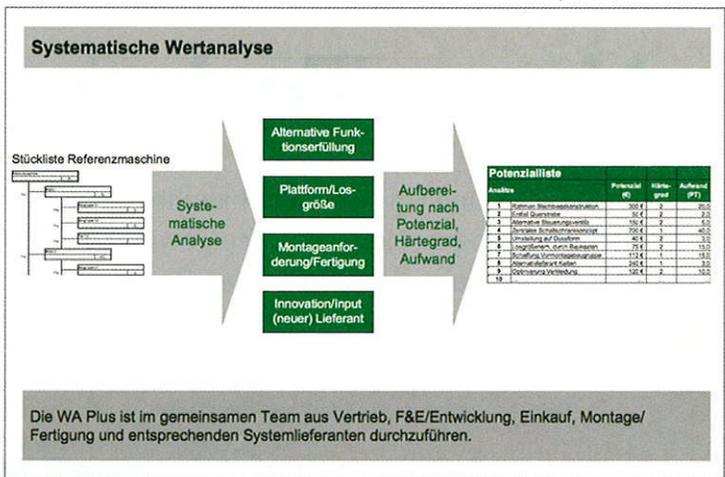
gibt. So soll der westliche Markt mit seinen hohen Anforderungen der Bestandskunden ebenso bedient werden wie die Schwellenländer mit den attraktiven Zuwachsraten. Dieses vermeintliche Dilemma kann aber durch eine modulare Produktplattform gelöst werden, die die verschiedenen Funktions- und Qualitätsansprüche bedienen kann. Eine entsprechende Modularisierung der Maschine ermöglicht es, mit verschiedenen Modulvarianten die jeweilig individuellen Kundenanforderungen zu bedienen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Maschine nicht von oben nach unten entwickelt und alle Mehrkosten den Luxus-Version mitschleppt, sondern der Kunde mit einer „just enough“-Grundkonfiguration und erweiterbaren Optionen von unten nach oben kostengünstig bedient werden kann.

3. Wertanalytische Optimierung: Basierend auf den beiden vorgelagerten Schritten lässt sich nun gezielter in die Kostenoptimierung einsteigen. Hierbei sind gemäß der klassischen Wertanalyse die Funktionslösungsprinzipien zu hinterfragen und konstruktive Alternativen zu überprüfen.

Die Erfahrung zeigt, dass hinter vielen signifikanten Kosteneinsparungsansätzen häufig der Vorschlag eines Lieferanten steckt. Ein alternatives Antriebskonzept, eine vereinfachte Blechkonstruktion oder eine übergreifende Sensor-Standardisierung sind Beispiele für deren Innovationskraft. Das „externe“ Denken mit neuen unkonventionellen

Ansätzen trägt erheblich dazu bei, auch beim eigenen Konstrukteur neue Ideen zu generieren. Oder ins Sport-Deutsch übersetzt: „Verstärken Sie ihr Team durch ausländische Spieler, die gezielt eingesetzt werden. Arjen Robben oder Franck Ribery beim FC Bayern sind dafür ein passendes Beispiel aus der Bundesliga“.

4. Adaption der Prozesse: Wenn nun mit den ersten drei Schritten ein wertanalytisch optimiertes Produkt auf Basis einer Modulplattform geschaffen worden ist, dann ist auch sicherzustellen, dass dieses von den Prozessen im Unternehmen zum Erfolg getragen wird. Angefangen beim Vertrieb heißt dieses, dass dort ein Konfigurator eingesetzt wird, der die Kundenanforderungen systematisch in der neuen Produktlogik erfasst und somit Sonderlösungen nach alter Logik auf einem weißen Blatt Papier vermieden werden. Damit die Aufträge dann auch termingerecht, durch die Organisation geschleust werden sind jetzt vielmehr Projektmanager gefragt



Das Team ist entscheidend bei der WA PLUS.

und weniger Tüftler, die immer wieder neue Lösungen generieren. Weiterhin muss sichergestellt werden, dass für die Modularisierung auch eine entsprechende Vormontage aufgebaut wird oder Lieferanten zu Systemlieferanten weiterentwickelt werden. Erfolgreiche Wertanalyseprojekte zeigen, dass häufig ein noch mal so großes Einsparungspotenzial durch Prozessoptimierung vorhanden ist wie durch die reine Materialeinsparung bei der klassischen Wertanalyse. Dieses liegen zu lassen, wäre in den heutigen Zeiten grob fahrlässig.

Mehr als 20 Prozent Einsparpotential

Mit Wertanalyse PLUS lassen sich Einsparpotenziale jenseits der 20 Prozent für ein Produkt erreichen, welches durch die Abdeckung der zukünftigen Kundenanforderungen auch am Markt nachgefragt wird. Um nach vorne zu kommen, lohnt es manchmal doch im Vorfeld mehr nachzudenken, bevor die Brechstange herausgeholt wird.



Der Autor Frank Sundermann

bietet mit seiner Firma DurchDenkenVorne Consult innovative Beratungsansätze für das Beschaffungsmanagement und die produktorientierte Kostenoptimierung. Hierbei nimmt das Zusammenspiel von Einkauf und Technik eine zentrale Position ein und in der Projektarbeit ist nicht der Berater sondern das Team der Star. www.durchdenkenvorne.de