

MIT VALUE MANAGEMENT DIE WERTSCHÖPFUNG STEIGERN

Was ist Qualität wert?

Hubertus Felmy, Soest, und
Robert Götz, Illertissen

Kaum ein Unternehmen bleibt von der steigenden Unberechenbarkeit und dem rasanten Wandel der Märkte sowie der Schnelllebigkeit von Produkten verschont. Daraus ergeben sich Aufgaben mit hochaktuellen Zielen: Kosten senken, Effizienz steigern, Produktivität und Wertschöpfung erhöhen. Sofern Qualitätsmanager dabei Verantwortung übernehmen, müssen sie in verschiedene Rollen schlüpfen können und mehr sein als Wächter der Qualität. Sie werden zum Teamleader, Projektmanager, sogar zum Produktmanager. Sie müssen wissen, welche Prozesse wie ablaufen, auch Marktkenntnisse werden verlangt.

Innovationen fallen nicht vom Himmel

Es gilt, Unternehmensqualität als gemeinschaftliche Zukunftsaufgabe anzusehen, die vielen strategischen und operativen Aspekte zu verknüpfen und so die Erlöse des Unternehmens systematisch zu erhöhen. Doch wie lässt sich diese anspruchsvolle Zielsetzung praktisch um-

setzen? Immer stärker wird vom Qualitätsmanager gefordert, sich mit den Kosten- und überhaupt den Wertschöpfungsaspekten seines Wirkens zu befassen. Unterstützen kann ihn dabei die inzwischen vielfach bewährte Methodik der Wertanalyse. Mit dem umfassenderen Value Management machte ein mittelständischer Maschinenhersteller gute Erfahrungen: Teamorientiertes und systematisches Vorgehen führten zu messbaren Erfolgen.

Die Grecon Dimter, Tochter der Weinig AG in Illertissen, stand zunächst vor einer Teilfrage, als sie sich mit Kostenproblemen konfrontiert sah. Das weltweit tätige mittelständische Unternehmen entwickelt und vertreibt Anlagen und Maschinen für die Holz verarbeitende Industrie. 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwirtschafteten 2004 einen Jahresumsatz von 35 Mio. Euro. Das Unternehmen arbeitet prozessorientiert, es gibt zwei Produktbereiche. Die Bereichsleiter tragen Verantwortung für integriertes Qualitätsmanagement und werden dabei von einer Stabsstelle unterstützt. Durch Ausschöpfen aller Materialbeschaffungsmöglichkeiten war es gelungen, die Herstellkosten der Optimierungskapppanlage Opticut 200 um 8 Prozent zu senken. Dennoch waren die Erträge nicht kosten-

deckend, die Verkaufspreise boten im internationalen Wettbewerb keinen weiteren Spielraum. Eine erneute Senkung der Herstellkosten musste folgen.

Die Ergebnisse von externen Recherchen und einer internen Problemanalyse gaben den Ausschlag für die Suche nach Lösungen durch Value Management (Kasten). Da im Umgang mit dieser Methodik Erfahrungen fehlten, bediente man sich externer Unterstützung durch eine spezialisierte und einschlägig erfahrene Unternehmensberatung. Die Entscheidung für das Wertanalyseprojekt der Opticut 200 war an drei gleichrangige Ziele geknüpft:

- weitere HK-Einsparungen von zwölf Prozent als Grundvoraussetzungen,
- Tilgung des Projektaufwandes nach einem Jahr,
- funktionale Produktverbesserungen.

Zu den Planungsinstrumenten zählten je ein Ziel-, ein Zeit- und ein Phasenplan sowie ein Kosten- und Aktivitätenplan (Bild 1). Es wurde sorgfältig darauf geachtet, dass die Schrittfolge der Planung strikt eingehalten wird. Verantwortlich für die Aktionen in definierten Arbeitsschritten waren die Bereichsleiter und – im Rahmen seiner Gestaltungs- und Freiheitspielräume – das interdisziplinäre Team. Das methodische Vorgehen verlangte straffe Systematik und Selbstdisziplin, und es fiel nicht leicht, aus den eingefahrenen Gleisen herauszukommen. Die Durchführungsverantwortung oblag der Projektführung. Diese war geteilt in „intern“ (Leiter der Materialwirtschaft) und „extern“ (Unternehmensberatung). Für das Kernteam wurden fünf Mitarbeiter aus den Bereichen Produktion, Prozessmanagement/Montage und Materialwirtschaft ausgewählt sowie die Stabsstelle Qualität. Sie erfuhren zeitweise Unterstützung durch ein erweitertes Team aus den drei Bereichen Vertrieb, elektrische und elektronische Steuerungselemente, Entwicklung und Programmierung und nicht zuletzt durch ausgewählte Lieferanten, die unternehmensfremdes Know-how einbrachten.

Erfolg braucht emotionale Anstöße

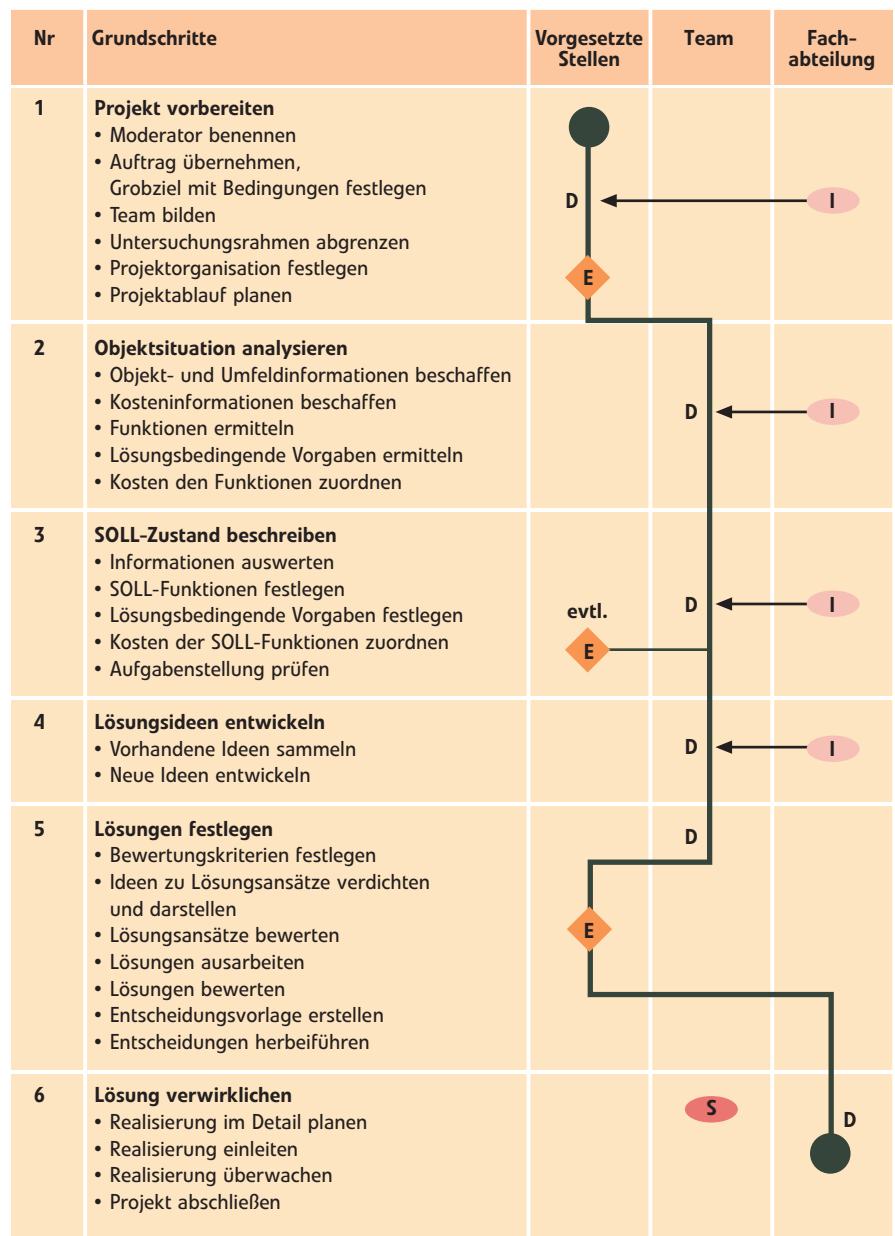
Das Geheimnis für produktives Arbeiten im Team, das zeigten die vielen Sitzungen im Rahmen des Projekts, liegt in dem gelungenen Zusammenspiel von kooperativer Führung und Teamentwicklung, kurz: Es soll Freude bereiten. Gute Stimmung fördert die Kreativität. Es wurde deutlich, dass es nicht allein darum geht, das Know-how Einzelner abzurufen, sondern darum, Teamwissen miteinander zu vernetzen. Auf diese Weise begrenzte die Anhörung von Einzelstimmen die Dominanz der Lauten und Schnellen. Große Bedeutung kam dem jeweiligen Moderator zu: Er musste der Diskussion eine aussichtsreiche Richtung geben, die zu Lösungsideen führt ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Suche nach Wegen, dem Kunden zu dienen.

Drei Arbeitsbeispiele zeigen Ergebnisse, die nach der Ideenfindung im Team

durch Brainstorming zustande kamen. Die gefundenen Lösungsansätze wurden monetär bewertet (Bild 2). Der Fokus lag auf der Reduzierung der Teilezahl und der verstärkten Anwendung von Standardbauteilen an Stelle von Fertigungsteilen. Beispielsweise sollten an die Stelle von kaltgezogenem Material Blechteile treten, Führungen sollten nicht mehr produziert, sondern per Katalog beschafft werden. Auch war ein wichtiges Bauteil, früher als Schweißkonstruktion gefertigt, nun als Laserkanteil vorgesehen. Das erzielte Einsparpotenzial für alle Sägetypen (nicht nur für Opticut 200) betrug bei 1000 Schienen pro Jahr 95 000 EUR. Bei 150 Messstationen jährlich lag der eingesparte Gesamtbetrag bei 32 000 EUR. Nicht immer war die Preisreduzierung allein

entscheidend. Vielmehr wurde durch Einbeziehen von Systemlieferanten und deren spezielle Fachkompetenz zusätzliches Know-how generiert.

Natürlich gab es auch Stolpersteine unterschiedlicher Natur. So blieb der erste Ansatz ohne Wertanalyse ohne die erforderlichen Einsparungen. Der zweite Anlauf mit Wertanalyse führte in andere Problemkreise: Durch fehlende Kenntnis der Methodik und Systematik kam es trotz vorangegangener mehrtägiger Schulungen zu Fehleinschätzungen der Projektdauer. Ebenso stellte sich erst nachträglich heraus, dass die Zeit für die Teamfindung nicht exakt kalkulierbar ist. Das gilt sinngemäß auch für die Entwicklung der Lernkurven und die Entstehung von Kreativität. Die Mitarbeiter erfuhren



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 1. Der Arbeitsplan für das Value-Management-Projekt des Unternehmens (nach VDI-Richtlinie 2800)

E = Entscheidung, D = Durchführung, I = Information, S = Steuerung

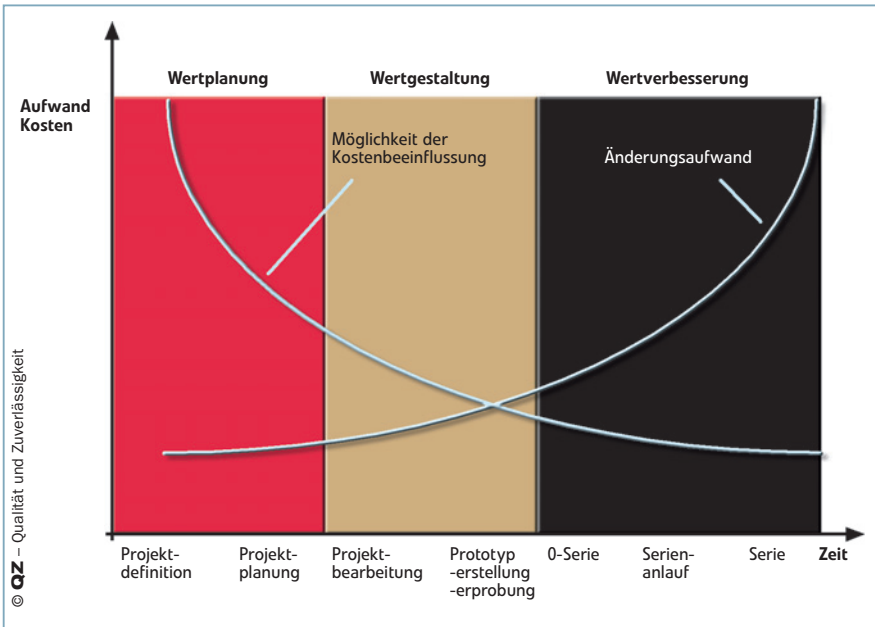


Bild 2. Freiheitsgrad und mögliche Kostenreduzierung im Verlauf der Wertanalyse (schematisch)

zudem, in welchem Umfang die Schrittfolge der Teamsitzungen und die zeitliche Verfügbarkeit der Teammitglieder voneinander abhängen. Bei Abwesenheit einzelner Mitglieder des Teams fehlten komplementäre, kreative Beiträge. Ein vollständiger und gleicher Wissensstand war dann nicht gewährleistet.

Ein wichtiger Projekterfolg war der Innovationspreis der VDI-Gesellschaft für Systementwicklung (GSP), mit dem das Unternehmen auf dem 5. Anwendertag der Wertanalyse in Heidelberg im vergangenen April ausgezeichnet wurde. Dies bestätigte der Belegschaft auf besondere Weise ihre Innovationskraft: Es wurde of-

fenbar, dass es sich lohnt, ausgetretene Pfade zu verlassen und im Team Zukunftschancen wahrzunehmen. Dabei wurden die Ergebnisse umso besser, je intensiver sich die Teammitglieder für das Verfolgen der Ziele eingesetzt hatten. In der abschließenden Projektreflexion wurden im Rahmen einer Selbstbewertung einzelne Bausteine des Value Managements benotet: Unter anderem für Management, Methoden, Teamarbeit und Fachwissen wurden die Noten 1 (weniger gut) bis 5 (gut) vergeben.

Schubkraft durch Teamerfolge

Bei „Management“ ging es um klare Zielsetzungen: Unterstützung der drei Fachabteilungen Kalkulation, Fertigung und Konstruktion. Bei „Methoden“ spielten ganzheitlicher Ansatz, Moderation, strukturiertes Arbeiten und Disziplin die entscheidende Rolle. In „Teamarbeit“ standen, vermutlich subjektiv geprägt, Klima, Mut zur Entscheidung und Offenheit zur Debatte. Bei „Fachwissen“ wurde unterteilt in „Spezialwissen der Mitarbeiter“ und „Überblick über verschiedene Fachbereiche“. Diese Aspekte wurden einheitlich mit der Note 4 bewertet. Weniger gut (Note 2) beurteilt wurde das Management

bezüglich der Bereitstellung von ausreichender Kapazität zur Projektbearbeitung. Der Zeitdruck zeigt einen Zielkonflikt auf. Doch ist nicht nachgewiesen, ob mehr Zeit zu besseren Ergebnissen führt. Die Note 3 wurde bei den Methoden vergeben – ein Anlass zum Recherchieren. Hier ging es um das Infragestellen des Ist-Zustandes und die Bearbeitung von Lösungsalternativen.

Durch den Einsatz von Value Management haben sich im Unternehmen erhebliche Verbesserungen ergeben. Dazu zählt zunächst die systematische Arbeitsweise. Dadurch, dass die strategische Planung nun an die Methodik gekoppelt ist, wird konsequent nach vorn geschaut. Statt wie bisher nur auf Marktveränderungen zu reagieren, wird agiert. Anstehende Entscheidungen werden überwiegend abteilungsübergreifend diskutiert, neue Lösungen im Team erarbeitet und

▶ VALUE MANAGEMENT

Werte schöpfen und managen mit System

Die Wertanalyse kam in den 60er Jahren aus den USA nach Europa. 1973 erstmals in eine DIN-Norm (DIN 69910) gefasst, wurde sie ursprünglich als reine Kostensenkungsmethode eingesetzt. Sie erfüllte die Funktionen Wertverbesserung und Wertgestaltung von Produkten. Durch den Druck der Märkte entwickelte sich aus der Wertanalyse – auch auf EU-Ebene – ein System, das heute die Elemente Wert-Analyse, Wert-Gestaltung und Wert-Realisierung einschließt. Dahinter steht das Managen von Werten im Sinne von Maximieren der Wertschöpfung. So kam es zu dem Begriff Value Management (VM). Dabei zeigt sich eine äußerst wichtige Schnittstelle zur obersten Managementebene: Strategien müssen formuliert, Produkte, Prozesse, Dienstleistungen als System zur Lösung komplexer Probleme neu bedacht und entwickelt werden. Durch Teamarbeit, Ideenfindung, Zielentwicklung und transparente Gestaltung der Führungsprozesse werden Potenziale ausge-

schöpft, neue Ressourcen erschlossen. Gesamtziel aller Bemühungen ist die Suche nach und die Identifikation von Einsparpotenzialen jeglicher Art.

Wertschöpfung entsteht auf der Basis eines Stufenplanes. Dabei sollte sich die Zusammenarbeit nicht auf die eigenen Mitarbeiter beschränken. Es bietet sich vielmehr an, Endabnehmer, Vertriebspartner und Lieferanten wahlweise mit ins Boot zu nehmen. Die für die Umsetzung verantwortlichen Projektleiter und Moderatoren können zum Engpass werden. Ihre Integrationskraft, soziale sowie fachliche Qualifikation bestimmen Prozessgeschwindigkeit und Qualität der Ergebnisse. Sie sind Motor und Treibriemen zugleich für die zu planenden Qualitäts-, Kosten-, Termin- und Ergebnisziele. Hieraus ergibt sich ein neuer Aufgabenkanon für den Qualitätsmanager, praxisgeneriertes Wissen und interdisziplinäre Qualifikation sind gefragt.

	Gewichtung	Dimter OC200	Wettbewerber 1	Wettbewerber 2	Wettbewerber 3	Wettbewerber 4	Wettbewerber 5	Wettbewerber 6	Wettbewerber 7	Gewichtung	Differenz zu Marktforderung	Differenz zu bestem WB	Summe Differenzen	Handlungsbedarf	Differenzierungschance
Wartungsarmut	4	4	4	2	2	3	2	2	2	4	0	0	0		
Ergonomie	3	5	4	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3		
Qualität des Schnittes	3	4	4	2	2	2	3	3	?	3	1	0	1		
Position des Schnittes	4	4	3	3	1	1	1	1	?	4	0	1	1		
Intelligenz der Software	4	5	2	1	2	1	2	2	?	4	1	3	4		
Integrierbarkeit der Steuerung	2	5	2	4	3	2	2	1	?	2	3	1	4		
Verfügbarkeit	5	5	4	4	3	2	3	3	?	5	0	1	1		
Serviceschnelligkeit/-nähe	4	4	5	4	3	1	1	1	1	4	0	-1	-1		
Ersatzteilverfügbarkeit	5	5	4	5	2	1	2	2	1	5	0	0	0		
Leistung (Lfm)	5	4	5	4	1	3	2	2	4	5	-1	-1	-2		
Lebensdauer	5	4	4	3	2	2	2	2	3	5	-1	0	-1		
Lieferzeit	4	3	4	4	2	2	2	2	?	4	-1	-1	-2		
kundenspezifische Ausführung	4	3	5	3	3	2	2	2	?	4	-1	-2	-3		
Design	3	5	1	1	4	3	2	4	1	3	2	1	3		
Image/Referenzen	4	4	4	5	2	2	2	2	2	4	0	-1	-1		
Ausbaubarkeit/spätere Aufrüstung	1	4	4	3	2	2	2	2	?	1	3	0	3		
Beratung	5	4	4	3	4	4	?	4	3	5	-1	0	-1		
Preisniveau/Marktpreise/-erlöse		100	95	90	75	60	65	60			gleichg.	r	l		
Summe gewichtet		274	248	200	152	135		144			geschä				
Stück/Jahr		100	30	50	50	20	50	20	20						
Gesamtmarkt/a	390														

Bild 3. Handlungsbedarf und Differenzierungschancen, wie sie sich aus Kundenforderungen und Wettbewerbsumfeld ergeben

bewertet. Bei Forschung und Entwicklung sowie Konstruktion sind Kosten ebenso wichtig geworden wie Funktion und Qualität. Gab es zuvor keine Zielvorgaben, so sind sie nun Standard, werden von Anfang festgelegt und messbar gemacht. Dadurch lassen sich Abweichungen frühzeitig erkennen. Fachwissen wird ständig zeitnah ausgetauscht. Module und Gleichteile werden in weit größerem Umfang als zuvor gezielt verwendet. Auch in der Außenwirkung zeigen sich Spuren: Ausgewählte Kunden werden stärker in das Testen von Prototypen und die Produktbeurteilung vor Ort eingebunden.

Welcher Nutzen ist durch den Einsatz der Methodik entstanden? In erster Linie geht es um die Freisetzung von Innovationspotenzial im Team sowie um die Verkürzung der Zeitspanne von der Entwicklung bis zur Marktreife (Time-to-Market). So entstanden neue Produkte in kürzerer Frist und zu wettbewerbsfähigen Preisen. Es wurde im Projektverlauf klar,

dass das Kostenziel nur mit massiven konstruktiven Änderungen zu erreichen ist. Ohne dass dies beabsichtigt gewesen war, ist eine neue Maschine entstanden. Die Qualität der Informationsflüsse wurde durch Wegfall von Abteilungsgrenzen verbessert, Materialflüsse sind vereinfacht, Durchlaufzeiten reduziert worden. Das Team ist jetzt eingespielt, die Methode wird konsequent angewandt. Es gab bereits zwei Monate später ein Folgeprojekt im Produktbereich Pressen. Die Kundenbindung konnte verstärkt und die Neukundengewinnung erleichtert werden.

Nie mehr ohne Value Management

In Zukunft werden bei Dimter alle neuen Projekte mit Hilfe von Value Management entwickelt. Die Führungskräfte sind überzeugt davon, dass sich Kunden-, Mitarbeiter- und Partnerzufriedenheit weiter steigern lassen. Und die Aufwendungen für

Projektkosten (vor allem Dauer und Kosten des Einsatzes der Unternehmensberatung) werden wesentlich geringer eingeschätzt als beim ersten Projekt. □

Autoren

Dipl.-Ing. Dipl. Arbeitswiss. Hubertus Felmy, geb. 1928, ist Senior Consultant in Soest. Seine Beratungsschwerpunkte sind Management und Qualität.

Robert Götz, geb. 1959, ist Bereichsleiter Materialwirtschaft bei Grecon Dimter in Illertissen, einer Tochter der Michael Weing AG, Tauberbischofsheim.

Kontakt

Hubertus Felmy
T 0 29 21/76 88 00
hubertusfelmy@t-online.de