Wertanalyse und Value Management - Eine Studie zeigt das innovative Potential und die Umsetzungsschwierigkeiten in der Praxis

Dipl.-Wirt.-Ing. **J. Marchthaler,** Universität Siegen, Siegen;
Prof. Dr.-Ing. **R. Lohe,** Universität Siegen, Siegen;
Dipl.-Wirt.-Ing. **C. Schwenk,** Kautex Textron GmbH & Co. KG, Bonn

Kurzfassung

Die Wertanalyse als reine Kostensenkungsmethode zu betrachten ist nicht mehr aktuell. Seit langem hat sie sich weiterentwickelt. Neben ihrer Aufgabe zur Identifikation von Wertsteigerungspotentialen fungiert sie auch als universelles Problemlösungsinstrument. Durch die neue Norm DIN EN 12973 ist die Wertanalyse nun Bestandteil des Value Managements. Die Grenzen dazwischen sind jedoch verschwommen. Wie wird jedoch der Wandel in der Praxis angenommen? Ist diese Veränderung bereits in den Köpfen und in den Arbeitsabläufen der Unternehmen angekommen? Dazu wurden Unternehmen des produzierenden Gewerbes durch eine Onlinestudie befragt. Ziel dieser Umfrage ist die Charakterisierung der wertanalytischen Aktivitäten der Unternehmen und eine Beleuchtung der innovativen Aspekte der Methode.
Aus dem Ergebnis wird ersichtlich, dass die Definition des Value Managements in der Praxis noch nicht richtig verstanden ist und die Anwendungspotentiale noch nicht ausgeschöpft werden. Eine genauere Abgrenzung, sowohl zu anderen Systemen, als auch zwischen Wertanalyse und Value Management an sich, ist wünschenswert.

Abstract

The view that value analysis is simply a method of reducing costs is no longer current; the method has developed considerably. Alongside its use in terms of identifying the potential to increase value, it also, under certain circumstances, is being used as a universal problem solving tool. Following the new DIN EN 12973 standard, value analysis is now classified as part of value management, but these borders have become fuzzy. Nevertheless, how are these changes being appreciated in practice, and have they been accepted and implemented by the staff in real companies? In order to examine this question, manufacturing companies were analysed by means of an online questionnaire, with the aim of characterising the value analytical activities of the enterprise and understanding the innovative aspects of the method. The results make it apparent that the definition of value management in practice has not correctly been understood and that there remain significant areas in which it could profitably be applied. A sharper delineation from other systems would be desirable, as would a clear distinction between value analysis and value management.

1. Einleitung

Die von L.D. Miles entwickelte Strategie, durch funktionenorientietes Denken die Herstellkosten zu reduzieren [1], ist heute nur ein Teilaspekt. Die Wertanalyse aus dem letzten Jahrhundert hat sich weiterentwickelt. An erster Stelle stehen die Identifikation von Wertsteigerungspotentialen, aber auch Ansatzpunkte eines Managementstils und die Möglichkeit, als universelles Problemlösungsinstrument zu fungieren. Festgehalten ist dies in der neuen Value Management Norm DIN EN 12973 [2;3]. Diese beinhaltet im Kern die Wertanalyse, ist jedoch durch weitere Techniken und Managementmethoden erweitert. So entsteht ein mächtiges Instrument, welches als Fokus auch die strategische Ausrichtung und innovative Elemente beinhaltet. Kurz gesagt, Value Management kann als moderne Erweiterung der Wertanalyse betrachtet werden. Hierbei ist sowohl die Zielsetzung, als auch die Objektauswahl unterschiedlich. Als ein universell einsetzbares System müssen auch Veränderungen von Organisationen und Strukturen aus strategischen Gesichtspunkten möglich sein. Value Management ist nicht nur eine projektspezifische Methode, sondern dient der gezielten Unternehmenswertsteigerung durch interdisziplinäres und strategisches Multiprojektmanagement.

2. Ziele der Studie

Das Ziel dieser Studie ist die Charakterisierung der wertanalytischen Bemühungen im produzierenden Gewerbe. Dazu gehört vor allem die Abgrenzung des Value Managements zur Wertanalyse.

Kernfrage: Wird das Value Management so umgesetzt, wie es die DIN EN 12973 verlangt?
Im Bereich der Innovationen soll geklärt werden welchen Anteil die Wertanalyse und das Value Management einnehmen können, oder ob sie sogar in der Lage sind das Innovationsmanagement zu ersetzen.

3. Demographische Daten

Zur Studie wurden insgesamt 450 Unternehmen des produzierenden Gewerbes angeschrieben. Der Rückfluss beträgt mit 58 beantworteten Fragebögen 12,89%. Der folgende Abschnitt soll einen Überblick über die demographischen Daten der teilnehmenden Unternehmen geben. Dazu wurden die Unternehmensbranche, -größe, der Aktionsraum und die Position des Teilnehmers ermittelt.

3.1. Branche

Bei der Branchenzugehörigkeit zeigt sich eine starke Tendenz zur Auto- und Luftfahrtindustrie sowie zur Maschinenbauindustrie. Knapp 70% der teilnehmenden Unternehmen gehören diesen beiden Bereichen an (Tabelle 1).

Tabelle 1: Branchenzugehörigkeit

Auto- und Luftfahrtindustrie	39%
Maschinenbauindustrie	29%
Metallindustrie	6%
Elektroindustrie	6%
Energie- und Rohstoffindustrie	4%
Papier, Holz, Glas, Keramik	4%
Sonstige	12%

3.2. Unternehmensgröße

Anzahl an Beschäftigten

Um die Unternehmensgröße feststellen zu können wurde nach der Anzahl der Beschäftigten gefragt.

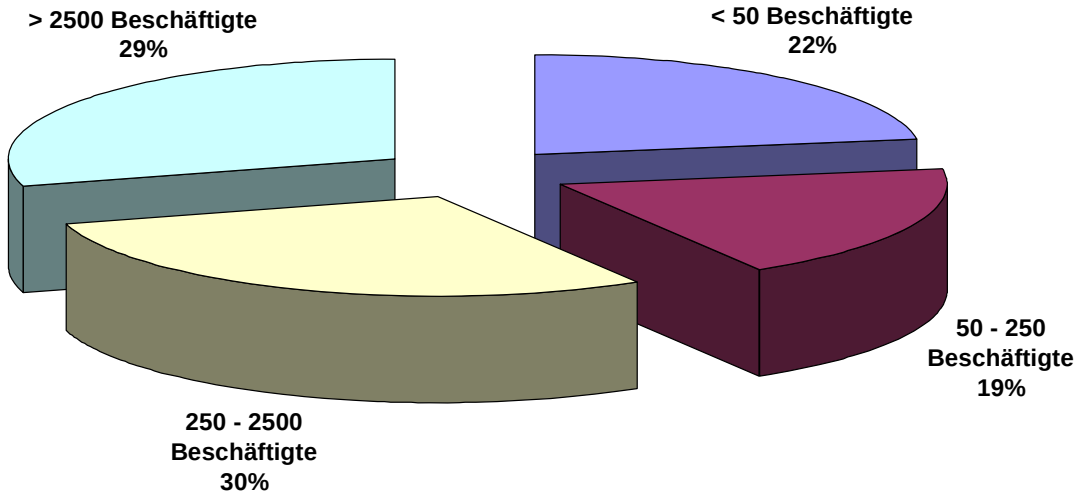


Bild 1: Unternehmensgröße nach Anzahl der Arbeitnehmer

Bild 1 zeigt, dass verhältnismäßig viele Großunternehmen (> 250 Beschäftigte) an der Studie teilgenommen haben und nur rund ein Viertel Kleinunternehmen.

Umsatz des Jahres 2006

Auch der zweite Bereich der Unternehmensgröße, der generierte Umsatz, weist eine Dominanz der Großunternehmen (> 50 Mio. Euro) auf. Leider haben an dieser Stelle viele Unternehmen keine Angaben gemacht. Diese Teilnehmer können später nur anhand der Beschäftigtenanzahl einer Unternehmensgröße zugeordnet werden (Bild 2).

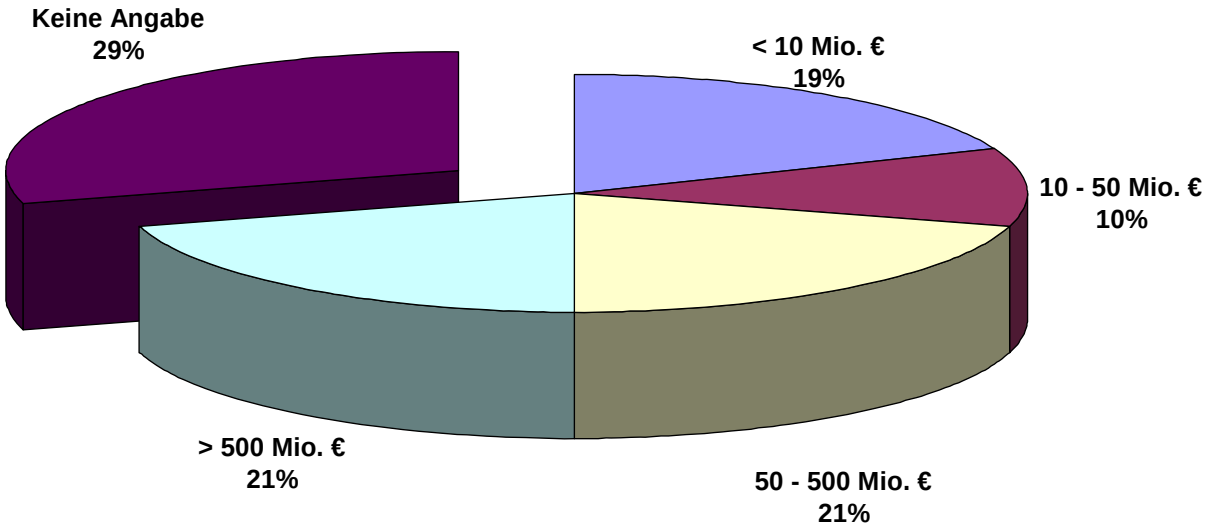


Bild 2: Unternehmensgröße nach Umsatz

3.3. Position der Teilnehmer

Zum Ausfüllen des Fragebogens ist es von Vorteil eine relativ hohe Stellung innerhalb seiner Firma zu besitzen, da Kenntnisse über geschäftliche Vorgänge und Zuständigkeiten erforderlich sind. Die Ergebnisse zeigen erfreuliche Werte, was die hierarchische Stellung und die Unternehmensbereiche der Teilnehmer betrifft.

Tabelle 2: Position im Unternehmen

Geschäftsleitung	28%
Leiter Forschung und Entwicklung	17%
Leiter Wertanalyse/Value Management	16%
Projektleiter	10%
Leiter Konstruktion	5%
Sonstige	24%

Es kann also davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Angaben um verlässliche, der Realität entsprechende Daten handelt.

4. Wertanalyse

4.1. Verbreitung Wertanalyse

Von allen teilnehmenden Unternehmen gaben 66% an, Wertanalyse anzuwenden. Ein hoher Wert, der natürlich nicht auf die Allgemeinheit zu übertragen ist. Die Ursache für diesen hohen Wert ist sicherlich der Umstand, dass Unternehmen, welche die Methode benutzen, eher interessiert sind, an einer dementsprechenden Studie teilzunehmen.

Ein zweiter Grund könnte ein falsches Verständnis von Wertanalyse sein. Um dies zu überprüfen wurde untersucht ob die Unternehmen auch die elementaren Basiselemente der Methode anwenden. Dies wären interdisziplinäre Teamarbeit, komplexe Problemstellungen, Schulungen und die Verwendung eines Wertanalyse-Arbeitsplanes. Berücksichtigt man diese Angaben zusätzlich, so benutzt ungefähr die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen die Wertanalyse.
Auch dieser Wert (50%) ist nicht bundesweit gültig. Die Studie kann aufgrund der geringen Anzahl an betrachteten Unternehmen keine allgemeingültige Aussage über die Verbreitung

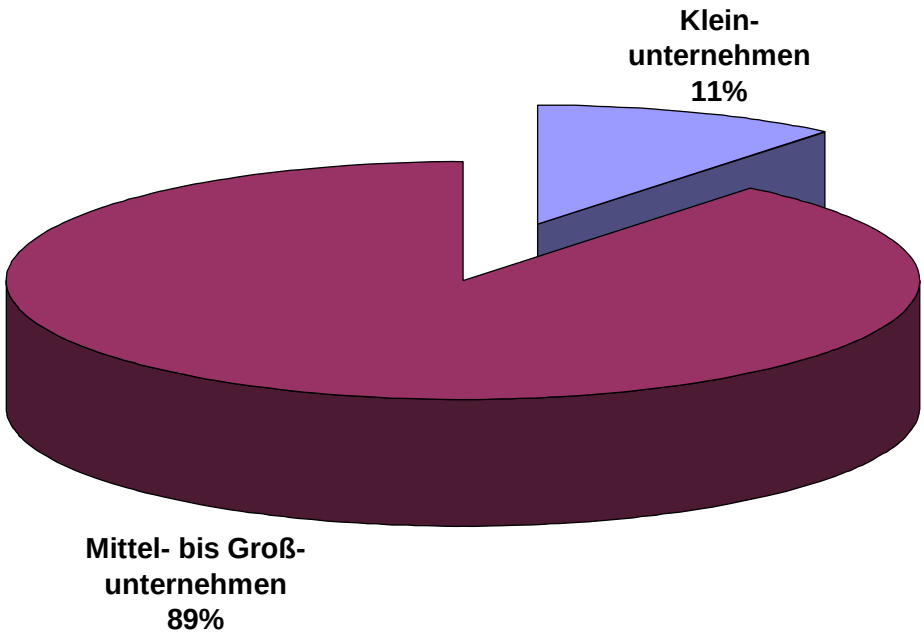


Bild 3: Größe der Unternehmen, die Wertanalyse betreiben (n=28)

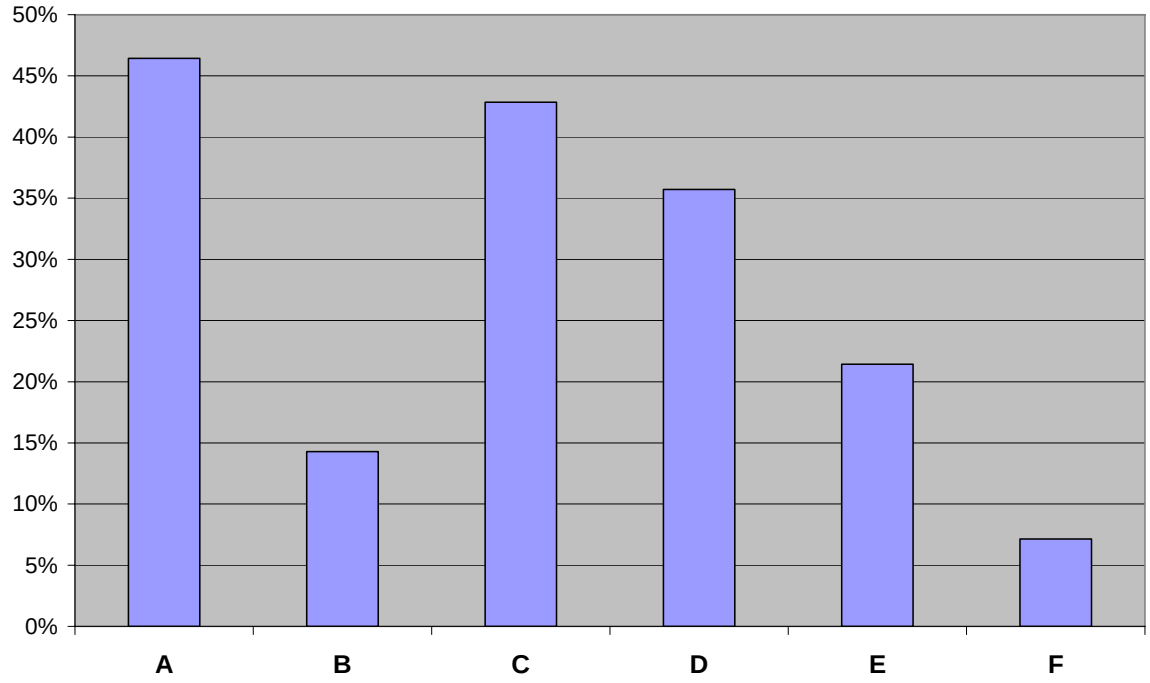
der Wertanalyse treffen. Es konnte allerdings festgestellt werden, dass die Wertanalyse für mittelständische bis große Unternehmen interessanter ist, als für kleine[1] (Bild 3).

4.2. Vor- und Nachteile der Wertanalyse

Nach den Vorteilen der Wertanalyse gefragt, geben die Unternehmen vornehmlich die Basiselemente der Methode an. Dabei liegt die interdisziplinäre Teamarbeit an der Spitze. Immerhin 70% der Unternehmen sehen diese Gegebenheit als Vorteil an. Gefolgt wird sie vom funktionenorientierten Denken, der ganzheitlichen Betrachtungsweise und dem analytischen Vorgehen, die jeweils von knapp 60% genannt werden. Die universelle Anwendbarkeit, die

[1] Die Unternehmensgröße wurde anhand der Anzahl an Beschäftigten und dem Jahresumsatz von 2006 vorgenommen.

Unabhängigkeit anderen Methoden gegenüber und das erhöhte Kreativitätspotential spielen eine weniger große Rolle.
Wie die Nachteile der Methode eingeschätzt werden zeigt das Bild 4. Die hohe Einstiegsbarriere und der erhebliche Aufwand könnten auch der Grund für die eher schleppende Verwendung bei Kleinunternehmen sein. Weitere charakteristische Angaben zur Wertanalyse werden mit dem Value Management zusammen behandelt.



A	Sehr hohe Einstiegsbarriere
B	Generell zu kostspielig
C	Generell zu aufwendig (zeitlich)
D	Fehlende Akzeptanz auf der Entscheidungsebene
E	Motivation der an der Studie beteiligten Mitarbeiter
F	Ständige Aus- und Weiterbildung

Bild 4: Nachteile bzw. Hemmnisse der Wertanalyse (n=28)

5. Value-Management

5.1. Verbreitung des Value Management

Knapp 35% der Unternehmen geben an Value Management zu betreiben. Value Management ist die Weiterentwicklung der Wertanalyse. Fast alle Unternehmen, die Value Management verwenden, hatten bereits Erfahrungen mit der Wertanalyse. Dies bedeutet, dass ca. 70% der Wertanalyse-Unternehmen auch Value Management betreiben. Ein unerwartet hoher Wert. Aus diesem Grund sollten die wertanalytischen Aktivitäten der Unternehmen

überprüft werden, um feststellen zu können, ob die Umsetzung des Value Managements auch der DIN EN 12973 entspricht. Es wurde überprüft, ob mit dem Value Management im Gegensatz zur Wertanalyse eine Erweiterung der Objektstruktur und der Organisationsstruktur, sowie eine gleichzeitige Intensivierung realisiert wurden.

5.2. Erweiterung der Objektstruktur

Der fortschrittliche Weg des Value Managements setzt voraus, dass die Zielsetzung nicht mehr nur die reine Kostensenkung betrifft. Der Managementstil ist eine Erweiterung der Wertanalyse und soll unter anderem auch innovative Tendenzen aufweisen. Auf die Frage, welche Zielsetzungen mit der Wertanalyse bzw. dem Value Management verfolgt werden, geben fast alle Unternehmen mehrere Ziele an. Dies lässt erkennen, dass nicht mehr allein die Kostensenkung die Hauptrolle zu spielen scheint. Bei der Auswertung dieser Frage sind allerdings keine Unterschiede zwischen den Wertanalyse- und den Value Management-Unternehmen zu erkennen. Zusätzlich wurde daher auch gefragt, welche Zielsetzung vorrangig ist. Bild 5 zeigt, dass obwohl die Universalität der Methoden erkannt worden ist, die Kostensenkung immer noch einen hohen Stellenwert besitzt. Die erhofft verstärkte Nutzung zur Innovation (Wertgestaltung) ist beim Value Management nicht wirklich zu erkennen.

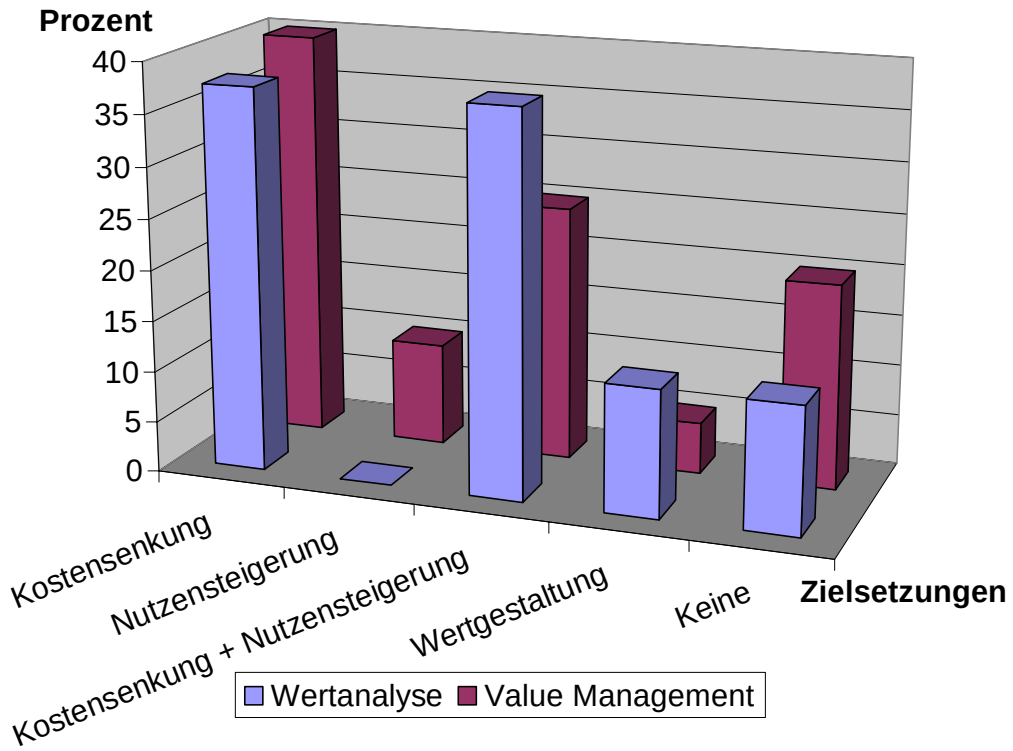


Bild 5: Vorrangige Zielsetzung in der Wertanalyse und im Value Management (n=28 [8 WA, 20 VM])

Mit dem Managementstil wird laut der Studie also keine Erweiterung in Richtung Wertgestaltung erreicht. Einzige Erweiterungstendenz ist der höhere Wert bei der Angabe keine vorrangige Zielsetzung zu besitzen, was einer Interpretation als universelles Lösungssystem

nahe kommt. In diesem Bereich kann die Hypothese also weder bestätigt noch widerlegt werden.

Der zweite Punkt der Objektstruktur sind die Objekte selbst. Auch hier sollte im Value Management ein klarer Trend in Richtung Prozesse, Abläufe und Strategien zu erkennen sein, während die Wertanalyse eher von den Produkten dominiert wird. In Bild 6 ist zu erkennen, dass so gut wie alle Unternehmen angeben, Produkte/Dienstleistungen wertanalytisch zu betrachten. Zusätzlich spielen aber auch Prozesse und Abläufe durchaus eine Rolle. Die Erweiterung des Value Managements auf organisatorische und strategische Problemstellungen ist in Ansätzen zu erkennen. Zumindest im Bereich der Strategien unterscheidet sich das Value Management von der Wertanalyse, die diesen Bereich gar nicht abdeckt.

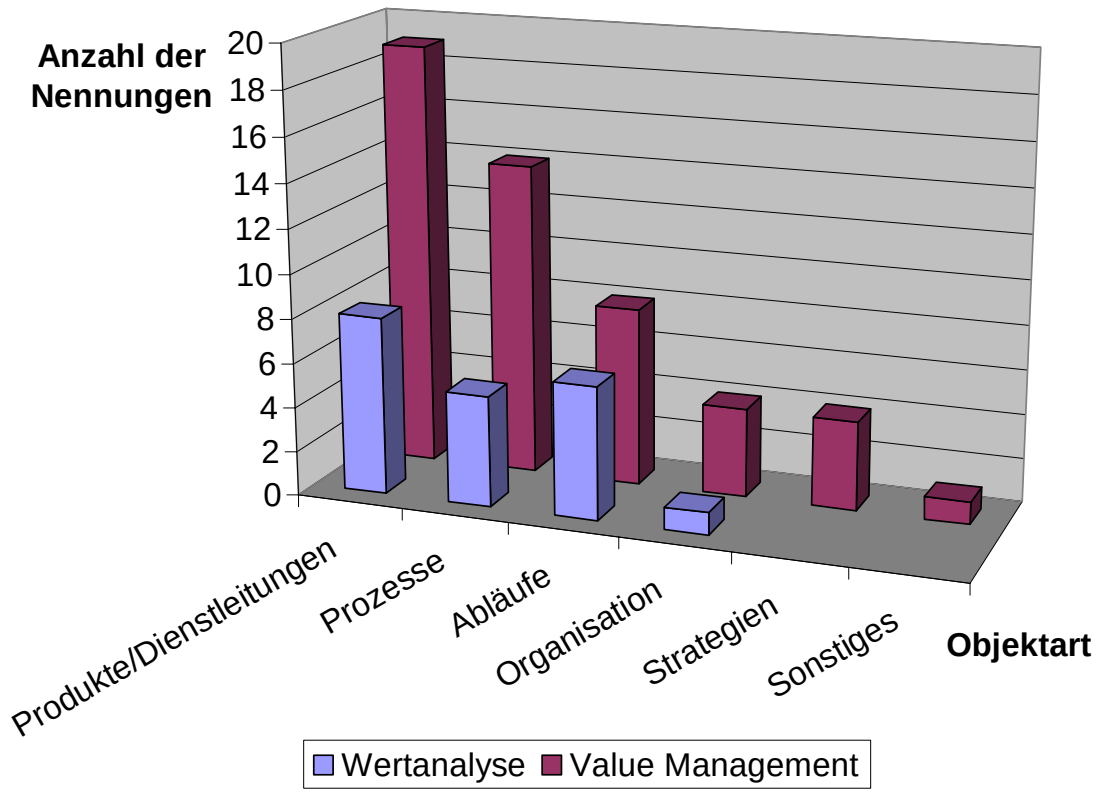


Bild 6: Objektarten der Wertanalyse und des Value Management (n = 28 [8 WA, 20 VM])

Bei der Frage nach der vorrangig behandelten Objektart zeigt sich, dass in fast allen Unternehmen immer noch den Produkten die größte Bedeutung zugemessen wird, unabhängig davon ob Wertanalyse oder Value Management betrieben wird. Bei der Wertanalyse geben dies 100%, beim Value Management immerhin 80% der Unternehmen an.. Diese Ergebnisse sind aber nicht ungewöhnlich, denn die Produkte sind im produzierenden Gewerbe das Mittel, mit dem der Umsatz generiert wird.

5.3. Erweiterung der Organisationsstruktur

Bei einer Erweiterung der Wertanalyse muss unter Umständen auch eine Neuorientierung der Organisation erfolgen. Dies beinhaltet auch, dass die Verantwortlichen in einer höheren Hierarchiestufe angesiedelt sind. Die Umsetzung dessen scheint Einzug in die Unternehmen gefunden zu haben. Denn wie Bild 7 zeigt, werden die Verantwortlichen in Firmen, die Value Management anwenden, in Bezug auf eine vergleichbare Hierarchieebene, oft höher eingestuft als die der Wertanalyse.

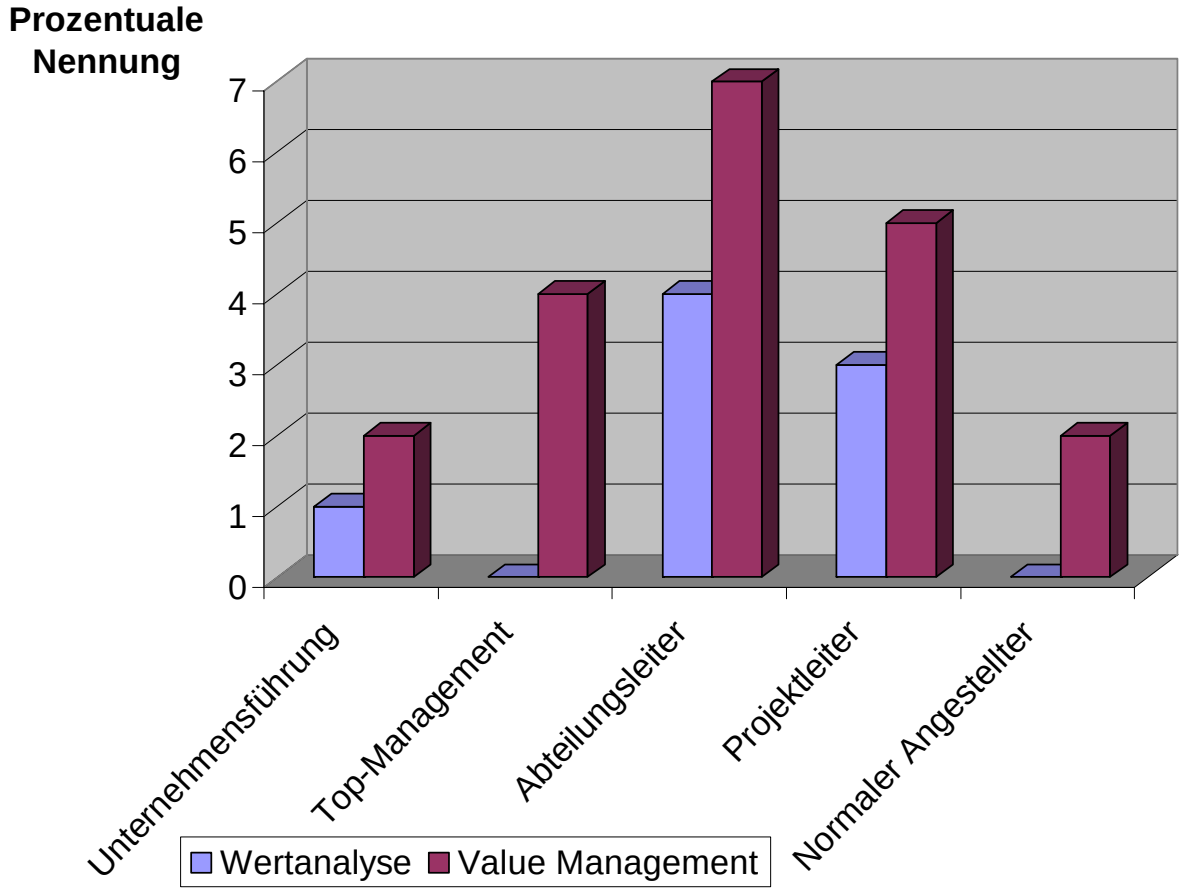


Bild 7: Welcher Hierarchieebene gehört der Verantwortliche einer wertanalytischen Betrachtung an? (n = 28 [8 WA, 20 VM])

Eine entscheidende Voraussetzung für ein kontinuierliches und systematisches Umsetzten des Value Management ist die Installation einer Wertanalyse-Abteilung, die das Vorhandensein eines WA-Managers und WA-Lenkungsausschusses impliziert. Betrachtet man das Ergebnis aus Bild 8, so ist auch diese Umsetzung beim Value Management deutlich stärker zu erkennen. Einziger unerfreulicher Wert ist der, dass auch beim Value Management einige Unternehmen angeben weder WA-Manager, -Abteilung oder -Lenkungsausschuss zu besitzen. Ein kontinuierliches und systematisches Managen von wertanalytischen Aktivitäten im Umfang des Value Managements ist so nicht möglich.

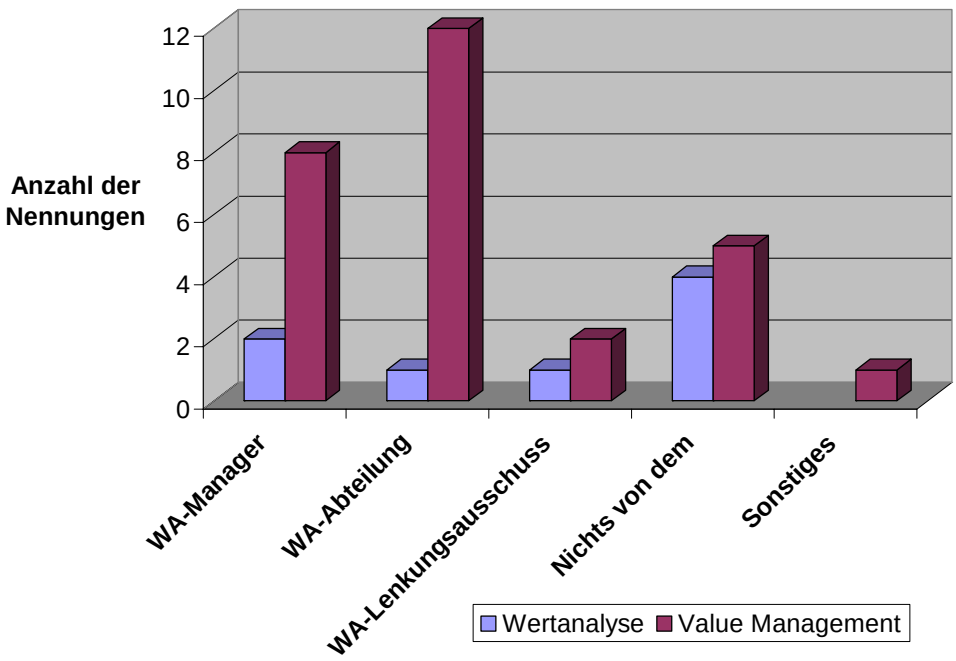


Bild 8: Vorhandensein wertanalytischer Positionen und Institutionen in den Unternehmen.
(n = 28 [8 WA, 20 VM])

5.4. Intensivierung der wertanalytischen Tätigkeiten

Zur Klärung der Intensität wurde nach Häufigkeit der Anwendung, dem höchsten und durchschnittlichen Budget, sowie nach dem anteiligen Umsatz gefragt, welcher durch Value Management bzw. Wertanalyse generiert wurde. (Bild 9).

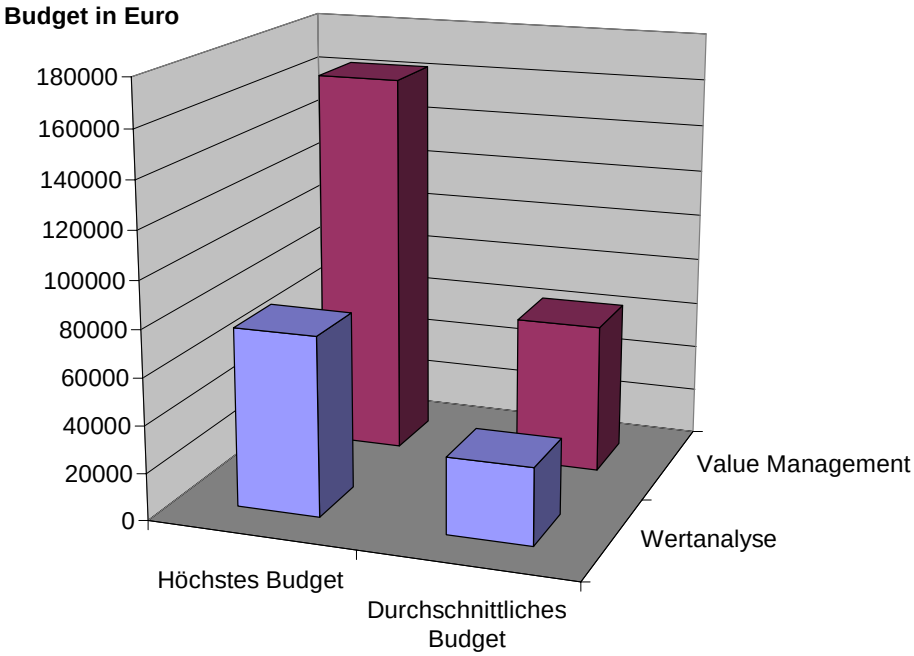


Bild 9: Mittelwerte des Wertanalyse- und Value Management-Budgets
(n = 20 [6 WA, 14 VM])

Sowohl der Mittelwert der durchschnittlichen Budgetgröße als auch der Mittelwert bei den höchsten Budgets sind beim Value Management deutlich höher als bei der Wertanalyse (siehe Bild 9). Auch bei der Umsatzbeteiligung liegen die Unternehmen des Value Managements vorne. Die Umsatzbeteiligung wird von allen Unternehmen, die ausschließlich Wertanalyse betreiben, zwischen 0 und 5% beziffert. Bei den Value Management-Unternehmen sehen immerhin mehr als ein Drittel diesen Wert bei 5%-10%.[2]

Im dritten Bereich der Intensität, der Häufigkeit der Anwendung, sind keine Unterschiede zwischen den beiden Systemen zu erkennen.

5.5. Ergebnis

Diese Betrachtung berücksichtigt alle Unternehmen, die die Basiselemente verinnerlicht haben, also wirklich Wertanalyse betreiben. Die Unterscheidung, ob es sich aber um ein Wertanalyse- oder ein Value Management-Unternehmen handelt, wurde bis hier der eigenen Einschätzung überlassen. Die Ausführungen zur Erweiterung des Value Managements haben gezeigt, dass oft kein Unterschied zwischen Value Management und der Wertanalyse zu erkennen ist. Von den Wertanalyse-Unternehmen geben 71% an, auch Value Management verinnerlicht zu haben. Allerdings sind es nur 25% dieser Unternehmen, die wirklich Value Management ausüben (siehe Bild 10).

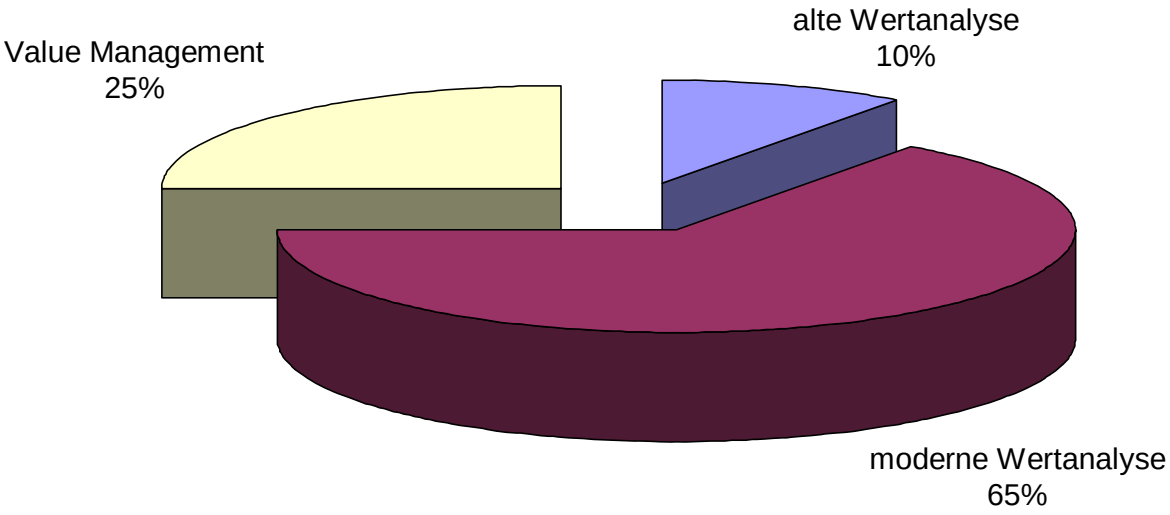


Bild 10: Einteilung der Unternehmen nach Entwicklungsstufen. (n = 28)

Ein fast beängstigender Unterschied. Aus diesem Grund wurde eine Einteilung in die Entwicklungsstufen „alte Wertanalyse“, „moderne Wertanalyse“ und eben „Value Management“ vorgenommen. Diese Einteilung wurde durch eine detaillierte Betrachtung der Ergebnisse beim angewendeten Arbeitsplan, der organisatorischen Erweiterung, der Intensivierung der

[2] Diese Darstellung ist bereinigt. Die Antwort eines Value Management-Unternehmen wurde aus der Betrachtung entfernt, da es sich um einen Ausreißwert handelt.

Studien, der Zielsetzungen und anhand der behandelten Objektarten vorgenommen. Aus diesem Grund ist die Einteilung subjektiv und spiegelt deutlich die Meinung der Autoren wieder.

Tabelle 3: Interpretationen von Value Management

	Unternehmen, die VM betreiben	Unternehmen, die Moderne Wertanalyse betreiben
Value Management ist der englische Begriff für Wertanalyse. Vorgehensweise, Umfang und Durchführung ist identisch.	0%	30%
Value Management ist eine Intensivierung der Wertanalyse.	0%	30%
Value Management ist Wertanalyse mit mehr und neueren Methoden.	0%	10%
Value Management ist: Wertanalyse nicht nur bei Produkten und Prozessen anzuwenden, sondern als generelles Lösungssystem.	50%	40%
Value Management ist: Komplexe Problemstellungen in mehrere Wertanalysen zu teilen und durch Koordination die optimale Lösung zu finden.	25%	0%
Value Management ist Wertanalyse bei strategischen und organisatorischen Problemstellungen.	25%	0%
Value Management ohne die Grundzüge der Wertanalyse ist undenkbar.	25%	20%
Value Management hat nur wenig mit Wertanalyse zu tun.	0%	0%
Value Management hat nichts mit Wertanalyse zu tun.	0%	0%

Die moderne Wertanalyse verkörpert dabei die Unternehmen, die sich deutlich von der Kostensenkungsmethode entfernen und den Weg in Richtung Value Management beschreiten. Oft glauben diese Unternehmen Value Management anzuwenden, wenn einer der Bereiche Intensität, Organisationsstrukturen oder Objektauswahl deutlich gesteigert wurde. Dies spie-

gelt sich auch in der Interpretation dieser Unternehmen wider, die sie zum Value Management angeben.
Tabelle 3 zeigt die Einschätzung der Unternehmen wie diese Value Management sehen. Mehrfachnennungen waren möglich. Hier zeigt sich, dass ein Drittel der Unternehmen im Value Management nur eine Intensivierung der Wertanalyse sehen. Ein weiteres Drittel der Unternehmen sieht in diesem Managementstil nur die englische Übersetzung der Wertanalyse - eine eklatante Fehlinterpretation.
Ein wirklich ganzheitliches Value Management ergibt sich erst, wenn alle drei Bereiche gleichzeitig gesteigert werden. Unter diesem Aspekt betreiben von allen teilnehmenden Unternehmen nur 8-10% tatsächlich Value Management. Zusätzliche Unterstützung erhält dies durch den Umstand, dass nur 25% der Unternehmen, die angeben Value Management zu betreiben, den 10-stufigen Arbeitsplan der DIN EN 12973 benutzen. Der Rest arbeitet maximal mit dem 6-stufigen Arbeitsplan der Richtlinie VDI 2800 von 1992.

6. Innovationsmanagement

Die Studie verdeutlicht, dass sich alle wertanalytischen Unternehmen mit Innovationen befassen. Jedoch können nur etwas mehr als 75% der Firmen von sich behaupten, ihre Bestrebungen auch systematisch zu verfolgen. Diese Unternehmen verwenden in der Regel alle einen Arbeitsplan um ihre Bemühungen zu strukturieren (siehe Bild 11). Damit vollziehen 20 Unternehmen Wertanalyse/Value Management und ein systematisch-strukturiertes Innovationsmanagement.

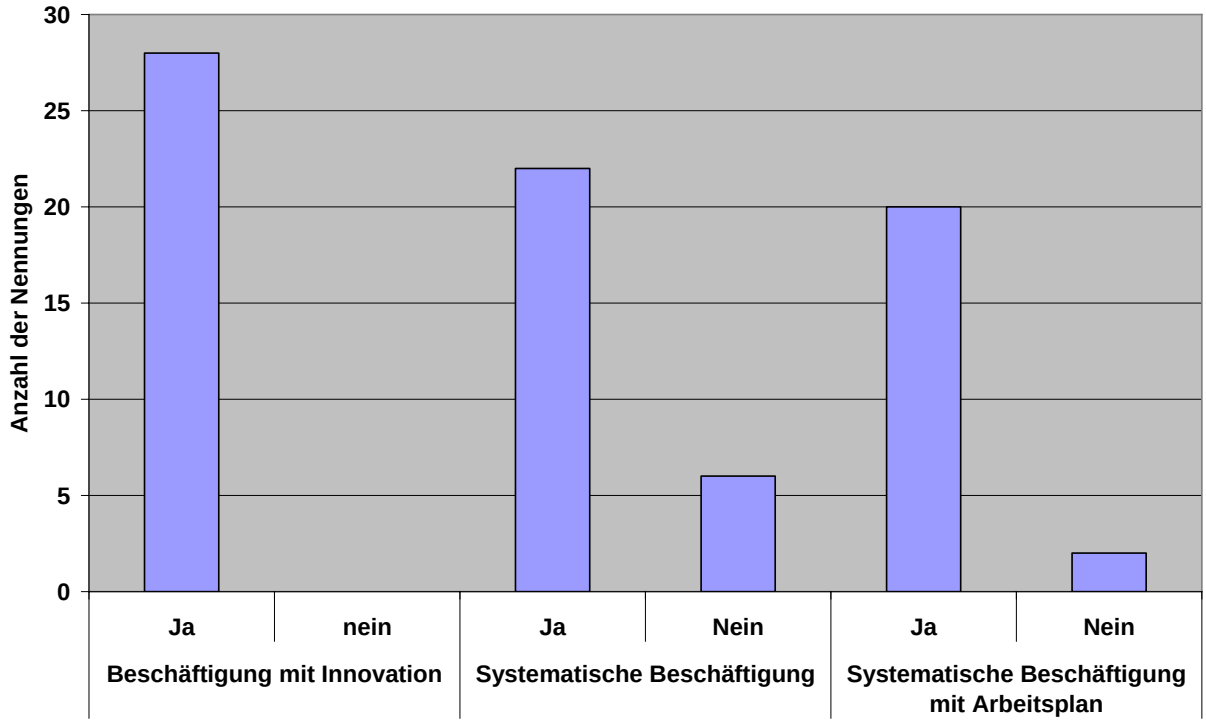


Bild 11: Charakterisierung der Innovationsbemühungen. (n = 28)

Um die Bedeutung der Wertanalyse im Innovationsmanagement zu klären, wurden die Unternehmen herangezogen, die laut der zweiten Hypothese zur alten oder modernen Wertanalyse gehören. Hier zeigt sich, dass die Wertanalyse in diesen Unternehmen sehr oft in den Prozess des Innovationsmanagements eingreift. Wie in Bild 12 zu sehen ist, liegt dieser Wert bei 81%. Bei rund 10% der Unternehmen wird die Methode sogar bei allen Innovationsbemühungen integriert. Das unbestreitbar vorhandene innovative Potential der Wertanalyse wird also von fast allen erkannt. Bei den Unternehmen, die bisher die Wertanalyse nicht zur Innovation benutzt haben, können sich dies zumindest 5% gut vorstellen.

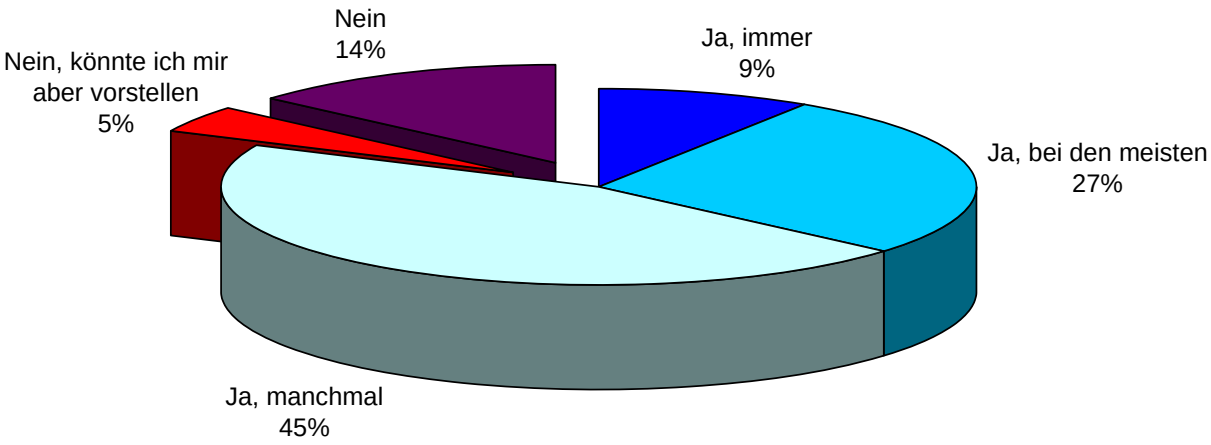


Bild 12: Verwendungshäufigkeit der Wertanalyse innerhalb des Innovationsmanagements (n = 12)

Projiziert man dies nun auf das Value Management, so ist festzustellen, dass alle Unternehmen den Managementstil bereits in ihr Innovationsmanagement integriert haben. Das Innovationspotential ist also nicht nur erkannt, sondern auch umgesetzt worden. Mehr als zwei Drittel benutzen das Value Management sogar bei den meisten Innovationen. Daraus geht hervor, dass sowohl Wertanalyse als auch Value Management zum Innovationsmanagement beitragen können. Eine entscheidende Frage dieser Studie ist allerdings, ob der Arbeitsplan der Wertanalyse bzw. des Value Managements die Grundlage aller Innovationsbemühungen

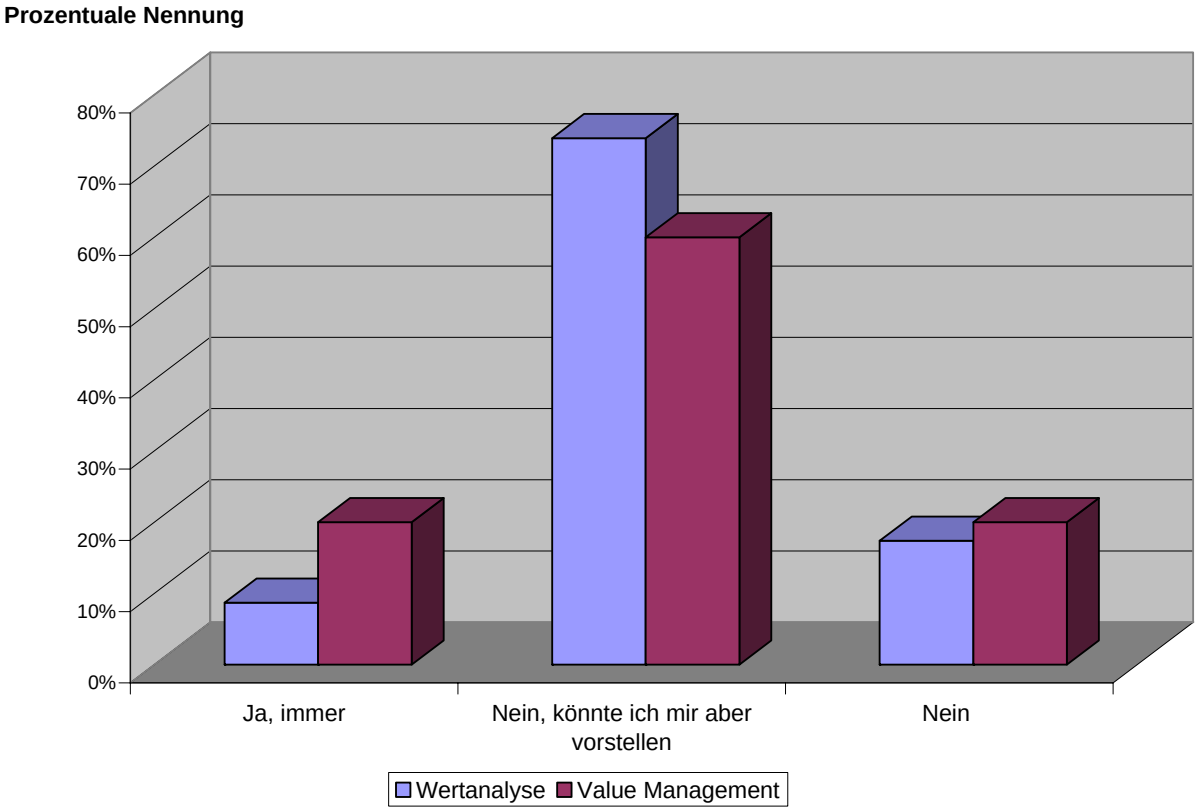


Bild 13: Eignung des Wertanalyse- und Value Management-Arbeitsplanes als grundlegender Arbeitsplan zum Innovationsmanagement (n = 28 [23 WA,5 VM])

sein kann. Bild 13 zeigt, dass dies bei beiden nur in sehr geringem Maße bereits passiert. Bei fast allen Unternehmen ist dies nicht der Fall, jedoch bestätigt ein sehr großer Teil der Unternehmen, sich dies zumindest vorstellen zu können.
Weiterhin wurde untersucht, welche Art von Innovationen realisiert werden. Mehr als 70% geben die Verbesserungsinnovationen als optimales Wertanalyseobjekt an. Eine Einschätzung, die beim Value Management gleich aussieht. Auch hier sehen knapp 50% das Haupteinsatzgebiet des Value Managements bei den Verbesserungsinnovationen. Die Eignung zu Bearbeitung von Problemstellungen im Bereich der Grundlagenforschung wird indes von den Unternehmen nicht sehr hoch eingeschätzt. So sehen ca. 65% dieses Gebiet als eines an, dessen Bearbeitung nicht mit der Wertanalyse und dem Value Management zu realisieren ist. Ein Ersetzen des Innovationsmanagements durch Value Management scheint also nicht möglich, da es sich für den Bereich der Grundlagenforschung nicht eignet. Dies bestätigt den geringen Anteil an Unternehmen, deren Grundlage des Innovationsmanagements ein wertanalytisches System ist. Der hohe Anteil an Unternehmen, die sich dies aber trotzdem vorstellen können, liegt an dem Umstand, dass knapp 70% der Unternehmen vornehmlich Verbesserungsinnovationen durchführen.

7. Unternehmen ohne wertanalytische Tätigkeiten

Die Fragestellungen in diesem Bereich zielen darauf ab, ob Unternehmen, die keine wertanalytischen Tätigkeiten verfolgen trotzdem Tendenzen von dieser aufweisen und so eine Implementierung der Methode ermöglichen. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass der Wille zu positiven Veränderungen auch in diesen Unternehmen gegeben ist. Ungefähr 80% dieser Unternehmen geben an, KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zu nutzen. Ebenso werden BVW (Betriebliches Vorschlagswesen) und FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) häufiger genannt, während die anderen Methoden kaum Berücksichtigung finden. Aber auch die Basiselemente der Wertanalyse sind zumindest rudimentär ersichtlich.

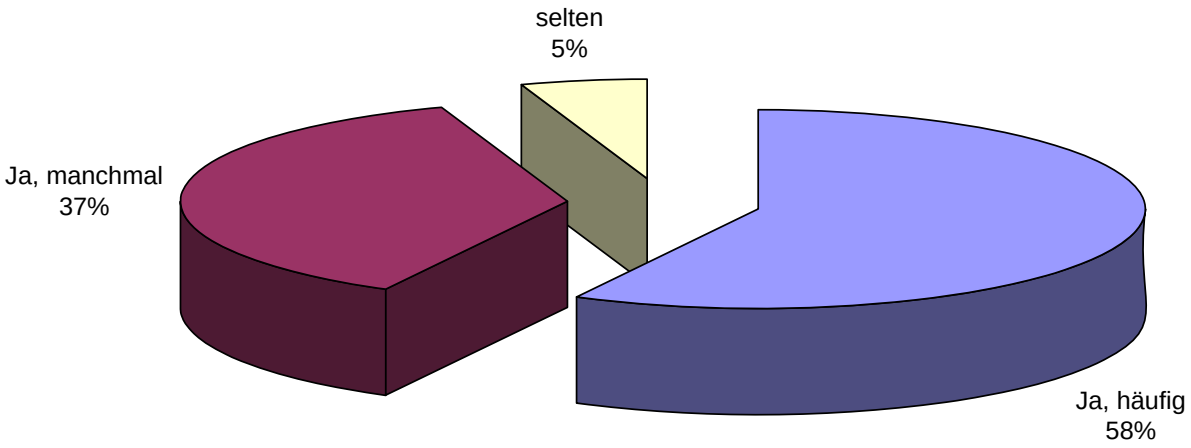


Bild 14: Verwendung der Gruppenarbeit bei Unternehmen, die weder Wertanalyse noch Value Management betreiben (n = 19)

Knapp 95% geben an, zumindest manchmal Problemstellungen in Gruppenarbeit zu lösen (siehe Bild 14). Zwei Drittel benutzen dabei sogar einen festen Arbeitsplan und 80% führen Schulungen in Problemlösungsmethoden durch. Das Einzige, was nicht realisiert wird, ist die funktionenorientierte Sichtweise bei der Lösung sich stellender Probleme. Hier geben nur etwa 30% der Unternehmen an, in Funktionen zu denken.
Bezogen auf die innovativen Bemühungen dieser Unternehmen lässt sich ein Unterschied zu den Wertanalyse-Unternehmen feststellen. Zwar werden auch hier häufig Verbesserungsinnovationen an Produkten durchgeführt, aber auch die Anpassungsinnovationen nehmen einen großen Teil der Aktivitäten in Anspruch, wie Bild 15 zeigt.

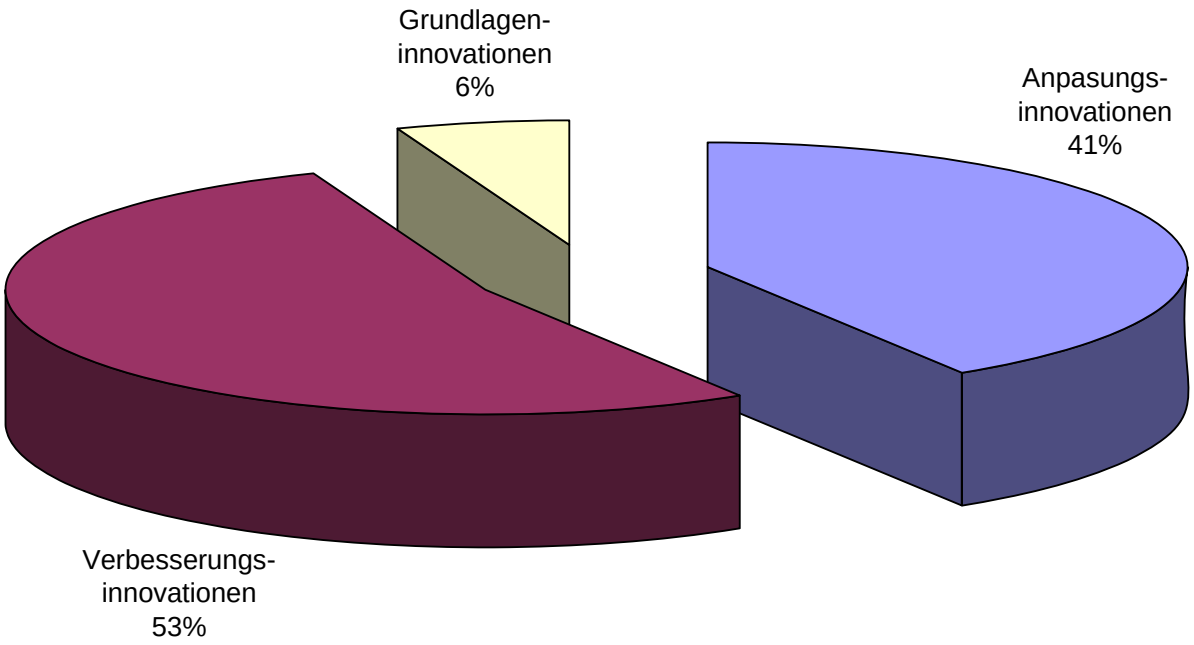


Bild 15: Innovationsarten der Unternehmen, die weder Wertanalyse noch Value Management betreiben. (n=17)

Dieser Unterschied ist allerdings nicht auf das „Nichtverwenden“ der Wertanalyse zurückzuführen, sondern wird eher durch die Unternehmensgröße bestimmt. Kleinere Unternehmen haben nicht die Möglichkeiten komplexere Projekte zu bearbeiten und können daher nur die weniger aufwendigen Anpassungsinnovationen durchführen. Ob diese jedoch immer den Objektvoraussetzungen entsprechen und so den Einsatz einer Wertanalyse möglich machen, ist zumindest fraglich.

8. Fazit

In der Literatur ist die Weiterentwicklung der Methode Wertanalyse zum universellen Lösungssystem Value Management eine Reaktion auf die stetig steigende Dynamik des Wettbewerbes einerseits und die zunehmende Komplexität des Marktes durch die Globalisierung andererseits. Dies bedeutet vor allem eine Verschiebung in der Ausrichtung des grundlegenden Systems. Die Zeit der Kostensenkung und Rationalisierung à la Miles ist sicherlich nicht zu Ende, durch eine zunehmende Verkürzung der Produktlebenszyklen jedoch muss der Wertgedanke schon in der Entwicklung ansetzen. Zudem ist eine bloße Ausrichtung an Kostensenkung oder Nutzensteigerung nicht mehr zeitgemäß. Unsere heutige Gesellschaft wird mehr denn je durch Trends bestimmt. Daher muss auch eine strategische Positionierung von Produkten Einzug in die wertanalytische Betrachtung finden. Eine Wertsteigerung soll demnach nicht mehr nur erzeugt, sondern langfristig gemanagt werden. Werkzeug der Realisation dieser Vorsätze soll das Value Management sein, das zusätzlich noch den Ruf eines universell einsetzbaren Problemlösungssystems genießt.

Die theoretischen Ausführungen zeigen das immense Potential dieses Managementstils, jedoch mangelt es offensichtlich an der Umsetzung. Die Studie zeigt, dass viele Unternehmen im Zuge des Value Managements eigentlich nur die Intensität ihrer bisherigen wertanalytischen Tätigkeiten erhöhen, was an sich sicherlich eine positive Entwicklung darstellt. Es fehlt jedoch oft eine strategische Erweiterung, die sich in neuen Zielsetzungen oder in einem Ausbau der Organisationsstruktur widerspiegelt. Dass nur wenige Unternehmen ein wirklich ganzheitliches Value Management praktizieren, liegt unter anderem aber auch an der schlechten Vermarktung der Methode. Das Fehlen geeigneter Publikationen und das Verwechseln mit anderen Systemen tragen zu einer falschen Auffassung des Value Managements bei. Viele Unternehmen erkennen in dem Begriff Value Management kein festes und definiertes System, sondern sehen es als nicht näher spezifiziertes, wertorientiertes Management im Sinne des Shareholder- / Stakeholder-Value-Ansatzes an. Selbst wenn der Managementstil als System erkannt und mit der Wertanalyse in Verbindung gebracht wird, wird das Value Management als Intensivierung der Wertanalyse bzw. als deren englische Übersetzung interpretiert. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob der Name Value Management allein in diesem Zusammenhang richtig gewählt ist. In der Literatur ist dieser Begriff schon stark mit dem Shareholder-Value bzw. mit der Betrachtung von unternehmerischen Entscheidungen durch Zahlungsreihen (z.B. ROI) besetzt. Arbeitspläne, funktionenorientiertes Denken oder Teamarbeit sind Begriffe, die man dort vergebens sucht. Vielleicht ist es sinnvoll dem Begriff Value Management durch Begriffserweiterung mehr Struktur zu geben.

Eine Verbreitung des Value Managements ist zudem eng mit der Verbreitung der Wertanalyse verbunden, da der Managementstil ebenfalls auf dieser Methode aufbaut. Die Studie zeigt, dass fast alle Unternehmen, die Value Management betreiben, vorher bereits Wertanalyse praktiziert haben. Der Zugang scheint also über die Wertanalyse zu führen. Die Einstiegsbarriere eines Direkteinstiegs zum Value Management ist deutlich höher, als dies bei Wertanalyse der Fall ist. Aufgrund der Adaption des zehn-Stufen Arbeitsplans in die Wertanalyse, sollten Anstrengungen unternommen werden, die verhindern, dass das Value Management die Methode Wertanalyse vollends verdrängt. Die Tatsache, dass in der Value Management Norm der zehn-stufige Arbeitsplan als Wertanalyse bezeichnet wird, ist nicht genügend Schutz gegen eine Verdrängung. Gerade bei kleinen und mittelständischen Betrieben sollte versucht werden, die Verbreitung der konventionellen Wertanalyse weiter voranzutreiben, um eine Basis für eventuelle Erweiterungen zu legen. Viele dieser Unternehmen besitzen nicht die erforderlichen Organisationsstrukturen für eine erfolgreiche Umsetzung von Value Management. Vor allem darf nicht der Eindruck entstehen, die Wertanalyse sei im Vergleich zum Value Management minderwertig. Für manche Kleinunternehmen ist die Wertanalyse sogar der bessere Weg, da die Kosten und der Aufwand einer gesteigerten Organisationsstruktur nicht anfallen.

Das Value Management wird als Universalsystem zur Problemlösung dargestellt. Dass der Managementstil das Potential hat, diesem Ruf gerecht zu werden, wird in der Literatur stets hervorgehoben. Die Studie weist allerdings nach, dass oft abgeänderte oder eigene Arbeitspläne benutzt werden, die auf bestimmte Problembereiche zugeschnitten sind. Im Grunde ist dies auch beabsichtigt und ein Vorteil dieser Methode, dass sie durch Variation der benutz-

ten Techniken mehrere Bereiche abdecken kann. In der Praxis scheint es aber weit verbreitet zu sein, den Arbeitsplan auf einen bestimmten Bereich abzustimmen und ihn auch ausschließlich dort einzusetzen. Bei einer solchen Ausprägung spielt auch eine kontinuierliche Weiterbildung keine Rolle mehr und das Value Management fährt sich regelrecht fest.

Bedeutet dies, dass Value Management nicht zu einem universellen Problemlösungssystem taugt? Um dies beantworten zu können, muss der Begriff differenziert werden. Das Value Management ist sicherlich kein „Allheilmittel“. Wäre dies die Intention des Value Managements, könnten ab sofort sämtliche Managementabteilungen durch dieses System ersetzt werden. In zweifacher Hinsicht wäre das jedoch nicht sinnvoll. Einerseits wird es in jedem Unternehmensbereich Probleme geben, die einen Einsatz des recht aufwendigen Arbeitsplanes nicht rechtfertigen, andererseits sind die Problemstellungen mancher Unternehmensbereiche mit diesem Managementstil schlicht inkompatibel.

Abschließend ist daher zu sagen, dass das Value Management ein sehr gutes und breit gefächertes System darstellt, um den Wert eines Unternehmens zu managen sowie zahlreiche komplexe Problemstellungen beherrschbar zu machen. Trotzdem sollte das Initiieren einer Studie kein Automatismus sein. Die Wirksamkeit des Value Management Einsatzes sollte stets kritisch analysiert werden. Um diese Erkenntnisse auch in der Praxis flächendeckend zu verbreiten, ist allerdings ein besseres „Methodenmarketing“ notwendig. Im Bestreben, die Verbreitung des Value Managements weiter zu fördern, darf aber die Wertanalyse nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Ihre Vorzüge müssen gerade den kleinen und mittelständischen Betrieben transparenter dargelegt werden.

Literatur

[1] Miles, L.D.: Value Engineering. Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung
Moderne Industrie München 1964

[2] DIN EN 12973: Value Management. Deutsche Fassung EN 12973: 2000 rev.
Beuth-Verlag, Berlin 2002

[3] VDI (Hrsg.): VDI-Richtline VDI 2800, Wertanalyse, Ausgabe 2000-05