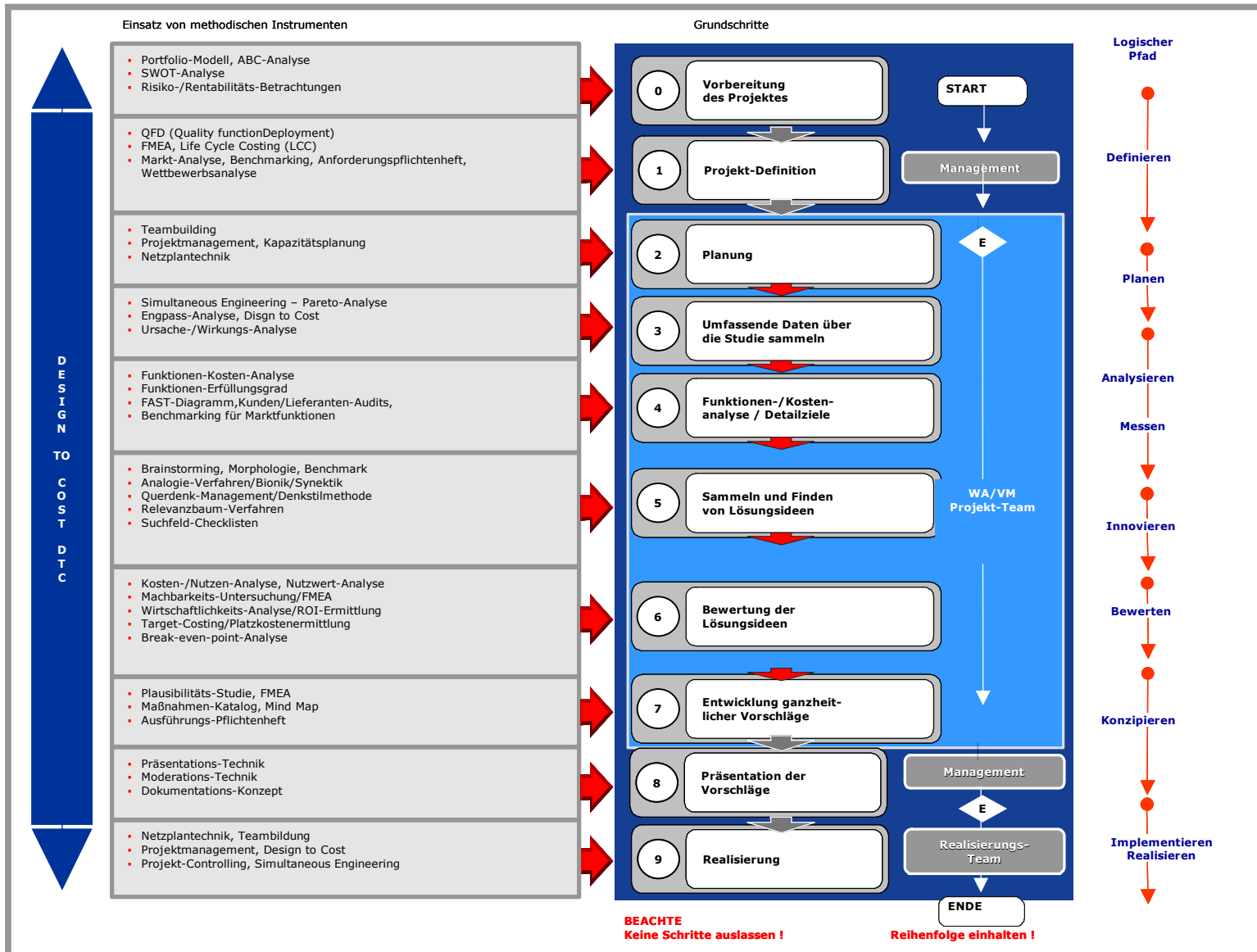


Der Wertanalyse-Arbeitsplan

Das Herz des Systems Wertanalyse/ Value Management ist der zehnstufige Arbeitsplan.

Wertanalyse/Valur Management-Arbeitsplan nach EN 12 973



Er gliedert sich in zehn logisch aufeinander abgestimmte Schrittstufen. Die Logik bestimmt die Struktur des Arbeitsplans durchgängig. Sie macht die einzelnen Schrittstufen in ihrer Sequenz so voneinander abhängig, dass alle Schritte auf dem Weg einer erfolgreichen Problemlösung zu sehen sind. Für ein systemgerechtes Vorgehen bei der Wertanalyse sind deshalb nur die beiden folgenden Regeln wichtig:

- Keine Schrittstufe sollte ausgelassen werden und
- die Sequenz der Schrittstufen sollte eingehalten werden.

Der Wertanalyse-Arbeitsplan mit den zehn zu durchlaufenden Schrittstufen ist wie ein Roter-Faden-Weg zu verstehen, dessen Ziel nur dann zu erreichen ist, wenn die Systematik nicht verlassen wird. In welcher Art der Rote-Faden-Weg des Wertanalyse-Arbeitsplans vollzogen wird und welche methodischen Instrumente in den einzelnen Schrittstufen bei der Projektarbeit zur Anwendung gebracht werden, bleibt der Methoden-Erfahrung des projektbegleitenden Wertanalyse-Moderators überlassen. Ein eindeutiges Erfolgs-Merkmal des Systems Wertanalyse/ Value Management ist, dass innerhalb der einzelnen Schrittstufen die Zielorientierung der Anwendung von methodischen Instrumenten auf die Zweckmäßigkeit in der jeweiligen Projektsituation ausgerichtet ist.

In jeder Schrittstufen-Bezeichnung ist langjährige und vielfältige praktische Projekterfahrung in der wertanalytischen Anwendung enthalten. Aufgrund eines dauerhaften Erfahrungsaustausches und einer praxisorientierten Entwicklungsarbeit in den für die Wertanalyse zuständigen Gremien des VDI wurden und werden die beschreibenden Inhalte der einzelnen Schrittstufen an die globalen Anforderungen von wertanalytischen Anwendungsfeldern adaptiert und systemgerecht innoviert. Die Entwicklung vom sechstufigen Wertanalyse-Arbeitsplan nach DIN 69 910 zum nunmehr zehnstufigen Wertanalyse-Arbeitsplan nach EN 12 973 ist eine konsequente Folge der Notwendigkeit für eine Detaillierung der einzelnen Schrittstufen. Nicht die Logik des bewährten sechstufigen Wertanalyse-Arbeitsplanes nach DIN 69910 wurde durch den neuen zehnstufigen Arbeitsplan verändert, sondern zusätzliche Schrittstufen wurden deshalb eingebaut, um eine Verbreiterung der Anwendungsfelder in ihrer Bearbeitungstiefe zweckmäßig und zielführend zu schaffen.

In den folgenden Ausführungen wird nun auf die einzelnen Schrittstufen des Wertanalyse-Arbeitsplanes erklärend eingegangen.

Die Schrittstufe 0 „Vorbereitung des Projektes“

In dieser Schrittstufe ist vorrangig der Auftraggeber oder das Auftraggeber-Gremium für das Wertanalyse-Projekt gefragt. Es müssen folgende für die Projektarbeit ausschlaggebenden Voraussetzungen geklärt werden:

- Benennung bzw. Auswahl des Projektleiters und des Wertanalyse-Moderators in seiner Aufgabenstellung als organisatorischer Koordinator und methodischer Betreuer des Projektteams und als Effizienz-Manager der durchgängigen Projektarbeit. Gegebenenfalls können die beiden vorgenannten Verantwortlichkeiten auf eine Person verlagert werden. Wichtig allerdings ist, dass die Moderations-Funktion von einer Persönlichkeit wahrgenommen wird, die die erforderliche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz für das System Wertanalyse/Value Management und für die bei Wertanalyse-Projekten anzuwendenden methodischen Instrumente mitbringt bzw. „auf der Pfanne“ hat.
- Aus dem situationsbedingten ökologischen und ökonomischen Unternehmensumfeld sind Projektbearbeitungs-Notwendigkeiten für Produktsortimente, Technologien und organisatorischen Geschäftsabläufe analytisch festzustellen. Innovations-, Diversifikations- oder Reengineering-Felder sind im Rahmen der jeweiligen Unternehmenspotentiale konzeptionell zu beschreiben und hinsichtlich des Risikos einer zu definierenden Projektaufgabe zu untersuchen.
- In einer Rentabilitätsstudie ist abzuklären, ob es sich finanziell lohnt, eine Aufgabenstellung für ein Wertanalyse-Projekt zu definieren.

Es ist von hohem Nutzen, wenn die vorgenannten Voraussetzungen für die Definition einer wertanalytischen Projektaufgabe aus der Strategie des jeweiligen Unternehmens entspringt, deren tragende Säulen autonom aus dem Wissens- und Erfahrungspotential der Unternehmensleitung entstanden sind und selbst als eigenes und spezifisches Kursbuch entwickelt wurden. Die Komplexität der Unternehmensumwelt macht es erforderlich, dass selbst entwickelte Strategien regelmäßig insbesondere hinsichtlich der jeweiligen wirtschaftlichen und politischen Marktsituation überprüft oder gegebenenfalls verändert werden.

Methodische Instrumente, die sinnvoller Weise in dieser Arbeitsschrittstufe des Wertanalyse-Arbeitsplanes zur Anwendung gebracht werden können, sind Portfolio-Modelle, die ABC-Analyse, die SWOT-Analyse sowie Risiko- und Rentabilitätsbetrachtungen.

Die Schrittstufe 1 „Projektdefinition“

Wenn in der Schrittstufe 0 „Vorbereitung des Projektes“ folgende Fragen geklärt sind, kann in die nächste Schrittstufe 1 übergeleitet werden:

- Welche Produkte, welche Technologien, welche Organisationsstrukturen, welche internen und externen Dienstleistungen werden von Märkten bzw. Kunden nicht mehr akzeptiert?
- Wo brechen die Umsätze ein und aus welchen Gründen?
- Wo und warum hat der Wettbewerb die Nase vorn?
- Wo muss innoviert werden?

- Wo muss erneuert werden?
- Wo muss repariert werden?
- Wo und warum geht der Ertrag zurück?

Checkfragenlisten sind sicherlich hilfreich, um in der Schrittstufe 1 des Wertanalyse-Arbeitsplanes die zu bearbeitende Projekt-Aufgabenstellung bzw. das Wertanalyse-Objekt so einzukreisen, dass sie mit den strategischen Vorgaben aus der Schrittstufe 0 übereinstimmt.

Checkfragen für Themen von Wertanalyse-Projekten im Produktbereich

- **Wo Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig sind (zu teuer, mangelhafte Funktionen, schlechte Qualität).**
- **Wo Produkte mit zusätzlichen Funktionen (Zusatznutzen) benötigt werden.**
- **Wo neue aussichtsreiche Betätigungsfelder für das Unternehmen gefunden werden müssen.**
- **Wo neue gewinnbringende Produkte benötigt werden.**
- **Wo Produkte zu lange Lieferzeiten haben.**
- **Wo die Entwicklung neuer Produkte zu lange dauert.**
- **Wo die Produktionskapazität zu gering ist.**
- **Wo der Umweltschutz nicht ausreichend gewährleistet ist.**
- **Wo Rüstzeiten zu lang sind.**
- **Wo die Ausschussquoten zu hoch sind.**
- **Wo Lagerbestände zu hoch sind.**
- **Wo alte Technologien durch neue ersetzt werden müssen.**
- **Wo Zukunftsstrategien entwickelt werden müssen.**
- **Wo Dienstleistungsfunktionen nicht marktgerecht verkauft werden.**

Checkfragen für ablauforganisatorische Themen von Wertanalyse-Projekten

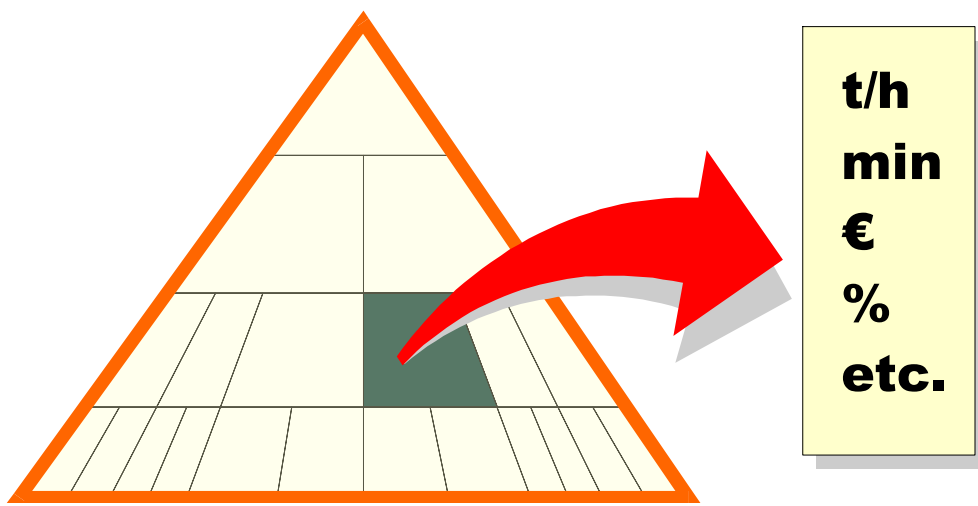
- **Wo ständig gewechselt wird.**
- **Wo ständig improvisiert wird.**
- **Wo die Arbeit sich staut.**
- **Wo oft Hektik herrscht.**
- **Wo Rückstände auftreten.**
- **Wo viel gelaufen wird.**
- **Wo immer gefragt werden muss.**
- **Wo niemand richtig Auskunft geben kann.**
- **Wo viel gesucht wird.**
- **Wo viel geredet wird.**
- **Wo Leute nie Zeit für ihre eigentliche Aufgabe haben.**
- **Wo viel gewartet wird.**
- **Wo Leute nie Zeit haben.**
- **Wo dauernd Fehler vorkommen.**
- **Wo zuviel geschrieben wird.**
- **Wo Termine nicht eingehalten werden.**
- **Wo immer wieder Überstunden gemacht werden.**
- **Wo Leute nie in Urlaub gehen.**
- **Wo viel geschimpft wird.**

Die Definition der Aufgabenstellung für das Wertanalyse-Projekt muss folgenden Detailanforderungen gerecht werden:

- Die Zielsetzungen, die im Rahmen der Aufgabenstellung zu erreichen sind, müssen möglichst quantifiziert

Mögliche Zielrichtungen für VM-Projekte

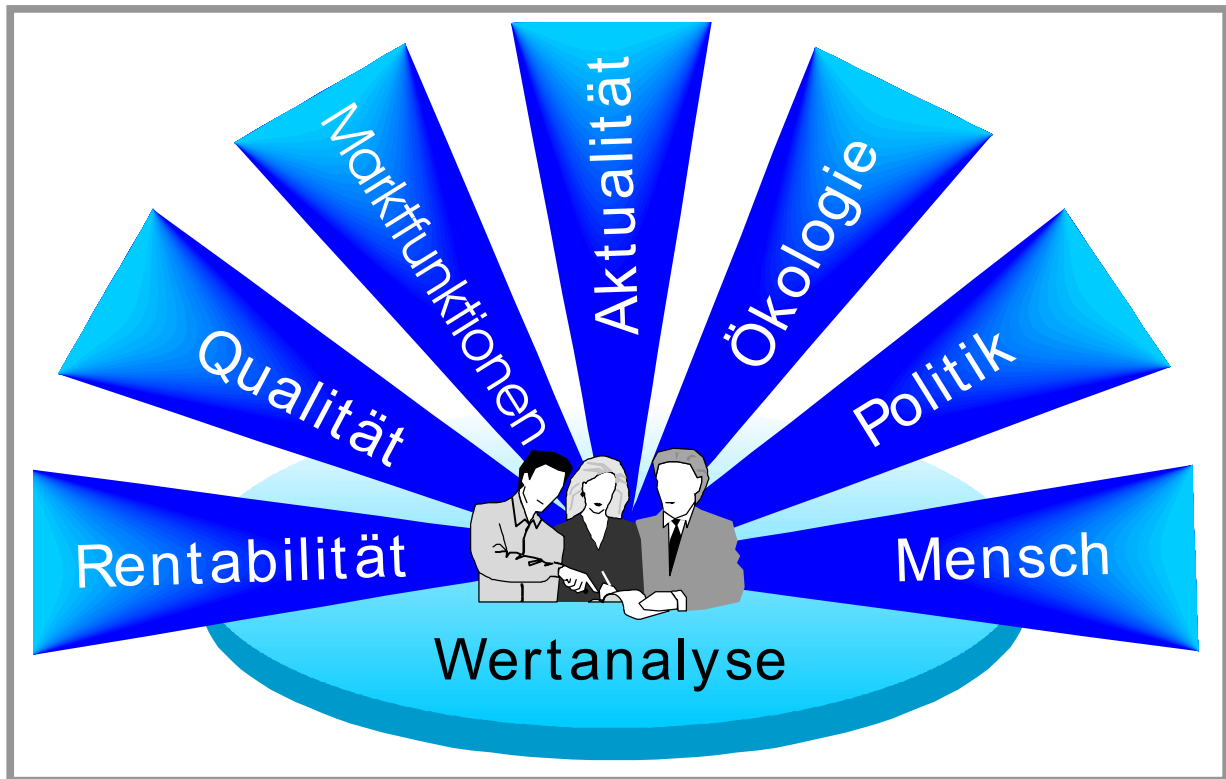
- Kostensenkung
- Funktionsverbesserungen
- Qualitätsverbesserungen
- Reklamationsreduzierung
- Terminverbesserung
- Kapazitätssteigerung
- Produktivitätserhöhung
- Ablaufzeitverkürzung
- Designverbesserung
- Neue Anwendungsmöglichkeiten
- Vorteile gegenüber der Konkurrenz



und ganzheitlich festgelegt werden. Nicht nur allein Kosten- bzw. Effizienzzielsetzungen sind deutlich zu machen, sondern auch Qualitäts-, Markterwartungs-, Aktualitäts-, Verfügbarkeit-, Zeit-, ökologische sowie humane Ziele.

(Bild 5 und 6)

Das Blickfeld des Value-Management – Bereich der stets beachteten Wertkriterien



ERMITTLUNG DES ERFÜLLUNGSGRADES PRO MARKT-FUNKTION EINES WETTBEWERBSPRODUKTES ODER EINE ANRÄHNLICHEN „BEST-PRACTICE-PRODUKTES“

Markt-Funktionen	Technische Detailanforderungen	Funktionaler Erfüllungsgrad	Erläuterungen f.d. Erfüllungsgrad-Bewertung
Öl auffangen	500 l mindestens	100 %	marktgerecht
Kabelanschluss ermöglichen	- 40 + 40 NS/MS	90 %	nur bis + 35 MS
Funktionselemente aufnehmen	Trafo/NS- bzw. MS-Schalter Gehäuse	100 %	marktgerecht montagegerecht
Trafo-Station tragen	Sand-/Kies-/Beton-Bett	100 %	marktgerecht
Transport ermöglichen	Anhebe- und Verzurr-Punkte	100 %	marktgerecht
Wasserdichtheit geben	NS-Raum = wasserdicht	100 %	marktgerecht
Korrosionsfestigkeit ermöglichen	Lebensdauer 30 Jahre RAL 3011	100 %	Umwelt- und L.D.-gerecht

ERMITTLUNG DER FUNKTIONSKOSTEN AUF BASIS DER HERSTELLKOSTENKALKULATION BEIM EIGENEN PRODUKT

Markt-Funktionen	Herstellkosten (in €) für:					Funktions-Kosten	Funktions-kosten Schwerpunkt
	Material	Verzinken	Schwei-Ben	Bitumen-Besch.	Prüfen		
Öl auffangen	30 % 243 €		25 % 88 €		30 % 135 €	466 €	2
Kabelanschluss ermöglichen	10 % 81 €		15 % 53 €		10 % 45 €	179 €	7
Funktionselemente aufnehmen	10 % 81 €		20 % 70 €		10 % 45 €	196 €	5
Trafo-Station tragen	20 % 162 €		20 % 70 €		10% 45 €	277 €	3
Transport ermöglichen	25 % 203 €		—		5 % 22 €	225 €	4
Wasserdichtheit geben	5 % 40 €		15 % 53 €		20 % 90 €	183 €	6
Korrosionsfestigkeit ermöglichen	—	100 % 550 €	5 % 18 €	100 % 280 €	15 % 68 €	916 €	1
Gesamt (€)	810 €	550 €	352 €	280 €	459 €	2.442 €	

- Für die Aufgabenstellungen müssen Schnittstellen definiert werden. Der Aufgabenumfang muss hinsichtlich seiner Projektbearbeitung machbar sein. Bei Produkt-Wertanalysen sind Produktfamilien, einzelne Produkte sowie Produktgruppen, Produktkomponenten oder Produktbereiche so abzugrenzen, dass sie nicht die Projektlaufzeit weit über ein Jahr verlängern. Dies gilt auch für technologische oder verfahrenstechnische Wertanalyse-Projekt sowie für Projekte mit strukturorganisatorischen oder ablauforganisatorischen Aufgabenstellungen. Im Sinne einer gezielten und zeitnahen Projektdurchführung ist auch hierbei eine Schnittstellen-Abgrenzung erforderlich. Kurz gesagt: Die Projektdefinition gemäß Schrittstufe 1 des Wertanalyse-Arbeitsplanes ist umfassend in Form eines Anforderungspflichtenheftes so festzulegen, dass alle Einflussfaktoren der Marktbedürfnisse, der Wettbewerbssituation, der Mengen- und Datengerüste, der Informations- und Materialflüsse, der Hard- und Software-Strukturen sowie der Wirtschaftlichkeitsbedingungen darin enthalten und zielsetzend vorgegeben sind.

Folgende methodischen Instrumente können in dem Stufenschritt 1 zur Anwendung gebracht werden:

- QFD (Quality Function Deployment)
- FMEA
- Life Cycle Costing (LCC)
- Ziele setzen,
- Markt-Analyse
- Benchmarking
- Wettbewerbsanalyse
- Anforderungspflichtenheft

Die Schrittstufe 2 „Planung“

Erst dann, wenn die Aufgabenstellung und die Ziele des durchzuführenden Wertanalyseprojektes eindeutig durch den oder die Auftraggeber festgelegt sind, kann das Projektteam in der Schrittstufe 2 gebildet werden. Da die wertanalytischen Aufgabenstellungen thematisch sehr komplex sind und deshalb immer in interdisziplinärer Teambesetzung erarbeitet werden müssen, ist die Auswahl-Entscheidung der Projektteammitglieder eine Angelegenheit des oder der Auftraggeber (Management). Ein wertanalytisches Projektteam ist mit Personen aus denjenigen Unternehmensdisziplinen zu bilden, die über Projekterfahrung und Fachkompetenz zum Projektthema verfügen. Das Projektteam sollte sich, je nach Komplexitätsgrad des Projektthemas aus maximal 8 und minimal 6 Personen zusammensetzen. Der zeitliche Ablauf für das Wertanalyse-Projekt muss durch den Projekt-Moderator in Übereinstimmung mit dem Auftraggeber geplant und hinsichtlich der erforderlichen personellen Arbeitskapazitäten budgetiert werden. In einer einführenden Kickoff-Projektsitzung, zu der die Projektteammitglieder durch das Management eingeladen werden, werden folgende Tagesordnungspunkte besprochen:

- TOP 1: Vorstellung des Projekt-Themas und der Zielsetzungen mit Klärung von offenen Fragen
- TOP 2: Vorstellung des Zeit- und des Kapazitätsplanes
- TOP 3: Thematische und organisatorische Planung der Projektteam-Sitzungen
- TOP 4: Sammlung von Arbeitspaketen, die für die erste Projektteamsitzung vorzubereiten sind und nun in der folgenden Schrittstufe 3 des Wertanalyse-Arbeitsplanes zu bearbeiten sind.

Folgende methodischen Instrumente können in dem Stufen-Schritt 2 zur Anwendung gebracht werden:

- Teambuilding
- Projektmanagement
- Netzplantechnik
- Kapazitätsplanungs-Techniken

Die Schrittstufe 3 „Umfassende Daten sammeln“

In dieser Schrittstufe beginnt die Projektteamarbeit. Alle relevanten Daten zum Projektthema werden gesammelt, durch die Teammitglieder aufbereitet und in der Projekt-Sitzung analysiert. Informationen zur IST-Situation in Bezug auf Schwächen des eigenen Produktes und Stärken der Wettbewerbsprodukte werden dargestellt und bewertet. Alle direkt das Wertanalyse-Projekt beeinflussbaren IST-Kosten werden erfasst und sortiert. Je nach Projekt-Thema können dies sein:

- Herstellkosten
- Prozesskosten
- Logistikkosten
- Materialflusskosten
- Arbeitsplatzkosten
- Entwicklungskosten
- Vertriebskosten
- Kommunikationskosten
- Kapitalbindungskosten,
- Dienstleistungskosten etc.

Aber auch der immaterielle Nutzen relevanter Daten sind in dieser Schrittstufe bezogen auf das jeweilige Projektthema zu sammeln und zu konkretisieren, wie z.B. Qualitätsmängel, Beschränkungsprobleme durch Gesetze, Richtlinien etc., Verschwendungsprobleme, lange Wege, hohe Prozess- und Durchlaufzeiten, Technologie-Probleme, Duplizitäten, Kapazitätsengpässe, Verfügbarkeits-Probleme, Informations- und Kommunikationsprobleme, Transparenz-Probleme etc..

Auch Mengengerüste bezüglich des vorgenannten Kosten- und destruktiven Nutzungsbereiches müssen quantitativ und qualitativ ermittelt werden.

Folgende methodischen Instrumente können in der Schrittstufe 3 angewendet werden:

- Pareto-Analyse
- Engpass-Analyse
- Design to Cost
- Ursache/Wirkungs – Diagramme (ISHIKAWA-Diagramm)
- Simultaneous Engineering etc.

Die Schrittstufe 4 „Funktionen-Analyse/Kosten-Analyse/Detailziele“

Unter Einbeziehung der in der vorhergehenden Schrittstufe 3 erfassten und sortierten Problemfelder hinsichtlich der Kosten, destruktiver Nutzen und der relevanten Mengengerüste erfolgt nun in der Schrittstufe 4 die wertanalytische Strukturgebung in Markt- bzw. Kunden-Funktionen. Hierbei gilt der spezifisch wertanalytische Denkansatz, dass jede Aufgabenstellung für ein Wertanalyse-Projekt in diejenigen Funktionen (Wirkungen) bzw. Anforderungen zu gliedern ist, die vorrangig den Markt bzw. den Kunden interessieren, egal, ob sich die Projekt-Themen auf Produkt-Innovationen, Produkt-Verbesserungen, Dienstleistungen, Geschäftsabläufe, Organisationsstrukturen oder Kommunikationsprozesse beziehen. Deshalb wird das jeweilige Projektthema in Markt- bzw. Kunden-Funktionen so umfassend aufgegliedert, dass keine marktrelevante Funktion vergessen wird und somit ein vollständiges marktgerechtes Anforderungsprofil vorliegt und der Ausgangspunkt für sämtliche weiteren Aktivitäten im Rahmen des wertanalytischen Vorgehens ist. Den jeweiligen Markt-Funktionen werden die relevanten Kosten zugeordnet, so dass hierdurch die Marktfunktionen-Kosten als Sollzielfeld für materielle Verbesserungsansätze aufgezeigt werden.

Desgleichen wird jede Markt-Funktion hinsichtlich ihres Funktionserfüllungsgrades bewertet, d.h. es wird abgefragt, wie ist der Markt bzw. der Kunde mit dem IST-Zustand der jeweiligen Marktfunktion zufrieden oder unzufrieden. Hierbei kommt es auf die tatsächliche Graduierung der Kundenzufriedenheit an. Deshalb ist hier die reale Bewertung des Marketing/Vertriebs-Fachmanns im Projektteam für die Beseitigung von Kundenproblemen von ausschlaggebender Bedeutung. Bei widersprüchlichen Bewertungen sollte deshalb auf direkte Kundenbefragungen zurückgegriffen werden.

Um weiter Ziel- bzw. Suchfelder zur Innovation oder Verbesserung der Markt-Funktionen in der folgenden Schrittstufe 5 des Wertanalyse-Arbeitsplanes zu erarbeiten, ist es insbesondere für Produkt-Themen zweckmäßig, die Funktionskosten und die funktionalen Erfüllungsgrade parallel zum eigenen Produkt zu analysieren und vergleichend zu bewerten.(Bild7)

Folgende methodischen Instrumente müssen in der Schrittstufe 4 zur Anwendung gebracht werden:

- Funktionen -Analyse-
- Funktionenkosten-Analyse
- Funktionen-Erfüllungsgradbewertung
- FAST-Diagramm
- Kundenbefragungs-Verfahren
- Benchmarking für Marktfunktionen
- Kunden-/Lieferanten-Audits

Die Schrittstufe 5 „Sammeln und Finden von Lösungsideen“

Nach konsequenter Bearbeitung der Schrittstufen 3 und 4 ist die Analyse des IST-Zustandes soweit aufbereitet, dass nun in der Schrittstufe 5 des Wertanalyse-Arbeitsplanes in den herausgearbeiteten SOLL-Ziel- bzw. Suchfeldern mit allen Freiheitsgraden der Kreativität Lösungsideen zu ermitteln sind. In dieser Phase des wertanalytischen Vorgehens ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass konsequent und nicht nachlassend die menschlichen Kreativitätspotentiale des Projektteams und auch Außenstehender (z.B. Kunden, Lieferanten, Technologen etc.) zum Einsatz gebracht werden. Nicht allein mit Hilfe von Brainstormings, sondern durch weiter ausholende Kreativ-Verfahren müssen Lösungsideen gesucht werden. Der Kreativprozess darf in dieser Schrittstufe nicht durch vorzeitige „Killer“- Bewertungen abgewürgt werden. Auch das Kombinieren von Lösungsideen zu Lösungsalternativen in Form von morphologischen Matrizen muss beachtet werden.

Ein breites Feld von folgenden methodischen Instrumenten kann in dieser Schrittstufe die Kreativität des Projektteams fördern:

- alle Brainstorming-Verfahren
- Morphologie
- Benchmarking
- Analogie-Verfahren
- Bionik
- Synektik
- Mindmapping
- Relevanzbaum-Verfahren etc.
- TRIZ
- Suchfeld - Checklisten

Die Schrittstufe 6 „Bewertung der Lösungsideen“

Nach der kreativen Ermittlung von gesammelten oder auch von bereits sortierten Lösungsideen in der Schrittstufe 5 setzt die „nüchterne“ Phase der Bewertung ein. Die vielen Lösungsideen werden nun nach dem Prinzip „vom Groben zum Detail“ in Bezug auf die in der Schrittstufe 1 festgelegten Zielsetzungen für das jeweilige Wertanalyse-Projekt systematisch bewertet. In der Grobbewertungsphase wird der „Weizen vom Spreu“ nach zunächst nur wenigen Kriterien getrennt. In den danach folgenden Bewertungsstufen muss die Plausibilität und die Machbarkeit der Lösungsideen oder der Lösungs-Alternativen auch hinsichtlich des Umsetzungsrisikos kritisch betrachtet werden. Selbstverständlich spielen hierbei auch Kosten und Effizienz relevante Bewertungskriterien eine entscheidende Rolle.

In dieser Schrittstufe können folgende methodischen Instrumente angewendet werden:

- Nutzwert-Analyse
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Break-Even-Point-Analyse
- FMEA
- Wirtschaftlichkeits-Analysen
- ROI-Ermittlung
- Target-Costing
- Prozesskosten-Rechnung
- Platzkosten-Rechnung etc.

Die Schrittstufe 7 „Entwicklung ganzheitlicher Vorschläge“

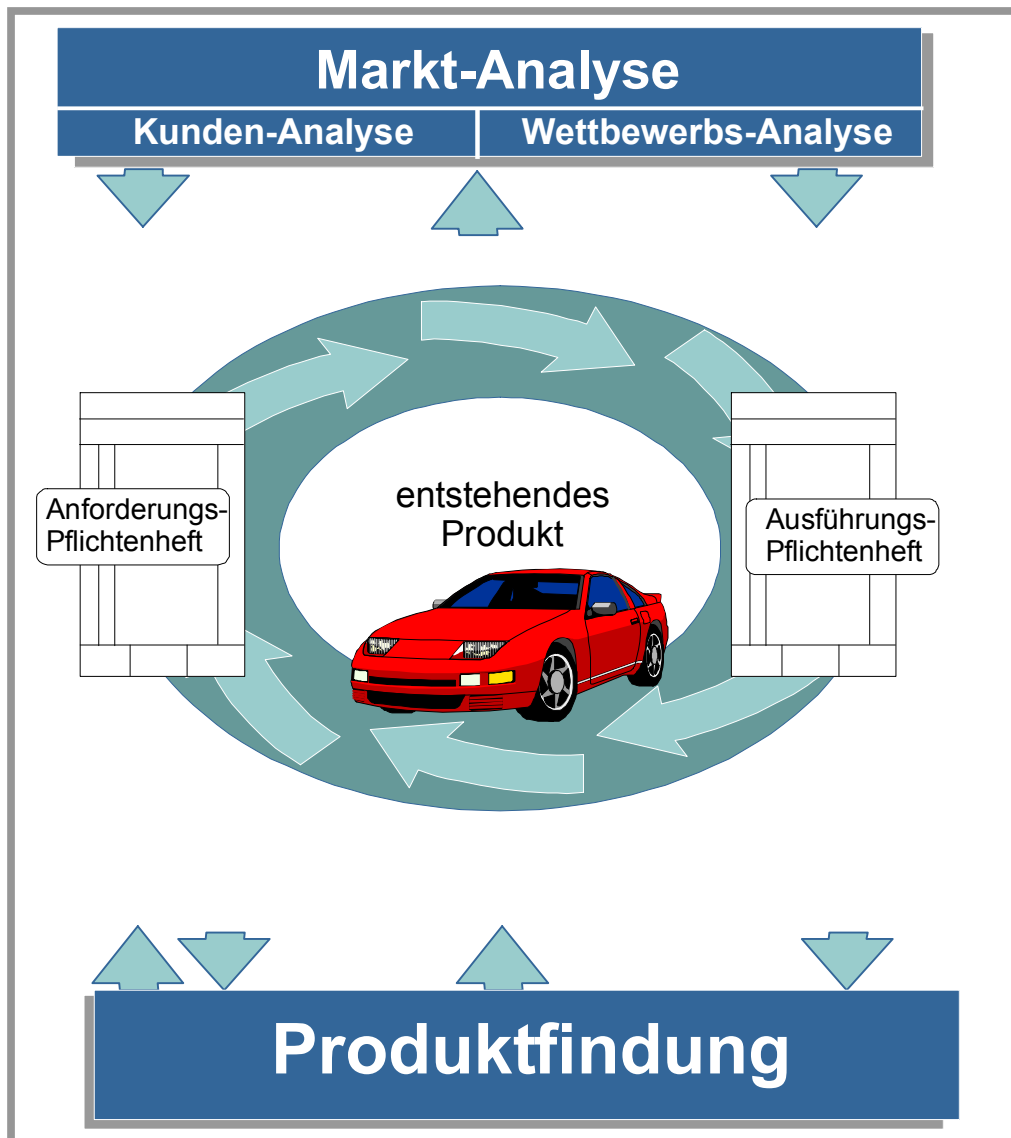
In dieser Schrittstufe wird auf die Bewertungserkenntnisse der vorangegangenen Schrittstufe 6 des Wertanalyse-Arbeitsplanes zurückgegriffen. Aus den positiv bewerteten Lösungsvorschlägen wird ein ganzheitliches Lösungskonzept zusammengestellt, das aus einzelnen Lösungsempfehlungen besteht und die jeweiligen Zielsetzungen des Projekt-Themas mindestens erfüllen bzw. verbessern müssen. Die einzelnen Lösungsempfehlungen müssen sich gegenseitig ergänzen bzw. plausibel zueinander passen. In jeder Lösungsempfehlung müssen folgende Projekt-relevanten Daten dokumentiert sein:

- Kurzbeschreibung der IST-Situation
- Kurzbeschreibung der Lösungsempfehlung
- erforderlicher Investitionskostenaufwand
- relevantes Mengengerüst
- SOLL/IST- Kosten-Rechnung mit Darstellung der Kosten- und Deckungsbeitragsverbesserung
- SOLL/IST- Nutzen-Betrachtung in Bezug auf Verbesserung des Qualitäts-/Markt-/Zeit- und Aktualitätsnutzens
- Risiko-Bewertung
- veranschlagte Realisierungszeit
- Realisierungsverantwortlicher bzw. Besetzung de Realisierungsteams

Folgende methodischen Instrumente können in dieser Schrittstufe Anwendung finden:

- Ausführungs-Pflichtenheft
- Plausibilitäts-Prüfung
- FMEA etc.

Dynamisch ablaufende Pflichtenheft-Beziehung in interdisziplinärer wertanalytischer Projektarbeit



Schrittstufe 8 „Präsentation der Vorschläge“

In der Schrittstufe 8 wird das in der Schrittstufe 7 entwickelte ganzheitliche Lösungskonzept dokumentiert und von den Auftraggebern des Wertanalyse-Projektes präsentiert. Bei der Präsentation sollte das gesamte Projektteam anwesend sein. Das in der Präsentation vorgeschlagene ganzheitliche Konzept-Ergebnis ist durch die Auftraggeber kritisch zu hinterfragen und hinsichtlich der Zielerfüllung zu bewerten. Durch die Auftraggeber muss die Entscheidung zur Realisierung des Konzept-Ergebnisses getroffen werden.

Die Schrittstufe 9 „Realisierung“

Sofern die Auftraggeber entschieden haben, das präsentierte und dokumentierte Konzept-Ergebnis gemäß dem Maßnahmenplan in die Praxis umzusetzen, muss in der anschließenden Schrittstufe 9 die Realisierung eingeleitet werden. Damit das bis zu dieser Schrittstufe erarbeitete konzeptionelle Projektergebnis nicht zum „Papiertiger“ wird, ist es als Ausführungs-Pflichtenheft nicht nur zu verstehen, sondern auch dementsprechend in die Praxis umzusetzen.

In der Realisierungsphase sind die konzeptionellen Vorgaben des Ausführungspflichtenheftes konsequent so verwirklichen, wie sie durch das Wertanalyse-Team erdacht, versuchsweise erprobt und rechnerisch ermittelt wurden. Es ist deshalb sinnvoll, wenn die Realisierungsphase weiterhin in Projektart durch ein Team vollzogen wird. Es gelten demzufolge auch jetzt die Prinzipien des Projektmanagements beginnend mit der Planung und endend mit der vollständigen Umsetzung der zu realisierenden Maßnahmen.

In dieser Schrittstufe sollten folgende methodischen Instrumente zum Einsatz gebracht werden:

- Projektmanagement
- Design to Cost
- Projekt-Controlling
- Teambuilding
- Simultaneous Engineering