

Dem Wettbewerb voraus

Von Hubertus Felmy

Markt- und Ertragschancen möglichst frühzeitig zu nutzen, ist das Ziel jedes Unternehmens. Value Management öffnet diese Möglichkeit. Dr. Marc Pauwels von Krehl & Partner zeigt, wie eine bereichsübergreifende Team- und Projektorganisation dabei hilft, den entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Herr Pauwels, Ihre Firma Krehl & Partner nennt sich «Die Value Manager». Basis dafür ist die gute alte Wertanalyse. Warum ist man nicht bei diesem eingeführten Begriff geblieben?

Die Wertanalyse kam in den 60er-Jahren aus den USA nach Europa, wurde 1973 erstmals in eine DIN-Norm (DIN 69910) gefasst und ursprünglich als reine Kostensenkungsmethode eingesetzt. Sie zielte zunächst nur auf die Wertverbesserung und Wertgestaltung von Produkten. Inzwischen geht es aber auch um die praktische Anwendung in Prozessen und Dienstleistungen. Durch den Druck der Märkte entwickelte sich aus der Wertanalyse – auch auf EU-Ebene – ein System, das heute die Elemente Wertanalyse, Wert-

Interdisziplinäre Teamarbeit als roter Faden

Hubertus Felmy, Dipl.-Ing. agr., Dipl. Arbeitswissenschaftler, Senior Consultant und Fachjournalist, Schottenteich 37, D-59494 Soest, Tel. +49(0)2921 768800, hubertusfelmy@t-online.de

gestaltung und Wertrealisierung einschließt. Das bedeutet: Managen von Werten im Sinne von Maximieren der Wertschöpfung. So kam es zu dem Begriff Value Management (VM). Wir selbst haben seit 36 Jahren in über 3000 Projekten Erfahrungen gesammelt und die Methodik ständig weiter verbessert.

Könnte man sagen, die Wertanalyse ist heute erwachsen geworden?

Ja, insbesondere deswegen, weil durch Value Management verschiedene Methoden und Konzepte gebündelt werden, um definierte Qualitäts-, Termin- und Kostenziele und somit die angestrebte Ertragsverbesserung zu erreichen. Die Umsetzung orientiert sich dabei an einem roten Faden, dem Arbeitsplan, und setzt interdisziplinäre Teamarbeit voraus.

Der Hinweis auf Teamarbeit erklärt aber noch nicht, warum es jetzt zu Ergebnissen kommt, die vorher nicht denkbar waren.

Teamarbeit bleibt in der Praxis ein Problem. In vielen Organisationen wird mit Hilfe funktionaler Aufgabenteilung geführt. Obwohl die Bedeutung von Prozessmanagement an Akzeptanz gewinnt, ist im Unternehmensalltag der Wissenstransfer nicht als Selbstläufer vorhanden. Erfahrungsaustausch jenseits von Abteilungsgrenzen setzt Vertrauensbildung und Wertschätzung untereinander voraus. Auch müssen die Anerkennung von Autorität und die Rollenklarheit im Team geregelt sein.

Die Teams brauchen aber auch die Unterstützung durch das Management ...

Vor Beginn eines VM-Projektes sollte sich die oberste Führungsebene über Möglichkeiten und Grenzen informieren. Meistens gehen erkannte Produktschwächen, Umsatzeinbußen, Marktanteilverluste, Kundenreklamationen und unerwünschte Kostenentwicklungen voraus. Das hat fast immer Veränderungen zur Folge. Daher muss die Unternehmensleitung bereit sein, auch die Konsequenzen zu tragen. Das wird insbesondere dann brisant, wenn durch ein VM-Projekt die Mitarbeiter erkennen, dass Veränderungen auch im menschlichen und personellen Bereich notwendig werden.

Auf der Grundlage welcher Kriterien entscheidet sich die Unternehmensleitung für ein VM-Projekt?

Vielfach sind die Schwachstellen im Unternehmen bekannt, so dass die Auswahl eines Objektes, etwa die eines Produktes oder eines Prozesses, nicht schwer fällt. Dann wird ein bewährter Stufenplan in

Dr. Marc Pauwels

Mitglied der Geschäftsführung Krehl & Partner in Karlsruhe und Rheinfelden (CH). Er hat sich als Verfechter und Anwender der Wertanalyse einen Namen gemacht. Im Jahr 2000 hat er seine Dissertation zum Dr.-Ing. mit dem Titel «Interkulturelle Produktentwicklung – Produktentwicklung mit Wertanalyse und interkultureller Kompetenz» vorgelegt. Unter anderem fungiert er als Sprecher des VDI-Kompetenzfeldes Wertanalyse.

Info: Krehl & Partner GmbH, Die Value Manager, Kriegsstr. 113, D-76135 Karlsruhe, Tel. +49 (0)721 830890-0 Krehl & Partner (Schweiz) GmbH, Zeisigweg 7, CH-4310 Rheinfelden, Tel. +41 (0)61 833 11 03, www.krehl-und-partner.de

Projekttablauf/Wertanalyse und Value Management

Projekt vorbereiten

- Aufgaben definieren
- Ziele fixieren
- Vorgehen festlegen
- Aufgabenumfang und Schnittstellen klären
- Beteiligte Stellen abstimmen
- Abläufe festlegen

Analyse Ist-Strukturen/-Daten

- Problemanalyse
- Funktionsanalyse
- Kostenanalyse
- Kosten/Funktion
- Marktfaktoren/ Erfüllungsgrad
- Stückzahlen
- Wettbewerbs- und Fremderzeugnis-Analyse
- Technische Trends
- Einkaufsanalysen

Prüfung der Aufgabenstellung und Zielsetzung

- Soll-Funktion
- Soll-Kosten
- Aufgaben- und Zielstrukturierung
- Gestaltungsfelder
- Schwerpunkte
- Arbeitsrichtungen
- Erstes grobes Pflichtenheft

Gang gesetzt, der mit der Entscheidung durch die Geschäftsleitung beginnt und mit der Präsentation von Ergebnissen endet. Ein häufig wiederkehrendes Grobziel betrifft das Reduzieren der variablen Herstellkosten eines Produktes beziehungsweise der variablen Kostenanteile eines Prozesses oder einer Dienstleistung um einen bestimmten Prozentsatz. Dieser liegt in den meisten Fällen deutlich über 15 Prozent.

Worauf kommt es bei der Realisierung eines solchen Projekts besonders an?

Es gilt der Grundsatz «So gut wie nötig, so unaufwändig wie möglich» und damit auch die Vorgehensweise vom Groben zum Feinen. Am Anfang, manchmal während des gesamten Projektes, sind Interessenkonflikte, die durch die Teamarbeit unterschiedlicher Abteilungen entstehen, zu lösen. Dazu muss das Verhältnis von Information und Kommunikation ausbalanciert werden, auch im Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretern im Betrieb. Zu den wichtigsten Aufgaben im Vorfeld zählen: Auswahl der Teammitglieder und der für die Umsetzung Verantwortlichen sowie Festlegung von Zielen und Teilzielen, zeitliche Be-

grenzung, Training, Durchführung, Feedbackschlaufen, Bekanntgabe von Meilensteinen.

Was sind häufig wiederkehrende Knackpunkte in der Projektarbeit?

Bekannte Engpässe sind die Eignung des Projektleiters und die des Moderators. Beide müssen mit dem Unternehmensumfeld vertraut, psychologisch geschult, als erfahrene Persönlichkeiten anerkannt und mit der Methodik des Value Management vertraut sein. Ein weiterer Faktor ist die generell knapp bemessene verfügbare Zeit. Das gilt sowohl für die Gesamtdauer als auch für die Arbeitszeit der Teilnehmer. Jede Sitzung bedeutet ja für die Mitglieder des Teams eine zusätzliche Leistung.

Zählt nicht auch die innere Blockade der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen zu den K.-o.-Kriterien?

Ohne Überzeugungsarbeit und soziale Kompetenz der Führungskräfte besteht durchaus die Gefahr des Scheiterns. Das Team muss Notwendigkeit und Zusammenhänge

im Unternehmensumfeld erkennen können, sich mit den neuen Aufgaben identifizieren, Teilerfolge erleben und Anerkennung für die Leistung erhalten.

Es ist oft von Synergieeffekten die Rede, die sich durch Teamarbeit erzielen lassen. Trifft das zu?

Ja! Sehr oft lässt sich in Projekten beobachten, wie eine von einem einzelnen Teammitglied eingebrachte Idee innerhalb kürzester Zeit vom gesamten Team aufgegriffen und gemeinschaftlich weiterentwickelt wird. So entsteht Neues durch Synergie. Damit diese Effekte zustande kommen, muss das im Team vorhandene Einzelwissen aus den verschiedenen Fachgebieten zu Tage gefördert werden. Dabei spielt der Teammoderator eine entscheidende Rolle.

Der Einsatz von Value Management ist mit Aufwand verbunden. Wie lässt sich die Wirtschaftlichkeit bewerten?

Bei komplexen VM-Projekten muss eine Potenzialanalyse vorgeschaltet werden. Der Projekterfolg ist davon abhängig, dass die verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt und gegeneinander abgewogen werden. Dazu gehören die ganzheitliche Darstellung der erfolgsbestimmenden Einflüsse und die Beurteilung von Chancen und Risiken.

Bekommt Value Management nicht durch die Globalisierung eine ganz neue Dimension?

Das ist einer der Gründe, weshalb sich so viele Unternehmen heute mit dieser Methode befassen. Durch die vielfältigen internationalen Beziehungen gibt es Menschen aus fremden Kulturkreisen, zum Beispiel bei Fusionen, Kooperationen oder strategischen Allianzen, die noch nie zuvor miteinander gearbeitet haben. Gelingt es, kultur- und länderübergreifend eine Atmosphäre zu schaffen, in der Kreativität und Teamarbeit gefördert werden, können langfristig Wettbewerbsvorteile erzeugt werden.

