



## Value Management Kongress 2003 in Graz

### Eröffnungsrede von Dr. Marc Pauwels

Krehl & Partner Unternehmensberatung  
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG  
Kriegsstraße 113 - D-76135 Karlsruhe  
Fon: +49 (0) 721 - 830 890 - 0 Fax: 85 69 21

Krehl & Partner (Schweiz) GmbH  
Mellingerstrasse 207 - CH-5405 Baden-Dättwil  
Fon: +41 (0) 56 - 430 96 46 Fax: 430 96 47

e-mail: [kontakt@krehl.net](mailto:kontakt@krehl.net)  
<http://www.krehl.net>

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute ist ein Tag, an dem ich mich sehr freue.

Ich freue mich, hier in Graz sein zu dürfen, um den Value Management Kongress 2003 zu eröffnen.

Ich freue mich, dass Wertanalyse/Value Management immer noch, aber auch wieder stärker einen eigenen Kongress wert ist.

Ich freue mich, dass so viele Interessenten den Weg zu diesem Kongress gefunden haben.

Und ich freue mich, mit Gleichgesinnten und solchen die es werden wollen die nächsten 2 Tage gemeinsam zu verbringen, zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen.

Value Management: Worum geht es bei Value Management überhaupt? Was ist das Neue im Vergleich zu Wertanalyse? Ist Wertanalyse tot? Und Value Management noch nicht am Leben?

Viele Fragen, die man immer wieder hört, ja, die auch in sogenannten „Insiderkreisen“ oft zu heißen Diskussionen führen.

Fangen wir doch vorne an!

1948, da liegt der Anfang. Larry Miles entwickelt die Wertanalyse bei General Electric als reine Kostensenkungsmethode. 1948 markiert damit die Keimzelle für den weltweiten Siegeszug der Wertanalyse. Sie wird in vielen Ländern eingesetzt, sie wird stetig weiterentwickelt und in wachsendem Maße auch außerhalb reiner Fertigungsbetriebe eingesetzt.

Im deutschsprachigen Raum sind es die späten 60er Jahre, in denen Wertanalyse so richtig Fuß fasst. Übrigens auch der Start von Krehl & Partner, um einmal kurz Product Placement in Eigenwerbung zu betreiben. Es entstehen Arbeitskreise, Normen, Richtlinien und was noch viel wichtiger ist: Die Wertanalyse wird gelehrt und angewendet. Jeder weiß, was es ist und warum man so gute Erfolge damit erzielen kann.

Diese Zeit müsste irgendwie bis in die frühen 80er gereicht haben. Aber ich muss an der Stelle zugeben,

dass ich das nicht 100%ig bestimmen kann. Es war ein schleichender Prozess. Es gab immer mehr neue Methoden, die nicht immer neue Erkenntnisse mit sich brachten, sondern nur neue Namen. Die Wertanalyse galt als nicht mehr zeitgemäß. Es mussten andere Begriffe, Titel, „Eye Catcher“ her, um zu zeigen, dass sich die Unternehmen mit modernen Themen beschäftigen und zukunftsorientiert sind.

Dieser Trend spiegelte sich auch in der Öffentlichkeitsarbeit wider. Aus heutiger Sicht muss auch der VDI zugeben, dass die Wertanalyse-Kongresse immer mehr an Authentizität verloren haben. So hieß der Wertanalyse-Kongress 1986 auch so. 1988 hieß er schon „Potenziale nutzen mit Erfolgsgarantie“ und nur im Untertitel Wertanalyse-Kongress. Der Höhepunkt war 1992 erreicht mit der Tagung: „Schlanke und effektive Unternehmung“. Kein Wort mehr von Wertanalyse! Nur der Versuch, den aktuellen Zeitgeist zu treffen. Auch in der Organisation des VDI findet man das Kompetenzfeld Wertanalyse/Value Management erst nach Suchen innerhalb der VDI-GSP. Früher gab es mal ein Zentrum Wertanalyse.

Aber, sehr geehrte Damen und Herren, diese Aussagen sollen nicht als Wehklagen verstanden werden! Nur als ein Lebensabschnitt der Wertanalyse hier im deutschsprachigen Raum! Wir als Wertanalytiker machen auch in der Wertanalyse-Anwendung diesen Schritt: „Objektsituation analysieren“. Aber sofort danach schauen wir nach Vorne („Soll-Zustand definieren“) und suchen nach einer optimalen Lösung.

Also: Es tut sich etwas! Das Vehikel gewinnt wieder an Fahrt. Seit Anfang der 90er wird im europäischen Kontext das Value Management vorbereitet und entwickelt. Und wenn lange Zeit einiges nicht klar war, so stand von vorne herein fest, dass Wertanalyse die Basis und das Kernelement des Value Managements ist. Das Ziel war und ist, die Wertanalyse als Methode weiterzuentwickeln, aber auch um eine europäische Basis für einheitlichen Sprachgebrauch, Ausbildungssystem und gemeinsamen Erfahrungsaustausch zu schaffen. Und diese Ziele sind meiner Ansicht nach erreicht!

Value Management stellt einen aktuellen Management-Ansatz dar, der Unternehmen auch in einer sich dynamisch verändernden Umwelt Wettbewerbsvorteile verschafft.

„Value Management ist ein Managementstil, der besonders geeignet ist, Menschen zu motivieren, Fähigkeiten zu entwickeln sowie Synergien und

Innovationen zu fördern, jeweils mit dem Ziel, die Gesamtleistung einer Organisation zu maximieren. Auf die Führungsebene angewendet, fußt Value Management auf einer wertorientierten Organisationskultur unter Berücksichtigung des Wertes sowohl für Anspruchsgruppen (Stakeholder) als auch Kunden.

Auf der Ausführungsebene (projektorientierte Aktivitäten) bringt Value Management darüber hinaus geeignete Methoden und Werkzeuge zur Anwendung“. (EN 12973)

Value Management ist ein Ansatz, der vom Management verlangt, alle Handlungen auf Grund eines Wert- und Funktionenkonzeptes in Übereinstimmung mit den allgemeinen Unternehmenszielen durchzuführen. Die Führungsebene muss ein optimales Umfeld für das Entstehen einer Wertekultur, die alle Mitglieder der Organisation einbezieht, unterstützen. Die Verantwortung des Managements umfasst grundsätzlich zwei Bereiche (EN 12973):

- Tägliche Führungsaufgaben, bei denen das Management die Value Management-Prinzipien intuitiv anwendet
- Spezifische Managementprojekte, bei denen das Management die Value Management-Methoden formal anwendet

Value Management unterscheidet sich von anderen Management-Systemen vor allem dadurch, dass es die folgenden vier „Schlüsselprinzipien“ - die für sich allein auch in anderen Management-Ansätzen zu finden sind - konsequent miteinander kombiniert:

- ein auf dem Wert gegründeter Management-Stil
- positive menschliche Dynamik (Verhaltensweisen)
- Beachtung des Umfelds einer Organisation
- wirksame Anwendung von Methoden und Werkzeugen

Der Management-Stil soll die Anwendung des Wert- und Funktionskonzeptes in allen Bereichen einer Unternehmung sicherstellen. Dabei sollen die Anforderungen des Kunden im Mittelpunkt stehen, die innovativ und kreativ in Form von Teamarbeit gelöst werden sollen.

Die positive menschliche Dynamik (Verhaltensweisen) soll unterstützt werden, indem optimale Voraussetzungen für ein Arbeiten und Entscheiden im Team in der Unternehmung geboten wird und auch der Mut zu Veränderungen gefördert wird. Durch die Beachtung des Umfelds einer Organi-

sation ergeben sich Chancen und Gefahren, die nur schwer beeinflussbar sind, aber bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen.

Letztlich ist die wirksame Anwendung von Methoden und Werkzeugen einer der Schlüssel zum Erfolg des Value Management, indem eine Vielzahl von Methoden nicht isoliert, sondern ganzheitlich mit den Organisationszielen übereinstimmend zur Anwendung kommen.

Das ist Value Management. Da soll die Reise inhaltlich hingehen. Die Basis ist gelegt, durch die langjährige und gute Anwendung der Wertanalyse, die in ihrer letzten Entwicklungsstufe (VDI 2800) sehr nah an die Beschreibung des Value Management (EN 12973) heranreichte.

Doch es stellt sich natürlich die Frage, an welchem Punkt der Reise wir stehen. Und wie viele der potenziell Interessierten die Reise mitmachen. Oder ist der Reiseführer evtl. mit dem Flugkapitän und den Stewardessen allein unterwegs? Das wäre fatal!

Nehmen wir doch den vorhin von mir leicht geschimpften VDI. Sicherlich waren die Aktivitäten - und was viel wichtiger ist: die daraus zu entstehenden Ergebnisse - in den Jahren 1996 bis 2000 nicht gerade so berauschend. Man hat sich in den Arbeitskreisen verzettelt und nicht immer eine klare Linie gefahren. Dies hatte aber zahlreiche Gründe und ist nicht allein auf die Wertanalyse zu beziehen. Aber seither tut sich wieder einiges. Das Kompetenzfeld (der Name ist übrigens ganz bewusst Wertanalyse/Value Management) hat sich neu strukturiert, die Aufgaben neu aufgenommen. Es gibt wieder explizite Wertanalyse-Praxis Tagungen, die für die zur Zeit sinkende Bereitschaft an Tagungen teilzunehmen relativ gut besucht sind. Und es besteht und lebt das neue - an der EN 12973 angelehnte - Lehrgangskonzept. Durch dieses Lehrgangskonzept wird EU-weit eine gute und konsistente Qualität garantiert. Auch wird das Länder-Hopping möglich, d.h. ich kann die Module in unterschiedlichen Ländern absolvieren und diese werden dann anerkannt.

So durfte ich beispielsweise Anfang Mai 24 Teilnehmern am Basisseminar die Wertanalyse/Value Management näher bringen. Insgesamt gibt es schon über 30 zertifizierte PVM und TVM.

Wertanalyse/Value Management wird aber auch von anderen Seminaranbietern angeboten. Euroforum, REFA, MTM, SWME, etc.

Krehl & Partner wird auch wieder verstärkt nach

Inhouse-Seminaren gefragt und das trifft auch auf Kollegen von uns zu.

Die Wertanalyse-Anwendung und damit meine ich die explizite Anwendung wird auch wieder verstärkt gefordert.

All dies sind Anzeichen, dass Wertanalyse/Value Management wieder richtig aufgegleist ist.

So weit so gut!

Kommt von meiner Seite abschließend noch eines hinzu: Wir gemeinsam müssen verhindern, dass dieser zweite Siegeszug von Wertanalyse/Value Management ins Stocken gerät. Wir gemeinsam müssen dafür sorgen, dass Wertanalyse/Value Management ins Licht der Öffentlichkeit und in die Chefetagen der Unternehmen und Verwaltungen kommt. Wir gemeinsam müssen mehr über die Erfolge von Wertanalyse/Value Management berichten. Eine Aufgabe, die einer allein nicht bewältigen kann, wo einfach eine geballte Kraft durch das gemeinsame Ringen um den Erfolg von Vielen angreifen muss.

Und da sind wir schon wieder bei Wertanalyse/Value Management selbst. Bei einem der Erfolgsfaktoren, der Teamarbeit.

Und wir sind auch wieder beim Beginn meiner Ausführungen:

Ich freue mich, heute den Tag nutzen zu können, um

- zu erleben, wo Wertanalyse/Value Management erfolgreich eingesetzt werden kann und wird,
- wo und wie Wertanalyse/Value Management weiter entwickelt werden kann,
- zu erfahren, was die einzelnen Teilnehmer hier zusammen bringt,
- im informellen Teil des Tages sowie Morgen den für unsere Arbeit und für das zu erreichende Ziel besonders wichtigen persönlichen Kontakt und Erfahrungsaustausch zu bekommen.

Ich wünsche Ihnen allen und mir einen schönen, informativen und erfolgreichen Kongress!