

Value Management

Deutsche Fassung EN 12973:2000 rev

DIN
EN 12973

ICS 03.100.40

Ersatz für
DIN EN 12973:2000-07

Value Management; German version EN 12973:2000 rev

Management par la valeur; Version allemande EN 12973:2000 rev

Die Europäische Norm EN 12973:2000 hat den Status einer Deutschen Norm.

Vorwort

Diese Norm wurde vom CEN/TC 279 erarbeitet. Sie enthält die Deutsche Fassung von EN 12973:2000, deren deutscher Text überarbeitet wurde.

Ein nationales Arbeitsgremium für dieses Thema gibt es in Deutschland auf Normungsebene mangels Interesse nicht mehr. Deutschland hat sich deshalb bei der formellen Abstimmung zum prEN 12973 enthalten. Interesse und Aktivitäten sind jedoch beim VDI und beim Österreichischen Normungsinstitut zu verzeichnen.

Änderungen

Gegenüber DIN EN 12973:2000-07 wurden folgende Berichtigungen vorgenommen:

- a) Tabelle A.6 ergänzt.
- b) Layout überarbeitet.

Frühere Ausgaben

DIN EN 12973:2000-07

Fortsetzung 62 Seiten EN

Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)
im DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

– Leerseite –

Deutsche Fassung

Value Mangement

Value Management

Management par la valeur

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 7. Oktober 1999 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist.

Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Schweiz, Spanien, der Tschechischen Republik und dem Vereinigten Königreich.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: rue de Stassart, 36 B-1050 Brüssel

Inhalt

	Seite		Seite
Vorwort	3	6.2.2.2 Funktionenanalyse und Value Management	26
Einleitung	5	6.2.3 Funktionenkosten (FK)	27
1 Anwendungsbereich	7	6.2.3.1 Darstellung	27
2 Normative Verweisungen	7	6.2.3.2 Funktionenkosten und Value Management	27
3 Benennungen und Definitionen	7	6.2.4 Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB)	27
4 Die Grundsätze des Value Management	8	6.2.4.1 Darstellung	27
4.1 Schlüsselprinzipien	9	6.2.4.2 Funktionale Leistungsbeschreibung und Value Management	28
4.2 Wertziele im Value Management	10	6.2.5 Design to Cost (DTC)/Design to Objectives (DTO)	28
4.3 Anforderungen	10	6.2.5.1 Darstellung	28
4.3.1 Rahmenstruktur	10	6.2.5.2 Design to Cost und Value Management	28
4.3.2 Geisteshaltung und Sachkenntnis	11	Anhang A (informativ) Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Management (VM) anzuwenden sind	29
4.4 Das Wertkonzept	12	A.1 Spezifische Wertmethoden und Werkzeuge	29
4.4.1 Wert	12	A.1.1 Wertanalyse (WA)	29
4.4.2 Bedürfnis	13	A.1.1.1 Darstellung	29
4.4.3 Funktionen	14	A.1.1.2 Detaillierte Beschreibung	29
4.4.4 Ressourcen	15	A.1.2 Funktionenanalyse (FA)	38
4.4.5 Wertvergleich	15	A.1.2.1 Darstellung	38
4.5 Der Value Management-Ansatz	16	A.1.2.2 Detaillierte Beschreibung	39
5 Die Anwendung von Value Management	16	A.1.3 Funktionenkosten (FK)	47
5.1 Anwendung der Grundsätze	17	A.1.3.1 Darstellung	47
5.2 Die Value Management-Rahmenstruktur	19	A.1.3.2 Detaillierte Beschreibung	48
6 Value Management-Methoden und -Werkzeuge	25	A.1.4 Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB)	49
6.1 Eine Auswahl von Methoden, die bei Value Management üblicherweise zur Anwendung kommen	25	A.1.4.1 Darstellung	49
6.2 Spezifische Wertmethoden und Werkzeuge	25	A.1.4.2 Detaillierte Beschreibung	49
6.2.1 Wertanalyse (WA)	25	A.1.5 Design to Cost (DTC)/Design to Objectives (DTO)	56
6.2.1.1 Darstellung	25	A.1.5.1 Darstellung	56
6.2.1.2 Wertanalyse und Value Management	26	A.1.5.2 Detaillierte Beschreibung	56
6.2.2 Funktionenanalyse (FA)	26	A.2 Andere Methoden und Werkzeuge	61
6.2.2.1 Darstellung	26		

Vorwort

Diese Europäische Norm wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 279 „Value Management-Wertanalyse, Funktionenanalyse“ erarbeitet, dessen Sekretariat von AFNOR gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Oktober 2000, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Oktober 2000 zurückgezogen werden.

Entsprechend der CEN/CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Luxemburg, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Schweiz, Spanien, die Tschechische Republik und das Vereinigte Königreich.

Das Ziel dieser Norm ist, Value Management (VM) darzustellen, zu definieren und zu erläutern sowie die Grundkonzepte der bei seiner Anwendung am häufigsten verwendeten Methoden und Werkzeuge vorzustellen.

Historischer Hintergrund

Value Management ist ein Managementstil, der aus Vorläufermethoden entstanden ist, die auf dem Wert- und Funktionenansatz basieren. Wegbereiter dieser Methoden war Lawrence D. Miles, der in den 40er- und 50er-Jahren die Wertanalyse- (WA-) Technik als Methode der Wertverbesserung bestehender Produkte entwickelte. Anfänglich wurde Wertanalyse hauptsächlich angewendet, um unnötige Kosten zu identifizieren und zu eliminieren. Wertanalyse ist aber gleichermaßen erfolgreich bei der Verbesserung der Funktionenerfüllung und der Ansprache anderer Ressourcen als der Kosten. Im Laufe ihrer Entwicklung erweiterten sich die Anwendungsbereiche der Wertanalyse von Produkten auf Dienstleistungen, Projekte und Verwaltungsabläufe. Gleichzeitig entstanden andere auf dem Wert- und Funktionenkonzept beruhende Methoden und Managementtechniken, wie z. B. Design to Cost (DTC) und die Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB).

Die Norm richtet sich primär an folgende drei Anwendergruppen:

- Führungskräfte, die den Wert ihrer Organisation und die Zufriedenheit ihrer Kunden erhöhen wollen, indem sie das Wert- und Funktionenkonzept zur Grundlage ihrer Entscheidungsfindung machen
- Alle jene, die mit der formellen Anwendung von Value Management-Methoden innerhalb spezifischer Projekte befasst sind, wobei hier sowohl Generalisten als auch Spezialisten angesprochen werden
- Alle jene, die mit der Entwicklung oder Schulung von Value Management befasst sind

Die Norm ist so aufgebaut, dass in der Einleitung dargestellt wird, warum Value Management für das Management von Bedeutung ist. In Abschnitt 4 wird erläutert, was Value Management ist, und Abschnitt 5 zeigt auf, wie Value Management angewendet werden sollte (siehe **Bild 1**).

**Bild 1 – Aufbau dieses Dokuments**

Die europäische Value Management-Norm wurde entwickelt, um einheitliche Begriffe, ein gemeinsames Vorgehen bei der praktischen Anwendung und das höchstmögliche Niveau an Sachkenntnis und Wirksamkeit in ganz Europa zu fördern.

Diese Norm ist eine Weiterentwicklung vorangehender Wertanalyse-Normen.

Sie integriert die Vornormungsarbeit, die von der Europäischen Kommission gefördert wurde, mit der Normungsarbeit des CEN/TC 279 und bezieht sich insbesondere auf die Norm EN 1325 „Value Management, Wertanalyse, Funktionenanalyse Wörterbuch“, deren erster Teil „Wertanalyse und Funktionenanalyse“ bereits veröffentlicht wurde.

Einleitung

Das Wertkonzept beruht auf der Beziehung zwischen der Befriedigung vieler unterschiedlicher Bedürfnisse und den hierzu eingesetzten Ressourcen. Je weniger Ressourcen eingesetzt werden oder je größer die Bedürfnisbefriedigung ist, um so höher ist der Wert. Anspruchsgruppen (Stakeholder) oder interne und externe Kunden können jeweils unterschiedlicher Ansicht darüber sein, was Wert bedeutet. Das Ziel von Value Management ist, diese Unterschiede miteinander in Einklang zu bringen und eine Organisation nachhaltig in die Lage zu versetzen, den größtmöglichen Fortschritt in Richtung der festgelegten Ziele unter Einsatz eines Minimums an Ressourcen zu erreichen.

Value Management ist ein Managementstil, der besonders geeignet ist, Menschen zu mobilisieren, Fähigkeiten zu entwickeln sowie Synergie und Innovation zu fördern, jeweils mit dem Ziel, die Gesamtleistung einer Organisation zu maximieren. Value Management stellt einen neuen Weg zur Nutzung vieler vorhandener Managementmethoden dar. Value Management steht in Einklang mit dem Qualitätsmanagement und hat sich in einem breiten Einsatzbereich erfolgreich bewährt.

Auf der Führungsebene angewendet, basiert Value Management auf einer wertorientierten Organisationskultur unter Berücksichtigung des Wertes für Anspruchsgruppen und Kunden. Auf der Ausführungsebene (projektorientierte Aktivitäten) bringt Value Management darüber hinaus geeignete Methoden und Werkzeuge zur Anwendung.

Eine Entscheidung, die ein Topmanager (leitende Führungskraft) zu treffen hat – wie zum Beispiel die Festlegung einer Geschäftsstrategie, die Entwicklung eines neuen Produktes oder der Abschluss eines Finanzierungsübereinkommens – erfordert ein konsequentes Vorgehen beim Ansprechen des Problems. Durch Value Management werden auf ganzheitliche Weise Managementziele angesprochen, positive menschliche Dynamik gefördert sowie interne und externe Umfeldbedingungen berücksichtigt und gezielt Methoden und Werkzeuge zur Ergebnisverwirklichung bereitgestellt.

Durch die Anwendung von Value Management werden vor allem folgende sichtbare Erfolge erzielt:

- Bessere Geschäftsentscheidungen durch die Schaffung einer sicheren Entscheidungsbasis für die Entscheidenden
- Erhöhte Wirksamkeit durch die bestmögliche Nutzung begrenzter Zeit und Ressourcen
- Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen für externe Kunden durch das vollständige Erfassen und die richtige Gewichtung der tatsächlichen Kundenbedürfnisse
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch die Förderung technischer und organisatorischer Innovationen
- Eine allgemeine Wertkultur zur Erreichung eines besseren Verstehens der Ziele der Organisation bei allen Mitarbeitern
- Verbesserung der internen Kommunikation und des allgemeinen Wissens um die Haupterfolgskriterien der Organisation
- Die gleichzeitige Verbesserung von Kommunikation und Leistungsfähigkeit durch Entwicklung einer multidisziplinären und an vielfachen Aufgaben orientierten Teamarbeit
- Entscheidungen, die von allen Anspruchsgruppen (Stakeholder) unterstützt werden können

Die Vorteile von Value Management können von Anbietern und Anwendern in allen Bereichen der Gesellschaft genutzt werden:

- Industriebereich einschließlich weiterverarbeitende Industrie, Bauwirtschaft und Logistik

EN 12973:2000 (D)

- Dienstleistungsbereich, sowohl öffentlich als auch privat
- Regierungs-, Gesundheits-, Ausbildungs- und andere öffentliche Bereiche

Der Value Management-Ansatz umfasst drei Grundsätze:

- Ein ständiges Bewusstsein dessen, was Wert für die Organisation bedeutet, wobei Mess- oder Schätzgrößen für den Wert erstellt, überwacht und gelenkt werden
- Eine Konzentration auf Ziele und Sollvorgaben, bevor mit der Lösungssuche begonnen wird
- Eine Konzentration auf Funktionen als den Schlüssel für die Maximierung innovativer und praktikabler Ergebnisse

Der Value Management-Ansatz erlaubt es dem geübten Manager, diese Grundsätze intuitiv anzuwenden, insbesondere wenn es sich dabei um Probleme der höheren Ebenen, wie z. B. die Geschäftsstrategie, handelt. Gleichmaßen können alle Managementebenen die Methoden formal in Teamarbeit einsetzen, um spezifische Probleme zu lösen. Value Management umfasst spezielle Managementwerkzeuge, die in einer konsequenten und systematischen Weise angewendet werden können, um alle Arten von Fragen anzugehen, die von strategischen Zielen bis hin zur Gestaltung eines einzelnen Bauteils reichen.

In größeren Organisationen ist es üblich, einen strukturierten Rahmen vorzusehen, der den Managern hilft, Value Management konsequent quer durch die Organisation hindurch zur Anwendung zu bringen. In solchen Organisationen können einzelne Mitarbeiter spezifische und wohl definierte Aufgaben innerhalb des Prozesses übernehmen. In kleineren Organisationen (wie z. B. kleine und mittlere Unternehmen) können solche Aufgaben weniger genau definiert sein und ein Einzelner kann mehrere davon als Teil seiner Dienstpflichten erfüllen.

Soll eine universelle und flexible Anwendung von Value Management durch eine Organisation hindurch erreicht werden, ohne dass der Ansatz dabei an Wirksamkeit verliert, ist es notwendig, dass sich jedes Mitglied der fundamentalen Kräfte, die auf den Wert für diese Organisation einwirken, bewusst ist und Entscheidungen auf einer nachvollziehbaren Basis trifft.

Der Aufbau einer Value Management-Kultur innerhalb einer Organisation ist von grundlegender Bedeutung. Er erfordert Ausbildung und bewusstseinsfördernde Maßnahmen entsprechend den Tätigkeiten, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Das Vorhandensein einer reifen Wertkultur wird Verhaltens- und Arbeitsweisen verändern sowie Gruppen veranlassen, zusammenzuarbeiten und Konfrontationen abzubauen. Die Ergebnisse werden sich in einer Verringerung des verlorenen und unnötigen Aufwandes widerspiegeln und die Konzentration der begrenzten Ressourcen auf jene Bereiche fördern, die den größten Wert erbringen.

1 Anwendungsbereich

Zweck dieser Norm ist:

- dem Management eine allgemeine Grundlage für Einführung und Anwendung von Value Management zu bieten
- den Teammoderatoren und Teammitgliedern Hilfestellung bei der Anwendung der Methoden zu geben
- eine Grundlage für die Entwicklung von Schulungs- und Zertifizierungsverfahren für Einzelkompetenzen in Value Management bereitzustellen
- eine Grundlage für Value Management-Auftragnehmer zu schaffen, Dienstleistungen anzubieten
- eine Grundlage für Zertifizierungsgesellschaften und -organisationen zu schaffen
- die Qualität von Value Management zu verbessern und bei dessen Anwendung Innovationen anzuregen
- die Kommunikation durch Verwendung einer einheitlichen Terminologie zu verbessern

Diese Norm soll für alle Manager ein Leitfaden sein, Value Management praktisch anzuwenden und diese Disziplin in ihrer Organisation einzuführen sowie allen anderen Mitarbeitern eine Leitlinie, um Value Management zu verstehen und daran wirksam teilzunehmen.

2 Normative Verweisungen

Diese Europäische Norm enthält durch datierte oder undatierte Verweisungen Festlegungen aus anderen Publikationen. Diese normativen Verweisungen sind an den jeweiligen Stellen im Text zitiert, und die Publikationen sind nachstehend aufgeführt. Bei starren Verweisungen gehören spätere Änderungen oder Überarbeitungen nur zu dieser Europäischen Norm, falls sie durch Änderung oder Überarbeitung eingearbeitet sind. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe der in Bezug genommenen Publikation.

EN 1325-1, *Value Management, Wertanalyse, Funktionenanalyse Wörterbuch – Teil 1: Wertanalyse und Funktionenanalyse*.

3 Benennungen und Definitionen

Der Begriff „Wert“ wurde in EN 1325-1 definiert. Er besitzt in dieser Europäischen Norm dieselbe Bedeutung.

Für die Anwendung dieser Europäischen Norm gelten die folgenden spezifischen Benennungen und Definitionen:

3.1

Value Management

Value Management ist ein Managementstil, der besonders geeignet ist, Menschen zu motivieren, Fähigkeiten zu entwickeln sowie Synergie und Innovation zu fördern, jeweils mit dem Ziel, die Gesamtleistung einer Organisation zu maximieren.

Auf der Führungsebene angewendet, fußt Value Management auf einer wertorientierten Organisationskultur unter Berücksichtigung des Wertes sowohl für Anspruchsgruppen (Stakeholder) als auch für Kunden. Auf der Ausführungsebene (projektorientierte Aktivitäten) bringt Value Management darüber hinaus geeignete Methoden und Werkzeuge zur Anwendung.

3.2

Wertkultur

Die Wertkultur ist eine Verhaltensweise, Bewusstseinshaltung und das ausreichende Wissen darüber, was das Wertkonzept für eine Organisation und ihre Anspruchsgruppen (Stakeholder) darstellt, sowie über die Faktoren, die diesen Wert beeinflussen können.

Sie schließt ein entsprechendes Wissen über verfügbare Methoden und Werkzeuge ebenso ein wie das Bewusstsein von Management- und Umfeldbedingungen, die das Gedeihen von Value Management ermöglichen.

3.3

Value Management-Programm

Ein Value Management-Programm ist eine geplante und strukturierte Menge von Aktivitäten, die auf nachhaltige Weise die Einführung, Entwicklung und Aufrechterhaltung einer Value Management-Politik ermöglicht.

3.4

Value Management-Studie

Eine Value Management-Studie ist die Anwendung von Value Management auf ein spezifisches Objekt, das im Rahmen eines Value Management-Programmes festgelegt wurde. Sie kann die Anwendung einer oder mehrerer Methoden umfassen.

ANMERKUNG Eine Value Management-Studie ist die spezifische Bearbeitung eines klar definierten Objektes. Value Management stellt ein Bündel von Methoden bereit, das die Methodik des Projektmanagements ergänzt.

Eine oder mehrere spezifische Value Management-Studien können im Rahmen eines umfassenderen Projektes durchgeführt werden.

3.5

Value Manager

Ein Value Manager ist die Person, die für die Planung, Entwicklung und Einführung eines Value Management-Programmes verantwortlich ist.

4 Die Grundsätze des Value Management

Bedeutung für den Topmanager (leitende Führungskraft)

Value Management kann verstanden werden als Querschnittsansatz, als eine allgemein angewandte Art und Weise, mit unterschiedlichen Managementkonzepten in einzelnen Bereichen des Unternehmens (wie zwischenmenschliche Beziehungen, Technologien, Kosten,...) umzugehen. Es stellt das Wertkonzept in den Mittelpunkt, um operationale Ziele zu bestätigen und spezifische Strategien zu definieren.

Der Topmanager bemüht sich, aus dem finanziellen, materiellen und menschlichen Gesamtvermögen der Organisation ein besseres Ergebnis zu erzielen, um den Erwartungen der Aktionäre und Kunden zu entsprechen.

Value Management integriert die Bemühungen des Managers auf der Ausführungsebene mit jenen des höheren Managements und stellt damit sicher, dass der Wert nahtlos durch die gesamte Organisation hindurch im Mittelpunkt des Interesses steht. Dies erfolgt durch eine sachliche Konzentration auf Ergebnisse, die mit den Gesamtzielen des Unternehmens – eher als mit lokalen oder kurzfristigen Prioritäten – übereinstimmen.

Jeder Manager wird seinen eigenen Stil bei der Wahrnehmung seiner Verantwortung innerhalb einer ganzheitlichen, konsequenten Value Management-Kultur entwickeln, die Teamarbeit, Kommunikation und Orientierung mehr am (internen und externen) Kunden als am Lieferanten umfasst und fördert.

Die daraus entstehende Atmosphäre regt Innovation an, beansprucht die Synergie miteinander arbeitender Menschen und mündet in einer besseren Nutzung von Ressourcen bei der Erfüllung der Organisationsziele.

4.1 Schlüsselprinzipien

Value Management unterscheidet sich von anderen Managementansätzen dadurch, dass es bestimmte Attribute gleichzeitig einbezieht, die normalerweise nicht mitsammen angetroffen werden. Es vereint folgende Elemente in einem einzigen System:

- Managementstil
- positive menschliche Dynamik (Verhaltensweisen)
- Beachtung externer und interner Umfeldfaktoren
- wirksamer Einsatz von Methoden und Werkzeugen

Managementstil:

Der charakteristische Value Management-Stil kombiniert mehrere wesentliche Eigenschaften, um die Anwendung des Wert- und Funktionenkonzeptes sicherzustellen. Diese Eigenschaften und Konzepte umfassen die Betonung von Teamarbeit und Kommunikation, eine Konzentration darauf, was Dinge tun und weniger darauf, was sie sind (funktionaler Ansatz), eine Atmosphäre, die zu Kreativität und Innovation ermutigt, ein Schwergewicht auf den Anforderungen des Kunden und die Forderung, Alternativen quantitativ zu bewerten, um solide Vergleiche von Alternativen zu ermöglichen.

Menschliche Dynamik (Verhaltensweisen):

- Teamarbeit:
Die Zusammenarbeit von Menschen fördern, um gemeinsame Lösungen zu erzielen und Konfrontationen zu vermeiden.
- Zufriedenheit:
Anerkennung und Lob für individuelle Beiträge und Teamergebnisse.
- Kommunikation:
Menschen einander näher bringen, indem die zwischenmenschliche Kommunikation verbessert wird, ein besseres allgemeines Verstehen fördern und das Zustandekommen besserer Gruppenentscheidungen unterstützen.
- Veränderung anregen:
Den Status quo in Frage stellen, um eine vorteilhafte Veränderung zu bewirken.
- Eignerschaft (ownership):
Die Eignerschaft an den Ergebnissen von Value Management-Aktivitäten wird durch die für ihre Realisierung verantwortlichen Personen übernommen.

Umfeldfaktoren:

- Äußere Bedingungen:
Berücksichtigung von externen Vorbedingungen für die Organisation, auf die Manager nur geringen oder keinen Einfluss haben. Diese Bedingungen können sowohl Chancen als auch Restriktionen (Vorgaben) sein.
- Interne Bedingungen:

EN 12973:2000 (D)

Innerhalb einer Organisation können Bedingungen existieren, die von Managern beeinflusst werden können oder nicht. Manchmal können Topmanager interne Bedingungen durch eine Änderung der Organisationsstrategie verändern.

– Freiheitsgrade:

Die externen und internen Bedingungen legen die Grenzen potenzieller Ergebnisse fest und sollten quantifiziert werden.

Wirksamer Einsatz von Methoden und Werkzeugen:

– Mittel zur Erzielung von Ergebnissen.

Value Management bietet den Rahmen, in welchem eingeführte und erprobte Managementtechniken in strukturierter und logischer Weise angewendet werden können. Value Management bringt diese und andere Methoden zusammen und stellt dadurch sicher, dass keine dieser Methoden isoliert, sondern vielmehr in einer ganzheitlichen, mit den Organisationszielen übereinstimmenden Weise zur Anwendung gelangt.

Mithilfe dieser Methoden können Probleme auf jeder Managementebene wirksam in Angriff genommen werden.

4.2 Wertziele im Value Management

Die Zielsetzung und Beobachtung der Zielerreichung liegen in der Verantwortung des Managements einer Organisation oder eines Projektes. Die Fähigkeit von Value Management, dabei signifikante Verbesserungen zu bewirken, hängt weitgehend von einem entsprechenden Zielemanagement ab.

Auf der strategischen Ebene müssen Ziele wertbezogen definiert und als klare Grundlinien festgelegt werden. Dies wird die Formulierung von Detailzielen auf jeder Verantwortlichkeitsebene ermöglichen.

Auf der taktischen Ebene kann ein Detailziel das Ausmaß der Bedürfnisbefriedigung, des Ressourcenverbrauchs oder einer Kombination beider darstellen. Auf jeden Fall muss die Verbindung mit den auf der strategischen Ebene definierten Wertzielen eindeutig und logisch sein. Auf jeder Ebene müssen vereinbarte Messgrößen festgelegt werden, die es ermöglichen, die Entwicklung der Wertziele zu verfolgen.

Um eine größtmögliche Wirksamkeit zu erzielen, ist es wichtig, dass die zur Entscheidung anstehenden Ziele ambitioniert sind und den klaren Willen erkennen lassen, in Bezug auf den Wert signifikante Verbesserungen zu erreichen. Als solche werden sie von den verantwortlichen Führungskräften als realistisch und erreichbar anerkannt werden. Übereinstimmung über die Value Management-Ziele zu erreichen ist ein wesentlicher Bestandteil wirksamer Teamarbeit.

4.3 Anforderungen

Die Anwendung der Prinzipien des Value Management kann durch die Einrichtung einer entsprechenden Rahmenstruktur erleichtert werden, die alle Ebenen innerhalb einer Organisation umfasst. Die Rahmenstruktur fördert eine Geisteshaltung und regelt die Anwendung wirksamer Begriffe, Methoden und Werkzeuge.

4.3.1 Rahmenstruktur

Die vorgenannten Schlüsselprinzipien von Value Management – Managementstil, menschliche Dynamik (Verhaltensweisen), Umfeldfaktoren und Methoden – werden in einer Management-Rahmenstruktur zusammengefasst, die folgende Elemente enthält:

- eine Politik
- ein Programm
- die Schulung
- spezifische Studien

Jedes dieser Elemente hilft mit, innerhalb der Organisation eine Wertkultur aufzubauen.

4.3.2 Geisteshaltung und Sachkenntnis

Die erfolgreiche Einführung von Value Management erfordert, dass jedes Mitglied der Organisation persönlich einbezogen und auf die Grundsätze verpflichtet wird.

Das kann eine bedeutsame Veränderung der Verhaltensweisen notwendig machen, wobei alle Mitglieder der Organisation, insbesondere aber das Topmanagement:

- akzeptieren, dass es zu jedem Aspekt der Organisation immer Verbesserungspotenziale gibt
- der Einführung von Value Management in ihre Organisation aktive Unterstützung angedeihen lassen
- die durch den Value Management-Ansatz bedingten Vorgaben akzeptieren und dessen Grundsätze rigoros zur Anwendung bringen
- die Konzepte und den Ansatz aktiv auf ihre spezifischen Management-Verantwortlichkeiten und -Aufgaben anwenden

Alle Mitglieder einer Organisation, gleichgültig, ob sie in die formale Praxis des Value Management involviert sind oder nicht, müssen sich der für ihre jeweiligen Verantwortlichkeiten und Aufgaben besonders geeigneten Wertkonzepte bewusst sein:

- Topmanager sollten sich der hinter dem Value Management stehenden Begriffe und Konzepte bewusst sein und die Vorteile kennen, die Value Management bringen kann, sodass sie eine Wertpolitik definieren und den entsprechenden Managementstil fördern können.
- Einige geschulte und erfahrene mittlere Manager sollten verstehen, wie man Value Management-Programme erstellt und an solchen Programmen in ihrer Organisation in einer Weise teilnimmt, die mit der Wertpolitik übereinstimmt.
- Alle anderen Mitglieder der Organisation müssen die Methoden kennen, mit denen sie wahrscheinlich zu tun haben werden, und sie sollten ein allgemeines Bewusstsein und Verständnis dafür haben, was Wert in ihrer Organisation bedeutet.
- Spezialisten (die Mitglieder der Organisation oder externe Berater sein können) sollten genügend Kenntnis und Erfahrung in der Anwendung entsprechender Methoden und Werkzeuge besitzen und fähig sein, andere Personen in deren Anwendung zu entwickeln und zu schulen.

Die Bedingungen zu schaffen, unter denen Value Management gedeiht, erfordert die Einführung einer mit den Organisationszielen übereinstimmenden Value Management-Politik, die Einführung und Weiterentwicklung einer Wertkultur, die alle Kategorien des Personals einbezieht, sowie das Vorhandensein eines Aktivitätenprogramms zum Erzielen von Ergebnissen.

Dies kann auch durch die Schaffung einer Rahmenstruktur erreicht werden, die definiert, wie und von wem die Value Management-Politik zusammen mit der Schulung des Personals in den entsprechenden Kenntnissen und Fähigkeiten eingeführt wird.

4.4 Das Wertkonzept

4.4.1 Wert

In Übereinstimmung mit der Definition des Begriffes „Wert“ in EN 1325-1 kann Wert im Zusammenhang mit Value Management beschrieben werden als die Beziehung zwischen der Befriedigung von Bedürfnissen und den Ressourcen, die für diese Befriedigung zum Einsatz kommen (siehe **Bild 2**).

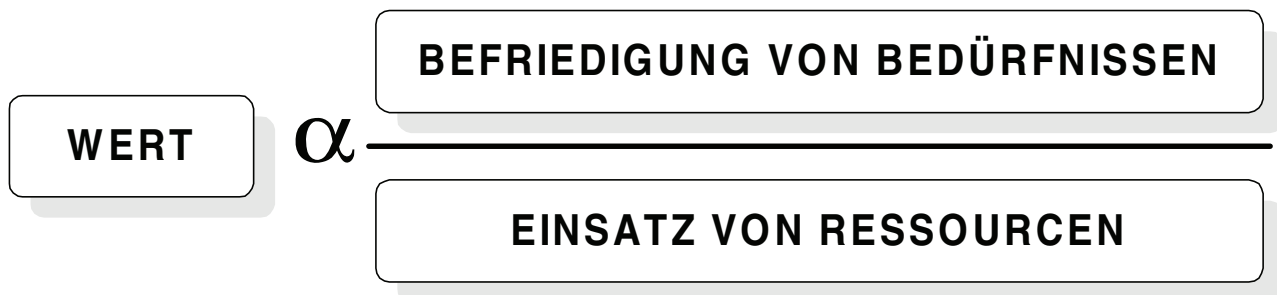


Bild 2 – Das Wertkonzept

ANMERKUNG Das Symbol α bedeutet, dass die Beziehung zwischen der Bedürfnisbefriedigung und dem Ressourceneinsatz lediglich eine Gegenüberstellung ist. Die beiden Faktoren werden gegeneinander abgewogen, um die Relation zu finden, die den größten Nutzen bringt.

Wert ist nicht absolut, sondern relativ und kann von verschiedenen Beteiligten in verschiedenen Situationen unterschiedlich gesehen werden. Allgemein erfordert das Erreichen eines guten Wertes das Abwägen einer Anzahl miteinander in Konflikt stehender Parameter, wenn eine optimale Position erreicht werden soll. So bedeutet Wert z. B. für externe Kunden das Ausmaß, zu dem das Angebot ihre Erwartungen erfüllt, im Verhältnis zu dem Betrag, den sie aufwenden müssen, das Produkt oder die Dienstleistung zu erwerben und zu nutzen. Für den Zulieferer ist der Wert umso höher, je weniger Ressourcen aufgewendet werden müssen, um den externen Kunden zufrieden zu stellen.

Innerhalb einer Organisation kann Wertverbesserung durch die Veränderung in der Abwicklung von Prozessen dargestellt werden, sodass dasselbe Ergebnis nunmehr in kürzerer Zeit oder durch den Einsatz von weniger Ressourcen erzielt wird.

Zum Erzielen effektiver und objektiver Wertverbesserungen ist es notwendig, über eine gewisse Basis für die Wertbestimmung zu verfügen und den Zähler und den Nenner der in Bild 2 gezeigten Beziehung so weit wie möglich zu quantifizieren.

Die Optimierung des Wertes wird dadurch erreicht, dass der für die Bedürfnisbefriedigung notwendige Betrag gegenüber den zu ihrer Realisierung erforderlichen Ressourcen abgewogen wird. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass eine Wertverbesserung auch durch eine Erhöhung der Bedürfnisbefriedigung bei gleichzeitiger Erhöhung der erforderlichen Ressourcen eintreten kann, vorausgesetzt, dass die Bedürfnisbefriedigung stärker steigt als der Ressourcenverbrauch (siehe **Bild 3**).

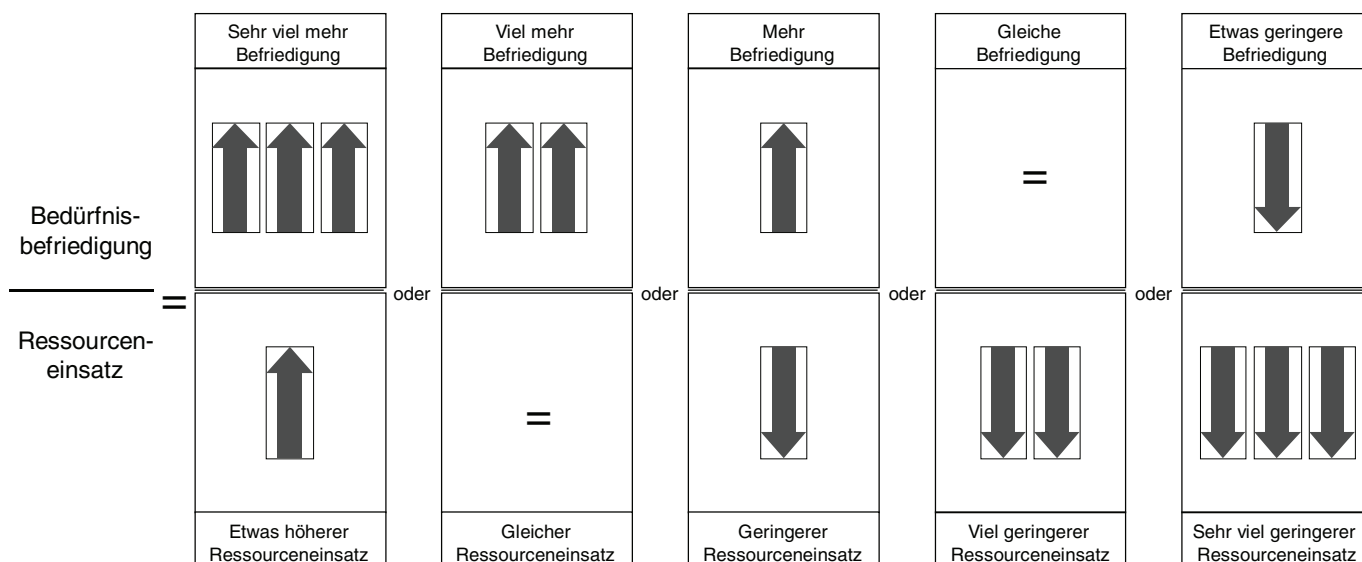


Bild 3 – Verschiedene Wege zur Erzielung gleicher Wertzuwächse

So kann z. B. ein Manager, der den Ausstoß seiner Fabrik erhöhen möchte, entweder die Betriebsanlagen vergrößern oder den Automatisierungsgrad erhöhen. Das Bedürfnis wird in beiden Fällen befriedigt, wenn auch die eingesetzten Gesamtressourcen (Anschaffungskosten plus Betriebskosten plus weitere Überlegungen wie Auswirkung auf die Umwelt) in der ersten oder in der zweiten Lösung niedriger und dementsprechend der Wert höher sein können.

4.4.2 Bedürfnis

Wie in EN 1325-1 definiert, ist ein Bedürfnis das, was für einen Nutzer notwendig ist oder von ihm gewünscht wird. Die Bedürfnisse des Managements sind je nach Situation verschieden.

Das Gesamtbedürfnis umfasst im Allgemeinen viele verschiedene Komponenten. So können z. B. Gebrauchsbedürfnisse und Geltungsbedürfnisse unterschieden werden.

Gebrauchsbedürfnisse sind jene Komponenten des Gesamtbedürfnisses, die sich auf körperliche, messbare Aktivitäten beziehen. So sollte z. B. für eine Person, die ein Stück Fleisch essen möchte, ein Messer geeignet sein, Stücke abzuschneiden, und für einen Manager sollte eine Fabrik einen Output erzeugen. Ähnlich sollte für den Produktionsmanager die Einkaufsabteilung über Abläufe verfügen, die es der Organisation erlauben, Rohmaterialien und andere Dinge zu den besten Preisen einzukaufen.

Geltungsbedürfnisse sind jene Komponenten des Gesamtbedürfnisses, die subjektiv, attraktiv oder moralisch sind. Um bei den vorgenannten Beispielen zu bleiben, kann ein Messer auch dekorativ sein oder eine Fabrik die Bühne sein, um Kunden zu beeindrucken und Umsätze zu erzielen. Die Einkaufsabteilung sollte Eigenschaften haben, die Menschen zu ermuntern, mit ihr Geschäfte zu machen und die Loyalität der Belegschaft zu bewahren.

EN 12973:2000 (D)

Bei einigen Bedürfnissen ist der Grad, zu dem sie befriedigt werden, leicht zu messen, bei anderen weniger leicht. So ist z. B. die Maßeinheit für vermarktete Güter und Dienstleistungen im Allgemeinen einfacher Natur. Für Artikel aber, die nicht vermarktet werden, wie z. B. Patientenbetreuung, könnten andere Wahrnehmungen in Bezug auf die Bedürfnisbefriedigung, wie etwa die Anzahl an Beschwerden, als Maßzahl herangezogen werden. In solchen Fällen können Managementmethoden wie die Kosten/Nutzen-Analyse benutzt werden, um nicht vermarktete Bedürfnisse zu quantifizieren.

Wo die Befriedigung eines Bedürfnisses nicht in Geldeinheiten quantifiziert werden kann, sollte sie vom Studienteam im Vergleich zu einem Index bewertet werden, wobei Methoden zur Anwendung kommen, die auf der Meinung eines repräsentativen Panels basieren.

Ein Bedürfnis kann entstehen, bestehen, sich entwickeln und verschwinden aus Gründen, die mit der Person oder der Einheit zusammenhängen oder auf Veränderungen im Umfeld, in der Kultur oder in der verfügbaren Technologie beruhen.

Das Bedürfnis kann festgestellt oder angedeutet werden oder latent vorhanden sein, und die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen kann Bedürfnisse wecken, die bisher noch nicht zum Ausdruck gebracht worden sind.

Value Management sollte alle Aspekte der Bedürfnisse für die Organisation sowie für deren Kunden und Eigentümer berücksichtigen.

Jedes dieser Bedürfnisse wird – ganz oder zum Teil – durch die Funktionen, die durch das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung erfüllt werden, befriedigt.

4.4.3 Funktionen

Gemäß Definition in EN 1325-1 ist eine Funktion die Wirkung eines Produktes oder eines seiner Bestandteile.

Ein Bedürfnis kann objektiv durch bestimmte funktionale Erfordernisse beschrieben werden. Das Ausmaß, zu dem jede dieser Funktionen erfüllt wird, wird durch die Anwendung von Niveaus von Bewertungskriterien geschätzt, die vorzugsweise durch Hinweise auf die Flexibilität ergänzt werden.

Diese funktionalen Anforderungen betreffen die so genannten „Nutzerbezogenen Funktionen (NBF)“ und jene von einem Produkt erwarteten oder erfüllten Eigenschaften, die einen Teil des Bedürfnisses eines definierten Nutzers befriedigen sollen.

Nutzerbezogene Funktionen werden durch interne Funktionen eines Produktes ermöglicht. Diese internen Funktionen werden als „Produktbezogene Funktionen (PBF)“ bezeichnet.

Üblicherweise werden Funktionen durch Verwendung eines aktiven Verbs und eines messbaren Hauptwortes beschrieben.

Für ein gutes Wertmaß sollten ungeachtet der Ressourcenhöhe die vom Produkt erfüllten Funktionen genau mit jenen übereinstimmen, die für die Befriedigung des Bedürfnisses erforderlich sind, wie das in **Bild 4** dargestellt ist.

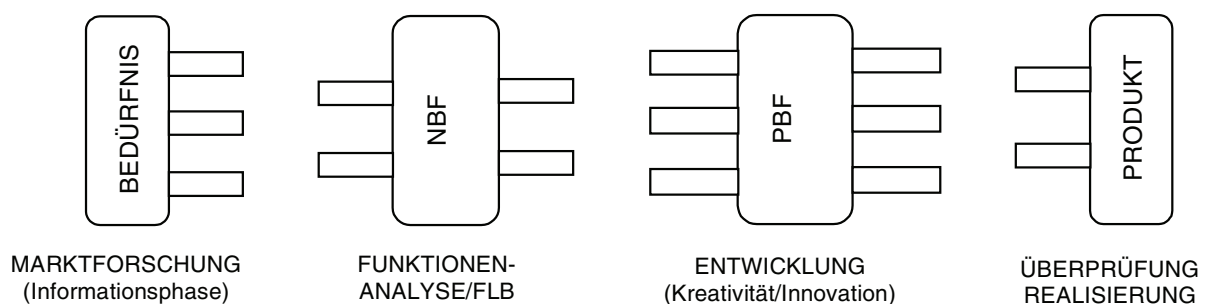


Bild 4 – Das Produkt erfüllt Funktionen, um der Bedürfnisbefriedigung zu entsprechen

Die abstrahierte Darstellung von Funktionen ist (im Gegensatz zu den Bedürfnissen oder Lösungen, die diese Bedürfnisse befriedigen) notwendig, um Kreativität zu fördern und somit einen größeren Freiraum für die Erforschung innovativer Lösungen zu schaffen.

Wertsteigerungen werden durch das Auffinden alternativer Wege zur Erfüllung der geforderten Funktionalität erreicht.

4.4.4 Ressourcen

Ressourcen umfassen alles, was benötigt wird, um Bedürfnisse zu befriedigen.

Ressourcen schließen nicht nur (sowohl lang- als auch kurzfristige) Kosten ein, sondern auch Zeit, Material und andere Eingangsgrößen, gleichgültig, ob diese materiell sind wie Werkstoffe oder immateriell wie geistiges Eigentum.

Die Verfügbarkeit von Ressourcen ist normalerweise begrenzt, wobei einige Ressourcen kritischer sind als andere. Die Verfügbarkeit einer Ressource kann von größerer Bedeutung sein als ihre monetären Kosten. Allgemein können alle Ressourcen auf Kosten bezogen werden.

Bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen sollten alle Ressourcen geschätzt werden, die für ihre Entwicklung wahrscheinlich benötigt werden. Für bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Aktivitäten (wie z. B. Management) kann der laufende Ressourcenverbrauch ermittelt werden, und er sollte die Basis bilden, von der aus Verbesserungen gemessen werden können.

In jüngster Zeit hat die Bedeutung des Faktors Zeit zugenommen, weil z. B. als erster am Markt zu sein schon allein oft ein Vorteil sein kann.

4.4.5 Wertvergleich

Sind Bedürfnisbefriedigung und Ressourcenverbrauch (entweder in absoluten oder relativen Zahlen) einmal quantifiziert, dann stellt ihre Verhältniszahl ein Wertmaß dar, das man verwenden kann, um zwei Lösungen miteinander zu vergleichen (siehe **Bild 5**).

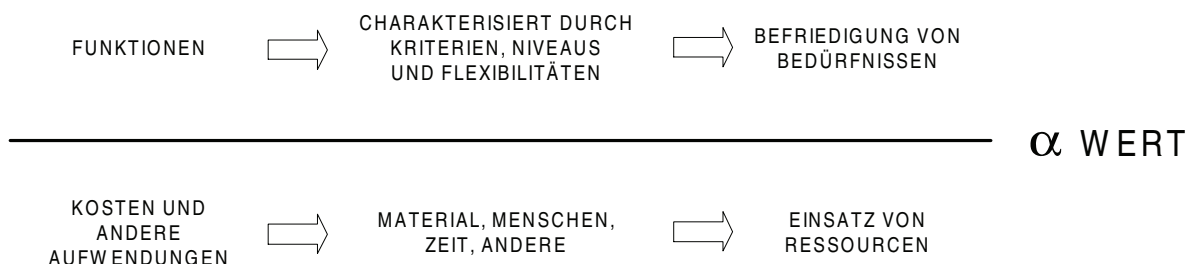


Bild 5 – Beziehung zwischen Bedürfnis, Funktionen und Kriterien sowie Ressourcen

4.5 Der Value Management-Ansatz

Die praktische Anwendung von Value Management verlangt, dass sich das Management eine auf dem Wert aufbauende und an die Organisation, der es angehört, angepasste Einstellung zu Eigen macht.

Value Management ist nicht bloß das Management spezifischer Aktivitäten, sondern ein strukturierter Ansatz, der die Erfüllung der folgenden Bedingungen erfordert:

- Verpflichtung der höchsten Führungsebene auf das Wert- und Funktionenkonzept in Übereinstimmung mit deren Zielen (siehe Schlüsselprinzipien, 4.1)
- Bestehen einer Wertpolitik, die mit den Organisationszielen übereinstimmt
- Definition der Ziele im Sinne des Wertes
- Aufbau einer Rahmenstruktur, die definiert, wie und durch wen Value Management-Politik eingeführt werden wird
- Einführung und Entwicklung einer Wertkultur, die alle Mitglieder der Organisation einbezieht und Schulungsaktivitäten einschließt
- Anerkennung, dass die Verantwortung des Managements zwei Bereiche umfasst:
 - Die täglichen Führungsaufgaben, bei denen das Management die Value Management-Prinzipien intuitiv anwendet
 - Spezifische Managementprojekte, bei denen das Management die Value Management-Methoden formal anwendet
- Festlegung eines Studienprogrammes, bei dem die Methoden zur Wertsteigerung angewendet werden
- Feed-back der Ergebnisse für eine kontinuierliche Verbesserung

5 Die Anwendung von Value Management

Einführung

Im vorangehenden Abschnitt wurde beschrieben, wie die Elemente Managementstil, menschliche Dynamik (Verhaltensweisen), Umfeldfaktoren sowie Methoden und Werkzeuge durch die Anwendung der Grundsätze von Value Management miteinander kombiniert werden können. Um diese Elemente wirksam und einheitlich anwenden zu können, muss eine Management-Rahmenstruktur vorgesehen werden, die im folgenden Abschnitt beschrieben wird. Sie stellt die wesentliche Verbindung zwischen den Schlüsselprinzipien und der praktischen Anwendung her und ist schematisch in **Bild 6** dargestellt.

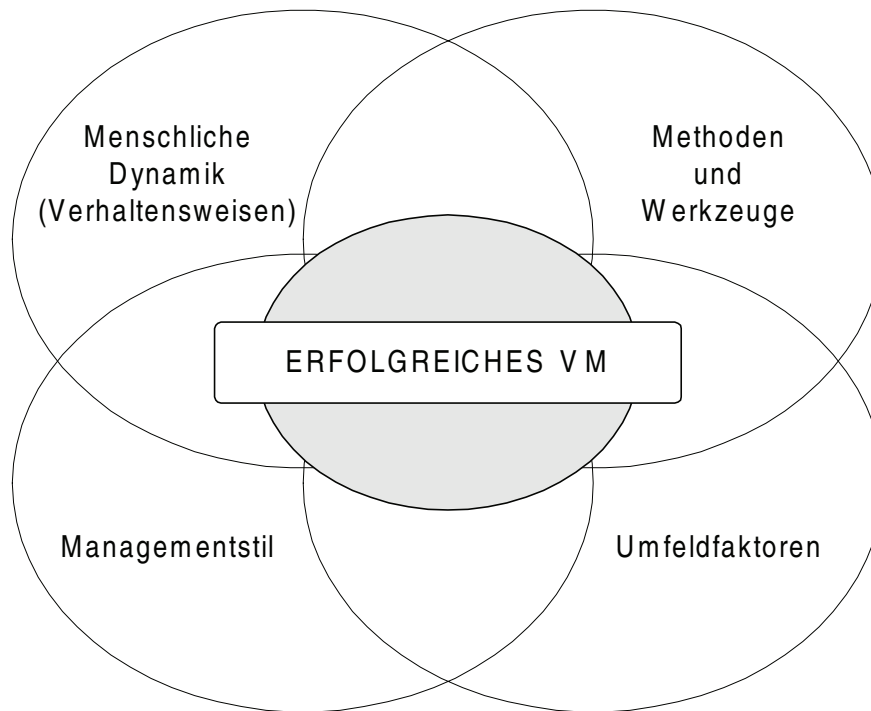


Bild 6 – Erfolgreiches Value Management wird durch eine Rahmenstruktur sichergestellt, die Managementstil, Umfeldfaktoren, menschliche Dynamik (Verhaltensweisen) sowie Methoden und Werkzeuge integriert.

5.1 Anwendung der Grundsätze

Managementstil

- Anwendung des Wertkonzeptes

Der Wert eines Ergebnisses wird durch die Beziehung zwischen der Erreichung der Ziele (oder Bedürfnisbefriedigung) und Sollvorgaben sowie den verbrauchten Ressourcen gemessen.

Das Managementziel besteht im Erreichen des größten Wertes für die verschiedenen Aktivitäten innerhalb der Organisation in Übereinstimmung mit der Zufriedenheit der Kunden.

- Anwendung des Funktionenkonzeptes

Definieren des gewünschten Ergebnisses in messbarer oder schätzbarer Weise und Setzen von Zielen, bevor die Mittel gesucht werden, diese zu erreichen.

Beschreiben des Ergebnisses und der Mittel, dieses zu erzielen, eher mithilfe von Funktionen, die von Produkten oder Systemen oder deren Subsystemen zu erfüllen sind als mithilfe ihrer physischen Merkmale.

- Kreativität

Abstrahierte Beschreibung der Funktionen, um Kreativität und innovative Lösungen zu bewirken.

Förderung von Kreativität durch positive menschliche Dynamik (Verhaltensweisen) und Anwendung kreativer Methoden.

- Kundenorientierung

EN 12973:2000 (D)

Der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit liegt im Erkennen und Befriedigen der tatsächlichen Bedürfnisse der internen und externen Kunden der Organisation.

Die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen (Stakeholder) sollten ebenfalls angesprochen werden.

— Quantitative Bewertung

Definition der Mess- und Bewertungsmethoden und Setzen von quantifizierten Zielen in absoluten oder relativen Größen.

Messung der Ergebnisse und Vergleich mit den Zielen als Mittel objektiver Bewertung.

Menschliche Dynamik (Verhaltensweisen)

In jeder Organisation sind die in ihr beschäftigten Menschen wahrscheinlich die wertvollste Ressource. Diese Ressource bestmöglich zu nutzen ist daher lebenswichtig. Die Menschen besitzen technische Fähigkeiten und Managementfähigkeiten sowie die Fähigkeit zur Kommunikation. Wird aber nicht jede einzelne dieser Fähigkeiten richtig angesprochen, werden die Menschen nicht ihre beste Leistung erbringen.

Im Value Management sind vor allem die kommunikativen und persönlichen Beziehungen zwischen den Menschen sowie die Betonung der Teamarbeit wichtig für den Erfolg.

Eine gute Kommunikation ist wesentlich. Die mit Value Management befassten Personen sollten sich dieses Umstandes bewusst sein und erforderlichenfalls in guter Kommunikation geschult sein. Eine der größten Vorteile von Value Management ist die Verbesserung der Kommunikation zwischen den einzelnen Menschen in den verschiedenen Organisationsbereichen oder Disziplinen. Dies wird zum Teil durch Förderung guter Kommunikation in der oben beschriebenen Weise erreicht und zum Teil durch die Förderung guter Teamarbeit.

Anforderungen an die Teamarbeit:

Teamarbeit ist für das Erreichen wirkungsvoller Ergebnisse unentbehrlich.

Der wirksame Einsatz eines guten Teams sollte alle technischen und managementbezogenen Disziplinen umfassen, die für die vorliegende Aufgabe von Bedeutung sind. Um aber wirklich produktiv zu sein, ist es wichtig, eine ausgewogene Mischung von Individuen einzubeziehen und eine vernünftige Teamgröße aufrechtzuerhalten, die der Wirksamkeit der Arbeit angemessen ist. Jedes Individuum kann im Team einen unterschiedlichen, aber nützlichen Beitrag leisten. Um erfolgreich zu sein, benötigt das Team einen Teammoderator, Spezialisten und andere Mitglieder. Ein Team, das nur aus Spezialisten besteht, wird nicht so erfolgreich sein, wie eines, das aus einer ausgewogenen Mischung von Charakteren besteht.

Für die Auswahl der Teammitglieder sollte die Rolle, die jedes einzelne Teammitglied zu spielen hat, beachtet werden.

Leiter von Value Management-Studien sollten die Methoden der Auswahl von Teammitgliedern, des Teamaufbaus und der Führung von Gruppen kennen.

Ein gut ausgewähltes und geschultes Team, das wirksam kommuniziert, wird mit Synergie agieren, eine erhöhte Leistung bringen und bereit sein, die Eignerschaft am Ergebnis, für dessen Umsetzung es verantwortlich sein kann, zu akzeptieren.

Umfeldfaktoren

Das Umfeld, in dem eine Organisation existiert, muss bei jeder einzelnen Managementaktivität berücksichtigt werden.

Value Management berücksichtigt das weitere Umfeld, wie z. B. Kunden und Lieferanten der Organisation, Gesetzes- und Verwaltungsvorgaben, ökologische Erwägungen, und es vereint eine Vielzahl von Managementmethoden, damit sie eingesetzt werden, wo und wann sie am wirksamsten sind.

Solche vorweg bestehenden Bedingungen dürfen als Vorgaben angesehen werden, die der Organisation entweder von außerhalb (z. B. nationale oder internationale Gesetze oder die öffentliche Meinung) oder von innerhalb (z. B. Angelegenheiten der Organisationspolitik und -kultur) auferlegt werden. Einige dieser Bedingungen können aber auch den Charakter von Chancen annehmen, wie z. B. neue Gesetze, die neue Märkte öffnen.