

DIN EN 12973

ICS 03.100.40

Ersatz für
DIN EN 12973:2002-02 und
DIN EN 12973
Berichtigung 1:2003-12

**Value Management;
Deutsche Fassung EN 12973:2020**

Value Management;
German version EN 12973:2020

Management par la valeur;
Version allemande EN 12973:2020

Gesamtumfang 81 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN 12973:2020) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 279 „Value Management — Wertanalyse, Funktionenanalyse“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI (Vereinigtes Königreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-06 AA „Gemeinschaftsausschuss VDI-GPP/DIN ‚Wertanalyse‘“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

IEC 31010 siehe DIN EN 31010 (VDE 0050-1)

ISO 26000 siehe DIN ISO 26000

ISO 31000 siehe DIN ISO 31000

Änderungen

Gegenüber DIN EN 12973:2002-02 und DIN EN 12973 Berichtigung 1:2003-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) der Anwendungsbereich wurde überarbeitet, um diesen auf Richtlinien für Organisationen auszudehnen;
- b) die Norm wurde fachlich überarbeitet, um Value Management in bestehenden Management- und Organisationskulturen als wertorientierte Denk- und Verhaltensweise hervorzuheben;
- c) Begriffe wurden überarbeitet und erweitert;
- d) normative Verweisungen sowie bibliographische Hinweise wurden aktualisiert;
- e) redaktionelle Anpassung an die derzeit geltenden Gestaltungsregeln.

Frühere Ausgaben

DIN EN 12973: 2000-07, 2002-02

DIN EN 12973 Berichtigung 1: 2003-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN 31010 (VDE 0050-1), *Risikomanagement — Verfahren zur Risikobeurteilung*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien*

— Leerseite —

Deutsche Fassung
Value Management

Value Management

Management par la valeur

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 27. Oktober 2019 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 CEN-CENELEC-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, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, der Republik Nordmazedonien, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



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

CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	9
2 Normative Verweisungen	10
3 Begriffe	11
4 Value Management	12
4.1 Value-Management-Ansatz	12
4.1.1 Allgemeine Hilfestellung	12
4.1.2 Der informelle Ansatz	16
4.1.3 Der formale Ansatz	17
4.1.4 Projektbasierter Ansatz	18
4.1.5 Kommunikation des Value-Management-Ansatzes	19
4.2 Grundlagen	19
4.2.1 Stärkung der Wertorientierung	19
4.2.2 Anwendung von funktionsorientiertem Denken	20
4.2.3 Umsetzung eines strukturierten holistischen Ansatzes	20
4.2.4 Umgang mit Komplexität, Risiko und Unsicherheit	21
4.3 Wertetreiber (Hebel) für das Value Management	22
4.4 Hilfestellung und Anforderungen für erfolgreiches Value Management	23
4.4.1 Beteiligung von Kunden, Nutzern und anderen Stakeholdern	23
4.4.2 Denkprozesse, Verhalten und Nutzen	23
4.4.3 Schaffung fassbarer Ergebnisse und Nutzen	24
4.4.4 Überwachung des Value Management	24
4.5 Entwicklung nachhaltiger Lösungen	24
4.6 Wertbestimmung	25
5 Value Management auf Ebene des Top-Managements	25
5.1 Wertkultur und Strategie in der Organisation	25
5.2 Strategische Analyse	26
5.2.1 Allgemeines	26
5.2.2 Vision, Mission und Strategie einer Organisation — Kennzahlen	26
5.2.3 Festlegung der Vision und der Mission	27
5.2.4 Festlegung der strategischen Achsen der Vision	27
5.2.5 Definition der zu erreichenden Ziele	27
5.2.6 Implementierung der Vision und der strategischen Ziele	28
5.2.7 Bestimmung der Wertetreiber (Hebel)	28
5.2.8 Definition der Maßnahmenpläne	28
5.2.9 Definition der Kennzahlen	28
5.3 Risiko, Unsicherheit und Komplexität	28
5.3.1 Handhabung von Risiko und Unsicherheit	28
5.3.2 Handhabung von Komplexität	29
5.4 Beiträge zu Portfolios	29
5.5 Beiträge zu Programmen	29
5.6 Beiträge zur Innovation auf allen Ebenen der Organisation	30
6 Value Management auf operativer Ebene	30
6.1 Anwendungsmöglichkeiten von Value-Management-Methoden	30

6.1.1	Allgemeines	30
6.1.2	Bei der Bestimmung des Rahmens für ein Projekt	31
6.1.3	Bei der Konzepterstellung	31
6.1.4	Bei der Optimierung.....	31
6.1.5	Bei der Neugestaltung.....	32
7	Entwicklung der Value-Management-Fähigkeit.....	32
7.1	Allgemeine Hilfe zur Entwicklung der Fähigkeit	32
7.2	Weiter gefasste Schulung in Bezug auf Value Management und die Wertkultur	33
7.3	Value-Management-Moderatoren	33
7.4	Unterstützungsstruktur	33
7.5	Managementinformation.....	34
7.6	Implementierung der Value-Management-Methoden	34
8	Im Rahmen von Value Management angewandte Methoden	34
8.1	Im Rahmen von Value Management angewandte Kernmethoden	34
8.2	Hilfestellung zur Anwendung von Value-Management-Methoden	35
8.2.1	Allgemeine Hilfestellung.....	35
8.2.2	Wertanalyse (WA)	35
8.2.3	Funktionenanalyse (FA).....	36
8.2.4	Funktionenkosten (FK)	37
8.2.5	Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB).....	37
8.2.6	Design to Cost (DtC)/Design to Objectives (DtO)	38
Anhang A (informativ) Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Management anzuwenden sind — Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge		40
A.1	Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge.....	40
A.1.1	Allgemeines	40
A.1.2	Wertanalyse (WA)	40
A.1.3	Funktionenanalyse (FA).....	49
A.1.4	Funktionenkosten (FK)	59
A.1.5	Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB).....	61
A.1.6	Design to Cost (DtC)/Design to Objectives (DtO)	69
A.2	Andere Methoden und Werkzeuge	74
Literaturhinweise.....		77

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (EN 12973:2020) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 279 „Value Management — Wertanalyse, Funktionenanalyse“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Juli 2020, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Juli 2020 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN 12973:2000.

Mit diesem Dokument wird das Vorgängerdokument EN 12973:2000 aktualisiert, erweitert und ersetzt. Es wurden neue Inhalte entwickelt, um das Value Management im Zusammenhang mit bestehenden Managementsystemen und Organisationskulturen zu behandeln. Diese Norm bietet eine wesentliche Erweiterung der Richtlinien, die Informationen dazu bieten, was eine Organisation unternehmen sollte oder kann, um ihre Leistung in ihrer aktuellen Situation zu optimieren und Fähigkeiten und Ansätze zu entwickeln, mit denen zukünftige Wertsteigerungen sichergestellt werden. Das Dokument ergänzt zudem die bisherigen Standardrichtlinien auf einer gemeinsamen Basis für die Praxis und für die Methoden.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die Republik Nordmazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Einleitung

Das Ziel dieser Norm ist es, Value Management darzustellen, zu definieren und zu erklären und Richtlinien für die Einführung von grundlegenden Konzepten, Ansätzen, wesentlichen Prinzipien, Wertetreibern (Hebeln), Verfahren und Werkzeugen für ein effektives Value Management bereitzustellen.

Value Management ist:

„Organisatorische Verbesserung, Setzen klarer Ziele, Optimierung der Produktivität, Kreativität und des Return on Investment.“

Diese Norm bietet Richtlinien zu den wesentlichen Elementen des Value Managements, mit denen der Wert, die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistung einer Organisation gesteigert und die Führungsfähigkeit, fachübergreifende Arbeit und Betriebsführung unterstützt werden.

Beim Value Management in einer Organisation dreht sich alles um die proaktive Wertsteigerung, worunter die Beziehung zwischen der Befriedigung der Bedürfnisse und den hierzu eingesetzten Ressourcen zu verstehen ist. Je weniger Ressourcen eingesetzt werden oder/und je größer die Bedürfnisbefriedigung ist, umso höher ist der Wert. Die Anwendung von Value-Management-Ansätzen und grundlegenden Prinzipien in einer gesamten Organisation hilft dabei, das Bewusstsein und Verständnis der Mitglieder und Teams bezüglich der Faktoren, durch die der Wert für eine Organisation beeinflusst wird, zu stärken und gleichzeitig Entscheidungen auf einer konsistenten Grundlage zu treffen.

In dieser Norm wird das Value Management im Zusammenhang mit bestehenden Managementsystemen und einer Organisationskultur dargestellt, mit Wertsteigerung als zentralem Fokus der Denk- und Verhaltensweisen. Die Norm bietet die Richtlinien, anhand derer eine Organisation entscheiden kann, was sie unternehmen sollte oder könnte, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Sie behandelt die Konzepte „Wertkultur“ (Verhaltensweisen und Verständnis der Werte der Organisation), „Value Management“ (das grundlegende Konzept der Disziplin), „Value-Management-Ansatz“ (die Art und Weise, wie die Organisation arbeitet, um die vier Value-Management-Prinzipien anzuwenden) sowie die Umsetzung von „Value-Management-Methoden“ (bestimmte Wertmethoden und -werkzeuge, wie Funktionenanalyse, Wertanalyse, Wertgestaltung sowie andere Methoden und Werkzeuge). Die Norm bietet die Richtlinien zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit einer beliebigen Organisation, einschließlich in Bezug auf die Lieferketten und Lieferung innovativer Lösungen.

Die vier Value-Management-Prinzipien, die als Grundlage für die Value-Management-Ansätze dienen, nämlich Stärkung der Wertorientierung, Anwendung von funktionalem Denken, Anwendung eines strukturierten holistischen Ansatzes und Umgang mit Komplexität, Risiko und Unsicherheiten ergänzen und unterstützen andere in der Organisation umgesetzte Managementstandards, z. B. in Bezug auf Qualität, Risiko und Zuverlässigkeit. Maßgeblich ist, dass die Leitung der Organisation ihren eigenen informellen, formellen oder projektbasierten Value-Management-Ansatz anwenden kann, um die Organisation und ihre Produkte zu optimieren. Europäisch akkreditierte Schulungen zum Thema Value Management sind zur Unterstützung von Organisation und Einzelpersonen verfügbar.

WAS ist VALUE MANAGEMENT?

Value Management ist ein grundlegendes Konzept, das im Rahmen bestehender Managementsysteme und -ansätze umgesetzt werden kann und auf der Grundlage von wertorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie Methoden basiert und das sich insbesondere der Motivierung von Menschen, der Entwicklung von Fähigkeiten und der Förderungen von Synergien und Innovationen widmet, mit dem Ziel die Gesamtleistung einer Organisation zu maximieren.

In einer Wertkultur wird funktionales Denken mit dem Identifizieren der Bedürfnisse und Bestimmen der besten Möglichkeit, um diese zu erfüllen, implizit kombiniert. Wenn eine Organisation nach einer starken Wertkultur strebt, passt diese Kultur das menschliche Verhalten natürlich an, um den Wert zu steigern. Eine Wertkultur unter Verwendung von Value-Management-Ansätzen gestützt durch Value-Management-Prinzipien, insbesondere funktionales Denken, und Wertetreiber (Hebel) und Methoden, wie sie in dieser Norm beschrieben sind, unterstützt Organisationen und deren Mitarbeiter bei der Wertsteigerung.

Value Management ist ein inhärenter Bestandteil der Organisationskultur, Management-Ansätze, Auswahl an Methoden und Werkzeugen und der Entscheidungsfindung mit dem Ziel der Leistungsmaximierung. Durch Value Management kann die Organisationskultur die Kreativität und Effektivität bei der Planung der Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse aus Perspektive der Nutzer und Kunden verbessern.

WARUM sollte VALUE MANAGEMENT angewendet werden?

Value Management als Konzept umfasst den Value-Management-Ansatz des Unternehmens unter Berücksichtigung dessen vier wesentlichen Prinzipien und vier Wertetreibern (Hebel), die durch Value-Management-Methoden und -Werkzeuge unterstützt werden.

Parallel zur Weiterentwicklung von Value Management gibt es eine umfassende Entwicklung von Systemstandards und -richtlinien zur Unterstützung von Organisationen. Value Management unterstützt und stärkt diese Systeme und trägt damit zu einer Leistungsmaximierung der Organisation bei.

In einfachen Umgebungen kann mit einem Fokus auf funktionale Bedürfnisse und Wert als Grundlage für die Entscheidungsfindung eine klare Ausrichtung hin zu einer nachhaltigen Lösung für die Organisation geschaffen werden. In dynamischen oder instabilen Umgebungen können die Berücksichtigung von Unsicherheit und Komplexität und die Entwicklung eines holistischen Ansatzes zum Umgang mit unterschiedlichen Szenarien ein Leitprinzip sein, mit dem die Ausrichtung hin zu einer nachhaltigen Lösung für die Organisation geschaffen wird.

Externe oder interne Kunden und Nutzer können jeweils unterschiedliche Ansichten zur Gewichtung der Bedürfnisse haben. Bei einem effektiven Value Management werden diese Ansichten anerkannt, respektiert und integriert, insoweit dies zur Wertoptimierung relevant ist.

Die am deutlichsten erkennbaren Vorteile eines effizienten Value Managements umfassen:

- bessere Geschäftsentscheidungen, die durch die Schaffung einer sicheren Entscheidungsbasis auf Seiten der Entscheidungsträger von Kunden und Nutzern getragen werden können;
- höhere Effektivität durch die optimale Organisation und Nutzung der eingeschränkt verfügbaren Zeit und Ressourcen und damit Lieferung besserer umweltbezogener, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und finanzieller Ergebnisse;
- verbesserte Produkte für Nutzer und Kunden durch das eindeutige Erfassen, Gewichten und Befriedigen der tatsächlichen Kundenbedürfnisse;
- erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch die Förderung technischer und organisatorischer Innovationen und den effizienten Einsatz der Ressourcen;
- Orientierung der Mitglieder der Organisation an den Zielen, den unternehmensrelevanten Erfolgsfaktoren und den Werten dieser Organisation durch den Einsatz einer verbesserten internen Kommunikation und erweiterter Kenntnisse;
- sowie Verbesserung der Kommunikation und der Effizienz durch eine multidisziplinäre und eine an vielfachen Aufgaben orientierte Teamarbeit.

Die Vorteile des Value Managements kommen allen zugute: Anbietern und Verbrauchern in allen Bereichen der Gesellschaft, Einzelpersonen, Organisationen, Netzwerken und Regierungsstellen.

Für WEN ist VALUE MANAGEMENT hauptsächlich relevant?

- jede Person, die eine nachhaltige Leistung erreichen, abliefern oder optimieren will;
- Führungskräfte und Behörden, die die Zufriedenheit der Nutzer, Kunden und Stakeholder erhöhen wollen, um die Leistung ihrer Organisation zu verbessern;
- leitende Mitarbeiter und Personen aller Ebenen, die den Value-Management-Ansatz als Grundlage ihrer Entscheidungsfindung heranziehen;
- sowie all jene, die an der Entwicklung, dem Einsatz oder der Schulung von Value Management beteiligt sind.

WIE wird VALUE MANAGEMENT praktiziert?

Der Value-Management-Ansatz ist die Art und Weise, wie eine Organisation, die Wert schaffen will, die vier wesentlichen Value-Management-Prinzipien und die vier Wertetreiber (Hebel) für das Value Management anwendet, um ihren Ansatz zu stärken. Diese Norm enthält die Richtlinien für informelle, formale und projektbasierte Value-Management-Ansätze zur Anwendung der Value-Management-Prinzipien und Wertetreiber (Hebel) für das Value Management, die für die Organisation unter bestimmten Umständen und in bestimmten Szenarien relevant sind und das Ziel haben, die Gesamtleistung der Organisation zu maximieren. Der Kern eines erfolgreichen Ansatzes basiert darauf, ein klares Verständnis für die Beziehung zwischen der Befriedigung von Bedürfnissen und der Verwendung der dafür erforderlichen Ressourcen zu schaffen.

Die Entwicklung der Wertkultur innerhalb der Organisation ist für die Optimierung ihrer Leistung von entscheidender Bedeutung. Die Entwicklung dieser Kultur erfordert eine Ausbildung im funktionalen Denken entsprechend den Tätigkeiten, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Eine starke Wertkultur formt Verhaltensweisen und Arbeitspraktiken und ermutigt Gruppen zur Zusammenarbeit und zum Lösen von Herausforderungen, um vereinbarte Ziele zu erreichen. Eine geeignete Wertkultur wird zu einer Verringerung des verlorenen und unnötigen Aufwands beitragen und die Konzentration begrenzter Ressourcen auf jene Bereiche fördern, die den größten Wert erbringen.

Das Value Management umfasst spezielle Managementwerkzeuge, die konsequent und systematisch angewendet werden können, um sich mit allen Arten von Fragen zu befassen, von der Entwicklung und Herstellung einer einzelnen Komponente oder Dienstleistung bis hin zur Umsetzung einer Vision, Mission und/oder Entwicklung von strategischen Zielen.

In größeren Organisationen sollte ein strukturierter Rahmen erstellt und umgesetzt werden, durch den die Führungskräfte bei der Anwendung der Value-Management-Ansätze und -prinzipien, Wertetreiber (Hebel) und Methoden konsistent in der gesamten Organisation unterstützt werden. In solchen Organisationen können einzelne Mitarbeiter spezifische und wohldefinierte Aufgaben innerhalb des Prozesses übernehmen. In kleineren Organisationen (wie z. B. kleine und mittlere Unternehmen) können solche Aufgaben weniger genau definiert sein, und Einzelne können mehrere davon als Teil ihrer Dienstpflichten wahrnehmen.

Die vorliegende Norm enthält Richtlinien für:

- ein erfolgreiches Value Management;
- eine Aufwertung der Beiträge, die Value Management für eine Organisation leisten kann;
- das Treffen nachhaltiger Entscheidungen, nicht nur im Hinblick auf Umweltressourcen und verantwortliches Handeln, sondern auch das gesellschaftliche und wirtschaftliche Wohlbefinden von Gemeinschaften und die finanzielle Leistung der Organisation betreffend;
- sowie das Abstimmen und Anpassen der Bedürfnisse von Kunden und Nutzern eines Produkts sowie anderen Stakeholdern mit Interesse an einem oder Einfluss auf ein Produkt.

In diesem Dokument hat das Wort „Produkt eine weitreichende Bedeutung und umfasst jedes materielle oder immaterielle Ergebnis von Tätigkeiten oder Prozessen, einschließlich aller Waren, intellektuelles Eigentum, jedes Prozesses, jeder Dienstleistung, jedes Systems, jeder Strategie und jeder Organisation.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument zielt auf die folgenden Punkte ab:

- a) Bereitstellung von Richtlinien und Ideen für Personen in leitender Position sowie für Manager und Teams zur Planung der Umsetzung von Value-Management-Ansätzen und zur effektiven Anwendung von Kernmethoden/spezifischen Methoden in Bezug auf Value Management;
- b) Unterstützung von Organisationen bei der Verbesserung ihrer Leistung, ihrer Produktivität, ihrer Profitabilität und ihrer Effektivität;
- c) Berücksichtigung des Konzepts Value Management auf Managementebene;
- d) Unterstützung von Mitgliedern der Organisation bei der Stärkung der Wertkultur;
- e) Bereitstellung von Richtlinien für die Stärkung des Value Managements und der Value-Management-Methoden auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation;
- f) Feststellung der Bedingungen für ein effektives Value Management;
- g) Bereitstellung von Richtlinien zur wertbasierten Entscheidungsfindung;
- h) Stimulationen und Unterstützung von Innovation;
- i) sowie Schaffung einer Grundlage für die Entwicklung von Schulungs- und Zertifizierungsverfahren für einzelne Kompetenzen im Bereich Value Management.

Bild 1 zeigt die vorgesehene Organisation der Dokumente aus dem Bereich Value Management und der auf CEN-Ebene allen Nutzern dieses Dokuments verfügbaren Normen.

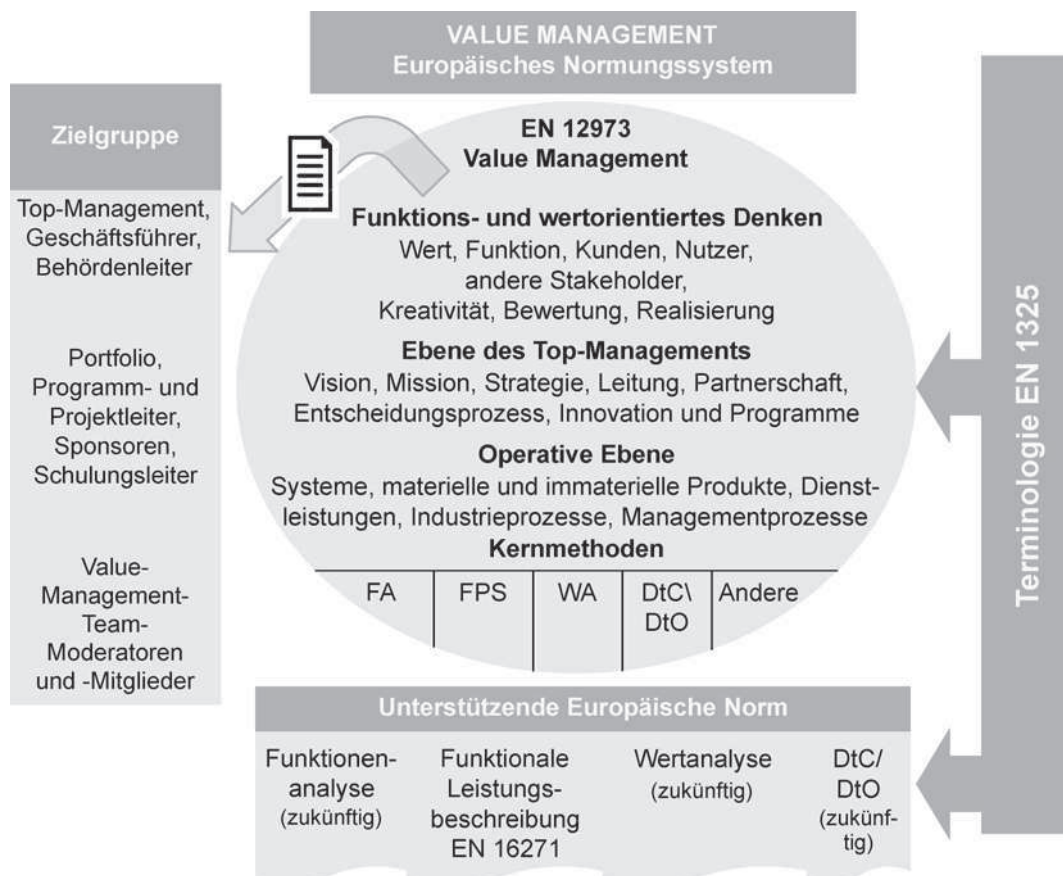


Bild 1 — Dokumente aus dem Bereich Value Management

Ein System für die Zertifizierung individueller beruflicher Kompetenzen wird von den nationalen Wertevereinigungen in Europa verwaltet. Die Qualifikation „Professional in Value Management“ (PVM) wird europaweit von den nationalen Value-Management-Vereinigungen sowie auch in anderen Ländern über Europa hinaus als Kompetenznachweis anerkannt.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

EN 1325, *Value Management — Wörterbuch — Begriffe*

EN 16271, *Value Management — Funktionale Beschreibung der Bedürfnisse und funktionale Leistungsbeschreibung — Anforderungen an das Beschreiben und Validieren der Bedürfnisse, die während der Erstellung oder des Erwerbs eines Produktes zu befriedigen sind*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach EN 1325 und die folgenden Begriffe.

ANMERKUNG Hier definierte Begriffe, die auch in der Definition eines anderen Begriffs vorkommen, sind fett gedruckt.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>

3.1

Wert

Bewertung (mitunter Messung) der Güte, mit der eine Organisation, ein Projekt oder ein Produkt unter Berücksichtigung der Auswirkungen, der Unsicherheiten und der für die Befriedigung des Bedürfnisses erforderlichen Ressourcen sowohl das Bedürfnis der Nutzer als auch die Ziele der Anspruchsgruppe (Stakeholder) befriedigt

Anmerkung 1 zum Begriff: „Produkt“ wird in EN 1325:2014 als das Ergebnis von Aktivitäten oder Prozessen oder als beliebige(r/s) Ware, Prozess, Dienstleistung, System, Strategie oder Organisation definiert. Ein Produkt kann eine Dienstleistung, eine Hardware-Komponente, ein verarbeitetes Material, eine Software-Komponente oder eine Kombination daraus sein. Ein Produkt kann materiell (z. B. eine Baugruppe oder ein verarbeitetes Material) oder immateriell (z. B. Kenntnisse oder Konzepte) oder eine Kombination daraus sein. Ein Produkt kann entweder beabsichtigt (z. B. ein Angebot für einen Kunden) oder unbeabsichtigt (z. B. ein Schmutzstoff oder eine unerwünschte Auswirkung) sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Wertekonzept ist sehr nahe an dem Begriff des effektiven und effizienten Einsatzes von Ressourcen bei der Definition, Priorisierung und Bereitstellung von Bedürfnissen (oder der Herstellung des besten Gleichgewichtes) zwischen den Beiträgen, die sich aus einem Artefakt ergeben (Ergebnis von Know-how, Phänomenen, die aus menschlicher Tätigkeit stammen, sei es in physischer oder immaterieller Form) und der Summe aus verbrauchten Ressourcen und der mit ihrer Bereitstellung einhergehenden Auswirkungen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Das nachfolgende Diagramm stellt das allgemeine Konzept der Wertbestimmung dar.

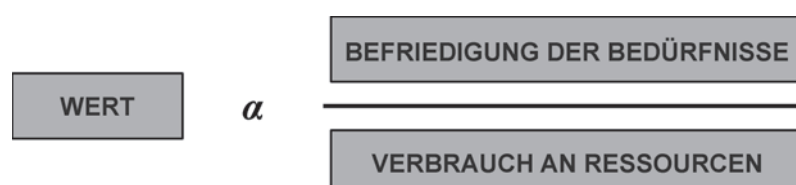


Bild 2 — Wert

3.2

Value Management

grundlegendes Konzept, das im Rahmen bestehender Managementsysteme und -ansätze umgesetzt wird und auf der Grundlage von **Wert**- und funktionsorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie Methoden basiert und das sich insbesondere der Motivierung von Menschen, der Entwicklung von Fähigkeiten und der Förderung von Synergien und Innovationen widmet, mit dem Ziel, die Gesamtleistung der Organisation zu maximieren.

3.3

Wertkultur

Verhaltensweise, Bewusstseinshaltung und ausreichendes Wissen darüber, was das **Wert**konzept darstellt sowie als die Fähigkeit einer Organisation und deren Stakeholder zur Verbindung von **funktionsorientiertem Denken** mit der Lösungssuche vor der Entscheidungsfindung

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Wertkultur hängt von einem effektiven funktionsorientierten Denkansatz ab.

3.4

funktionsorientiertes Denken

gedankliche Einstellung, bei der das zu befriedigende Bedürfnis und die Mittel zur Befriedigung des Bedürfnisses auf Grundlage des Bewusstseins über Funktionen und die Beziehungen zwischen Funktionen separat berücksichtigt werden

3.5

Wertetreiber (Hebel)

Attribut, das sich bei Änderung signifikant auf den **Wert** des betreffenden Produkts auswirkt

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff **Wertetreiber (Hebel)** kann als Einflussfaktor verstanden werden, der für den **Wert** des betreffenden Produkts von entscheidender Bedeutung ist. Der **Wertetreiber (Hebel)** kann eine Umfeldbedingung, ein Parameter, ein Element oder ein beliebiger Bestandteil des betreffenden Produkts bzw. des Systems sein, zu dem er gehört, der sich bei Änderung signifikant auf den **Wert** dieses Produkts auswirkt.

4 Value Management

4.1 Value-Management-Ansatz

4.1.1 Allgemeine Hilfestellung

Der Value-Management-Ansatz sollte auf die Organisation und die betreffende Situation zugeschnitten sein. Bedeutende Entwicklungen seit der Veröffentlichung der vorherigen Ausgabe dieser Norm sollten berücksichtigt werden, um bei komplexen Produkten und Systemen der betreffenden Organisation zwischen dem Value-Management-Ansatz und der herkömmlichen Anwendung von Kernmethoden unterscheiden zu können. Die vorliegende Norm führt die Konzepte ein und sollte nicht als Verfahrensrichtlinie angesehen werden. Kernmethoden/spezifische Methoden und Werkzeuge sind in Abschnitt 8 beschrieben.

Eine Organisation entwickelt oder gibt üblicherweise verschiedene Managementansätze vor, die einen Schwerpunkt auf Kundendienst bzw. Organisations- und Produktleistung legen. Sie entwickelt eine Kultur, motiviert Mitarbeiter und Kompetenzen werden eingesetzt, um die Gesamtleistung der Organisation zu steigern.

Die Art und Weise, in der eine Organisation die grundlegenden Value-Management-Prinzipien und die Wertetreiber (Hebel) des Value Managements anwendet, definiert den charakteristischen Value-Management-Ansatz dieser Organisation zur Einrichtung einer organisationsübergreifenden Wertkultur, zur Stimulation von Innovationen und zur Entwicklung einer kontinuierlichen Verbesserung mit dem Ziel, die Gesamtleistung dieser Organisation zu maximieren.

Die Organisation sollte jedes Value-Management-Prinzip umsetzen und jeden Value-Management-Wertetreiber (Hebel) stärken, um ihre globale Effizienz und ihren Value-Management-Ansatz zu verbessern und ihre Relevanz zu maximieren sowie ihre Leistung, Produktivität, Effizienz und Effektivität zu optimieren.

Vier grundlegende Value-Management-Prinzipien und vier Value-Management-Wertetreiber (Hebel), die für gewöhnlich einen wesentlichen Einfluss auf den Wert haben, sind in Bild 3 aufgeführt und in 4.2 bzw. 4.3 erläutert.

Prinzipien	Wertetreiber (Hebel)
1 Stärkung der Wertorientierung 2 Anwendung von funktionsorientiertem Denken 3 Umsetzung eines strukturierten holistischen Ansatzes 4 Umgang mit Komplexität, Risiko und Unsicherheit	1 Kollaborativer Managementstil 2 Motivierung positiver menschlicher Dynamik 3 Berücksichtigung sowohl des internen als auch des externen Umfelds 4 Anwendung bewährter Methoden und Werkzeuge

Bild 3 — Zusammenfassung von Value-Management-Prinzipien und Wertetreiber (Hebel)

Die Organisation sollte ihre vorhandene Wertkultur und ihren vorhandenen Value-Management-Ansatz bewerten.

Die Organisation sollte Entscheidungen bezüglich der Wertorientierung treffen, um ihr dabei zu helfen, die Ausrichtung für zukünftige Szenarien festzulegen.

Die Organisation sollte ihren Value-Management-Ansatz stärken, um den von der Organisation realisierten Wert zu optimieren.

Die Organisation sollte ihren Value-Management-Ansatz so entwickeln und ausarbeiten, dass er den Umgebungsbedingungen der Organisation entspricht. Dabei können Kombinationen der folgenden drei Ansätze verwendet werden:

- Ein informeller oder intuitiver Value-Management-Ansatz, der sich an der bestehenden Wertkultur als Richtlinie für Entscheidungen und Maßnahmen orientiert, mit denen die Value-Management-Prinzipien umgesetzt und die Wertetreiber (Hebel) des Value Managements bereitgestellt werden, um die Leistung der Organisation zu stärken.
- Ein formaler Value-Management-Ansatz, der sich an der Art und Weise orientiert, in der die Organisation spezifische Prozesse bereitstellt, Ziele definiert und Methoden zur Umsetzung von Value-Management-Prinzipien und zur Bereitstellung der Wertetreiber (Hebel) des Value Managements anwendet, um die Leistung der Organisation zu stärken. Dies ist insbesondere im Falle einer komplexen und unsicheren Situation relevant.
- Ein auf einem Value-Management-Projekt basierter Ansatz, der sich an der Bereitstellung von Value-Management-Methoden durch projektfokussierte Maßnahmen und manchmal im Rahmen von Value-Management-Programmen für bestimmte Projekte orientiert, um die Leistung eines bestimmten Teils der Organisation oder des zu berücksichtigenden Netzwerks zu stärken. Der projektbasierte Value-Management-Ansatz kann nahtlos in die täglichen Geschäftsprozesse der Organisation eingebunden werden.

Die Organisation sollte den Value-Management-Ansatz bzw. die Value-Management-Ansätze allen Mitarbeitern und anderen relevanten Stakeholdern kommunizieren.

Ein in der Organisation eingeführter Value-Management-Ansatz kann effizient auf allen Ebenen dieser Organisation umgesetzt werden:

- Top-Management;
- Programmebene;
- auf der Ebene der Projektportfolios;
- in der unternehmerischen Umstrukturierung, in der Neupositionierung oder bei Verbesserungsinitiativen;
- operative Ebene.

Er kann zudem für das Erreichen von Zielen eingesetzt werden, z. B.:

- zur Festlegung von Projektverantwortlichkeiten;
- zur Identifizierung der Geschäfts- und Projektstrategie;
- zur Auswahl der bevorzugten Option;

- zur Optimierung der Entwicklung und der Liefermethode;
- zur Bewertung eines Projekts nach der Fertigstellung;
- zur Validierung von Änderungen;
- zur Steigerung der Zufriedenheit von Kunden, Nutzern und anderen Stakeholder.

Die Organisation sollte die Effektivität ihres Value-Management-Ansatzes im Hinblick auf die folgenden Aspekte bewerten:

- durch den Ansatz bereitgestellter Wert;
- Grad der Bedürfnisbefriedigung und Erreichung von Zielen;
- Verbesserungen der kollektiven Intelligenz, Widerstandsfähigkeit, Relevanz, Leistung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation;
- sowie die von der Organisation erreichte Qualitätslage.

Stakeholder müssen bei Entscheidungen zur Wertsteigerung die Bedürfnisse verstehen, die von der Organisation oder von dem entsprechenden Produkt befriedigt werden müssen.

Der Value-Management-Ansatz ist in Bild 4 dargestellt.

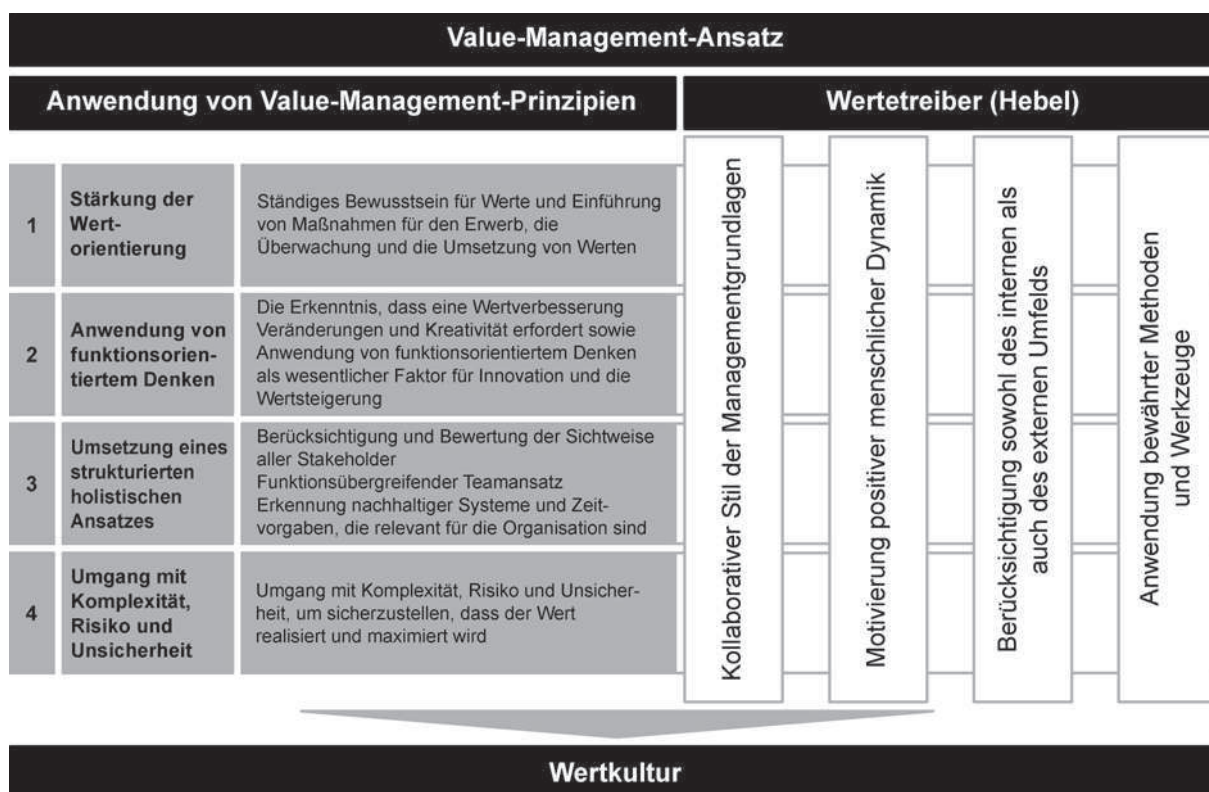


Bild 4 — Der Value-Management-Ansatz

Der Value-Management-Ansatz basiert auf einer Wertkultur, die den Wert sowohl für Kunden und Nutzer als auch für andere Stakeholder berücksichtigt. Auf der operativen Ebene (einschließlich der projektorientierten Aktivitäten) und gelegentlich auch auf Ebene des Top-Managements bringt Value Management darüber hinaus geeignete Methoden und Werkzeuge zur Anwendung. Value-Management-Ansätze berücksichtigen dabei sowohl das wertbestimmte Management, bei dem die Konzepte von Funktion und Wert bei Managemententscheidungen vollständig mit einbezogen werden, als

auch das wertorientierte Management, das auf die erfolgreiche Lieferung von Ergebnissen über den Einsatz von mindestens einer Value-Management-Methode abzielt.

Das Konzept des Value Managements ist in jedem organisatorischen System zu einem gewissen Grad vorhanden. Dies kann anhand bestimmter Funktionen bewertet werden, welche sich auf die Leistung auswirken. Die vorliegende Norm legt die Grundsätze für funktionsorientiertes Denken dar, wodurch eine Wertkultur und ein Value-Management-Ansatzes aufgestellt werden, die für die betreffende Organisation gelten.

Wertorientiertes Denken erfordert das Verständnis, dass jede Maßnahme, einschließlich derer zur Entwicklung der Kultur und der Mission selbst, nicht nur nach ihrer Möglichkeit zur Steigerung des Werts beurteilt werden sollte, sondern auch zur Steigerung des Werts bis zur äußersten Grenze, die für eine Organisation optimal ist. Eine Organisation kann über informelle, formale und projektbasierte Value-Management-Ansätze verfügen.

Eine Organisation, die bei Entscheidungen zur Wertschöpfung in erster Linie auf der Wertkultur der Organisation basiert, nimmt einen informellen Value-Management-Ansatz wahr. Der informelle Ansatz zur Anerkennung von Werten und zur Beurteilung von Änderungen derselben beruht unter Umständen auf Ermessensausübungen des Managements (d. h. es gibt keine spezifischen Messdaten der Werte). Bei dieser informellen Sachlage müssen die Organisation und die externen Stakeholder das allgemeine Geschäftsmodell der Organisation verstehen, um Werte für die Stakeholder innerhalb der Organisation und/oder für die Kunden der Organisation zu schaffen. Der informelle Ansatz sollte deutlich machen, welcher Manager oder welche leitende Person bei Ermessensausübungen des Managements die Verantwortung trägt. Dieses „informelle Value Management“ deckt unter Umständen die Möglichkeiten ab, nach denen die Stakeholder (insbesondere Eigentümer und leitende Mitglieder der Organisation) die Wertkultur anerkennen und nach denen Eigentümer und Leitende alle anderen Personen in der Organisation bzw. im Netzwerk dazu ermutigen oder begeistern, eine angemessene Wertkultur zu übernehmen. Der informelle Ansatz erfordert unter Umständen ebenfalls die Bereitstellung von Value-Management-Methoden, wie z. B. die Funktionsanalyse von Sachlagen und Produkten, Wertgestaltungsstudien und funktionale Leistungsbeschreibungen (en: Functional Performance Specification, FPS) bei neuen Produkten.

Eine Organisation, die Value-Management-Methoden formal bereitstellt, verfügt üblicherweise über spezifische Value-Management-Prozesse und -Ziele, die eindeutig erkennbar oder in einem Organisationssystem integriert sind und die formal bewertet und berücksichtigt werden können. Dieses System kann ein formales Value-Management-Programm umfassen (oder einrichten), um die Ziele zu erreichen. Das Value-Management-Programm kann die Bereitstellung von Value-Management-Projekten und -Methoden umfassen: Funktionsanalysen von Marktbedürfnissen und produktbezogenen Funktionen, Wertgestaltungsstudien, funktionale Leistungsbeschreibungen bei neuen Produkten sowie Design-to-Cost/Design-to-Objective-Studien zur Einrichtung des Produktionssystems für die neuen Produkte oder andere geeignete Methoden. Dieser formale Ansatz geht üblicherweise mit einem etablierten Mechanismus einher, mit denen die Werte erkannt und Wertänderungen beurteilt (d. h. die Messdaten der Werte überwacht) werden können. Die Entscheidungen, was genau bis zu welchem Grad formalisiert ist, wird für die kurz-, mittel- und langfristigen zu erreichenden Wertzielsetzungen der Organisation vorgegeben. Diese Entscheidungsfindung kann an der organisatorischen Strategie, an der Lenkung und Leitung der Organisation und an der Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit ausgerichtet sein. Ein optimaler Wertsteigerungsprozess wird durch sich selbst das erforderliche Maß an Formalität herstellen.

Anhand von Leistungskennzahlen (KPIs) sollten Trendanalysen der organisatorischen Leistung erstellt werden, um die beteiligten und verantwortlichen Mitglieder über die Vorteile zu informieren, die sich durch die Umsetzung des Value-Management-Ansatzes ergeben. Visuelle Managementansätze sind hierbei hilfreich.

Zu den üblichen Vorteilen, die eine Organisation von einem Value-Management-Ansatz erwarten kann, zählen:

- Verbesserung der Effektivität der Organisation;
- Verbesserung der Effizienz der Organisation;
- Verbesserung der Rentabilität der Organisation;
- Steigerung der Kundenzufriedenheit;
- Generierung von Win-win-Lösungen;
- Motivierung von Einzelpersonen;
- Entwicklung von Fähigkeiten;
- Förderung von Synergien;
- Stimulierung und Entwicklung von Innovation.

Die Value-Management-Struktur innerhalb der Organisation umfasst eine Reihe von miteinander verbundenen oder aufeinander einwirkenden Elementen einer Organisation, die innerhalb dieser Organisation den Value-Management-Ansatz koordinieren und stärken.

ANMERKUNG 1 Bei der Value-Management-Struktur handelt es sich um ein Rahmenwerk, innerhalb dessen die Kernmethoden/spezifischen Methoden des Value Managements zur Steigerung der Leistung einer Organisation bereitgestellt werden.

ANMERKUNG 2 Die Value-Management-Struktur legt die Richtlinien und die Zielsetzungen fest. Ihre Elemente umfassen die Struktur der Organisation, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Planung und operative Tätigkeiten.

4.1.2 Der informelle Ansatz

Ein informeller (manchmal auch als „intuitiv“ bezeichneter) Ansatz liegt dann vor, wenn eine Organisation eine an ihren Zielen ausgerichtete Wertkultur entwickelt hat. Der informelle Ansatz hängt von der Entwicklung von funktionsorientiertem Denken als gedankliche Einstellung auf einem gewissen Grad ab.

Diese Wertkultur unterstützt eine Denkweise innerhalb der Organisation, welche die beteiligten Einzelpersonen in die Lage versetzt, neben intuitivem und informellem Denken in ihren üblichen Arbeitsprozessen, bei der Entscheidungsfindung und bei den Maßnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung einen informellen Value-Management-Ansatz anzuwenden.

Zur Umsetzung eines effektiven informellen Ansatzes muss die Organisation Value-Management-Prinzipien anwenden und die Value-Management-Wertetreiber (Hebel) umsetzen und sich der aus den Value-Management-Methoden entstehenden Möglichkeiten bewusst sein. Außerdem müssen die Kompetenzen vorhanden sein, um die angemessenen Value-Management-Methoden auswählen und anwenden zu können.

Der informelle Ansatz kann dann verfolgt werden, wenn in der Organisation eine geeignete Wertkultur vorhanden ist, z. B. bei einer zu treffenden strategischen Auswahl bzw. bei einer Entscheidung für die Organisation, bei Überlegungen zum Start eines neuen Projekts oder — im Fall einer wichtigen Frage — bei der Vorbereitung auf die schwierige Auswahl unter mehreren vorgeschlagenen Lösungen.

Wenn die Wertkultur in einer Organisation weit verbreitet ist, kann der informelle Value-Management-Ansatz auf allen Ebenen für alltägliche Entscheidungen verwendet werden, um dadurch die Leistung der Organisation zu steigern.

4.1.3 Der formale Ansatz

Der formale Value-Management-Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er sowohl sichtbar und soweit erforderlich rückverfolgbar ist und zur kurz-, mittel- und/oder langfristigen Optimierung der Gesamtleistung der Organisation in Betracht gezogen wird.

Der formale Value-Management-Ansatz in Bezug auf Funktionen, Beziehungen zwischen Funktionen und erforderlichen Leistungen sollte, wie explizit oder implizit in dieser Norm erläutert, in das allgemeine Managementsystem und die von der Organisation verwendeten Sprache integriert und darauf abgestimmt werden.

Ein formaler Value-Management-Ansatz liegt vor, wenn eine Organisation:

- eine an ihren Zielen ausgerichtete Wertkultur entwickelt hat;
- spezifische Prozesse bereitstellt, Ziele setzt und Value-Management-Methoden nutzt, um die Value-Management-Prinzipien zur Steigerung ihrer Leistung einzusetzen;
- die Value-Management-Prinzipien und –Wertetreiber (Hebel) bereitstellt, um den Value-Management-Ansatz zu stärken.

Die Wertkultur unterstützt eine Denkweise innerhalb der Organisation, welche die beteiligten Einzelpersonen in die Lage versetzt, neben intuitivem und informellem Denken in ihren üblichen Arbeitsprozessen, bei der Entscheidungsfindung und bei den Maßnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung einen formalen Value-Management-Ansatz anzuwenden.

Zur Umsetzung eines effektiven formalen Value-Management-Ansatzes muss die Organisation Value-Management-Prinzipien und entsprechende Value-Management-Wertetreiber (Hebel) anwenden. Außerdem müssen Systeme und Prozesse eingesetzt werden, die unter Umständen die meisten der folgenden Punkte umfassen:

- Definition der Zielsetzung(en) des Value-Management-Ansatzes;
- Entwicklung und Entwurf von organisatorischen Systemen und Prozessen, mit denen die Value-Management-Prinzipien sowie die entsprechenden Wertetreiber (Hebel) und Methoden anerkannt werden;
- formale Bereitstellung von Value-Management-Methoden;
- Benennung und eindeutige Identifizierung der Verantwortung auf oberster Ebene für die Effektivität des formalen Value-Management-Ansatzes;
- Einrichtung von Szenarien und Vorschlägen, die sich mit der Komplexität, der Unsicherheit und der Umgebung, der Organisation befassen;
- Benennung eines im Bereich des Value Managements erfahrenen und geschulten Value-Management-Koordinators;
- Mobilisierung geeigneter Ressourcen aus den Disziplinen, die sich üblicherweise mit der Bearbeitung der anstehenden spezifischen Fragen befassen (z. B. Expertenteam für die Entwicklung eines materiellen Produkts, Vertreter aus der Konstruktion, aus der Fertigungstechnik, aus dem Marketing, aus dem Einkauf usw.);

- Auswahl und Nutzung der am besten für die Bearbeitung der anstehenden Fragen geeigneten Value-Management-Methoden;
- Durchführung (mindestens) eines Value-Management-Projekts;
- Auswahl, Aufzeichnung und Präsentation von Vorschlägen für die/den wichtigsten Entscheidungsträger zur Autorisierung der Entwicklung und Umsetzung der ausgewählten Vorschläge;
- Erstellung eines Aktionsplans mit klaren Verantwortlichkeiten und spezifischen Aufgaben sowie Definition eines Umsetzungs- und Bereitstellungszeitplans für jeden Vorschlag;
- Überwachung und Messung der Ergebnisse gegenüber den Erwartungen;
- Rückmeldung von Daten und Ergebnissen, wo immer dies in der Organisation erforderlich ist;
- Umsetzung von Projekterfahrungen im Sinne einer ständigen Verbesserung bei der Gesamtleistung der Organisation, beim formalen Value-Management-Ansatz und bei den künftigen von der Organisation herzustellenden Produkten;
- sowie alle weiteren für die Organisation relevanten Schritte.

4.1.4 Projektbasierter Ansatz

Ein projektbasierter Value-Management-Ansatz kann entweder unabhängig oder in Kombination mit einem informellen oder einem formalen Value-Management-Ansatz angewendet werden.

Der projektbasierte Ansatz befasst sich mit einem spezifischen Produkt und zielt üblicherweise auf die Verbesserung der Leistung in einem abgegrenzten Teil der betreffenden Organisation oder des Netzwerks ab.

Ein projektbasierter Ansatz liegt vor, wenn eine Organisation:

- eine an ihren Zielen ausgerichtete Wertkultur entwickelt hat;
- sowie zur Verbesserung der Leistung in einem abgegrenzten Teil der betreffenden Organisation oder des Netzwerks Value-Management-Methoden mithilfe von fokussierten Maßnahmen bereitstellt.

Die Wertkultur unterstützt eine Denkweise innerhalb der Organisation, welche die beteiligten Einzelpersonen in die Lage versetzt, zur Verbesserung der organisatorischen Leistung einen projektbasierten Value-Management-Ansatz anzuwenden.

Zur Umsetzung eines effektiven projektbasierten Value-Management-Ansatzes muss die Organisation Value-Management-Prinzipien und entsprechende Value-Management-Wertetreiber (Hebel) anwenden. Außerdem müssen geeignete Kernmethoden/spezifische Methoden eingesetzt werden, die in Anhang A (informativ) beschrieben sind. Ein Value-Management-Projekt umfasst die Anwendung mindestens einer Methode auf ein spezifisches Produkt. Das Projekt wird von einem Value-Management-Moderator geleitet und weist definierte Zielsetzungen auf und verwendet eine Abfolge von Schritten, die häufig als Arbeitsplan bezeichnet wird.

Der Projektleiter des Value-Management-Projekts sollte einen Zeitplan für das Projekt und die zu verwendenden Ressourcen vereinbaren. Dieser Projektzeitplan muss mit den verfügbaren Ressourcen und den verbundenen Aktivitäten oder Ereignissen innerhalb und außerhalb der Organisation übereinstimmen.

4.1.5 Kommunikation des Value-Management-Ansatzes

Ein effektiver und effizienter Value-Management-Ansatz verfügt über eine definierte Managementstruktur, die Eigenverantwortung, Rechenschaftspflicht sowie Aufgaben und Verantwortungen, einschließlich Governance, klar darlegt. Insbesondere sollte mit dieser Struktur sichergestellt werden, dass Personen mit den richtigen Kenntnissen, Verantwortungen, Autorisierungen und Zuständigkeiten an den Value-Management-Maßnahmen beteiligt sind.

Die Organisation sollte den Value-Management-Ansatz bzw. die Value-Management-Ansätze allen Mitarbeitern und anderen relevanten Stakeholdern kommunizieren.

Die Value-Management-Struktur innerhalb der Organisation umfasst eine Reihe von miteinander verbundenen oder aufeinander einwirkenden Elementen einer Organisation, die innerhalb dieser Organisation den Value-Management-Ansatz koordinieren und stärken.

ANMERKUNG 1 Bei der Value-Management-Struktur handelt es sich um ein Rahmenwerk innerhalb dessen die Kernmethoden/spezifischen Methoden des Value Managements zur Steigerung der Leistung einer Organisation bereitgestellt werden.

ANMERKUNG 2 Die Value-Management-Struktur legt die Richtlinien und die Zielsetzungen fest. Ihre Elemente umfassen die Struktur der Organisation, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Planung und operative Tätigkeiten.

4.2 Grundlagen

4.2.1 Stärkung der Wertorientierung

Die Wertorientierung beschreibt die Art und Weise, in der eine Organisation durch die Entwicklung und Kommunikation gemeinsamer Visionen, Missionen und Werte die Wertkultur an ihren Zielen ausrichtet. Eine effektive Wertorientierung erfordert, dass alle Mitarbeiter der Organisation verstehen, was den Wert für die Organisation bestimmt.

Die Organisation sollte eine geeignete Wertkultur für die gesamte Organisation entwickeln und ausrichten und die passende Wertorientierung für jede Situation oder jedes zu berücksichtigende bzw. zu entwickelnde Produkt identifizieren. Die Organisation sollte die kollektive Intelligenz stärken und bei der Entscheidungsfindung das Bewusstsein und ausreichende Verständnis bezüglich des Werts für die Organisation sicherstellen.

Auf operativer Ebene soll anhand einer Wertorientierung sichergestellt werden, dass die Teams und die operativen Maßnahmen an den organisatorischen Bedürfnissen und Zielsetzungen ausgerichtet sind und dass alle Beteiligten die Value-Management-Richtlinien verstehen und in der Lage sind, so zu handeln, dass sich im Rahmen der operativen Situation für die Organisation ein Wert ergibt.

Die Bewertung der Werte beinhaltet eine Beurteilung oder manchmal eine Berechnung (oder mitunter eine Messung), wie gut eine Organisation, ein Projekt oder ein beliebiges Produkt die Bedürfnisse der Kunden, Nutzer und anderen Stakeholdern befriedigt unter Berücksichtigung der Auswirkungen, der Unsicherheiten und der Ressourcen, die für die Befriedigung der Bedürfnisse erforderlichen sind.

Die Organisation sollte den Wert des Produkts beurteilen und Änderungen überwachen.

Die Organisation kann bei der Durchführung der Wertbeurteilung interne oder externe Benchmarkings einsetzen oder auch andere Schritte unternehmen, um ihre Position gemessen an der anderer Organisationen zu verstehen.

In Abhängigkeit von der Verbesserung der allgemeinen wertbezogenen Ergebnisse sind alle Kombinationen der Steigerung bzw. der Verringerung der Bedürfnisbefriedigung und der eingesetzten Ressourcen hier möglich.

Die Wertberücksichtigung führt zu einer fundierten Beurteilung (oder Bewertung) der Lösungen und stellt eine solide Grundlage für weitere fundierte Entscheidungsfindungen bereit. Das Konzept betrifft alle möglichen Szenarien und kann auch bei gleichbleibender Bedürfnisbefriedigung eine Verringerung der negativen Auswirkungen, eine Steigerung der Bedürfnisbefriedigung, innovative Ansätze und die Integration einer Steigerung der Bedürfnisbefriedigung bei gleichzeitiger Verringerung der negativen Auswirkungen zeitigen.

4.2.2 Anwendung von funktionsorientiertem Denken

Die Organisation sollte die Anforderung der Stakeholder, einschließlich der Kunden und Nutzer, erkennen und dabei — mit dem Ziel einer maximalen Gesamtleistung der Organisation — die erforderlichen und erwünschten zu erreichenden Effekte einschließlich der Vermeidung von Verschwendung berücksichtigen.

Es gibt zwei Arten von Funktionen: einmal die Funktionen, die die Bedürfnisse und Wünsche der Stakeholder als Kunde oder Nutzer unmittelbar befriedigen (nutzerbezogene Funktionen, URF, en: user-related functions) und zum Zweiten die produktbezogenen Funktionen (PRF, en: product-related functions), die die nutzerbezogenen Funktionen entweder laufend ausführen, wenn ein bestehendes Produkt umgestaltet wird, oder als Lösung zur Entwicklung eines neuen Produkts vorgesehen sind.

Eine effektive Anwendung von funktionsorientiertem Denken wird durch den strukturierten Prozess der Funktionenanalyse erreicht, der bei nutzerbezogenen Funktionen die zu erreichenden Anforderungen des Produkts identifiziert, verdeutlicht, vereinbart und priorisiert.

Die Organisation sollte für jede Situation oder für jedes zu überdenkende Produkt funktionsorientiertes Denken anwenden. Die zu erreichenden Funktionen sollten eindeutig identifiziert, kommuniziert und verstanden werden und keine lösungsorientierten Anforderungen umfassen.

Mithilfe der Anwendung von funktionsorientiertem Denken wird ein allgemeines Verständnis des erforderlichen Ergebnisses und des aktuell erreichten Sachstands sichergestellt, sofern es sich bei der zu beantwortenden Frage um die Neugestaltung eines bestehenden Produkts handelt. Diese Verwendung von funktionsorientiertem Denken unterstützt eine eindeutige Identifizierung, Priorisierung und Vereinbarung der Anforderungen der Kunden und Nutzer und liefert Hinweise zur richtigen Zielrichtung und zum effektiven Einsatz von Ressourcen im Sinne der Erfüllung dieser Anforderungen.

Funktionsorientiertes Denken stimuliert Kreativität. Die Funktionenanalyse bereitet den Weg für kreative Denkweisen und Innovationen, mit denen mögliche Alternativen zum Verständnis der wahren Bedürfnisse und zur Erreichung der gewünschten Funktionen identifiziert werden können.

Die Identifizierung der Funktionen erlaubt aber auch die Erkennung von Kriterien, anhand der sich die alternativen Möglichkeiten bewerten lassen.

Bei einem bereits vorhandenen Produkt oder bei einer Lösung mit einem neuen Produkt ist für ein umfassendes Verständnis des Zwecks und der Arbeitsweise des Produkts eine klare Sicht auf die Art und Weise unerlässlich, in der die produktbezogenen Funktionen miteinander interagieren und letztendlich die nutzerbezogenen Funktionen ausführen.

4.2.3 Umsetzung eines strukturierten holistischen Ansatzes

Die Organisation sollte einen strukturierten holistischen Ansatz verfolgen, also einen Ansatz, der das gesamte Bedeutungsumfeld des zu berücksichtigenden bzw. zu entwickelnden Produkts oder der betreffenden Situation umfasst.

Ein effektiver strukturierter holistischer Ansatz wird dann erreicht, wenn der Value-Management-Ansatz der Organisation in die innerhalb der Organisation vorhandenen Managementsysteme eingebunden ist und diese ergänzt. Er muss so entwickelt sein, dass er Ebene und Art des zu berücksichtigenden Produkts oder der Situation entspricht.

Der Value-Management-Ansatz sollte die Anforderungen an die Nachhaltigkeit auf der erforderlichen Detailstufe sowohl lokal als auch global kurz-, mittel- und langfristig festschreiben und umsetzen.

Die Organisation sollte einen eigenen Value-Management-Ansatz entwickeln, um nachhaltige Lösungen entwickeln und anbieten zu können, die im Hinblick auf die unternehmerische soziale Verantwortung für die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt nachhaltige Werte darstellen. Bei der Lösungsfindung sollten daher die Gelegenheiten und Gefährdungen der in irgendeiner Weise beteiligten Personengruppen ebenso berücksichtigt werden wie die Auswirkungen auf diese Personengruppen.

Neben der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation und ihrer Wettbewerbssituation sollte die Organisation daher bei der Beurteilung der nachhaltigen Werte auch die relevanten Prioritäten hinsichtlich der sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Leistung berücksichtigen.

Ein nachhaltiger Wert wird dadurch erreicht, dass auf jeder Ebene innerhalb der Organisation in jedem internen oder externen Kontext Nachhaltigkeit berücksichtigt wird. Bei der Entscheidungsfindung müssen mögliche Auswirkungen auf künftige Generationen, auf ihre Umwelt und auf ihre lokalen und globalen Ressourcen in Betracht gezogen werden.

Im Hinblick auf die Verfolgung, Erkennung, Analyse, Bewertung, Behandlung, Ausschöpfung, Ablehnung oder Vermeidung neuer und vorhandener Wertschöpfungsketten sollte die Organisation neben der Beachtung möglicher Beschränkungen auch Gelegenheiten und Gefährdungen bedenken.

4.2.4 Umgang mit Komplexität, Risiko und Unsicherheit

Erfolgreiche Organisationen gehen effektiv mit Komplexität, Risiko und Unsicherheiten um. Bei der Festlegung auf strategische Entscheidung für eine Organisation sind Komplexität, Risiko und Unsicherheit besondere Einflussfaktoren. Daraus bildet sich ein Teil der Wertorientierung und -kultur, z. B. was eine Organisation bereit ist zu zahlen, um mit diesem Grad an Komplexität, Risiko und Unsicherheit umzugehen.

Der effektive Umgang mit Unsicherheit, Risiko und Komplexität erfordert auf Seiten der Organisation die Berücksichtigung der Auswirkungen dieser Einflüsse sowohl auf die Leistung als auch auf den Verbrauch von Ressourcen.

Bei der Risikobewertung sollten die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- das tolerierbare Restrisiko;
- die Art eines solchen Risikos;
- sowie die Art und Weise, in der ein solches Risiko unter den diesem Risiko ausgesetzten Personen oder Stellen, den für diese Personen oder Stellen Verantwortlichen sowie unter den Kunden, den Nutzern und den Stakeholdern über den Lebenszyklus des zu berücksichtigenden Produkts oder der betreffenden Situation hinweg verteilt und aufgeteilt ist und verstanden wird.

Die Organisation sollte geltende bzw. auf oder durch die betroffenen Stellen auferlegte Beschränkungen berücksichtigen. Hierzu zählen auch solche Personen oder Stellen, die sich dieser Beschränkungen nicht bewusst sind oder diese anderen nicht mitteilen. Auch Beschränkungen im Hinblick auf induzierte oder verbundene Gelegenheiten sowie mit der Komplexität, dem Risiko und der Unsicherheit im Zusammenhang stehende Bedrohungen können hier berücksichtigt werden.