

DIN EN 12973

ICS 03.100.40

Entwurf

Einsprüche bis 2017-10-18
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN 12973:2002-02 und
DIN EN 12973
Berichtigung 1:2003-12

**Value Management;
Deutsche und Englische Fassung prEN 12973:2017**

Value Management;
German and English version prEN 12973:2017

Management par la valeur;
Version allemande et anglaise prEN 12973:2017

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-08-18 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqsz@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 149 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN 12973:2017) 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 NA 147-00-06 AA „Gemeinschaftsausschuss VDI-GPP/DIN Wertanalyse“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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

ISO 26000 siehe DIN ISO 26000

ISO 31010 siehe DIN EN 31010

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 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.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN 31010, *Risikomanagement — Verfahren zur Risikobeurteilung*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

Value Management

Management par la valeur

Value Management

ICS:

Deskriptoren

Dokument-Typ: Europäische Norm

Dokument-Untertyp:

Dokument-Stage: CEN-Umfrage

Dokument-Sprache: D

STD Version 2.8l

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Einleitung	10
1 Anwendungsbereich	12
2 Normative Verweisungen	13
3 Begriffe	13
4 Value Management	15
4.1 Der Value Management-Ansatz	15
4.1.1 Allgemeine Richtlinie	15
4.1.2 Der informelle Ansatz	19
4.1.3 Der formale Ansatz	19
4.1.4 Studienbasierter Ansatz	20
4.1.5 Kommunikation des Value Management-Ansatzes	21
4.2 Schlüsselprinzipien	22
4.2.1 Wertorientierung	22
4.2.2 Konzentration auf Funktionen	23
4.2.3 Ein strukturierter holistischer Ansatz	23
4.2.4 Umgang mit Komplexität und Unsicherheit	24
4.2.5 Konzentration auf nachhaltige Lösungen	24
4.3 Wertgeneratoren (Enabler) für das Value Management	25
4.4 Hilfestellung und Anforderungen für erfolgreiches Value Management	25
4.4.1 Beteiligung von Kunden, Nutzern und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder)	25
4.4.2 Denkprozesse, Verhalten und Nutzen	26
4.4.3 Schaffung fassbarer Ergebnisse und Nutzen	26
4.4.4 Überwachung des Value Management	26
4.5 Value Management bei der Förderung nachhaltiger Entwicklung	27
4.5.1 Fällen von Entscheidungen, die andauernde Auswirkungen zeitigen	27
4.5.2 Entwicklung nachhaltiger Lösungen	27
4.6 Wertbestimmung	27
5 Value Management auf Ebene der obersten Leitung	28
5.1 Wertkultur und Strategie in der Organisation	28
5.2 Strategische Analyse	29
5.2.1 Allgemeines	29
5.2.2 Mission, Vision und Strategie einer Organisation – Kennzahlen	29
5.2.3 Festlegung der Mission und der Vision	30
5.2.4 Festlegung der strategischen Achsen der Vision	30
5.2.5 Definition der zu erreichenden Ziele	30
5.2.6 Implementierung der Vision und der strategischen Ziele	30
5.2.7 Bestimmung der Wertgeneratoren (Enabler)	31
5.2.8 Definition der Maßnahmenpläne	31
5.2.9 Definition der Kennzahlen	31
5.3 Risiko, Unsicherheit und Komplexität	31
5.3.1 Handhabung von Risiko und Unsicherheit	31
5.3.2 Handhabung von Komplexität	32
5.4 Beiträge zu Portfolios	32
5.5 Beiträge zu Programmen	32

5.6	Beiträge zur Innovation auf allen Ebenen der Organisation.....	33
6	Value Management auf betrieblicher Ebene	33
6.1	Situationen für die Anwendung von Value Management-Methoden.....	33
6.1.1	Allgemeines	33
6.1.2	Situation der Festlegung des Rahmens	34
6.1.3	Situation der Konzepterstellung.....	34
6.1.4	Situation der Optimierung.....	34
6.1.5	Situation der Neugestaltung.....	35
7	Entwicklung der Value Management-Fähigkeit.....	35
7.1	Allgemeine Hilfestellung zur Entwicklung der Fähigkeit.....	35
7.2	Weiter gefasste Schulung in Bezug auf Value Management und die Value Management-Kultur	36
7.3	Value Management-Teamleiter.....	36
7.4	Unterstützungsstruktur.....	37
7.5	Managementinformation.....	37
7.6	Implementierung der Value Management-Methoden.....	37
8	Im Rahmen von Value Management angewandte Methoden	37
8.1	Eine Auswahl von Methoden, die bei Value Management üblicherweise zur Anwendung kommen	37
8.2	Hilfestellung zur Anwendung von Value Management-Methoden.....	38
8.2.1	Allgemeine Hilfestellung.....	38
8.2.2	Funktionenanalyse	38
8.2.3	Funktionenkosten (FK)	39
8.2.4	Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB).....	40
8.2.5	Wertanalyse / Wertgestaltung.....	40
8.2.6	Design to Cost (DTC)/Design to Objectives (DTO)	41
Anhang A (informativ) Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Management anzuwenden sind — Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge.....		42
A.1	Andere Methoden und Werkzeuge	42
A.2	Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge.....	42
A.2.1	Allgemeines	42
A.2.2	Wertanalyse (WA)	42
A.2.3	Funktionenanalyse (FA).....	51
A.2.4	Funktionenkosten (FK)	61
A.2.5	Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB).....	63
A.2.6	Design to Cost (DTC)/Design to Objectives (DTO)	69
A.3	Andere Methoden und Werkzeuge	74
Literaturhinweise.....		76

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN 12973:2017) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 279 „Value Management - Wertanalyse, Funktionenanalyse“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird EN 12973:2000 ersetzen.

Die wichtigsten Änderungen, die in dieser neuen Ausgabe vorgenommen wurden, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Das Ziel dieser Norm ist es, „Value Management“ (VM) darzustellen, zu definieren und zu erläutern, Anleitungen zur Errichtung der Anforderungen an das Value Management zu entwickeln und die grundlegenden Konzepte, Methoden und Werkzeuge für ein effektives Value Management einzuführen. So legt diese Norm die Richtlinien für die wesentlichen Elemente des Value Managements fest und zielt darauf ab, den Wert, die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistung für eine Organisation zu verbessern.

Die Methoden des Value Managements wurden aus vorherigen auf dem Wert- und Funktionsansatz basierten Methoden entwickelt. Die von Lawrence D. Miles als Methode zur Verbesserung des Werts von vorhandenen Produkten entwickelte Wertanalyse (en: value analysis, VA) wandelte sich zunächst zur Wertgestaltung (en: value engineering, VE), die in erster Linie auf der Konstruktionsstufe (des Produkts) ansetzte. Im Lauf ihres Einsatzes in der Praxis erweiterten sich die Anwendungsbereiche auf Dienstleistungen, Projekte und Verwaltungsabläufe. Auf der Grundlage der Konzepte von Wert und Funktion entstanden daraus auch noch andere Managementmethoden und -verfahren. In den 1990er Jahren wurden diese Verfahren im Sinn eines gemeinsamen europaweiten Ansatzes in das europäische SPRINT-Programm integriert, was schließlich in der Norm EN 12973:2000 mündete. Europäische Beschaffungsrichtlinien sehen einen funktionalen Ansatz vor und führten im Jahr 2012 zur Veröffentlichung von EN 16271, die sich mit der funktionalen Leistungsbeschreibung befasst.

Value Management basiert auf wert- und funktionsorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie auf Methoden, die insbesondere die Motivierung von Menschen, die Entwicklung von Fähigkeiten und die Förderung von Synergien und Innovationen zum Ziel haben.

Parallel zur Entstehung des Value Managements wurden vielerorts Systemnormen und Richtlinien zur Unterstützung der Organisationen entwickelt. Value Management unterstützt und stärkt diese Systeme und trägt damit zu einer höchstmöglichen Leistung der Organisation bei. Value Management basiert auf wertorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie auf Methoden, die insbesondere die Motivierung von Menschen, die Entwicklung von Fähigkeiten und die Förderung von Synergien und Innovationen zum Ziel haben. Diese Norm richtet sich primär an folgende Zielgruppen:

- Führungskräfte und verantwortliche Stellen, die den Wert für ihre Organisation und die Zufriedenheit ihrer Kunden erhöhen wollen, indem sie das Wert- und Funktionskonzept als Grundlage ihrer Entscheidungsfindung heranziehen;
- alle Personen oder Stellen, die mit der Anwendung von Value Management-Methoden befasst sind;
- leitende Mitarbeiter aller Ebenen, die den Value Management-Ansatz als Grundlage ihrer Entscheidungsfindung heranziehen;
- sowie alle Personen, die mit der Entwicklung von Value Management oder entsprechenden Schulungen betraut sind.

Die vorliegende Norm enthält Richtlinien für:

- ein erfolgreiches Value Management;
- eine Aufwertung der Beiträge, die Value Management für eine Organisation leisten kann;
- sowie die Findung 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.

Vergleichende Zusammenfassung von prEN 12973:2017 und EN 12973			
Abschnitt	prEN 12973 (Umfang: ca. 69 Seiten)	EN 12973:2000 (Umfang: 61 Seiten)	Kommentar zu Änderungen
Europäisches Vorwort	Diese Norm legt Richtlinien für die wesentlichen Elemente des Value Managements fest und zielt darauf ab, den Wert, die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistung für Organisationen zu verbessern.	Das Ziel dieser Norm ist es, Value Management (VM) darzustellen, zu definieren und zu erläutern sowie die Grundkonzepte der bei seiner Anwendung am häufigsten verwendeten Methoden und Werkzeuge vorzustellen.	Der Anwendungsbereich wurde weiterentwickelt, um Richtlinien für Organisationen auszudehnen. Text von 29 Seiten in EN 12973 auf ca. 37 Seiten in prEN 12973 erweitert. Der Anhang verbleibt bei ca. 32 Seiten.
Einleitung	Value Management wird als grundlegendes Managementkonzept eingeführt, das im Rahmen bestehender Managementsysteme und -ansätze umgesetzt werden kann und auf der Grundlage von wertorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie auf Methoden basiert, die insbesondere die Motivierung von Menschen, die Entwicklung von Fähigkeiten und die Förderung von Synergien und Innovationen zum Ziel haben, die geeignet sind, zur Maximierung der Gesamtleistung der Organisation beizutragen.	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.	Die Norm zu diesem Sachthema wird allgemein aktualisiert und in Form von prEN 12973 weiterentwickelt, um Value Management in bestehenden Managementsystemen und Organisationskulturen als wertorientierte Denk- und Verhaltensweise hervorzuheben.
1	ANWENDUNGSBEREICH — Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Handlungsgrundlage und eines Richtlinien Schwerpunkts für Führungskräfte und Organisationen zur Planung der Umsetzung von Value Management-Ansätzen sowie zur Unterstützung einer verbesserten Leistung. Ein Systemdiagramm wurde eingefügt, um die Beziehungen zu anderen Normen dieses Bereichs darzustellen.	ANWENDUNGSBEREICH — Konzentration auf die Einrichtung einer insbesondere an Methoden angelehnten gemeinsamen Handlungsgrundlage.	prEN 12973 hat das Ziel, Organisationen spezifische Richtlinien zu empfohlenen oder möglichen Handlungsweisen bereitzustellen, mit denen diese ihre Leistung verbessern können, um die in EN 12973 enthaltenen Richtlinien zu gemeinsamen Handlungsgrundlagen und Methoden zu erweitern.
2	Normative Verweisungen — EN 1325:2014, Value Management — Wörterbuch	Normative Verweisungen — EN 1325-1:1997, Wörterbuch	prEN 12973 aktualisiert EN 12973 hinsichtlich der Verweisung auf andere neuere Normen in diesem Bereich.

Vergleichende Zusammenfassung von prEN 12973:2017 und EN 12973			
Abschnitt	prEN 12973 (Umfang: ca. 69 Seiten)	EN 12973:2000 (Umfang: 61 Seiten)	Kommentar zu Änderungen
3	Begriffe — Vorherige Begriffe erneut bestätigt oder weiterentwickelt. Definitionen hinzugefügt, wie z. B. Wertorientierung, Wertgenerator (Enabler) und Value Management-Ansatz.	Begriffe — Definition der Begriffe „Value Management“, „Wertkultur“, „Value Management-Programm“, „Value Management-Studie“ und „Value Manager“.	Das Wörterbuch wurde durch prEN 12973 dergestalt erweitert, dass jede Organisation durch die Anerkennung der Elemente des Value Managements Vorteile erzielt.
4	Value Management — 12 Seiten Text und Diagramme mit Angaben, die Organisationen zur Steigerung ihrer Leistung als empfohlene oder mögliche Handlungsrichtlinien heranziehen können. Es werden fünf zentrale Prinzipien und vier Wertgeneratoren (Enabler) diskutiert, mit denen Richtlinien und Anforderungen an ein erfolgreiches Value Management entwickelt werden können. Es sind besondere Hinweise zu Strategien zur Wertsteigerung und zu unmittelbaren Maßnahmen enthalten, die Organisationen zur Verbesserung ihrer Leistung ergreifen sollten oder können.	Die Grundsätze des Value Managements — 8 Seiten Text und Diagramme mit Angaben zu empfohlenen Handlungsweisen. Die Diskussion des Konzepts umfasst einen strukturellen Rahmen bestehend aus einer Richtlinie, einem Programm sowie Schulungsmaßnahmen und Studien, anhand derer eine Wertkultur eingerichtet werden kann. Es sind besondere Hinweise zu Strategien zur Wertverbesserung enthalten.	Ziel von prEN 12973 ist die eindeutige Unterscheidung zwischen den Konzepten der Wertkultur, des Value Managements (das zugrunde liegende Konzept dieses Fachbereichs) und des Value Management-Ansatzes (die Vorgehensweise der Organisation zur Umsetzung der Prinzipien und der Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements einerseits sowie der Entwicklung der Value Management-Methoden andererseits. EN 12973 verwendet unter Umständen die Begriffe „Value Management“ oder „VM“, um sich auf ein beliebiges dieser unterschiedlichen Objekte zu beziehen.
5	Value Management auf Ebene der obersten Leitung Die wenigen in Abschnitt 4 der vorherigen Norm enthaltenen kurzen Absätze zu diesem Thema wurden nun auf einen Umfang von 5 Seiten mit Richtlinien erweitert, die sich in mehreren Abschnitten mit Wertkultur, Strategie, Risiko, Unsicherheit und Komplexität sowie mit Portfolios und Programmen befassen.	Die Anwendung von Value Management Etwa 9 Seiten Text und Diagramme mit Richtlinien zur Anwendung der Value Management-Prinzipien und zu den Komponenten eines Value Management-Rahmenwerks. Es sind besondere Hinweise zu Programmen und Aktivitäten auf Studienebene enthalten.	Die in EN 12973:2000 behandelten Konzepte spezifischer Value Management-Richtlinien und -Programme sind im Konzept des Value Management-Ansatzes nach prEN 12973 inbegriffen.

Vergleichende Zusammenfassung von prEN 12973:2017 und EN 12973			
Abschnitt	prEN 12973 (Umfang: ca. 69 Seiten)	EN 12973:2000 (Umfang: 61 Seiten)	Kommentar zu Änderungen
6	Value Management auf betrieblicher Ebene 2½ Seiten mit Richtlinien für vier allgemeine Situationen bei der Festlegung des Anwendungsbereichs, der Konzeptionalisierung, der Optimierung und der Neuentwicklung. Diese Norm stellt Richtlinien für Organisationen bereit, anhand derer die Value Management-Ansätze entwickelt und die Anwendungen der Methoden definiert werden können, die sich je nach Stufe und Art der Situation unterscheiden.	Value Management-Methoden und -Werkzeuge 4 Seiten mit Beschreibungen der „spezifischen Wertmethoden“: Funktionenanalyse, Funktionskosten, funktionale Leistungsbeschreibung, Wertanalyse sowie Design-To-Cost und Design-To-Objective.	In prEN 12973 wurden zwei neue Abschnitte (Nr. 6 und Nr. 7) mit Definitionen des Value Managements sowie mit Richtlinien zur Entwicklung der Fähigkeiten innerhalb der Organisation und ihrer Lieferkette eingefügt. Die Beschreibung der zuvor in EN 12973:2000 dargelegten Methoden ist in Abschnitt 8 von prEN 12973 enthalten.
7	Entwicklung der Value Management-Fähigkeit Die wenigen in Abschnitt 5 der vorherigen Norm enthaltenen kurzen Absätze wurden auf 2 Seiten ausgedehnt und umfassen Richtlinien zur Entwicklung der internen und externen Fähigkeiten (der Lieferkette).		prEN 12973 vermittelt Richtlinien zur Entwicklung der Fähigkeiten in der Organisation. Diese Richtlinien erweitern die Hinweise zu Schulungen und Kompetenzanforderungen nach EN 12973:2000.
8	Value Management-Methoden und -Werkzeuge 4 Seiten mit Beschreibungen der allgemein gebräuchlichen „Value Management-Methoden“: Funktionenanalyse, Funktionskosten, funktionale Leistungsbeschreibung, Wertanalyse sowie Design-To-Cost und Design-To-Objective.		Die Beschreibung der zuvor in EN 12973:2000 in Abschnitt 6 dargelegten Methoden ist nun in Abschnitt 8 von prEN 12973 enthalten und wurde um einen kleinen Zusatz zur Auswahl der Methoden erweitert.

Vergleichende Zusammenfassung von prEN 12973:2017 und EN 12973			
Abschnitt	prEN 12973 (Umfang: ca. 69 Seiten)	EN 12973:2000 (Umfang: 61 Seiten)	Kommentar zu Änderungen
Anhang A	Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Managements (VM) anzuwenden sind 32 Seiten Text und Diagramme mit allgemeinen Beschreibungen von Value Management-Methoden.	Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Managements (VM) anzuwenden sind 32 Seiten Text und Diagramme mit allgemeinen Beschreibungen von Value Management-Methoden.	Bei diesem Anhang gab es keine signifikante Entwicklung. Die Möglichkeit, diesen Anhang als separates Dokument zu veröffentlichen, wurde verworfen.
Literaturhinweise	Literaturhinweise Verknüpfung zum Value Management-Handbuch (EUR 16096). EN 16271, Funktionale Leistungsbeschreibung	keine Literaturhinweise	Die Verknüpfung zu EUR 16096 ist derzeit in EN 1325 enthalten. Die Verweisung in prEN 12973 ist eine elektronische Verknüpfung.

Einleitung

Der Wertfluss beruht auf der Beziehung zwischen der Befriedigung von Bedürfnissen und Prioritäten und den hierzu eingesetzten Ressourcen. Je weniger Ressourcen eingesetzt werden oder je größer die Bedürfnisbefriedigung ist, umso höher ist der Wert. Bei Value Management handelt es sich um das zugrunde liegende Managementkonzept, mit dem auf die Beziehung zwischen Bedürfnisbefriedigung und eingesetzten Ressourcen eingewirkt wird.

Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie interne und externe Kunden und Anwender können jeweils unterschiedlicher Ansicht darüber sein, was der Begriff „Wert“ bedeutet. Das Ziel des Value Managements ist es, diese Unterschiede soweit wie möglich miteinander in Einklang zu bringen, den Wert zu verbessern und eine Organisation oder ein Netzwerk von Organisationen in die Lage zu versetzen, den größtmöglichen Fortschritt in Richtung der festgelegten Ziele bei optimalem Einsatz der Ressourcen zu erreichen.

Value Management ist ein grundlegendes Managementkonzept, das im Rahmen bestehender Managementsysteme und -ansätze umgesetzt werden kann und auf der Grundlage von wertorientierten Denk- und Verhaltensweisen sowie Methoden basiert, die insbesondere die Motivierung von Menschen, die Entwicklung von Fähigkeiten und die Förderung von Synergien und Innovationen zum Ziel haben, die geeignet sind, zur Maximierung der Gesamtleistung der Organisation beizutragen.

Auf Unternehmensebene befähigt das Value Management die organisatorische Struktur zur Berücksichtigung der Werte von Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und Kunden. Auf betrieblicher Ebene werden hierzu entsprechende Methoden und Werkzeuge eingeführt.

Diese vorliegende Norm legt Anforderungen fest und definiert die Richtlinien für eine effiziente Anwendung der vier Wertgeneratoren (Enabler) für das Value Management sowie der fünf Prinzipien des Value Managements, mit denen die Leistung verbessert werden kann. Die am deutlichsten erkennbaren Vorteile eines effizienten Value Managements umfassen:

- bessere Geschäftsentscheidungen, die durch die Schaffung einer sicheren Entscheidungsbasis auf Seiten der Entscheidungsträger von allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) getragen werden können;
- höhere Effektivität durch die optimale Nutzung der eingeschränkt verfügbaren Zeit und Ressourcen und damit Lieferung besserer umweltbezogener, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und finanzieller Ergebnisse;
- verbesserte Produkte und Dienstleistungen für 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;
- Konzentration auf das Bewusstsein für eine Wertkultur, in der sich die Mitglieder der Organisation durch den Einsatz einer verbesserten internen Kommunikation und erweiterter Kenntnisse an den Zielen, den unternehmensrelevanten Erfolgsfaktoren und den Werten dieser Organisation orientieren;
- sowie Verbesserung der Kommunikation und der Effizienz durch eine multidisziplinäre und eine an vielfachen Aufgaben orientierten Teamarbeit.

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

Die vorliegende Norm zielt auf eine Unterstützung leitender Stellen und betrieblicher Managementpositionen bei der Steigerung des Werts, der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Optimierung der organisatorischen Leistung ab.

Dieses Dokument ist eine allgemeine Managementnorm mit Richtlinien für die Aktivitäten, Systeme und Anforderungen des Managements im Hinblick auf:

- Beschreibung der Prinzipien und Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements;
- Einrichtung und Kommunikation der Anforderungen an ein effektives Value Management mit Blickrichtung auf die Entwicklung, Bewertung und Stärkung der Wertkultur sowie auf die systemrelevanten und projektbasierten Ansätze;
- Entwicklung der spezifischen Terminologie für diesen Bereich;
- sowie Unterstützung der Organisationen bei der Bewertung und Stärkung des Value Managements.

Die Entwicklung der Wertkultur innerhalb der Organisation ist für die Optimierung ihrer Leistung von entscheidender Bedeutung. Der Aufbau dieser Kultur erfordert Ausbildung und bewusstseinsfördernde Maßnahmen entsprechend den Tätigkeiten, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter.

Eine ausgereifte Wertkultur wird Verhaltens- und Arbeitsweisen verändern sowie Gruppen veranlassen, zusammenzuarbeiten und Konfrontationen abzubauen. Diese 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.

Dort, wo eine angemessene Wertkultur eingerichtet wurde, können erfahrene Manager die Prinzipien und Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements intuitiv oder informell anwenden, insbesondere dann, wenn es sich dabei um Probleme der höheren Ebenen wie z. B. der Geschäftsstrategie handelt. Gleichermaßen können alle Manager die Methoden formal in einer Teamumgebung einsetzen, um spezifische Probleme zu lösen. 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 strategischer Ziele bis hin zur Herstellung einer einzelnen Komponente oder der Entwicklung einer Dienstleistung.

In größeren Organisationen ist es üblich, die Managementsysteme in einen strukturierten Rahmen einzubinden, der die Manager in die Lage versetzt, die Value Management-Methoden konsequent in der gesamten Organisation zur Anwendung zu bringen. 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.

Für die Umsetzung und die flexible Anwendung eines effektiven Value Managements in einer Organisation ist es erforderlich, dass jedes Mitglied dieser Organisation sich der Faktoren bewusst ist, die sich auf den Wert für die Organisation auswirken, und dementsprechend konsistente Entscheidungen trifft.

1 Anwendungsbereich

Diese Norm 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 Value Management-Methoden;
- 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 der Umsetzung und Anwendung des Value Managements und der Value Management-Methoden auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation;
- f) Feststellung der Bedingungen für ein effektives Value Management;
- g) sowie Bereitstellung von Richtlinien und Definition von Anforderungen für die Verbesserung einer wertbasierten Entscheidungsfindung und der strategischen, taktischen und betrieblichen Lenkung und Leitung der Organisation. Hierzu zählt auch die Berücksichtigung von Sachthemen wie: strategische Analyse, Positionierung am Markt sowie betriebliche Aktivitäten zur Ermittlung strategischer Erkenntnisse und die entsprechenden Reaktionen;
- 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 dieser Norm verfügbaren Normen.

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 Wertevereinigungen sowie auch in anderen Ländern über Europa hinaus als Kompetenznachweis anerkannt.

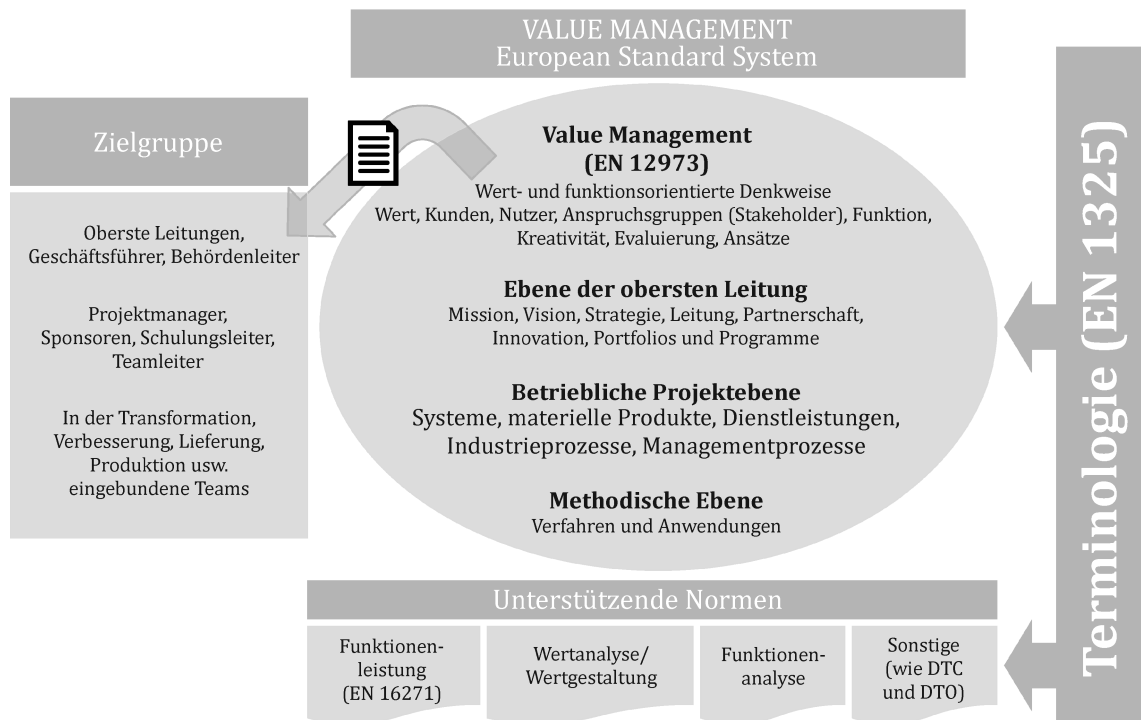


Bild 1 — Dokumente aus dem Bereich Value Management

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. 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 1325:2014, *Value Management — Wörterbuch — Begriffe*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieser Europäischen Norm gelten die Begriffe nach DIN EN 1325:2014 und die folgenden Begriffe.

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

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 das **Bedürfnis** 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.

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, die insbesondere die Motivierung von Menschen, die Entwicklung von Fähigkeiten und die Förderung von Synergien und Innovationen zum Ziel haben, die geeignet sind, zur Maximierung der Gesamtleistung der Organisation beizutragen

3.3

Wertkultur

Einstellung, Bewusstseinshaltung und ausreichendes Wissen darüber, was das **Wert**konzept für eine Organisation und deren **Anspruchsgruppen (Stakeholder)** darstellt, sowie über die Faktoren, die diesen **Wert** beeinflussen können

[QUELLE: EN 1325:2014, 2.2.2, modifiziert — Die ursprüngliche Anmerkung 1 zum Begriff wird hier nicht wiedergeben.]

3.4

Anspruchsgruppe (Stakeholder)

Person oder Organisation, die zu jedem Zeitpunkt während des Lebenszyklus eines Produktes ein Interesse an und einen Einfluss auf das Produkt haben

Anmerkung 1 zum Begriff: Unterschiedliche Anspruchsgruppen können unter Umständen unterschiedliche Funktionen von einem bestimmten Produkt erwarten und können ggf. den Verbrauch unterschiedlicher Ressourcen oder unterschiedliche negative Auswirkungen in verschiedenen Domänen (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt usw.) berücksichtigen.

3.5

Value Management-Ansatz

Anwendung von Value Management-Prinzipien und -Wertgeneratoren (Enabler)

3.6

Wertorientierung

innerhalb einer Organisation entwickelte und verbreitete Einstellung, die eine gemeinsame Vision, Mission und Wertvorstellung wiedergibt, welche die Zielsetzungen dieser Organisation unterstützt

3.7

Wertgenerator (Enabler)

Attribut, das sich bei Änderung signifikant auf die Leistung des betreffenden Sachthemas auswirkt

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

3.8

Value Management-Struktur

Reihe von miteinander verbundenen oder aufeinander einwirkenden Elementen einer Organisation, die innerhalb dieser Organisation den Value Management-Ansatz koordinieren und stärken

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei der Value Management-Struktur handelt es sich um ein Rahmenwerk innerhalb dessen die Kernmethoden des Value Managements zur Steigerung der Leistung einer Organisation bereitgestellt werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Value Management-Struktur legt die Richtlinien und die Zielsetzungen fest. Ihre Elemente umfassen die Struktur der Organisation, ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Planungs- und Betriebsaktivitäten.

4 Value Management

4.1 Der Value Management-Ansatz

4.1.1 Allgemeine Richtlinie

Der Value Management-Ansatz sollte auf die Organisation und die fragliche Situation zugeschnitten sein. Bedeutende seit der Veröffentlichung der vorherigen Ausgabe dieser Norm eingetretene Entwicklungen 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.

Eine Organisation entwickelt oder gibt üblicherweise einen charakteristischen Managementansatz vor, der einen Schwerpunkt auf Kundendienst bzw. Organisations- und Produktleistung legt. Auf diese Weise wird innerhalb der Organisation eine Kultur entwickelt, die Mitarbeiter werden motiviert und entstehende Kompetenzen werden eingesetzt, um die Gesamtleistung der Organisation zu steigern.

Die Art und Weise, in der eine Organisation die Value Management-Prinzipien anwendet und die Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements beeinflusst, definiert den charakteristischen Value Management-Ansatz dieser Organisation zur Einrichtung einer innewohnenden 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-Wertgenerator (Enabler) stärken, um mithilfe eines gestärkten Value Management-Ansatzes ihre Leistung sowie ihre Produktivität, ihre Effizienz und ihre Effektivität zu optimieren.

Prinzipien	Wertgeneratoren (Enabler)
Gestärkte Wertorientierung	Kollaborativer Managementstil
Konzentration auf Funktionen	Motivierung positiver menschlicher Dynamik
Umsetzung eines strukturierten holistischen Ansatzes	Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Umgebungen
Umgang mit Komplexität und Unsicherheit	Anwendung bewährter Methoden und Werkzeuge
Entwicklung nachhaltiger Lösungen	

Bild 2 — Zusammenfassung von Value Management-Prinzipien und -Wertgeneratoren (Enabler)

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

Ein informeller oder intuitiver Value Management-Ansatz, der sich im Wesentlichen an der Wertkultur als Richtlinie für Entscheidungen und Maßnahmen orientiert, mit denen die Value Management-Prinzipien umgesetzt und die Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements bereitgestellt werden, um die Leistung der Organisation zu stärken.

Ein formaler Value Management-Ansatz, der sich im Wesentlichen 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 Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements anwendet, um die Leistung der Organisation zu stärken.

Ein auf einer Value Management-Studie basierender Ansatz, der sich im Wesentlichen an der Bereitstellung von Value Management-Methoden durch projektfokussierte Maßnahmen und manchmal im Rahmen von Value Management-Programmen orientiert, um die Leistung eines bestimmten Teils der Organisation oder des zu berücksichtigenden Netzwerks zu stärken. Der Ansatz über eine Value Management-Studie kann nahtlos in die täglichen Geschäftsprozesse der Organisation eingebunden werden.

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

- in der obersten Leitung im Sinne einer verbesserten Geschäftsstrategie;
- auf Programmebene zur Identifizierung der Umsetzung der Geschäftsstrategie;
- auf der Ebene der Projektportfolios;
- in der unternehmerischen Umstrukturierung, in der Neupositionierung oder bei Verbesserungsinitiativen;
- auf organisatorischer Ebene;
- zur Festlegung von Projektverantwortlichkeiten;
- zur Identifizierung der Projektstrategie;
- zur Auswahl der bevorzugten Option;
- zur Optimierung der Entwicklung und der Liefermethode;
- zur Bewertung eines Projekts nach der Fertigstellung;
- sowie zur Validierung von Änderungen.

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

- durch den Ansatz bereitgestellter Wert;
- Grad der Bedürfnisbefriedigung auf Seiten der Anspruchsgruppe;
- Verbesserungen bei Leistung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation;
- die von der Organisation erreichte Qualitätslage.

Anspruchsgruppen sollten bei Entscheidungen zur Wertsteigerung die Bedürfnisse verstehen, die von der Organisation, der Dienstleistung oder der Komponente befriedigt werden müssen.

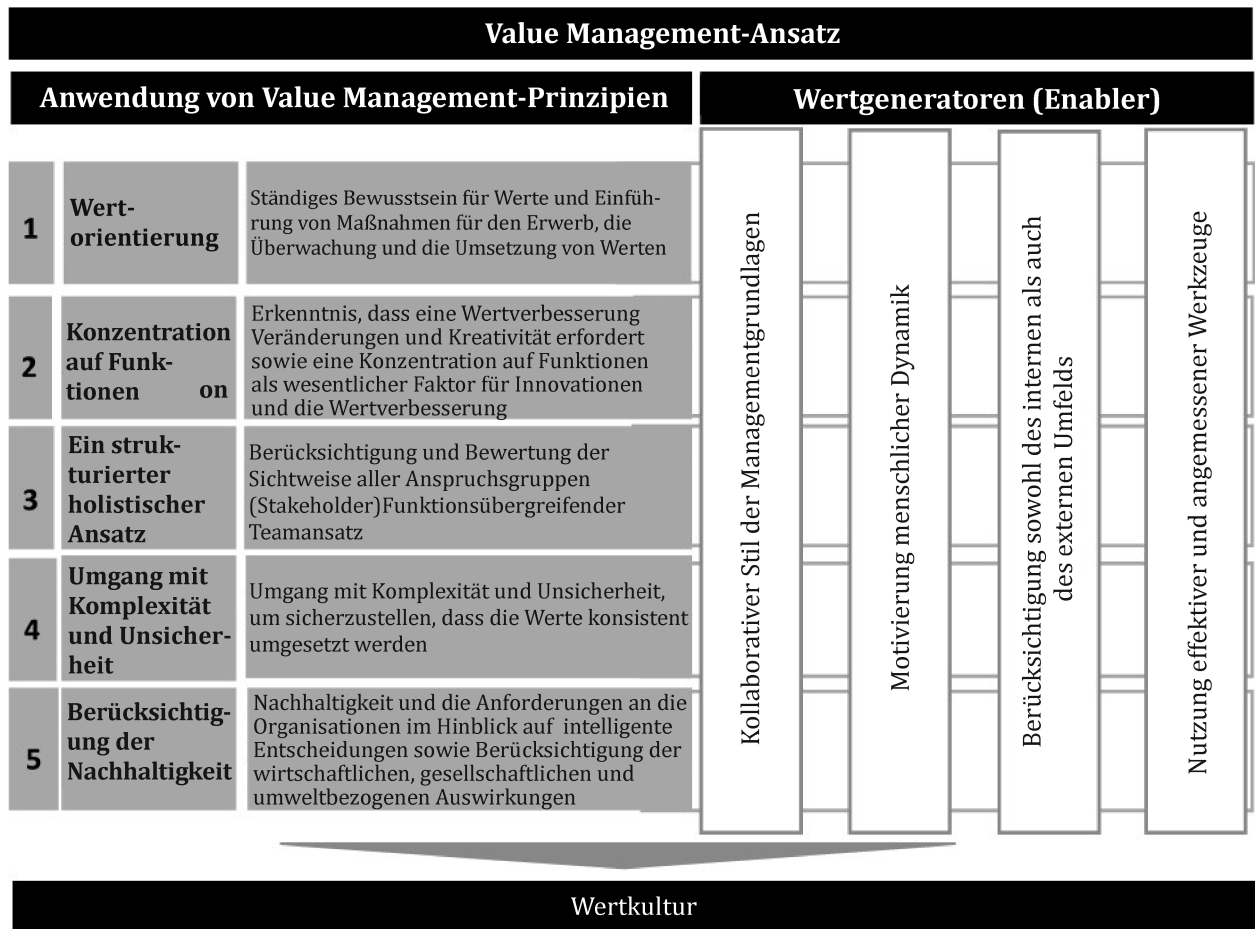


Bild 3 — Der Value Management-Ansatz

Auf Unternehmensebene angewendet, fußt der Value Management-Ansatz auf einer Wertkultur, die den Wert sowohl für Kunden und Nutzer als auch für andere Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigt. Auf der betrieblichen Ebene (einschließlich der projektorientierten Aktivitäten) und auch auf der Unternehmensebene 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 den erfolgreichen Abschluss von Projekten über den Einsatz von mindestens einer Value Management-Methode abzielt.

Das Konzept des Value Managements ist in jedem organisatorischen System zu einem gewissen Grad integriert. Dies kann formal anhand bestimmter Funktionen bewertet werden, welche sich auf die Leistung auswirken. Die vorliegende Norm legt die Grundsätze für einen funktionsbasierten Ansatz dar, dem die Einrichtung der Wertkultur und des Value Management-Ansatzes zugrunde liegt, die für die betreffende Organisation gelten. Der Value Management-Ansatz definiert das formale Rahmenwerk und die gedankliche Einstellung, mit denen sichergestellt werden kann, dass angemessene Kompetenzen und Fähigkeiten dort eingesetzt werden, wo wertsteigernde Entscheidungen getroffen werden.

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 nach der höchsten Grenze dessen, was für die Organisation optimal ist.

Eine Organisation, die bei Entscheidungen zur Wertschöpfung in erster Linie auf der Wertkultur 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 Anspruchsgruppen das allgemeine Geschäftsmodell der Organisation verstehen, um Werte für die Anspruchsgruppen 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 Anspruchsgruppen (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 zu veranlassen, eine angemessene Wertkultur zu übernehmen. Der informelle Ansatz erfordert unter Umständen ebenfalls die Bereitstellung von Value Management-Methoden, wie z. B. die Funktionenanalyse von Sachlagen und Produkten, Wertgestaltungsstudien und funktionale Leistungsbeschreibungen bei neuen Produkten.

Eine Organisation, die Value Management-Methoden formal bereitstellt, verfügt üblicherweise über spezifische Value Management-Prozesse und -Ziele, die aus einem zugrunde liegenden Organisationssystem eindeutig hervorgehen bzw. dort integriert sowie formal bewert- und ausweisbar sind. Dieses System umfasst (oder begründet) unter Umständen ein formales Value Management-Programm, um die Ziele zu erreichen. Das Value Management-Programm kann die Bereitstellung von Value Management-Studien und -Methoden beinhalten: Funktionenanalysen von Marktbedürfnissen und produktbezogenen Funktionen, Wertgestaltungsstudien, funktionale Leistungsbeschreibungen bei neuen Produkten sowie Design-To-Cost- oder Design-To-Objective-Studien zur Einrichtung des Produktionssystems für die neuen Produkte usw. 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 optimierter Wertsteigerungsprozess wird durch sich selbst das erforderliche Maß an Formalität herstellen.

Zur Information der beteiligten und verantwortlichen Mitglieder der Organisation über die Vorteile, die sich aus der Umsetzung des Value Management-Ansatzes ergeben, sollten Trendanalysen der organisatorischen Leistung erstellt werden. 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 Profitabilität der Organisation;
- Steigerung der Kundenzufriedenheit;
- Generierung von Win-win-Lösungen;
- Motivierung von Einzelpersonen;
- Entwicklung von Fähigkeiten;
- Förderung von Synergien; sowie
- Entwicklung von Innovationen.

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. Diese Wertkultur unterstützt eine Denkweise innerhalb der Organisation, welche die beteiligten Einzelpersonen in die Lage versetzt, durch intuitives und informelles 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 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

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;
- sowie die Wertgeneratoren (Enabler) des Value Managements 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 Wertgeneratoren (Enabler) 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 Wertgeneratoren (Enabler) und Methoden anerkannt werden;
- formale Bereitstellung von Value Management-Methoden;
- Benennung und eindeutige Identifizierung der Verantwortung für die Effektivität des formalen Value Management-Ansatzes auf oberster Ebene;

- Einrichtung von Szenarien und Vorschlägen zum Umgang mit der Komplexität, der Unsicherheit und der Umgebung, denen sich die Organisation gegenüber sieht;
- Benennung eines im Bereich des Value Managements erfahrenen und geschulten Value Management-Teamleiters;
- 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) einer Value Management-Studie;
- 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 Studienbasierter Ansatz

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

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

Ein studienbasierter 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 projektbezogenen Maßnahmen bereitstellt.

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

Zur Umsetzung eines effektiven studienbasierten Value Management-Ansatzes muss die Organisation Value Management-Prinzipien und entsprechende Wertgeneratoren (Enabler) anwenden. Außerdem müssen Value Management-Methoden eingesetzt werden, die den folgenden üblichen Schritten folgen. Eine Value Management-Studie umfasst die Anwendung mindestens einer Methode auf ein spezifisches Sachthema. Die Studie wird von einem Value Management-Teamleiter geleitet und weist definierte Zielsetzungen auf.

Im Allgemeinen sollte eine Value Management-Studie die folgenden Punkte umfassen:

- a) Definition der Zielsetzung(en) der Value Management-Studie;
- b) Aufbau eines Verständnisses vom Sachthema der Studie;
- c) Identifizierung der Methoden und der unterstützenden Prozesse, die für die Erreichung der Zielsetzungen erforderlich sind;
- d) Auswahl der geeigneten Mitarbeiter (einschließlich der Durchführung ggf. erforderlicher Schulungsmaßnahmen);
- e) Anwendung der Methoden und der unterstützenden Prozesse, einschließlich der Identifizierung und Vereinbarung der Messung von Änderungen in der Leistung und der Ressourcennutzung sowie Definition von Leistungs- und Ressourcenzielen;
- f) Erstellung und Bewertung von Verbesserungsvorschlägen;
- g) Auswahl, Aufzeichnung und Präsentation von Vorschlägen für die/den wichtigsten Entscheidungsträger zur Autorisierung der Entwicklung und Umsetzung der ausgewählten Vorschläge;
- h) Entwicklung eines Aktionsplans zur Realisierung der Vorschläge, die vom Entscheidungsträger ausgewählt wurden;
- i) Überwachung und Messung der Ergebnisse und Vergleich mit den Zielen;
- j) sowie Rückmeldung von Daten und Ergebnissen und Umsetzung von Projekterfahrungen im Sinne einer ständigen Verbesserung bei der Gesamtleistung der Organisation, beim Value Management-Ansatz und bei den künftigen von der Organisation herzustellenden Produkten;

Die in der obigen Liste für eine Value Management-Studie aufgeführte Abfolge von Schritten wird häufig auch als Aufgabenplan, Studienplan oder Arbeitsplan bezeichnet.

Einige der Studienschritte können parallel bzw. nacheinander ausgeführt werden, sofern dabei eine logische Reihenfolge eingehalten wird.

Der Projektleiter der Value Management-Studie sollte einen Zeitplan für die Studie und die zu verwendenden Ressourcen vereinbaren. Dieser Studienzeitplan sollte 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 weist eine definierte Managementstruktur mit eindeutiger Festlegung der Verantwortlichkeiten, der Zuständigkeiten sowie der Aufgaben und Verantwortungen, einschließlich Lenkung und Leitung auf. 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 allen Mitarbeitern und anderen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) kommunizieren.

4.2 Schlüsselprinzipien

4.2.1 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 genau für die Organisation Werte erwirkt.

Die Organisation sollte für jede Situation oder für jedes zu überdenkende oder zu entwickelnde Produkt die entsprechende Wertorientierung festlegen.

Auf betrieblicher Ebene soll anhand einer Wertorientierung sichergestellt werden, dass die Projektteams und die betrieblichen Maßnahmen an den organisatorischen Zielsetzungen ausgerichtet sind (Konzentration auf Funktionen) und dass alle Beteiligten verstehen, was genau im Rahmen der betrieblichen Situation für die Organisation einen Wert erwirkt (wertorientierte Denk- und Verhaltensweisen), und in der Lage sind, danach zu handeln.

Zur Beurteilung der Werte zählt auch die Bewertung bzw. manchmal die Berechnung (oder mitunter die Messung) der Güte, mit der eine Organisation, ein Projekt oder ein beliebiges Produkt unter Berücksichtigung der Auswirkungen, der Unsicherheiten und der für die Befriedigung der Bedürfnisse erforderlichen Ressourcen die Bedürfnisse der Kunden und Anspruchsgruppen (Stakeholder) befriedigt.

Das allgemeine Konzept der Wertbeurteilung wird in Bild 4 dargestellt.

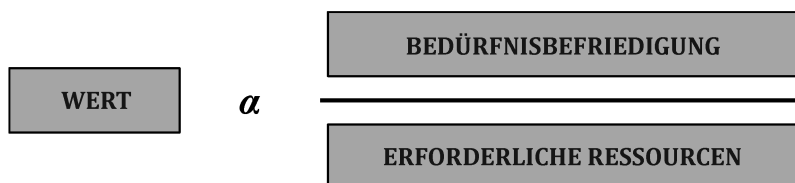


Bild 4 — Allgemeines Konzept der Wertbeurteilung

Die Organisation sollte eine Wertbeurteilung des Sachthemas vornehmen und die Änderungen überwachen.

Die Organisation kann bei der Durchführung der Wertbeurteilung interne oder externe Benchmarkings einsetzen oder auch andere Schritte unternehmen, um ihre Marktposition 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. Was die Definition und die Priorisierung von Bedürfnissen sowie die betreffende Versorgung anbelangt, liegt das Wertkonzept nahe beim Bild von einer effektiven und effizienten Nutzung der Ressourcen. Zumindest aber geht es um das Erreichen des ausgeglichensten Ergebnisses aus den Beiträgen durch beliebige von Menschen erzeugte Objekte einerseits (Ergebnisse menschlichen Knowhows, durch menschliche Aktivitäten entstandene Phänomene, seien sie physisch oder immateriell) und der Summe aus verbrauchten Ressourcen und der mit ihrer Bereitstellung einhergehenden Auswirkungen andererseits.

4.2.2 Konzentration auf Funktionen

Die Organisation sollte die Anforderung der Anspruchsgruppen (Stakeholder) erkennen und dabei – mit dem Ziel einer höchstmöglichen Gesamtleistung der Organisation – die erforderlichen und erwünschten zu erreichenden Effekte einschließlich der Abfallvermeidung berücksichtigen.

Es gibt zwei Arten von Funktionen: einmal die Funktionen, die die Bedürfnisse und Wünsche der Anspruchsgruppen (Stakeholder) unmittelbar befriedigen (nutzerbezogene Funktionen, en: user-related functions, URF) und zum Zweiten die produktbezogenen Funktionen (en: product-related functions, PRF), 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 Konzentration auf Funktionen wird durch den strukturierten Prozess der Funktionsanalyse erreicht, der bei nutzerbezogenen Funktionen die zu erreichenden Anforderungen als Leistungsbegriffe des Produkts identifiziert, verdeutlicht, vereinbart und priorisiert.

Die Organisation sollte sich für jede Situation oder für jedes zu überdenkende Produkt auf die betreffenden Funktionen konzentrieren. Die zu erreichenden Funktionen sollten eindeutig identifiziert, kommuniziert und verstanden werden und keine lösungsorientierten Anforderungen umfassen.

Mithilfe der Konzentration auf Funktionen 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 Konzentration auf Funktionen unterstützt eine eindeutige Identifizierung, Priorisierung und Vereinbarung der Anforderungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) und liefert Hinweise zur richtigen Zielrichtung und zum effektiven Einsatz von Ressourcen im Sinne der Erfüllung dieser Anforderungen.

Die Funktionsanalyse bereitet den Weg für kreative Denkweisen und Innovationen, mit denen mögliche Alternativen 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 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 Ein strukturierter holistischer Ansatz

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 strukturierte holistische Ansatz wird durch die effektive Anwendung aller Prinzipien und Wertgeneratoren (Enabler) des Value Management-Ansatzes erreicht.

4.2.4 Umgang mit Komplexität und Unsicherheit

Erfolgreiche Organisationen müssen effektiv mit Komplexität und Unsicherheit umgehen können.

Der effektive Umgang mit Unsicherheit 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 Anspruchsgruppen (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 und der Unsicherheit im Zusammenhang stehende Bedrohungen können hier berücksichtigt werden.

Die vorliegende Norm befasst sich weder spezifisch mit dem Thema Risikomanagement noch mit der Gesundheit und Sicherheit betreffender Personen oder mit Umweltmanagement. Bei diesem Dokument handelt es sich vielmehr um eine allgemeine Norm zum Value Management, sodass alle Verweisungen auf Risikomanagement- und Sicherheitsinhalte als rein informativ gelten. Hinweise zum Risikomanagement können ISO 31000 entnommen werden. Hinweise zu Risikomanagementmethoden können ISO 31010 entnommen werden.

Bei der Festlegung auf strategische Entscheidung für eine Organisation sind Komplexität und Unsicherheit besondere Einflussfaktoren.

4.2.5 Konzentration auf nachhaltige Lösungen

Die Organisation sollte einen eigenen Value Management-Ansatz entwickeln, um nachhaltige Lösungen 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 auf dem Markt 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 bestehende Gelegenheiten und Gefährdungen bedenken.

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.

4.3 Wertgeneratoren (Enabler) für das Value Management

Vier Attribute, die in bestehenden Systemen deutlich sind, haben wesentlichen Einfluss auf die Effektivität des Value Management. Jedes Attribut wird auch als Wertgenerator (Enabler) für das Value Management bezeichnet.

Anspruchsgruppen (Stakeholder) sollten zwischen Wertgeneratoren (Enabler) für das Value Management, die die Effektivität des Value Management beeinflussen, und Wertgeneratoren (Enabler) des Wertes unterscheiden, die den Wert in bestimmten Situationen und zu berücksichtigenden Szenarios beeinflussen.

Die vier Wertgeneratoren (Enabler) des Value Management sind:

- ein kollaborativer Stil der Managementgrundlagen

Die Zusammenarbeit der Anspruchsgruppen (Stakeholder) hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität des Value Management; eine engere Zusammenarbeit stärkt das Value Management

- Motivierung positiver menschlicher Dynamik

Respekt vor Vielfalt, Anerkennung individueller und Team-Ansichten und Unterstützung von Personen, so dass diese die Verantwortung für Ergebnisse übernehmen; positive Erfahrungen von Menschen stärken das Value Management

- Berücksichtigung sowohl des internen als auch des externen Umfelds

Verständnis der Auswirkungen der Umgebung und damit zusammenhängender Unsicherheit, Chancen, Einschränkungen und Freiheitsgrade zur Änderung externer oder interner Bedingungen zur Beeinflussung möglicher Ergebnisse; ein besseres Verständnis der Beziehung zwischen dem Gegenstand des Interesses und seines Umfelds führt zu einem besseren Value Management

- Anwendung bewährter Methoden und Werkzeuge

Planung und Anwendung von Werkzeugen auf ganzheitliche Weise, die mit den Zielen der Organisation übereinstimmt; der Value Management-Ansatz wird gestärkt, wenn bewährte Methoden und Werkzeuge gemeinsam im Rahmen eines stimmigen ganzheitlichen Ansatzes anstatt in einzelnen, isolierten Aktionen angewendet werden.

4.4 Hilfestellung und Anforderungen für erfolgreiches Value Management

4.4.1 Beteiligung von Kunden, Nutzern und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Obwohl Kunden laut der allgemeinen Definition zu den Anspruchsgruppen (Stakeholder) gehören, wird beim Value Management zwischen den beiden Gruppen unterschieden, um deren Bedeutung hervorzuheben und die Wichtigkeit, darauf zu achten, verschiedene Bedürfnisse auf verschiedene Weisen zu erfüllen. Kunden können Nutzer oder Antragsteller eines Produktes sein. Anspruchsgruppen (Stakeholder), wie etwa Eigner, Mitarbeiter, Lieferanten, öffentliche Behörden und andere, haben ein Interesse am und Einfluss auf das Produkt. Somit stellen sowohl Anspruchsgruppen (Stakeholder) als auch Kunden wichtige Generatoren dar.

Die Organisation sollte Anspruchsgruppen (Stakeholder) erkennen und beteiligen. Die Organisation sollte die für das Produkt und die Organisation relevanten Bedürfnisse der Kunde verstehen. Die Organisation sollte Kriterien, anhand derer Entscheidungen mit dem Ziel der Steigerung der Gesamtleistung der Organisation gefällt werden können, bestimmen, priorisieren und vereinbaren.

Die Organisation sollte die Prioritäten der Anspruchsgruppen (Stakeholder) abwägen; unterschiedliche Bedürfnisse sollten nicht zu Kompromissen, sondern zu synergetischen Entscheidungen führen.

Anspruchsgruppen (Stakeholder) können Personen innerhalb der ausführenden Organisation umfassen, die an der Finanzierung, der Konstruktion, der Herstellung, am Vertrieb und am Marketing beteiligt sind, sowie Personen außerhalb der Organisation, die Kunden oder Endnutzer der Organisation sein werden. Es ist wichtig, eine Stakeholderanalyse durchzuführen, um die wichtigsten Stakeholder zu bestimmen, die aktiv an der Value Management-Studie beteiligt werden sollten.

Es ist wichtig, Anspruchsgruppen (Stakeholder) die Bedeutung der Teilnahme an einer Value Management-Studie zu demonstrieren, und dass sie verstehen, welche Chance dies für sie darstellt, das richtige Produkt oder den passenden Service zu entwickeln, das bzw. der einen Gegenwert darstellt.

ANMERKUNG Durch die Beteiligung der Anspruchsgruppen (Stakeholder) erhalten Organisationen ein tieferes Verständnis der Erwartungen und Leistungsanforderungen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) und werden in der Lage sein, Entscheidungen auf der Grundlage der Wertkriterien zu treffen, die für die Anspruchsgruppen (Stakeholder) von Bedeutung sind.

4.4.2 Denkprozesse, Verhalten und Nutzen

Bei einer ausführenden Organisation kann die Organisation eine Wertkultur schaffen, indem sie Denkprozesse und das Verhalten der Mitarbeiter aller Ebenen in der Organisation dahingehend motiviert, Werte mittels der richtigen Balance zwischen Leistung und Ressourcen zu schaffen.

In Bezug auf das Verhalten muss ein Wandel davon, Dinge auf die richtige Art zu erledigen, dahingehend vollzogen werden, die richtigen Dinge auf die richtige Art zu erledigen.

4.4.3 Schaffung fassbarer Ergebnisse und Nutzen

Die Organisation sollte Personen dahingehend motivieren, eine Wertkultur zu schaffen.

Die Organisation sollte die Ergebnisse des Value Management-Ansatzes aufzeichnen und bewerten und somit den Nutzen hervorheben, die festgestellten Verbesserungen sowie die Auswirkungen schätzen, die allen Mitarbeiter in der Organisation eindeutig mitgeteilt werden sollten.

Die Organisation sollte den Value Management-Ansatz stetig verbessern, damit er nicht zu einer bedeutungslosen Anforderung des Prozesses wird.

Aufzeichnungen der durchgeführten Studien sollten gepflegt und der Nutzen hervorgehoben werden.

4.4.4 Überwachung des Value Management

Die Organisation sollte eine Grundlage zur Bewertung der Effektivität des Value Management-Ansatzes schaffen, die Folgendes umfassen sollte:

- was überwacht werden muss;
- die Methoden zur Überwachung, Analyse und Bewertung, sofern zutreffend, um gültige Ergebnisse sicherzustellen;
- wann die Überwachung durchzuführen ist; und
- wann die Ergebnisse der Überwachung zu analysieren und zu bewerten sind.

4.5 Value Management bei der Förderung nachhaltiger Entwicklung

4.5.1 Fällen von Entscheidungen, die andauernde Auswirkungen zeigen

Die Organisation sollte den Value Management-Ansatz im Hinblick auf die Förderung nachhaltiger Lösungen entwickeln und gestalten.

Die Organisation sollte für den Gegenstand des Interesses kurz-, mittel- und langfristige Szenarios berücksichtigen; neben der allgemeinen sozialen Verantwortung des Unternehmens sollte dies die Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und Umweltfaktoren umschließen.

Die Wertsteigerung sollte einen nachhaltigen Einfluss auf die Verbesserung eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Branche haben. Dies sollte sich auch auf die Sorge um künftige Generationen und eine globale Perspektive erstrecken.

Die Organisation sollte die Auswirkungen der Wertkultur durch tägliche und langfristige Arbeit zur Wertsteigerung entwickeln und schätzen. Dies sollte mit Bezug auf die drei Säulen der sozialen Verantwortung des Unternehmens geschehen: Wirtschaft, Soziales und Umweltschutz.

Wenn sich Organisationen mit sozialer Verantwortung befassen und diese ausüben, empfiehlt ISO 26000, dass das übergreifende Ziel für eine Organisation die Steigerung ihres Anteils an nachhaltiger Entwicklung sein sollte.

4.5.2 Entwicklung nachhaltiger Lösungen

Die Organisation sollte es Anspruchsgruppen (Stakeholder) ermöglichen, die Wertkette aus der Sicht aller jeweiligen Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu verstehen und sowohl künftige Erwartungen und verpasste Chancen zu erkennen, die z. B. bei Angelegenheiten, wie etwa die Außerbetriebnahme, künftig Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit haben.

Die Wertsteigerung sollte für derzeitige und künftige Generationen sowie aus lokaler und globaler Sicht andauernde Auswirkungen auf die Verbesserung eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Branche haben.

Dies erfordert ein Verständnis der möglichen vorgelagerten Auswirkungen in den Lieferketten, über die Produktionsprozesse und über die Verteilungsleitungen sowie den Lebenszyklus des Produktes hinaus. Es sollte sich auf die Sicherheit und die Vermeidung von Umweltkatastrophen während des Lebenszyklus des Produktes erstrecken.

4.6 Wertbestimmung

Die Organisation sollte geeignete Kennzahlen entwickeln, damit die Effektivität des Value Management-Ansatzes bestimmt und zudem Optionen bewertet werden können. Die Bestimmungskriterien sollten auf einer Studie der Wertgeneratoren (Enabler) basieren, die Einfluss auf die Wahrnehmung des Wertes seitens der Kunden, Nutzer und Anspruchsgruppen (Stakeholder) haben. Dieser Abschnitt umfasst eine allgemeine Hilfestellung für die Wertbestimmung.

Die Grundlage der Bestimmung sollte aus den Richtlinien der Organisation und der Berücksichtigung des Produktes oder der zu handhabenden Situation abgeleitet werden. In einigen Situationen kann die Grundlage eher qualitativer als quantitativer Natur sein, insbesondere hinsichtlich Geschmack, Stil und anderer subjektiver Punkte.

Basierend auf der Leistung, der Ressource und der Beziehung zwischen Leistung und Ressource kann für die Wertbestimmung eine Analyse mehrerer Kriterien erforderlich sein. Verschiedene Kriterien müssen priorisiert und gewichtet werden. Es gibt keine einzige Methode für die Wertbestimmung; jede einzelne Situation verfügt über eine eigene Reihe von Wertkriterien mit verschiedenen Prioritäten.

Kriterien zur Bewertung des Ressourcenverbrauchs oder der Ressourcennutzung können Zeit, Kosten, Energie, menschliche Anstrengung, geistiges Eigentum, natürliche Ressourcen, Humankapital, Netzwerke, soziale Beziehungen und Ressourcenzuweisung (politisches Kapital, Kontingente und gefährdete Ressourcen) umfassen.

Eine Minderung des Risikos und der Unsicherheit kann auch eine Grundlage für die Bewertung der Effektivität des Value Management-Ansatzes sein.

Im Rahmen der Wertbestimmung muss die mögliche Auswirkung auf eine Entscheidung oder umzusetzende Lösung untersucht werden, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse erfüllt werden.

Eine effektive Methode der Wertbestimmung kann auch dazu verwendet werden, eine breite Reihe von Entscheidungsfindungsprozessen in Bezug auf die Organisation zu unterstützen.

Bei der Wertbestimmung können einige Organisation die globale Perspektive sowie die Perspektive der Organisation untersuchen. Dies setzt voraus, dass neben den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) und dem Verbrauch von Ressourcen positive und negative Auswirkungen über die Interessen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) hinaus berücksichtigt werden sollten.

Die Qualität und Zuverlässigkeit der Wertbestimmung ist in besonderem Maße von der Sorgfalt der Formulierung dessen, was für die Organisation auf dem Spiel steht, und der Entwicklung der von der Organisation zu erreichenden Ziele abhängig.

Die Organisation sollte nach angemessener Berücksichtigung der Komplexität und der Unsicherheit verstehen, was auf dem Spiel steht, und eindeutige Ziele für bestimmte Situationen entwickeln.

Während des Entscheidungsfindungsprozesses sollte die Organisation mögliche erforderliche Änderungen berücksichtigen und jegliche Verwirrung zwischen den beschreibenden Daten des zu erreichenden Zwecks und den geplanten Mitteln zum Erreichen des Zwecks vermeiden.

5 Value Management auf Ebene der obersten Leitung

5.1 Wertkultur und Strategie in der Organisation

Dieser Abschnitt legt die Anwendung des Value Management auf strategischer Ebene einer Organisation bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien und auch bei der strategischen Definition von Projekten oder Prozessen fest, die die Organisation durchführt oder liefert.

Die Organisation kann sich entscheiden, eine spezifische Wertkultur zu erreichen, oder die Wertkultur kann sich aus der Art und Weise, wie die Organisation vorgeht, entwickeln.

Die Organisation sollte einen strategischen Ansatz mit Blick auf Personalplanung, Förderung von Kreativität und eine Wertkultur einfließen lassen, die Innovation unterstützt.

Die Organisation sollte die Vielfalt in der Wertkultur zur Kenntnis nehmen und die Wertkultur entwickeln, um ihre Ziele zu erfüllen.

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

ANMERKUNG 1 Das Value Management-Prinzip der Wertorientierung sieht vor, dass die Organisation ihre Wertkultur an ihre Ziele und Zielsetzungen anpasst.

Die Organisation kann durch Anerkennung, Stärkung und Schätzen der Wertkultur ihre Effizienz und Leistung steigern sowie innovatives Denken fördern, den Mehrwert für Kunden, Nutzer und andere Anspruchsgruppen (Stakeholder) steigern.

ANMERKUNG 2 Die Wertkultur 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.

ANMERKUNG 3 Die Wertkultur umfasst die Geisteshaltung und das Verhalten der Organisation.

5.2 Strategische Analyse

5.2.1 Allgemeines

Die Organisation sollte einen effektiven Value Management-Ansatz planen und implementieren, um sowohl für den öffentlichen als auch den privaten Sektor einen effektiven und auditierbaren Prozess bieten und eine kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensleistung in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität, Effizienz und Innovation erreichen zu können, um die Rendite oder den sozialen und Wirtschaftlichen Nutzen maximieren zu können.

Die oberste Leitung kann durch die Implementierung eines effektiven Value Management in seiner Organisation, die die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden der Aktionäre und sogar die gesamte Gesellschaft anspricht, eine breite Palette von Anspruchsgruppen (Stakeholder) beteiligen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen oder die Organisation in Bezug auf Umwelt, Soziales und Wirtschaft nachhaltig vorgeht.

Das Value Management stellt die Motivation und das Wohl der Teams und des Personals in der Organisation sicher.

Effektive strategische Wertstudien erlauben die Festlegung einer aussagekräftigen Mission und Vision sowie von Zielen und Werten der Organisation.

Ein effektives Value Management-Programm stellt die Verbreitung und die Ausrichtung an den Grundwerten der Organisation sicher und entwickelt eine Wertkultur der gesamten Organisation.

Die Beteiligung des Personals stellt sicher, dass es vollständig bevollmächtigt ist, wodurch höhere Effektivität und Produktivität sichergestellt sind.

5.2.2 Mission, Vision und Strategie einer Organisation – Kennzahlen

Das Value Management hat einen positiven Einfluss auf den Bereich der strategischen Analyse in Organisationen. Die Organisation sollte im Rahmen der Festlegung der Mission, der Vision und der Strategie Wertbegriffe und -konzepte berücksichtigen, um einen Beitrag zur Maximierung der Gesamtleistung der Organisation zu leisten.

Die Organisation sollte die Value Management-Prinzipien auf die Festlegung von Zielsetzungen sowie auf die Bestimmung möglicher Variablen beim Erreichen dieser Ziele anwenden. Die Maßnahmenpläne und die Kennzahlen oder die Maßnahmen zu deren Überwachung werden ebenfalls in Funktions- oder Wertbegriffen festgelegt.

Die Anwendung des Prinzips der Wertorientierung kann insbesondere bei der Festlegung der Richtung einer Organisation nützlich sein.

5.2.3 Festlegung der Mission und der Vision

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz entwickeln und anwenden, um die Mission und die Vision der Organisation in Wertbegriffen in Bezug auf Ziele, Positionierung im Hinblick auf Umwelt und Gesellschaft und allgemein globaler festzulegen.

Die Organisation sollte die Prioritäten und Entscheidungsregeln hervorheben, die es in der Kombination der Ziele der Organisation geben kann.

5.2.4 Festlegung der strategischen Achsen der Vision

Die oberste Leitung sollte Kennzahlen, Prioritäten und Entscheidungsregeln anwenden, um die strategischen Achsen, auf denen die Vision für einen bestimmten Horizont begründet wird, in Wertbegriffen zu erklären oder festzulegen. Zum Beispiel kann eine Organisation vier Achsen entlang den Linien des externen Umfelds und des Marktes, der nachhaltigen Entwicklung und der Richtung für die Organisation, der internen Kapazitäten und der Menschen berücksichtigen.

In Übereinstimmung mit der Mission der Organisation ist es ratsam, die strategischen Achsen im Zusammenhang mit der Implementierung des Konzeptes der „nachhaltigen Entwicklung“ in der Organisation auszuwählen und deren Anzahl auf höchstens vier oder fünf zu begrenzen, um eine eindeutige und deutliche Orientierung aufrechtzuerhalten.

Es ist ratsam, einen Zeitraum für die Vision zu wählen (z. B. 3 bis 5 Jahre oder mehr).

5.2.5 Definition der zu erreichenden Ziele

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz anwenden, um die Zielsetzungen für jede im Voraus definierte strategische Achse im Hinblick auf zu erreichende Ergebnisse und Wert zu bestimmen.

Es ist ratsam, nur wesentliche Ziele auszuwählen, die für jede Achse eine hohe Gewichtung oder Priorisierung aufweisen, und jene Achsen, die zu einer Entwicklung der Organisation führen werden, von denen zu trennen, die den Status quo aufrechterhalten.

Es wird geraten, ein Ziel mittels eines Namens zu definieren, der das Ergebnis einer Maßnahme ausdrückt (z. B. Steigerung der Verkäufe), und es in Form bewertbarer Kriterien, Grade, Flexibilität und Wechselraten zu charakterisieren.

Es ist ratsam, eindeutig zwischen Elementen, die eine Vision verdeutlichen, und Elementen, die die übliche Funktionsweise der Organisation oder ihren Daseinszweck charakterisieren, zu unterscheiden.

5.2.6 Implementierung der Vision und der strategischen Ziele

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz dazu verwenden, die detaillierten Strategien und Maßnahmen in Übereinstimmung mit den bereits festgelegten strategischen Achsen, dem Rahmen der Mission, der Vision und den Zielen der Organisation zu bestimmen, auszuwählen und zu beschreiben; sie müssen in Wertbegriffen gerechtfertigt sein.

Es wird geraten verschiedene Strategien zu untersuchen, um die Strategie auszuwählen, die für den globalen Kontext (intern und extern) der Organisation am geeignetsten erscheint.

Zur Festlegung technischer Funktionen sollte eine Strategie gegebenenfalls auf Grundlage von Geschäftszielen oder -funktionen entwickelt werden.

5.2.7 Bestimmung der Wertgeneratoren (Enabler)

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz dazu verwenden, die spezifischen Wertgeneratoren (Enabler), die die betrachtete Situation beeinflussen, in Funktionsbegriffen zu bestimmen und zu definieren. Damit sind die Maßnahmen, Variablen, oder bestimmenden Elemente, die das Erreichen der Ziele bestimmen, gemeint.

5.2.8 Definition der Maßnahmenpläne

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz anwenden, um in Funktions- und Wertbegriffen Maßnahmenpläne zur Steuerung und Stärkung der spezifischen Wertgeneratoren festzulegen, die eine betrachtete Situation beeinflussen.

In den Maßnahmenplänen wird festgelegt, wie die Strategie erfüllt wird, und werden die Verantwortungskaskaden an einzelne Manager und Organisationseinheiten dargestellt. Es ist ratsam konkrete und detaillierte Maßnahmen für jeden Punkt eines Maßnahmenplans zusammen mit einerseits einem Zeitplan und andererseits einer Liste jeglicher Ressourcen festzulegen, die freigegeben werden müssen, um jeden Punkt realisieren zu können.

5.2.9 Definition der Kennzahlen

Die oberste Leitung sollte den Value Management-Ansatz anwenden, um Kennzahlen für jeden Punkt des Maßnahmenplans festzulegen, wodurch es möglich wird, Fortschritte zu verfolgen, Planung am Horizont der Vision durchzuführen. Diese Kennzahlen ermöglichen die Überwachung der Implementierung der Vision.

Es wird geraten, zwischen den Kennzahlen auf Grundlage des Erreichens der Ziele und den Kennzahlen für jede Maßnahme zu unterscheiden.

Es ist allgemein ratsam, die allgemeinen Auswirkungen aller Kennzahlen zu berücksichtigen, um eine Zusammenfassung des globalen Status des Fortschritts zu erhalten, der der Information der Entscheidungsträger dienen kann.

5.3 Risiko, Unsicherheit und Komplexität

5.3.1 Handhabung von Risiko und Unsicherheit

Value Management umfasst und erfordert die Berücksichtigung von Risiko und Unsicherheit. Unsicherheit schafft in Bezug auf Wertziele Risiko.

Die Organisation sollte wesentliche Risiken für den Wert bestimmen, indem sie die Art der Unsicherheit und die Auswirkungen dieser Unsicherheit auf Ziele im Hinblick auf Folgendes untersucht:

- wie gut eine Organisation, ein Projekt oder ein Produkt die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Stakeholder) erfüllt;
- Auswirkungen durch oder auf eine Organisation, ein Projekt oder ein Produkt;
- Vorwegnahme und Erkennung von und Reaktion auf Unsicherheit; und
- zur Erfüllung der Bedürfnisse erforderliche Ressourcen.

Die Organisation sollte zwischen der Handhabung von Risiko / Unsicherheit auf Grundlage der Schwankungen innerhalb eines Szenarios und der Effekte beim Schrittwechsel, die sich aus dem Wechsel zu einem anderen Szenario ergeben können, unterscheiden.

Risiko und Unsicherheit können in vielen Bereichen auftreten, z. B.: 1) Instabilität des externen Marktes, des natürlichen Umfelds und des internen Umfelds der Organisation, 2) Serviceausfall, 3) Schwankungen und Abhängigkeit, 4) Beschränkungen von Betriebsweise oder Entscheidungen.

ANMERKUNG 1 „Risiko ist die Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele“ - Quelle: ISO 31000.

ANMERKUNG 2 ISO 31010 enthält Hilfestellung zu Methoden für die Risikobewertung.

5.3.2 Handhabung von Komplexität

Value Management umfasst und erfordert die Berücksichtigung von Komplexität. Komplexität kann Wert schaffen, indem sie Entscheidungen und Optionen einführt, die vom Kunden, Nutzer oder von Anspruchsgruppen (Stakeholder) gewünscht werden. Allerdings vermindert Komplexität allgemein in jeder Organisation die Effizienz.

Die Organisation sollte allgemein darauf hinzielen, Komplexität, die seitens des Kunden, des Nutzers und der Anspruchsgruppen (Stakeholder) nicht erforderlich ist, zu eliminieren.

Bei der Handhabung von Komplexität sollte zwischen temporärer Komplexität, die sich von Zeit zu Zeit aus strategischen Entscheidungen ergibt, und andauernder Komplexität, die in der Organisation Ineffizienz fördert, unterschieden werden.

5.4 Beiträge zu Portfolios

Die Organisation sollte die Wertgeneratoren (Enabler), die Einfluss auf das Geschäftsmodell oder die Portfolios der Organisation haben, bestimmen und kommunizieren.

Die Kenntnis allgemeiner Wertgeneratoren (Enabler), und wie diese im Rahmen der Aktivitäten der Organisation zur Verbesserung der Leistung der Organisation genutzt werden können, kann bei der Entwicklung von Portfolios durch eine strukturierte Anwendung der Value Management-Methoden enorm gesteigert werden.

Strategische Value Management-Aktivitäten ermöglichen die Schaffung von Portfolios mit eindeutigen Wertkriterien zur Bewertung des Fortschritts mit Blick auf die Ziele des Portfolios.

5.5 Beiträge zu Programmen

Die Organisation sollte auf der Grundlage von allgemeinen Zielen und Wertkriterien und unter Einbeziehung von Anspruchsgruppen (Stakeholder) Programme festlegen, die von der Organisation durchzuführen sind. Die Organisation sollte die Leistung gegenüber den von den Anspruchsgruppen (Stakeholder) vereinbarten Wertkriterien überwachen.

Die Organisation sollte die Ziele und Wertkriterien für einzelne Projekte innerhalb von Programmen unter Einbeziehung von Anspruchsgruppen (Stakeholder) festlegen und die Leistung gegenüber den von den Anspruchsgruppen (Stakeholder) vereinbarten Wertkriterien überwachen.

Das Value Management wird einem Programmausschuss (Entscheidungsträger) erlauben, allgemeine Ziele und durch Beteiligung der Anspruchsgruppen (Stakeholder) Wertkriterien festzulegen sowie effiziente Vorgehensweisen zum Erreichen der besten Leistungen aus dem Programm zu bestimmen.

5.6 Beiträge zur Innovation auf allen Ebenen der Organisation

Die Organisation sollte erkennen, dass der Value Management-Ansatz Konzepte, Methodologien und Methoden umfasst, die einen positiven Einfluss auf andere in der Organisation vorhandene Systeme haben können, wie etwa das Innovationsmanagementsystem (IMS).

Das Innovationsmanagementsystem in einer Organisation kann festgelegt oder durch Anwendung des Value Management-Ansatzes oder derartiger Konzepte oder Methoden verbessert werden. IMS und Value Management teilen sich das wesentliche Ziel, für die Organisation und ihre interessierten Kreise einen Mehrwert zu schaffen.

Die oberste Leitung sollte eine innovative Vision festlegen, die mittels einer Innovationsstrategie, die in Wertbegriffen definiert wird, umgesetzt werden sollte.

Die Organisation sollte einen strategischen Ansatz mit Blick auf Personalplanung, Förderung von Kreativität und eine Wertkultur einfließen lassen, die Innovation unterstützt.

Die Organisation sollte Prozesse festlegen, die in Funktionsbegriffen definiert werden, und Value Management-Methoden anwenden, um Innovationsziele zu erreichen.

Die Organisation sollte den Value Management-Ansatz im Rahmen eines Beitrags zur Festlegung einer Richtlinie für interne Zusammenarbeit anwenden, die in einer innovativen Organisation von wesentlicher Bedeutung ist.

Die Organisation kann Value Management-Studien durchführen, um Wert zu schaffen und Innovation zu erreichen und um neue oder erheblich verbesserte Produkte, Prozesse, Dienstleistungen, Geschäftsmethoden und Arbeitspraktiken zu entwickeln, die in der Organisation für eine hohes Maß an Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität sorgen werden.

ANMERKUNG Beim Innovationsmanagementsystem, IMS, (wie z. B. in CEN/TS 16555-1 festgelegt) handelt es sich um eine Reihe von miteinander in Beziehung stehenden und interagierenden Elementen einer Organisation, deren Ziel die Festlegung innovativer Richtlinien und Zielsetzungen sowie der Prozesse zum Erreichen dieser Zielsetzungen ist.

6 Value Management auf betrieblicher Ebene

6.1 Situationen für die Anwendung von Value Management-Methoden

6.1.1 Allgemeines

Die Organisation sollte den Value Management-Ansatz durch Zusammenarbeit und nach Rücksprache mit den wesentlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) entwickeln.

Der Value Management-Ansatz und die Anwendung der Value Management-Methoden werden je nach dem Status und der Art der Situation unterschiedlich ausfallen.

Die Organisation kann vier allgemeine Situationen zur Verbesserung der Leistung die Organisation, einen Prozess oder eine Produktauslegung betreffen berücksichtigen:

- Festlegung des Rahmens die Diagnose des zu behandelnden Problems sowie Bestimmung der Leistungsanforderungen und Erfolgskriterien;
- Konzepterstellung die Untersuchung potenzieller Ideen, die die Leistungsanforderungen und Erfolgskriterien auf Grundlage der zur Lieferung der Lösung erforderlichen Ressourcen;

- Optimierung die Bestimmung der effizientesten Methode zur Lieferung einer neuen Lösung; und
- Neugestaltung der Prozess der Verbesserung eines bestehenden Produktes oder der Anpassung einer bestehenden Lösung an Veränderungen der Leistungsanforderungen.

Falls die Organisation einen auf Studien basierenden Ansatz gewählt hat, sollte sie einen Plan für die Studie umsetzen, der einem festgelegten Muster folgt, das den größten Nutzen aus dem Personal zieht und für die zu untersuchende Situation geeignet ist.

6.1.2 Situation der Festlegung des Rahmens

Die Organisation sollte eine Value Management-Studie planen und durchführen, um die erforderlichen Funktionen zu bestimmen und die Bedürfnisse, Beschränkungen und damit verbundenen Risiken zu priorisieren und diese gegenüber den verfügbaren Ressourcen abzuwägen (z. B. Finanzen, Nachhaltigkeit, Fristen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisation).

Zu Beginn einer Produktentwicklung angewandte Value Management-Methode erlauben neben der Bewertung von Chancen oder Bedrohungen die Bestimmung und Priorisierung von Leistungsanforderungen. Dies sorgt für eine allgemeine Leistungsbeschreibung, die die Betrachtung einer breiten Palette möglicher Lösungen ermöglicht, bevor Entscheidung gefällt oder Gestaltungsarbeiten begonnen werden.

Die Motivation für derartige Value Management-Studien kann sich aus der Anfrage eines potenziellen Nutzers oder eines Teammitglieds ergeben, der bzw. das mit dem Status quo unzufrieden ist, aus einem Bedarf an Innovation oder der Entwicklung eines neuen Marktes aus einem neuen Konzept oder einer neuen technischen Entwicklung oder aus dem Grund, neue gesetzliche oder Umweltschutzanforderungen zu erfüllen.

Der kollaborative Ansatz und die Wertorientierung des Projektteams, der bzw. die sich aus einem effektiven Value Management-Ansatz entwickelt, sorgt von Projektbeginn an für einen ausgezeichneten Grad an Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern.

6.1.3 Situation der Konzepterstellung

Die Organisation sollte die Leistung und die Flexibilitätsgrade festlegen, die für das allgemeine System und die wesentlichen Subsysteme erforderlich sind, mögliche Lösungen auf Grundlage der Kenntnis der Faktoren, die einen Einfluss auf den Wert haben, bestimmen und bewerten (einschließlich z. B. Zeit, Qualität, Einnahmen, Investitionskosten Gesamtbetriebskosten, Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, Risiken, Unsicherheit und Komplexität), um das beste Wertkonzept für die Entwicklung zu bestimmen und auszuwählen.

6.1.4 Situation der Optimierung

Die Organisation sollte die „endgültige“ Entscheidung für eine bevorzugte Lösung oder eine bevorzugte Architektur eines Systems mittels Bewertung von Vorschlägen im Hinblick auf den Vergleich mit funktionalen Bedürfnissen treffen, wobei sie Flexibilitäten, Prioritäten und Richtlinien zur Entscheidung zwischen Prioritäten berücksichtigen sollte.

Die Anwendung von Value Management-Methoden in einer Situation der Optimierung des Paares „Bedürfnis - Lösung“, das auf Teile des Systems oder auf Projekte einwirkt, ohne dass die allgemeine Struktur infrage gestellt wird, erfolgt üblicherweise im Bereich des Gestalters / Herstellers.

Die Anwendung von Value Management-Methoden während der Optimierungsphase beinhaltet üblicherweise die umfassendere Definition des Designs im Kontext des detaillierteren Designs. In einigen Situationen kann es sich dabei um eine Fortführung der Situation der Konzepterstellung handeln, insbesondere wenn das Projekt strengen Beschränkungen unterworfen ist, wie z. B. gesetzlichen Anforderungen, Leistungszielen, Kostengrenzen oder Fristen. Die Situation der Optimierung konkretisiert den Wechsel von einem vorläufigen Design zu einer Definition eines detaillierten Designs. Falls erforderlich, kann sie eine Fortführung der Situation der Konzepterstellung sein. Diese Situation ergibt sich häufig, wenn die Organisation unter strengen Beschränkungen agieren und in der Lage sein muss, alle entsprechenden Rechtfertigungen im Hinblick auf rechtliche und gesetzliche Verpflichtungen zu kommunizieren.

Im Vergleich zur Situation der Konzepterstellung ist der Risiko- und Unsicherheitsgrad erheblich niedriger (Kosten, Leistungen, Fristen). Die Detailtiefe des Liefergegenstandes der Optimierungsaktivität muss es Anspruchsgruppen (Stakeholder) ermöglichen, eine Entscheidung bezüglich der bevorzugten Lösung oder Architektur eines Systems zu fällen.

Diese Situation besteht häufig für das Studium bewährter Produkte, das das Umfeld, in das sie passen, nicht hinterfragt.

6.1.5 Situation der Neugestaltung

Die Organisation muss unter Umständen die Leistung im Rahmen eines aktuellen Prozesses oder Designs verbessern.

Die Organisation sollte den Prozess oder das Produkt mittels einer Neugestaltung verbessern, ohne eine neue Architektur zu entwickeln.

Anstatt direkt eine Neugestaltung von einem bestimmten Niveau der Fragestellung zu beginnen, ist es oft sinnvoller, eine Position in einer der Situationen einer neuen Organisation, eines Prozesses oder Produktes einzunehmen (Situationen der Konzepterstellung oder der Optimierung).

Die Neugestaltungsaktivitäten, die üblicherweise im Bereich des Gestalters/Herstellers durchgeführt werden, basieren entweder auf dem Vorhandensein eines Potenzials für Verbesserung oder auf Unzufriedenheit mit dem aktuellen Design, die vielleicht mit internem Druck (Gewinnspannen, technischen oder Liefer-schwierigkeiten, veraltete Technologien usw.) zusammenhängen, oder von Beschränkungen oder Chancen, die sich aus der Organisation ergeben (Verlust von Marktanteilen, Konkurrenzdruck, Aufkommen neuer Technologien usw.).

Eine Value Management-Studie zur Neugestaltung wird eher mit dem Ziel der Entwicklung des bestehenden Konzeptes als der Veränderung des bestehenden Konzeptes durchgeführt.

Falls sich die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Stakeholder) ändern, ist die Betrachtung dessen nützlich, was sich an den Funktionen geändert hat, und zu berücksichtigen, welche möglichen Chancen die besten Antworten auf die Veränderung der Bedürfnisse bieten.

7 Entwicklung der Value Management-Fähigkeit

7.1 Allgemeine Hilfestellung zur Entwicklung der Fähigkeit

Die oberste Leitung und das ausführende Management sollten berücksichtigen, wie der Value Management-Ansatz zur Stärkung seiner Systeme unterstützt und den Kunden und Geschäftsinhabern ein Mehrwert geboten werden kann.

Die Organisation kann sich entscheiden, die Value Management-Fähigkeit entweder intern durch ihre geschulten Spezialisten zu entwickeln oder sich auf externe Fachleute im Bereich des Value Management zu verlassen. Sie kann sich auch für eine Kombination der beiden Optionen entscheiden.

Die Entwicklung sollte schrittweise vonstatten gehen, wobei die ersten Ergebnisse weitere Maßnahmen finanzieren, um ein nachhaltiges Tempo für kontinuierliche Verbesserungen aufrechtzuerhalten. Die Schulung von Teilnehmern an Value Management-Studien sollte organisiert sein, die Informationen sollten in der gesamten Organisation verteilt werden, wobei der Nutzen der Studien veröffentlicht werden sollte.

Die Kenntnis des Value Management-Ansatzes und die Fähigkeit der Anwendung der Value Management-Methoden sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Egal, ob die Entscheidung getroffen wurde, sich auf externe Berater zu verlassen oder Fähigkeiten intern zu entwickeln, sollte die Organisation Personen, die im Hinblick auf Value Management Kompetenz bewiesen haben, als Leiter der Value Management-Studien und des Value Management-Ansatzes benennen.

Die Organisation muss eine ausreichende Zeitspanne für die Entwicklung von Managementfähigkeiten und den Kulturwandel vorsehen.

ANMERKUNG 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 Wertevereinigungen anerkannt. Das europäische Schulungs- und Zertifizierungssystem wird auch in nichteuropäischen Ländern anerkannt.

7.2 Weiter gefasste Schulung in Bezug auf Value Management und die Value Management-Kultur

Falls das Value Management umfassend effektiv sein soll, ist die Entwicklung einer wertorientierten Kultur in der Organisation erforderlich. Die zwei wichtigsten Faktoren in der Entwicklung einer derartigen Kultur sind Managementführung und Schulung. Es ist wichtig, dass alle Personen, die interne Kunden, Studienteilnehmer oder Ressourcenlieferanten sind, über das erforderliche Wissen sowohl über die Value Management-Methoden und deren Philosophie und Prinzipien verfügen. Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass das Value Management nicht als Aktivität gesehen wird, die abgehakt werden muss und bspw. einem unter Druck stehenden und unwilligen Projektmanager aufgezwungen wird. Bewusstseinsschulungen für Manager der Organisation und ausführende Manager und falls erforderlich anschließende Schulungen ist für die Entwicklung einer positiven Verhaltensweise, die einen wichtigen Unterschied bei der Effektivität des von der Organisation umgesetzten Value Management-Ansatzes machen wird, sind von enormer Bedeutung.

Informationen über die angewandten Methoden, die erzielten Ergebnisse und die Lösungen, die verwendet oder von einem Sektor auf den anderen übertragen werden könnten, sollten verteilt werden. Eine Unterstützung der Kommunikation kann nützlich sein, um die Diskussion zwischen Teamleitern verschiedener Teile einer Organisation sowie verschiedener Organisationen zum Austausch von Wissen und Erfahrung in Bezug auf das Value Management zu ermöglichen.

Es sollten alle Chancen (Audits der Value Management-Praxis der Organisation, spezielle Literatur, Konferenzen, Beteiligung an einer und ggf. Mitarbeit in einer Value Management-Gesellschaft, Mitarbeit bei der Erstellung von Normen usw.) zur Verbesserung der angewandten Methoden und Techniken sowie Einführung neuer Methoden und Techniken und Benchmarking-Gelegenheiten genutzt werden.

7.3 Value Management-Teamleiter

Die Organisation sollte Ressourcen pflegen, die als kompetente Value Management-Teamleiter agieren können.

Angemessen sachkundige und erfahrene Value Management-Teamleiter sind für den Erfolg des Value Management-Ansatzes wichtig. In einigen Organisationen übernehmen technische Mitarbeiter die Leitung von Studien, aber ihre Eignung als effektive Teamleiter ist größer, wenn sie nicht Teil des Projektteams sind.

Ein Value Management-Studienmoderator ist für eine erfolgreiche Value Management-Studie unabdingbar; kompetente Moderatoren sollten intern entwickelt und geschult oder extern engagiert werden.

7.4 Unterstützungstruktur

Value Management unterstützt Wandel und Innovation. Die in den Value Management-Studien bestimmten Veränderungen und Innovationen werden von den Teammitgliedern der Value Management-Studie engagiert unterstützt, aber es ist nicht ungewöhnlich, dass es in der Organisation an sich Widerstand gegen Wandel und Innovation gibt.

Die Organisation sollte die Verantwortung für die Effektivität des Value Management in die Hände der obersten Leitung legen.

Es wird dringend empfohlen, einen Manager als Value Management-Fürsprecher zu bestimmen, der die Umsetzung von Value Management in der Organisation leitet. Der Manager muss in der richtigen Position sein, um die Effektivität des Value Management-Ansatzes prüfen und aktiv alle möglichen Hindernisse für seine Umsetzung beseitigen zu können.

7.5 Managementinformation

Es ist wichtig, sicherzustellen, dass neben dem ausführenden Management auch die oberste Leitung über die nötigen Kenntnisse des Value Management-Ansatzes und des möglichen Nutzens verfügt, die er dem Unternehmen bringt.

Die Organisation sollte Manager aller Ebenen und Sektoren, einschließlich Projektmanager, über den Nutzen von Wandel und Innovation, der bzw. die durch verschiedene Arten von Value Management-Maßnahmen erreicht wurde, informieren und Manager zur Diskussion mit Value Management-Experten zu motivieren, um die Machbarkeit der Einführung solcher nützlichen Maßnahmen in die Aktivitäten zu prüfen, die diese Manager leiten.

Die Organisation sollte ein System pflegen, über das das Management regelmäßig Berichte über die Auswirkungen und Effektivität des Value Management-Ansatzes erhält.

7.6 Implementierung der Value Management-Methoden

Verschiedene Wirtschaftssektoren werden feststellen, dass manche Value Management-Methoden angemessener sind als andere und dass ihre wesentlichen Entscheidungspunkte in ihren Geschäftsmodellen oder Projektentwicklungen unterschiedlich sind. Daher gibt es für verschiedene Sektoren verschiedene Aktionspläne.

8 Im Rahmen von Value Management angewandte Methoden

8.1 Eine Auswahl von Methoden, die bei Value Management üblicherweise zur Anwendung kommen

Im Laufe der Jahre wurde eine Anzahl von zum Teil miteinander in Beziehung stehender Wertmethoden und -werkzeuge entwickelt. Diese werden als spezifische Wertmethoden und -werkzeuge bezeichnet.

Gegenwärtig umfasst diese Gruppe Wertanalyse, Funktionenanalyse, Funktionenkosten, Funktionale Leistungsbeschreibung sowie Design to Cost/Design to Objectives.

Jeder der folgenden Unterabschnitte stellt eine dieser Methoden und Werkzeuge und ihren Einsatz im Rahmen von Value Management kurz vor. Detaillierte Beschreibungen finden sich im informativen Anhang A.

Es gibt weitere Methoden und Werkzeuge, die zusammen mit den spezifischen Methoden angewendet werden können (z. B. Kreativität, Failure Mode Effects and Criticality Analysis [FMECA], Life Cycle Costing [LCC], Quality Function Deployment [QFD], u.v.a.m.). Einige dieser Methoden sind im informativen Anhang A aufgelistet.

Alle verfügbaren Methoden müssen hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit in jeder einzelnen Studie geprüft werden. Die Methoden sollten kombiniert werden, um das passendste Vorgehen im Rahmen der jeweiligen Studie sicherzustellen.

8.2 Hilfestellung zur Anwendung von Value Management-Methoden

8.2.1 Allgemeine Hilfestellung

Der Erfolg des Value Management-Ansatzes ist von der richtigen Auswahl und Anwendung der Methoden abhängig. Es gibt zahlreiche Methoden. Dieser Abschnitt behandelt die am häufigsten angewandten Methoden.

Die Organisation sollte Personen darin schulen und motivieren, die Anwendung und Fähigkeiten der Value Management-Methoden im Rahmen der Wertorientierung und Entwicklung der Wertkultur zu begreifen, so dass alle Beteiligten das richtige Verhalten, die richtige Bewusstseinshaltung und ausreichendes Wissen über a) das, was das Wertkonzept für eine Organisation und ihre Anspruchsgruppen (Stakeholder) widerspiegelt, und b) die Faktoren, die den Wert in der zu betrachtenden Situation beeinflussen können, verfügen.

Die Organisation sollte kompetenten Personen für die Leitung und Unterstützung der Value Management-Methoden bestimmen.

Zur Verbesserung der Leistung kann es sich als nützlich erweisen, dass eine Organisation eine unabhängige Begutachtung der Anwendung der Value Management-Methoden durchführt.

8.2.2 Funktionenanalyse

8.2.2.1 Darstellung

Nach EN 1325 beschreibt eine Funktion die Wirkung eines Produktes oder eines seiner Bestandteile und sie wird von Erfüllungsindikatoren begleitet (Niveaus und Flexibilität). Dieses einfache Konzept verleiht der Funktionenanalyse einen wichtigen Zusatznutzen.

Die Funktionenanalyse umfasst die Identifizierung von Funktionen, ihrer Validierung mit Hilfe klarer logischer Elemente und ihrer Charakterisierung. Dieser Ansatz erzeugt in Verbindung mit dem Kommunikationsprozess ein gemeinsames Verstehen der grundlegenden Projekt-Elemente unter den Teammitgliedern.

Die Funktionenanalyse wird dazu verwendet:

- die Funktionen eines Produktes, eines Systems oder einer Organisation zu bestimmen;
- die angestrebte Funktionenerfüllung zu quantifizieren;
- die Funktionen in einer Weise darzustellen, dass sie ein echtes Kommunikationsmittel für die Menschen ergeben, die mit der Definition, der Gestaltung und der Entwicklung des Produktes befasst sind.

Die Funktionenanalyse verpflichtet die für die Untersuchung Verantwortlichen, sich von Lösungen zu befreien und in Begriffen von Zielen und Endzwecken zu denken. Die abstrahierende Betrachtung des Problems hebt jedwede Beschränkung auf und stimuliert Kreativität.

Die Beschreibung der Funktionen eines Produktes erleichtert eine gemeinsame Sprache und erlaubt einen vollständigen Vergleich zwischen Bedürfnissen und Produkten.

Der Begriff des „Nutzers“ darf nicht auf den Endnutzer oder Letztverwender beschränkt bleiben, auch wenn dieser oft der hauptsächliche Nutzer des Produktes ist. Als Nutzer müssen alle jene erkannt und berücksichtigt werden, die in jeder einzelnen Phase des Produktlebenszyklus besondere Anforderungen oder Erwartungen mit dem Produkt verbinden.

Die Funktionenanalyse ist ein Prozess, dessen Ergebnis eine vollständige Beschreibung der Funktionen und ihrer Beziehungen ist, die systematisch dargestellt, klassifiziert und bewertet werden dürfen. Das Ergebnis einer Funktionenanalyse ist das Funktionenmodell. Dieses Modell kann durch Diagramme veranschaulicht werden, die für die Arbeitsgruppe Basis für das Verstehen der Funktionenerfüllung sind.

8.2.2.2 Funktionenanalyse und Value Management (VM)

Die Funktionenanalyse ist ein wesentliches Instrument zur Quantifizierung des Wertes und sie stellt damit auf allen strategischen oder technischen Ebenen das Herzstück des Value Management-Ansatzes dar.

Die Art der Funktionenanalyse und der bearbeiteten Funktionen kann sich im Laufe des Arbeitsfortschritts verändern: das kann bei der Definition der Marketingziele beginnen und bei der Validierung eines Vorschlages enden, wodurch sichergestellt wird, dass die für die Erfüllung des Zieles notwendige Zuverlässigkeit und Sicherheit gegeben sind.

Darüber hinaus sollte die formale Funktionenanalyse auch durch andere Disziplinen angewendet werden, was die Möglichkeit eröffnet, Ansätze und Methoden in komplementären Bereichen miteinander zu kombinieren, wie z. B. Sicherheit und Zuverlässigkeit.

Die Funktionenanalyse, die sowohl kreativer als auch rationaler Natur ist, leistet einen wichtigen Beitrag zur evolutionären Entwicklung der Organisationskultur, indem sie deren Entwicklung in Richtung Value Management unterstützt.

8.2.3 Funktionenkosten (FK)

8.2.3.1 Darstellung

Mittels herkömmlicher Verfahren kalkulierte Kosten werden üblicherweise auf Basis einer teilebezogenen Betrachtung dargestellt. Die Aufteilung der Kosten auf die Funktionen eines Produktes führt bei der Art und Weise, wie ein Produkt betrachtet wird, zu neuen Erkenntnissen.

Funktionenkosten sind die Gesamtheit der geplanten oder angefallenen Aufwendungen (Ressourceneinsatz), damit eine Funktion für ein Produkt vorgesehen wird. Die Summe der Kosten, die erforderlich sind, um alle unterschiedlichen Funktionen vorzusehen, ist gleich den Gesamtkosten des Produktes. Die Bestimmung der Funktionenkosten ist Teil des Funktionenanalyse-Prozesses.

ANMERKUNG Dieser Abschnitt beschäftigt sich nur mit den Anschaffungskosten. Obwohl beim Gesamtprodukt oft die Lebenszykluskosten betrachtet werden, sind diese für isolierte Funktionen kaum aussagekräftig und werden daher üblicherweise nicht in Betracht gezogen.

8.2.3.2 Funktionenkosten und Value Management (VM)

In vielen Fällen ist es notwendig, im Unterschied zum Wert des Produktes oder der Dienstleistung als Ganzes den Wert individueller Funktionen zu kennen (z. B. bei Marketingentscheidungen). Die Funktionenkosten stellen das „Verbindungsglied“ zwischen den in Form von Funktionen bzw. Funktionalität ausgedrückten Produkteigenschaften und den zugehörigen Kosten dar. Die Betrachtung der Kosten der Funktionen (anstatt der Kosten der Teile oder Baugruppen) ist ein sehr wirksamer methodischer Schritt im Rahmen des Value Management-Ansatzes.

In vielen Fällen kann man den Wert entsprechend der oben gebrachten Beschreibung nur in relativen Größen darstellen. Auch wenn verlässliche und absolute Größen nur schwer zu bekommen sind, ist die Ermittlung von Funktionenkosten von großem Vorteil. Dieser Vorteil liegt nicht in der Berechnung präziser Zahlen, sondern in der Erkenntnis, die gewonnen wird, wenn man über den Wert des Gesamtproduktes und über den Wert jeder seiner Eigenschaften nachdenkt.

Funktionenkosten erlauben einen tieferen Einblick in die Wertstruktur eines Produktes. Sie fordern kritische, objektive Diskussionen heraus und da jedes Kostenelement zumindest einer Funktion zugeordnet werden muss, erklären sie den Grund für seine Existenz.

8.2.4 Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB)

8.2.4.1 Darstellung

Eine Funktionale Leistungsbeschreibung ist ein Dokument, mit dessen Hilfe der Antragsteller seine Bedürfnisse darstellt (oder jene, die ihm darzustellen aufgetragen wurden) und zwar in Bezug auf die nutzerbezogenen Funktionen und Vorgaben. Für jeden dieser Begriffe werden Bewertungskriterien und die zugehörigen Niveaus definiert, denen wiederum ein bestimmter Flexibilitätsgrad zugeordnet wird.

Die Darstellung dieser Bedürfnisse in der Funktionalen Leistungsbeschreibung erfolgt in Form von Funktionen ohne Bezugnahme auf die technischen Lösungen, die sie befriedigen könnten, sowie mit einem Minimum an Vorgaben.

Auf diese Weise erhält der Antragsteller vom Konstrukteur, Erzeuger oder Lieferanten die Konstruktion, Realisierung oder den Entwurf für das leistungsfähigste und für den Nutzer vorteilhafteste Produkt.

Um das zu erreichen, ist es notwendig, dass jede Möglichkeit untersucht wird und dass die Formulierungen der Funktionalen Leistungsbeschreibung den Konstrukteur, Erzeuger und Lieferanten stimulieren sollten, das Produkt zu optimieren oder den bestmöglichen Entwurf zu finden, was bedeutet, dass die möglichen Anpassungen an das Vereinbarte angegeben werden sollten. Auf diese Weise wird der Dialog zwischen dem Kunden und dem Vertragspartner gefördert.

Die Funktionale Leistungsbeschreibung unterstützt die Prüfung und den Vergleich von Vorschlägen, was am besten dadurch geschieht, dass die Funktionenstruktur offengelegt, wenn nicht sogar als ein Rahmen für den Lieferanten vorgegeben wird.

8.2.4.2 Die Funktionale Leistungsbeschreibung und Value Management

Die Funktionale Leistungsbeschreibung kann für jedes Produkt, jede Dienstleistung oder jeden Prozess angewendet werden.

Der Antragsteller kann der direkte Nutzer eines Produktes oder die Marketingabteilung eines Unternehmens sein, das es verkauft. Der Antragsteller kann ein Einkäufer sein, der das Produkt für einen Nutzer beschaffen muss, oder er kann genauso gut ein Konstrukteur aus der Produktentwicklung sein, der das Produkt als Baugruppe oder als Subsystem integrieren muss.

Die Funktionale Leistungsbeschreibung kann entweder im Rahmen einer Kunden-/Lieferanten-Beziehung angewendet werden, oder sie kann intern zum Einsatz kommen, etwa zwischen einer Abteilung, die ein Produkt nachfragt (z. B. ein Fertigungswerkzeug oder eine Dienstleistung, wie etwa eine bestimmte Buchhaltungsarbeit) und der Abteilung, die das Produkt sowohl gestaltet als auch liefert.

8.2.5 Wertanalyse / Wertgestaltung (WA/WG)

8.2.5.1 Darstellung

Wertanalyse wird definiert als ein organisierter und kreativer Ansatz, der einen funktionenorientierten und wirtschaftlichen Gestaltungsprozess mit dem Ziel der Wertsteigerung eines Wertanalyse / Wertgestaltungs-Objektes zur Anwendung bringt.

Der Einsatz von Wertanalyse macht Organisationen leistungsfähiger, indem sie die Wettbewerbsfähigkeit von deren Produkte verbessert. Diese Verbesserung wird erreicht durch eine Vorgehensweise, die auf das Produkt angewendet wird mit dem Ziel für Hersteller und Nutzer, das Produkt wirksam zu gestalten, zu produzieren, zu erhalten und zu verwenden.

8.2.5.2 Wertanalyse und Value Management

Gemeinsam mit anderen Methoden, die helfen, Wert zu generieren, ist Wertanalyse / Wertgestaltung eine der spezifischen Value Management-Methoden. Man kann Wertanalyse als eine Methode für den taktischen Einsatz ansehen, d. h., sie wird im Rahmen bestimmter Projekte und gemeinsam mit anderen Value Management-Methoden angewendet, wie z. B. die Funktionale Leistungsbeschreibung (FLB) oder Design to Cost/Design to Objective (DTC/DTO). Die Wertgestaltung ist eine leistungsfähige Methode, deren Ziel die Wertmaximierung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung ist.

8.2.6 Design to Cost (DTC)/Design to Objectives (DTO)

8.2.6.1 Darstellung

Design to Cost (Kostenorientiertes Konstruieren) ist eine antizipierende Managementmethode, die vom Beginn des Entwicklungsprogrammes eines Produktes oder Systems an die Produktionskosten berücksichtigt. Dies geschieht bis zum Entwicklungsende, wenn die erreichten betrieblichen Kosten mit den vorgegebenen Zielen übereinstimmen.

Die antizipierten Produktionskosten werden als eine Leistung betrachtet, die ebenso erarbeitet werden muss, wie die technischen Leistungen, die falls erforderlich sogar verringert werden können. Während der Entwicklung erfordert das Gleichgewicht zwischen Kosten, Leistung und dem Zeitplan der Entwicklung eine dauernde und kontinuierliche Aufmerksamkeit.

Design to Cost benötigt einen Managementprozess, der von einem kontinuierlichen Informationsaustausch und von koordinierten Aktionen zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer oder den Unterauftragnehmern unterstützt wird. Beginnend mit dem Programmstart erfordert Design to Cost Systematik, Kenngrößen zur Vorgehensweise und Werkzeuge zur Kostenschätzung.

Verpflichtend für Design to Cost ist das Vorhandensein eines Planes, der alle Aufgaben vom Anfang bis zum Ende des Programmes beschreibt.

Design to Cost (DTC) entwickelt sich zum Design to Objectives (DTO), wenn andere als Kostenziele betrachtet werden.

Design to Cost überwacht die Abgleichungen zwischen Kosten, Leistung und Ablaufplan, indem die besten verfügbaren Werkzeuge zum Einsatz kommen. Dies führt zu einer Betonung der Bedeutung der Wertanalyse/Wertgestaltung für das DTC-Projektmanagement, obwohl Wertanalyse / Wertgestaltung und Design to Cost unterschiedliche Methoden sind. Design to Cost verlangt nicht, dass Wertanalyse / Wertgestaltung verpflichtend angewendet wird.

ANMERKUNG Andererseits ist die Funktionenanalyse einer der Schritte im Rahmen des DTC-Prozesses. Das macht die Beziehungen zwischen den Value Management-Methoden und -Werkzeugen deutlich.

8.2.6.2 Design to Cost und Value Management

Design to Cost entstand einige Jahre nach der Wertanalyse / Wertgestaltung und der Funktionenanalyse. Bis dahin wurden teilweise die Value Management-Methoden zur Wertmaximierung verwendet, ohne aber Funktionen und Erfüllungsgrade zu hinterfragen, die – nachdem sie sorgfältig bestimmt worden waren – als Ausdruck des Bedürfnisses angesehen wurden.

Anhang A (informativ)

Methoden und Werkzeuge, die im Rahmen des Value Management anzuwenden sind — Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge

A.1 Andere Methoden und Werkzeuge

ANMERKUNG Der Anhang ist größtenteils mit dem Anhang in EN 12973:2000 identisch.

A.2 Spezifische Wertmethoden und -werkzeuge

A.2.1 Allgemeines

Damit der vorliegende Anhang A auch als selbständiges Dokument verwendet werden kann, werden der Vollständigkeit halber die einleitenden Kapitel des Abschnitts 6 aus EN 12973:2000 jeweils am Beginn der nachfolgenden Hauptkapitel wiederholt.

A.2.2 Wertanalyse (WA)

A.2.2.1 Darstellung

Wertanalyse ist die Ausgangsbasis, von der aus sich der Value Management-Ansatz entwickelt hat. Heute ist Wertanalyse eine leistungsstarke und die am häufigsten angewendete Methode bei der Durchführung von Value Management-Studien.

Wertanalyse wird definiert als ein organisierter und kreativer Ansatz, der einen funktionsorientierten und wirtschaftlichen Gestaltungsprozess mit dem Ziel der Wertsteigerung eines WA-Objektes zur Anwendung bringt.

Der Einsatz von Wertanalyse macht Organisationen leistungsfähiger, indem sie die Wettbewerbsfähigkeit von deren Produkte verbessert. Diese Verbesserung wird erreicht durch eine Vorgehensweise, die auf das Produkt angewendet wird mit dem Ziel für Hersteller und Nutzer, das Produkt wirksam zu gestalten, zu produzieren, zu erhalten und zu verwenden.

A.2.2.2 Detaillierte Beschreibung

(1) Merkmale

k) Allgemeine Erwägungen

Wertanalyse hilft, Probleme richtig zu formulieren und zu lösen.

Die Methode wird auf die Produktgestaltung angewendet, um:

- die Dienstleistungen bereitzustellen, die Kunden und Nutzer wünschen; und
- den Ressourceneinsatz der Organisation und/oder der Nutzer zu optimieren.

l) Grundelemente der Wertanalyse

In 4.1 wurde aufgezeigt, dass der Value Management-Ansatz folgende Elemente integriert:

- Managementstil;
- Menschliche Dynamik;
- Beachtung interner und externer Umfeldfaktoren; und
- Methoden und Werkzeuge.

Um erfolgreich zu sein, müssen alle WA-Aktivitäten und -Projekte nach bestimmten Grundsätzen abgewickelt werden, welche die Verantwortlichkeiten des **Managements** innerhalb der Value Management-Struktur einer Organisation definieren.

Bei jeder WA-Aktivität sind **menschliche Faktoren** wichtig. Dieses menschliche Element umfasst u.a. Faktoren wie Erfordernisse der Teammitgliedschaft, Teamführung und Anforderungen an das persönliche Verhalten der Teammitglieder.

Eine besondere Aufmerksamkeit ist dem **Umfeld** zu widmen, in dem WA-Projekte durchgeführt werden. Insbesondere ist zu berücksichtigen, welche Einflüsse Gesetzes- und Verwaltungsvorgaben, sowie ökologische Anforderungen auf die Organisation, ihre Kunden und Lieferanten ausüben, und welche Auswirkungen von ihnen ausgehen.

m) Die WA-Methodik

Die WA-Methodik ist gekennzeichnet durch:

- eine **funktionenorientierte Vorgehensweise**, die fordert, dass das Problem in Form von Endresultaten und nicht in Form von Lösungen formuliert wird; diese Betrachtungsweise bestimmt, was wesentlich und relevant ist und vermeidet so die Tendenz der Teilnehmer am Problemlösungsprozess, sich auf bestehende Lösungen zu beschränken und unbewusst Alternativen auszuschließen;
- Die funktionenorientierte Vorgehensweise erfordert die formale Anwendung der **Funktionenanalyse** (FA) (siehe A.2.3):
- um das Bedürfnis durch die Identifizierung und Formulierung von nutzerbezogenen Funktionen deren Beschreibung ihr Erfüllungsniveau umfasst, (Nutzerbezogene Funktion, siehe A.2.3.2) klar zu definieren;
- um die kreative Phase zu organisieren. Zuerst wird die Struktur des Produktes bearbeitet und dann mit seiner detaillierten Entwicklung fortgesetzt, wobei für letztere die produktbezogenen Funktionen (Produktbezogene Funktion, siehe A.2.3.2) herangezogen werden, um den Gedankenfluss der Arbeitsgruppe zu unterstützen;
- um eine kritische Überprüfung existierender Lösungen und Techniken durchzuführen, und dabei mögliche unnötige und unerwünschte Funktionen zu eliminieren bzw. zu reduzieren;
- eine **wirtschaftliche Vorgehensweise**, die die wirtschaftlichen Aspekte der Probleme durch die systematische Einbeziehung von Kosten- und Wertkriterien berücksichtigt, und zwar sowohl von Vorgängerprodukten ähnlicher Bauweise (und ihrer Funktionen) als auch jener, die man für jede einzelne Funktion oder Alternative schätzen kann;