
Value Management

1. Value Management

1.1 Grundidee

- Konzept der Funktionen und Werte
- Strategieansatz mit Ziel den Unternehmenswert zu erhöhen
- Ganzheitliche Betrachtung des Wertbegriffs
- Zunächst Ziel festlegen, nicht den Weg
- ist der Nutzen (für den Kunden) größer als der Aufwand ?
- Konzentration auf die Kundenwünsche
- Kombinationen von Teamarbeit und funktionaler Betrachtungsweise mittels eines strukturierten Arbeitsplans
- → Einflußfaktoren auf das VM verstehen!
(menschlicher ~, Management-, Umfeldfaktoren-, Methodeneinfluß)

1.2 Management Erfordernisse

- Managementarten:
 - normatives Management (Vision, Unternehmenskultur, -politik, z.B. Shareholder Value)
 - strategisches Management (Organisationsstrukturen, Management-Systeme, Problemlösungsverhalten ⇒ Programme) ⇒⇒⇒⇒⇒ VM
 - operatives Management (Umsetzung)
- Management by Value (strategisches Handeln)
- Management of Value (VM Konzept für konkrete, interdisziplinäre Projekte)
- Managementstil:
 - Anwendung Wertkonzept und Denken in Funktionen
 - Förderung Kreativität
 - Kundenzielgruppenorientierte Betrachtung
 - unter Berücksichtigung von Randbedingungen (Unternehmenskultur, Markt, Wettbewerb, Finanzen, ...)
- die dreistufige Struktur von VM
 - Stufe 1: Verpflichtung auf VM Konzepte und Philosophie
 - VM Kultur aufbauen (Förderung von Kommunikation, Kreativität, Motivation und Teamgeist; systematische Betrachtungsweise für gesamtes Unternehmen)
 - VM Struktur und VM Organisation (Steuerungsgruppe, Schulung, Information über VM Konzept, Controlling)
 - Stufe 2: Aufbau, Betrieb und Management des VM Systems
 - Stufe 3: Einsatz von Methoden und Werkzeugen
- Managementaufgaben im VM
 - Steuerung und Auswahl der VM Ziele
 - Auswahl der VM Teamleiter und Koordinatoren
 - VM Schulung
 - Ressourcen bereitstellen
 - Integration weiterer VM Methoden
 - Bewertung

1.3 menschliche Verhaltensweisen

- Voraussetzungen:
 - Teamfähigkeit
 - Moderatoren: Fähigkeiten in Teamführung
 - Ausbildung und Motivation
 - Verstehen des VM Konzeptes

1.4 Umfeld- und Umwelteinflüsse

- Organisationen
- gesetzliche, rechtliche Rahmenbedingungen
- Kunden, Lieferanten
- ökologische Überlegungen

1.5 Methoden

- Problemlösungsmethoden
 - allgemein (z.B. Wertanalyse, QFD, Target Costing, Funktionenanalyse)
 - Führungsebene (z.B. Cash-flow-, Bilanzkennzahlenanalyse, Investitionsrechnung)
- Projektführungsmethoden (z.B. Projektmanagement, Organisationsentwicklungsmethoden, Zeitmanagement)

1.6 Projektarbeit

- Managementanforderungen
 - Verantwortlichkeit festlegen
 - Organisation:
 - Steuerungsausschuß (Aufgaben: VM- Organisation, VM- Programme)
 - Kerneinheit (Aufgaben: VM- Schulung, VM- Forschung, Kommunikation)
 - VM- Manager (Vorbereitung, Projektinitiierung, Projekt-Controlling)
 - Teamleiter (Arbeitsgruppenleitung, Umsetzung)
 - außerhalb der VM- Struktur: Geschäftsführung (VM- Richtlinien) und leitende Angestellte
- menschliche Verhaltensweisen (wichtig!!!)
 - Kommunikation!
 - Teammitglieder (Vor.: kooperativ, Zeit, bereit eingefahrene Geleise zu verlassen, Initiation neuer Ideen)
 - Arbeitsgruppe als Ganzes (Zusammensetzung aus folgenden Bereichen: Strategie, Marketing, F&E, Produktion, Organisation, ReWe, Einkauf, QS, ...)
 - Teamleiter
 - Aufgaben
 - methodische, Koordinations-, Verwaltungsaufgaben
 - Gruppenführung, Motivation, (Fachaufgaben)
 - Persönlichkeitsbild, Erfahrung, Qualifikation
 - Führungsfähigkeit
 - kommunikative Fähigkeiten

- Umfeld- und Umweltfaktoren
 - Kunden (Kundenwünsche, -bedürfnisse)
 - Lieferanten (Einkauf als Bindeglied, \Rightarrow funktionales Pflichten- /Lastenheft)
 - gesetzliche/ normative Regelungen (auf verschiedenen Märkten)
 - ökologische Anforderungen (\Rightarrow Marketing oder Gesetze)

2. Wertanalyse

- wichtig: funktionsorientiertes Denken, Wertbegriff
- Was ist WA?
 - Ursprung: Value Analysis (Lawrence D. Miles, General Electric) \Rightarrow in Vergangenheit hauptsächlich zur Kostensenkung verwendet
 - Def. nach DIN 69910: System zum Lösen komplexer, nicht vollständig algorithmisierbarer Probleme mit dem Ziel der Ergebnisoptimierung. Zusammenwirken und Interdependenz der Systemelemente Methode, Verhaltensweisen und Management.
- Elemente der WA
 - funktionsbezogene Betrachtungsweise
Lösungen in Funktionen zerlegen \Rightarrow Zuordnung von Kosten und Wert \Rightarrow Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen
 - kreatives Vorgehen \Rightarrow alternative Lösungsmöglichkeiten
 - Teamarbeit \Rightarrow Interdisziplinarität
 - systematisches Vorgehen
- Der Wertbegriff
 - Wert = Nutzen / Aufwand
 - für den Kunden: Wert = Qualität / (Preis + Lebensdauerkosten)
 - für den Hersteller: Qualitätsmerkmale / Realisierungsaufwand für dieses Merkmal
 \Rightarrow Werterhöhung: Qualitätsmerkmale verbessern/ anpassen an Kundenwünsche (Vorsicht: Übererfüllung nicht immer honoriert), Kostensenkung oder beides
 - \Rightarrow mehr als Kostensenkungsmethode \Rightarrow TQM Philosophie
- Anwendung und Einsatzgebiet
 - Wertverbesserung (für bestehende Leistungen) \Rightarrow Value Analysis
 - Wertgestaltung (für neue zu entstehende Leistungen) \Rightarrow Value Engineering
 \Rightarrow kaum Änderungskosten, da keine Betr.mittel, etc. vorhanden
 - Gemeinkosten-Wertanalyse auch Wertanalyse an Dienstleistungen
 - für z.B. Organisation, Arbeitsabläufen, Verwaltungsmaßnahmen)
 - ist notwendig aufgrund steigender Kosten
 - extern oder intern
 - \Rightarrow besondere Kostensenkung vor Markteinführung

- Funktionenanalyse
 - IST-Funktion \hat{a} SOLL-Funktion
 - Ermittlung und Gliederung von Funktionen
 - Funktionen beschreiben Wirkungen und keine Lösungen!!
 \Rightarrow lösungsneutrale Beschreibung durch: Substantiv + aktives Verb
 - Funktionsarten: Gebrauchsfunktion (quantif.bar) und Geltungsfunktion (nicht quant.)
Investitionsgut (nur Gebrauchsfkt.) \hat{a} Konsumgut (beides) \hat{a} Schmuck (nur Geltung)
 - Funktionsklassen:
 - Hauptfunktionen (HF)
 - abnehmer-orientierte Nebenfunktionen (aNf) [Entscheidungskriterium für Kauf]
 - hersteller-orientierte Nebenfunktionen (hNF) [dienen der Umsetzung]
 - unerwünschte Funktionen
 - lösungsbedingende Vorgaben (z.B. Normen, Größen)
 - graph. Darstellung der Funktionen \leftarrow Wozu? | Wie? \rightarrow
 - System
 - Menge von Systemelementen mit Systemgrenze, Teilsystemen
 - Funktionen der Systemelemente und Systemstruktur bekannt
 \Rightarrow Funktion des Systems ableitbar
 - Vorgehensweise:
 - Erfassen des Objektes
 - Benennen der Funktionen
 - Strukturieren der Funktionen
 - Funktionskostenmatrix
 - Gegenüberstellung von Bedeutung der Funktion und deren Kosten
- Kostenanalyse
 - Kosten aus Zuschlagskalkulation: $FM + MGK = MK$, $FL + FGK = FK$,
 $MK + FK + SEK = HK$, $HK + F\&E-K + VVGK = SK$ (Selbstkosten)
 - nur beeinflussbare Kosten einbeziehen
 - Vorsicht: Nutzungskosten
 - \Rightarrow Funktionskosten (IST und SOLL) \hat{a} Funktionskostenmatrix: Fkt. über Fkt.träger
- Prozeßkostenrechnung
 - Erweiterung der (Funktions-)Kostenanalyse

- Kreativität
 - Ziel: Schaffung alternativer Lösungsmöglichkeiten
 - Kreativität := (entwickelbare) Fähigkeit zu Denkabläufen, die durch Kombination von bekannten Elementen zu einer neuen Lösung führt
 - Komponenten: dynamische (z.B. Phantasie), statische (z.B. Erfahrung)
 - Kreativitätshemmnisse erkennen, auflösen und neue Denkmuster bilden
 - Bremsen im Unterbewußtsein: ausgedrückt durch Killerphrasen
 - Kreativitätsmethoden
 - analytisch
 - Morphologischer Kasten
 - Problemlösungsbaum
 - intuitiv
 - Brainstorming
Regeln: keine Kritik, frei Gedanken äußern, andere Ideen kombinieren, möglichst viele Ideen finden
Vor.: Visualisierung der Ideen, Koordinator, Vorbereitung, keine Spannungen, Gruppe: 4-7 Mitglieder
 - Brainwriting
 - Synektik
- Teamarbeit
 - Vorteile:
 - durch gemeinsame Arbeit entstehen Lernprozesse
 - viel Erfahrung und Wissen
 - bessere Akzeptanz von Lösungen; abteilungsübergreifende Lösungen
 - Vor.:
 - Lernbereitschaft und Akzeptanz
 - gemeinsamer Wille zur Problemlösung
 - Informations-, Kommunikationsbereitschaft
 - Sachebene ↔ Beziehungsebene (beide wichtig für Erfolg)
 - MA Auswahl
 - Sachverstand
 - Teamgeist
 - Unterstützung durch Vorgesetzten
 - Koordinator
 - Ausrichtung auf Ziel setzen: Planung, Kontrolle, Koordination, Dokumentation
 - Teamarbeit fördern: Koordination, Kommunikation, Motivation
- Organisation und Einführung:
 - Unterstützung auf allen Ebenen: "von oben nach unten" einführen

- logischer Arbeitsplan der WA

1. Projekt vorbereiten	1. Moderator benennen 2. Auftrag übernehmen 3. Einzelziele setzen 4. Untersuchungsrahmen abgrenzen 5. Projektorganisation festlegen 6. Projektablauf planen	Problemerkennungsphase Was ist?
2. Objektsituation analysieren	1. Objekt- und Umfeldinformationen beschaffen 2. Kosteninformationen beschaffen 3. Funktionen ermitteln 4. Lösungsbedingte Vorgaben festlegen 5. Kosten den Funktionen zuordnen	
3. SOLL- Zustand beschreiben	1. Informationen auswerten 2. SOLL- Funktionen festlegen 3. Lösungsbedingte Vorgaben festlegen 4. Kostenziele den SOLL- Funktionen zuordnen	Zielformulierungsphase Was soll sein?
4. Lösungsideen entwickeln	1. Vorhandene Ideen sammeln 2. Neue Ideen entwickeln 3. Bewertungskriterien festlegen 4. Lösungsideen bewerten	Kreativitätsphase Wie löse ich?
5. Lösungen festlegen	1. Ideen zu Lösungsansätzen verdichten und darstellen 2. Lösungsansätze bewerten 3. Lösungen ausarbeiten 4. Lösungen bewerten 5. Entscheidungsvorlage erstellen 6. Entscheidungen herbeiführen	Bewertungsphase Wie gut erfüllt?
6. Lösungen verwirklichen	1. Realisierung im Detail planen 2. Realisierung einleiten 3. Realisierung überwachen 4. Projekt abschließen	Realisierungsphase Was wird wie realisiert?

3. Quality Function Deployment (QFD)

- Qualität ist die vollständige Erfüllung aller Kundenwünsche (moderne Sicht)
- Betrachtung des Gesamtsystem
- Transfer der Kundenwünsche in 4 Stufen:
 1. Produktplanung → lösungsneutrale technische Merkmale
 2. Komponentenentwicklung → Lösungen
 3. Prozeß- und Prüfplanung → kritische Teile
 4. Produktionsplanung → Festlegung des Fertigungsprozesses
- House of Quality
 - Vorgehen
 - Kundenwünsche erfassen und strukturieren
 - Kundenwünsche gewichten (5 = wichtig ... 1 = unwichtig)
 - Wettbewerbsanalyse aus Kundensicht bezügl. Erfüllungsgrad der Wünsche
 - technische Merkmale aus Wünschen ableiten (lösungsneutral) und quantifizieren
 - Zusammenhänge aufzeigen (Merkmale und Wünsche)
starke Abhängigkeit:9, mittlere: 3, geringe: 1
 - Wettbewerbsanalyse aus Herstellersicht bezügl. Erfüllung der Merkmale
 - Bedeutung der Merkmale zu Wünschen festlegen
 - erweitertes Vorgehen
 - SOLL Profil erstellen
 - Verbesserungsquotient $VQ = \text{Soll} / \text{Ist}$
 - verkaufentscheidende Merkmale (VEM) festlegen (max. 3!)
 - absolutes Gewicht feststellen
 - relatives Gewicht festlegen ⇒ Rangfolge
- Vor. für Erfolg: siehe Projektmanagement oder WA (immer gleicher Sermon!)