

onen und die konsistente Abbildung in Produkt-Roadmaps und Prozesse mit Alleinstellungsmerkmal. Last-but-not-least ist eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur unabdingbar, um im harten internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Autor:

Dipl.-Ing. (FH) Andreas Gerstenmayer
Vorstandsvorsitzender (CEO) seit 1. Februar 2010

Herr Gerstenmayer, geboren am 18. Februar 1965, ist deutscher Staatsbürger und Absolvent der Studienrichtung Produktionstechnik an der Fachhochschule Rosenheim.

Er trat im Jahr 1990 in den Siemens-Konzern in Deutschland ein, wo er zuerst im Geschäftsgebiet Beleuchtungstechnik tätig war und danach verschiedene Führungspositionen innerhalb der Siemens-Gruppe übernahm.

2003 erfolgte seine Bestellung als Geschäftsführer der Siemens Transportation Systems GmbH Österreich & CEO der Business Unit Fahrwerke Graz (World Headquarters).

Seit 1. Jänner 2009 ist er Gesellschafter der FOCUSON Business Consulting GmbH.

Mit Übernahme der Position des Vorstandsvorsitzenden der AT&S hat er sich aus dem operativen Consulting-Geschäft zurückgezogen. Herr Gerstenmayer übt keine Aufsichtsratsmandate oder vergleichbare Funktionen in anderen in- oder ausländischen Gesellschaften aus, die nicht in den Konzernabschluss einbezogen sind.



**Dipl.-Ing. (FH)
Andreas
Gerstenmayer**
CEO AT&S
Austria Technologie &
Systemtechnik AG

Herrn Gerstenmayer obliegen funktional die Agenden aus den Bereichen Vertrieb/Marketing, Einkauf, Investor Relations/Public Relations/Interne Kommunikation sowie Business Development & Strategie.

In seiner Funktion als Vorsitzender des Vorstands hat er die Vollziehung der Beschlüsse des Vorstands, des Aufsichtsrats und der Hauptversammlung zu veranlassen und zu überwachen.

FACHARTIKEL

Manfred Ninaus

Innovation und Optimierung – Wertsteigerung durch Value Management

Der Ansatz Value Management

Das Value Management (VM) basiert auf dem Konzept des Wertes und auf dem funktionsbasierten Ansatz. Der zugrundeliegende Wertbegriff basiert auf der Beziehung zwischen erfüllenden Bedürfnissen und Erwartungen und den zu ihrer Erreichung erforderlichen Ressourcen.

Dabei verfolgt Value Management (VM) die Schaffung von nachhaltigem Wert, sei es auf der Ebene eines Produkts, eines Prozesses, eines Projekts oder einer Organisation.

1.1 Zielsetzungen

Typische, ambitionierte Zielsetzungen sind dabei:

- Wertverbesserungen, die häufig über 20 % des Kostenvoranschlags / Kostenplans liegen,
- Wertsteigerung durch Aussortieren unnötiger Kosten, d. H. Einsparungen bei den gebildeten Kosten, die im Allgemeinen zwischen 10 und 25 % des Budgets liegen,
- greifbare Investitionsrenditen zwischen dem 20- und 40-fachen der Ressourcenbindung,

- und signifikante Vorteile in Bezug auf verbesserte Arbeitsbeziehungen und organisatorisches Lernen.

VM erzielt solche Ergebnisse mit relativ geringen Investitionen und Risiken für die Organisation und kann und sollte in bestehende Managementinitiativen und -systeme integriert werden. Eine solche Integration fördert organisatorisches Lernen und nachhaltigen Wert.

1.2 Beschreibung der Methodik

Es gibt 5 Grundprinzipien für das Value Management:

Grundschrift	Teilschritt
0. Vorbereitung des Projektes	0.1 Projektbeschreibung 0.2 Untersuchung der Durchführbarkeit des Projektes, Risikoanalyse 0.3 Rentabilitätsstudie, um welche Interessen geht es? 0.4 Auswahl von Entscheidungsträgern und WA-Teamleiter
1. Projektdefinition	1.1 WA-Objekt 1.2 Rahmenbedingungen der Studie 1.3 Prämissen der Daten über das Problem 1.4 Marketingziele 1.5 Allgemeine Ziele (Grobziele) 1.6 Um welche Interessen geht es? 1.7 Ressourcen 1.8 Mitwirkende 1.9 Vorbereitende Risikoanalyse
2. Planung	2.1 Bildung eines Arbeitsteams 2.2 Ausarbeitung eines ersten Zeitplans 2.3 Festlegung des Arbeitsraumes
3. Umfassende Daten über die Studie sammeln	3.1 Informationssammlung (intern u. extern): technische Information (über das Produkt), Wirtschaft, Wettbewerb, Stand d. Technologie 3.2 Detaillierte Marktforschung: Kundenanforderungen, der Markt, Position des zu entwickelnden Produktes 3.3 Verschiedenes: Bibliografie, Patente, Gesetze und Vorschriften, Normen, Regeln, Handbücher, Normen der Organisation
4. Funktionen-, Kostenanalyse, Detailziele	4.1 Formulierung des Bedarfs und Funktionsanalyse 4.2 Kostenanalyse und Funktionskosten 4.3 Festlegung der Detailziele und Bewertungskriterien
5. Sammeln und Finden von Lösungsideen	5.1 Sammeln existierender Ideen 5.2 Entwickeln neuer Ideen 5.3 Kritische Analyse

Grundschrift	Teilschritt
6. Bewertung der Lösungsideen	6.1 Bewertung und Kombination der Ideen 6.2 Auswahl der Entwicklungsaufgaben 6.3 Arbeitsprogramme für die Entwicklung
7. Entwicklung ganzheitlicher Vorschläge	7.1 Studien und Tests, industrielle Entwicklung 7.2 Follow-up, Koordination 7.3 Bewertung der Lösungen: qualitativ, wirtschaftlich, Risikoanalyse
8. Präsentation der Vorschläge	8.1 Auswahl der vorzuschlagenden Lösungen 8.2 Ausarbeitung von Realisierungsprogrammen 8.3 Sammlung umfassender Daten über die Vorschläge 8.4 Erlangung einer Entscheidung durch den Entscheidungsträger 8.5 Information der WA-Teams und Auflösung oder Warte-Position der WA-Teams
9. Realisierung	9.1 Unterstützung der Realisierung: Follow-up, Unterstützung zur Korrektur von Abweichungen oder Vornahme von Anpassungen 9.2 In Ausnahmefällen: Organisation weiterer Sitzungen des WA-Teams, um unerwartete Probleme zu bewältigen (Reaktivierung) 9.3 Einschätzung der aktuellen Ergebnisse der Realisierung, Vergleich mit den prognostizierten Ergebnissen 9.4 Darstellung der erzielten, aktuellen Ergebnisse sowie der techn. u. allg. Informationen: an die WA-Teammitglieder, die betroffenen Fachleute u. einen breiteren Adressatenkreis in der Organisation 9.5 Gegebenenfalls Erstellung eines Systems zur Informationssammlung über Markterfahrungen

1. Wertorientierung;
2. Konzentration auf die Funktion;
3. Anwendung eines strukturierten ganzheitlichen Ansatzes;
4. Verwalten von Komplexität und Unsicherheit; und
5. Fokus auf nachhaltige Lösungen.

Value Management postuliert, dass eine ambitionierte Wertsteigerung auf Veränderungsbereitschaft und Kreativität basiert und dass die Funktion selbst (was ein Produkt, System oder eine Dienstleistung tut, um den Bedürfnissen und Wünschen gerecht zu werden) als Schlüssel zur Innovation und zur Erzielung eines besseren Werts gilt.

Funktionsdenken und die damit verbundenen Werkzeuge fördern neue Sichtweisen auf etablierte Produkte, Prozesse und Systeme und deren Nutzen für Stakeholder und Kosten. Durch die Identifizierung der Funktion oder des Zwecks einer Komponente oder eines Produkts ist es möglich, radikale Design- und Kostenverbesserungen zu sichern, da man sich von der Art und Weise, wie diese Funktion in der Vergangenheit erfüllt wurde, loslösen kann.

Das Verständnis der Ausgewogenheit zwischen Funktionsnutzen und Kosten ermöglicht neue und optimalere Bilanzen, da verschiedene Klassen von Wertfehlansparungen identifiziert und gelöst werden, was zu hochwertigen Innovationen führt.

1.3 Arbeitsplan Value Management

Der VM Arbeitsplan bildet die Richtschnur für VM-Projekte. Hier sind Best Practise und Expertenwissen in eine

sachlogische Reihenfolge in der Norm EN 12973 zusammengefasst.

Hinweis: WA (Wertanalyse) und VM (Value Management) werden in der Praxis oft synonym verwendet.

2 Das Europäische Trainings- und Zertifizierungssystem für Value Management

2.1 EGB European Governing Board für Value Management

Der EGB bildet die europäische Organisation für das Trainings- und Zertifizierungssystem in Europa und ist unter www.valueforeurope.com erreichbar. Derzeit hält Dr. Manfred Ninaus die Funktion des Präsidenten des EGB inne.



European Governing Board
Value Management Training & Certification

Der Ursprung des EGB entstand aus einem SPRINT Programm der Europäischen Union 1989-93 (Strategisches Programm für Innovation und Technologietransfer) zur Verbesserung der europäischen Infrastruktur für Innovation durch transnationale Netzwerke. 1995 wurde das VM Handbuch und in 1999 wurde die EN 12973 veröffentlicht. Im Juni 2000 erfolgte die Gründung

des EGB und 2004 wurde der EGB formal in Paris registriert.

Der aktuelle Value Management Standard in Europa ist EN12973:2000. Dies wird derzeit von einer paneuropäischen Gruppe von Value-Management-Spezialisten überprüft und aktualisiert, die die verschiedenen Standardinstitutionen in ganz Europa vertreten.

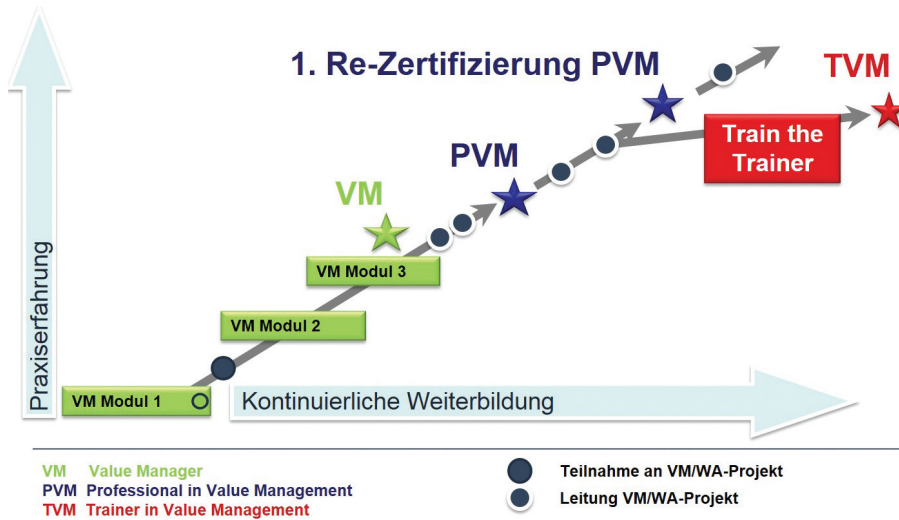
3 Zertifizierung für Value Management in Österreich

Die österreichische Zertifizierungsstelle für Value Management (NCO National Certification Organisation) ist beim Institut für Innovations- und Trendforschung www.iitf.at im Arbeitsbereich Wertanalyse/ VM angesiedelt. Das Ausbildungssystem ist wie folgt gestaltet:

Es sieht eine kontinuierliche Weiterbildung mit drei VM-Modulen in Seminarform mit der Zertifizierung zur/m ValuemanagerIn vor. Zur Vertiefung und Weiterqualifizierung in der Praxiserfahrung ist der PVM vorgesehen. Personen dieser Zertifizierung, haben bereits umfassende Erfahrung in der Leitung von VM-Projekten. TVMs sind zertifizierte Trainer, die selbst berechtigt sind, zertifizierte VM-Seminare abzuhalten.

Für Trainings zu VM ist die NVA (National Value Assoziation) Valuemanager Ninaus www.valuemanager.at zuständig.

4 Value Management für Innovation und Optimierung



4.2 Das VMN Value Creation Modell

Valuemanager Ninaus GmbH hat aus der industriellen Praxis das VMN Value Creation Modell entwickelt, um die Integration von VM am Beispiel eines Stage-Gate Innovationsprozesses darzustellen.

Das Tool-Set ist hier als Referenz gedacht und flexibel adaptierbar. Fokussiert aber vor allem auf die Schwachstellen und offenen Punkte, die in Innovations- und Optimierungsprojekten oft (lange) unbeantwortet bleiben.

Die Milestones fangen an bei einem wertorientierten Projektsteckbrief, der VM Potentialanalysen, Werteziele und die Ressourcen- und Zeitplanung, etc. beinhaltet. Als nächstes finden funktions- und kostenorientierte Aktivitäten, statt die zu einem funktionalen Lastenheft mit Kostenzielen führen. Das Lastenheft wird detailliert und mit KPIs versehen und somit dem internen Lieferanten als Pflichtenheft gegeben. Die Empfehlung ist es, dass die VM Organisation auch den internen Lieferanten weiter begleitet.

In der Entwicklungsphase wird das VMN Value Creation Modell für Funktionserfüllungsgrade und Kostendetailziele als KPI (Key Performance Indicator) Referenz verwendet. Für die

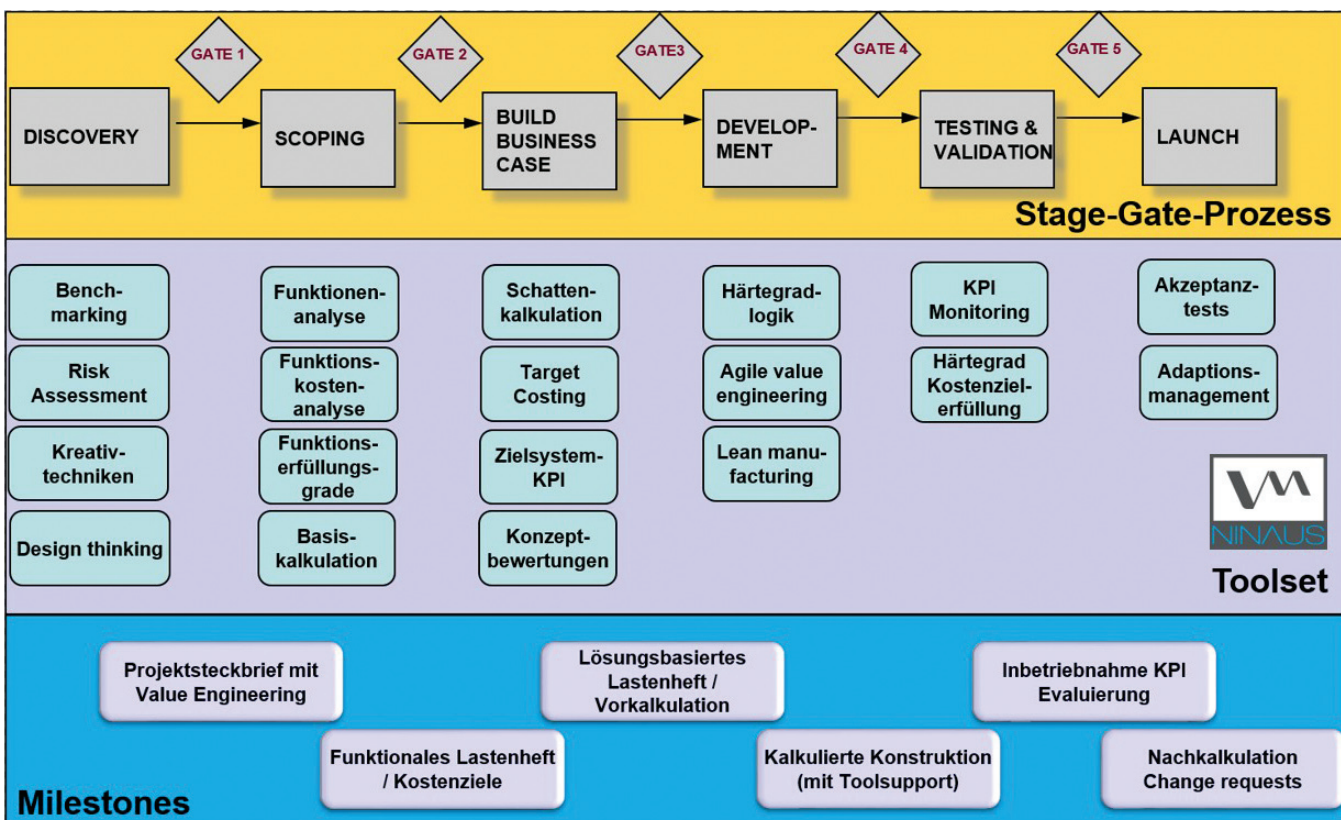
4.1 Unterstützungsleistung von VM

VM lässt sich gut in bestehende Strukturen für Innovations- und Optimierungsvorhaben integrieren bzw. bildet dafür den übergeordneten Bezugsrahmen.

Dabei greift VM in den frühen Phasen der Projektdefinition ein und hilft Organisationen, ihre wirklichen Bedürfnisse zu erkennen, d. H. „Must haves“ für ihr Geschäft und trennt diese von den Bedürfnissen, d. H. „Nice to haves“. Weiters wird die Qualität von Business Case, Projektdefinition und Briefing üblicherweise eklatant gesteigert. Die Ausgabe eines klaren Auftrags

zu Beginn eines Projekts, wird sichergestellt und ein gemeinsames Verständnis der Stakeholder erzielt. Durch den Team-basierten Ansatz wird kooperatives Arbeiten über Abteilungen (von Vertrieb, Entwicklung, Fertigung bis Einkauf) gestärkt.

Ein permanentes Cost Engineering und Value Engineering in der Fertigung führt dazu, dass auch LEAN und Rationalisierungsaspekte integrativ berücksichtigt werden. Durch das agile Verfolgen von Designoptionen (analog zur SCRUM bzw. Sprint Ansätzen) bis zum Rapid Prototyping werden Wertverbesserungen und deren Realisierung transparent verfolgt.



daraufliegende Test- und Inbetriebnahmephasen werden die im Engineering erreichten KPI-Wertet durch geeignete Mess- und Abnahmeverfahren validiert.

Die Nachkalkulation und der Abschlusses des Änderungsmanagements zur Funktionserfüllung inklusive go life bzw. Überleitung SOP (Start of Production) bilden den formellen Abschluss des VMN Value Creation Prozesses.

5 Fazit und Ausblick

Value Management ist als Methode sowohl im Innovations- oder Optimierungsprozess für die Wertsteigerung eine bewährte und industrieprobte Methode. Sie hat 2017 das 70-jährige Bestehen gefeiert, seit die Ursprünge der Methodik 1947 durch Lawrence D. Miles bei der Firma GE (General Electrics) gelegt wurde. Seitdem wurde die Methodik konsequent weiterentwickelt und hat sich über Ansätze des Value Analysis und Value Engineerings bis zum Value Management weiterentwickelt. Mittlerweile ist VM eine weltweit breit eingesetzte Methodik der Wertsteigerung in Industrie, Bauwirtschaft, Verkehrswesen, Softwareentwicklung bis zu administrativen Prozessen und Dienstleistungen. Derzeit erfährt die Methodik einen starken Zuspruch, da Kostendruck und globaler Wettbewerb um die besten technischen Lösungen extrem zunehmen.

Autor:

Dipl.Ing.Dr.techn. Manfred Ninaus
 PVM (Professional for value Management) TVM (Trainer for VM), President von ValuforEurope.com
 CEO bei VMN - Valuemanager Ninaus GmbH

Arbeitserfahrung:
 1999-2003 AVL, Produktmanager
 2003-2007 TU-Graz, Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung, Wissenschaftl. Assistent und Doktorand
 2004-2007 Kompetenzzentrum ViF – Das virtuelle Fahrzeug ForschungsgmbH, Senior Researcher
 2007-2013 ISN – Innovation Service Network GmbH, Managing Partner
 2008-2014 Normenvorsitzender für Österreich für Wertanalyse TC279 und Innovationsmanagement TC389
 Normungsexperte der Wirtschaftskammer
 Vorsitzender der nationalen Zertifizierungsstelle für Wertanalyse nach EN 12973
 Seit 2008 Institut für Innovations- und Trendforschung, Wissenschaftlicher Leiter
 Seit 2008 Geschäftsführer Valuemanager Ninaus www.valuemanager.at, www.iitf.at



Dipl.-Ing. Dr.techn. Manfred Ninaus
 CEO bei VMN - Valuemanager Ninaus GmbH

Start up Tätigkeiten & Begleitungen:

- •Interims Geschäftsführung SelectionArts – Softwaretechnologiefirma für Entscheidungssysteme
- Co-Owner und Vertriebstätigkeiten für Neurovation – Crowd Sourcing / Ideenmanagementsoftwarefirma
- Managementbeirat von StirTec – Start up Firma mit Seed Financing bei AWS im Bereich Rührreißschweißen
- Aufbau der nationalen Zertifizierungsstelle für Personenzertifizierungen für die Innovations- und Kostenmethodik Value Management nach EN 12973 und Mitglied im Vorstand des EGB (European Governing Board for Value Management Training and Certification System)
- Aufbau des Institutes Innovations- und Trendforschung IITF für nationale und EU Forschungsprojekte

Schwerpunkt-Themen WINGbusiness 2018

Heft 03/2018: „Immobilienwirtschaft und Immobilienmanagement“

Heft 04/2018: „Digitalisierung: Der gläserne Mensch“