

# Inhalt

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Einführung . . . . .   | 11 |
| 1.1   | Wertanalyse-Begriff und Entstehung der Wertanalyse . . . . .                                     | 11 |
| 1.2   | Systemelemente der Wertanalyse . . . . .   | 13 |
| 1.3   | Bausteine der Wertanalyse . . . . .  | 14 |
| 1.4   | Wertanalyse im Dienstleistungsbereich. . . . .   | 14 |
| 1.5   | Vergleich der Wertanalyse mit anderen Rationalisierungsmethoden . . . . .                        | 17 |
| 1.6   | Aus der Wertanalyse abgeleitete bzw. ähnlich strukturierte Methoden . . . . .                    | 20 |
| 2     | Erläuterungen zum System „Wertanalyse“ . . . . .   | 22 |
| 2.1   | Besonderheiten der Methode . . . . .   | 22 |
| 2.1.1 | Merkmale . . . . .   | 22 |
| 2.1.2 | Wertanalyse-Objekte und ihre Auswahlkriterien . . . . .  | 23 |
| 2.1.3 | Aufgaben und Ziele von Wertanalysen . . . . .  | 24 |
| 2.1.4 | Anwendungsformen der Wertanalyse . . . . .   | 25 |
| 2.1.5 | Das Wertanalyse-Team . . . . .   | 27 |
| 2.1.6 | Funktionsorientierte Projektarbeit . . . . .   | 33 |
| 2.1.7 | Der Wertanalyse-Arbeitsplan . . . . .  | 39 |
| 2.1.8 | Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz der Methode . . . . .                                  | 43 |
| 2.2   | Verhaltensweisen der Beteiligten . . . . .   | 44 |
| 2.3   | Projektmanagement . . . . .  | 44 |
| 2.4   | Gegenseitige Beeinflussung . . . . .   | 45 |
| 3     | Die Vorgehensweise der Arbeitsgruppe . . . . .   | 47 |
| 3.1   | Grundschrift I: Projekt vorbereiten . . . . .  | 48 |
| 3.1.1 | Grundschrift I – Teilschritt 1: Moderator benennen . . . . .                                     | 52 |
| 3.1.2 | Grundschrift I – Teilschritt 2: Aufgabe übernehmen, Grobziel mit Bedingungen festlegen . . . . . | 54 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3.1.3 | Grundschrift I – Teilschritt 3: Einzelziele setzen . . . . .                                    | 57  |
| 3.1.4 | Grundschrift I – Teilschritt 4: Untersuchungsrahmen<br>abgrenzen . . . . .                      | 61  |
| 3.1.5 | Grundschrift I – Teilschritt 5: Projektorganisation festlegen . . . . .                         | 62  |
| 3.1.6 | Grundschrift I – Teilschritt 6: Projektablauf planen . . . . .                                  | 66  |
| 3.2   | Grundschrift II: Objektsituation analysieren . . . . .  | 72  |
| 3.2.1 | Grundschrift II – Teilschritt 1: Objekt- und Umfeld-<br>informationen beschaffen . . . . .      | 73  |
| 3.2.2 | Grundschrift II – Teilschritt 2: Kosteninformationen<br>beschaffen . . . . .                    | 78  |
| 3.2.3 | Grundschrift II – Teilschritt 3: Funktionen ermitteln . . . . .                                 | 78  |
| 3.2.4 | Grundschrift II – Teilschritt 4: Lösungsbedingende<br>Vorgaben ermitteln . . . . .              | 101 |
| 3.2.5 | Grundschrift II – Teilschritt 5: Kosten den Funktionen<br>zuordnen . . . . .                    | 101 |
| 3.3   | Grundschrift III: Soll-Zustand beschreiben . . . . .  | 107 |
| 3.3.1 | Grundschrift III – Teilschritt 1: Informationen auswerten . . . . .                             | 121 |
| 3.3.2 | Grundschrift III – Teilschritt 2: Soll-Funktionen festlegen . . . . .                           | 122 |
| 3.3.3 | Grundschrift III – Teilschritt 3: Lösungsbedingende<br>Vorgaben festlegen . . . . .             | 124 |
| 3.3.4 | Grundschrift III – Teilschritt 4: Kostenziele den<br>Soll-Funktionen zuordnen . . . . .         | 124 |
| 3.4   | Grundschrift IV: Lösungsideen entwickeln . . . . .  | 130 |
| 3.4.1 | Grundschrift IV – Teilschritt 1: Vorhandene Ideen sammeln . . . . .                             | 130 |
| 3.4.2 | Grundschrift IV – Teilschritt 2: Neue Ideen entwickeln . . . . .                                | 130 |
| 3.5   | Grundschrift V: Lösungen festlegen . . . . .  | 139 |
| 3.5.1 | Grundschrift V – Teilschritt 1: Bewertungskriterien festlegen . . . . .                         | 139 |
| 3.5.2 | Grundschrift V – Teilschritt 2: Lösungsideen bewerten . . . . .                                 | 139 |
| 3.5.3 | Grundschrift V – Teilschritt 3: Ideen zu Lösungsansätzen<br>verdichten und darstellen . . . . . | 140 |
| 3.5.4 | Grundschrift V – Teilschritt 4: Lösungsansätze bewerten . . . . .                               | 140 |
| 3.5.5 | Grundschrift V – Teilschritt 5: Lösungen ausarbeiten . . . . .                                  | 142 |
| 3.5.6 | Grundschrift V – Teilschritt 6: Lösungen bewerten . . . . .                                     | 142 |
| 3.5.7 | Grundschrift V – Teilschritt 7: Entscheidungsvorlage<br>erstellen . . . . .                     | 144 |
| 3.5.8 | Grundschrift V – Teilschritt 8: Entscheidungen herbeiführen . . . . .                           | 145 |
| 3.6   | Grundschrift VI: Lösungen verwirklichen . . . . .   | 150 |
| 3.6.1 | Grundschrift VI – Teilschritt 1: Realisierung im Detail planen . . . . .                        | 151 |
| 3.6.2 | Grundschrift VI – Teilschritt 2: Realisierung einleiten . . . . .                               | 151 |
| 3.6.3 | Grundschrift VI – Teilschritt 3: Realisierung überwachen . . . . .                              | 152 |
| 3.6.4 | Grundschrift VI – Teilschritt 4: Projekt abschließen . . . . .                                  | 153 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4     | Die Wertanalyse in der Unternehmenssteuerung . . . . .                       | 155 |
| 4.1   | Unternehmeraufgaben, Management-Zyklus und Wertanalyse . . . . .             | 155 |
| 4.2   | Einordnung der Wertanalyse in das Controlling von Kreditinstituten . . . . . | 158 |
| 4.2.1 | Das Aufgabenfeld des Controlling . . . . .                                   | 158 |
| 4.2.2 | Einzelaufgaben des Controllers . . . . .                                     | 159 |
| 4.3   | Der Instrumentenkasten zur Unternehmenssteuerung . . . . .                   | 160 |
| 4.4   | Die Wertanalyse im Controlling-Zyklus . . . . .                              | 161 |
| 5     | Erfahrungen und Hintergründe . . . . .                                       | 169 |
| 5.1   | Akzeptanz von Mitarbeitern und Personalvertretungsorganen . . . . .          | 169 |
| 6     | Anhang: Vordrucke . . . . .  | 172 |
| 7     | Literaturverzeichnis . . . . .   | 195 |
| 8     | Stichwortverzeichnis . . . . .   | 197 |