

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 1.1 | Verwaltung und Verwaltungsrationalisierung | 1 |
| 1.2 | Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit | 3 |
| 1.3 | Gang der Untersuchung..... | 7 |
| 2 | Verwaltungsrationalisierung im Rahmen des Gemeinkostenmanagement..... | 10 |
| 2.1 | Industrielle Verwaltung..... | 11 |
| 2.1.1 | Verwaltung und Büroarbeit in organisatorischer Sicht | 12 |
| 2.1.2 | Verwaltung als Dienstleistungsproduktion..... | 16 |
| 2.1.3 | Schlussfolgerungen für die Abgrenzung eines Verwaltungsbereiches..... | 19 |
| 2.2 | Gemeinkostenmanagement..... | 20 |
| 2.2.1 | Begriff und Aufgaben des Kostenmanagements..... | 20 |
| 2.2.2 | Zielkonkretisierung durch Kennzahlen und Budgets | 28 |
| 2.2.3 | Ansätze des Gemeinkostenmanagement | 34 |
| 2.3 | Verwaltungsrationalisierung..... | 42 |
| 2.3.1 | Rationalisierung als Teil des Kostenmanagements..... | 42 |
| 2.3.2 | Verwaltungsrationalisierung: Begriff, Notwendigkeit und Beispiele für Maßnahmen | 44 |
| 2.3.3 | Effizienz und Effektivität als Ziel der Verwaltungsrationalisierung | 48 |
| 2.3.4 | Verwaltungsrationalisierung als Problemlösungsprozess | 50 |
| 2.3.5 | Grobstruktur eines Mehr-Ebenen-Modells der Verwaltungsrationalisierung | 52 |
| 3 | Analyse gängiger Planungsvollzüge der Verwaltungsrationalisierung | 55 |
| 3.1 | Untersuchungsschwerpunkte..... | 55 |
| 3.2 | Punktuelle Verwaltungsrationalisierung..... | 56 |
| 3.2.1 | Das „gebundene“ Organisationsprojekt..... | 56 |
| 3.2.2 | Das Controllingprojekt zur Rentabilitäts- und Liquiditätssicherung | 60 |
| 3.2.3 | Das effizienzorientierte „herkömmliche“ IV-Projekt | 62 |
| 3.2.4 | Beurteilung der punktuellen Projekte der Verwaltungsrationalisierung .. | 64 |
| 3.3 | Systemische Verwaltungsrationalisierung..... | 65 |
| 3.3.1 | Das effektivitätsorientierte „strategische“ IV-Projekt und IV-Anwendungsportfolio..... | 65 |
| 3.3.2 | Das fallweise angewendete Budgetierungsprojekt | 72 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.3.3 | Das Reengineeringprojekt | 78 |
| 3.3.4 | Das Komplexitätsmanagement-Projekt | 84 |
| 3.4 | Schwachstellen bisheriger Verwaltungsrationalisierung | 92 |
| 3.4.1 | Unzureichendes strategisches Konzept | 92 |
| 3.4.2 | Mangelhafte Ausschöpfung des Ideenpotentials | 94 |
| 3.4.3 | Unzureichende Projektbewertung | 96 |
| 3.4.4 | Unzureichende Planungsorganisation | 97 |
| 3.5 | Problemverlagerung als Alternative? | 99 |
| 4 | Problemverlagerung als Grundsatzentscheidung der Verwaltungs- rationalisierung | 101 |
| 4.1 | Argumentationslinien in der Diskussion um Unternehmensgrenzen und Modularisierung | 102 |
| 4.1.1 | Nutzen und Kosten durch Arbeitsteilung | 102 |
| 4.1.2 | Eigenfertigung versus Fremdbezug | 104 |
| 4.1.3 | Symbiosen und Netzwerke | 107 |
| 4.1.4 | Modularisierung | 109 |
| 4.1.4.1 | Modularisierungskonzepte | 109 |
| 4.1.4.2 | Modularisierung auf Unternehmensebene durch Profit Center | 111 |
| 4.1.4.3 | Transaktionskostenwirkungen von Profit Center Strukturen | 116 |
| 4.1.4.4 | Centerbildung innerhalb einer Geschäftseinheit | 121 |
| 4.2 | Problemverlagerung durch Leistungsverrechnung im Rahmen einer Centerorganisation | 122 |
| 4.2.1 | Das Unternehmen der Fallstudie | 122 |
| 4.2.2 | Grundzüge der Centerorganisation innerhalb des Unternehmens | 124 |
| 4.2.2.1 | Strukturierung in Center | 124 |
| 4.2.2.2 | Führungsinstrumente der Unternehmensleitung und der Centerleiter ... | 125 |
| 4.2.2.3 | Leistungsverflechtungen im Unternehmen | 127 |
| 4.2.3 | Festlegung von Verrechnungspreisen | 130 |
| 4.2.3.1 | Bestimmungsgrößen geeigneter Verrechnungspreise | 130 |
| 4.2.3.2 | Motivationsorientierte Verrechnungspreisermittlung im betrachteten Unternehmen | 131 |
| 4.2.4 | Veränderungen im Controlling durch die Centerorganisation | 134 |
| 4.2.4.1 | Controllingmodell | 134 |
| 4.2.4.2 | Planungskoordination | 136 |
| 4.2.4.3 | Informationsversorgung aus dem internen Rechnungswesen | 137 |
| 4.2.4.4 | Auswirkung auf die DV-Unterstützung für das Controlling | 138 |
| 4.2.4.5 | Betriebswirtschaftliche Beratung der Center durch das zentrale Controlling | 140 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.2.4.6 | Zusammenfassung: Problemfelder im Controlling der Center-organisation | 141 |
| 4.2.5 | Transaktionskostenanalytische Einschätzung der betrachteten Center-organisation | 142 |
| 4.2.6 | Beurteilung des Praxisbeispiels unter dem Aspekt der Verwaltungs-rationalisierung | 147 |
| 4.3 | Problemverlagerung durch Outsourcing von Dienstleistungen..... | 147 |
| 4.3.1 | Make-or-Buy-Systematik für Dienstleistungen | 147 |
| 4.3.2 | Outsourcing der Informationsverarbeitung..... | 150 |
| 4.3.3 | Gesamteinschätzung der Möglichkeiten zur Problemverlagerung durch Fremdbezug | 152 |
| 5 | Ein Mehr-Ebenen-Modell der Verwaltungsrationalisierung | 153 |
| 5.1 | Elemente einer Verwaltungsrationalisierungsstrategie | 153 |
| 5.1.1 | Gliederung von VR-Aktivitäten / Projekttypen und Projektphasen..... | 154 |
| 5.1.2 | Detaillierung der Lageanalyse und -prognose | 157 |
| 5.1.3 | Einbindung der Verwaltungsrationalisierung in die Unternehmensziele | 159 |
| 5.1.3.1 | Leitbild und Leitideen | 159 |
| 5.1.3.2 | Zielsystem der Verwaltungsrationalisierung | 159 |
| 5.1.3.3 | Einbindung in das Target Costing..... | 162 |
| 5.1.4 | Strategische Schwerpunktsetzung und Ideengenerierung | 165 |
| 5.1.5 | Aufbauorganisatorische Eingliederung von VR-Aktivitäten | 177 |
| 5.1.6 | Faktorbeschaffung..... | 182 |
| 5.2 | Die Planung eines Verwaltungsrationalisierungsprogramms | 187 |
| 5.2.1 | Planungszusammenhang..... | 187 |
| 5.2.2 | Methoden der VR-Projektbewertung..... | 189 |
| 5.2.3 | VR-Budgets und ihre Wirksamkeit..... | 191 |
| 5.2.4 | VR-Projektprogrammplanung | 192 |
| 6 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 201 |
| | Literaturverzeichnis | 209 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 1-1: | Gang der Untersuchung..... | 10 |
| Abbildung 2-1: | Ausgewählte prozessorganisatorische Strukturierungsbegriffe | 15 |
| Abbildung 2-2: | Grundmodell der Dienstleistungsproduktion | 17 |
| Abbildung 2-3: | Aufgaben des Kostenmanagement | 26 |
| Abbildung 2-4: | Strukturierung des mittelfristigen Erfolgs nach Einflussgrößen..... | 29 |
| Abbildung 2-5: | Facetten der Wirtschaftlichkeit..... | 31 |
| Abbildung 2-6: | Grobstruktur eines Planungssystems..... | 33 |
| Abbildung 2-7: | Logischer Zusammenhang der Mehrjahresplanung | 34 |
| Abbildung 2-8: | Überblick über die Verfahren der Budgetvorgabe bei Verwaltungsprozessen..... | 37 |
| Abbildung 2-9: | Bausteine im CIB-Konzept..... | 45 |
| Abbildung 2-10: | Produktivität, Effizienz und Effektivität..... | 49 |
| Abbildung 2-11: | Rationalisierung als Problemlösungsprozess..... | 51 |
| Abbildung 3-1: | Kreislauf der Organisation..... | 58 |
| Abbildung 3-2: | Ablaufplan zur Rentabilitätsverbesserung..... | 61 |
| Abbildung 3-3: | Phasenschema eines IV-Projekts | 62 |
| Abbildung 3-4: | Beispiel einer Zielhierarchie im effizienzorientierten IV-Projekt | 63 |
| Abbildung 3-5: | Ganzheitliche Betrachtung des Arbeitssystemwert-Modells... | 66 |
| Abbildung 3-6: | Vorgehensmodell der strategieorientierten IKS-Planung | 67 |
| Abbildung 3-7: | Normstrategien für die IKS-Portfolio-Matrix | 69 |
| Abbildung 3-8: | Priorisierung von IV-Projekten..... | 70 |
| Abbildung 3-9: | Die 9 Phasen des Zero Base Budgeting | 74 |
| Abbildung 3-10: | Budgetschnitt | 75 |
| Abbildung 3-11: | Priorisierungsprofil..... | 81 |
| Abbildung 3-12: | Beispiel eines Projektplans zur Implementierung einer prozessorientierten Primärstruktur..... | 83 |
| Abbildung 3-13: | Positive Wirkungen der Standardisierung | 84 |
| Abbildung 3-14: | Vergleich von Zuschlags- und Prozesskostenkalkulation bei Produktdifferenzierung..... | 85 |
| Abbildung 3-15: | Komplexer Produktionsprozess am Beispiel der Teilelieferungen für ein Produkt | 87 |
| Abbildung 3-16: | Allgemeines Konzept zur Bewertung von Komplexitätsmanagementmaßnahmen | 89 |
| Abbildung 4-1: | Auf der Suche nach dem optimalen Grad der Arbeitsteilung | 103 |
| Abbildung 4-2: | Vorteilhaftigkeit einzelner Koordinationsformen | 104 |
| Abbildung 4-3: | Strategie-Portfolio für die eigenen Fertigungsverfahren (Praxisfall) | 106 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 4-4: | Organisatorische Gestaltungsmuster | 117 |
| Abbildung 4-5: | Kostenrelevante Merkmale interner Organisationsstrukturen | 118 |
| Abbildung 4-6: | Transaktionskostenorientierte Gestaltung der internen Organisation | 120 |
| Abbildung 4-7: | Unternehmerisches Handlungsfeld Centerleiter | 125 |
| Abbildung 4-8: | Prinzip der Centerergebnisrechnung | 127 |
| Abbildung 4-9: | Centererfolgsrechnung und Zielgrößen des betrachteten Unternehmens | 128 |
| Abbildung 4-10: | Anspruchsniveaus zur Kostensenkung | 132 |
| Abbildung 4-11: | Controllingmodell | 133 |
| Abbildung 5-1: | Zielsystem der Verwaltungsrationalisierung | 162 |
| Abbildung 5-2: | Target Costing | 164 |
| Abbildung 5-3: | Bewertung von Geschäftsprozessen und Schwerpunkt- setzung | 168 |
| Abbildung 5-4: | Bewertung der Basisthemen und Schwerpunktsetzung | 173 |
| Abbildung 5-5: | Vorgehensweise bei Nutzenbewertung von Technologie- projekten | 174 |
| Abbildung 5-6: | Integrierte Investitionsrechnung | 176 |
| Abbildung 5-7: | Verbindung der Prozessauswahl und Vorhabenbestimmung mit der VR-Programmplanung | 177 |
| Abbildung 5-8: | Beispiel für Lenkungsorganisation der IV- Anwendungsentwicklung | 179 |
| Abbildung 5-9: | Projektorganisation beim Reengineering | 180 |
| Abbildung 5-10: | Primär- und Sekundärorganisation für die Verwaltungs- rationalisierung | 181 |
| Abbildung 5-11: | Stellenanzeige „Leiter der Prozeßentwicklung“ | 182 |
| Abbildung 5-12: | Aufgabencharakteristika und Make-or-(also)-Buy von Problemlösungen | 185 |
| Abbildung 5-13: | Prognostizierte Nachfragestruktur und Make-or-(also)-Buy von Problemlösungen | 186 |
| Abbildung 5-14: | Projektprogrammplanung und Budgetierung | 188 |
| Abbildung 5-15: | Ablauf der VR-Programmplanung | 193 |
| Abbildung 5-16: | Abschätzung der Strukturwirkungen von Projekten | 195 |
| Abbildung 5-17: | Einbindung der VR-Projektprogrammplanung | 197 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabelle 2-1: | Aufgabenarten in Verwaltung und Büro..... | 13 |
| Tabelle 2-2: | Phasen des Managementprozesses | 21 |
| Tabelle 2-3: | Charakterisierung der Ebenen des Managements | 22 |
| Tabelle 2-4: | Verbindung von Kostenmanagement, Erfahrungskurve, Kosteneinflußgrößen, Cost Drivers..... | 27 |
| Tabelle 2-5: | Überblick zum Gemeinkostenmanagement nach Küpper | 36 |
| Tabelle 2-6: | Überblick zu Wertanalyse-Verfahren | 38 |
| Tabelle 2-7: | Abgrenzung der Ansätze des Gemeinkostenmanagements | 40 |
| Tabelle 2-8: | Personalpolitische Maßnahmen | 46 |
| Tabelle 2-9: | Typen organisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen mit Beispielen aus der Verwaltung | 46 |
| Tabelle 2-10: | Planungsinhalte im Mehr-Ebenen-Modell | 53 |
| Tabelle 3-1: | Beurteilungskriterien der Leistungsstärke | 68 |
| Tabelle 3-2: | Maßnahmen zum Management der Produktkomplexität..... | 86 |
| Tabelle 3-3: | Klassifizierung der Projektansätze nach Strategievarianten | 94 |
| Tabelle 4-1: | Ursachenkomplex und Ziele der Modularisierung..... | 110 |
| Tabelle 4-2: | Merkmale von Modularisierungskonzepten | 112 |
| Tabelle 4-3: | Varianten von Profit Centern..... | 113 |
| Tabelle 4-4: | Renditeorientierte Kennzahlen zur Profit-Center-Beurteilung... | 114 |
| Tabelle 4-5: | Risiken und Nebenwirkungen einer Centerorganisation | 115 |
| Tabelle 4-6: | Centerorganisation des betrachteten Unternehmens | 126 |
| Tabelle 4-7: | Leistungstypen und Leistungsvereinbarung..... | 129 |
| Tabelle 4-8: | Aufgaben des zentralen Controlling in der Centerorganisation. | 135 |
| Tabelle 4-9: | Aufgaben des dezentralen Controlling in der Center- organisation..... | 136 |
| Tabelle 4-10: | Problemfelder im Controlling der Centerorganisation | 141 |
| Tabelle 4-11: | Ausprägung der Effizienzkriterien für die Centerorganisation im Praxisbeispiel im Vergleich zu den reinen Gestaltungsmustern | 145 |
| Tabelle 4-12: | Themenkatalog der Dienstleistungstiefendiskussion eines Großserienfertigers..... | 148 |
| Tabelle 4-13: | Ausgewählte Entscheidungskriterien bei Outsourcing | 149 |
| Tabelle 5-1: | Projekttypen marktgetriebener Verwaltungsrationalisierung ... | 155 |
| Tabelle 5-2: | Phasenmodell für VR-Aktivitäten | 156 |
| Tabelle 5-3: | Rahmenfaktoren für die Verwaltungsrationalisierung..... | 157 |
| Tabelle 5-4: | Leitideen der Verwaltungsrationalisierung..... | 160 |
| Tabelle 5-5: | Instrumente zur Prozess- und Themenauswahl..... | 167 |
| Tabelle 5-6: | Checkliste zur Bewertung von Geschäftsprozessen | 171 |
| Tabelle 5-7: | Kriterien im Ansatz von Kehrer/Schade im Vergleich zu transaktionskostenanalytischen Kriterien nach Picot..... | 184 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| Tabelle 5-8: | Übersicht über Bewertungsverfahren..... | 190 |
| Tabelle 5-9: | Kriterien der VR-Budgetierung | 192 |