

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 Verwaltungs-rationalisierung	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	Planungs-koordination	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