

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	V
-------------------	---

TEIL I

<i>Kapitel</i>	<i>Seite</i>
1. EINLEITUNG	2
1.1 Problemstellung	2
1.2 Forschungskonzept	5
1.2.1 Forschungsgegenstand	5
1.2.2 Forschungsziel	6
1.2.3 Forschungsstrategie	8
1.3 Aufbau der Arbeit	10
2. BEGRIFF DER GEMEINKOSTEN-WERTANALYSE	11
2.1 Einführung	11
2.2 Semantische Betrachtungsebene	13
2.2.1 Gemeinkosten als Begriffskomponente	13
2.2.1.1 Kosten als Oberbegriff	13
2.2.1.2 Begriff der Gemeinkosten	15
2.2.1.3 Relativität des Gemeinkostenbegriffes	15
2.2.1.4 Folgerungen	17
2.2.2 Wertanalyse als Begriffskomponente	18
2.2.2.1 Wert und Analyse als Teilelemente	18
2.2.2.2 Wertanalysekonzept von Miles	21
2.2.2.3 Entwicklung und Verbreitung der Wertanalyse	25
2.2.2.4 Folgerungen	32
2.3 Historische Betrachtungsebene	36
2.3.1 Ausgangslage	36
2.3.2 Begriff der GWA nach McKinsey	37
2.3.3 Verwaltung als Untersuchungsobjekt	37
2.3.3.1 Dimensionen des Verwaltungsbegriffes	37
2.3.3.2 Verwaltung, Administration, Overhead	41
2.3.3.3 Folgerungen	41
2.3.4 Ziel der GWA	42
2.3.4.1 Kostensenkung als Formalziel	42
2.3.4.2 "Unproduktivität" der Verwaltungskosten	42
2.3.4.3 Effizienz und Effektivität als Zielbestandteile	43
2.3.4.4 Massnahmenkatalog zur Zielerreichung	46
2.3.5 ProzessueLLer Aspekt	47
2.3.6 Institutioneller Aspekt	47
2.3.7 Folgerungen	48

2.4	Praxeologische Betrachtungsebene	49
2.4.1	Ausgangslage	49
2.4.2	Darstellung einzelner Konzepte	49
2.4.2.1	Gemeinkosten-Aufwand-Nutzen-Analyse (GANA)	50
2.4.2.2	Gemeinkosten Systems Engineering (GSE)	51
2.4.2.3	Funktionswertanalyse (F.W.A.)	51
2.4.2.4	Funktions-Kosten-Optimierung (F.K.O.)	52
2.4.2.5	Produktivitätsanalyse (PRA)	53
2.4.2.6	Gemeinkosten-Frühwarnsystem (GWS)	53
2.4.2.7	Administrative Wertanalyse (AWA)	54
2.4.2.8	Zero Base Budgeting (ZBB)	54
2.4.3	Bestimmung des praxeologischen GWA-Begriffes	61
2.5	Folgerungen	63
2.5.1	Thesen zur Begriffserklärung	63
2.5.2	Eigene GWA-Begriffsauffassung	65
3.	FORMALER BEZUGSRAHMEN	66
3.1	Begriff der Unternehmung	66
3.1.1	Einführung	66
3.1.2	Unternehmung als System	66
3.1.3	Folgerungen	68
3.2	Konzept der Unternehmungsentwicklung	69
3.2.1	Offenheit und Dynamik als Ausgangslage	69
3.2.2	Unternehmungsentwicklung als Ergebnis	71
3.2.3	Fehlentwicklungen in der Unternehmung	72
3.2.4	Folgerungen	73
3.3	Konzept der Unternehmungsführung	76
3.3.1	Bausteine des Führungskonzeptes	76
3.3.2	Unternehmungspolitik als Teil der Führung	77
3.3.3	Folgerungen	79
3.4	Charakteristik innovativer Problemstellungen	81
3.4.1	Begriff und Arten der Innovation	81
3.4.2	Merkmale von Innovationen	83
3.4.3	Innovationsführungskonzept	83
3.5	Uebersicht zum formalen Bezugsrahmen	85

TEIL II

4.	ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM VERWALTUNGSBEREICH VON UNTERNEHMUNGEN	91
4.1	Einführung	91
4.2	Determinanten der Verwaltungsentwicklung	93
4.2.1	Ausgangslage	93
4.2.2	Massgrössen der Potentialveränderung	93
4.2.3	Folgerungen	96

4.3	Entwicklung der Administration im Ueberblick	97
4.3.1	Verwaltungsaufgaben als Ausgangslage	97
4.3.1.1	Begriffsklärung	97
4.3.1.2	Führung und Administration	98
4.3.1.3	Katalogisierung administrativer Aufgaben	100
4.3.1.4	Folgerungen	103
4.3.2	Personalentwicklung in der Administration	104
4.3.2.1	Allgemeines	104
4.3.2.2	Sektorale Beschäftigungsentwicklung	105
4.3.2.3	Entwicklung von Berufskategorien	106
4.3.2.4	Spezialerhebung in der schweiz. Industrie	108
4.3.2.5	Berufsgruppenentwicklung	110
4.3.2.6	Folgerungen	110
4.3.3	Sachmittelenwicklung	112
4.3.4	Kostenentwicklung	114
4.3.4.1	Allgemeines	114
4.3.4.2	Entwicklung der Personalkosten	115
4.3.4.3	Personalkosten und Gesamtkosten	116
4.4	Folgerungen	117
5.	ERKLÄRUNGSFAKTOREN DER VERWALTUNGSENTWICKLUNG	119
5.1	Einführung	119
5.2	Charakteristik administrativer Leistungen	121
5.2.1	Ausgangslage	121
5.2.2	Merkmale administrativer Aufgaben	122
5.2.2.1	Immatrieller Charakter der Leistungen	122
5.2.2.2	Zeitlicher Wirkungsgrad der Tätigkeiten	122
5.2.2.3	Beurteilung und Bewertung administrativer Leistungen	122
5.2.2.4	Besonderheiten im Transformationsprozess	123
5.2.3	Folgerungen	123
5.3	Umsystembedingte Einflussfaktoren	125
5.3.1	Allgemeine Umweltentwicklung als Einflussfaktor	125
5.3.2	Wettbewerbsintensität als Einflussfaktor	126
5.3.2.1	Wettbewerbsintensität als Bestimmungsgrösse der Kosten	126
5.3.2.2	Schwache Wettbewerbsintensität als Einflussfaktor	127
5.3.2.3	Starke Wettbewerbsintensität als Einflussfaktor	127
5.3.2.4	Folgerungen	128
5.3.3	Technologische Entwicklung	128
5.3.3.1	Entwicklung im Produktionsbereich	129
5.3.3.2	Bürokommunikation und -organisation	129
5.3.3.3	Produktivitätsentwicklung in der Verwaltung	130
5.3.3.4	Erweiterung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse	132
5.3.4	Folgerungen	133

5.4	Systembedingte Einflussfaktoren	134
5.4.1	Historische Entwicklung	134
5.4.2	Unternehmungswachstum	135
5.4.2.1	Komplexitätserweiterung als Folge des Wachstums	135
5.4.2.2	Auswirkungen der Komplexitätserweiterung . .	136
5.4.2.3	Untersuchungsergebnisse	137
5.4.3	Eigentümerverhältnisse	137
5.4.4	Führungsprinzipien	138
5.4.5	Verhalten der Systemmitglieder	138
5.4.5.1	Tendenz zur Risikobegrenzung	139
5.4.5.2	Beharrungsvermögen der Administration . . .	140
5.4.5.3	Variation der Arbeitsintensität	142
5.4.5.4	Legitimierung der eigenen Beschäftigung . . .	143
5.4.5.5	Verschaffung von Prestige und Privilegien . .	143
5.4.5.6	Folgerungen	144
5.5	Beurteilung der Einflussfaktoren	145
6.	STELLENWERT DER VERWALTUNGSENTWICKLUNG . . .	147
6.1	Einführung	147
6.2	Verwaltungsentwicklung aus operativer Sicht	149
6.2.1	Operative Zielgrößen	149
6.2.2	Verwaltungskosten als Einflussgrösse	150
6.2.2.1	Einführung	150
6.2.2.2	Bedeutung des Kostenmanagements	151
6.2.2.3	Bedeutung von Kostensenkungsaktionen	151
6.2.3	Verwaltungsaktivitäten als Einflussgrösse	154
6.2.4	Beurteilung aus operativer Sicht	154
6.3	Verwaltungsentwicklung aus strategischer Sicht . . .	156
6.3.1	Strategische Zielgrößen	156
6.3.2	Kosten als strategischer Faktor	157
6.3.3	Vieleck strategischer Grundvoraussetzungen . . .	160
6.3.3.1	Flexibilitätswahrung	161
6.3.3.2	Innovationsvermögen	162
6.3.3.3	Umsystemorientierung	163
6.3.3.4	Finanzielles Gleichgewicht	164
6.3.3.5	Mensch als Träger des Systems	164
6.3.4	Beurteilung aus strategischer Sicht	165
6.4	Folgerungen	167

TEIL III

7.	ELEMENTE EINER FÜHRUNGSSTRATEGIE FÜR DIE UNTERNEHMUNGSVERWALTUNG	170
7.1	Einführung	170
7.2	Grundlagen der Verwaltungspolitik	172
7.2.1	Ausgangslage	172

7.2.2	Verwaltungsaspekt der Unternehmungsstrategie	172
7.2.3	Inhalt und Dimensionen der Verwaltungsstrategie	173
7.2.4	Uebersicht über die Strategieelemente	175
7.3	Marktansatz als Führungsstrategie	176
7.3.1	Inhalt	176
7.3.2	Ausgliederung von Verwaltungsleistungen	176
7.3.3	Verrechnungspreissystem in der Verwaltung	177
7.3.4	Profit Center als Steuerungsinstrument	178
7.3.5	Folgerungen zum Marktansatz	179
7.4	Bürokratieansatz als Führungsstrategie	182
7.4.1	Inhalt	182
7.4.2	Leistungs- und Aufgabenvereinbarungen	182
7.4.2.1	Management by Objectives (MbO)	182
7.4.2.2	Stellenbeschreibungen	185
7.4.3	Budgetierung	185
7.4.3.1	Traditionelle Budgetierung	186
7.4.3.2	Neuere Systeme der Budgetierung	188
7.4.3.3	Plankostenrechnung	189
7.4.4	Vermittlung von Anreizen	190
7.4.5	Auditingorientierte Elemente	192
7.4.5.1	Kennzahlenanalyse	193
7.4.5.2	Administrative Wertanalyse (AWA)	194
7.4.6	Personaleinsatzorientierte Elemente	195
7.4.6.1	Job rotation (Managerwechsel)	196
7.4.6.2	Personalstopp	196
7.4.7	Folgerungen zum Bürokratieansatz	197
7.5	Clanansatz als Führungsstrategie	198
7.5.1	Inhalt	198
7.5.2	Organisationsentwicklung als Strategieelement	199
7.5.2.1	Begriff der Organisationsentwicklung	199
7.5.2.2	OE als Element des Clanansatzes	200
7.5.3	Qualitätszirkel als Strategieelement	200
7.5.4	Weitere Elemente zum Clanansatz	201
7.5.5	Folgerungen zum Clanansatz	201
7.6	GWA als Element der Führungsstrategie	203
7.6.1	Ausgangslage	203
7.6.2	Ueberwindung der Steuerungslücke mit Projektansätzen	204
7.6.3	Organisationsanalytische Methoden als Strategieelement	205
7.6.4	GWA als Alternative	207
8.	GWA-PROBLEMFELDER IN DER INNOVATIONSBILDUNG	209
8.1	Einführung	209
8.2	GWA als innovativer Problemlösungsprozess	211
8.2.1	Ausgangslage	211
8.2.2	Neuigkeitsgehalt als Innovationsmerkmal	211

8.2.3	Komplexität als Innovationsmerkmal	212
8.2.4	Unsicherheit als Innovationsmerkmal	212
8.2.5	Konfliktgehalt als Innovationsmerkmal	213
8.2.6	Widerstandspotential als Konsequenz	214
8.2.7	Folgerungen	216
8.3	Problemfelder der Innovationsvorbereitung	217
8.3.1	Ausgangslage	217
8.3.2	Initiierung der Innovation	217
8.3.2.1	Initiierungssituation	217
8.3.2.2	Initiierungsaktoren	218
8.3.2.3	Initiierungskonzept	219
8.3.3	Festlegung der Innovationsziele	220
8.3.3.1	Problematik der Festlegung von Projektzielen	220
8.3.3.2	Zielinhalt	220
8.3.3.3	Zielausmass	220
8.3.3.4	Zeitlicher Bezug	221
8.3.3.5	Räumlicher Bezug	221
8.3.4	Festlegung der Projektorganisation	222
8.3.4.1	Einführung	222
8.3.4.2	Lenkungsausschuss	223
8.3.4.3	Projektleitung	224
8.3.4.4	Personalkomitee	225
8.3.4.5	Analyseteams	225
8.3.4.6	Leiter der Untersuchungseinheiten	226
8.3.4.7	Rolle des Beraters	227
8.3.4.8	Folgerungen	228
8.3.5	Festlegung des Informationsprogrammes	230
8.3.5.1	Problemstellung	230
8.3.5.2	Informationsinhalt	231
8.3.5.3	Informationsumfang	231
8.3.5.4	Informationszeitpunkt und -periodizität	233
8.3.5.5	Informationsempfänger	234
8.3.5.6	Folgerungen	235
8.3.6	Festlegung des Schulungsprogrammes	236
8.3.6.1	Problemstellung	236
8.3.6.2	Schulung der Projektleitung	236
8.3.6.3	Schulung der Analyseteams	237
8.3.6.4	Schulung der Leiter der Untersuchungseinheiten	237
8.3.7	Festlegung des Personaleinstellungsprogrammes	237
8.3.8	Folgerungen	238
8.4	Problemfelder der Innovationsfindung	239
8.4.1	Einführung	239
8.4.2	Erfassung und Strukturierung der Leistungen und Kosten	240
8.4.3	Entwicklung der Einsparungsideen	242
8.4.3.1	Ausgangslage	242
8.4.3.2	Stellenwert der Kreativität	242
8.4.3.3	Charakteristik des Problems als Determinante	244
8.4.3.4	Leistungsmotivation als Determinante	245

8.4.3.5	Folgerungen	247
8.4.4	Beurteilung der Einsparungsideen	248
8.4.5	Beantragung von Massnahmen	249
8.4.6	Uebersicht über die Innovationsbildung	251
8.5	Folgerungen	252
9.	GWA-PROBLEMFELDER IN DER INNOVATIONS DURCHSETZUNG	255
9.1	Einführung	255
9.2	Grundlegende Aspekte der Implementierung	257
9.2.1	Ausgangslage	257
9.2.2	Aktionsspielraum der Implementierung	258
9.2.3	Besonderheiten der GWA-Implementierung	260
9.3	Problemfelder der Innovationsrealisierung	261
9.3.1	Ausgangslage	261
9.3.2	Durchsetzung der Sachmassnahmen	262
9.3.3	Personalpolitisches Massnahmenspektrum	262
9.3.3.1	Ausgangslage	262
9.3.3.2	Soziale Implikationen als Gliederungsmerkmal	263
9.3.3.3	Kostenauswirkungen als Gliederungsmerkmal	264
9.3.3.4	Reaktionszeit als Gliederungsmerkmal	265
9.3.3.5	Imagewirkungen als Gliederungsmerkmal	266
9.3.3.6	Uebersicht über das personelle Massnahmenspektrum	267
9.3.4	Umlage der Massnahmen auf Stellen	268
9.3.5	Zuordnung der Stellen auf Personen	269
9.3.5.1	Problemstellung	269
9.3.5.2	Effektivitätskriterien zur personellen Zuordnung	269
9.3.5.3	Beurteilung der Effektivität einzelner Massnahmen	270
9.3.6	Vollzug der Massnahmen	273
9.3.7	Formelle Aspekte der Innovationsrealisierung	274
9.3.7.1	Organisation	274
9.3.7.2	Personalpolitisches Instrumentarium	275
9.3.7.3	Finanzielles Instrumentarium	275
9.3.8	Folgerungen	276
9.4	Problemfelder der Innovationskontrolle	277
9.4.1	Ausgangslage	277
9.4.2	Kontrollspezifischer Aktionsspielraum	278
9.4.2.1	Kontrollbegriff	278
9.4.2.2	Kontrollziele	278
9.4.2.3	Kontrollebenen	281
9.4.2.4	Kontrollarten	281
9.4.2.5	Kontrollprozess	281
9.4.2.6	Kontrollträger	282
9.4.2.7	Kontrollmittel und -verfahren	282
9.4.2.8	Kontrollprogramm	283

9.4.3	Operative Kontrolle der GWA	284
9.4.3.1	Inhalt der operativen Kontrolle	284
9.4.3.2	Fortschrittskontrolle	284
9.4.3.3	Endkontrolle	287
9.4.3.4	Verfahrensvergleich	290
9.4.3.5	Folgerungen zur operativen Kontrolle	292
9.4.4	Strategische Kontrolle der GWA	293
9.4.4.1	Inhalt der strategischen Kontrolle	293
9.4.4.2	Wirkungskontrolle aus strategischer Sicht	295
9.4.4.3	Folgerungen zur strategischen Kontrolle	298
9.4.5	Kontrolle der GWA im Ueberblick	300
9.5	Folgerungen	301
10.	SCHLUSSBETRACHTUNGEN	305
	LITERATURVERZEICHNIS	309
	AUTORENVERZEICHNIS	334
	STICHWORTVERZEICHNIS	339