

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

IV. Flexible Aufgabenerfüllung

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

IV. Flexible Aufgabenerfüllung

In vielen Unternehmen werden in zunehmendem Maße Arbeiten erledigt, z. B. Berichte erstellt, die entweder einfach überflüssig sind oder in ihrem Umfang beträchtlich eingeschränkt werden können. Wie oft werden für einen einmaligen, besonderen Anlaß Erhebungen vorgenommen, die ein zähes Eigenleben führen und jährlich wiederholt werden. Nicht weniger selten ist der Fall, daß bestimmte Abteilungen Ausarbeitungen erhalten, die sie überhaupt nicht brauchen. Dabei kommt es sehr selten vor, daß der Empfänger von sich aus meldet, daß er mit keinem oder einem verkürzten Bericht ebenso arbeiten könnte. Derartige Aktivitäten kosten jedoch sehr viel Geld. Deshalb ist es sinnvoll, aus Gründen der Arbeitsvereinfachung und um Kosten zu senken, Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen. Dies ist sicherlich die Aufgabe einer jeden Führungskraft.

1. Wie lautet die Problemstellung?

Um überflüssige Arbeiten abzuschaffen und um zu komplizierte Ausarbeitungen zu vereinfachen, gehen immer mehr Unternehmen dazu über, Antibürokratisierungs-Maßnahmen zu ergreifen. Hier hat es sich als nützlich erwiesen, die Anbieter und die Empfänger von derartigen Dienstleistungen zusammenzubringen. Hierzu bieten sich Arbeitskreise und Projektgruppen an. Dabei könnten in vielen Bereichen beträchtliche Kosteneinsparungen — vor allem im Gemeinkostenbereich — erzielt werden. Gleichzeitig wurden Handlungsspielräume geschaffen, welche im Sinne kooperativer Führung erforderlich sind, um eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Diese Vorgehensweise hat auch den Vorteil, daß die unmittelbaren Empfänger von Informationen in vielen Fällen eher ermessen können, was sie benötigen als eine Zentralabteilung oder ein externer Berater. Andererseits ist es sinnvoll, wenn bestimmte Fachleute beratend mitwirken.

Viel wesentlicher ist jedoch die generelle Einstellung, daß der Bürokratie Einhalt geboten werden soll und alle Mitarbeiter aufgerufen sind, die bestehenden Regelungen in ihrem Bereich kritisch zu überdenken. Dabei ist auch zu bedenken, daß die Personalkosten einen durchaus beträchtlichen Anteil an den Gesamtkosten einnehmen. Deshalb sind die Techniken zur Vorausberechnung dieser personalpolitischen Handlungsvariablen verbesserungsbedürftig, die herkömmlicherweise einem quantitativen Kopfhahndenken gleichkommen.

Statt dessen sind die relevanten Einflußfaktoren zu identifizieren und zu analysieren im Hinblick auf ihre Beeinflußbarkeit. Dies bedeutet im Prinzip eine Zerlegung der Gemeinkosten in ihre steuerbaren und in ihre kontrollierbaren Be-

standteile. Dabei steigt die Bedeutung der Personalabteilung wegen ihrer Beratungsfunktion für die Fachvorgesetzten über die Alternativen des Personaleinsatzes.

Insgesamt stehen verschiedene **Erhebungstechniken** und **Effizienzprogramme** im Mittelpunkt der Betrachtung, welche den **Untersuchungsprozeß** organisatorischer Sachverhalte bestimmen. In diesem Zusammenhang steht wiederum der Gemeinkostenbereich im Vordergrund, dessen angemessene Dimensionierung sowohl Aufgabe des Personalorganitors als auch des Controllers¹ sowie des EDV- und Kommunikationsorganitors ist; nicht zuletzt auch die des Fachvorgesetzten, der schließlich die Ergebnisverantwortung trägt und die beschlossenen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung mit seinen Mitarbeitern umzusetzen und „auszubaden“ hat.

2. Wie läuft der Untersuchungsprozeß ab?

Ein Untersuchungsprozeß zur Verbesserung von Arbeitsabläufen folgt verschiedenen Phasen, wie sie generell für die praktische Organisationsarbeit zutreffen. Abb. 73 zeigt, wie dabei — bei unterschiedlicher Zuordnung einzelner Phasen — zwischen verschiedenen Stufen-Methoden differenziert werden kann.

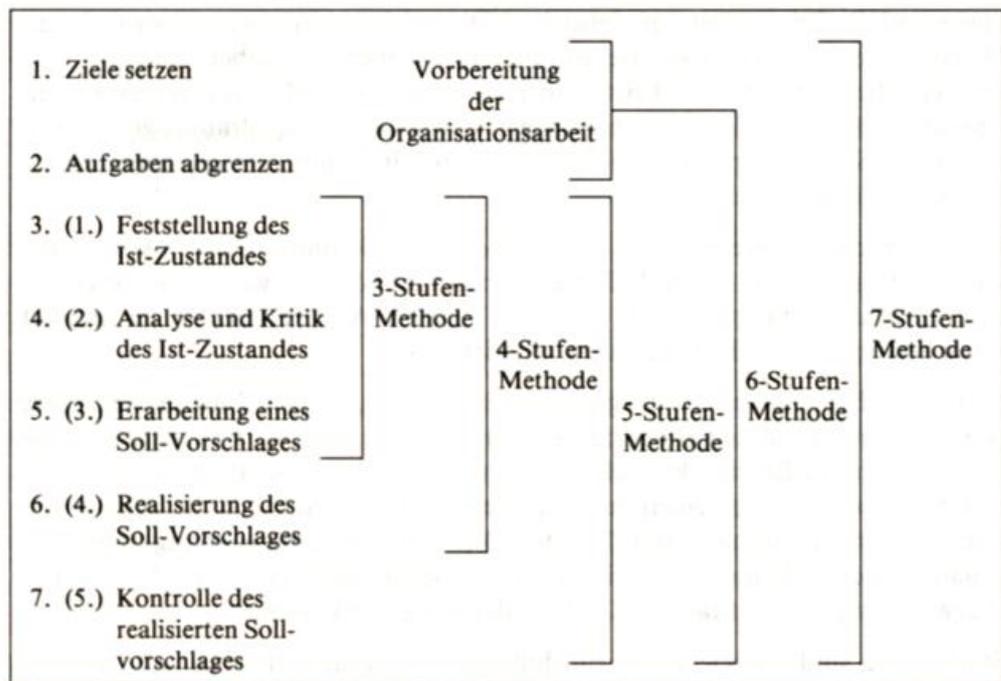


Abb. 73: Phasen des Untersuchungsprozesses

In diesem Kapitel wird die 4-Stufen-Methode zugrunde gelegt, weil die vorgelagerten Phasen der Zielsetzung und der Aufgabenabgrenzung (Vorbereitung der Organisationsarbeit) bereits in den bisherigen Kapiteln angesprochen worden sind. Istanalyse und Istkritik sowie die Entwicklung, Einführung und Kontrolle neuer Arbeitsabläufe (Sollkonzeption) stehen deshalb im Mittelpunkt der Betrachtung.

Dabei interessieren zunächst die wichtigsten Erhebungstechniken, bevor die einzelnen Programme zur Effizienzsteigerung vorgestellt werden sollen.

3. Welche Erhebungstechniken sind zu empfehlen?

Wie Abb. 74 zeigt, wird grundsätzlich zwischen Primär- und Sekundärerhebungen unterschieden. In diesem Buch stehen die Primärerhebungen im Vordergrund, also Aufzeichnungen, die entweder von Spezialisten **außerhalb** der eigenen Abteilung (Fremdaufschreibung) oder **innerhalb** der zu untersuchenden organisatorischen Einheit (Selbstaufschreibung) aufgenommen werden.

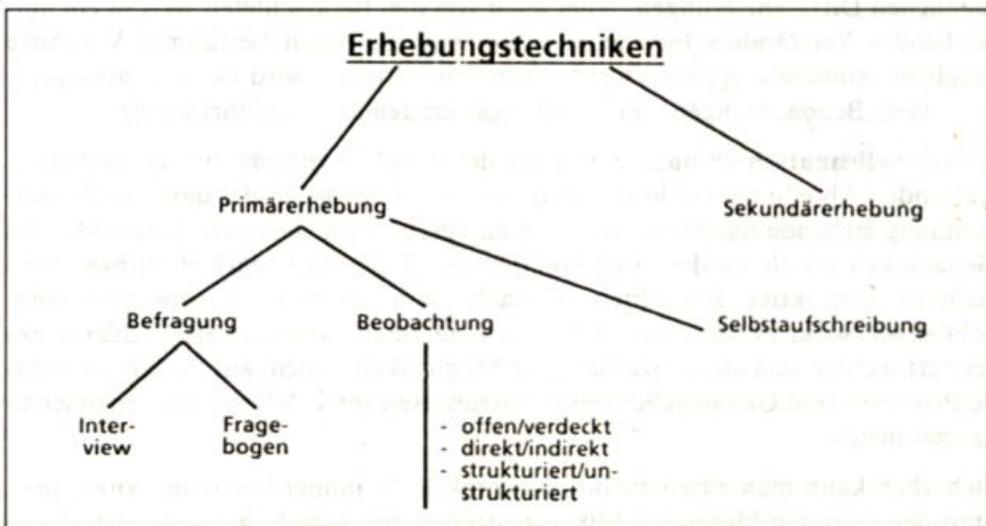


Abb. 74: Erhebungstechniken^{2, 3}

Zu dieser Übersicht ist zu bemerken, daß die **Befragung** mit Hilfe von **Interviews** besonders dann sinnvoll ist, wenn Informationen über „Zielgruppen, Input, Output, Situation und Kontext“ sowie Aspekte der Information und Kommunikation erhoben werden. Harrmann unterscheidet folgende Formen der Interview-Methode:⁴

- Einzelbefragung,
- Gruppenbefragung,
- Konferenzen.

Als vorteilhaft gilt die Möglichkeit der persönlichen Befragung. Nachteilig dürfte jedoch sein, daß die zur Verfügung stehende Zeit nicht immer ausreicht, um wichtige Tatbestände mit der genügenden Sorgfalt und Intensität zu behandeln.

Der **Fragebogen** ist dagegen unpersönlich, gibt aber die Möglichkeit, die gestellten Fragen sorgfältig und kritisch zu bearbeiten. Dies setzt jedoch eine entsprechende große Sorgfalt bei der Erstellung des Fragebogens voraus, insbesondere um Mißverständnisse und Mehrdeutigkeiten zu vermeiden. Deshalb ist der Fragebogen insbesondere dann besonders aufwendig, wenn der zu untersuchende Sachverhalt relativ komplex ist oder nur eine kleine Anzahl von Personen befragt werden soll.

Die **Beobachtung** wiederum stellt große Anforderungen an den Beobachter als auch an den bzw. die Beobachteten. Dies gilt z. B. im Hinblick auf die Gleichbehandlung der Beobachter, z. B. unabhängig von persönlichen, zeitlichen oder sachlichen Differenzierungen. Aber auch von den Beobachteten setzt es ein hinreichendes Verständnis für die Situation voraus, damit bestimmte Vorgänge möglichst eindeutig erhoben werden können. Oftmals wird es nicht gern gesehen, wenn Beobachtungen von Abteilungsfremden durchgeführt werden.

Bei der **Selbstaufschreibung**,⁵ z. B. nach der Berichtsmethode, bei der es den betreffenden Abteilungen obliegt, bestimmte Arbeitsgebiete oder damit in Zusammenhang stehende Sachverhalte selbst zu beschreiben, kann ein hohes Maß an Genauigkeit erzielt werden, weil von den jeweiligen Sachbearbeitern bzw. Spezialisten instruktive Einsichten in Sachzusammenhänge zu erwarten sind. Schließlich wirkt es motivierend für die Beteiligten, wenn sie als Fachleute akzeptiert werden und auf dieser Basis die Möglichkeit haben, auf bisher bestehende Probleme und Unzuträglichkeiten hinzuweisen sowie Verbesserungsvorschläge anzubieten.

Sicherlich kann man eine Erhebungstechnik nicht immer bevorzugt anwenden. Statt dessen ist ein Methoden-Mix anzustreben, um sowohl mit Hilfe der Dokumentenanalyse und der Selbstaufschreibung als auch durch Beobachtung, Fragebogen und Interview ein möglichst vollständiges Bild von dem zu untersuchenden Sachverhalt zu gewinnen.

Zur **Darstellung** dieser Aspekte empfiehlt es sich wegen der damit verbundenen Anschaulichkeit, **Datenflußpläne** bzw. **Fluß- oder Ablaufdiagramme** anzufertigen. Wie Abb. 75 zeigt, wird bereits im Stadium der Ist-Analyse deutlich, inwieweit z. B. Doppelarbeiten erfolgen, unklare Zuständigkeiten bestehen oder unzureichende organisatorische Sachmittel zur Verfügung stehen.⁶

Um Doppelarbeiten aufzuspüren oder Rationalisierungspunkte zu erkennen, können Flußdiagramme benutzt werden ...
 (Beispiel: Endprodukt „Bestellung von Ingenieurabteilungsbedarf“)

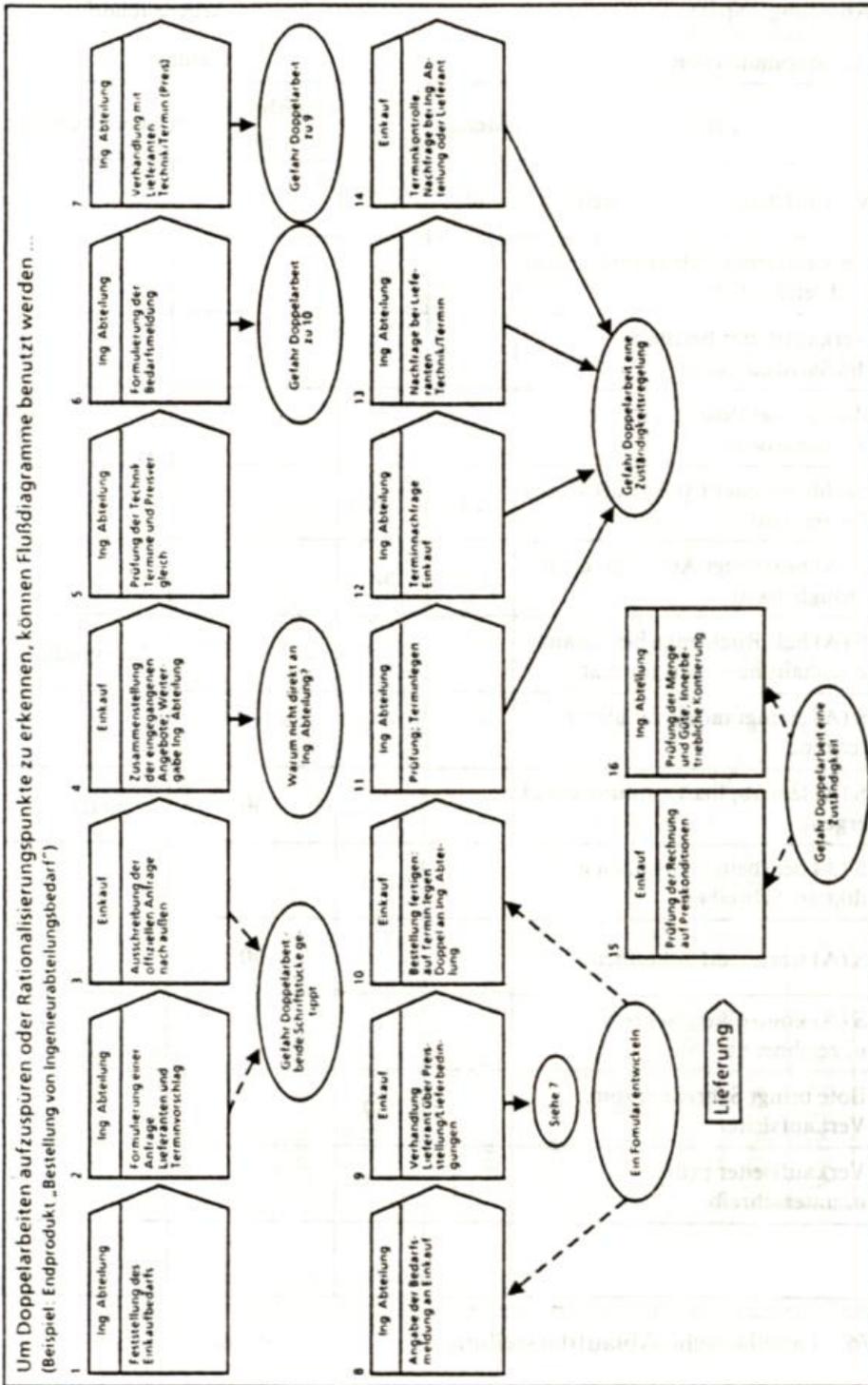


Abb. 75: Ablaufdiagramm mit Ansätzen zur Effizienzverbesserung

Abteilung / Stelle		Arbeitsablauf			
Aufgenommen von		Datum			
Nr.	Tätigkeit	Menge	Zeit in Min.	Unterbrechung (Pause)	Bemerkungen
1	Verkaufsleiter erhält Posteinlauf	65	2		
2	Verkaufsleiter sichtet Posteinlauf und zeichnet ab		41		
3	Verkaufsleiter bestimmt die Sachbearbeiter		3		
4	Bote bringt Post an alle Sachbearbeiter		10		
5	Sachbearbeiter (S) A prüft seinen Posteinlauf	23	20		
6	S (A) bearbeitet Anfragen nach Dringlichkeit		240		
7	S (A) hält Rückfrage bei Finanz- buchhaltung wegen Bonität		5		Notwendig?
8	S (A) erfragt mögliche Liefer- termine		3		
9	S (A) legt ab, bis Terminbescheid ergeht			30	zu lang!
10	S (A) bearbeitet Anfragen u. diktirt Schreiben		120		
11	S (A) wartet auf Schreiben			90	
12	S (A) kontrolliert Schreiben u. zeichnet ab		18		
13	Bote bringt Schreiben zum Verkaufsleiter		2		
14	Verkaufsleiter prüft u. unterschreibt		5		

Abb. 76: Tabellarische Ablaufdarstellung

Entsprechendes gilt für **tabellarische Ablaufdarstellungen** (vgl. Abb. 76) oder für das **Kommunikationsdiagramm** (vgl. Abb. 77), wobei letzteres zeigt, wieviel Kommunikationszeit in Stunden pro Monat zwischen verschiedenen Stelleninhabern benötigt wird. Sicherlich bleibt es dem subjektiven Standpunkt überlassen, welche Darstellungsform anschaulicher ist. Offensichtlich hat jedoch das zuerst genannte Flußdiagramm in der Unternehmenspraxis die weiteste Verbreitung erfahren.⁷

Schließt man weitere Darstellungsinstrumente jedoch mit ein, wie z. B. das Balkendiagramm, den Kapazitätenauslastungsplan und die Netzplantechnik, auf die insbesondere aus räumlichen Gründen hier nicht näher eingegangen werden soll, ist damit eine breite Palette von Darstellungsmöglichkeiten gegeben, um organisatorische Abläufe anschaulich in ihrem IST zu erfassen und Ansätze zur gestalterischen Veränderung zu geben.

4. Welche Programme für mehr Effizienz gibt es?

Programme zur Effizienzsteigerung sind im Fertigungsbereich und anderen sogenannten direkten Bereichen eines Unternehmens schon immer selbstverständlich gewesen und sind es dort, wie z. B. die Schlagworte „automatisierte Fertigung“ oder „Just-in-time-production“ zeigen, auch bis heute geblieben. Wegen des zunehmenden Anteils von Angestellten, eines außerordentlich hohen Anteils der Personalkosten im Büro- und Verwaltungsbereich, eines unübersehbaren Rationalisierungspotentials mit entsprechend geringem Produktivitätszuwachs sowie des Einsatzes neuer Technologien für die Informationsverarbeitung haben sich entsprechende Überlegungen in zunehmendem Maße aber auch auf den Büro- und Verwaltungsbereich ausgebreitet. Effizienz läßt sich, wie schon traditionelle Überlegungen zum Wirtschaftlichkeitsprinzip zeigen⁸ auf zweierlei Art erreichen:

- a) durch eine Erhöhung der Leistung bei gegebenem Mitteleinsatz;
- b) durch eine Verringerung des Mitteleinsatzes (z. B. der Kosten oder des Aufwands) bei gegebenem Leistungsgrad.

Die erstgenannte Alternative ist insbesondere in Wachstums-, die letztgenannte Variante eher in Rezessionsphasen aktuell. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, daß in den relativ rezessiven Zeiten von 1982—1984 Programme zur **Senkung** der Gemeinkosten in vielen großen deutschen Unternehmungen durchgeführt wurden. Mittlerweile ist die damit oftmals verbundene Publizität wieder abgeebbt. Effizienzsteigerung als generelles Problem ist jedoch geblieben. Insofern soll Rationalisierung kein Synonym für Entlassungen sein, sondern für die intelligentere Nutzung menschlicher Ressourcen stehen.

4.1 Methodenüberblick

Kostensenkung ist vielfach deshalb erforderlich, weil z. B. bei unzureichendem Controlling leicht eine Größenordnung erreicht werden kann, welche die Ertragskraft eines Unternehmens nachhaltig beeinflusst. Die Ursachen sind vielfältig. Im Zusammenhang mit den in diesem Buch behandelten Fragen handelt es sich dabei insbesondere um:

- unrationelle Verfahren/Arbeitsabläufe,
- Doppelarbeiten,
- geringe Motivation,
- fehlende/unzureichende Ziele,
- problematische Strukturorganisation,
- zu hohe Perfektion,
- geringe Büro-Automatisierung,
- fehlende/ungeeignete Beurteilungs-/Gehaltsfindungssysteme,⁹
- häufigen Mitarbeiter-Wechsel.

Hinzu kommt in wirtschaftlichen Abschwungphasen das Problem der Kostenremanenz: Bei Umsatzeinbrüchen gehen die Kosten nicht in gleichem Umfang wie der Umsatz zurück. Eine Rezession kann somit das Einpendeln von Kosten auf einem relativ höheren Niveau bewirken. Dies gilt insbesondere für die Gemeinkosten und die damit verbundenen (überproportional hohen) Personalkosten sowie für die Sachkosten. Deswegen ist ihre permanente Überprüfung angeraten, um ein angemessenes Aufwand/Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten. Dabei stehen insbesondere bei der IST-Analyse folgende Fragen im Vordergrund:

- Kann auf die Funktion verzichtet werden?
- Entspricht die Qualität des Arbeitsergebnisses der Nachfrage?
- Gibt es andere, wirtschaftlichere Methoden zur Erfüllung der erforderlichen Funktionen?

Eine Überprüfung angemessener Kosten-Relationen ist eng verbunden mit einer sinnvollen Personalbemessung und einer damit einhergehenden Personalbedarfsermittlung. Dies wird auch aus folgender Zielsetzung für die qualitative und die quantitative Personalbedarfsermittlung deutlich, welche zugleich als Maxime zur Effizienzverbesserung gelten kann: „Unverzichtbare Leistungen zu rationellen Bedingungen mit geeigneten Mitarbeitern zur richtigen Zeit am richtigen Ort (Arbeitsplatz) mit Vorgabe von Leistungszielen planen und steuern.“¹⁰ Dabei sollen zunächst die Fragen der Organisations- und der damit verbundenen Arbeits- und Ablaufbetrachtung im Vordergrund stehen, während die damit im Zusammenhang stehenden Aspekte der Führung und der Personalwirtschaft in den beiden folgenden Kapiteln behandelt werden.

Dabei handelt es sich um ein Verfahren, bei dem festgestellt werden kann, wo sich Kosten bei einer Funktion einsparen lassen, ohne Qualität, Zuverlässigkeit und Marktfähigkeit negativ zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang werden Tätigkeiten analysiert, die sich nach Haupt- und Nebenfunktionen unterscheiden lassen. Hauptaufgaben sind in sich geschlossene Tätigkeiten innerhalb des Untersuchungsgebietes (z. B. Bearbeitung der Mahnungen). Nebenaufgaben sind abhängige Tätigkeiten, die eine Zusatzfunktion für eine Haupttätigkeit erfüllen (z. B. Prüfung der Außenstandsliste). Im Rahmen einer Funktionsanalyse wird festgestellt, welche Nebenaufgaben den einzelnen Hauptaufgaben zugeordnet werden müssen. Damit werden sämtliche Aufgaben des Untersuchungsbereiches von ihrer Bedeutung und Funktion her neu strukturiert und eine Analyse der Hauptaufgaben im Vergleich zur Zielsetzung des Untersuchungsbereiches ermöglicht. Ein Beispiel für eine derartige Funktionsanalyse zeigt Abb. 78.

Es lassen sich folgende Stufen der Wertanalyse unterscheiden:¹³

- (1) Vorbereitung
 - Auswahl des Wertanalyse-Objekts,
 - Zusammenstellung der Wertanalyse-Projektgruppe,
 - Aufstellung Terminplan,
 - Durchführung einer **ABC-Analyse**:
 - A-Produkte**, mit denen ca. 80 % des Umsatzes erzielt werden (wichtigstes Analyseobjekt);
 - B-Produkte**, für weitere 15 % des Umsatzes wichtig;
 - C-Produkte** (Restumsatz).
- Ähnlich sind Kostenbestimmungsfaktoren zu untersuchen. Dabei ist wiederum die Kategorie A am wichtigsten, die für 80 % der Herstellungskosten verantwortlich ist. Die potentiellen Einsparungsmöglichkeiten betragen erfahrungsgemäß ca. 20—40 % der wertschöpfungsrelevanten Kosten.
- (2) Ermittlung des IST-Zustandes
 - Beschreibung des Wertanalyse-Objekts,
 - Aufgliederung der Haupt- und Nebenfunktionen,
 - Zuordnung der Kosten zu den wichtigsten Funktionen.
- (3) Prüfung des IST-Zustandes
 - Definition von (unverzichtbaren) Soll-Funktionen.
- (4) Alternativen-Suche
 - Suche von alternativen Lösungen, um die in (3) festgelegten Soll-Funktionen zu erreichen.
- (5) Überprüfung der Alternativen
 - Erfüllung der Sollfunktionen,
 - Wirtschaftlichkeitsprüfung.
- (6) Auswahl einer Alternative und Verwirklichung.¹⁴

Das Einsatzpotential der Wertanalyse ist sehr groß, da es sich sowohl auf Gemeinkostenbereiche, aber auch auf die variablen Kosten anwenden läßt. Es ist eine relativ bekannte Methode, bei der das vorhandene Know-how, z. B. aus dem Produktionsbereich sich auf die Verwaltung übertragen läßt. Zum Beispiel werden überflüssige Komponenten eines Produkts ebenso ermittelt wie die Funktion von Dienstleistungen überprüft wird.

Allerdings steht und fällt diese Methode mit dem Qualifikationsstand der Mitarbeiter und einer eindeutigen und „richtigen“ Aufteilung der Haupt- und Nebenfunktionen, wobei letztlich hier die Sicht des Leistungsnutzers bzw. — bei Produkten — des Kunden oder des Marktes für diese Klassifizierung ausschlaggebend ist und nicht nur die Einschätzung des Wertanalyse-Experten. Auch deshalb bietet es sich wiederum an, derartige Probleme teamweise zu bearbeiten.

4.3 (Gemein-)Kostenwertanalysen

Sicherlich sind systematische, zielgerichtete **Kostenanalysen** pauschalen Vorgaben zur Kostensenkung vorzuziehen. Dabei kommt neben der **Wertanalyse** nach DIN 69910, die zugleich als generelle **Funktionswertanalyse** zu betrachten ist, auch den **Tätigkeits- und Organisationsanalysen** besondere Bedeutung zu. Hier interessiert z. B. die Funktion bzw. die Tätigkeit des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz, die insbesondere unter Verwendung der in Punkt 3 dieses Kapitels erwähnten Methoden ermittelt werden kann. Wichtige Maßstäbe sind dabei die Produktivität bzw. die Kosten pro Mitarbeiter, die bei der Analyse von **Arbeitsinhalten** oder von **Arbeitsabläufen** ermittelt wird.

Daneben haben **Gemeinkostenwertanalysen** zunehmende Verbreitung erfahren. Kennzeichnend für diese Methode, die von mehreren Beratungsunternehmungen angeboten wird (z. B. Mc Kinsey, SCS, Kienbaum, Plaut), ist

- a) die Aufnahme des IST-Zustandes, die an den Leistungsoutputs der Mitarbeiter für andere Abteilungen oder für unternehmensexterne Stellen (z. B. Lieferanten oder Kunden) gemessen wird;
- b) die Überprüfung, ob bisher erbrachte Leistungen weiterhin erforderlich sind (Kosten-/Nutzen-Analyse);
- c) der Vergabe von Reduktionsquoten bezüglich der zu erbringenden Leistung pro Analyseeinheit. Diese Quoten schwanken je nach Konzeption der anbietenden Unternehmensberatung zwischen 30 und 50 %. Sie sind unabhängig von der späteren Realisierung einzuhalten, die erfahrungsgemäß ca. 15 % beträgt.¹⁵

Ziel von Gemeinkostenwertanalysen ist somit eine Überprüfung des **Funktionswertes** von Leistungen. Dabei ist bei rückläufiger Unternehmensentwicklung zu fragen, inwiefern und wo ein Rückgang der Gemeinkosten möglich ist. Bei einer

expansiven Unternehmensentwicklung ist hingegen zu prüfen, wie eine optimale Nutzung der Ressourcen möglich ist, die mit einem bestimmten Gemeinkostenblock verbunden ist.

Diese Überlegungen gelten z. B. für den Umfang von Besprechungen, das oft zu stark aufgeblähte Berichtswesen, unrationelle Arbeitsabläufe, fehlende Arbeitsziele oder einen möglicherweise vorhandenen Hang zur Überperfektion. Dabei können **Controlling** und Gemeinkostenwertanalyse sich durchaus ergänzen. Schließlich besteht eine Zielidentität bezüglich eines optimalen Personaleinsatzes und einer Verbesserung der Kostenstruktur im Hinblick auf einen Abbau bürokratischer Strukturen, einer Verbesserung der Organisationsstruktur, der eingesetzten Systeme oder z. B. der Personalplanung. Während somit Daten für das Controlling (z. B. die Kostenplanung), die Personalbedarfsplanung sowie die Unternehmensstrukturen und -strategien erstellt, analysiert und bewertet werden, liegt die Nutzenanwendung von Gemeinkostenwertanalysen im besonderen in der Kosteneinsparung bzw. Kostenumverteilung, dem Abbau unproduktiver Arbeitsbereiche, der Steigerung des Kosten-/Nutzenbewußtseins im Unternehmen und nicht zuletzt in einer erhöhten Transparenz der Tätigkeitsbereiche eines Unternehmens und seiner inneren Verflechtungen.

Obwohl Gemeinkostenwertanalysen ganz allgemein auf eine Neuordnung bisheriger Kostenstrukturen abzielen, sind sie oft in Zeiten rezessiver Wirtschafts- oder rückläufiger Branchen- und Unternehmensentwicklungen eingesetzt worden. Es ist nicht verwunderlich, daß deshalb diese Verfahren lange Zeit auf den Widerstand von Arbeitnehmervertretern, d. h. von Betriebsräten und Gewerkschaften gestoßen sind. Mittlerweile dürften diese Widerstände bei weiterhin bestehender Skepsis geringer geworden sein, weil man in vielen Fällen auf Arbeitnehmerseite nicht die Augen vor der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit eines Personalabbaus verschließen konnte und/oder eine stärkere Einbeziehung der Betriebsräte in die Phasen der Gemeinkostenwertanalyse erfolgte, die vernünftigerweise über eine enge, formaljuristisch geprägte Haltung zu den Informations- und Beratungsrechten des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz hinausgehen sollte. Grundsätzlich ist zu betonen, daß diese Methode in allen Phasen einer Unternehmensentwicklung sinnvoll sein kann und Konflikte mit möglicherweise betroffenen Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern tendenziell dann weitgehend vermieden werden können, wenn sie rechtzeitig vorgenommen wird.

Die Methode der Gemeinkostenwertanalyse (GWA) ist in Deutschland in starkem Maße von dem renommierten Beratungsunternehmen Mc Kinsey propagiert worden, wobei gerade hier der enge Zusammenhang zwischen GWA und Unternehmensstrategie betont wird.

Ein GWA-Projekt ist wie folgt organisiert:

Der **Leiter einer Untersuchungseinheit (LUE)** hat eigenverantwortlich Einsparungsideen zu erarbeiten. Insofern wird ein wesentlicher Teil der GWA von diesen Führungskräften getragen. Darüber hinaus werden die Leiter der Untersuchungseinheiten von **Projektteams** unterstützt und angeleitet. Die Projektleitung (Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle) obliegt einem **Lenkungsausschuß** (je nach Methode auch Steuerungs- oder Entscheidungsausschuß genannt), der sich in der Regel aus Mitgliedern der Unternehmensleitung zusammensetzt, welche wiederum als **zuständige Ausschußmitglieder (ZAM)** jeweils einen Teil der untersuchten Einheiten (UE's) und ihre Projektteams betreuen.¹⁶

Jede Untersuchungseinheit (UE) wird in einem Takt aus vier einwöchigen Schritten analysiert. Dabei handelt es sich um:

- (1) Leistungen/Kosten strukturieren,
- (2) Einsparungsideen entwickeln,
- (3) Realisierbarkeit bewerten,
- (4) Maßnahmen beantragen.

Über diese Schritte hinaus sollen „übergreifende Fragen“ als weitere Ansatzpunkte für Ergebnisverbesserungen gefunden und identifiziert werden. Dabei können auch Hinweise zur Unternehmensstrategie, zur Organisationsstruktur oder zu Führungssystemen gemacht werden.

Grundlage der GWA ist die **Strukturierung von Leistungen** und die **Erfassung von Sachkosten** (vgl. Abb. 79). Dabei werden die Leistungen in Zeiteinheiten (Stunden, Minuten, Sekunden oder Mannjahre) nach Schätzungen des Leiters einer Untersuchungseinheit ermittelt, wobei die Mitglieder der Projektteams beratend mitwirken. Organigramme der untersuchten Einheiten und Aufzeichnungen über den Leistungsanteil der einzelnen Mitarbeiter in einer Untersuchungseinheit dienen als weitere Unterlagen zur Leistungsstrukturierung.

Die Entwicklung von **Einsparungsideen** (vgl. Abb. 80) beruht auf Vorschlägen des Leiters einer Untersuchungseinheit, die entweder im Rahmen von Kreativitätstechniken oder aufgrund bislang ungenutzter Verbesserungsvorschläge entstehen. Wenn man z. B. den Perfektionsgrad einer Leistung reduzieren will, so kann man sich die Erfahrung zunutze machen, daß dies oftmals mit einer überproportionalen Verringerung der Kosten verbunden sein wird. Weitere Ideen könnten sich z. B. auf die Konzentration auf das Wesentliche und damit auf den Erhalt nur derjenigen Leistungen beziehen, die für das Kerngeschäft eines Unternehmens besonders wichtig sind. Auch Änderungen der Ablauforganisation wie der Ausgleich periodisch wiederkehrender Spitzenbelastungen oder die Vermeidung von Doppelarbeiten können ebenso zur Ideenfindung beitragen wie der Versuch, Teilaufgaben sinnvoller auf einzelne Mitarbeiter zu verteilen.

Team: Schultz/ Becker	Untersuchte Einheit (UE): Sportabteilung Org. Kurzzeichen: SP 13 Leiter der UE: Müller	Datum: 16. 7. 88 Stichtag: 1. 1. 88	Untersuchungsumfang zum Stichtag (Mannjahre): 8,0	Seite: 1 von:	Takt: 1
-----------------------------	--	--	--	------------------	------------

I Leistungen strukturieren

Nr.	Leistungen („Output“, Endprodukte)	Mengen- angaben	Personal- aufwand Monat	Andere bedeu- tende Kosten (TDM/Jahr)	Leistungsnutzen (Abteilungen)
A	Mitwirkung an Systemgesprächen				
1	Planung von Systemgesprächen				
a)	Vorplanungen	50	0,6		PS 1
b)	Festlegung von endgültigen Plänen	10	0,4		PS 13
2	Vorbereitung von Systemgesprächen				
a)	Abstimmung des Plans mit allen Beteiligten	70	1,2	10	PS 12
b)	Organisation, Raumbeschaffung, Versendung der Unterlagen	10	0,5		PS 13
3	Teilnahme an Systemgesprächen				
a)	Präsentation der in PS 1 erarbeiteten Unterlagen	10	0,8		PS 12
b)	Zuhören/Mitschreiben bei den Vorträgen der übrigen Abteilungen	10	0,8		PS 1
4	Auswertung von Systemgesprächen				
a)	Überarbeitung der eigenen Unterlagen	10	0,5		PS 1
b)	Erstellung eines Protokolls für alle Teilnehmer	30 S	0,8		PS 13
B	Angebotsbearbeitung				
1	Einholen von Angeboten	400	1,5		PB 1
2	Vergleich von Angeboten: Vorbereitung der Auftragsvergabe	35	0,9		PB 1
	Summe / Übertrag		8,0	10	

Abb. 79: Leistungsstrukturierung (nach McKinsey Inc.)

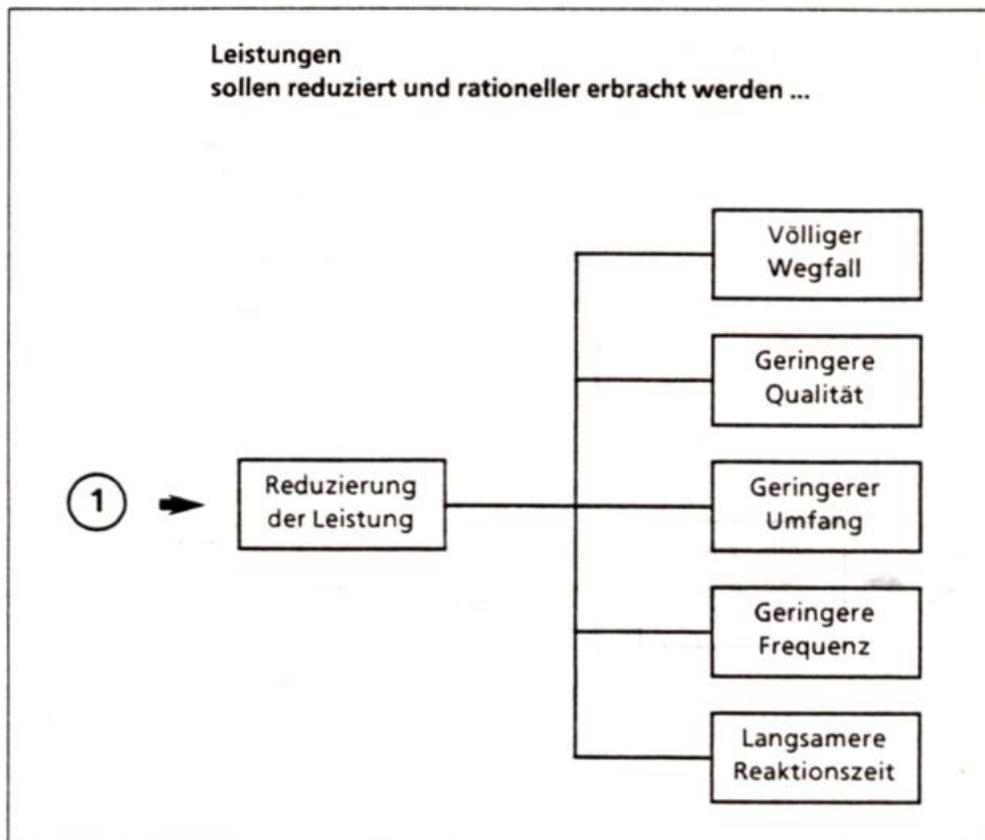


Abb. 81a: Möglichkeiten der Leistungsreduzierung

Einsparungsideen können sich grundsätzlich auf die **Reduzierung einer Leistung** oder auf eine **rationellere Leistungserbringung** beziehen. Abb. 81a und Abb. 81b zeigen in diesem Zusammenhang, welche Ansatzpunkte hier denkbar sind.

Einsparungsideen sind grundsätzlich auf ihre Realisierbarkeit hin zu **bewerten**. Dabei wird in Abstimmung mit dem Lenkungsausschuß und anderen Mitgliedern der Unternehmensleitung kritisch zu prüfen sein, auf welche Leistungen tatsächlich verzichtet werden kann und welche Einsparungsideen z. B. im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Investitionsanalysen einer Verbesserung des status quo entsprechen. Insofern ist auch festzustellen, welche Einsparungsideen sofort umsetzbar sind oder statt dessen noch einer weiteren Überprüfung bedürfen oder als nicht geeignet, weil unwirtschaftlich oder sonst als nicht durchführbar zurückzustellen sind.

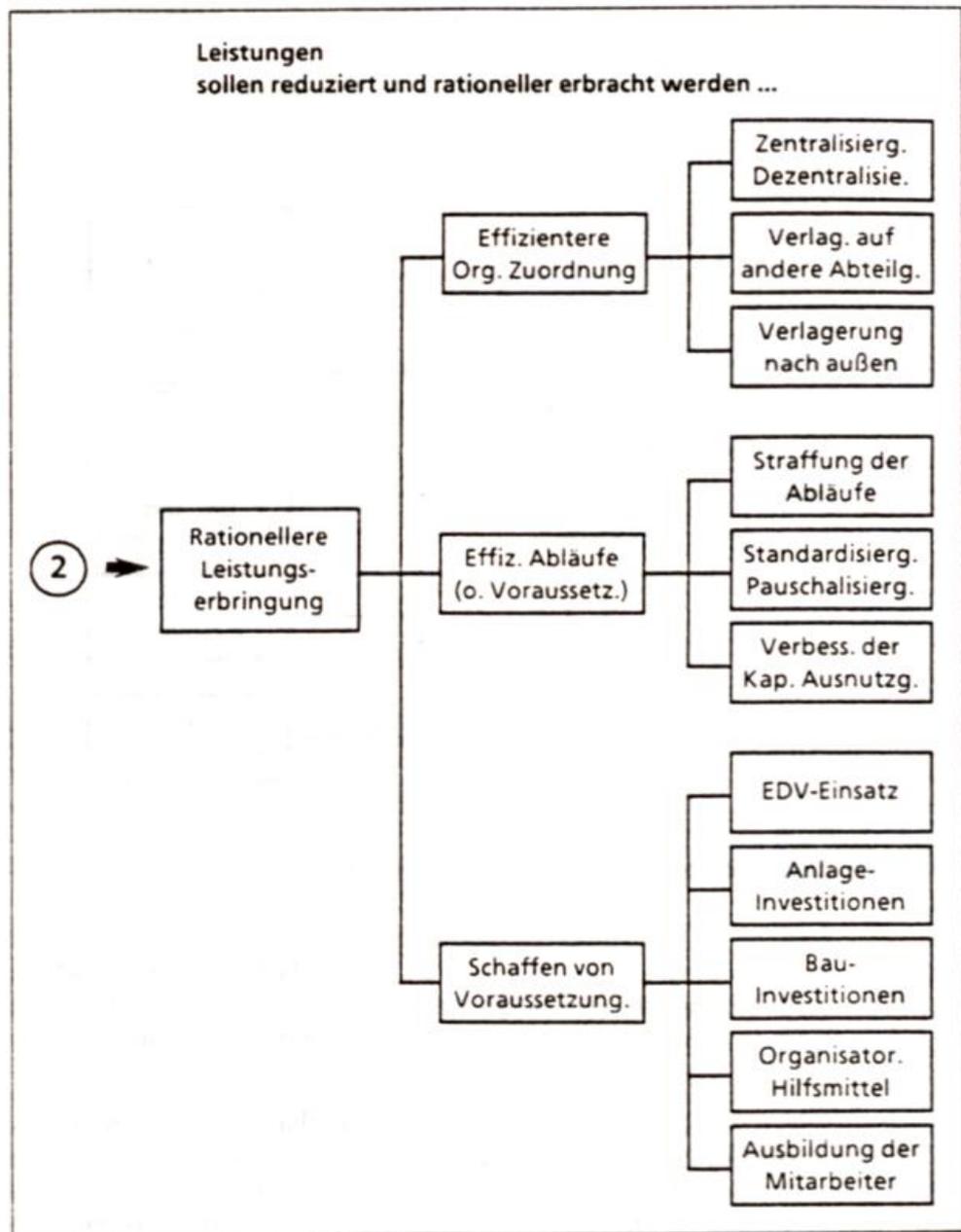


Abb. 81b: Möglichkeiten einer rationelleren Leistungserbringung

STRUKTURANALYSE 1985				
UNTERSUCHTE EINHEIT: MAT. WIRTSCHAFT				
ORG. KURZZEICHEN: (EK MZ AM RD) = MW				
LEITER DER UE : -/07.01.86				
TEAM :	STICHTAG	: 31.10.85		
	PERSONEN AM STICHTAG	: 11.0		
	UNTERSUCHUNGSUMFANG	: 10.13		
(2) EINSPARUNGSIDEEN ENTWICKELN				
LEISTG. NR.	I REDUKTIONS-/RATIONALISIERUNGIDEEN	I JETZT I AUFW.	I NETTO I RFD. I TOFF I ART	
M 149	I PC-LOESUNG ZUSAMMENFASSUNG	I 0.05	I 0.05	I B1
M 151-2	I ENTFAELLT DURCH ZEITERFASSUNGSSYSTEM	I 0.01	I 0.01	I A
M 160	I VORBEREITUNGEN EXAKT ORGANISIEREN (STUECKLISTE, PC)	I 0.02	I 0.01	I A
M 181-3	I REORGANISATION, RECHTZEITIGE VORARBEIT (ZEITLUECKEN FUELLEN) EINSATZ GEEIGNETEN PERSONALS	I 0.10	I 0.08	I A
M 191-3	I WENIGER KONTROLLEN, KEINE ZUSAETZLICHEN REINSCHRIFTEN	I 0.11	I 0.08	I A
M 201	I ENTFAELLT, KANN EK ERLEDIGEN	I 0.03	I 0.03	I A
M 202	I ENTFAELLT NACH ABSTIMMUNG MIT EK (JETZT PARALLEL IM EK)	I 0.01	I 0.01	I A
M 213-4	I PC-LOESUNG REINSCHRIFT ENTFAELLT (UEBERTRAGUNGSFEHLER)	I 0.04	I 0.03	I R1
M 223	I ENTFAELLT (WIRD DURCH DDS ABGEDECKT)	I 0.14	I 0.14	I R1
M 224	I ENTFAELLT (WIRD DURCH DDS ABGEDECKT) (VORAUSSETZUNGEN WERDEN DURCH BWC GEPRUEFT)	I 0.04	I 0.04	I R1
M 251-3	I PC-LOESUNG DRUCK INV.-ANERKENNTNIS	I 0.07	I 0.02	I R1
M 262	I KEINE BEARBEITUNG ERFORDERLICH	I 0.05	I 0.05	I A
M 280	I ENTFAELLT, WENN EK UND MZ AUF EINER RAEUMLICHEN EBENE	I 0.09	I 0.09	I R1
L 102	I REORGANISATION, RECHTZEITIGE VORARBEIT	I 0.51	I 0.24	I A
L 104	I REORGANISATION, RATIONELLER ARBEITSABLAUF	I 0.13	I 0.07	I A
L 106-8	I VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.14	I 0.14	I R1
L 110	I VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.06	I 0.06	I R1
L 112	I VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.02	I 0.02	I R1
L 121-2	I REORGANISATION	I 0.10	I 0.05	I A
L 125	I ANGEGEBENE ZEIT UNGLAUBWUERDIG (SIEHE #L 142)	I 0.05	I 0.02	I A
L 126-7	I DURCH REORGANISATION DER LAGERORTE KUERZERE WEGE	I 0.36	I 0.16	I A
L 141	I VERLAGERN NACH #A 120 (WAEHREND PAUSEN)	I 0.06	I 0.06	I R1
L 146-8	I REORGANISATION	I 0.09	I 0.04	I A
R 106	I HALBTAGSARBEIT (GEGFALLS = 0 WENN 24000-ER ANLG. STOP)	I 0.63	I 0.13	I R1
M + L	I REORGANISATION DER FESTPLATZVERSORGUNG	I 2.24	I 1.67	I R1
I		I 6.61	I 4.03	I
A - IDEEN = 1.10		I	I	I
B1 - IDEEN = 2.25		I	I	I
B2 - IDEEN = 0.08		I	I	I
ZIEL = 40 %		I	I 4.03	I 0.40

Abb. 82: PC-Auswertung einer GWA-Analyse

Während man sich bei manchen Gemeinkostenwertanalysen sehr stark auf den Ideenreichtum des Leiters einer Untersuchung verläßt und ein einfaches, aber wirkungsvolles Motivations- und Sanktionssystem incl. diverser gruppenspezifischer Mechanismen dafür sorgt, daß hinreichend viele Umstrukturierungsvorschläge entwickelt werden, ist bei ähnlichen Verfahren anderer Beratungsunternehmen die strukturierende Wirkung des Beraters größer. Darüber hinaus ist die EDV-Unterstützung, etwa unter Verwendung eines Personal Computers, bei anderen Verfahren erheblicher, läßt sich aber ohne größeren Aufwand grundsätzlich in alle Verfahren integrieren (vgl. Abb. 82).

Verschiedene GWA-Methoden legen z. B. im Rahmen der Leistungserfassung einen größeren Wert auf die Erstellung eines systematischen Funktionskatalogs. Als Zeitraum sind vier Wochen vorgesehen. Insofern besteht bei der GWA-Analyse von Plaut eine stärkere Ähnlichkeit zur Wert-Analyse nach DIN 69910. So wird zwischen folgenden Funktionsarten unterschieden:

- A-Funktion Hauptfunktion des Unternehmens,
- B-Funktion Nebenfunktion des Unternehmens,
- C-Funktion Hauptfunktion des Arbeitsplatzes,
- D-Funktion Nebenfunktion des Arbeitsplatzes.

Auch die Funktionswertanalyse (FWA) betont diese Aspekte in besonderem Maße. Sie geht von dem Grundsatz aus, daß sich Aufgaben in Funktionen gliedern und wiederum aus Einzeltätigkeiten zusammensetzen. Dabei wird der Wert einer Funktion bestimmt durch Art und Umfang der eingesetzten Ressourcen sowie durch die Höhe der Kosten pro Mengeneinheit. Typisch für die Vorgehensweise scheint hierbei zu sein, daß im Anschluß an eine **Situationsanalyse**, bei der Problemschwerpunkte und Lösungsprioritäten erkannt werden sollen, sich die Durchführung von **Einzel-** und **Gruppenbefragungen** anschließt, um sodann eine EDV-gestützte Verarbeitung und Dokumentation der erhobenen Daten und Informationen vorzunehmen.

Für die **Zeitaufschreibung** bzw. für die zeitliche Erfassung der Leistungen pro Untersuchungseinsatz werden je nach Methode unterschiedliche Zeiträume veranschlagt. Sie beträgt ca. eine bis vier Wochen, erstreckt sich dann aber auch wie bei der Funktionswertanalyse jeweils über alle Untersuchungsbereiche. Bezüglich der Analyse der Ergebnisse und der Erarbeitung rationellerer Alternativen gleichen sich alle Verfahren hinsichtlich des Einsatzes von Kreativitätsmethoden und Wirtschaftlichkeitsberechnungen (vgl. Abb. 81 a und 81 b).

Bei einer ziemlichen Übereinstimmung in der grundsätzlichen Methodik (Erfassung von Leistungen, Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, Entwicklung von Vorschlägen zur besseren Nutzung von Leistungen im Sinne von Kostensenkung oder Leistungssteigerung bei gegebenen Kosten) ergeben sich also

doch diverse Unterschiede zwischen den Angeboten verschiedener Beratungsgesellschaften. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- **Zeitraum** der Untersuchung,
- Umfang und Intensität vorbereitender **Analysen**,
- **Integration der Analyseergebnisse** in weitere Überlegungen zur Organisations-, Führungs- und Personalstruktur, zu Systemen und Strategien,
- Ausmaß der **Mitwirkung und Verantwortung** der von der Untersuchung betroffenen Führungskräfte bzw. ihrer Mitarbeiter,
- die angewandte **Erhebungsmethode** (Fragebogen, Interviews oder Selbstaufschreibung),
- das Ausmaß der **EDV-Unterstützung** bei der Erhebung, Verdichtung und Auswertung der Daten und Informationen. Hier haben sich durch die zunehmende Verbreitung von Personal Computern (PC's) Verlagerungen weg von der EDV auf Großanlagen ergeben.

Gemeinsamkeiten bestehen weitgehend in der Auswahl der zu untersuchenden Organisationseinheiten und in der formalen Projektorganisation, wobei sich allerdings im Ausmaß der Kompetenzverteilung zwischen Lenkungs- oder Steuerungsausschuß, Unternehmensleitung, Führungskräften, Unternehmensberatern und unterstützenden Teammitgliedern aus dem jeweiligen Unternehmen wiederum Abweichungen ergeben können. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, daß die Entwicklung von Vorschlägen zur Leistungsänderung als **kreativer Prozeß** anzusehen ist, der nicht alleine von einem Beratungsunternehmen bestritten werden kann. Sicherlich ist hier die Erfahrung aus ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen und die genaue Kenntnis der jeweiligen Methode sehr wesentlich für den Untersuchungserfolg, entscheidend ist aber auch die Mitwirkung und die Akzeptanz der betroffenen Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter. Nicht zuletzt im Hinblick auf die Realisierung der beschlossenen Maßnahmen ist auch eine frühe Mitwirkung der Betriebsräte erforderlich, die nicht zuletzt im Hinblick auf eine spätere Umsetzbarkeit, wann immer es möglich ist, sich nicht nur rein formalistisch an den zum Teil unklaren Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes orientieren sollte. Dies setzt jedoch auch die entsprechende Einsicht der Arbeitnehmervertreter voraus.

Gemeinkostenwertanalysen lassen sich somit nur dann erfolgreich durchführen, wenn man sie nicht vorwiegend technokratisch begreift. Werden sie rechtzeitig vorgenommen und nicht primär unter dem Druck nicht mehr aufzuschiebender Rationalisierungs- und Personalabbauzwänge, lassen sie sich ohne weiteres in moderne Konzepte der kooperativen Führung integrieren und auch als Ansatzpunkt zur **Organisationsentwicklung (OE)** begreifen. Diese Aspekte werden im nächsten Kapitel dieses Buches zu behandeln sein.

Gemeinkostenwertanalysen können im Rahmen des Controllings bestimmter Funktionsbereiche auch durchaus **unternehmensintern** in Verbindung mit Organisations- und Personalabteilung durchgeführt werden. Entscheidend dürfte hierbei jedoch sein, daß ein entsprechendes Kostenbewußtsein vorhanden ist und die Bereitschaft, überkommene Strukturen in Frage zu stellen. Gerade weil dies oft eben nicht der Fall ist, werden Berater engagiert, um offensichtlich vorhandene Blockaden zu überwinden.

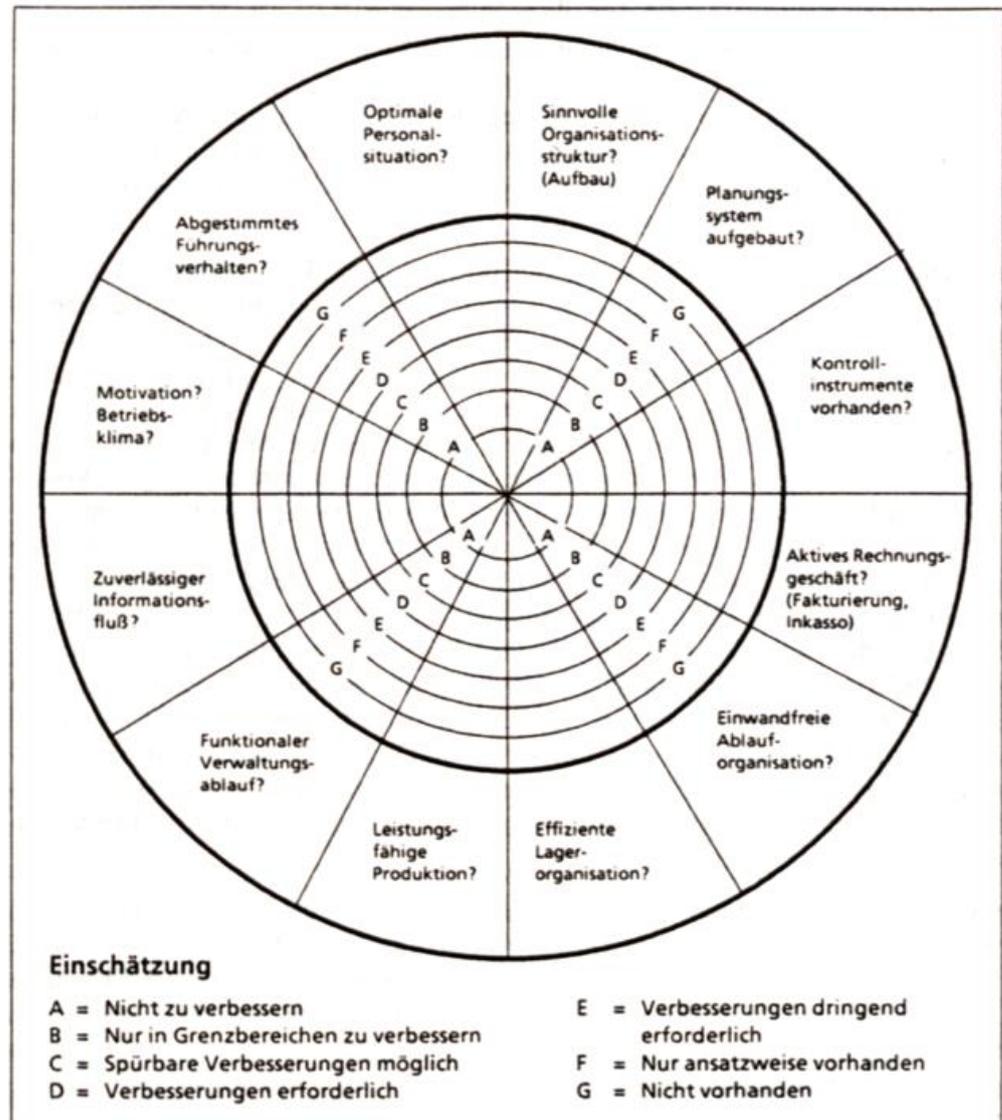


Abb. 83: Ermittlung potentieller Ansatzpunkte zur Kostenanalyse

	Auswertung		Name: _____ Funktion: _____		Gesamtbewertung Potentialogramm:	
	Bemerkungen des Interviewten	Bemerkungen des Interviewers			Verbesserungs- vorschläge	
<p>Zuverlässiger Informationsfluß?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Werden in festen Zeitabständen Besprechungen der Abteilungsleiter durchgeführt? 2. Werden Besprechungen mit allen Mitarbeitern des Unternehmens bzw. einzelner Abteilungen in festen Zeitabständen durchgeführt? 3. Gibt es eine — alle aktuellen Daten umfassende — Informationswand für Ihre Mitarbeiter? 4. Ist klar festgelegt, welche Informationen nach welcher Zeit spätestens dem zuständigen Bereichsleiter weitergegeben sein müssen? 5. Wird diese Informationsweitergabe durch entsprechende Formulare unterstützt bzw. erleichtert? 6. Haben Sie mit Ihrem Vorgesetzten Informationen festgelegt, die Sie regelmäßig weitergeben? 7. Erhalten Sie regelmäßige Informationen über kurzfristige Ziele bzw. Vorgaben für Ihren Bereich? 8. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Informationspflicht für alle Mitarbeiter bzgl. Marktentwicklungen und Wettbewerbsaktivitäten? 9. Erfährt derjenige, der eine Information weitergeben hat, auch, was mit der Information geschieht? 						

Abb. 84: Checkliste zur Überprüfung des Informationsflusses

Ein möglicher Ansatz zur Problemanalyse liegt in einem regelmäßigen **Check-up typischer Problemfelder** (vgl. Abb. 83), der mit einer Einschätzung verbunden ist, die von A = nicht zu verbessern bis zu G = nicht vorhanden reicht. Als Methode bieten sich Check-lists (vgl. als Ausschnitt Abb. 84), Dokumenten-Analysen und Interviews ebenso an wie Arbeitsbesprechungen (Confrontation-meetings), auf denen typische Schwachstellen ermittelt und analysiert werden. In vielen Fällen werden Leistungsanalysen und Belegfluß-Ablauf-Analysen (vgl. Abb. 85) erforderlich sein, um eine exaktere Analyse der Problemstellung vornehmen zu können.

Insgesamt sollte eine GWA, deren Ergebnis in personeller Hinsicht in Abb. 86 dargestellt ist, nicht der einmaligen Gemeinkostensenkung dienen, sondern zugleich die Bereiche

- Kostensenkung,
- Effizienzsteigerung,
- Organisationsentwicklung,
- Ressourcenoptimierung

umfassen. Zugleich sollte sie dazu dienen, Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse transparent zu machen und Entscheidungsdaten für die Personalentwicklung, Personaleinsatzsteuerung und Kostenkontrolle zu liefern.

Bereich Kostenstelle Büro		Ist- stand per 30.9. 1982	feststehende Veränderung par 30.11.1982		Zwischen- summe	Struktur- veränderung	Rationalisierung (Massnahmen)			Soll- stand	Rationalisierung (Fristigkeiten)			
			Zugang	Abgang			Ablauf- organisa- tion	Aufgaben- reduk- tion	Pro- jekte		Summe	kurz 31.12. 1984	mittel 30.6. 1984	lang (nach 1.7. 1984
Zelle	Spalte	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Werbung	39	-	8	31	./.	16	7	-	8	7	7	-	-
2	Personalwesen und Allgemeine Dienste	10	-	-	10	+	12	-	-	18	4	4	-	-
3	Fertigungsbereich	25	-	2	23	+	4	0,5	6,5	20	7	7	-	-
4	Qualitätswesen	31	-	2	29	-	-	3	-	26	3	2	1	-
5	Einkauf	11	-	1	10	+	1	-	-	11	-	-	-	-
6														
7														
8														
	Summe	116	-	13	103	+	1	4,5	16,5	83	21	20	1	-

Abb. 86: Personelles Ergebnis einer GWA

4.4 Vermögenswertanalysen

Analog zur Analyse der Gemeinkosten läßt sich auch eine Analyse der Vermögenswerte, z. B. der Bestände des Umlauf- und Anlagevermögens, durchführen. Im Mittelpunkt dabei stehen Bestands- und Bewegungslisten der zu untersuchenden Vorräte, die zeitraum- bzw. stichtagsbezogen nach bestimmten Kriterien oder Sortierungen aufbereitet werden müssen.

Die Zielsetzung dieser Methode besteht in der Mobilisierung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens und der damit verbundenen Kapitalfreisetzung sowie in einer verstärkten Kontrolle der Kapitalintensität mit Hilfe eines entsprechenden Steuerungs- und Kontrollsystems.

Insofern ist nach Wegen zu suchen, um die Bestandsreichweite von **Vorräten** und **Forderungen** zu verringern (z. B. durch stärkere just-in-time-production¹⁷, die Revision von Zahlungskonditionen, die Straffung der Mahnpraxis) sowie das **Anlagevermögen** intensiver zu nutzen (etwa durch die Stilllegung von Anlagen und den Abbau von Reserveflächen).

Hinsichtlich Projektorganisation, Verfahrensablauf und Standard-Formularsystem bestehen große Übereinstimmungen zwischen Vermögenswertanalyse (VWA) und GWA. Als Phasen sind zu nennen:

- Vermögensstrukturierung,
- Ideenentwicklung,
- Ideenbewertung,
- Maßnahmenplanung.

Praxiserfahrungen zeigen, daß ein beträchtliches Senkungspotential des Vorratsvermögens in Höhe von ca. 20—25 % besteht, das innerhalb eines relativ kurzen Zeitraumes von ca. 1 1/2 Jahren umgesetzt werden kann.

Insgesamt spricht McKinsey von einem **Kernkostenkonzept**, das sich aus GWA und VWA sowie Programmen zur Produktivitäts- und Umsatzsteigerung (OPI und USP) zusammensetzt und alle in ihrem Teilbereich den Sinn haben, „die Initiative fachlich kompetenter Führungskräfte zu mobilisieren und zweckmäßig zu organisieren“,¹⁸ um zum Beispiel raschere **Markteinführungen** zu erreichen, unrentable **Kontrollen** abzubauen, bessere **Bilanzrelationen** zu erhalten und einen Wildwuchs beim Aufbau von Funktionen abzubauen.¹⁹ Einen ähnlich umfassenden Ansatz verspricht das Zero-Base-Budgeting, das im nächsten Abschnitt vorzustellen ist.

4.5 Zero-Base-Budgeting

Zero-Base-Budgeting ist in seinem Kern ebenso wie die GWA eine Analyse- und Planungstechnik zur Gemeinkostensenkung und zum wirtschaftlicheren Einsatz

von Ressourcen in diesem Bereich. Mittlerweile gehen die Bemühungen dahin, die Integration zur klassischen strategischen Produktgruppenanalyse vorzunehmen. Nach Meyer-Piening besteht das Zero-Base-Budgeting aus folgenden Phasen und Stufen:²⁰

Phase I: Analyse und Planung

Stufe 1: Abgrenzung des Untersuchungsbereichs

In der ersten Stufe erfolgt die Abstimmung mit dem verantwortlichen Management über den Untersuchungsumfang, die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs und die strategische Produktgruppen-Analyse sowie die Team-Auswahl und die Team-Ausbildung.

Stufe 2: Funktionsanalyse

In der zweiten Stufe erfolgt eine sorgfältige Ist-Analyse der derzeit vorhandenen Ziele, Leistungen und Aktivitäten, wobei gleichzeitig festgelegt wird, was die Leistungen kosten und wer der Empfänger der Leistungen ist.

Stufe 3: Brainstorming

Diese Stufe der ZBB-Analyse ist dem kritischen Durchdenken sämtlicher Funktionen in allen Entscheidungseinheiten vorbehalten. Bei dieser Stufe kommt der Null-Basis-Gedanke besonders deutlich zum Ausdruck. Es werden alle Funktionen noch einmal so kritisch durchdacht, als wenn das Unternehmen „auf der grünen Wiese“ neu erstellt werden sollte.

Stufe 4: Bildung von Leistungsniveaus

Unter Leistungsniveaus verstehen wir die Summe der Arbeitsergebnisse einer Entscheidungseinheit, die nach Menge und Qualität der Arbeitsergebnisse, nach Häufigkeit und Pünktlichkeit voneinander unterschieden werden können. Da eine Entscheidungseinheit eine Summe von einzelnen Teilaktivitäten und Leistungen enthält, ist es daher die wichtigste Aufgabe, die einzelnen Arbeitsergebnisse und Leistungen zu einer entscheidbaren Vorlage zu verdichten.

Stufe 5: Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen

Unwirtschaftlichkeiten in Unternehmen bestehen nicht nur in Leistungen und Arbeitsergebnissen, die in dem Ausmaß oder in der Form nicht mehr gebraucht werden, sondern häufig auch in unzweckmäßigen Arbeitsabläufen, Arbeitshilfsmitteln und Systemen.

Stufe 6: Rangordnung

Die Rangordnung der Entscheidungspakete bedeutet das Setzen von Prioritäten über die gesamte Organisation. Die Rangordnung beginnt auf der untersten Führungsebene in allen Bereichen des Unternehmens weitgehend parallel, indem sämtliche Entscheidungspakete, die einer Abteilung zugeordnet sind, in eine lückenlose Prioritätenliste eingeordnet werden. Alle Verantwortlichen der Entscheidungseinheiten ordnen gemeinsam mit ihrem vorgesetzten Abteilungsleiter die Entscheidungsvorlagen zu einer Folge, in der das wichtigste Entscheidungspaket an erster Stelle genannt wird und das relativ unwichtigste an letzter Stelle. Eine geeignete EDV-Software unterstützt den Prozeß.

Stufe 7: Budgetschnitt

Je nachdem ob ein **einheitlicher** oder **nach Bereichen gesonderter Rangordnungs-Prozeß** durchgeführt worden ist, ist nun die wichtigste Aufgabe für die obere Führungsebene, einen angemessenen Budgetschnitt zu ziehen. Das heißt, für jeden Bereich und für das Unternehmen insgesamt muß man sich darüber klar werden, wieviel Mittel zur Verfügung gestellt werden können, um den Gemeinkostenbereich zu bezahlen (vgl. Abb. 87).

Phase II: Maßnahmenplanung**Stufe 1: Mitarbeiter-Information**

Nach Vollzug des Budgetschnitts durch die oberste Führungsebene des Unternehmens muß den Führungskräften und den verantwortlichen Mitarbeitern mitgeteilt werden, welche Veränderungen sich künftig ergeben. Diese Veränderungen können resultieren:

- aus dem Budgetschnitt,
- der Funktionsanalyse,
- den Verbesserungsvorschlägen oder
- aus veränderten Arbeitsabläufen.

Stufe 2: Einzelmaßnahmen

Diese Maßnahmen-Pakete enthalten auch die namentliche Benennung der betroffenen Mitarbeiter. Da bei jeder ZBB-Analyse in einigen Bereichen auch höhere Leistungsniveaus als die derzeit vorhandenen genehmigt wurden, muß auch das Anforderungsprofil der zusätzlich benötigten Mitarbeiter in den speziellen Bereichen erarbeitet werden. Nach den bisher vorliegenden Erfahrungen sind dies in der Regel die Bereiche Entwicklung, Konstruktion, Marketing, Verkauf, Unternehmensplanung und Controlling.

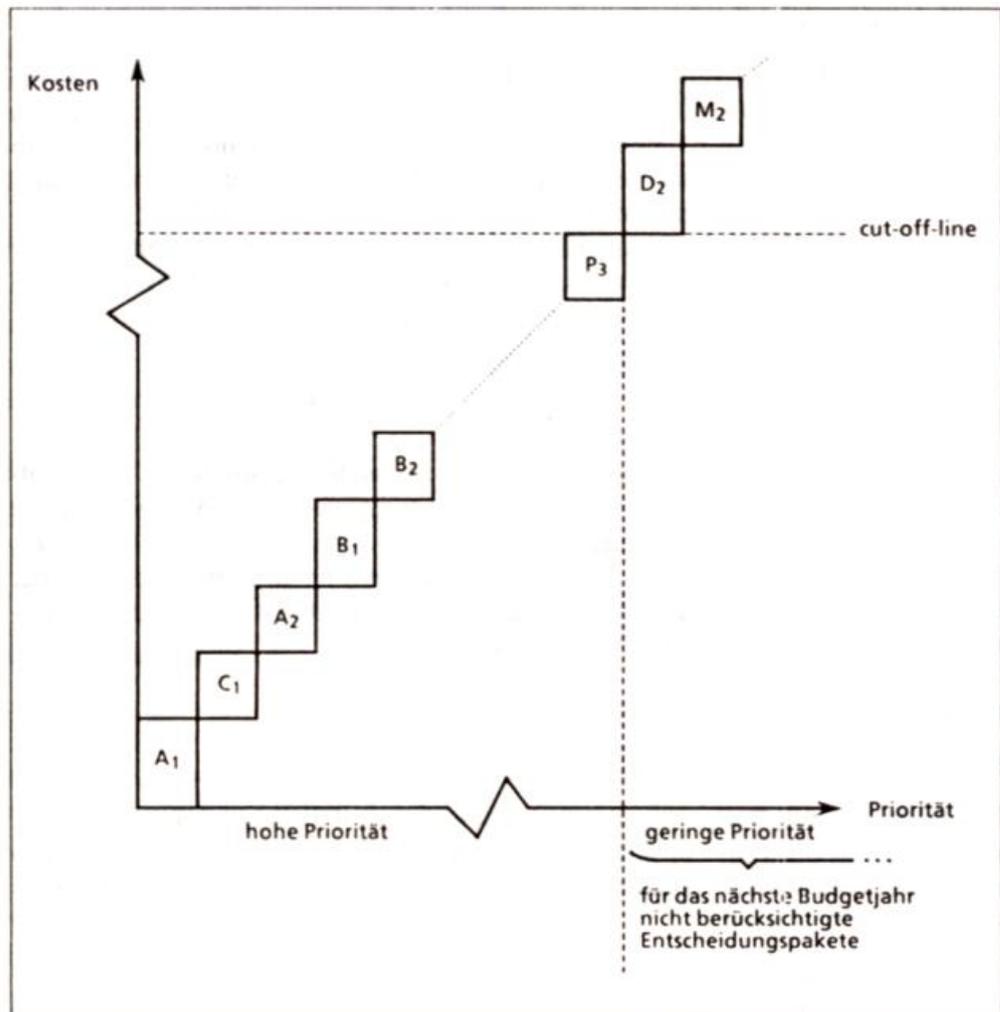


Abb. 87: Prioritätenliste für Entscheidungspakete und Budgetschnitt

Phase III: Gemeinkosten-Controlling

Jede ZBB-Analyse hat im Prinzip einen stichtagsbezogenen Ausgangspunkt. Die beschlossenen Maßnahmen erfordern jedoch in der Durchführung in der Regel viel Zeit, nämlich zwischen 1 und 2 Jahren. Während dieser Periode verändert sich das Unternehmen naturgemäß, und man muß sich davor hüten, an den stichtagsbezogenen Entscheidungen unbeirrbar festzuhalten. Es besteht auch die Gefahr, daß unter Hinweis auf die sich ändernden Randbedingungen die Realisierung der beschlossenen Maßnahmen hinausgezögert bzw. gar verhindert werden.

Insofern hat es sich als zweckmäßig erwiesen, ein ZBB-Controlling-System zu installieren, das an der bereits besprochenen Funktionsanalyse ansetzt. Dort sind die jeweils zugehörigen Mengeneinheiten, auf die sich die Leistungen beziehen, festgehalten. Die nach Abschluß der ZBB-Analyse erfolgte Produktivitätssteigerung in den einzelnen Bereichen wird auf die zugehörigen Mengeneinheiten bezogen. Dadurch ergibt sich also ein Mengenstandard vor und nach der ZBB-Analyse.

Zero-Base-Budgetierung hat mittlerweile eine breite internationale Verbreitung erfahren, wie auch diverse Erfahrungsberichte zeigen.²¹ Die Einsparungsmöglichkeiten liegen wie auch bei der GWA zwischen 10 und 20%. Allerdings erfordert ZBB eine intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen, ziemlich detailliert gegliederten Teilaufgaben. Darüber hinaus verweist Bühner auf folgende Probleme:²²

- Zero-Base-Budgetierung ist nicht zur kurzfristigen periodischen Planung geeignet, da Zeitaufwand und Kosten hoch sind.
- Aufgrund der ex ante Festlegung eines bestimmten Budgetvolumens kann es passieren, daß sehr wichtige Funktionen, die in der Rangordnung nicht ganz vorn stehen, nicht realisiert werden;
- Zero-Base-Budgetierung setzt voraus, daß die Mitarbeiter in der Lage sind, Verwaltungsaufgaben kritisch zu durchleuchten. Dies ist nur möglich, wenn vorher eine intensive Schulung erfolgt;
- Mitarbeiter, deren Leistungspakete nicht beachtet werden, sind oft so enttäuscht, daß sie bei künftigen Budgetierungsvorhaben nicht mehr bereit sind, mit vollem Engagement mitzuarbeiten.

4.6 Auswirkungen auf die Personalbemessung

Die dargestellten Effizienzprogramme sollten stets in Verbindung mit strategischen Überlegungen, auch im Hinblick auf die Veränderung von Funktionen und Abläufen gesehen werden. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter, die an sie gestellten Anforderungen und die Auswirkungen auf das Führungsverhalten zu beachten.

Effizienzprogramme der dargestellten Art bilden auch eine wichtige Grundlage zur Personalbemessung bzw. zur Personalbedarfsermittlung. Dabei stehen allgemeine Aspekte der Organisationsgestaltung sowie der Arbeits- und Ablaufgestaltung in einem engen Zusammenhang zur Anforderungsermittlung sowie zur Vorgabe von Leistungszielen und zu räumlichen und zeitlichen Aspekten.

Außer den bereits vorgestellten Verfahren gibt es Personalbemessungsmethoden von REFA und MTM. Nach der Analyse des Ist-Zustandes und darauf aufbauenden Überlegungen zur Verbesserung organisationsbedingter Schwachstellen

werden Soll-Zeiten erfaßt. „Für deren Ermittlung eignen sich . . . z. B. die REFA-Zeitaufnahme, die MTM-Soll-Zeitbestimmung und die bereits früher in diesem Kapitel erwähnten Erhebungstechniken.“²³

Als weitere Verfahren sind zu nennen:

- die Kapazitätsermittlung mit Hilfe der Kennzahlenwertmethode auf Zeitbasis und
- das Frequensor-Verfahren zur Ermittlung von Produktivitätskennziffern, das auf dem Multimomentverfahren aufbaut.²⁴

Voraussetzung zur sinnvollen Anwendung dieser Verfahren ist ihre ausreichende Erprobung insbesondere dann, wenn den ermittelten Kennziffern eine wichtige Planungs- und Steuerungsfunktion beigemessen wird. Darüber hinaus ist u. U. die Kombination mehrerer Verfahren empfehlenswert, z. B. im Hinblick auf die Wertanalyse nach DIN 69910 sowie die analytische Stellenbedarfsermittlung und Arbeitsbewertung.²⁵

Mindestens genau so wichtig dürfte es sein, wenn die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter diese Methoden akzeptieren und angemessen mit ihnen umgegangen wird. Flexible Organisationsstrukturen und effiziente Aufgabenerfüllung bedürfen deshalb einer zeitgemäßen Führung. Dieser Aspekt soll im nächsten Kapitel näher behandelt werden.