

Zur Wirtschaftlichkeit von Reorganisationsmaßnahmen – Vorschläge für eine erweiterte Betrachtungsperspektive

Bonn - 14.10.2008

Input Consulting GmbH
Theodor-Heuss-Str. 2
70174 Stuttgart
0711-2624080
www.input-consulting.com

Problemlage und Ziele

■ Problemlage

- Zahlreiche AG-Konzepte für Reorganisationsmaßnahmen
 - z.B. Standortzentralisierungen) im Bereich GHS, u.a. Personalservice Telekom (PST); Rechnungswesen, Controlling und IT-Systeme (RCI)
- Begründung der AG-Konzepte durch „objektive“ Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen
- Begrenzte Argumentationsmöglichkeiten von Interessenvertretungen

■ Ziele

- Ergänzung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen um AG-seitig nicht berücksichtigte Positionen
- Infragestellung der Aussagequalität der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen des AG
- Fundierung und Systematisierung beschäftigtenorientierter Betrachtungsansätze
- Infragestellung der AG-Konzepte für Reorganisationsmaßnahmen

EWB – der Anspruch

- Ausgangspunkt:
Kritik an der „Dominanz eines eng angelegten Verständnisses von Wirtschaftlichkeit“ (Reichwald u.a. 1996)
- Methode:
Erweiterung – nicht: Verdrängung – klassischer Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen um bislang nicht berücksichtigte Bewertungsfaktoren
- Anspruch:
 - Gleichwertige wissenschaftliche Qualität
 - Realitätsgerechtere Analysen und Prognosen
- Relativierung:
„Es gibt keine allgemeingültige Wirtschaftlichkeit“ (Reichwald u.a. 1996), es kommt jeweils auf den (Interessen-) Standpunkt an ...

EWB – die Erweiterungshorizonte

- Reichweite
 - zeitlich – über kurze Fristen hinaus („nachhaltig“)
 - organisatorisch – über unmittelbar betroffene Einheit hinaus („ganzheitlich“)
 - perspektivisch – über Unternehmenssicht im engeren Sinne hinaus („stakeholderorientiert“)
- Kriterien
 - auch indirekt monetär quantifizierbare Effekte
 - auch nicht monetär quantifizierbare Effekte
- Akteurskonstellation
 - interdisziplinär, beteiligungsorientiert, kooperativ
- Methodik
 - finanzanalytische Wirtschaftlichkeitsrechnung plus Nutzwertanalyse

(E)WB – einige Herausforderungen

- Zielbildung
 - Zieldimensionen
 - unternehmensorientierte
 - beschäftigtenorientierte
 - gesellschaftsorientierte ...
 - Zielhierarchie
- Kriterienauswahl
 - Vollständigkeit, Überschneidungsfreiheit
 - Zuordnung
 - Zieldimensionen
 - Betrachtungsebenen
 - Gewichtung
 - Operationalisierung, Messung
- Vergleichsbasis
- Prognosequalität
- Transparenz, Nachvollziehbarkeit

Mögliche Bewertungsziele

- Dominierende Bewertungsperspektive:
Wirtschaftliches Interesse des Unternehmens
- Oberziel:
Maximaler Beitrag zur nachhaltigen
Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns
- Unterziele:
 - ➔ Wirtschaftlichkeit (im engeren Sinne)
 - ➔ Nutzen für die Kunden (auch interne Kunden)
 - ➔ Nutzen für die Beschäftigten
 - ➔ Akzeptanz in der Gesellschaft (auch als Arbeitgeber)
- Gewichtung der Ziele

Bewertungsebenen

- Bewertungsebenen:
 - zu reorganisierende Einheit im engeren Sinne
 - Kooperationsumfeld (vor- und nachgelagerte Bereiche)
 - Gesamtkonzern
 - Gesellschaft / Markt
- Fragestellungen:
 - Welche Effekte ergeben sich auf der jeweiligen Ebene?
 - Welche Verbundeffekte ergeben sich zusätzlich?

Bewertungskategorien

- Kosten- / Erlöseffekte („Vollkosten“)
 - einmalige Mehr- / Minderkosten bzw. -erlöse
 - laufende Mehr- / Minderkosten bzw. -erlöse
- Qualitäts- / Flexibilitäts- / Produktivitäts- / Zeiteffekte
- Humaneffekte
- Gesellschaftliche und Markt-Effekte

Bewertungskriterien

Kriteriensammlung

Bewertungsperspektive: ...
Fallkonstellation: ...

Bewertungskategorien	Denkbare Bewertungskriterien	Quantifizierbarkeit für UN: direkt monetär / indirekt monetär / nicht monetär	Effekt für UN: positiv / negativ	Bewertungs- / Wirkungsebenen: (1) Einheit (2) Kooperationsumfeld (3) Gesamtkonzern (4) Gesellschaft	Anmerkungen / Erläuterungen
Kosten- / Erlöseffekte einmalige Effekte					
Kosten- / Erlöseffekte laufende Effekte					
Qualitäts- / Flexibilitäts- / Produktivitäts- / Zeiteffekte					
Humaneffekte					
Gesellschaftliche Effekte					

Konstellation, Zeit, Szenario

- Klärung der zu bewertenden Fallkonstellation, z.B.
 - Standortverlagerung (von A nach B)
 - Standortzentralisierung (von n auf n-minus)
 - Outsourcing
 - Verschlechterung von Konditionen
 - ...und ggf. „Auflösung“ von kombinierten Konstellationen

- Festlegung der Bewertungszeiträume
 - 1 Jahr?
 - 3 Jahre?
 - 5 Jahre?

- Unterscheidung von Bewertungsszenarien
 - optimistisch?
 - realistisch?
 - pessimistisch?

Verfahrensschritte

- Schritt 1: Zielbildung
- Schritt 2: Kriteriensammlung
- Schritt 3: Operationalisierung, Festlegung Annahmen, Klärung Wirkungszusammenhänge, ggf. Verdichtung
- Schritt 4: Bewertung direkt monetärer Effekte
- Schritt 5: Differenzierung indirekt monetärer Effekte – in monetarisierbare und nicht-monetarisierbare
- Schritt 6: Bewertung monetarisierbarer Effekte
- Schritt 7: Bewertung nicht monetärer und nicht-monetarisierbarer Effekte
- Schritt 8: Aggregation zu Gesamtbewertung