

ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT

ZfB

8000 MUENCHEN 40

AMALIENSTR 77 79

HUEBER MAX UNI BUCHH 464410

LY 7459 E

Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler KG, Postfach 15 46, 6200 Wiesbaden 1
Postvertriebsstück - Gebühr bezahlt

ZfB

ZEITSCHRIFT
FÜR
BETRIEBSWIRTSCHAFT

49. Jahrgang 1979 – Nr. 7/Juli

Herausgeber:

Professor Dr. Dr. h.c. Erich Gutenberg, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität zu Köln
Professor Dr. Dr. h.c. Horst Albach, o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, Universität Bonn
Professor Dr. Hans E. Büschgen, Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Besondere der Banken, Universität zu Köln

Professor Dr. Karl-Heinz Forster, Wirtschaftsprüfer, Mitglied des Vorstandes der Treuarbeit Aktiengesellschaft, Frankfurt

Professor Dr. Dr. h.c. Edmund Heinen, Vorstand des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen, Universität München

Dr. Alfred Herrhausen, Mitglied des Vorstandes der Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Düsseldorf

Professor Dr. Herbert Jacob, Direktor des Seminars für Industriebetriebslehre und Organisation, Universität Hamburg

Dr. Anton Peisl, Mitglied des Vorstandes der Siemens Aktiengesellschaft, München

Professor Dr. Hermann Sabel, Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Erfstadt-Liblar

Dr. Dr. Helmut Sihler, Persönlich haftender geschäftsführender Gesellschafter, Henkel KGaA, Düsseldorf

Schriftleitung:

Professor Dr. Dr. h.c. Horst Albach, Waldstraße 49, 5300 Bonn 2, Fernsprecher (02221) 31 31 47.

Manuskripte sind in zwei Exemplaren an die Schriftleitung zu richten. Sie sollen Zusammenfassungen in deutscher und englischer Sprache enthalten. In mathematischen Formeln sollen die gebräuchlichen mathematischen Zeichen und nur lateinische und deutsche Buchstaben verwandt werden.

Die Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) erscheint monatlich zum Preis von 8,50 DM je Heft, Jahresabonnement 86,40 DM, Vorzugspreis für Studenten je Heft 5,20 DM, Jahresabonnement 62,40 DM. (Alle Preise enthalten 6,5 % Mehrwertsteuer). Abbestellungen sind sechs Wochen vor Halbjahreschluß (30. 6. und 31. 12. des Jahres) an den Verlag zu richten.

© 1979 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler KG, Taunusstraße 54, 6200 Wiesbaden 1, Postfach 1546.

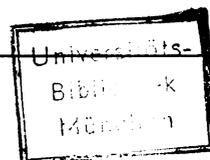
Jährlich können 1 bis 3 Sonderhefte hinzukommen. Jedes Sonderheft wird je nach Umfang berechnet und den Jahresabonnenten mit einem Nachlaß von 25 % des jeweils ermittelten Ladenpreises gegen gesonderte Rechnung als Drucksache geliefert. Bei Nichtgefallen kann das Sonderheft innerhalb einer Frist von drei Wochen an die Vertriebsfirma zurückgesandt werden.

Druck: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich/Westf.

Gültig ist Anzeigenpreisliste, Nr. 12. Anzeigen: Gustav A. Kolb. (Leitung), Monika Dannenberger (Stellvertr.)

Bestell-Nr. 93200 ISSN 0044 2372

K 1050



49. Jahrgang 1979 – Nr. 7/Juli

Inhaltsverzeichnis**ZfB-Aufsätze**

Die Ableitung variabler Abschreibungskosten aus Modellen zur Optimierung der Investitionsdauer <i>Prof. Dr. Peter Swoboda, Graz</i>	563
Ziele und Zielbeziehungen in der Unternehmung <i>Prof. Dr. Bernd Schiemenz, Marburg, und Dr. Lothar Seiwert, Düsseldorf</i>	581
Zur Formulierung und Lösung organisatorischer Entscheidungsprobleme <i>Prof. Dr. Günter Fandel, Hagen</i>	604

ZfB-Diskussionsforum

Thema: Institutionelle Probleme der Weiterbildung in der Betriebswirtschaftslehre	627
Weiterbildung als Aufgabe der Hochschule <i>Prof. Dr. Helmut Wagner, Münster</i>	629
Führungskräfteschulung an der Universität oder an interuniversitären bzw. überregionalen Fortbildungsinstitutionen <i>Dr. Alfred Herrhausen, Düsseldorf</i>	634
Weiterbildendes Studium – Auftrag und Chance der Hochschule <i>Dr. Michael Kochs, Augsburg</i>	640

ZfB-Enzyklopädie

Industrial Organization – Ein Überblick über die quantitative Forschung <i>Prof. Dr. Manfred Neumann, Nürnberg</i>	645
---	-----

(Fortsetzung nächste Seite)

An unsere Leser

Mit Heft 7 beginnen wir eine neue Rubrik in Ihrer ZfB: die ZfB-Enzyklopädie. Das positive Echo, das wir auf den Versuch erhalten haben, unseren Lesern Übersichtsartikel über den Stand der Betriebswirtschaftslehre auf einzelnen Stoffbereichen zu bieten (vgl. ZfB 4/79), hat die Herausgeber dazu bewogen, das ZfB-Repetitorium durch die ZfB-Enzyklopädie zu ersetzen. Sie soll in zweimonatiger Folge erscheinen und sowohl dem ehemaligen Hochschulabsolventen in der Praxis eine Weiterbildungsmöglichkeit geben als auch dem Studenten eine Orientierungshilfe in der Fülle der betriebswirtschaftlichen Literatur sein.

Die ZfB-Enzyklopädie wird mit einem Beitrag von Manfred Neumann über den Stand der Branchenstrukturlehre (Industrial Economics) eröffnet. Dieses Gebiet ist bisher weitgehend von Volkswirten bearbeitet worden, die von der globalen Betrachtung der Wirtschaft zur sektoralen Problemanalyse vorstoßen wollten. Für die empirisch orientierte Betriebswirtschaftslehre ist diese Entwicklung von großer Bedeutung.

Die Aufsätze dieses Heftes sind Problemen der Investitionstheorie und Organisationstheorie gewidmet.

Im ZfB-Diskussionsforum werden das Für und Wider der Weiterbildung in Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität erörtert. Ludwig Pack ist der Pionier der universitären Weiterbildung in Deutschland. Wir wollen ihm mit dieser Diskussion zwischen Wissenschaftlern und Praktikern über „Nutzen und Frommen universitärer Weiterbildung“ zu seinem fünfzigsten Geburtstag eine Freude machen.

Heft 8 wird zwei Beiträge zur Finanzierungstheorie und zwei Aufsätze zu Fragen der Unternehmensorganisation enthalten. Das ZfB-Diskussionsforum setzt sich mit der Unternehmensführung in gemeinwirtschaftlichen Betrieben auseinander und sucht die Frage zu ergründen: ist die Wiederentdeckung der gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit mehr als ein Mißverständnis der Lehre Schmalenbachs?

Inhaltsverzeichnis *(Fortsetzung)*

ZfB-Nachrichten

Tagung der European Academy for Advanced Research in Marketing 1979	661
Ecole des Affaires de Paris, Düsseldorf	661
<i>Profesor Dr. Dr. b.c. Erwin Grochla</i>	662

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Hans-Robert Hansen</i> : Wirtschaftsinformatik I (Dieter B. Pressmar)	663
<i>Karl Abraham</i> : Betriebspädagogik (Rolf Reppel)	664
<i>Raymond Vernon</i> : Storm over the Multinationals (Hermann Simon)	666

Neuerscheinungen	667
----------------------------	-----

ZfB-Dokumentation	669
-----------------------------	-----

49. Jahrgang 1979 – Nr. 8/August

Inhaltsverzeichnis**ZfB-Aufsätze**

Unternehmensorganisation und Datenverarbeitung – Sechs Thesen für den Vorstand <i>Dr. Anton Peisl, München</i>	673
Die Thesen von Modigliani und Miller unter Berücksichtigung von Ertrag- und Substanzsteuern <i>Prof. Dr. Horst Seelbach, Hamburg</i>	692
Liquidität von Finanztiteln als Integrierendes Konzept der Bankbetriebslehre <i>Prof. Dr. Hartmut Schmidt, Hamburg</i>	710
Die Organisationsstruktur von Investitionsentscheidungen in Unternehmungen <i>Dipl.-Kfm. Andreas Budde, Mannheim</i>	723

ZfB-Diskussionsforum

Thema: Gemeinwirtschaft als unternehmerische Zielsetzung	740
Gemeinwirtschaft als unternehmerische Zielsetzung <i>Werner Schulz, Hamburg</i>	743
Zur Theorie der gemeinwirtschaftlichen Betriebe in ihrer Entwicklung und ihrer heutigen Gestalt <i>Prof. Dr. Theo Thiemeyer, Bochum</i>	747
Zur Marketing-Politik gemeinwirtschaftlicher und erwerbswirtschaftlicher Unternehmen <i>Prof. Dr. Burkhardt Röper, Aachen</i>	753

(Fortsetzung nächste Seite)

An unsere Leser

Dieses Heft der ZfB behandelt ein besonders wichtiges Thema: Die verantwortliche Entscheidung der Unternehmensführung in Fragen der Datenverarbeitung. Die sechs Thesen, die Peisl formuliert, verdienen breite Beachtung.

Daß die Voraussetzung des vollkommenen Kapitalmarktes im Modigliani-Miller-Modell (MMM) nicht mehr gelte, wenn man Steuern einbezieht, war einer der zentralen Einwände gegen das MMM. Seelbach untersucht diese Frage unter Berücksichtigung der steuerlichen Gegebenheiten in der Bundesrepublik. Eine neue Konzeption für die Entwicklung einer einheitlichen Theorie des Bankbetriebs legt Schmidt vor. Budde zeigt die Verbindung von Organisation und Methodik der Entscheidungsvorbereitung bei Investitionen auf.

Das ZfB-Diskussionsforum behandelt eine methodologisch wie praktisch interessante Frage: Welche Bedeutung hat die Lehre von der gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit Schmalenbachs für die heutige Betriebswirtschaftslehre?

Heft 9 enthält einen grundlegenden Aufsatz zum gegenwärtigen Stand der Wirtschaftsprüfung, einen empirischen Beitrag über den Zusammenhang von betrieblicher Lohnpolitik und beruflicher Ausbildung im Betrieb sowie eine Kritik des Beitrages von Haller (ZfB 1978, S.935) über steuerrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung der Besteuerung von Scheingewinnen. Das ZfB-Diskussionsforum erörtert die Frage: Welche Aufgaben hat die Betriebswirtschaftslehre, auf die Gesetzgebung einzuwirken?

Inhaltsverzeichnis (Fortsetzung)

ZfB-Nachrichten

<i>Dr. Karlheinz Küting</i>	761
<i>Prof. Dr. Dieter Ordelheide</i>	762

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Siegmar Stöppler</i> (Hrsg.): Dynamische ökonomische Systeme (Karl-Heinz Fischer)	763
<i>Joachim Süchting</i> : Finanzmanagement (Horst Seelbach)	764

Neuerscheinungen	767
-------------------------------	-----

ZfB-Dokumentation	769
--------------------------------	-----

49. Jahrgang 1979 -- Nr. 9/September

Inhaltsverzeichnis

ZfB-Aufsätze

Die aktienrechtliche Pflichtprüfung – Erwartungen und Wirklichkeit <i>Prof. Dr. Günter Klein, Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf</i>	769
Betriebswirtschaftliche Probleme der Ausbildungspolitik in einem süd- afrikanischen Industriebetrieb <i>Prof. Dr. Arnt Spandau, Johannesburg</i>	791
Steuerrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer „Scheingewinn“- Besteuerung und ihre Folgen – Anmerkungen und Ergänzungen zum gleichnamigen Beitrag von Heinz Haller <i>Dr. Jürgen H. Bucher, München</i>	814

ZfB-Diskussionsforum

Thema: Betriebswirtschaftslehre und Gesetzgebung	823
Betriebswirtschaft und Gesetzgebung <i>Dr. Peter Kriependorf, Neuss</i>	824
Betriebswirtschaftliche Kostenberechnung als Entscheidungshilfe bei der Verabschiedung neuer Gesetze <i>Dr. Klaus Altfelder, Frankfurt</i>	830

ZfB-Enzyklopädie

Empirische Bilanzanalyse <i>Priv. Doz. Dr. Manfred Perlitz</i>	835
---	-----

ZfB-Nachrichten

<i>Dr. Wolf-Rüdiger Bretzke</i>	850
<i>Dr. Dieter Sadowski</i>	851

(Fortsetzung nächste Seite)

Dieses Heft enthält einen Aufsatz aus dem Gebiet „Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen“, der aus der Sicht des Praktikers und Hochschullehrers Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlußprüfung von Aktiengesellschaften erörtert und zu Reformvorschlägen Stellung nimmt. Der Beitrag von Spandau hat, von einem konkreten Fall ausgehend, allgemeine Bedeutung: er untersucht die optimale Kombination von Gehaltspolitik und Ausbildungspolitik im Unternehmen in Abhängigkeit von Lernrate und Fluktuationsverhalten der Mitarbeiter. Bucher unterzieht die Thesen von Heinz Haller (ZfB 11/1978) zur Scheingewinnbesteuerung einer kritischen Prüfung.

In der ZfB-Enzyklopädie gibt Perlitz einen Überblick über den Stand der empirischen Bilanzanalyse. Dieses Gebiet hat das Stadium einer intuitiven Auswahl von Bilanzkennzahlen und deren Vergleich überwunden und wendet statistische Methoden zur Prüfung der Aussagefähigkeit bestimmter Kennzahlen an. Im Mittelpunkt des Übersichtsaufsatzes von Perlitz stehen Arbeiten, die die Multiple Diskriminanzanalyse zur Prüfung der Prognosegenauigkeit von Bilanzkennzahlen anwenden.

Im ZfB-Diskussionsforum diskutieren wir die Bedeutung, die betriebswirtschaftliche Aussagen für die Gesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland haben. Viele Betriebswirte sind der Ansicht, daß betriebswirtschaftliche Erkenntnisse zu wenig Berücksichtigung finden, und streben daher stärkere Einflußmöglichkeiten von Betriebswirten auf das Gesetzgebungsverfahren an. Im ZfB-Diskussionsforum werden Sinn und Zweckmäßigkeit einer kollektiven Politikberatung in der Betriebswirtschaftslehre erörtert.

Heft 10 der ZfB enthält Beiträge zur Bankbetriebslehre, zur 4. EG-Richtlinie, einen Beitrag zur empirischen Marktforschung und einen Aufsatz zur Produktionstheorie von Dienstleistungsunternehmen. Im ZfB-Diskussionsforum werden wir die Probleme der Verlegung von Produktionsstätten ins Ausland behandeln.

Inhaltsverzeichnis *(Fortsetzung)*

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Kommission Rechnungswesen</i> : Reformvorschläge zur handelsrechtlichen Rechnungslegung und 4. EG-Richtlinie mit den Gesetzestexten (Michael Gaitanides)	852
<i>Claus Steinle</i> : Führung (Willi Stehle)	854
<i>Wolfgang Goetzke und Günter Sieben (Hrsg.)</i> : Risk Management (Jürgen Blankenburg)	855
Neuerscheinungen	857
ZfB-Dokumentation	859

49. Jahrgang 1979 – Nr. 10/Oktober

Inhaltsverzeichnis**ZfB-Aufsätze**

Potentialfaktoren als derivative Produktionsfaktoren der Dienstleistungsproduktion <i>Dr. Otto A. Altenburger, Wien</i>	863
Exploratorische LOGIT- und PROBIT-Analysen zur empirischen Identifikation von Determinanten der Exporttüchtigkeit von Unternehmen <i>Dr. Reinhard Moser und Prof. Dr. Edgar Topritzhofner, Wien</i>	873
Zur Problematik von latenten Steuern nach der 4. EG-Richtlinie <i>Dr. Jens E. Harms, Bonn, und Dr. Karlheinz Küting, Duisburg</i>	891
Strategische und taktische Wechselkursrisikokonzepte als Grundlage der Devisenkurssicherung <i>Dr. Rolf-Christian Wentz, Kelkheim-Fischbach</i>	906

ZfB-Diskussionsforum

Thema: Verlegung von Produktionsstätten ins Ausland

Gedanken zur Verlegung von Produktionsstätten in das kostengünstige Ausland <i>Gerd Seidensticker, Bielefeld</i>	933
Überlegungen und Erfahrungen zur Verlegung von Produktionsstätten ins Ausland – am Beispiel der deutschen Bekleidungsindustrie <i>Rolf Hoffmann, Mönchengladbach</i>	939
Zur Verlegung von Produktionsstätten ins Ausland <i>Prof. Dr. Horst Albach, Bonn</i>	945

(Fortsetzung nächste Seite)

An unsere Leser

Dieses Heft Ihrer ZfB ist Neuland in der Betriebswirtschaftslehre gewidmet. Eine Produktionstheorie der Dienstleistungsbetriebe hat sich noch nicht entfaltet: der Aufsatz von Altenburger liefert hierfür Bausteine. Über die Harmonisierung des Bilanzrechts ist in der Diskussion über die 4. und 7. EG-Richtlinie zwar viel Allgemeines und viel Grundsätzliches geschrieben worden; in dem Aufsatz von Harms und Küting wird ein Spezialproblem der Harmonisierung des Bilanzrechts aufgegriffen und systematisch analysiert. Das Augenmerk der Betriebswirtschaftslehre ist in den letzten Jahren verstärkt auf die weltweit tätige Unternehmung gerichtet worden. Besondere Schwierigkeiten bereitet die sachgerechte Berücksichtigung von Wechselkursrisiken. Wentz nimmt aus bankbetrieblicher Sicht zum Problem der Devisenkursicherung Stellung.

Problemen von weltweit tätigen Unternehmen ist auch das ZfB-Diskussions-Forum gewidmet.

Heft 11 der ZfB enthält einen Beitrag zur Investitionstheorie, einen Aufsatz aus dem Bereich des Industrial Organization, der sich mit der effizienten Struktur der Brauerei-Industrie beschäftigt, und eine Arbeit aus dem Bereich des Marketing.

Die ZfB Enzyklopädie wird die Theorie des Kapitalmarktes behandeln, also die Grundlagen, Erweiterungen und Anwendungsbereiche des Capital Asset Pricing Model (CAPM), innerhalb dessen in den letzten Jahren eine noch engere Verzahnung von Investitionstheorie und Finanzierungstheorie versucht wird.

Im ZfB-Diskussionsforum 11/79 werden wir das Problem der Arbeitszeitverkürzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht erörtern.

Inhaltsverzeichnis *(Fortsetzung)*

ZfB-Nachrichten

<i>Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla</i>	953
<i>Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Edmund Heinen</i>	953
<i>Priv. Doz. Dr. Arnold Hermanns</i>	953
<i>Dritte Konferenz über Multiple Criteria Decision Making (Joachim Reese)</i>	954

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Bruno Tietz: Marketing-Management (Uwe E. Neumann)</i>	955
<i>Helmut Schmalen: Marketing-Mix für neuartige Gebrauchsgüter (Franz Böcker)</i> . . .	956

Neuerscheinungen	959
-----------------------------------	-----

ZfB-Dokumentation	961
------------------------------------	-----

49. Jahrgang 1979 -- Nr. 11/November

Inhaltsverzeichnis**ZfB-Aufsätze**

Investitionsentscheidungen bei alternativen Kapitalkostenverläufen <i>Prof. Dr. Michael Bitz, Hagen</i>	965
Entscheidungsunterstützung für Marketingmanager <i>Prof. Dr. John D. C. Little, Cambridge, Mass.</i>	982
Untersuchungen zur langfristig effizienten Struktur der Brauereiindustrie <i>Dr. Jürgen Müller, Brighton, und Dr. Joachim Schwalbach, Berlin</i>	1008

ZfB-Diskussion-Forum

Thema: Arbeitszeitverkürzung	1022
Forcierte Rationalisierung durch Arbeitszeitverkürzung? – Zum arbeitsplatzschaffenden Effekt von Arbeitszeitverkürzungen <i>Dr. Dr. h. c. Klaus Kubn, Duisburg</i>	1022
Gesamtwirtschaftliche Aspekte der Arbeitszeitpolitik <i>Dr. Dieter Mertens, Nürnberg</i>	1027

ZfB-Enzyklopädie

Zur Theorie des Kapitalmarktes – Grundlagen, Erweiterungen und Anwendungsbe- reiche des Capital Asset Pricing Model (CAPM) <i>Prof. Dr. Bernd Rudolph, Frankfurt</i>	1034
--	------

(Fortsetzung nächste Seite)

Dieses Heft der ZfB behandelt in zwei Beiträgen die Theorie des Kapitalmarktes, einmal von der Investitionsseite her in dem Aufsatz von Bitz und zum anderen von der Finanzierungstheorie her in dem Beitrag von Rudolph zur ZfB-Enzyklopädie. Der Aufsatz von Little soll den Marketingmanager in der Praxis mit Überlegungen vertraut machen, die in den USA zur Bedeutung von wissenschaftlichen Modellen angestellt werden, die zur Vorbereitung von Entscheidungen im Marketing-Bereich der Unternehmen eingesetzt werden. Müller und Schwalbach liefern einen interessanten Beitrag zur Branchenbetriebswirtschaftslehre und knüpfen damit an den Übersichtsaufsatz von Neumann in ZfB 7/79 an.

Das ZfB-Diskussions-Forum ist Problemen der Arbeitszeitverkürzung gewidmet. Es beruht auf Beiträgen zu einer Podiumsdiskussion zwischen Dr. Kuhn, Dr. Mertens und Dr. Markmann (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB) im Rahmen eines USW-Symposiums in Stuttgart am 27. Mai 1979. Der Beitrag von Mertens ist in etwas erweiterter Form auch im Mitteilungsblatt des DGB-Ausschusses für Arbeitsstudien (Heft 2/79) erschienen.

Herr Professor Tietz macht den folgenden ergänzenden Hinweis zu seinem Beitrag „Zum Problem des Diskriminierungsverbots“ (ZfB 5/79): Bei den Unterzeichnern der „Gemeinsamen Erklärung“ in Fußnote 5 wurde der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e. V. vergessen. Der BGA gehört zu den Mitautoren der „Gemeinsamen Erklärung“.

In dem Beitrag von Seelbach (ZfB 8/79) sind auf S. 692 zwei Zeilen vertauscht worden. Die 6. und 7. Zeile des 2. Absatzes müssen lauten: „Körperschaftsteuer auf den Gesamtwert eines Unternehmens und dessen Kapitalkosten bei Fremdfinanzierung gemacht⁴, die sie später korrigieren mußten⁵. Die gefundenen“ – Der Verlag bittet, diese Panne zu entschuldigen.

Heft 12 der ZfB enthält zwei Beiträge, die sich mit dem Rechnungswesen des Unternehmens beschäftigen. Ein Aufsatz prüft Rationalisierungsmöglichkeiten im Verwaltungsbereich dieser Unternehmen. Zwei Beiträge nehmen kritisch zu der These von Sturm (ZfB 4/78) Stellung, daß Ertragsteuern die Struktur des Investitionsbudgets nicht beeinflussen.

Inhaltsverzeichnis (Fortsetzung)

ZfB-Nachrichten

<i>Prof. Dr. Fritz Scheuch</i>	1068
<i>Tagung „Betriebswirtschaftslehre und Streitkräfte“</i> in Nürnberg (Lothar Größl)	1068
<i>Prof. Dr. Ludwig Pack</i>	1069

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Erwin Grochla, Wolfgang Bauer, Herbert Fuchs, Helmut Lehmann, Wolfgang Vieweg:</i> Zeitvarianz betrieblicher Systeme (Franz Steffens)	1070
<i>Gösta B. Ihde:</i> Distributions-Logistik (Lothar Müller-Hagedorn)	1071
<i>Volker H. Peemöller:</i> Management Auditing (Bernd Geisen)	1072

Neuerscheinungen	1075
-----------------------------------	------

ZfB-Dokumentation	1077
------------------------------------	------

49. Jahrgang 1979 -- Nr. 12/Dezember

Inhaltsverzeichnis

ZfB-Aufsätze

Das Rechnungswesen der Unternehmen in kritischer Betrachtung des Abschlußprüfers	
<i>Prof. Dr. Friedrich Henzel, Frankfurt</i>	1079
Die Bilanz als Vergangenheits- oder Zukunftsrechnung	
<i>Dr. Gert Brüning, Göttingen</i>	1099
Zur Auswirkung von Preisänderungen auf den Unternehmenserfolg	
<i>Dr. Willi Koll, Bonn</i>	1126
Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem	
<i>Prof. Dr. Dr. habil. Arnold Picot, Hannover</i>	1145

ZfB-Diskussionsforum

Thema: Gewinnsteuern und Entscheidung bei Unsicherheit	1166
Der Einfluß einer homogenen Gewinnsteuer auf die unternehmerische Entscheidung bei Ungewißheit	
<i>Dipl.-Math. Roland Bürkle, Freiburg</i>	1166
Einige Bemerkungen zur Thematik ‚Gewinnbesteuerung und Investitionsverhalten bei Risiko‘	
<i>Dr. Alexander Magg, Wien</i>	1177
Entgegnung zu den Stellungnahmen von Roland Bürkle und Alexander Magg	
<i>Dr. Gernot Sturm, Klausdorf</i>	1182

ZfB-Nachrichten

<i>Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla</i>	1185
<i>Prof. Dr. Peter Mertens</i>	1185
<i>Dr. Walter A. Oechsler</i>	1185
<i>Dr. Karl Robl</i>	1186
Dritter Kongreß der European Accounting Association	1186
European Academy for Advanced Research in Marketing	1187
First European Conference on the Economics of Distributive Trade	1187
Seventh Annual Meeting of the European Finance Association	1187

(Fortsetzung nächste Seite)

An unsere Leser

Drei Aufsätze in diesem Heft sind dem Rechnungswesen gewidmet. Brüning prüft das Janusgesicht der Bilanz mit neuen Aspekten, Koll legt eine Analyse inflationsbereinigter Bilanzen vor und weist nach, wie stark sich die Scheingewinne auf die Unternehmensrentabilität auswirken, und Henzel, der am 3. Dezember dieses Jahres sein Goldenes Jubiläum in einer Feierstunde in der Frankfurter Universität feiern konnte, zeigt, wie der Wirtschaftsprüfer als „Hausarzt“ des Unternehmens die Entwicklungen der Rechnungslegungsvorschriften für die Unternehmen beurteilt. Die Rationalisierung im Verwaltungsbereich der Unternehmen gewinnt zunehmend an praktischer Bedeutung. Die betriebswirtschaftlich-theoretische Behandlung dieses Problemkreises steht noch in den Anfängen. Picot leistet mit seinem Beitrag, wie wir meinen, Pionierarbeit.

Im ZfB-Diskussionsforum bringen wir Beiträge, die sich kritisch mit der These von Sturm (ZfB 4/78) auseinandersetzen, daß die Besteuerung zu einer riskanteren Investitionspolitik der Unternehmen führen könne als im Nicht-Steuerfall.

Das Thema „Strategische Geschäftseinheiten“ mit dem sich das ZfB-Diskussionsforum 5/78 und 10/78 auseinandersetzte, hat auch ein Echo in anderen Fachzeitschriften gefunden. So hat Gälweiler die Beiträge in der ZfB zum Anlaß für einen Aufsatz in der Zeitschrift für Organisation (ZfO 5/79) genommen. Es ist hier nicht der Ort nachzuweisen, daß die These Gälweilers einem Übergangsstadium in der Entwicklung der strategischen Geschäftseinheiten verhaftet ist; wir möchten jedoch hier zu weiterer Diskussion dieses wichtigen Themas einladen. Der Aufsatz von Link über die Deckungsbeitrags-Flußrechnung (ZfB 4/79) hat zur Veröffentlichung von Anwendungsbeispielen in der Zeitschrift „Der Schweizer Treuhänder“ (Heft 10/79) angeregt.

Mit dem Jahrgang 1980 erhöht der Verlag den Bezugspreis für das Jahresabonnement auf 96,- DM. Das sind 8 DPfg je redaktionelle Seite. Wir bitten unsere Leser um Verständnis für diese Maßnahme, die mit gestiegenen Produktionskosten begründet wird.

Das Januar-Heft der ZfB bringt Beiträge zur Produktionstheorie, zur Investitionstheorie und zu praktischen Problemen der Inventur bei Hochregallager-Systemen. In drei kleineren Beiträgen werden theoretische Fragen der Auswahl von Entscheidungsmodellen kontrovers diskutiert. Das ZfB-Diskussionsforum behandelt Anpassungsformen im Personalbereich bei Einführung neuer Technologien. Die Beiträge des ZfB-Diskussionsforums beruhen auf Erfahrungen, die in der Wertindustrie und in der Druckereindustrie gewonnen worden sind.

Inhaltsverzeichnis (Fortsetzung)

ZfB-Besprechungsdienst

<i>Franz Böcker:</i> Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten (Helmut Schmalen)	1188
<i>Alfred E. Ott:</i> Preistheorie, eine Einführung (Marlies Jacob)	1189
<i>Bernhard Kromschröder:</i> Unternehmungsbewertung und Risiken (Peter Swoboda)	1191
Neuerscheinungen	1193
ZfB-Dokumentation	1195

Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem¹ *

Von Arnold Picot**

A. Problemstellung

Als Rationalisierung wird üblicherweise die Wahl und Durchsetzung einer Alternative bezeichnet, die eine bessere Problemlösung als die zuvor gewählte Handlungsweise ermöglicht.² Die Verbesserung kann sich in einer quantitativen oder qualitativen Steigerung der Leistung (Zielerreichung) und/oder in einem geringeren Mitteleinsatz ausdrücken. Ausgelöst wird eine Rationalisierung in der Regel durch Änderungen des Entscheidungsfeldes (Ziele, Mittel, Datenrahmen). Gemeinhin werden unter Rationalisierung nicht alle Arten verbesserter Entscheidungsfindung begriffen, sondern vor allem solche, die die Rahmenbedingungen für den laufenden Leistungsprozeß setzen, also insbesondere die Veränderung von organisatorischen Aufbau- und Ablaufstrukturen, die Wahl neuer Arbeitsmittel sowie die Veränderung von Anforderungs- und Eignungsprofilen der Stellen und ihrer Inhaber.

Die Rationalisierungsdiskussion hat in jüngerer Zeit verstärkt die öffentlichen und privaten Verwaltungen erfaßt. Ziel des Beitrags ist es, die steigende Bedeutung des Verwaltungsbereichs von Unternehmungen soweit möglich auf empirischer Grundlage herauszuarbeiten und die schwierigen Probleme sowie die Möglichkeiten einer Bewertung von Rationalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich ins Bewußtsein zu rücken.

B. Zum Verwaltungsbegriff

Zum Begriff „Verwaltung“ ist sowohl umgangssprachlich wie auch in der Literatur keine einheitliche Meinung auszumachen. Je nach sachlichem Zusammenhang und fachlichem Vorverständnis wird darunter verstanden:³

- die Gesamtheit der Exekutivorgane des Staates („öffentliche Verwaltung“)
- die zentrale Willensbildung und Führung großer Unternehmungen („administration“)
- die durch die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen induzierten mittelbaren Aufgaben („kaufmännische Verwaltung“)
- die technisch-organisatorische Betreuung großer Gebilde („Hausverwaltung“)
- jede Art von Arbeit, die am Schreibtisch mit Papier und Bleistift vor sich geht.

Ohne mich in eine vertiefende begriffliche Analyse zu verstricken, möchte ich den Begriff im folgenden pragmatisch mit Hilfe von sechs Merkmalen inhaltlich präzisieren und hierbei insbesondere die Verwaltung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens zugrundelegen (vgl. Tabelle 1).

* Eingegangen 6. August 1979.

** Professor Dr. Arnold Picot, Lehrstuhl E für BWL, TU Hannover, Wunstorfer Str. 14, 3000 Hannover 91

Tab. 1: Kennzeichnung des Verwaltungsbereichs einer Unternehmung

Grundaufgabe:	Sicherung des marktbezogenen Leistungsprozesses
Gegenstand der Verwaltungstätigkeit:	vor allem Daten und Informationen (Informationssphäre)
Abgrenzung des Verwaltungsbereichs:	Verwaltungsbereich umfaßt sowohl allgemeine Verwaltung (z. B. Hausverwaltung) und kaufmännische Verwaltung (z. B. Rechnungswesen, Personalwesen, Organisation) als auch der Sicherung und Koordination dienende Tätigkeiten in den Organisationseinheiten Unternehmensleitung, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb (Marketing, Marktforschung) usw.
Zurechenbarkeit der Kosten des Verwaltungsbereichs:	keine unmittelbare Zurechnung auf die marktlichen Endleistungen möglich; häufig selbst Zurechnung auf die erbrachten Verwaltungsleistungen schwierig
Kostenstruktur des Verwaltungsbereichs:	äußerst personal-intensiv
Beschäftigte im Verwaltungsbereich:	“Schreibtischarbeiter” sehr unterschiedlicher Qualifikationen

Die aufgeführten Merkmale decken die wesentlichen Vorstellungsinhalte des Verwaltungsbegriffs ab und bieten eine Grundlage für die weitere Diskussion. Zweierlei ist in diesem Zusammenhang zu betonen:

1. Verwaltung beschränkt sich keineswegs auf den in der klassischen Kostenstellenrechnung als Verwaltung bezeichneten Bereich (z. B. Organisation, Personal, Rechnungswesen), sondern erstreckt sich in alle Funktionsbereiche der Unternehmung. Als informatorische Infrastruktur für die primären Leistungsprozesse tritt Verwaltung an vielen Stellen des Unternehmensgeschehens auf. Wesentliche Teile der Gemeinkosten sind somit zugleich Verwaltungskosten (auch z. B. die Kosten der zentralen Dienste wie Planung, Marketing, Grundlagenforschung usw.), nicht nur die, die historisch zufällig so bezeichnet werden. Verwaltung ist nicht ein lästiger, notgedrungen zu duldender Appendix der Unternehmung, sondern eine lebenswichtige Funktion zur Steuerung und Führung einer Organisation!
2. Der grob skizzierte Verwaltungsbegriff gilt auch für Dienstleistungsbetriebe und, mit kleineren Modifikationen, für den Bereich der öffentlichen Verwaltung. Da Probleme der Verwaltungsgestaltung in Unternehmen von der Betriebswirtschaftslehre – verglichen mit Gestaltungsproblemen des primären Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion, Absatz) – ein wenig stiefmütterlich behandelt werden, wird im folgenden vorwiegend am Beispiel der Verwaltung von Industriebetrieben argumentiert. Die Aussagen sind jedoch prinzipiell übertragbar.

C. Sekundärstatistische Hinweise zur wachsenden Bedeutung des Verwaltungsbereichs

Über die wachsende Bedeutung des Verwaltungsbereichs für Wirtschaft und Gesellschaft ist viel geschrieben worden. Das Phänomen ist mehr oder weniger fester Bestandteil des allgemeinen Bewußtseins geworden. Sucht man aber nach den quantitativen Grundlagen dieser Entwicklung, so fällt auf, wie wenig hierzu systematisch getan wurde. Primärerhebungen über die Veränderungen des Verwaltungsbereichs sind aus methodischen und forschungsökonomischen Gründen kaum durchführbar. Das zugängliche sekundärstatistische Material läßt sich zum großen Teil nur über Umwege für unsere Fragestellung zu Rate ziehen. Einige besonders prägnante Befunde aus meinen Auswertungsbemühungen⁴ sollen die empirischen Grundlagen der Entwicklung beleuchten.

I. Das steigende Gewicht von Dienstleistungs- und Verwaltungsberufen

Nach einer Studie von Machlup und Kronwinkler ist der Anteil der „wissensproduzierenden“ Berufstätigen – diese Gruppe entspricht tendenziell unserer Abgrenzung des Verwaltungsbereichs – an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in den USA von 11 % im

Tab. 2: Beschäftigte im Zeitablauf in der Bundesrepublik Deutschland (alle Wirtschaftszweige)

	1950		1961		1970		1978		1990
	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in %
Beispiele "klassischer" manueller Fertigungsberufe	(Erwerbspersonen)		(Erwerbspersonen)		(Erwerbspersonen)		(Erwerbstätige)		(Bedarf)
1) Metallherzeuger, Gießer, Schweißer, Metallverformer u.ä.	695	3,0	1241	4,7	1243	4,7	1001	3,8	4,4
2) Schmiede, Schlosser, Mechaniker, Installateure, Werkzeugmacher u.ä.	1455	6,2	1830	6,9	1981	7,5	2147	8,3	6,7
3) Maurer, Betonbauer	469	2,0	569	2,1	540	2,1	442	1,7	2,0
4) Bauhilfsarbeiter	452	1,9	371	1,4	248	0,9	128	0,5	0,8
5) Tischler, Modellbauer	520	2,2	404	1,5	346	1,3	304	1,2	1,0
Beispiele typischer techn. Verwaltungsberufe									
1) Ingenieure, Techniker, Physiker, Chemiker, Mathematiker	342	1,5	687	2,6	1009	3,8	1193	4,6	5,0
2) Techn. Sonderfachkräfte (insbes; Laboranten, techn. Zeichner)	89	0,4	159	0,6	222	0,8	193	0,7	1,0
Beispiele typischer kaufm. Verwaltungsberufe									
1) Rechnungsfachleute, DV-Fachleute	246	1,1	514	1,9	532	2,0	479	1,8	} 17,1
2) Bürokräfte, Verwaltungsangestellte, Schreibkräfte	1528	6,5	2227	8,4	3075	11,7	3546	13,6	

Quellen des verwendeten Zahlenmaterials:

1950 bis 1970 Karr, W., Leupoldt, R., Strukturwandel . . .

1978 Statistisches Jahrbuch 1979, S. 98

1990

Jahre 1900 auf 40 % im Jahre 1970 gestiegen.⁵ Eine sehr starke Verlagerung von den klassischen, vorwiegend durch manuelle Tätigkeit geprägten Berufsgruppen zu Berufsgruppen der technischen und der kaufmännischen Verwaltung läßt sich auch für die Bundesrepublik Deutschland, allerdings erst vom Jahre 1950 an, aufzeigen (vgl. Tabelle 2).

Der Anteil allein der vier dort aufgeführten typischen Verwaltungsberufsgruppen stieg von insgesamt knapp 10 % der Erwerbspersonen im Jahre 1950 auf über 20 % im Jahre 1978. Prognosen sehen für das Jahr 1990 eine weitere Steigerung auf etwa 23 % voraus.

Dieser bedeutende Strukturwandel der Berufstätigkeit zugunsten der verwaltenden und dienstleistenden Berufe darf als noch nicht abgeschlossen gelten. Die Ursachen dieser Entwicklung sind sowohl in der Veränderung der sektoralen Struktur unserer Volkswirtschaft als auch in der Veränderung der internen Struktur der einzelnen Sektoren und Unternehmungen zu suchen.

II. Das Wachstum des tertiären Sektors

Tabelle 3 zeigt die Aufteilung der Beschäftigten und des Einkommens auf die Wirtschaftszweige im Deutschen Reich bzw. in der Bundesrepublik Deutschland seit 1895. Dem stetigen Abstieg des primären Sektors (Land- und Forstwirtschaft) steht ein stetiger, wenn auch nicht sehr steiler Anstieg des sekundären Sektors (warenproduzierendes Gewerbe) bis etwa in die Fünfziger Jahre – danach ändert sich das relative Gewicht des sekundären Sektors nur noch unwesentlich – sowie ein bis heute stetiger Aufstieg des tertiären Sektors gegenüber. Dieser hat bereits sowohl hinsichtlich der Zahl der Beschäftigten als auch hinsichtlich seines Beitrags zum Sozialprodukt das gleiche Gewicht erreicht wie der sekundäre Sektor.

Die vielfach vertretene These, daß sich die Volkswirtschaften der hochindustrialisierten Länder immer stärker in Richtung auf Dienstleistungs- und Verwaltungsproduktionen entwickeln,⁶ läßt sich vor dem Hintergrund dieses Materials nur begrenzt stützen, weil der sekundäre Sektor als solcher bisher weitgehend stabil geblieben ist. Allerdings geben die Daten einen deutlichen Hinweis darauf, wie sehr die sektorale Verschiebung (*Wirtschaftszweigeffekt*) den enormen Wandel der Berufsgruppenstruktur in Richtung auf Verwaltungs- und Dienstleistungsberufe begünstigt hat.

III. Das Wachstum des Verwaltungsbereichs innerhalb der Sektoren

Daß der Wirtschaftszweigeffekt den strukturellen Wandel in Richtung auf Dienstleistungs- und Verwaltungstätigkeiten nur zu einem Teil erklären kann, zeigt ein Blick in die Tabelle 4, die auch innerhalb des sekundären Sektors eine starke Verschiebung zugunsten der Verwaltungsberufe nachweist. Während der Anteil der typischen Produktionsberufsbereiche von 71 % im Jahre 1950 auf knapp 60 % im Jahre 1970 zurückging, stieg der Anteil der verteilenden, verwaltenden und planenden Berufe von knapp 12 % auf 22, %. Die Entwicklung muß sich demnach auch auf einen intrasektoralen Zusammenhang, nämlich den sogenannten *Arbeitsplatzbesetzungseffekt*, stützen. Dieser beschreibt die Veränderung der Berufsstruktur als Folge gegenseitiger Substitution der Berufe innerhalb der Wirtschaftszweige. Tabelle 5 gibt hierzu die notwendigen Erläuterungen.

Tab. 3: Sektorale Entwicklung: Aufteilung der Beschäftigten und des Einkommens auf die Wirtschaftszweige (Deutsches Reich bzw. Bundesrepublik Deutschland)

	1895	1925	1933	1936	1950		1960		1970		1978	
	Erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Erwerbs- personen	Volks- einkommen	Erwerbs- persoen	Volks- einkommen	Erwerbs- personen	Brutto- wertschöpf.	Erwerbs- personen	Brutto- wertschöpf.	Erwerbs- personen	Brutto- wertschöpf.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Land- u. Forst- wirtschaft (primärer Sektor)	36,3	30,3	28,8	13,5	22,6	12,4	13,6	5,8	7,6	3,4	5,8	2,7
2. Warenproduz. Gewerbe (sekund. Sektor)	38,9	42,3	40,6	50,0	43,3	51,8	48,5	53,4	49,3	52,6	44,6	49,9
3. Dienstleist. (tertiärer Sekt.)	24,8	27,4	30,7	36,6	34,1	35,8	38,0	40,8	43,1	44,0	49,6	47,4
Summe absolut	19,9 Mio	32,3 Mio	32,6 Mio	37,7 Mrd	23,5 Mio	71,7 Mrd	26,5 Mio	297,1 Mrd	26,3 Mio	660,2 Mrd	26,9 Mio	1240,7 Mrd
Quellen:	Decker, F., Einführung in die Dienstleistungsökonomie, Paderborn 1975, S.90			Stat. Jahrb. 1953, S.544f	Karr/ Leup., a.a.O	Stat. Jahrb., 1953 S.544f	Karr/ Leup., a.a.O	Wirtsch. u. Statistik, Heft 4/77, S. 278	Karr/ Leup., a.a.O	Wirtsch. u. Statistik, Heft 4/77, S.278	Stat. Jahrb. 1979 S. 93 S. 517	

Tab. 4: Entwicklung wichtiger Berufsbereiche im warenproduzierenden Gewerbe

Bundesrepublik Deutschland
(in 1 000 Erwerbspersonen)

	1950	1961	1970
Produktionsberufe	71,2%	64,0%	59,4%
Verteilende, verwaltende und planende Berufe	11,6%	16,5%	22,1%
Gesamtzahl der Beschäftigten	9950,1 (100%)	12795,2 (100%)	12924,8 (100%)

* Zusammengestellt auf der Grundlage der Volks- und Berufszählung, zitiert nach Karr, W., Leupoldt, R., a.a.O.
Die Differenz zu 100% machen nicht zugeordnete Berufe (z. B. Hilfsarbeiter ohne nähere Tätigkeitsangabe) aus, die jedoch insgesamt mehr Produktions- als Verwaltungsberufcharakter besitzen.

Tab. 5: Arbeitsplatzbesetzungseffekt im Zeitraum 1950–1970

In Arbeitsmarktuntersuchungen werden die Veränderungen der Beschäftigtenzahlen einzelner Berufsgruppen häufig in einen **Wirtschaftszweigeffekt WZE** (Veränderung der Berufsstruktur als Folge der Expansion bzw. Kontraktion der Wirtschaftszweige) und in einen **Arbeitsplatzbesetzungseffekt ABE** (Veränderung der Berufsstruktur als Folge gegenseitiger Substitution der Berufe innerhalb der Wirtschaftszweige) aufgespalten.

Der ABE ergibt sich aus der Differenz zwischen der Beschäftigtenzahl von 1970 und einer hypothetischen Beschäftigtenzahl, in der die 1970 je Wirtschaftszweig tätigen Erwerbspersonen nach der Berufsstruktur des Basisjahres 1950 aufgeteilt sind. Der ABE isoliert somit die **intra-sektoralen Verschiebungen** der Beschäftigtenstruktur.

	Veränder. der Beschäftigten 1950 -- 1970	WZE		ABE	ABE in % der hypoth. Beschäft.
	in Tsd.	in Tsd.	in Tsd.	in Tsd.	(relat. ABE)
Produktionsberufe	+ 921	+ 2265	- 1345		- 14%
Verteilende, verwaltende und planende Berufe	+ 4008	+ 2680	+ 1328		+ 19%
Beispiele "klassischer" manueller Fertigungsberufe					
1) Metallherzeuger, Gießer, ...	+ 548	+ 498	+ 50		+ 4%
2) Schmiede, Schlosser, ...	+ 526	+ 956	- 430		- 18%
3) Maurer, Betonbauer	+ 71	+ 66	+ 5		+ 1%
4) Bauhilfsarbeiter	- 204	+ 61	- 265		- 52%
5) Tischler, Modellbauer	- 174	+ 30	- 204		- 37%
Beispiele typischer technischer Verwaltungsberufe					
1) Ingenieure, Techniker, ...	+ 667	+ 339	+ 320		+ 48%
2) Laboranten, techn. Zeichner, ...	+ 133	+ 71	+ 62		+ 39%
Beispiele typischer kaufm. Verwaltungsberufe					
1) Rechnungskaufm., DV-Fachl.	+ 286	+ 138	+ 148		+ 39%
2) Büro- u. Schreibkräfte, ...	+ 1547	+ 848	+ 699		+ 29%

Quelle des verwendeten Zahlenmaterials:
Karr, W., Leupoldt, R., a.a.O.

Demnach ist der Arbeitsplatzbesetzungseffekt im Bereich der verteilenden, verwaltenden und planenden Berufe über alle Branchen bzw. Sektoren hinweg für den Zeitraum von 1950 bis 1970 auf insgesamt 1,3 Millionen zusätzliche Beschäftigte zu beziffern. Bewertet man diesen Gesamteffekt mit dem durchschnittlichen Gehalt plus Nebenkosten des Jahres 1970, so ergibt sich ein *Personalkosteneffekt* von etwa 33 Mrd. DM oder 6,1 % des Volkseinkommens für das Jahr 1970.

Die These liegt nahe, daß sich der von Clark, Fourastie, Bell und anderen prognostizierte Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft nicht nur zwischen den Sektoren, sondern in erheblichem Ausmaß auch innerhalb der Sektoren, ja in den einzelnen Unternehmungen selbst vollzieht. Diesem Phänomen, das für die interne Strukturentwicklung der einzelnen Betriebswirtschaften von erheblicher Bedeutung ist, wurde bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

IV. Wandel der Kostenstruktur durch Ausweitung des Verwaltungsbereichs

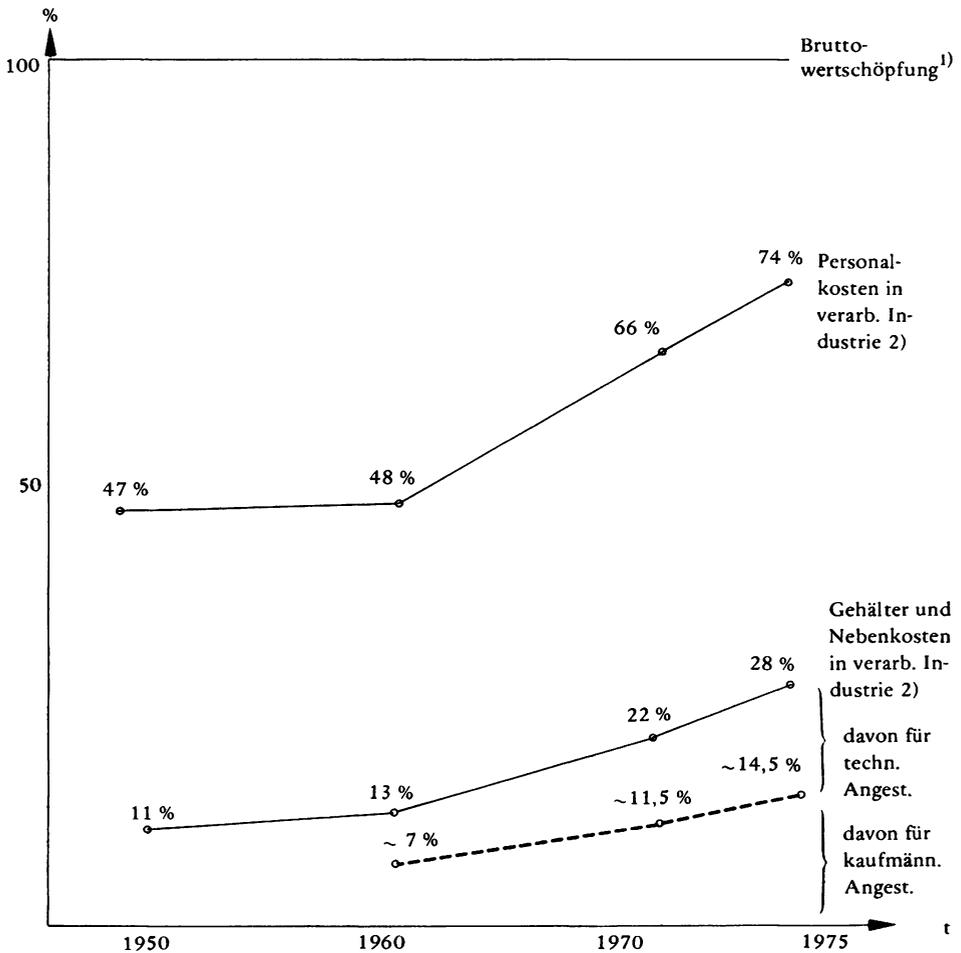
Eine bisher empirisch-systematisch wenig beachtete Folge der aufgezeigten Entwicklung sind die Kostenstruktureffekte, die sich für die Unternehmungen ergeben. Entsprechendes empirisches Material über den Anteil der Verwaltungskosten an den Gesamtkosten der Unternehmungen zu erhalten, erweist sich als ausgesprochen schwierig bis unmöglich. Anhand sekundärstatistischer Daten habe ich Kostenstrukturvermutungen für die Industrie angestellt. Ausgangspunkt dafür ist die Annahme, daß die Zahl der Angestellten ein geeigneter Indikator für das Volumen des Verwaltungsbereichs der Industrie sein kann.⁷ Der Anteil der Angestellten sowie der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen im warenproduzierenden Gewerbe hat sich von 1950 bis 1978 von 24 % auf 34 % erhöht.⁸ Für die Industrie (warenproduzierendes Gewerbe ohne Handwerk) sind genauere Zahlen erst seit 1962 verfügbar. Demnach ist der Anteil der Angestellten von 21 % im Jahre 1962 auf 28 % im Jahre 1974 angewachsen.⁹

Die vermuteten Konsequenzen für die Kostenstruktur des verarbeitenden Gewerbes sind in Tabelle 6 zusammengestellt. Der Anteil der Personalkosten für Angestellte an der Bruttowertschöpfung stieg von 11 % im Jahre 1950 um 17 Prozentpunkte auf 28 % im Jahre 1975, während der entsprechende Anteil der Personalkosten für Arbeiter im gleichen Zeitraum nur um 10 Prozentpunkte von 36 % auf 46 % anstieg. Zwar ist zuzugestehen, daß unter den Angestellten der Industrie auch solche sind, die nicht dem Verwaltungsbereich angehören; auf der anderen Seite treten im Verwaltungsbereich auch andere als Personalkostenarten auf. Die dargestellte Kostenstruktur mag deshalb ungefähr ein Bild von der Entwicklung der Verwaltungskosten industrieller Unternehmungen vermitteln. Es zeigt sich, daß die kostenmäßige Belastung der Unternehmungen durch den Verwaltungsbereich stark zugenommen hat.

D. Ursachen der Expansion des Verwaltungsbereichs

Das gestiegene Volumen der Verwaltung in Unternehmungen ist Ausdruck veränderter Bedingungen der Unternehmungstätigkeit. Verwaltung als steuernde, sichernde und

Tab. 6: Kostenstrukturvermutungen für das verarbeitende Gewerbe
Bundesrepublik Deutschland



1) Drückt man die Gehälter und Nebenkosten in der verarbeitenden Industrie in % vom Brutto-Produktionswert (Brutto-Wertschöpfung + Vorleistungen) aus, ergibt sich –auf niedrigerem Niveau– ein ähnlicher Anstieg wie oben graphisch dargestellt:

1950	1960	1970	1975
4,2%	5,3%	8,5%	10,5%

2) Die Personalkosten und die Gehälter mit Nebenkosten beziehen sich im Gegensatz zur Bruttowertschöpfung auf die verarbeitende Industrie, beinhalten also nicht die entsprechenden Kosten des verarbeitenden Handwerks.

Quellen: Statistische Jahrbücher der Jahre 1953, 1962, 1972 und 1978;
Wirtschaft und Statistik, Heft 6/1965, S.407, und Heft 1/1975, S.60
Statistisches Bundesamt, Fachserie D, Reihe 4, Heft: Beschäftigte nach der Stellung im Betrieb, 1974

dienstleistende Funktion in der Unternehmung zum Zwecke der Erfüllung ihrer marktlichen Aufgaben darf nicht als unproduktiv, als Bürokratie oder als Wasserkopf mißverstanden und abgewertet werden. Sie erfüllt vielmehr eine produktive Hintergrundfunktion, deren grundsätzlicher Umfang von den internen und externen Bedingungen der Unternehmenstätigkeit abhängt.

Welche Bedingungen haben in den vergangenen Jahren die Entwicklung des Verwaltungsbereichs beeinflußt? Zumindest sechs Faktoren sind hier zu nennen:

1. Die Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung durch veränderte *Produktions- und Informationstechnologien* haben auf der einen Seite zu einer erheblichen Substitution der menschlichen Arbeitskraft in der Sachgüterproduktion geführt. Auf der anderen Seite erfordern derartige Produktionsbedingungen in zunehmendem Maße qualifizierte Planungs-, Informationsverarbeitungs- und Kontrollaktivitäten innerhalb der technisch-ökonomischen Verwaltung des Produktionsbereichs (Produktions- und Investitionsplanung, Fertigungsvorbereitung und -steuerung, Instandhaltung usw.).
2. Die gestiegene Komplexität und Dynamik der *marktlichen Unternehmensumwelt* erfordern mehr als früher Informationsversorgungs-, Planungs- und Kontrollaktivitäten, die von der Verwaltung zu erbringen sind. Hierunter fallen insbesondere die Dienste der Marktforschung und des Marketingbereichs, die Forschung und Entwicklung, die Unternehmensplanung und -kontrolle und die Reorganisation. Ferner dringen die Leistungsprogramme vieler Industrieunternehmungen immer weiter in den Dienstleistungsbereich ein, da die Käufer zunehmend umfassende Problemlösungen erwarten (Sekundärleistungen oder Ingenieurbüroleistungen als Komplettierung der Produktpolitik).
3. Veränderungen der *nichtmarktlichen Umweltbedingungen*, insbesondere des Rechtssystems, führen zu immer höheren Beanspruchungen der Unternehmungsverwaltung. Zum einen verlangt die zunehmende rechtliche Normierung des betriebswirtschaftlichen Geschehens in nahezu allen Bereichen (Arbeits-, Sozial-, Betriebsverfassungs-, Steuer-, Verbraucher-, Umweltrecht usw.) eine verstärkte Planung, Kontrolle und Beratung durch zentrale Instanzen. Zum anderen werden auch staatliche Aufgaben durch Gesetze und Verordnungen auf Unternehmungen überwältigt (so schätzen aufgrund einer Umfrage der Industrie- und Handelskammer Koblenz mittelständische Unternehmen die sich daraus ergebende zusätzliche Kostenbelastung je nach Unternehmensgröße zwischen 4,4 % und 0,3 % des Umsatzes ein – bei aller notwendigen Skepsis gegenüber derartigen Befragungen dennoch ein deutlicher Hinweis auf diesen Einflußfaktor¹⁰). Schließlich haben sich die politischen Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Umwelt (Behörden, gesetzgebenden Körperschaften, Öffentlichkeit) erheblich intensiviert.
4. Die *Unternehmensgröße* wird häufig in zweierlei Hinsicht mit dem Volumen des Verwaltungsbereichs in Zusammenhang gebracht: Zum einen wird vermutet, daß mit steigender Unternehmensgröße auch der Koordinations- und Kommunikationsaufwand im Unternehmen überproportional ansteigt; zum anderen lassen sich gewisse „economies of overhead“ aus gleichbleibenden oder unterproportional steigenden Verwaltungsaufgaben bzw. besseren Auslastungen von Verwaltungsbereichen unterstellen. Die beiden gegenläufigen Effekte könnten auf eine verwaltungskostenoptimale Betriebsgröße schließen lassen. Empirische Untersuchungen zu dieser Frage lassen keine einheitlichen Ergebnisse erkennen und leiden zudem an schwierigen, ungelösten methodischen Problemen.¹¹

5. Eine Rolle für die Ausdehnung des Verwaltungsbereiches mag auch die *veränderte Stellung des Eigentums* im Unternehmen, insbesondere der Übergang von der Eigentümer- zur Geschäftsführerunternehmung spielen. Jüngere Ansätze der Theorie der Unternehmung beleuchten die Konsequenzen dieser Entwicklungen und konstatieren, daß sich für die Manager ein größerer Handlungsspielraum ergibt, den sie unter anderem durch Aufstockung des ihnen unterstellten Verwaltungspersonals ausfüllen können.¹² Ein abschließender empirischer Beleg dieser Vermutungen ist gegenwärtig nicht zu erkennen.
6. Die zunehmende Mechanisierung und *Automatisierung der Verwaltung* bedeutet zwar eine gewisse Gegenkraft zu den genannten Tendenzen, indem sie die Arbeitsintensität der Verwaltungsaufgabenerfüllung vermindert; sie steigert jedoch ihrerseits die Ansprüche an die Verwaltung, weil deren Möglichkeiten durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zum Teil erheblich wachsen. Der Einfluß neuer Verwaltungstechnologien auf den Umfang der Verwaltungsbereiche ist deshalb gegenwärtig nicht genau zu bestimmen.

Bei Fortdauer der aufgezeigten Bedingungen und angesichts des bereits erreichten Volumens der Verwaltung ist es verständlich, daß sich Theorie und Praxis zunehmend mit Fragen der Rationalisierung des Verwaltungsbereichs beschäftigen.

E. Probleme und Methoden der Bewertung von Rationalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich

I. Ansatzpunkte der Verwaltungsrationalisierung

Die praktischen Ansatzpunkte der Verwaltungsrationalisierung¹³ lassen sich – historisch betrachtet – in zwei Gruppen gliedern. Zunächst wurde vor allem nach besseren Alternativen für die Erfüllung vorgegebener Aufgaben im Verwaltungsbereich gesucht. Hierbei standen organisatorische, personalpolitische und technische Veränderungen meist im Vordergrund. Gerade in jüngster Zeit rücken vor allem neuartige technologische Möglichkeiten in den Mittelpunkt der Diskussion. Ferner richtet sich seit geraumer Zeit das Bemühen darauf, bestimmte Verwaltungsteilbereiche (z. B. Forschung und Entwicklung, Ausbildungswesen, Beratung) organisatorisch zu verselbständigen und für ihre Leistungen Transferpreise anzusetzen oder sie rechtlich auszugliedern bzw. auf externe Marktpartner zu übertragen.

Die Frage, ob bestimmte Verwaltungsaufgaben überhaupt als vorgegeben betrachtet werden müssen, inwieweit sie also notwendig sind, wurde erst in jüngerer Zeit stärker zum Ansatzpunkt der Verwaltungsrationalisierung.¹⁴ Dabei wird versucht, das quantitative und qualitative Mindestmaß der Leistungserstellung im Verwaltungsbereich zu definieren.

Welche Schwierigkeiten wirft eine Bewertung der angedeuteten Maßnahmen auf?

II. Das Grundproblem: Erfassung und Zurechnung von Verwaltungsleistungen

Verwaltungsleistungen sind in aller Regel Gemeinleistungen, d. h. sie entstehen für mehrere Produkteinheiten, für mehrere Produktarten oder Produktgruppen oder für die Siche-

rung der Unternehmung insgesamt. Verwaltungsleistungen sind aus der Sicht derer, die sie zu tragen haben, Gemeinkosten. Anders als etwa Gemeinkosten des Rohstoffeinsatzes in der Kuppelproduktion gehen Verwaltungsgemeinkosten ungreifbar, praktisch unsichtbar und schwer bestimmbar in die Sachgüterproduktion ein. Derartige Güter, die nicht für jeden sichtbar, gleichsam konstruktionsbedingt und nach genau bestimmbareren Produktionskoeffizienten für die Erstellung einer Leistungseinheit notwendig sind, gelten häufig als unproduktiv, als dubios, und bedürfen einer besonderen ökonomischen Rechtfertigung.

In der Diskussion um Verwaltungsleistungen wird vielfach von unterschiedlichen Betrachtungsebenen ihrer Erfassung und Bewertung ausgegangen. Das ‚Für‘ und ‚Wider‘ einzelner Verwaltungsleistungen ist häufig deshalb so fruchtlos, weil unbewußt auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert wird. In Analogie zur Erfassungs- und Bewertungsproblematik öffentlicher Infrastrukturleistungen sind in Tabelle 7 die möglichen Ebenen einer Erfassung und Bewertung von Verwaltungsleistungen in Unternehmungen systematisiert.

Tab. 7: Erfäßbarkeit der Verwaltungsleistungen auf verschiedenen Ebenen

	Input (Mittelleinsatz)	Output-Ebenen				
		Ebene 0	Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3	Ebene 4
mengenorientiert	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsleistungen der Beschäftigten - Sachmittel - Dienstleistungen Dritter (unternehmensintern und extern) 	entsprechend Input	Potential des Verwaltungsbereichs (quantitative und qualitative Kapazität und Elastizität)	abgegebene Leistungsmengen des Verwaltungsbereichs (Angebot)	in Anspruch genommene Leistungsabgabe des Verwaltungsbereichs (Nachfrage)	Veränderung der Entscheidung des Beanspruchenden der Verwaltungsleistung bzw. der marktlichen Endleistung (final output)
wertorientiert	Verwaltungskosten	entsprechend Input	Sachvermögen und "human capital" im Verwaltungsbereich	Kosten* der abgegebenen Leistungsmengen des Verwaltungsbereichs	Kosten* der in Anspruch genommenen Leistungsabgabe des Verwaltungsbereichs	Bewertung der Entscheidungsänderung bzw. der marktlichen Endleistung durch das Unternehmen selbst, durch Dritte, durch Umwelt

* output-orientiert wären die Kosten eigentlich durch die Marktpreise zu ersetzen

So wird z. B. der Leiter einer Marktforschungsabteilung für die Bewertung seiner Arbeit vielleicht auf die Zahl der von ihm vorgelegten Analysen und Studien verweisen (Ebene 2), während seine Vorgesetzten die Bedarfsgerechtigkeit seiner Leistungsabgabe bezweifeln (Ebene 3). Dem könnte wiederum der Abteilungsleiter entgegen, daß eine bestimmte, von der Unternehmensleitung unbeachtete Studie die Unternehmung vor mehreren Millionen DM Verlust bewahrt hätte (Ebene 4). Ein Unternehmensberater könnte auf Ebene 1 ansetzen und in Anbetracht eines starken Umweltwandels z. B. die qualitative Flexibilität der Abteilung bemängeln. Dagegen macht man es sich in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung notgedrungen einfach und bewertet die Verwaltungsleistungen des Staates zu deren Kosten (Ebene 0), eine Vorgehensweise, die auch in der Unternehmenspraxis nicht unüblich ist.

Um einem Verwaltungsbereich gerecht zu werden, ist es von großer Wichtigkeit, die genannten Ebenen bei der Beurteilung von Rationalisierungsmaßnahmen stets in ihrer Gesamtheit vor Augen zu haben. Jede Ebene hat ihre spezifische Berechtigung. Wenn man nur eine Ebene zur Wertung heranzieht, so sollte man sich zumindest bewußt sein, daß man Leistungen auf den anderen genannten Ebenen nicht selbstverständlich verlangen kann.

Die vorgeschlagene Systematisierung mag die Diskussionen um die Erfassung und Bewertung von Verwaltungsleistungen erleichtern; eindeutig und unstrittig kann der Verwaltungsbereich deshalb allerdings nicht werden. Dies liegt an der mangelnden quantitativen und qualitativen Zurechenbarkeit und Kontrollierbarkeit seiner Ergebnisse für das Sachziel der Unternehmung. Dieses Grundproblem bedeutet, daß die Planung des Verwaltungsbereichs zu einem Teil stets auch Ermessenssache ist. In der amerikanischen Literatur bezeichnet man deshalb in diesem Zusammenhang Verwaltungskosten auch als *Ermessenskosten*, als „discretionary expenses“ bzw. „costs“. ¹⁵ Eine derartige Kennzeichnung trifft den Sachverhalt, um den es geht, recht genau und deckt zugleich den werturteilsabhängigen, politischen Charakter der Planung von Verwaltungsbereichen in Unternehmungen auf.

III. Gefahren einer verengten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Angesichts der skizzierten Grundproblematik wird verständlich, weshalb es sich manche Organisatoren, Berater und Rationalisierungsfachleute gern einfach machen oder machen müssen und die Wirtschaftlichkeitsanalyse der Verwaltung auf nur wenige quantifizierbare Indikatoren begrenzen. Die Magie der Zahl und der Einfachheit, die auch im Management zum Teil weit verbreitet sind, sowie der oftmals verengte Blick auf einen nur scheinbar isolierten Teilbereich verleiten zu einem solchen Vorgehen, das vordergründig scheinbar objektive Rationalisierungsnachweise ermöglicht, zugleich aber erhebliche betriebswirtschaftliche Gefahren birgt. Vereinfachend kann man diese Gefahren anhand von drei bei einem derartigen Vorgehen bewußt oder unbewußt einfließenden Fiktionen erläutern:

1. *Fiktion der Leistungsäquivalenz:*

Wenn die Leistungs- oder Erlöseite von Investitionen (oder sonstigen Maßnahmen) nicht eindeutig zu erfassen ist, liegt es nahe, den Kostenvergleich als Entscheidungshilfe heranzuziehen. Eine Kostenvergleichsrechnung ist jedoch nur statthaft, wenn die betrachteten Alternativen leistungsäquivalent sind bzw. entsprechend umformuliert werden können. Diese Bedingung ist gerade im Verwaltungsbereich äußerst selten erfüllt. Dort ist nicht so sehr die Kostenseite das Problem, sondern die Feststellung von Leistungsäquivalenzen! Jeder, der jemals mit der Auswahl von Verwaltungspersonal, von Organisationsalternativen oder Büromaschinen usw. zu tun hatte, weiß diese Schwierigkeiten einzuschätzen. Kostenvergleiche – bei Rationalisierungen im Verwaltungsbereich durchaus beliebt – sind deshalb stets mit einiger Vorsicht zu betrachten.

2. *Fiktion der Leistungspräsentanz:*

Angesichts schwer erfaßbarer, komplizierter Leistungsstrukturen ist man häufig froh, einen oder wenige objektivierbare Leistungsindikatoren formulieren zu können, die Drit-

ten gut einleuchten und die die Gesamtleistung widerzuspiegeln scheinen. Derartige Repräsentativitäten sind bereits im Produktionsbereich nicht die Regel, im Verwaltungsbereich sind sie ganz selten. Wenn deshalb zum Beispiel Schreibdienstmodelle auf der Dimension „Anschlagsleistung pro Schreibkraft und Zeiteinheit“¹⁶ oder Rechner auf der Dimension „Kernspeicherkapazität“ und „Verarbeitungsgeschwindigkeit“ verglichen werden, so ist ebenfalls Vorsicht geboten; denn andere Leistungsdimensionen (z. B. quantitative und qualitative Flexibilität, Nebenleistungen, Kompatibilität) sind hierdurch nicht repräsentiert und treten angesichts des dominanten quantitativen Maßstabes stark in den Hintergrund. Ferner wird in vielen Fällen der organisatorische Bedingungsrahmen, unter dem derartige Leistungen nur möglich und nützlich sind, nicht erwähnt oder problematisiert.

3. Fiktion der organisatorischen Leistungsisolation:

Verwaltungsleistungen und ihre Qualitäten sind Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck. Bewertungen von Rationalisierungsmaßnahmen müssen daher stets den größeren betriebswirtschaftlichen Leistungszusammenhang, in den sie eingreifen, berücksichtigen und dürfen nicht, was in der Rationalisierungspraxis manchmal geschieht, eine Unabhängigkeit von der organisatorischen und unternehmenspolitischen Aufgabenumwelt unterstellen (sogenannte generelle, überall anwendbare Rezeptlösungen). Andernfalls werden zum einen die durchaus unterschiedlichen Anforderungen, die diese Umwelten an den Verwaltungsbereich stellen, nicht klar (etwa Stabilitäts- oder Flexibilitätsbedarf bei Erfüllung der Verwaltungsaufgaben), zum anderen werden Überwälzungsvorgänge zwischen dem betrachteten Verwaltungsbereich und seiner Umgebung ausgeblendet (Ent-/Belastung anderer Stellen mit Verwaltungsaufgaben).

IV. Überblick über gegenwärtig verfügbare Bewertungshilfen

Angesichts der aufgezeigten Probleme und Gefahren ist zu fragen, welche Bewertungshilfen die Betriebswirtschaftslehre anzubieten hat, um die schwierige Entscheidungsproblematik bei Rationalisierungsinvestitionen in der Verwaltung transparenter und adäquater zu bewältigen. Drei Methoden, die voneinander nicht völlig unabhängig sind und in unterschiedlichem Maße für Verwaltungsrationalisierung eingesetzt werden, sind zu diskutieren:

1. Nutzwertanalyse
2. Wertanalyse
3. Zero-Base-Budgeting (ZBB)

1. Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein aus der Kosten-Nutzen-Analyse und der Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung hervorgegangenes Verfahren, das inzwischen relativ weit verbreitet ist.¹⁷ Sie besteht aus den folgenden sieben Verfahrensschritten:

1. Feststellen der Bewertungsdimensionen (Subziele) des Zielsystems
2. Gewichten der einzelnen Bewertungsdimensionen
3. Ausprägungen der Alternativen für jede Bewertungsdimension feststellen

4. Ausprägungen der Alternativen pro Bewertungsdimension bewerten (evtl. mit Hilfe einer Wertetabelle oder Wertefunktion)
5. Alternativenweises Zusammenfassen der Bewertungen über alle Dimensionen (Wertsynthese) zum Nutzwert
6. Auswahl der Alternative mit dem höchsten Nutzwert
7. Sensitivitätsanalyse des Ergebnisses im Hinblick auf Variationen im Ziel- und Wertesystem (Schritte 1, 2 und 4) sowie ggf. Risikoanalyse hinsichtlich der Konsequenzen der Alternativen (Schritt 3).

Die Nutzwertanalyse stellt eine „nachfrager-orientierte“ Methode dar, d. h.: es wird von gegebenen, prinzipiell unbeeinflussbaren Alternativen ausgegangen, zwischen denen sich ein Nachfrager, hier also z. B. ein Verwaltungsorganisator, entscheiden soll. Die Methode eignet sich vor allem als Bezugsrahmen für einen differenzierten Leistungsvergleich zwischen den Alternativen, sie ist also output-orientiert. Ihre Anwendung bietet sich besonders für die Bewertung technischer, vom Markt angebotener Rationalisierungsinvestitionen in der Verwaltung an (z. B. EDV-Anlagen),¹⁸ darüberhinaus aber grundsätzlich auch etwa für die Beurteilung unterschiedlicher aufbauorganisatorischer Gestaltungsalternativen. Wichtig ist es, sich die starken subjektiven Wertungen, die vor allem in den Schritten 1, 2 und 4 in das Verfahren einfließen müssen, klar zu machen und im Schritt 7 durch Empfindlichkeitsanalysen zu untersuchen.

2. Wertanalyse

Einen anderen Ausgangspunkt als die Nutzwertanalyse nimmt die Wertanalyse, die in der industriellen Produktion bereits weit verbreitet ist.¹⁹ Eine Anwendung im Verwaltungsbereich wurde bisher erst wenig diskutiert.²⁰ Es handelt sich um ein Verfahren zur Analyse und ggf. Neugestaltung der Funktion eines Produktes bzw. eines Aufgabenbereiches. Das Verfahren ist „anbieter-orientiert“, weil mit seiner Hilfe das Leistungsangebot verändert wird. Nach Abgrenzung des Untersuchungsobjektes und Festlegen des Untersuchungsziels gliedert es sich in vier wesentliche Verfahrensschritte:

1. Funktionsgliederung: Zerlegen des Produktes oder der Aufgabe in einzelne Funktionen
2. Zurechnung von Kosten und möglichst auch von Erlösen auf die einzelnen Funktionen
3. Überprüfung der Notwendigkeit der einzelnen Funktionen und alternativer Erfüllungsgrade (alternative Möglichkeiten der Funktionserfüllung)
4. Zusammenfügen der als notwendig erachteten Funktionen und ihrer zweckmäßigen Lösungsmöglichkeiten.

Das Verfahren ist nicht sehr stark formalisiert. Im wesentlichen geht es darum, mit Hilfe des wertanalytischen Bezugsrahmens das Bewußtsein für die Notwendigkeit der verschiedenen Teilfunktionen und ihrer Qualitäten zu verbessern sowie zu Vereinfachungs- und Substitutionsmöglichkeiten anzuregen. In seiner bisher seltenen Anwendung auf den Verwaltungssektor zeigt es enge Verwandtschaft mit den klassischen Verfahren der organisatorischen Ist- und Sollanalyse.

3. Zero-Base-Budgeting (ZBB)

Nutzwertanalyse, Wertanalyse und die früher aufgezeigten Probleme der Verwaltungserfassung geben die Grundlage ab für ein Verfahren, das – gezielt für den Verwaltungsbereich – seit etwa einem Jahrzehnt diskutiert und angewandt wird, nämlich das

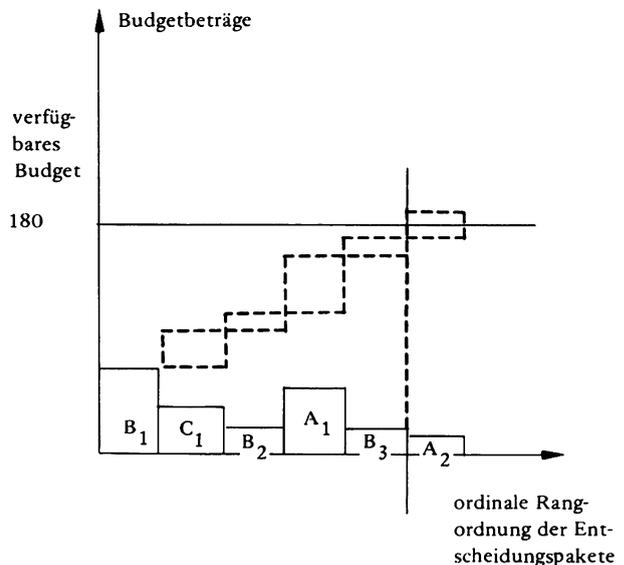
Verfahren des Zero-Base-Budgeting (ZBB)²¹, Ausgangspunkt ist die bereits früher angesprochene Rechtfertigungsbedürftigkeit des Verwaltungssektors, der mangelnde Grundlagen für eine Rechtfertigungsfähigkeit gegenüberstehen. Diese Situation führt in öffentlicher wie privater Verwaltungspraxis weithin dazu, daß die Budgets der Vorjahre zur selbstverständlichen Grundlage des Minimalanspruchs werden und daß nur besondere Erhöhungen dieser Budgets besonderer Begründung bedürfen. Es ist klar, daß eine solche Praxis im Zeitablauf zu Allokationen im Verwaltungsbereich führen kann, die – nach eingehender Analyse – als unwirtschaftlich einzustufen sind.

Auf der Grundlage von vorab festgelegten strategischen und operativen Zielen des Unternehmens läuft das Verfahren in den folgenden Schritten ab:

1. Bilden von Entscheidungseinheiten (Aufgabenbereiche der Verwaltung) durch das ZBB-Team und die Abteilungsleiter
2. Vorgabe alternativer Leistungsniveaus für jede Entscheidungseinheit durch das ZBB-Team (z. B. 80, 100 und 120 % der Vorjahresmittel)
3. Ermittlung der wirtschaftlichsten Verfahren für jedes Leistungsniveau der Entscheidungseinheiten durch die Abteilungsleiter (Ergebnis: Entscheidungspakete)
4. Erstellen einer Rangordnung der Entscheidungspakete durch die Abteilungsleiter, Bereichsleiter und Unternehmensleitung (hierarchisch „von unten nach oben“)
5. Feststellen der genehmigten Entscheidungspakete durch den Budgetschnitt.

Tab. 8: Beispiel zum ZBB-Verfahren

Entscheidungseinheit \ Leistungsniveau	1 ca. -20 %	2 derzeitige Höhe	3 ca. +20 %
A	48	12	13
B	65	15	15
C	30	10	8



Budgetbeträge der einzelnen Entscheidungspakete (bei Leistungsniveau 2 und 3 der Mehrbetrag gegenüber dem jeweils nicht niedrigeren Leistungsniveau)

Genehmigung der Entscheidungspakete, solange deren kumulierte Budgetanspruchung unterhalb des verfügbaren Budgets liegt

Die recht simple, sachliche Logik der Methode besteht darin, von der Fiktion eines Neubeginns auszugehen und die bei unterschiedlichen Budgethöhen jeweils bestmöglichen Aufgabenlösungen zu ermitteln (Schritte 1 bis 3). Bis zu diesem Punkt ähnelt die ZBB-Analyse der Wertanalyse. Die sich anschließende Bildung einer Rangordnung der zuvor abgegrenzten Entscheidungspakete weist Querverbindungen zur Nutzwertanalyse auf. Jedes Entscheidungspaket muß letztlich von der Unternehmensleitung nachfrageorientiert bewertet und in eine ordinale Reihe eingefügt werden. Ist dies geschehen, so kann das verfügbare Gesamtbudget für die Verwaltung der ordinalen Nutzenreihe entsprechend wirtschaftlich zugeteilt werden (vgl. das schematische Beispiel oben).

Aufgrund ihres Aufwands und der Unruhe, die sie in den Untersuchungsbereich hineinträgt, eignet sich die Methode nicht zur kurzfristigen, periodischen Verwaltungskostenplanung. Sie wird vielmehr sporadisch (z. B. alle 3 Jahre) zur Reallokation und zur Senkung der Verwaltungskosten eingesetzt. Die auf dieser Grundlage gefundene und verwirklichte Struktur ist dann Ausgangspunkt für die folgenden periodischen Planungen. Bisherige Erfahrungen in der Privatwirtschaft scheinen erfolgversprechend zu sein. Allerdings sind diese Erfahrungen noch nicht alt genug, um die Nachhaltigkeit des Verfahrenserfolgs beurteilen zu können. Negative Nebenwirkungen etwa im Humanbereich lassen sich nicht grundsätzlich ausschließen.

V. Vorschlag für ein erweitertes, mehrstufiges Wirtschaftlichkeitskonzept zur Beurteilung von Verwaltungsmaßnahmen

Den bisher diskutierten Vorgehensweisen ist gemeinsam, daß ihnen eine inhaltliche Ausfüllung des jeweils zugrundeliegenden Wirtschaftlichkeitsbegriffs fehlt. Der Methodenanwender ist vielmehr bei der Prüfung der Frage, ob alle sachlich relevanten Aspekte bei der Kriterienformulierung berücksichtigt wurden, auf sich selbst gestellt.

Gewiß kann die Betriebswirtschaftslehre nicht die inhaltlichen Zieldimensionen schlecht strukturierter Problemlagen vorgeben, die letztlich nur in der jeweiligen Situation individuell bestimmt werden können. Sie kann jedoch versuchen, das Raster für die Wirtschaftlichkeitsanalyse zu verfeinern und somit eine für Rationalisierungsmaßnahmen anwendbare inhaltliche Leitlinie für die Bewertung abzustecken.

Zur Füllung dieser Lücke in der Diskussion um Verwaltungsrationalisierung wird ein vierstufiges Wirtschaftlichkeitskonzept vorgeschlagen, das bei der Bewertung einer jeden Maßnahme durchgegangen und je nach Situation und Präferenz des Anwenders mehr oder weniger umfangreich genutzt werden kann.²² Eine Anwendung ist nicht notwendigerweise auf den Verwaltungsbereich beschränkt, bietet sich jedoch für diesen besonders an.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Vorstellung, daß der betrachtete Bereich Teil eines größeren Ganzen ist und daß Veränderungen des Bereichs nur unter Berücksichtigung möglicher hierdurch ausgelöster Änderungen im gesamten Umfeld zu bewerten sind. Dementsprechend muß die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung bestrebt sein, alle direkten und indirekten Kosten- und Leistungskonsequenzen zu erfassen. Wo eine monetäre Bewertung der relevanten Input- und Outputveränderungen nicht gelingt – dies dürfte häufig der Fall sein – müssen objektive oder subjektive Indikatoren ersatzweise Hilfestellung leisten; anderenfalls würden wirtschaftlich relevante Tatbestände nur deswegen systematisch unbeachtet bleiben, weil sie sich (noch) einem monetären Kalkül entziehen. Tabelle 9 gibt das Konzept in globaler Weise wieder und illustriert es anhand zweier aktueller Beispiele.

Tab. 9: Beispiel zum ZBB-Verfahren

		I n d i k a t o r e n (unvollständig) für zwei Beispiele			
Inhaltliche Kurz-Kennzeichnung		Reorganisation des Schreibdienstes		Einführung neuer Büro-Kommun.-Technologie	
		Input-Indikatoren	Output-Indikatoren	Input-Indikatoren	Output-Indikatoren
Stufe I	isolierte Wirtschaftlichkeit des betrachteten Verwaltungsbereichs	Personalkosten; Raumkosten; Transportkosten; Kosten für Arbeitsmittel	Anschlagleistung; Schreibzeit; Art und Anzahl der Schriftstücke	Personalkosten; Sachkosten (insbes. Anlagenkosten)	quant. und qualit. Kapazität; Art, Menge der Informationsübertragung
Stufe II	Wirtschaftlichkeit der Unternehmung	zusätzlich: Übernahme von Schreibarbeiten und vor- und nachgelagerter Tätigkeiten durch Nicht-Schreibkräfte (Menge, Zeit)	zusätzlich: Übernahme von Nebenaufgaben (Nicht-Schreibarbeiten) durch Schreibkräfte; Fehlerquoten; Durchlaufzeiten	zusätzlich: "Lernkosten" der Nutzer; Kosten technischer Störungen; Decodierungsaufwand beim Empfänger	zusätzlich: Wegfall informaler Informationsbeschaffung beim Empfänger; Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit des Empfängers
Stufe III	langfristige Bedingungen der Funktionstüchtigkeit	zusätzlich: Kosten der qual. und quant. Anpassungsfähigkeit; betriebsw. Fluktuations-u. Abwesenheitskosten; (Des-)Integration durch (Ent-) Mischung von Tätigkeiten Verlust an Eigeninitiative der Beschäftigten	zusätzlich: qual. und quant. Anpassungsfähigkeit Zufriedenheit der Schreibkräfte und der Nutzer	zusätzlich: Kosten der Anpassungsfähigkeit, insbesondere Kosten der Kanalredundanz u. Kreativitätsmangel wegen verringerter face-to-face-Kommunikation; Kosten des Datenschutzes und der Datensicherung	zusätzlich: Anpassungsfähigkeit; Sicherheit der Informationsübertragung; Integration räumlich dezentraler Organisationseinheiten; Zufriedenheit der Kommunikationspartner
Stufe IV	gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit	zusätzlich: (externe Kosten) gesundheitliche Beeinträchtigung der Beschäftigten; Belastung (Entlastung) des Arbeitsmarktes durch Einstellungen oder Entlassungen; Verminderung (Erhöhung) des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten	zusätzlich: (externe Nutzen)	zusätzlich: (externe Kosten) Belastung durch verstärkte Formalisierung; Belastung durch Informationsüberschüttung des weiteren siehe das Beispiel links	zusätzlich: (externe Nutzen) Nutzen durch erleichterte Kontaktaufnahme und erleichterten Informationszugriff

Auf Stufe I (*isolierte Wirtschaftlichkeit*) wird nur die Input-Output-Situation des betreffenden Teilbereichs isoliert betrachtet. Die zeitlich und sachlich unmittelbar von der Maßnahme ausgehenden Konsequenzen für das Mengengerüst der Kosten und Leistungen werden erfaßt, soweit möglich bewertet und zueinander in Beziehung gesetzt. Dies ist die übliche und oftmals einzige Betrachtungsebene bei Rationalisierungsinvestitionen der Verwaltung, die zudem, wie in Abschnitt E III. erläutert, häufig noch unvollkommen analysiert wird.

Stufe II (*Wirtschaftlichkeit der Unternehmung*) sucht den Leistungszusammenhang mit der übrigen Organisation zusätzlich zu berücksichtigen. Z. B. werden Überwälzungseffekte, Qualitätseffekte und Störungsfolgen einbezogen. Es geht darum, mögliche sachlich und zeitlich mittelbar entstehende Kosten- und Leistungswirkungen für die Unternehmung insgesamt zu erkennen und zu untersuchen. Derartige Folgen können häufig für den Rationalisierungserfolg von größerer Bedeutung sein als die Effekte der Stufe I. Wer-

den z. B. die Kosten der Alternativendurchsetzung, die Lernkosten der Nutzer, die indirekten Strukturveränderungen (z. B. Vermehrung der Sachbearbeiterstellen im Umfeld des Schreibdienstes als Folge der Überwälzung kleinerer Büroarbeiten vom Schreibdienstsektor auf den Sachbearbeiterbereich) nicht realistisch berücksichtigt, so sind Fehlbewertungen in vielen Fällen, wie die Praxis zeigt, nicht ausgeschlossen.

Stufe III (Bedingungen der Funktionstüchtigkeit) ist mit Stufe II verwandt, betont aber eine andere Perspektive. Gefragt wird, inwiefern besondere Funktionsbedingungen, denen die Unternehmung zu genügen hat, durch die Maßnahme gefördert oder beeinträchtigt werden. Hierzu zählen insbesondere Flexibilitätswirkungen, Folgen für die Sicherung des Leistungsprozesses und für die leistungsnotwendige Zufriedenheit der Mitarbeiter. Vor einer Analyse dieser Ebene ist im Einzelfall zu klären, welche besonderen Funktionserfordernisse gegeben sind; denn Sicherheit und Flexibilität sind aus ökonomischer Sicht kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck und deshalb je nach Bedingungslage in unterschiedlichem Ausmaß erforderlich. Gerade bei Rationalisierungsvorhaben, die mit Standardisierungs- und mit Zentralisierungsvorgängen verknüpft sind, werden derartige Folgen für die Funktionsbedingungen der Unternehmung manchmal nicht genügend berücksichtigt. Im Ergebnis stellt sich dann doch die alte Lösung wieder ein und die ausgewählte Maßnahme wird nicht wirtschaftlich genutzt (z. B. werden zentral angebotene Dienste wie EDV, Textverarbeitung, Vervielfältigung, aber auch Beratung oder Forschung wegen der räumlichen und organisatorischen Umständlichkeit ihrer Nutzung häufig kaum in Anspruch genommen). Auf der anderen Seite kann es durch Verwaltungsrationalisierung gelingen, die Funktionstüchtigkeit der Unternehmung zu verbessern (z. B. Reintegration räumlich dezentraler, aber aufeinander angewiesener Organisationseinheiten durch verbesserte Kommunikationstechnologie).

Stufe IV (gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit) reicht über die Unternehmung hinaus. Hier rücken externe, soziale Kosten und Nutzen ins Blickfeld, denen gerade bei Verwaltungsrationisierungen in jüngster Zeit mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die Kenntnis derartiger Folgen ist zum einen für die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik von Bedeutung. Sie können ferner Indikatoren für die Durchsetzbarkeit und für mögliche spätere Rückwirkungen einer Maßnahme auf die Unternehmung sein.²³

Das skizzierte Konzept bietet ähnlich wie andere lediglich einen systematischen Diskussionsrahmen, der situationsbezogen ausgefüllt werden muß (vgl. die Beispiele in Tabelle 9). Es besagt auch nichts über die Gewichtung der vier Ebenen, die nur aus der Perspektive des jeweils Bewertenden vorzunehmen ist. Es zeigt jedoch die Vielschichtigkeiten, mit denen sich derjenige auseinandersetzen muß, der sich mit Rationalisierungsproblemen im Verwaltungsbereich befaßt und vor der schwierigen Bewertungsproblematik nicht kapitulieren will. Auf keinen Fall ist es a priori gerechtfertigt, eine der Ebenen ganz zu vernachlässigen, wenn eine umfassende, aufklärende Bewertung einer Rationalisierung im Verwaltungsbereich gelingen soll.

F. Implementierungs- und Akzeptanzprobleme von Rationalisierungsmaßnahmen

Die Prognose der Durchsetzung einer Rationalisierungsmaßnahme, insbesondere ihrer Implementierungs- und Akzeptanzprobleme,²⁴ muß systematischer Bestandteil des Bewertungsprozesses sein – ein Postulat, gegen das noch oft bei der Alternativenbewertung verstoßen wird. Verfahren wie das ZBB, die selbst bereits auf die motivierte Mitwirkung zahlreicher betroffener Organisationsmitglieder angewiesen sind, bedürfen ihrerseits der Akzeptanz, ehe sie erfolgreich eingesetzt werden können. Intensive Informations-, Schulungs- und Aufklärungsarbeit ist hierzu unerlässlich.

Inwieweit bereits sehr frühzeitig die Beteiligung der Betroffenen sicherzustellen ist, ist neben einer unternehmensrechtlichen vor allem auch eine planungspolitische Frage. Einerseits vermag die breite frühzeitige Mitwirkung häufig wichtige Anregungen und produktive Ideen zu erzeugen sowie Ängste abzubauen. Andererseits kann sie auch für die Durchsetzung notwendiger tiefgreifender, innovativer Veränderungen, zumindest im Frühstadium der Planung, hinderlich sein, wie die Reorganisationsforschung gezeigt hat.²⁵ Tendenziell läßt sich jedoch feststellen, daß eine rechtzeitige, offene, nüchterne Einbeziehung der Betroffenen die Entwicklung, Bewertung, Verwirklichung und Stabilität von Neuerungen im Verwaltungsbereich letztlich unterstützt.

Anmerkungen

- 1 Vortrag auf dem 36. USW-Symposium über Rationalisierungsinvestitionen am 26.5.1979 in Stuttgart.
- 2 Vgl. z. B. Schweitzer, M., Küpper, H.-U., Rationalisierung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 3303 ff. und die dort angeführte Literatur.
- 3 Vgl. zum Verwaltungsbegriff insbesondere die Übersichten von Opitz, H.-J., Der Verwaltungsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, Freiburg (Schweiz) 1955; Bloy, H., Verwaltung (betriebswirtschaftlich), Stuttgart 1962, S. 7 ff.; Brede, H., Die wirtschaftliche Beurteilung von Verwaltungsentscheidungen in der Unternehmung, Köln und Opladen 1968, S. 13 ff.; Kraus, H., Grundriß einer Theorie der Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Merkmale der Verwaltungstätigkeit, Wien, New York 1969, S. 3 ff.; Szyperski, N., Wirtschaftliche Verwaltungen für leistungsfähige Unternehmungen, in: BFuP, 26. Jg. 1974, S. 455–465, hier S. 456 ff.
- 4 Ich danke meinem Mitarbeiter Herrn Diplom-Ökonom Gerhard Rischmüller für seine Unterstützung bei der Sichtung und Auswertung des sekundär-statistischen Materials.
- 5 Vgl. Machlup, F., Kronwinkl, T., Workers Who Produce Knowledge: A Steady Increase, 1900 to 1970, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 111/1975, S. 752–759, hier S. 754 f. Ähnliche Tendenzen werden auch für die Tschechoslowakei, ein Land aus einem völlig anderen Wirtschaftssystembereich, berichtet; vgl. Petracek, S., Rufert, S., Ermittlung des Einflusses des Technischen Fortschritts auf die Veränderungen der Arbeitskräftestruktur, Frankfurt a. M. 1970, S. 158 ff.
- 6 Vgl. z. B. Clark, C., Conditions of Economic Progress, London 1940; Fourastie, J., Die große Hoffnung des XX. Jahrhunderts, Köln–Deutz 1954; Bell, D., Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt, New York 1975 sowie den Überblick bei Decker, F., Einführung in die Dienstleistungsökonomie, Paderborn 1975, S. 13 ff.
- 7 Bei dieser Vorgehensweise wird nicht verkannt, daß ein gewisser, allerdings kaum bestimmbarer Anteil der Arbeiter in den Angestelltenstatus übernommen wurde, ohne daß sich die Tätigkeit wesentlich verändert hat, und daß unter den Angestellten auch ein gewisser Anteil ist, der nicht dem Verwaltungsbereich, sondern dem primären Leistungsprozeß zuzurechnen ist.
- 8 Vgl. Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1953, S. 110 und 1979, S. 96; die Anteilswerte zwischen den beiden Bezugsjahren entwickeln sich monoton steigend.

- 9 Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie D (Industrie und Handwerk), Reihe 4 (Sonderbeiträge zur Industriestatistik) Heft: Beschäftigte nach der Stellung im Betrieb, 1962 bis 1974.
- 10 Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Koblenz. Was Unternehmer verunsichert, Psychogramme der Investitionsunlust, Juni 1978, Anlage 3. Ähnlich jüngst Hamer, E., Bürokratieüberwälzung auf die Wirtschaft, Hannover 1979.
- 11 Vgl. die Überblicke bei Busse v. Colbe, W., Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF, 16. Jg. 1964, S. 308–317 und Budde, A., Die Entwicklung des Verwaltungspersonals in wachsenden Organisationen, unveröffentlichtes Manuskript, Mannheim 1978.
- 12 Vgl. hierzu z. B. Williamson, A. O., Managerial Discretion and Business Behavior, in: American Economic Review, Vol. 43, 1963, S. 1036–1057; ders., The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in A Theory on The Firm, Englewood Cliffs, New Jersey, 1964; ferner diverse Beiträge in: Furubotn, E. G., Pejovich, S. (Hrsg.), The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass., 1974 sowie die empirischen Untersuchungen von Kania, J. J., McKean, J. R., Ownership, Control and the Contemporanz Corporation: A General Behavior Analysis, in: Kyklos, Vol. 29, 1976, S. 272–291 und Thonet, P. J., Managerialismus und Unternehmenserfolg, Ein empirischer Beitrag, Diss. Saarbrücken 1977.
- 13 Vgl. auch die Hinweise bei Szyperski, N., a.a.O., S. 462 f. Zu den Substitutionsmöglichkeiten von Verwaltungsarbeit durch technische Systeme vgl. Engelter, K. A., Das Rationalisierungspotential im Dienstleistungsbereich, Frankfurt a. M., 1979.
- 14 Hinweise auf die Notwendigkeit einer solchen Betrachtungsweise finden sich schon z. B. bei Röhrs, H., Rationelles Büro, München 1953, S. 29; Erbach, K., Wirtschaftliche Verwaltung, Darmstadt 1966, S. 16 u. 20.
- 15 Vgl. insbesondere Dearden, J., Cost Accounting and Financial Control Systems, Reading 1973, S. 246 ff. sowie die in Fußnote 12 zitierten Quellen.
- 16 Vgl. etwa Bundesrechnungshof, Bericht über den Einsatz von Schreibkräften bei Bundesbehörden, August 1975.
- 17 Vgl. insbesondere Zangemeister, Ch., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München 1976; Rinza, P., Schmitz, H., Nutzwert-Kosten-Analyse, Düsseldorf 1977; Hansmeyer, K.-H., Rürup, B., Staatswirtschaftliche Planungsinstrumente, 2. Aufl., 1975, S. 93 ff., Eine Analyse verschiedener Möglichkeiten der Nutzen- und Wirtschaftlichkeitsmessung von Verwaltungsentscheidungen findet sich bei Brede, H., a.a.O., S. 69 ff.
- 18 Vgl. z. B. die Darstellung und Beispiele bei Bottler, J., Horvath, P., Kargl, H., Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Datenverarbeitung, München 1972, S. 66 ff. und die ausführlichen Überlegungen von Peisl, A., Unternehmensorganisation und Datenverarbeitung – Sechs Thesen für den Vorstand, in: ZfB, 49. Jg. 1979, S. 673–691.
- 19 Vgl. Kargl, H., Wertanalyse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4425–4429; Händel, S., Wertanalyse, ein neuer Weg zu besseren Betriebsergebnissen, Düsseldorf 1975 und die dort jeweils genannten Quellen.
- 20 Vgl. z. B. Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.), Wertanalyse in Verwaltungen nach DIN 66910, Führungs-, Planungs- und Arbeitskriterien, Düsseldorf 1978; Haberfellner, R., Witschi, A., Rationalisierung im Overhead-Bereich, in: Management Zeitschrift i. o., 47. Jg. 1978, S. 177–181.
- 21 Vgl. Pyhrr, P. A., Zero-base budgeting, in: HBR Nov.-Dec. 1970, S. 111–121 sowie die Darstellung von Meyer-Piening, A., Zero-Base-Budgeting als Planungs- und Führungs-Instrument, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, hrsg. von E. Potthoff, Kennzahl 2072, Berlin 1978 und die dort angegebene Literatur sowie die kritische Betrachtung von Marx, B.-R., Zero Base Budgeting, in: Die Unternehmung, 33. Jg. 1979, S. 227–241. Das Verfahren ist verwandt, in verschiedenen Details aber nicht identisch mit der Overhead Value Analysis (OVA) von McKinsey; vgl. hierzu z. B. Fröhlich, St., Mit Wertanalyse gegen Overhead-Kosten, in: Management Zeitschrift i. o., 47. Jg. 1978, S. 183–188.
- 22 Das Konzept wurde im wesentlichen entwickelt und wird gegenwärtig erprobt in den beiden kooperativen empirischen Forschungsprojekten: Picot, A., Reichwald, R., Untersuchungen der Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien im Büro auf Organisationsstruktur und Arbeitsinhalte – Entwicklung einer Untersuchungskonzeption – BMFT-Forschungsbericht T 79–64, Hannover u. München 1979; Picot, A., Reichwald, R., Bodem, H., Ramsauer, P., Stolz, R., Zang, J., Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden – Abschlußbericht im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojekts „Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden“ im Auftrag des BMFT, München und Hannover Oktober 1979 – bei diesem Projekt zeigte sich übrigens weder auf der ersten Ebene, erst recht nicht auf den folgenden, eine Überlegenheit von betont zentralisierten Schreibdiensten. Szyperski, N., a.a.O., S. 458 ff., entwickelt in anderer Form ebenfalls mehrere Stufen der Verwaltungswirtschaftlichkeit.

- 23 Vgl. zu diesem Problembereich besonders Heinen, E., Picot, A., Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden? in: BFuP 26. Jg. 1974, S. 345–366; Picot, A., Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977; ders., Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unternehmensführung, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, hrsg. von E. Potthoff, Berlin, 1978, Kennzahl 1222; ders., Kosten, volkswirtschaftliche, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., hrsg. von E. Kosiol, K. Chmielewicz, M. Schweitzer, Stuttgart 1979 (im Druck).
- 24 Vgl. den Überblick von Reichwald, R., Zur Notwendigkeit der Akzeptanzforschung bei der Entwicklung neuer Systeme der Bürotechnik, Hochschule der Bundeswehr München 1978; Kirsch, W., Klein, H., Management-Informationssysteme II, Stuttgart usw. 1977, besonders S. 45 ff.
- 25 Vgl. hierzu z. B. Kirsch, W., Esser, W.-M., Gabele, E., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979, besonders Kapitel 4 und 6, sowie einige Überlegungen bei Picot, A., Freiwillige Beteiligung externer Gruppen als Konsensbildungsinstrument für Unternehmensentscheidungen, in: Die Unternehmung, 30. Jg. 1976, S. 245–259.

Zusammenfassung

Anhand sekundärstatistischer Auswertungen wird die bemerkenswerte Expansion des Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichs sowohl auf gesamtwirtschaftlicher als auch vor allem auf einzelwirtschaftlicher Ebene belegt. Die Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Kostenstruktur werden aufgezeigt. Auf eine kurze Erörterung von Ursachen dieser Entwicklung folgt eine Diskussion der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Bewertungsprobleme und Bewertungsmethoden für Rationalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich. Abschließend wird ein differenziertes, mehrstufiges Wirtschaftlichkeitskonzept vorgeschlagen, mit dessen Hilfe eine adäquatere Erfassung der vielfältigen direkten und indirekten Kosten- und Leistungswirkungen, die von Verwaltungsrationalisierungen ausgehen, gelingen könnte.

Summary

Statistical investigations demonstrate the remarkable expansion of administrative and service functions. This development is not only effected on the level of the industrial structure of the economy but also on the level of the individual enterprise. It is changing the cost structure of business firms. Several explanations of this phenomenon and special problems and methods of evaluating administrative changes are discussed. A more detailed concept of efficiency is proposed which could better express the many performance and cost effects caused directly and indirectly by administrative changes.