

Rationalisierungsmaßnahmen und ihre Folgen

Lars Dupont¹, Marius Golombeck², Nico Peppinghaus³, Stefan Tübben⁴

19. Juni 2019

Fachhochschule Dortmund

Fachbereich Wirtschaft

Emil-Figge-Straße 44, 44227 Dortmund

{ladup001¹, magol003², nipep001³, sttue002⁴}@stud.fh-dortmund.de

1 Grundlagen

1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff der Rationalisierung geht auf Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld zurück, der bereits 1929 formulierte, dass bei einer betrieblichen Leistungserstellung der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund stehen sollte [1]. Dem Streben nach Rationalisierung wird nicht durch eine einmalige Ausführung genüge getan [2]. Stattdessen wird Rationalisierung als wiederholter Vorgang gesehen, durch den so erst ein zeitlicher Wirtschaftlichkeitsvergleich ermöglicht wird [2].

Durch enge Anlehnung an den Begriff des Wirtschaftens¹ ergibt sich im weiteren historischen Verlauf unter konkretem Bezug auf das ökonomische Prinzip² folgende Definition:

„Rationalisierung ist die Suche nach immer vollkommeneren Zwecken und Mitteln.“ [3, S. 397]

Die Vollkommenheit bezieht sich hierbei auf die drei grundlegenden betriebswirtschaftlichen Maximen der Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Daraufhin lässt sich die o.g. Definition ergänzen.

„Alle Tätigkeiten deren Zweck darauf ausgerichtet sind, diese Aufgaben vollkommener zu lösen, als es seither geschehen ist, sind Rationalisierung [...]“. [3, S. 399]

Eine einheitliche Definition des Rationalisierungsbegriffs existiert bis heute nicht. Um eine einheitliche Diskussionsbasis zu schaffen wird Rationalisierung im Rahmen dieser Ausarbeitung wie folgt definiert:

Rationalisierung: Steigerung der Effizienz eines Unternehmens durch Reduktion der Kosten und Aufwände vor dem Hintergrund des ökonomischen Prinzips.

¹ Wirtschaften ist Wählen von Zwecken und Mitteln [3, S. 395].

² Bestreben mit gegebenen Mitteln ein Höchstmaß an Bedürfnisbefriedigung zu erlangen.

1.2 Möglichkeiten zur Kostensenkung nach Kilger

In seinen Ausarbeitungen zum Thema der Rationalisierung [4] definierte Wolfgang Kilger³ sechs grundlegende Kostensenkungsmöglichkeiten durch die Beseitigung betrieblicher Unwirtschaftlichkeiten. Hierzu zählen unwirtschaftlicher Energieeinsatz, unwirtschaftlicher Personaleinsatz, unwirtschaftlicher Materialeinsatz, unwirtschaftlicher Transportmitteleinsatz, unwirtschaftliche Verfahren und Arbeitsabläufe sowie unwirtschaftlicher Werkzeugeinsatz. Diese können wie in Abbildung 1 als statische Kostensenkungspotentiale näher kategorisiert werden [5].

Produktion / Vertrieb	Organisation / Personal
• Rationellere Produktionsverfahren unter Ausnutzung des technischen Fortschritts und der Größendegression • Fixkostendegression bei zunehmender Beschäftigung • Rationellere Distributionsverfahren bei steigenden Umsätzen • Rationellere Lagerung [...] bei wachsenden Stückzahlen	• Rationellere Organisationsformen der Fertigung • Niedrigere Personalkosten aufgrund von Lerneffekten bei zunehmender Ausbringungsmenge und aufgrund von verbesserten Arbeitsmethoden

Abbildung 1 - Kategorisierung von Kostensenkungspotentialen nach Kilger [1, 2]

2 Arten von Rationalisierung

2.1 Technische Rationalisierungsmaßnahmen

Technische Rationalisierungsmaßnahmen setzen zur Erreichung der Kostensenkung beim Einsatz technischer Anlagen an, wie z. B. Maschinen, Werkzeuge, Förderanlagen und Informationstechnik. Dabei sind zwei grundsätzliche Ausgangssituationen denkbar. Zum einen der Ersatz manueller Tätigkeiten durch den Einsatz geeigneter Maschinen und zum anderen der Ersatz oder die Erweiterung vorhandener Anlagen durch leistungsfähigere Maschinen. Insbesondere beim Ersatz menschlicher Arbeit sind Überschneidungen mit den beiden anderen Arten von Rationalisierungen möglich. Technische Rationalisierungsmaßnahmen bieten sich dabei besonders im Produktionsbereich an [6].

Der Ablauf einer technischen Rationalisierung kann im Rahmen des Kostenmanagements als Managementprozess mit den Phasen Analyse, Planung, Entscheidung, Realisierung und Betrieb gesehen werden. In der ersten Phase Analyse wird dabei eine Abweichung des Kostenbudgets festgestellt. Weitere Instrumente wie z. B. die Wertanalyse oder eine Kostenauflösung liefern weitere Informationen zur Ist-Situation. In der sich anschließenden Phase Planung wird eine Zielvorgabe formuliert und die Investitionsalternativen in einer Investitionsrechnung beurteilt. Unterschiedliche Ansätze wie Business Process Reengineering und Business Process Improvement müssen dabei abgewogen werden. In der Phase Entscheidung kann die Investitionsrechnung als Teilinformation in eine Nutzwertanalyse eingebettet werden. Dabei sollte auch die Auswirkung der Rationalisierungsmaßnahme auf den Wertbeitrag hinterfragt werden. In der anschließenden Phase Realisierung sollte der Fokus auf die Methoden des Projektmanagements gerichtet

³ Wolfgang Kilger (* 5. Februar 1927 in Berlin; † 9. August 1986 in Saarbrücken) war ein deutscher Wirtschaftswissenschaftler

werden. Verschiedene Varianten der Kostenanalyse ermöglichen eine genaue Verfolgung der Kostenentwicklung. In der abschließenden Phase Betrieb geht die Anlage in den Normalbetrieb über. Neben Kostenarten-, Kostenstellen- und Ergebnisrechnung liefert hier auch eine Ist-Kalkulation wichtige Informationen.

2.2 Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen

Wirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen sind jene Maßnahmen, welche entweder die Ablauf- bzw. die Aufbauorganisationen [7] oder die Fertigungstiefe des Unternehmens ändern.

Im Idealfall spiegelt die Aufbauorganisation durch die Gewichtung und Besetzung organisatorischer Einheiten die zu erbringenden Leistungen wider. Eine Über- oder Untergewichtung von Aufgaben durch die Organisation kann bspw. durch eine Restrukturierung des Unternehmens berichtigt werden.

Rationalisierungsmaßnahmen für die Verbesserung der Ablauforganisation können auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt werden. Eine feingranulare Optimierung verbessert die Durchführung einzelner Prozessteile oder -schritte. Ein Beispiel hierfür ist die Prozess-Standardisierung. Eine Optimierung auf höchster Ebene verbessert die Zusammenarbeit mehrerer Prozessteile oder ändert sogar grundlegend den Prozessablauf. Beispiele hierfür sind die Beseitigung von Schnittstellenproblemen oder der vollständige Neuentwurf der Prozesse [8].

Die Änderung der Fertigungstiefe umfasst Maßnahmen, welche entweder den Anteil des Unternehmens an der Wertschöpfungskette ändert oder die Erfüllung von Teilprozessen ein- bzw. auslagert. Eine mögliche Maßnahme stellt hierbei die Fokussierung des Unternehmens auf Kernprozesse unter gleichzeitiger Auslagerung anderer Prozesse dar (Spezialisierung). Ein weiteres Beispiel ist das Outsourcing, bei dem Teilaufgaben ausgelagert und als Dienstleistungen erworben werden.

Neben den Effizienzgewinnen gehen mit den Rationalisierungsmaßnahmen weitere Effekte einher, welche bei der Wahl der Maßnahmen berücksichtigt werden müssen [9]. Mit einer Auslagerung von Tätigkeiten können die Notwendigkeit zusätzlicher Kommunikation oder externe Abhängigkeiten entstehen. Ebenso bedeutet eine Auslagerung i.d.R. die Abgabe von Kontrolle und den langfristigen Verlust von eigenem Wissen [10]. Auslagerungen ins Ausland bringen zusätzliche Effekte, wie bspw. Sprachbarrieren, Mentalitätskonflikte oder rechtliche Risiken mit sich [11]. Bei einer Restrukturierung oder Spezialisierung sind i.d.R. Änderungen im Personalbestand notwendig, welche unter sozialen Aspekten kritisch zu sehen sind [12].

2.3 Soziale Rationalisierungsmaßnahmen

Mit dem Begriff der sozialen Rationalisierung werden oft Stellenabbau und Entlassungen assoziiert. Abbau und Entlassungen führen durch die Reduzierung der Personalkosten zu einer allgemeinen Personalkostensenkung in der betrieblichen Kostenrechnung. Personalkosten stellen in der Regel einen bedeutenden Anteil an den Gesamtkosten dar und spielen eine entsprechend wichtige Rolle beim Anstreben einer Kostenführerschaft. Das Personalwesen bietet darüber hinaus noch weitere Mittel zur Rationalisierung.

In Bezug auf das Kostenmanagement sind die Führungsstil- und Mitarbeiterinsatzoptimierung, die Aus- und Fortbildung und die Motivationssteigerung von Relevanz [13]. Primär sollen diese Maßnahmen die Arbeitsproduktivität (kurz: AP),

also das Verhältnis von Arbeitsleistung zu Arbeitseinsatz, steigern. Die AP kann reduziert werden, indem die am besten geeigneten Mitarbeiter, unter dem am besten geeigneten Führungsstil arbeiten.

Durch Investitionen in Aus- und Fortbildung kann ebenfalls auf lange Sicht durch gesteigerte Kompetenzen die AP erhöht werden. Die Motivation und Moral, die im besten Falle ebenfalls zu einer AP-Steigerung führt, können durch soziale oder wirtschaftliche Anreize bzw. Incentives gefördert werden.

Diese Maßnahmen führen primär dazu, dass durch die Steigerung der AP der Faktor Personal in der Preiskalkulation für zu erbringende Leistungen gesenkt wird. Gewinnmargen können erhöht bzw. Verlustzonen bei Preiskämpfen länger vermieden werden.

3 Fazit

Als abschließende Beurteilung der Rationalisierungsmaßnahmen ist festzustellen, dass die vorgestellten Maßnahmen für das Kostenmanagement primär als Instrumente für Kostenreduktion oder -optimierung zu verstehen sind.

Neben der Kosteneffekte bringen die Maßnahmen Nebeneffekte mit sich, welche zum einen bei der Maßnahmenwahl zu berücksichtigen sind und zum anderen in Teilen den Kompetenzraum des Kostenmanagements überschreiten.

Quellenverzeichnis

- [1] F. von Gottl-Ottlilienfeld und C. F. von Siemens, *Vom Sinn der Rationalisierung: fünf Abhandlungen*. Verlag von G. Fischer, 1929.
- [2] H.-A. Heiner, *Die Rationalisierung des Förderwesens in Industriebetrieben*. Duncker & Humblot, 1961.
- [3] T. Beste, „Über die Wege zur echten Rationalisierung“ in *Festschrift der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein — Westfalen zu Ehren des Herrn Ministerpräsidenten Karl Arnold*, R. Alewyn et al., Hg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1955, S. 395–407.
- [4] W. Kilger, *Rationalisierung: Hrsg. von Wolfgang Kilger u. A.-W. Scheer*. Würzburg, Wien: Physica-Verl., 1982.
- [5] W. Kilger, *Industriebetriebslehre: Band 1*. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag, 1986.
- [6] K.-I. Voigt, *Definition: Rationalisierung*. [Online] Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rationalisierung-41970/version-265326>. Zugriff am: 16. Juni 2019.
- [7] G. Schewe, *Definition: Aufbauorganisation*. [Online] Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufbauorganisation-31264>. Zugriff am: 2. Juni 2019.
- [8] G. Schewe, *Definition: Business Process Reengineering*. [Online] Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-process-reengineering-31774>. Zugriff am: 2. Juni 2019.
- [9] S. Tübben, „Arten von Effizienzgewinnen für unterschiedliche Kooperationsformen“. [Online] Verfügbar unter: <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.24996.53125>.

- [10] lexoffice, *Outsourcing der Lohnabrechnung: Vorteile und Nachteile - lexoffice Lohn*. [Online] Verfügbar unter: <https://www.lexoffice.de/lohn/vorteile/>. Zugriff am: 11. Juni 2019.
- [11] *Outsourcing Definition*. [Online] Verfügbar unter: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/outsourcing>. Zugriff am: 11. Juni 2019.
- [12] J. Fichtel, *Outsourcing: Definition, Vorteile und Nachteile*. [Online] Verfügbar unter: <https://arbeits-abc.de/outsourcing/>. Zugriff am: 11. Juni 2019.
- [13] C. Hofstadler, *Produktivität im Baubetrieb*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014.