

Markus Grimmeisen

Implementierungs Controlling

**Wirtschaftliche Umsetzung
von Change-Programmen**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Michael Reiß**

DeutscherUniversitätsVerlag

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XV
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	XXM
Abkürzungsverzeichnis	XXIX

TEIL I GRUNDLAGEN EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING

1.1	EINLEITUNG	1
1.1.1	Problemstellung	1
1.1.2	Zielsetzung und Methodik	3
1.2	IMPLEMENTIERUNG ALS KOORDINATIONSPROZESS	7
1.2.1	Managementfunktion "Implementierung"	7
2.1.1	Implementierung im Phasenschema.....	7
2.1.2	Bedeutung der Implementierung in betriebswirtschaftlichen Modellansätzen.....	11
2.1.3	Implementierungsstrategien.....	12
2.1.4	Implementierungsinstrumente.....	16
2.1.5	Implementierung und Akzeptanz.....	19
2.1.6	Forschungsansätze zur Implementierungsperformance.....	22
1.2.2	Restrukturierungskonzepte als Implementierungsobjekte	23
1.3	CONTROLLINGBEDARFE IN IMPLEMENTIERUNGSPROZESSEN UND KONZEPTUALISIERUNG EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING	29
1.3.1	Implementierungsziele und Optimierungsprobleme	29
1.3.2	Aufgaben des Implementierungscontrolling und Controlling- konzeption	36
1.3.3	Anforderungskriterien an ein Implementierungscontrolling	39
1.3.4	Konzeptualisierung des Implementierungscontrolling	42

14	VORHANDENE ANSÄTZE FÜR EIN IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING.....	44
1.4.1	Projektcontrolling.....	44
1.4.2	F&E-Controlling.....	46
1.4.3	Investitionscontrolling.....	48

TEIL II ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTE BAUSTEINE EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING

11.1	ZDILGRÖSSEN EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING.....	51
11.1.1	Ziele für die Implementierung vs. Ziele der Implementierung.....	51
11.1.2	Wertsteigerung als Unternehmungsziel.....	53
11.1.3	Kostenziele.....	54
11.1.4	Zeitziele.....	57
11.1.5	Flexibilität und Unsicherheit.....	60
11.1.6	Akzeptanz.....	61
11.2	BEDINGUNGSRAHMEN FÜR EIN IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING.....	67
11.3	INSTRUMENTE EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING.....	75
11.3.1	Spektrum der Instrumente.....	75
11.3.2	Kostenschätzung und Kostenrechnungssystem.....	76
11.3.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	85
11.3.4	Lebenszyklus-Modelle.....	93
11.3.5	Investitionsrechnung und Shareholder Value-Analyse.....	100
11.3.6	Optionspreismodell.....	106

1.2.5 Optimierungsmöglichkeiten der Qualifikation in Implementierungsprozessen.....	173
1.2.5.1 Multiplikatorenkonzept.....	173
1.2.5.2 Zentralisierte vs. dezentralisierte Qualifikation.....	176
1.2.5.3 Einsatz unterschiedlicher Lernformen.....	179
1.2.5.4 Optimierung des Lernprozesses.....	182
1.2.6 Unternehmenswertorientierte Qualifikation in der Implementierung ...	185
III.1.3 Controlling der Partizipation in Implementierungsprozessen.....	188
1.3.1 Partizipation in der Unternehmung.....	188
1.3.1.1 Partizipation - Anspruch und Wirklichkeit.....	188
1.3.1.2 Formen und Quellen der Partizipation.....	188
1.3.1.3 Zielsetzungen von Partizipationsansätzen.....	191
1.3.1.4 Parameter der Partizipation.....	193
1.3.2 Partizipation in Implementierungsprozessen.....	194
1.3.3 Bewertung der Partizipation.....	197
1.3.3.1 Evaluierungs Studien.....	197
1.3.3.2 Erklärungsmodelle für Partizipationseffekte.....	199
1.3.3.2.1 Kognitive Modelle.....	199
1.3.3.2.2 Affektive Modelle.....	200
1.3.3.2.3 Kontingenzmodelle.....	201
1.3.3.3 Das Vroom/Yetton-Modell.....	203
1.3.3.4 Eignung für das Implementierungscontrolling.....	205
1.3.4 Instrumentarium des Implementierungscqjitting von Partizipation....	208
1.3.4.1 Statische Kostenbetrachtungen.....	208
1.3.4.1.1 Statische Beurteilung des Partizipationsgrades.....	210
1.3.4.1.2 Statische Beurteilung des Involvierungsgrades.....	214
1.3.4.1.3 Statische Beurteilung des Formalisierungsgrades.....	216
1.3.4.2 Dynamische Kostenbetrachtungen.....	218
1.3.4.3 Kostenstruktureffekte durch Partizipation.....	222
1.3.5 Gestaltungsfeld "Einigungsstelle".....	224

111.1.4 Effektivität und Effizienz von Implementierungsorganisationen	229
1.4.1 Implementierungsorganisation = Projektorganisation?.....	229
1.4.2 Entscheidungsbedarfe bei der Implementierungsorganisation.....	232
1.4.3 Kriterien für die Entscheidungsunterstützung.....	235
1.4.3.1 Kosten.....	235
1.4.3.2 Zeit und Flexibilität.....	239
1.4.3.3 Effektivität.....	241
1.4.4 Optimierungsarenen.....	243
1.4.4.1 Extra-Arena: Welche Übergangsorganisation?.....	244
1.4.4.2 Inter-Arena: Welche Koordinationsform?.....	250
1.4.4.3 Intra-Arena: Welche Organisationsform?.....	252
111.1.5 Controlling der Bereitstellung von Beratungsleistungen in Implementierungsprozessen	257
1.5.1 Beratungsbedarf in der Implementierung und Entscheidungsproblematik.....	257
1.5.2 Alternative Bereitstellungsformen für Beratungsdienste.....	263
1.5.2.1 Make or Buy-Problematik.....	264
1.5.2.1.1 Externe Beratung.....	266
1.5.2.1.2 Interne Beratung.....	268
1.5.2.2 Kombinationsmöglichkeiten.....	271
1.5.3 Bewertung der Bereitstellungsformen.....	272
1.5.3.1 Entwicklung eines (Kosten-)Optimierungskalküls.....	273
1.5.3.2 Beschaffungs-/Herstellkosten.....	277
1.5.3.3 Transaktions- und Agency-Kosten.....	278
1.5.4 Optimierte Bereitstellungsformen für die Implementierungsberatung	288
1.5.4.1 Leistungsspezifischer Bezug der Beratungsdienste - Mass Customization.....	288
1.5.4.2 Integration der Implementierungsberatung in die Projektstruktur.....	293

HL.1.6 Controlling von Implementierungsslack	296
1.6.1 Slack- zwei Seiten einer Medaille.....	296
1.6.2 Bedeutungsvielfalt des Slack-Begriffs.....	297
1.6.3 Das Slack-Phänomen in Implementierungsprozessen.....	300
1.6.3.1 Ursprung von Implementierungsslack.....	300
1.6.3.2 Erscheinungsformen von Implementierungsslack.....	303
1.6.4 Evaluierung von Implementierungsslack.....	306
1.6.4.1 Slack als Flexibilitätspotential.....	307
1.6.4.2 Slack und der Einfluß auf die Implementierungsziele.....	311
1.6.4.3 Kostenanalyse von Implementierungsslack.....	313
1.6.4.4 Einfluß auf den Unternehmenswert.....	319
1.6.5 Empfehlungen zur Gestaltung von Implementierungsslack.....	321
III.2 CONTROLLING VON PERSONALANPASSUNGEN	325
111.2.1 Implementierung von Personalanpassungsmaßnahmen	325
111.2.2 Relevanz von Implementierungscontrolling	326
111.2.3 Gestaltung von Personalanpassung durch ein Implementierungscontrolling	328
111.2.4 Optimierung der Abbaurate	331
2.4.1 Rationaler Ansatz zur Optimierung der Abbaurate.....	332
2.4.2 Realistischer Ansatz zur Optimierung der Abbaurate.....	336
2.4.3 Zwischenresumee.....	337
111.2.5 Optimierung des Einsatzes von Anpassungsmaßnahmen	339
2.5.1 Spektrum der Anpassungsmaßnahmen.....	339
2.5.2 Evaluierungskriterien.....	342
2.5.2.1 Kosten und Kosteneinsparungen des Personalabbaus.....	343
2.5.2.2 Zeitpunkt und Dauer.....	344
2.5.2.3 Flexibilität.....	346
2.5.2.4 Imageeffekte.....	348
2.5.2.5 Motivation.....	350
2.5.2.6 Sonstige potentielle Kriterien.....	350

2.5.3 Rechtliche Vorgaben und ihre controllingrelevanten Effekte.....353

 2.5.3.1 Interessenausgleich..... 353

 2.5.3.2 Sozialplanpflicht.....354

 2.5.3.3 Sozialauswahl.....359

 2.5.3.4 Massenentlassungen.....361

2.5.4 Evaluierung einzelner Anpassungsmaßnahmen.....363

 2.5.4.1 Betriebsbedingte Kündigung.....363

 2.5.4.2 Personalabbau durch Aufhebungsverträge.....365

 2.5.4.3 Vorzeitige Pensionierung und Altersteilzeit.....366

 2.5.4.4 Personalerhalt durch Anpassung der Arbeitszeit.....369

 2.5.4.4.1 Kurzarbeit.....370

 2.5.4.4.2 Weitere Formen des Arbeitszeitabbaus.....372

 2.5.4.5 Outplacement und Outplacement-Controlling.....374

 2.5.4.6 Beschäftigungs- und Mitarbeitergesellschaften.....377

 2.5.4.7 Ein Kosten-/Wirksamkeitstableau als Instrument zur
 Alternativenbewertung.....381

III.2.6 Unternehmenswertorientierte Personalanpassung384

**TEIL IV GRENZEN UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN
FÜR EIN IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING**

IV.1 ZUSAMMENFASSUNG.....s..... 387

IV.2 GRENZEN EINES IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING..... 389

**IV.3 ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR EIN
IMPLEMENTIERUNGSCONTROLLING.....392**