

Autor: Frank Schäfer/ Achim Schaffartzik
Seite: 42 bis 46
Rubrik: BANKING

Gattung: Zeitschrift
Nummer: 12/2012

Matrixkonflikte beim Produktivitätsmanagement

Keywords: Effizienzsteigerung, Geschäftsfeldverantwortung

GESAMTBANKSTEUERUNG Ein wesentliches Element der modernen Gesamtbanksteuerung in Retail-Instituten ist die Geschäftsfeldorientierung: Unterhalb der Gesamtbankebene werden strategische Geschäftsfelder gebildet, denen die erwirtschafteten Ergebnisbeiträge möglichst verursachungsgerecht zugeordnet werden. Die Geschäftsfeldverantwortlichen (Vorstände und/oder Bereichsleiter) werden demnach an den Wertbeiträgen ihres Bereichs gemessen, d.h. an den erzielten Deckungsbeiträgen aus dem Zins- und Provisionsgeschäft unter Berücksichtigung aller Kostenkomponenten (Personal-, Sach- und Risikokosten sowie Eigenkapitalverzinsungsansprüche).

Es stellt sich in diesem Zusammenhang oftmals die Frage, welche Freiheitsgrade die Geschäftsfeldverantwortlichen in der Steuerung haben und welche Rahmenbedingungen zu beachten sind. Während die Ertrags- und Risiko-Verantwortung unzweifelhaft in den Geschäftsfeldern (je nach Geschäftsmodell und Definition, zum Beispiel Privatkundenvertrieb, Firmenkundenvertrieb, Institutionelle, Handel, Treasury etc.) liegt, kommen im Rahmen der Verantwortung für Personal- und Sachkosten in der Praxis weitere Verantwortlichkeiten im Sinne von Querschnittsfunktionen hinzu. Dies ist konsequent, da die Geschäftsfelder im Rahmen des Teilbankenprinzips keine volle unternehmerische Einzelkompetenz haben können.

Begründung ist insbesondere, dass Kosten/Investitionen durch die Geschäftsfeldverantwortlichen zwar veranlasst, aber nicht in direktem Umkehrverhältnis auch rückgängig gemacht werden können (Kostenremanenz). So können zum Beispiel Mitarbeiterkapazitäten im Vertrieb vergleichsweise schnell aufgebaut werden, wenn eine Vertriebsaktivierung mit einem entsprechenden Deckungsbeitragszuwachs geplant wird. Erweist sich diese Planung jedoch als zu optimistisch, sind diese Personalressourcen aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen (hier insbesondere Arbeitsrecht und Mitbestimmung, aber gegebenenfalls auch das Ziel-/Wertesystem der Bank) jedoch nicht entsprechend kurzfristig abbaubar.

Dies gilt in ähnlicher Weise auch für fast alle Sachkostenarten. Daneben sprechen Effizienz- und Qualitätsaspekte für eine arbeitsteilige Organisation: Die Geschäftsfelder fokussieren auf ihr Kerngeschäft und werden im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung durch spezialisierte Querschnittsfunktionen unterstützt.

Im Kern geht es also um einen klassischen Matrixkonflikt zwischen dezentraler Geschäftsfeldverantwortung für alle (zurechenbaren) Erträge und Kosten sowie einer zentralen Kosten(arten)verantwortung. Im Spannungsfeld "Teiloptimierung einzelner Geschäftsfelder" vs. "Gesamtbankoptimierung" sind beide Rollen erforderlich. Die wesentliche Herausforderung besteht darin, bei einer konkurrierenden Kostenverantwortung die Rollen der Prozessbeteiligten so zu gestalten, dass hier entstehende Konflikte in konstruktive Energie zur laufenden Verbesserung umgesetzt werden.

In der Praxis hat sich zur Steuerung und Kanalisierung dieser Matrixkonflikte, die sich insbesondere auf den Ressourceneinsatz beziehen, die Institutionalisierung eines Produktivitätsmanagements etabliert. Aufgaben und Rolle dieses Produktivitätsmanagements werden im Folgenden beschrieben.

Die Geschäftsfeldverantwortlichen haben die Aufgabe, Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die den Wertbeitrag des jeweiligen Geschäftsfelds und damit der Gesamtbank im Einklang mit dem bestehenden Zielsystem erhö-

hen. Dabei sind sie jedoch nicht vollkommen frei bzw. autark, sondern müssen bestimmte Rahmenbedingungen beachten. Dies sind insbesondere die begrenzten Ressourcen von Personalbestand und Kostenbudgets sowie technischer Infrastruktur, Standorten etc. Die zentralen Querschnittsfunktionen haben hingegen die Aufgabe, die knappen Personal- und Sachressourcen möglichst optimal zu bewirtschaften und in diesem Sinn Rahmenbedingungen zu setzen.

Die Geschäftsfeldverantwortlichen haben jedoch auch die Kompetenz, die genannten Rahmenbedingungen anzupassen bzw. zu gestalten. Dazu ist wiederum die Mitwirkung der hierfür verantwortlichen zentralen Stellen erforderlich, zum Beispiel zur Adjustierung der Personalbedarfsplanung oder zur Initiierung von übergreifenden Kostensenkungsmaßnahmen. So sollen insbesondere mögliche Zielkonflikte zwischen Geschäftsfeld- und Gesamtbanksicht gelöst werden. Innerhalb dieser Matrixkonstellation wirkt das Produktivitätsmanagement somit in zwei wesentliche Richtungen:

Verantwortung für Rahmenbedingungen im Sinne einer aktiven Bewirtschaftung von Ressourcen.

Mitwirkung bei der Veränderung der Rahmenbedingungen im Sinne einer laufenden Optimierung.

Das Produktivitätsmanagement kann somit auch als der "Hüter des Effizienzgedankens" beschrieben werden. Es unterstützt in dieser Rolle das Kosten-

und Effizienzbewusstsein im Gesamthaus entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Bank und trägt somit - neben den Geschäftsfeldverantwortlichen - eine ganz wesentliche Mitverantwortung für die Kosteneffizienz im Gesamthaus. Dies erfolgt insbesondere über:

Definition und Vorgabe verbindlicher Standards und Rahmenbedingungen für die Gesamthauseffizienz (insbesondere Prozessstandards/-philosophie in Zusammenarbeit mit Markt- und Marktfolgebereichen, Infrastruktur, Einkaufsprozesse etc.),

Unterstützung der Geschäftsbereiche bei der Erreichung ihrer Wertbeitragsziele (aktiv/reaktiv),

Einnahme einer geschäftsfeld-/bereichsübergreifenden und neutralen Sichtweise,

Sicherung der einheitlichen Verwendung von Methoden und Instrumenten (im Sinne eines "Werkzeugkastens", zum Beispiel bei Personalbemessungen, Vorteilhaftigkeitsrechnungen, Investitions- und Sourcingentscheidungen usw.),

Schaffung von Transparenz über Kostenstrukturen und -entwicklungen, Herstellung eines verbindlichen Rahmens für Ex-ante-Bewertung und Ex-post-Erfolgskontrolle von Kostensenkungs- und Investitionsmaßnahmen nach strengen Kosten-/Nutzensgesichtspunkten,

Initiierung und Begleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Diese Hebel werden angewandt auf: Kostensenkungs-/Investitionsmaßnahmen und ihre Wirkung auf den Wertbeitrag, Personaleinsatz (Personalbedarfsrechnung), Prozesse, externe Dienstleister, Lieferanten, Kooperationspartner sowie Infrastrukturmaßnahmen.

Das Produktivitätsmanagement umfasst somit fünf wesentliche Funktionen. Aus der Rolle des Produktivitätsmanagements heraus ergibt sich grundsätzlich das Erfordernis einer weitgehend unabhängigen organisatorischen Verankerung, um eventuelle Interessenkonflikte zu vermeiden. An dieser Stelle ist zu betonen, dass das Produktivitätsmanagement hier als übergeordnete Kernfunktion verstanden wird, der die nachfolgend beschriebenen Funktionen fachlich zuzuordnen sind. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass diese Funktionen in der Praxis auch einheitlich organisatorisch zu verankern sind. Die einzelnen Funktionen des Produktivitätsmanagements mit den zugehörigen Rollen, wesentlichen Aufgaben und

typischen organisatorischen Verankerungen sind:

Sachkostenmanagement: Das Sachkostenmanagement übernimmt im Sinne einer Mitverantwortung für die Rahmenbedingungen der Geschäftsfelder zum einen eine Treiber- und Beraterrolle gegenüber den Geschäftsfeldverantwortlichen und sorgt zum anderen für Transparenz über die Kostenentwicklung innerhalb der Geschäftsfelder sowie einzelner Kostenarten. In Abgrenzung dazu ist das Controlling für Reporting und Kommentierung der gesamtbankbezogenen Kostenentwicklung zuständig. Zu den Kernaufgaben des Sachkostenmanagements zählen somit:

überwachung der Plankosten innerhalb der Geschäftsfelder sowie auf Kostenartenebene,

Vermittlung bei Budgetüberschreitungen zwischen Kostenarten- und Kostenstellenverantwortlichen,

Aufgabenbezogene Kommunikation im Gesamthaus in Abstimmung mit dem Controlling (zum Beispiel zur Förderung des Kostenbewusstseins),

Wahrnehmung einer Treiberrolle zur Erarbeitung von Kostensenkungsmaßnahmen in Abstimmung mit den Geschäftsfeldverantwortlichen.

Das Sachkostenmanagement ist typischerweise im Bereich Organisation verankert. Je nach Größe des Instituts sind auch alternative Zuordnungen in der Unternehmensentwicklung oder der Gesamtbanksteuerung zu beobachten. Aufgrund des erforderlichen fachlichen Know-hows bezogen auf einzelne Kostenarten (insb. Kenntnis von Kostentreibern und möglichen Optimierungsstellhebeln) ist aus unserer Sicht eine organisatorische Aufhängung im Bereich Organisation zu empfehlen.

Kapazitätsmanagement: Im Kapazitätsmanagement wird die methodische Verantwortung für Personalbemessungsverfahren (Kapazitätsdimensionierungen auf Basis von Benchmarkvergleichen, Treibergrößen, Prozessanalysen etc.) für das Gesamthaus übernommen. Um bei Kapazitätsanforderungen der Bereiche auf einer möglichst objektivierte Entscheidungsgrundlage agieren zu können, bedarf es einer zentralen und neutralen Stelle zur Bewertung dieser Mehrbedarfe. Dem Kapazitätsmanagement kommen somit folgende grundlegende Aufgaben zu:

Ausübung der Methodenhoheit über Personalbemessungsverfahren im Gesamthaus,

Durchführung regelmäßiger Kapazitäts-

dimensionierungen nach einem definierten Prozess,

Bedarfsweise Durchführung einer Kapazitätsdimensionierung als "neutrale Stelle" bei Ressourcenanforderungen durch Bereiche,

Bewertung kapazitärer Veränderungen bei Prozessoptimierungen und bei Einsatz neuer oder geänderter Software-/Hardwarelösungen (zum Beispiel nach Releasewechseln).

Die organisatorische Verankerung des Kapazitätsmanagements ist typischerweise an der Schnittstelle zwischen Organisations- und Personalbereich angesiedelt, wobei der Personalbereich in der Regel die Hoheit über den Stellenplan sowie alle qualitativen Personalthemen innehat. Aufgrund des methodischen Know-hows sowie der zumindest in Grundzügen erforderlichen fachlichen Expertise in den zu bemessenden Bereichen/Prozessen liegt die Zuständigkeit für die Durchführung von Personalbemessungen hingegen zumeist im Organisationsressort. In jedem Fall ist hier eine schnittstellenübergreifende Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen.

Prozessmanagement: Das systematische, kontinuierliche Prozessmanagement fungiert als Treiber für Prozesseffizienz und -qualität im Gesamthaus und trägt die methodische Verantwortung für das Prozess-Know-how bezüglich Verfahren und Instrumenten. Insbesondere ist es die Aufgabe des Prozessmanagements, die isolierte Bereichssicht im Hinblick auf Prozessoptimierungen (Optimierung innerhalb vorhandener "Silos") zu überwinden und eine echte End-to-End-Prozesssicht einzunehmen. Dies bedeutet unter anderem:

Regelmäßige Durchführung von prozessbezogenen Optimierungsmaßnahmen gemäß festgelegter Priorisierung,

Bedarfsweise Durchführung von Prozessoptimierungen, zum Beispiel bei wesentlichen Änderungen von Rahmenbedingungen oder auf Nachfrage der Geschäftsfelder,

Prozessoptimierung im Rahmen von IT-Releasewechseln zur Sicherstellung des Nutzeninkassos von Effizienzgewinnen,

Pflege der Prozesslandkarten und -dokumentationen,

Zusammenführung von Prozesskennzahlen und Erstellung bzw. Koordination des Prozessreportings.

Das Prozessmanagement beschreibt eine Kernaufgabe der Organisation und ist dort üblicherweise auch organisato-

risch institutionalisiert. Im Rahmen der Tätigkeit von Prozesszirkeln werden bereichsübergreifend die relevanten Prozessbeteiligten eingebunden, so dass zwischen einer dauerhaften und einer temporären, fallbezogenen Verankerung differenziert werden kann.

Dienstleistersteuerung: Die Dienstleistersteuerung überträgt den Ansatz des Prozessmanagements auch auf den ausgelagerten Teil der Wertschöpfungskette und verantwortet in diesem Sinne die zentrale und ressortübergreifende Koordination und Steuerung aller externen Dienstleister auf Basis einheitlicher Leitlinien und Standards. Dazu zählen:

Abdeckung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen gemäß MaRisk bei ausgelagerten Prozessen/Bereichen,

übernahme des zentralen Vertragsmanagements (Vertragsregeln, Verwaltung, Kontrolle, Dokumentation von Verträgen und Leistungsscheinen),

Rechnungsprüfung und Budgetkontrolle,

Begleitung bzw. Durchführung von Sourcinganalysen,

überwachung der laufenden Leistungserbringung der Dienstleister und Störungsmanagement,

Dienstleistercontrolling und Service-Level-Reporting (Mengen, SLA-Einhaltung, Störungen etc.),

Bedarfsweise Initiierung von Optimierungsmaßnahmen bezüglich Prozessen, Schnittstellen und Vertragsbeziehungen mit Dienstleistern.

Bei der organisatorischen Verankerung der Dienstleistersteuerung sind unterschiedliche Varianten möglich, die sich nach dem Grad der Zentralisierung unterscheiden. Aufgrund der aufsichtsrechtlichen Anforderungen und der aus unserer Sicht erforderlichen Kompetenzbündelung empfiehlt sich insbesondere in größeren Instituten mit zunehmendem Outsourcinggrad eine zentrale Verankerung im Bereich der Organisation. Häuser mit einer sehr hohen Fertigungstiefe und nur vereinzelt ausgelagerten Bereichen mögen hingegen auch mit einer dezentralen Aufstellung auskommen, wobei die aufsichtsrechtlichen Anforderungen aus unserer Sicht zumindest eine zentrale Koordinationsstelle für diese Funktionen erforderlich machen.

Infrastrukturmanagement: Die Vorgabe respektive der Vorschlag für Standards und das Setzen von Rahmenbedingungen für eine effiziente und bedarfsgerechte Infrastruktur im Gesamthaus ist die zentrale Rolle des Infrastrukturma-

agements. Es deckt somit eine große Spannweite ab:

IT-Infrastruktur (Hardware, PC, Drucker, TK-Anlagen, Netzwerke etc.), IT-Anwendungslandschaft,

Softwareausstattung an den Arbeitsplätzen,

Betriebs- und Geschäftsausstattung,

Geschäftsräume.

Die regelmäßige Überprüfung der Infrastruktur auf mögliche Effizienz- und/oder Qualitätspotenziale ist ebenfalls Aufgabe des Infrastrukturmanagements, welches typischerweise in Bereichen wie IT-Organisation, Facility Management, Verwaltung/Zentrale Dienste etc. verankert ist.

Das Produktivitätsmanagement wirkt über alle Kernfunktionen sowohl auf die Sach- als auch auf die Personalkosten ein .

Damit sich die beabsichtigte effizienzsteigernde Wirkung in der Gesamtbank entfalten kann, ist eine eindeutige Abgrenzung zu den Geschäftsfeldern als primär Wertbeitragsverantwortliche vorzunehmen. Wie eingangs beschrieben, kann hier von einer Matrixverantwortung gesprochen werden. Grundsätzlich sind die Geschäftsfelder (in unserem Beispiel vereinfachend Privatkundenvertrieb, Firmenkundenvertrieb und Treasury) die Einheiten, die den Wertbeitrag (Bruttoerträge abzüglich aller Kostengrößen sowie EK-Verzinsungsanspruch) verantworten .

Das zentrale Controlling fungiert auf dieser Ebene als Performancetreiber - eine Rolle, die über ein empfangenorientiertes Reporting zur Schaffung von Transparenz über die Ergebnisentwicklung sowie deren Kommentierung gelebt wird. Das Controlling ist hier nicht (nur) der Datenlieferant, sondern legt als Reviewpartner und interner Berater auch "den Finger in die Wunde" und zeigt kritische Entwicklungen auf, ohne jedoch selber eine Ergebnisverantwortung zu übernehmen. Diese verbleibt bei den Geschäftsfeldern, die entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des Wertbeitrags einleiten können - im Zweifelsfall und nach entsprechender Eskalation auch gegen die Empfehlung des Controllings. Die Rolle des Produktivitätsmanagements manifestiert sich in einer konkurrierenden (Matrix-) Verantwortung, auch bei Kosten mit eindeutiger Zurechenbarkeit. Das heißt, wenn der Geschäftsfeldverantwortliche aus Sicht des Produktivitätsmanagements eine falsche Entscheidung trifft, besteht die Pflicht zur Eskalation. Hierdurch

kann unter anderem die Gefahr begrenzt werden, dass dezentral (Fehl-)Entscheidungen getroffen werden, die nur auf eine kurzfristige Ertrags- /Kostensoptimierung abzielen und mittel- bis langfristige Investitionserfordernisse vernachlässigen. Umgekehrt kann somit auch verhindert werden, dass kurzfristig nicht abbaubare Kosten entstehen, denen keine entsprechenden Erträge gegenüberstehen. Gerade in Unternehmen mit einer ausgeprägt dezentralen Steuerungsphilosophie sind solche isoliert gerechneten "optimistischen" Business-Cases oftmals zu beobachten, da keine zentrale, neutrale Stelle qualitätssichernd tätig werden kann.

Die Rollen der Beteiligten können zusammenfassend wie folgt beschrieben werden:

Geschäftsfeldverantwortliche: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung des Wertbeitrags innerhalb der (infrastrukturellen und ressourcentechnischen) Rahmenbedingungen.

Produktivitätsmanagement: Beratung von Geschäftsfeldverantwortlichen und Vorstand, Treiberrolle für den Effizienzgedanken im Gesamthaus, Erarbeitung und Umsetzung von Impulsen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung, Erstellung regelmäßiger Reports für Geschäftsfeldverantwortliche und Vorstand, Vorschlag für Rahmenbedingungenstandards.

Gesamtvorstand: Entscheidung über Rahmenbedingungen (Ressourcen, Infrastruktur etc.) sowie Entscheidung im Eskalationsfall.

Zielsystem und Reporting sind an dieser Steuerungsphilosophie auszurichten: Alle Kosten und Erträge von Maßnahmen werden über den Wertbeitrag der jeweiligen Maßnahme verknüpft. Grundsätzlich sind nur solche Maßnahmen durchzuführen, die den Wertbeitrag des Geschäftsfelds und der Gesamtbank erhöhen. Dies gilt für Investitions- und Kostensenkungsmaßnahmen. Um Verbindlichkeit in der Maßnahmenquantifizierung herzustellen, wird die mit der Durchführung der Maßnahme verbundene Erwartung einer Wertbeitragssteigerung über eine analoge Erhöhung des Wertbeitragsziels des Geschäftsbereichs in der Planung berücksichtigt. In der Ergebnisrechnung werden die durch eine Maßnahme tatsächlich angefallenen Kosten/Erträge über das Deckungsbeitragschema dem beantragenden Geschäftsfeld/Bereich verursachungsgerecht zugerechnet.

Eine Matrixverantwortung von dezentralen

traler Geschäftsfeldsteuerung und zentralem Produktivitätsmanagement wird systemimmanent zu Konflikten führen. Diese sind kein zu vermeidender "Nebeneffekt", sondern gewünscht, um so im Ergebnis zu besseren Entscheidungen im Sinne der Gesamtbank zu kommen. Ein entsprechendes Verständnis und eine dies unterstützende Unternehmens- und Führungskultur stellen somit wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung dar. Verhaltensänderungen können nicht kurz-, sondern immer nur mittel- bis langfristig herbeigeführt werden. Insofern bedarf es bei der Implementierung des hier skizzierten Produktivitätsmanagements eines "langen Atems" der Entscheidungsträger und Umsetzungsverantwortlichen in den betroffenen Bereichen.

Frank Schäfer war als Senior Manager

bis Mai 2012 bei zeb/ tätig, Achim Schaffartzik ist Senior Manager bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates, Münster.

Fussnote:

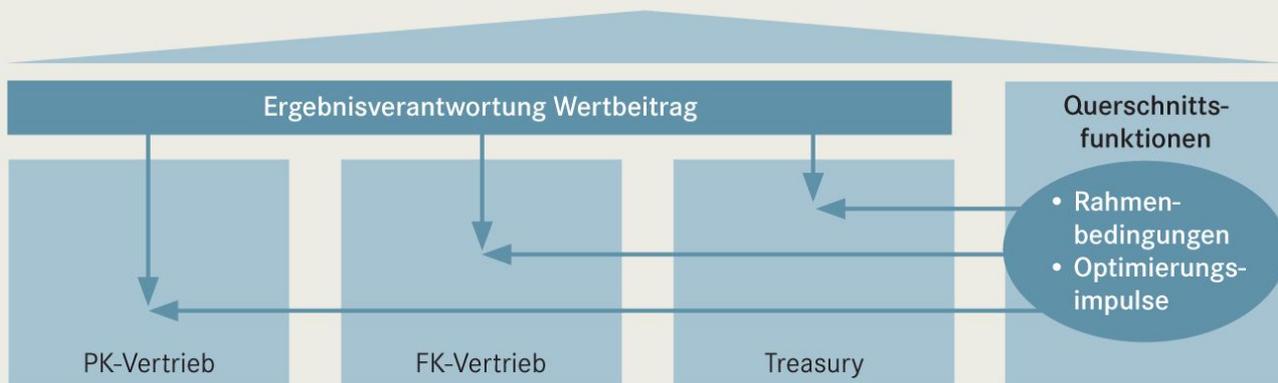
1 Definition durch Produktivitätsmanagement, Vorgabe/Beschluss durch den (Gesamt-)Vorstand.

2 Auf eine vollständige Detailbeschreibung wird hier verzichtet und auf einschlägige Literatur verwiesen: Vgl. Schierenbeck, Henner, Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1, Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. Aufl., Wiesbaden, 2003; Christians, Uwe (Hrsg.), Bankmanagement, Erfolgreiches Banking in der Konsolidierung und im Turnaround, Berlin, 2006; Everding, Matthias, Kostenmanagement in Kreditinstituten, Frankfurt am Main, 1995; Rolfes,

Bernd/Schierenbeck, Henner/Schüller, Stephan (Hrsg.), Produktivitätsmanagement für Finanzdienstleister, Frankfurt a. M., 1992; Götz, Uwe, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 5. Aufl., Berlin, 2010; Schmitz, Stephan, Kurzfristige Personalbedarfsplanung in Bankfilialen, Lohmar/Köln, 2003; Büchner, Wolfgang (Hrsg.), Erfolgreiche Auslagerung von Geschäftsprozessen, Köln, 2008; Becker, Jörg, Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 6. Aufl., Berlin, 2008.

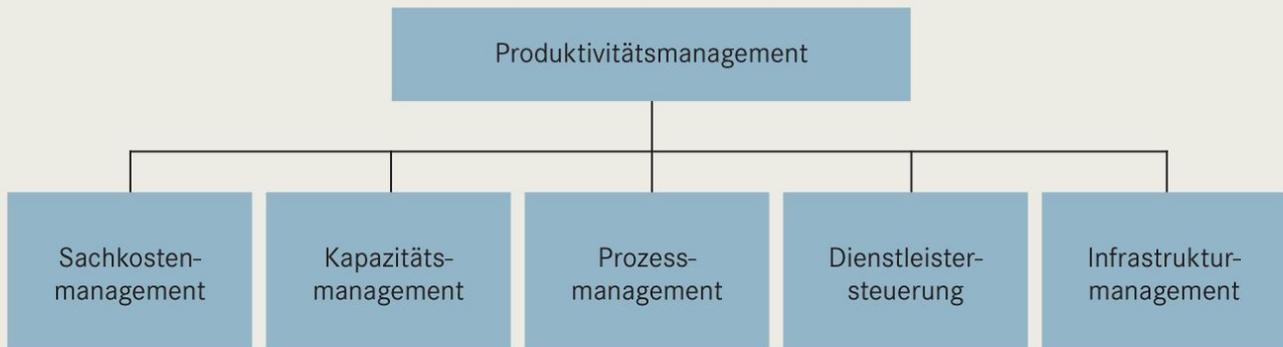
3 Vgl. § 25a KWG, Absatz 2 sowie Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), AT 9.

Potenzielle Matrixkonflikte zwischen (dezentraler) Wertbeitragsverantwortung in den Geschäftsfeldern und (zentralen) Querschnittsfunktionen



Quelle: zeb/.

Funktionen des Produktivitätsmanagements

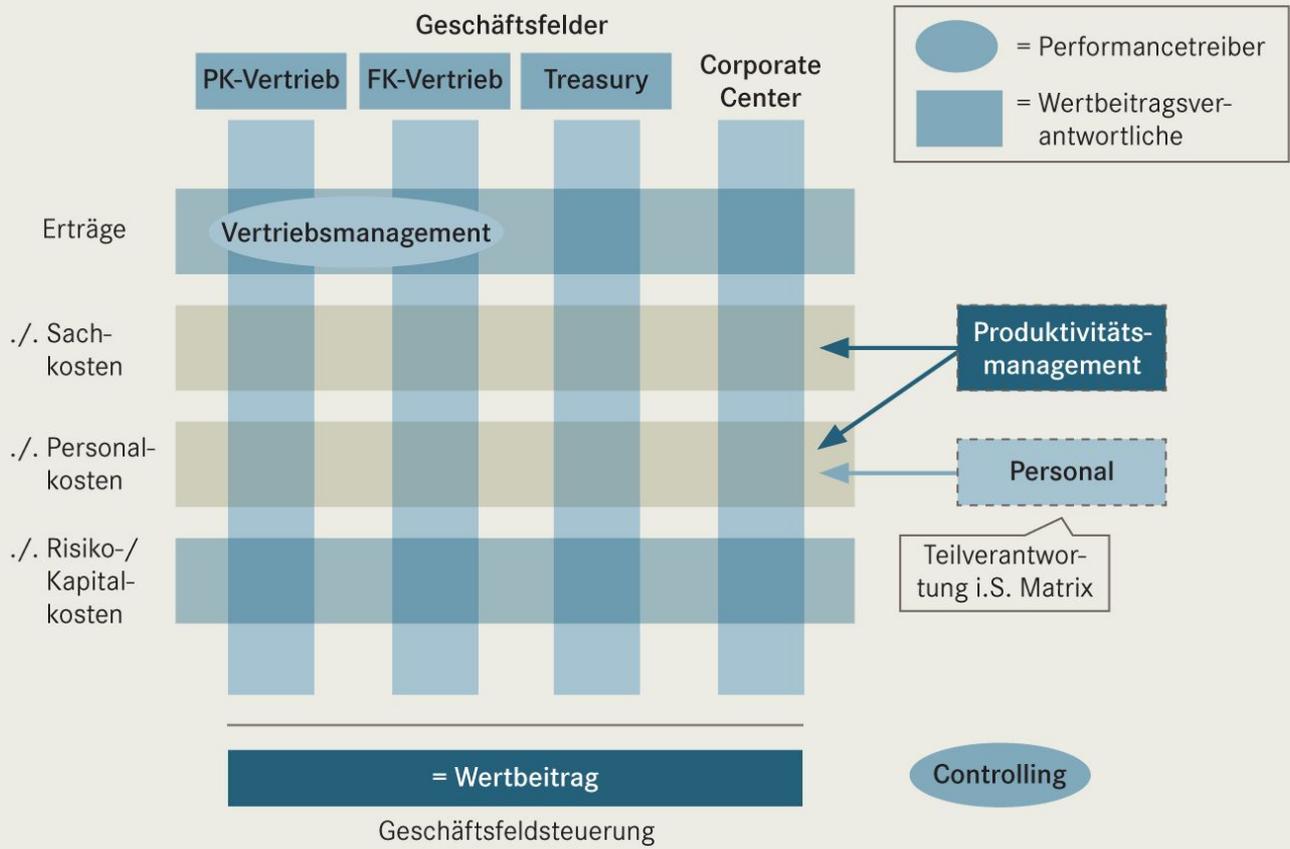


Wirkungsweise Produktivitätsmanagement

		Wirkungsweise	Sachkosten	Personalkosten
Produktivitätsmanagement	Sachkostenmanagement	Das Sachkostenmanagement wirkt direkt auf Sachkosten im Gesamthaus ein (alle Kostenarten, alle Kostenstellen).	✓	
	Kapazitätsmanagement	Das Kapazitätsmanagement trägt wesentliche Verantwortung für die Bestimmung bedarfsgerechter/effizienter (quantitativer) Soll-Kapazitäten. Hiervon zu unterscheiden ist die Verantwortung des Personalbereichs für die Ist-Kapazitäten (Stellenplan) sowie die qualitative Personalbedarfsbestimmung.		✓
	Prozessmanagement	Das Prozessmanagement trägt übergreifende Verantwortung für die Optimierung der Geschäftsprozesse im Gesamthaus und definiert Prozessstandards. Hierdurch werden Effizienzpotenziale bei Personal- und Sachkosten gehoben.	✓	✓
	Dienstleistersteuerung	Die Dienstleistersteuerung ist u.a. für die kostengünstige Gestaltung der Beziehungen zu den externen Dienstleistern der Bank zuständig. Somit unterstützt die Dienstleistersteuerung das Sachkostenmanagement (Kostenart: Dienstleistungen Dritter, ggf. weitere) und das Prozessmanagement.	✓	
	Infrastrukturmanagement	Das Infrastrukturmanagement sorgt für eine bedarfsgerechte und kosteneffiziente Ausstattung des Betriebs und definiert hierfür entsprechende Standards. Hierdurch wird insbesondere das Sachkostenmanagement unterstützt.	✓	

Quelle: zeb/

Geschäftsfeldverantwortung und Produktivitätsmanagement in der Matrixverantwortung



Quelle: zeb/.

Wörter:

2120