

Himme, Alexander

Working Paper — Digitized Version

Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren des Kostenmanagements: Befragungsergebnisse und abgeleitete Managementempfehlungen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 621

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Himme, Alexander (2007) : Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren des Kostenmanagements: Befragungsergebnisse und abgeleitete Managementempfehlungen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 621, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147674>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 621

Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren des
Kostenmanagements
- Befragungsergebnisse und abgeleitete Managementempfehlungen -

Alexander Himme

März 2007

Dipl.-Kfm. Alexander Himme, Lehrstuhl für Controlling, Institut für Betriebswirtschaftslehre,
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Olshausenstr. 40, 24098 Kiel

E-Mail: himme@bwl.uni-kiel.de

URL: <http://www.bwl.uni-kiel.de/bwlinstitute/Controlling/index.html>



Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.



Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren des Kostenmanagements

Zusammenfassung

Vom Lehrstuhl für Controlling des Instituts für Betriebswirtschaftslehre ist von August 2006 bis Januar 2007 eine schriftliche Befragung zur Ausgestaltung des Kostenmanagements in der Unternehmenspraxis durchgeführt worden. Ziel der Befragung war es u. a., angesichts eines vorherrschenden Defizits bei der empirischen Forschung zum Kostenmanagement relevante Einflussgrößen für ein erfolgreiches Kostenmanagement herauszuarbeiten. 136 Unternehmensvertreter, insbesondere aus dem Controlling-Bereich, haben an der Befragung teilgenommen. Eine erste Auswertung der Ergebnisse, insbesondere durch die Gegenüberstellung erfolgreicher und erfolgloser/verbesserungsfähiger Kostenmanagementprojekte, zeigt, dass weichen Faktoren (z. B. Partizipation der von den Kostenmanagementmaßnahmen Betroffenen, Kommunikation, Management Commitment) eine zentrale Bedeutung bei der Umsetzung des Kostenmanagements zukommt. Entsprechende Managementempfehlungen können daher auf der Basis der empirischen Untersuchungsergebnisse abgeleitet werden.

Abstract

There exists little knowledge about the way cost management is implemented in practice. Therefore, from August 2006 to January 2007 the Institute for Controlling at the Department of Business Administration has collected survey data from 136 controlling professionals. The aim of the study was to derive factors that are relevant to a successful cost management. Comparing successful with unsuccessful cost management projects the first empirical findings suggest that behavioral and organisational factors (e.g. participation, communication, management commitment) are of extreme importance for the cost management success. Finally, based on the empirical results managerial implications are presented.



Inhalt

1	Zielsetzung der Befragung.....	1
2	Ablauf der Befragung	2
3	Charakteristika der Stichprobe	3
4	Wesentliche Ergebnisse und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kostenmanagement- projekte.....	4
4.1.	Ziele, Intensität der Kostenanalyse, betroffene Bereiche und eingesetzte Instrumente	4
4.2.	Wesentliche Erfolgsfaktoren	8
4.2.1	<i>Vorgehensweise zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren.....</i>	8
4.2.2	<i>Erfolgsfaktor „Partizipation“</i>	8
4.2.2	<i>Erfolgsfaktor „Kommunikation“</i>	10
4.2.3	<i>Erfolgsfaktor „Management Commitment“</i>	12
4.2.5	<i>Erfolgsfaktor „Teamgestaltung“ und „Teamprozess“</i>	15
4.2.6	<i>Erfolgsfaktor „Kostenkultur“</i>	15
4.2.7	<i>Ergebnisse zu weiteren möglichen Erfolgsfaktoren</i>	16
5	Ableitung von Managementempfehlungen	17
	Anhang mit weiteren Tabellen und Abbildungen	20



1 Zielsetzung der Befragung

Kostenmanagement wird in Unternehmen zumeist als sehr sensibles Thema betrachtet, da es häufig in Verbindung mit Rationalisierungsmaßnahmen und Arbeitsplatzabbau auftritt. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass im Zusammenhang mit Kostenmanagement vielfach Widerstände der Betroffenen auftreten. In der theoretisch-konzeptionellen Literatur wird Kostenmanagement zumeist sehr rational und technokratisch als Planung und Durchführung von Kostenvorgaben beschrieben. Methodische Aspekte nehmen eine dominierende Stellung ein, wohingegen Widerstände bzw. generell personenbezogene Aspekte weitgehend ausgeblendet werden. Darüber hinaus finden sich nur wenige Beiträge, die sich mit der praktischen Umsetzung und Erfolgswirksamkeit des Kostenmanagements beschäftigen. Die vom Lehrstuhl für Controlling der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel durchgeführte Befragung hat sich daher zum Ziel gesetzt, Antworten auf die folgenden Fragen zu liefern:

- Wie sieht die Ausgestaltung des Kostenmanagements in der deutschen Unternehmenspraxis aus?
- Gibt es zentrale Größen, die für den Erfolg des Kostenmanagements verantwortlich sind?
- Welche Bedeutung haben insbesondere weiche Faktoren bei der erfolgreichen Ausgestaltung des Kostenmanagements?
- Welche Managementempfehlungen lassen sich angesichts der vorliegenden Ergebnisse ableiten?

Generell sollte unter Kostenmanagement die am Unternehmensziel orientierte Veränderung der Kosten, die bei der Realisation des Leistungsprogramms anfallen, verstanden werden. Nicht zwangsläufig muss dies auf eine Kostensenkung hinauslaufen. Auch die Veränderung der Kostenstrukturen, z. B. eine Variabilisierung der Kosten, um flexibler auf Beschäftigungsschwankungen reagieren zu können, fällt unter den Begriff des Kostenmanagements. Bekannte Kostenmanagementinstrumente, wie beispielsweise das Benchmarking, das Target Costing, die Gemeinkostenwertanalyse oder das Life Cycle Costing, konzentrieren sich jedoch auf das Ziel der Kostensenkung, sodass dies ein Grund ist, warum Kostenmanagement zumeist mit Kostensenkung gleichgesetzt wird. Hinsichtlich der Organisation des Kostenmanagements haben Gespräche mit Unternehmensvertretern im Vorfeld der Befragung gezeigt, dass Kostenmanagement nur in wenigen Fällen als etablierte Institution im Unternehmen vorzufinden ist, sondern zumeist in Projektform durchgeführt wird. Daher fand bei der Befragung eine Konzentration auf einzelne Kostenmanagementprojekte statt, die exemplarisch für das Kostenmanagement der Unternehmen stehen.



2 Ablauf der Befragung

Für die schriftlich durchgeführte Befragung wurden Unternehmensvertreter, insbesondere Leiter des Controllings, auf drei verschiedenen Wegen angesprochen. Neben einer telefonischen Kontaktaufnahme wurden potenzielle Teilnehmer über die Internet-Plattform OpenBC/Xing angeschrieben. Diesen Ansprechpartnern wurde zunächst das Ziel der Befragung erläutert. Anschließend wurden die Ansprechpartner danach gefragt, ob sie sich in der jüngeren Vergangenheit mit Kostenmanagement beschäftigt bzw. sie an der Durchführung von einem bereits weitgehend abgeschlossenen Kostenmanagementprojekt beteiligt waren. Wenn Interesse an einer Teilnahme signalisiert wurde, erfolgte die Zusendung des Fragebogens. Die potenziellen Befragungsteilnehmer hatten dabei die Wahl zwischen der Zusendung des Fragebogens per Post oder per E-Mail. In der E-Mail war ein Link zum Online-Fragebogen enthalten. Zudem wurde der Fragebogen als pdf-Dokument angefügt. Darüber hinaus wurde als dritter Weg im Rahmen des Newsletters der Gesellschaft für Projektmanagement im November 2006 auf die Befragung hingewiesen, indem das Forschungsprojekt unter der Rubrik „Umfragen & Studien“ kurz beschrieben und der Zugang zum Online-Fragebogen über einen entsprechenden Link ermöglicht worden ist. Allen Teilnehmern ist bei Teilnahme an der Befragung eine ausführliche Zusammenfassung der Ergebnisse angeboten worden.

Die Befragung lief insgesamt über den Zeitraum August 2006 bis Januar 2007. Insgesamt haben 136 Personen an der Befragung teilgenommen, wovon der Großteil (72,6 % der Teilnehmer) den Online-Fragebogen ausgefüllt und eine Ergebniszusammenfassung angefordert (87 % der Teilnehmer) hat. Die Rücklaufquote, bezogen auf verschickte Fragebögen, beträgt 33 %. Im Vergleich zu anderen schriftlichen Befragungen, die im Rahmen von Forschungsprojekten oder Dissertationsvorhaben durchgeführt worden sind, ist dies ein sehr guter und deutlich überdurchschnittlicher Wert. Als Grund für die Nichtteilnahme nannten die meisten Befragten den Zeitmangel und mögliche Geheimhaltungsprobleme. Aufgrund unvollständiger Angaben, die insbesondere darauf zurückzuführen sind, dass das vorliegende Kostenmanagementprojekt noch nicht abgeschlossen war, mussten schließlich fünf Fragebögen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden.



3 Charakteristika der Stichprobe

65 % der Teilnehmer gaben an, dass sie in ihrem Unternehmen die Funktion des Controllingleiters einnehmen, 27 % bezeichneten sich als Controllingmitarbeiter. Hinsichtlich der Beteiligung an einem Kostenmanagementprojekt übten 29 % die Funktion des Projektleiters, 10 % die Funktion als stellvertretender Projektleiter oder Teilprojektleiter aus. 52 % der Befragten gaben an, dass sie Projektmitglied waren.

Abb. 1 gibt einen Überblick über die in der Stichprobe vorliegende Branchenverteilung. Alle wichtigen Branchen sind in der Stichprobe vertreten. Ein deutliches Übergewicht bildet die Branche der Handel, Banken und Versicherungen sowie der sonstigen Dienstleistungsunternehmen (u. a. Telekommunikations-, Tourismus-, Beratungsunternehmen). Dies kann als ein Beleg dafür interpretiert werden, dass sich insbesondere der Dienstleistungsbereich in den vergangenen Jahren stark mit Kostenmanagement auseinandersetzen musste. Industrieunternehmen dagegen haben sich bereits seit längerer Zeit intensiver mit Kostenmanagement, insbesondere dem Target Costing, beschäftigt, sodass das Kostenmanagement dort weniger akut ist. Gerade im Versicherungsbereich hat die zunehmende Veröffentlichung von Kostenquoten, insbesondere Verwaltungskostenquoten, zu einem verstärkten Wettbewerb auf der Kostenseite geführt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass hier die Befragung zum Kostenmanagement auf reges Interesse gestoßen ist. In der Kategorie der sonstigen Industrieunternehmen sind sehr unterschiedliche Branchen zusammengefasst (z. B. Hausbau-, Bergbau-, Mode-, Holz- und Druckunternehmen).

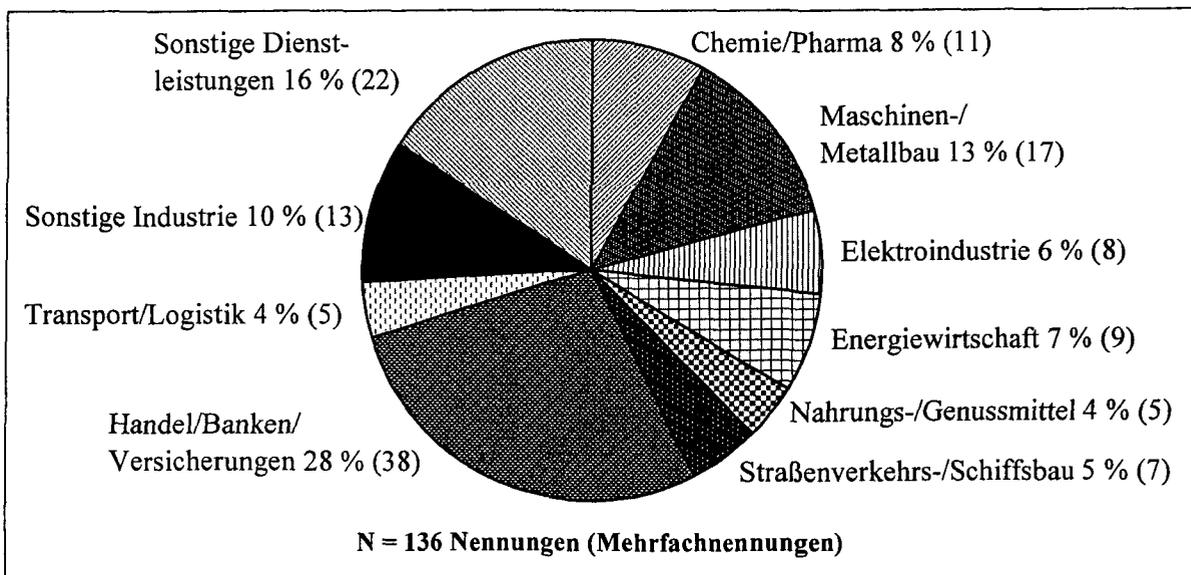


Abb. 1: Branchenzusammensetzung der Stichprobe



Zur Abgrenzung der Unternehmensgröße wurde nach der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl des vergangenen Geschäftsjahres gefragt. Demnach beschäftigten ein Drittel (33 %) der befragten Unternehmen weniger als 1.000 und etwa ein Fünftel (18 %) mehr als 10.000 Mitarbeiter (siehe zu Details Abb. 1A im Anhang). 43 % der Befragten gaben einen Umsatz von über 1 Mrd. € für das vergangene Geschäftsjahr an (siehe Abb. 2A im Anhang). Ein Vergleich mit Stichprobencharakteristika anderer schriftlicher Befragungen deutscher Unternehmen belegt, dass diese Mitarbeiter- und Umsatzverteilung nicht ungewöhnlich ist. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass es den Unternehmen auch mit relativ wenigen Mitarbeitern gelingt, ein beachtliches Umsatzvolumen zu generieren.

Um zu einer groben Abschätzung der wirtschaftlichen Situation der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen zu kommen, wurden Angaben zur Umsatzentwicklung, der Profitabilität und dem Branchenwachstum verlangt. Hinsichtlich der Umsatzentwicklung gaben 48 % der Befragten eine durchschnittliche jährliche Umsatzentwicklung in den letzten drei Geschäftsjahren von über 5 % an (siehe Abb. 3A im Anhang). Bei 42 % der befragten Unternehmen lag die durchschnittliche jährliche Umsatzentwicklung der letzten drei Jahre im Bereich von -5 % bis +5 %. Bezüglich der Profitabilität gaben 82 % der Befragten an, dass sie die Profitabilität ihres Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt durchschnittlich oder höher einschätzen (siehe Abb. 4A im Anhang). Auch beim Branchenwachstum spiegelt sich wider, dass die Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit in einem positiven Umfeld agierten: 36 % gaben ein durchschnittliches Branchenwachstum der letzten drei Jahre von mindestens 5 % an, 56 % ein durchschnittliches Branchenwachstum im Bereich -5 % bis +5 % (siehe Abb. 5A im Anhang). Zusammengefasst zeigt sich hier, dass die Kostenmanagementprojekte zum Großteil nicht als Reaktion auf konjunkturelle Einbrüche oder Unternehmenskrisen durchgeführt worden sind, sondern dass derartige Projekte eher kontinuierlich angestoßen werden. Auch in Gesprächen mit Unternehmensvertretern im Vorfeld und während der Befragung hat sich gezeigt, dass die Unternehmen inzwischen Kostenmanagement weniger reaktiv, sondern verstärkt proaktiv im Sinne einer antizipativen, kontinuierlichen und ganzheitlichen Sichtweise interpretieren.

4 Wesentliche Ergebnisse und Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kostenmanagementprojekte

4.1. Ziele, Intensität der Kostenanalyse, betroffene Bereiche und eingesetzte Instrumente

Die Teilnehmer wurden gebeten, die Bedeutung verschiedener Ziele im Rahmen der Kostenmanagementprojekte zu bewerten. Das Ergebnis ist in Abb. 2 dargestellt. Auf einer 5er-Skala (5 = sehr

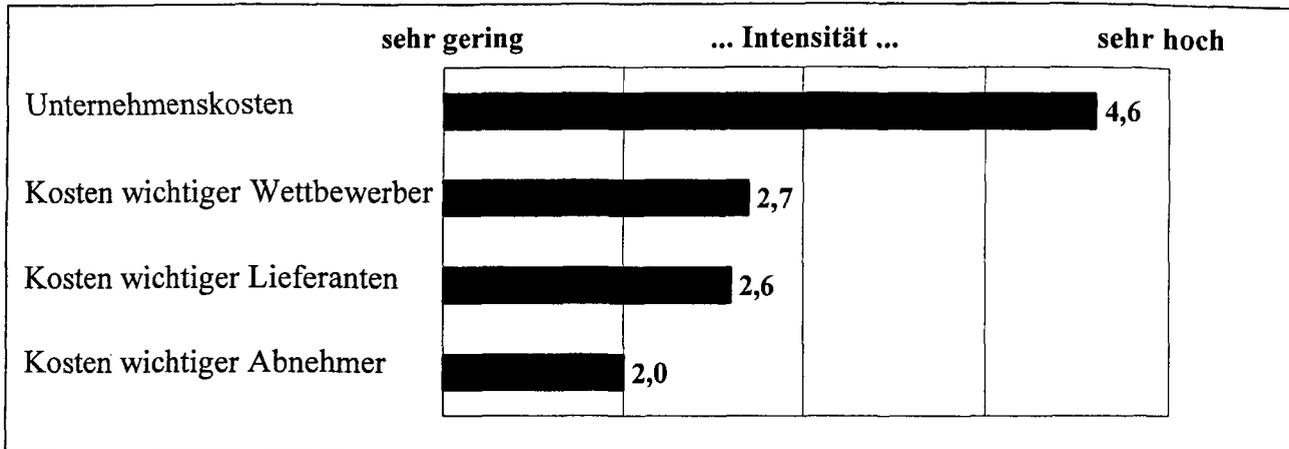


Abb. 3: Intensität der Analyse der Kostensituation

Die interne Kostenanalyse hat demnach deutlich Vorrang vor den anderen drei Perspektiven. Hinsichtlich der Wettbewerber ist sicherlich die Datenbeschaffung und die Vergleichbarkeit ein Problem. Für die Analyse der Kostensituation wichtiger Lieferanten und Abnehmer ist neben der problematischen Datenbeschaffung darüber hinaus relevant, wie eng die Beziehungen in der Wertschöpfungskette ausgebildet sind. Dennoch ist festzuhalten, dass die häufig in Japan angewendete Praxis des unternehmensübergreifenden Kostenmanagements im deutschen Unternehmensumfeld weniger stark verbreitet ist.

Die Kostenmanagementprojekte waren zu einem Großteil auf den Verwaltungsbereich ausgerichtet: 66 % der Teilnehmer gaben an, dass die Verwaltung im Fokus der Kostenmanagementprojekte stand (siehe Abb. 6A). Dieser hohe Anteil ist zum einen vor dem Hintergrund der Zusammensetzung der Stichprobe zu sehen, die durch die große Anzahl an Dienstleistungsunternehmen geprägt ist, und bei denen Unternehmensbereiche wie die Beschaffung oder die Fertigung nicht existent sind bzw. höchstens eine untergeordnete Rolle spielen. Zum anderen ist davon auszugehen, dass bereits früh ein Kostenmanagement der Fertigungsbereiche mit dem Ziel der Effizienzsteigerung stattgefunden hat. In Fertigungsbereichen können die Kosten über die Kostenrechnung relativ einfach und transparent erfasst und dementsprechend Kostensenkungspotenziale schneller diagnostiziert werden. Aktuell wird dagegen das Augenmerk verstärkt auf Verwaltungskosten („Wasserkopf“, „overhead costs“) gerichtet (siehe zu den erzielten Einsparungen Tabelle 1A). Weiterentwicklungen der Kostenrechnung, wie z. B. die Prozesskostenrechnung, sorgen hier für eine detailliertere Kostenerfassung und können das Kostenmanagement unterstützen. Weitere, großzählig genannte Bereiche sind die Beschaffung (46 %), die Fertigung (44 %) und der Vertrieb (40 %). Bei den sonstigen Bereichen wurden vorwiegend die Logistik und der IT-Bereich genannt. Zu berücksichtigen ist, dass vielfach



Mehrfachnennungen aufgetreten sind. Dies belegt, dass die Projekte häufig abteilungsübergreifend durchgeführt worden sind.

Schließlich wurde nach den Instrumenten gefragt, die zur Unterstützung der Kostenanalyse und Planung der Kostenmanagementmaßnahmen eingesetzt worden sind. Benchmarking (59 %), Reengineering (32 %) und Target Costing (30 %) wurden am häufigsten genannt (siehe Abb. 7A). Bei den sonstigen Instrumenten wurden vorrangig Prozessanalysen bzw. die Prozesskostenrechnung aufgeführt. Ebenso traten hier einige Mehrfachnennungen auf, d. h. die Instrumente werden zumeist nicht isoliert, sondern in Kombination eingesetzt. Des Weiteren ist diese Verteilung konsistent mit der Konzentration der Kostenmanagementprojekte auf die Verwaltungskosten, da es sich beim Benchmarking und Reengineering typischerweise um Instrumente handelt, die im Verwaltungsbe- reich Anwendung finden. Auch in anderen Befragungen wird das Benchmarking als das am häufigsten verwendete Instrument angegeben. Aufgrund der Gespräche mit Unternehmensvertretern im Vorfeld der Befragung ist jedoch zu berücksichtigen, dass viele Unternehmen den traditionellen Betriebsvergleich mit dem Benchmarking gleichsetzen. Inhaltlich handelt es sich jedoch um grundsätzlich unterschiedliche Konzepte. Während beispielsweise beim traditionellen Betriebsvergleich vorrangig monetäre Größen betrachtet und Vergleiche mit Branchenwerten durchgeführt werden, werden beim Benchmarking auch nichtmonetäre Größen in die Analyse einbezogen und immer die Bestleistungen innerhalb der betrachteten Leistungsdimension zugrunde gelegt. Des Weiteren handelt es sich beim Benchmarking um eine festgelegte, in formal-logischen Stufen zu durchlaufende Planungsmethodik, die auch die Realisation von Aktionsprogrammen zur Schließung der Leistungslücken beinhaltet. Demgegenüber folgt der traditionelle Betriebsvergleich weder einem genau festgelegten Ablaufschema, noch sieht er die Planung von Realisationsmaßnahmen vor. Es ist daher davon auszugehen, dass die Anzahl der Unternehmen, die Benchmarking derart systematisch einsetzen, deutlich geringer ist, als es den Erhebungen nach den Eindruck macht. Ebenso ist aufgrund der persönlichen Gespräche davon auszugehen, dass hinter der Angabe des Reengineering weniger das insbesondere in den 1990er Jahren vielbeachtete Business Process Reengineering mit seiner radikalen Prozessneugestaltung steht, sondern vielmehr generelle, schrittweise Umstrukturierungen von Geschäftsprozessen darunter verstanden werden.



4.2. Wesentliche Erfolgsfaktoren

4.2.1 Vorgehensweise zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren

Um sich hinsichtlich der genannten Aspekte ein Bild über die Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kostenmanagementprojekte zu machen, wurden die Unternehmen entsprechend ihrer Angaben hinsichtlich des Gesamterfolgs des Kostenmanagementprojekts in zwei Gruppen eingeteilt. Der ersten Gruppe der „erfolgreichen Kostenmanagementprojekte“ wurden diejenigen Teilnehmer zugeordnet, die den Gesamterfolg mit „hoch“ oder „sehr hoch“ angegeben haben. Demgegenüber befinden sich in der zweiten Gruppe der „erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte“ diejenigen Teilnehmer, die den Gesamterfolg mit „durchschnittlich“, „gering“ oder „sehr gering“ bewertet haben. Dementsprechend wurden der ersten Gruppe 95 Teilnehmer (73 %) und der zweiten Gruppe 36 Teilnehmer (27 %) zugeordnet. Für diese beiden Gruppen wurden daraufhin die Mittelwerte der Antworten auf die im Fragebogen aufgeführten Fragen zur Projektvorbereitung und zum Projektablauf miteinander verglichen. Darüber hinaus wurden weitere Erfolgsmaße verwendet, um auf deren Basis die Antworten der Beteiligten an erfolgreichen gegenüber weniger erfolgreichen/verbesserungsfähigen Projekten miteinander zu vergleichen. Zu diesen Erfolgsmaßen zählten beispielsweise die Fragen nach der Erfüllung der übergeordneten Ziele, der Situationsverbesserung gegenüber dem vorherigen Zustand oder auch der Beibehaltung der umgesetzten Maßnahmen. Dieser Vergleich führte aber zu sehr ähnlichen Resultaten wie die Verwendung der globalen Einschätzung des Gesamterfolgs. Eine Auswahl der Ergebnisse, bei denen signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen der erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte aufgetreten sind, wird im Folgenden dargestellt.

4.2.2 Erfolgsfaktor „Partizipation“

Da Kostenmanagement häufig mit Arbeitsplatzabbau oder zumindest gravierenden Veränderungen im Arbeitsumfeld verbunden ist, ist mit Widerständen hinsichtlich der Kostenmanagementmaßnahmen zu rechnen. In der Tat gaben 70 % der befragten Teilnehmer an, dass das Kostenmanagementprojekt und das damit beauftragte Projekt- bzw. Umsetzungsteam mit Widerständen konfrontiert war. Um solche Widerstände zu überwinden, stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, die das Ziel der Akzeptanzförderung verfolgen. Die Akzeptanzförderung wird erreicht, indem die Projektbeteiligten und die von den Kostenmanagementmaßnahmen Betroffenen (z. B. Bereichsleiter, Mitarbeiter) über die Veränderungen informiert werden und aktiv eine Rolle im Kostenmanagementprojekt übernehmen. Instrumente aus den Bereichen der Partizipation, Anreizsysteme oder Kommunikation können hierbei von zentraler Bedeutung sein.



Abb. 4 gibt einen Überblick über verschiedene Aussagen zur Partizipation, Autonomie und Einweisung des Projekt- bzw. Umsetzungsteams (durchschnittliche Rangangaben, unterschieden nach den beiden Gruppen). Die Aussagen beziehen sich auf die Projektbeteiligten, aber auch indirekt auf die von den Kostenmanagementmaßnahmen Betroffenen, da Letztere zumeist auch in den Projekt- bzw. Umsetzungsteams vertreten waren.¹ Die Aussagen wurden auf einer 5er-Skala bewertet (5 = trifft voll zu, ..., 1 = trifft überhaupt nicht zu).

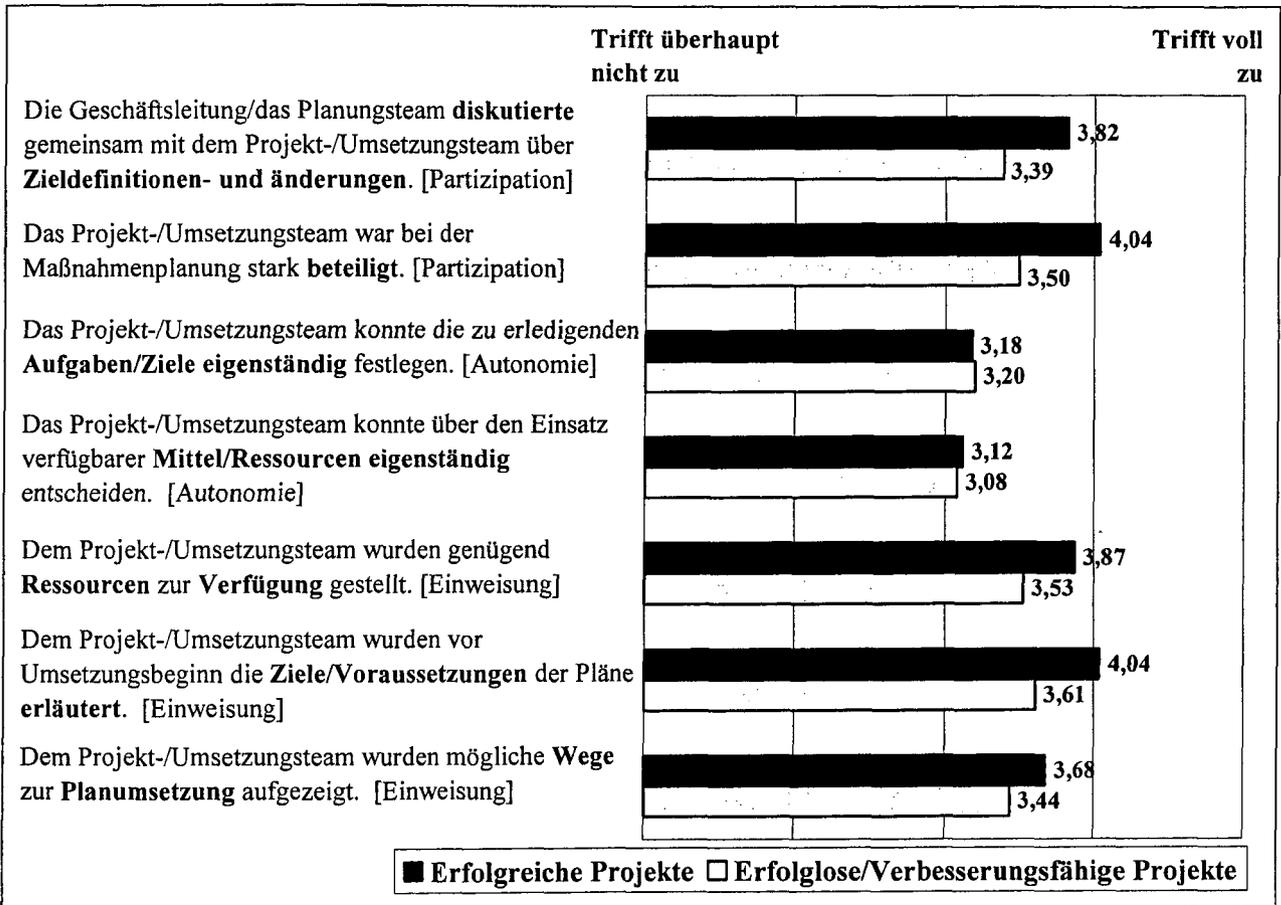


Abb. 4: Partizipation, Autonomie und Einweisung des Projektteams

Als wesentlicher Erfolgsfaktor erweist sich die Partizipation des Projekt-/Umsetzungsteams an der Maßnahmenplanung und Zielfestlegung. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede der erfolgreichen zu den weniger erfolgreichen Projekten. Insbesondere aufgrund der Sensibilität des Themas Kostenmanagement ist für die Akzeptanz der geplanten Maßnahmen offenbar eine frühzeitige Einbindung der Beteiligten und Betroffenen von Bedeutung. So lässt sich auch erklären, dass sich bei der Autonomie hinsichtlich einer eigenständigen Zielfestlegung bzw. Entscheidung über den Mitteleinsatz keine Unterschiede feststellen lassen. Wenn die Projektbeteiligten und -betroffenen also im Vorfeld des Pro-

¹ 84 % der Befragten (114 Teilnehmer) gaben an, dass auch Betroffene bzw. Repräsentanten der Betroffenen Teammitglieder gewesen sind.



jekts bei der Rahmengestaltung bereits eingebunden werden, ihnen dabei auch vor Umsetzungsbeginn die Planziele und -voraussetzungen erläutert und ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (Einweisung des Teams), dann ist eine anschließende Autonomie des Projekt-/Umsetzungsteams für den Projekterfolg weniger von Bedeutung. Die stärkere Einbindung der Betroffenen bei den erfolgreichen Projekten wird zudem durch die Auswertung der Frage unterstützt, welche Mitwirkungsrechte den Betroffenen bei der Maßnahmenumsetzung eingeräumt worden ist. Häufig wird in diesem Zusammenhang die Zweischneidigkeit weitgehender Zugeständnisse von Mitwirkungseinrichtungen diskutiert: Einerseits erhofft man sich eine größere Unterstützung durch die Betroffenen bei der Umsetzung der Maßnahmen, wenn diese stark eingebunden und sogar an der Entscheidung über die Maßnahmen beteiligt waren. Andererseits besteht die Gefahr des Stillstands, da die Betroffenen die eingeräumten Rechte unter Umständen zur Blockade von Entscheidungen nutzen können. Die Befragung liefert als Ergebnis, dass die Einräumung weitgehender Mitwirkungsrechte stärker mit positiven Auswirkungen verbunden ist: Während bei den erfolgreichen Projekten in 81 % der Fälle nicht nur Beratungs-, sondern auch Vorschlags- und Mitentscheidungsrechte den Betroffenen zugewiesen worden sind, war dies bei den erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten nur in 44 % der Fälle gegeben.

4.2.2 Erfolgsfaktor „Kommunikation“

Die im Zusammenhang mit Kostenmanagementprojekten auftretenden Widerstände können durch eine gezielte Kommunikationspolitik abgebaut werden. Im Rahmen dieser Kommunikationspolitik ist die Notwendigkeit, aber auch die Vorteilhaftigkeit der durchzuführenden Maßnahmen zu verdeutlichen (z. B. indem bei der Kommunikation auf die Situation bei Wettbewerbern verwiesen wird). Missverständnissen bei der Umsetzung kann auf diesem Weg entgegengewirkt werden. Des Weiteren kann die Kommunikation dazu dienen, die Beteiligten zu motivieren und die Realisierbarkeit der Vorgaben nachzuweisen. Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik ist zunächst eine eindeutige Festlegung der Kommunikationswege. Von Bedeutung ist hier vor allem die Auswahl von Ansprechpartnern, die für die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten verantwortlich sind. Auf diese Weise können Überschneidungen bei der Kommunikation vermieden werden. Abb. 5 zeigt signifikante Unterschiede bei der Festlegung der Kommunikationswege zwischen den beiden Gruppen der erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte. Hinsichtlich der Kommunikation mit der Geschäftsleitung sind die Kommunikationswege bei den erfolgreichen Projekten klarer festgelegt. Da Kostenmanagementprojekte zumeist von der Ge-

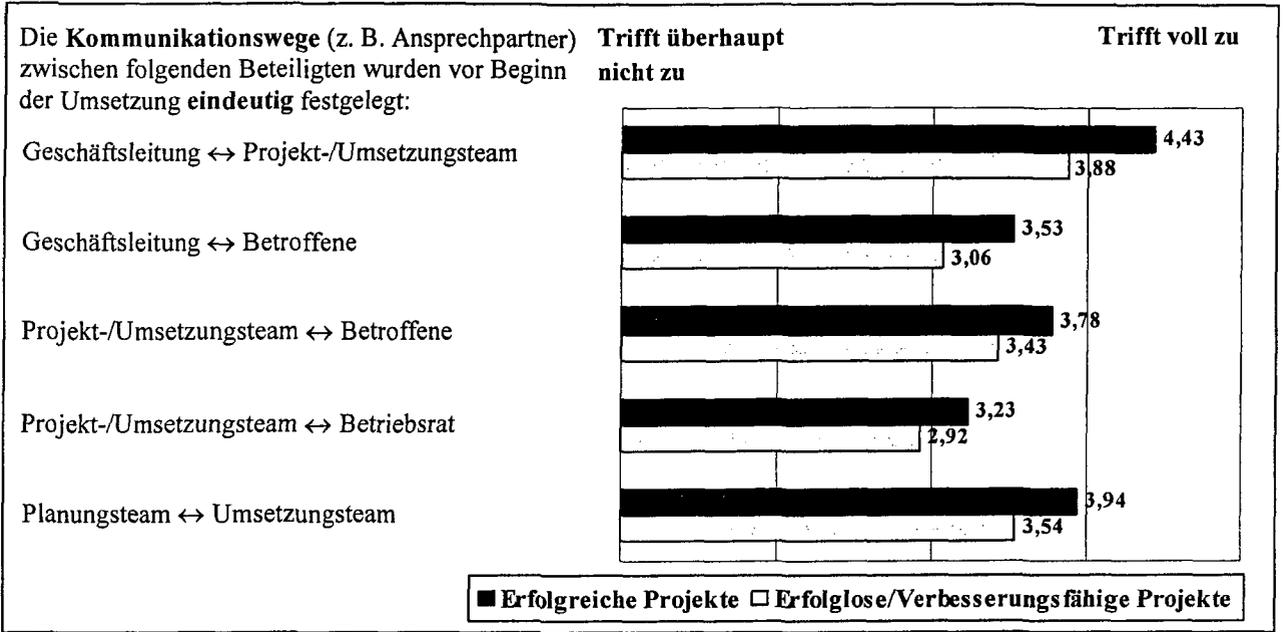


Abb. 5: Festlegung der Kommunikationswege

schäftsleitung initiiert werden, ist es von Vorteil, dort einen Ansprechpartner zu besitzen, der die mit dem Kostenmanagementprojekt verbundenen Erwartungen vermittelt. Analog gilt dies für den Fall, wenn sowohl ein Planungs- als auch ein Umsetzungsteam für das Kostenmanagementprojekt zuständig sind und die Planinhalte zwischen den Teams ausgetauscht werden müssen. Darüber hinaus sollten aufgrund der Sensibilität des Themas Kostenmanagement die Gesamtorganisation bzw. die Betroffenen über das Projekt informiert werden. Auch hier zeigt sich, dass bei den erfolgreichen Projekten die Kommunikationswege zu den Betroffenen eindeutig festgelegt worden sind. Dies gilt auch für die Kommunikation mit dem Betriebsrat. Hier ist jedoch für die weitere Beurteilung zu berücksichtigen, dass die Einbindung des Betriebsrats obligatorisch ist, sobald die Kostensenkungs- bzw. Rationalisierungsmaßnahmen unter die Bestimmungen der Gesetze zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Kündigungsschutz fallen.

Sicherlich ist mit der Festlegung der Kommunikationswege noch nicht gewährleistet, dass diese auch genutzt werden. Daher wurde auch erhoben, in welchen Zeitintervallen Informationen über den Projektfortschritt (z. B. mit Hilfe schriftlicher Berichte) weitergegeben worden sind: Die Geschäftsleitung und die Betroffenen wurden durchschnittlich monatlich bis quartalsweise informiert, während die Kommunikation mit dem Betriebsrat seltener erfolgte. Innerhalb der Teams erfolgte durchschnittlich ein monatlicher bis wöchentlicher Informationsaustausch. Signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen der erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte konnten nicht festgestellt werden. Hinsichtlich der für den Informationsaustausch eingesetzten Kommunikationsmittel dominiert der persönliche Kontakt in Form von Sitzungen (siehe Abb. 8A).



Ein mögliches Instrument zur Unterstützung der Kommunikationspolitik ist die Erstellung eines Kommunikationsplans, der alle Maßnahmen zur Informationsübermittlung an die Beteiligten enthält (z. B. Ansprechpartner, einzusetzende Kommunikationsmittel, Kommunikationsinhalte wie beispielsweise Gründe für das Kostenmanagementprojekt, Auswirkungen der geplanten Maßnahmen). Insgesamt ist ein derartiger Kommunikationsplan von 41 % der Befragten (54 Teilnehmer) erstellt worden. In der Gruppe der erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte waren es nur 25 %, wohingegen bei der Gruppe der erfolgreichen Projekte knapp die Hälfte der Befragten (47 %) einen derartigen Kommunikationsplan genutzt hat.

4.2.3 Erfolgsfaktor „Management Commitment“

Ein wichtiges, häufig vernachlässigtes Element zur Akzeptanzförderung der Kostenmanagementmaßnahmen ist das Verhalten der Geschäftsführung. Sie muss durch ein entsprechendes Engagement (Commitment) das Kostenmanagementprojekt und die Beteiligten unterstützen, um die Glaubwürdigkeit gegenüber den betroffenen Mitarbeitern zu wahren. Abb. 6 zeigt erneut die Unterschiede in den beiden Gruppen hinsichtlich verschiedener Indikatoren, die das Commitment der Geschäftsleitung zum Ausdruck bringen.

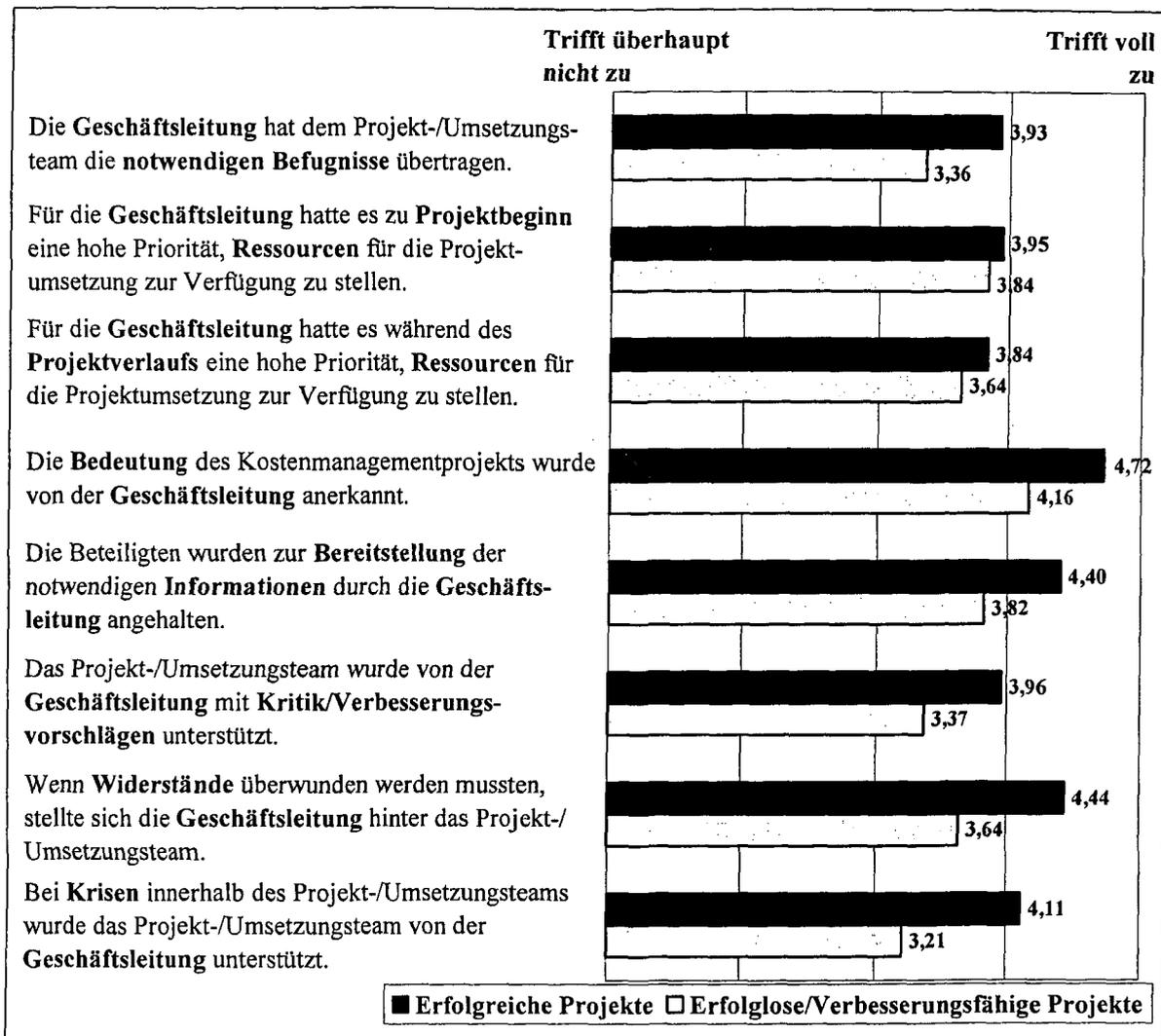


Abb. 6: Engagement der Geschäftsleitung im Rahmen der Kostenmanagementprojekte

Analog zu den Ergebnissen bezüglich der Partizipation sind die Teams der erfolgreichen Projekte stärker mit den notwendigen Befugnissen von der Geschäftsleitung ausgestattet worden. Dies ist insbesondere von Bedeutung, damit das Projekt-/Umsetzungsteam im Unternehmen anerkannt wird und in der Lage ist, bei eventuell auftretenden Widerständen schnell Maßnahmen ergreifen und durchsetzen zu können. Die Priorität, mit der die Geschäftsleitung Ressourcen zur Verfügung stellt, unterscheidet sich zwischen den Gruppen nur geringfügig. Auffallend ist jedoch, dass die Priorität während des Projektverlaufs niedriger ist als zu Projektbeginn. Hier schlägt sich das häufig zu beobachtende Phänomen nieder, dass die Geschäftsleitung zur Projektinitialisierung ein starkes Engagement bezüglich der Ressourcenvergabe zeigt, dieses dann aber später nachlässt. Sehr deutliche Unterschiede lassen sich des Weiteren bei der Anerkennung der Bedeutung des Kostenmanagementprojekts und der Motivation zur Informationsweitergabe durch die Geschäftsleitung feststellen.



len.² Hier ist insbesondere von einer Signalwirkung einer derartigen Verhaltensweise für untergeordnete Instanzen auszugehen: Wenn die Geschäftsleitung durch ihr Engagement die Bedeutung und Notwendigkeit des Kostenmanagementprojekts verdeutlicht, werden die Mitarbeiter stärker dazu neigen, der Geschäftsführung zu folgen. Zusätzlich kann dieser Effekt dadurch verstärkt werden, dass sich die Geschäftsführung bei den Beteiligten und Betroffenen dafür einsetzt, die für die Durchführung des Kostenmanagementprojekts relevanten Informationen bereitzustellen. Analoge Aussagen lassen sich zu Kritik/Verbesserungsvorschlägen sowie zur Unterstützung bei Widerständen machen. Hervorzuheben ist die Diskrepanz zwischen den Gruppen bei der Frage, ob sich die Geschäftsleitung beim Auftreten von Widerständen hinter das Projekt-/Umsetzungsteam gestellt hat. Existieren Widerstände, darf das Projekt-/Umsetzungsteam von der Geschäftsleitung nicht allein gelassen werden. Bleibt diese Unterstützung aus, ist ein Scheitern des Projekts sehr wahrscheinlich. Schließlich drückt sich das Commitment des Managements dadurch aus, dass es bei Krisen innerhalb der Teams beratend und unterstützend zur Seite steht. Hier zeigen sich auch deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Es geht hier weniger um Signalwirkungen nach außen, sondern vielmehr um die Motivation innerhalb des Teams. In den Gesprächen mit Unternehmensvertretern ist zum Ausdruck gekommen, dass Konflikte und Stillstand innerhalb der Teams häufig auftreten. Um dies zu überwinden, bedarf es eines Impulses von außen. Die Geschäftsleitung kann ein solcher Impulsgeber sein, indem sie sich in den Prozess beispielsweise als Vermittler einschaltet und damit ihr Engagement verdeutlicht. Generell gilt, dass die Geschäftsleitung bei den erfolgreichen Projekten wesentlich stärker in die Projekte involviert war als bei den erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten.

² Zu beachten ist, dass sich die Anerkennung der Bedeutung des Kostenmanagementprojekts von der Geschäftsleitung auch bei den erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten auf einem sehr hohen Niveau befindet. Dies kann als Beleg für die generelle Bedeutung dieser Aussage gelten.



4.2.5 Erfolgsfaktor „Teamgestaltung“ und „Teamprozess“

In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Einflussgrößen des Teamerfolgs ausführlich diskutiert. Da die Kostenmanagementprojekte von einem Projekt- bzw. Umsetzungsteam durchgeführt werden, ist davon auszugehen, dass eine erfolgreiche Teamarbeit auch zum Gesamterfolg des Kostenmanagementprojekts beiträgt. Daher wurden auch verschiedene Teameigenschaften und der Ablauf der Teamarbeit in der Befragung erhoben.³ Die Teameigenschaften beziehen sich auf Merkmale einzelner Personen (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz; Teamorientierung) bzw. des Gesamtteams (persönliche und fachliche Homogenität). Diese Merkmale wirken sich dann auf die Teamprozesse (Kooperation, Konflikte, Konsensorientierung) aus, die wiederum den Teamerfolg beeinflussen. Die Ergebnisse wurden wiederum nach den Gruppen der erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekte differenziert (siehe dazu die Abb. 9A und 10A). Die Teammitglieder in den erfolgreichen Projekten weisen eine höhere Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie eine stärkere Teamorientierung auf. Es ist davon auszugehen, dass Teams mit diesen Eigenschaften bei gegebenen Ressourcen und Planvorgaben einen höheren Zielerreichungsgrad erreichen können. Entsprechende Schulungen und Teamentwicklungsmaßnahmen können hier die Kompetenzen der Teams verstärken. Die Teamhomogenität wirkt sich nicht direkt, sondern indirekt über die Einwirkung auf die Teamprozesse auf den Teamerfolg aus. Die Teams der erfolgreichen Projekte sind durch eine höhere Homogenität gekennzeichnet. Dies hat einen positiven Einfluss auf das Ausmaß der Kooperation und der Konsensorientierung innerhalb der Teams. Als weitere Konsequenz einer ausgeprägten Homogenität sind weniger persönliche Differenzen zwischen einzelnen Mitgliedern zu beobachten.

4.2.6 Erfolgsfaktor „Kostenkultur“

Für das Kostenmanagement ist es von Vorteil, wenn das Unternehmen durch eine gewisse Kostenkultur geprägt ist. Diese kann sich beispielsweise durch eine Demonstration kostenbewussten Verhaltens durch die Geschäftsleitung oder eine offene Kommunikation über Kosten innerhalb des Unternehmens äußern. Auch wenn es im Rahmen von Umfragen schwierig ist, Unternehmenskulturen

³ Die Projekt-/Umsetzungsteams bestanden im Durchschnitt aus 15 Mitgliedern (darunter durchschnittlich zwei externe Berater und vier interne Berater). Bei einer Trennung in Planungs- und Umsetzungsteam bestand das Planungsteam durchschnittlich aus 14 und das Umsetzungsteam aus 58 Mitgliedern. Diese Dimensionen zeigen auch, dass eine Trennung in Planungs- und Umsetzungsteam u. a. erfolgt, wenn es sich um sehr komplexe Projekte handelt. Zu beachten ist, dass die durchschnittlichen Mitgliederzahlen durch Ausreißer relativ stark verzerrt werden: Der Median der Mitglieder der Projektteams liegt bei 8 Mitgliedern. Beim Planungs- und Umsetzungsteam ergibt sich ein Median von 8 bzw. 15 Mitgliedern.



zu erfassen, wurde dennoch nach dem Ausmaß des kostenbewussten Verhaltens der Geschäftsführung und der Offenheit der Kommunikation über Kostensituationen gefragt, da diese als Indikatoren für eine Kostenkultur gelten können (siehe Abb. 7).

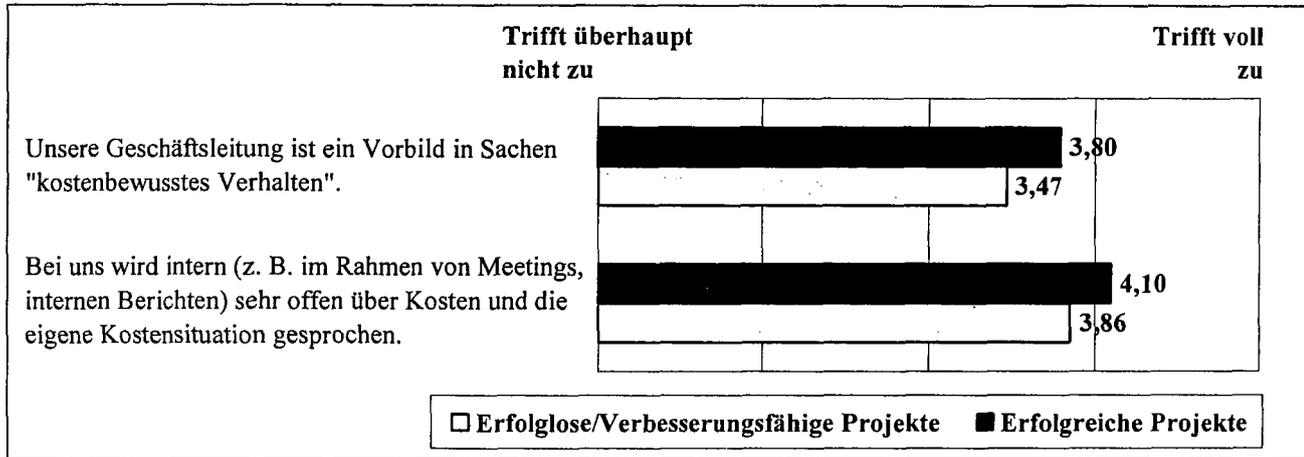


Abb. 7: Existenz einer Kostenkultur

Auch hier zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen: Bei den Unternehmen, die ein erfolgreiches Projekt durchgeführt haben, ist die Geschäftsleitung im Schnitt ein größeres Vorbild in Sachen kostenbewusstes Verhalten als bei den Unternehmen mit einem erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekt. Zusätzlich sind die Unternehmen der ersten Gruppe dadurch gekennzeichnet, dass intern offener über Kosten und die eigene Kostensituation gesprochen wird.

4.2.7 Ergebnisse zu weiteren möglichen Erfolgsfaktoren

Um Mitarbeiter zu motivieren, wird häufig auf ein Anreizsystem zurückgegriffen. Daher wurde auch hier untersucht, inwieweit es vorgesehen war, dass ein Anreizsystem die Maßnahmenumsetzung honoriert. Für die gesamte Stichprobe gaben nur 28 % (36 Teilnehmer) ein derartiges Vorhaben an. Auch wenn sich hier ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen ergeben haben,⁴ ist insgesamt jedoch festzuhalten, dass zum Großteil auf monetäre Anreize im Rahmen der Kostenmanagementprojekte verzichtet worden ist. Vermutlich wäre es auch schwer zu vermitteln, Rationalisierungs- bzw. Kostensenkungsmaßnahmen auf finanziellen Wegen mittels Bonuszahlungen zu honorieren.

⁴ 8 % bei den erfolglosen/verbesserungsfähigen und 35 % bei den erfolgreichen Projekten haben auf ein Anreizsystem zurückgegriffen. Zusätzlich ist das Anreizsystem bei erfolgreichen Projekten für die Beteiligten transparenter und verständlicher gewesen als bei den erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten.



Um den Projekterfolg zu gewährleisten, werden Kontrollen verschiedener Elemente durchgeführt. Daher wurde nach der Kontrollhäufigkeit in Bezug auf verschiedene Kontrollobjekte (Vollständigkeit, Richtigkeit, Fortschritt, Rahmenbedingungen, Leistungsniveau, Leistungsqualität) gefragt (siehe Tabelle 2A). Demnach finden Kontrollen durchschnittlich monatlich bzw. quartalsweise statt. Einzig bei der Kontrolle der Rahmenbedingungen ergibt sich ein längeres Kontrollintervall (jährliche bzw. quartalsweise Kontrollen). Ein Vergleich zwischen den Gruppen der erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten zeigt, dass bei den erfolgreichen Projekten tendenziell häufiger Kontrollen durchgeführt werden. Generell ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Kontrollhäufigkeit abhängig von der gesamten Projektdauer ist. Eine generelle Beurteilung ist daher nur schwer möglich.

Schließlich ist für eine erfolgreiche Umsetzung eine ausreichende Informationsbasis erforderlich. Beispielsweise sollten Informationsquellen wie Datenbanken oder Kostenrechnungssysteme zur Verfügung stehen und die Beteiligten auf die für sie relevanten Daten zurückgreifen können. Das Befragungsergebnis zeigt, dass sich die zur Verfügung stehende Informationsbasis bei den Projekten auf einem relativ hohen Niveau befunden hat und sich die durchschnittlichen Rangangaben der auf die Informationsbasis bezogenen Teilfragen nur geringfügig voneinander unterscheiden (siehe Abb. 11A). Die Differenzierung nach erfolgreichen und erfolglosen/verbesserungsfähigen Projekten ergab keine signifikanten Unterschiede. Einzig die Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen war bei den erfolgreichen Projekten stärker vorhanden. Insgesamt ist festzuhalten, dass sich im Rahmen der Befragung die Informationsbasis nicht als kritischer Erfolgsfaktor erwiesen hat.

5 Ableitung von Managementempfehlungen

Ausgehend von den Ergebnissen der empirischen Untersuchung können Managementempfehlungen zur Planung und Umsetzung von Kostenmanagementprojekten abgeleitet werden. Um Kostenmanagement in Unternehmen dauerhaft und erfolgreich etablieren zu können, sind neben einer sorgfältigen Vorbereitung und der Beachtung der entsprechenden Rahmenbedingungen die erwähnten Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Die Managementempfehlungen sind im Folgenden mit einer kurzen Erklärung aufgeführt:

- Angesichts der Sensibilität des Themas Kostenmanagement ist eine frühzeitige Einbindung des Projekt-/Umsetzungsteams und der Betroffenen bei der Planung der Kostenmanagementmaß-



nahmen erforderlich. Neben der Akzeptanzförderung kann auf diese Weise auch von dem Wissen der Mitarbeiter profitiert werden.

- Den Betroffenen sollten bei der Maßnahmenumsetzung nicht nur Beratungs-, sondern auch Vorschlags- und Mitentscheidungsrechte eingeräumt werden.
- Vor Beginn eines Kostenmanagementprojekts sollten die Notwendigkeit und die Ziele des Kostenmanagements klar kommuniziert werden. Nur auf diese Weise kann eine Grundlage dafür geschaffen werden, dass die am Projekt beteiligten Personen sowie weitere Betroffene hinter dem Projekt stehen und Widerstände verringert werden.
- Die Verständigung zwischen den Projektbeteiligten und -betroffenen stellt eine wesentliche Grundlage für den Projekterfolg dar. Dies beinhaltet einerseits eine professionelle, regelmäßige Kommunikation der Planinhalte und der mit den Kostenmanagementmaßnahmen verbundenen Erwartungen von der Geschäftsleitung bzw. dem Planungsteam an das Projekt-/Umsetzungsteam. Andererseits sollte eine regelmäßige Information der Geschäftsleitung und des Gesamtunternehmens (Betroffene) über den Fortschritt und die Ergebnisse des Kostenmanagementprojekts erfolgen.
- Um Kommunikationsüberschneidungen zu vermeiden, sollte einem oder mehreren Projektbeteiligten die Verantwortlichkeit für die Kommunikation zugewiesen werden.
- Zu einer klaren Kommunikation gehört auch die Entwicklung eines Kommunikationsplans, der die oben angesprochenen Punkte bündeln kann. Dieser sollte eine grobe Abgrenzung der Kommunikationskanäle und Ansprechpartner vornehmen, um einen schnellen, umfassenden und unkomplizierten Informationsfluss zu ermöglichen.
- Kompetenzen, Verantwortungsbereiche und die notwendigen Befugnisse sollten klar definiert und dem Projekt-/Umsetzungsteam im ausreichenden Maße zugeteilt werden (z. B. auch in Form eines schriftlichen Dokuments). Nur wenn dem Projekt-/Umsetzungsteam ausreichende Machtkompetenz zugewiesen wird, kann auch die Glaubwürdigkeit der Projektbeteiligten gewährleistet werden. Auf diese Weise können im Zweifelsfall Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden, um Konflikte zu beenden.
- Die Geschäftsleitung sollte sich durch eine volle Unterstützung und erkennbares Engagement in Bezug auf das Kostenmanagementprojekt auszeichnen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Schaffung einer Kostenkultur angestrebt werden, indem beispielsweise die Geschäftsleitung täglich und selbstverständlich kostenbewusstes Verhalten demonstriert und dadurch eine Vorbildfunktion einnimmt.



- Bei der Rekrutierung von Teammitgliedern sollte darauf geachtet werden, dass potenzielle Mitglieder eine hohe Sozial- und Fachkompetenz sowie Teamorientierung aufweisen. Insbesondere für die Position des Projektleiters gilt es, Personen mit ausreichendem Selbstbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft, Führungserfahrung und fachlichen Kenntnissen auszuwählen.
- Hinsichtlich der Einführung eines Anreizsystems hat die Befragung ein ambivalentes Ergebnis gezeigt. Bei den erfolgreichen Projekten sind Anreizsysteme wesentlich häufiger eingesetzt worden. Insgesamt ist der Anteil der Teilnehmer, die auf ein Anreizsystem zurückgegriffen haben, jedoch auf einem niedrigen Niveau. Es gilt, die erfolgsunterstützende Wirkung eines Anreizsystems einerseits und die eventuell damit verbundenen Glaubwürdigkeitsprobleme (Honourierung von Kostensenkungsmaßnahmen durch monetäre Anreize) andererseits gegeneinander abzuwägen.
- Es ist empfehlenswert, eine monatliche bis quartalsweise (je nach der gesamten Projektdauer) Kontrolle der Umsetzung der Kostenmanagementmaßnahmen vorzunehmen.



Anhang mit weiteren Abbildungen und Tabellen



Abb. 1A: Durchschnittliche Beschäftigtenzahl des vergangenen Geschäftsjahres (N = 131 Nennungen)

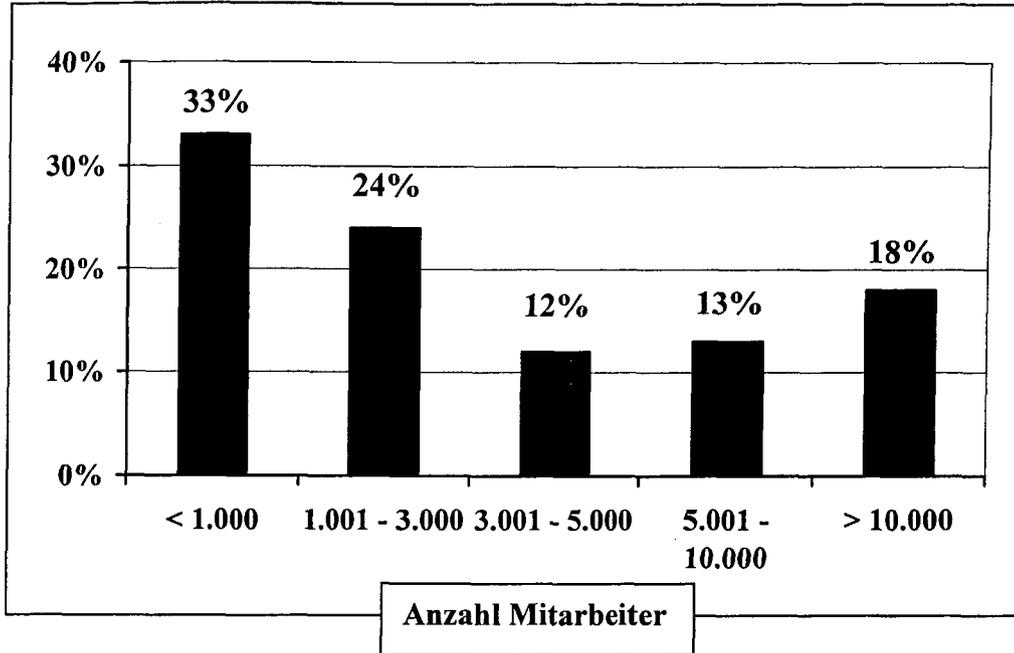


Abb. 2A: Umsatz des vergangenen Geschäftsjahres (N = 131 Nennungen)

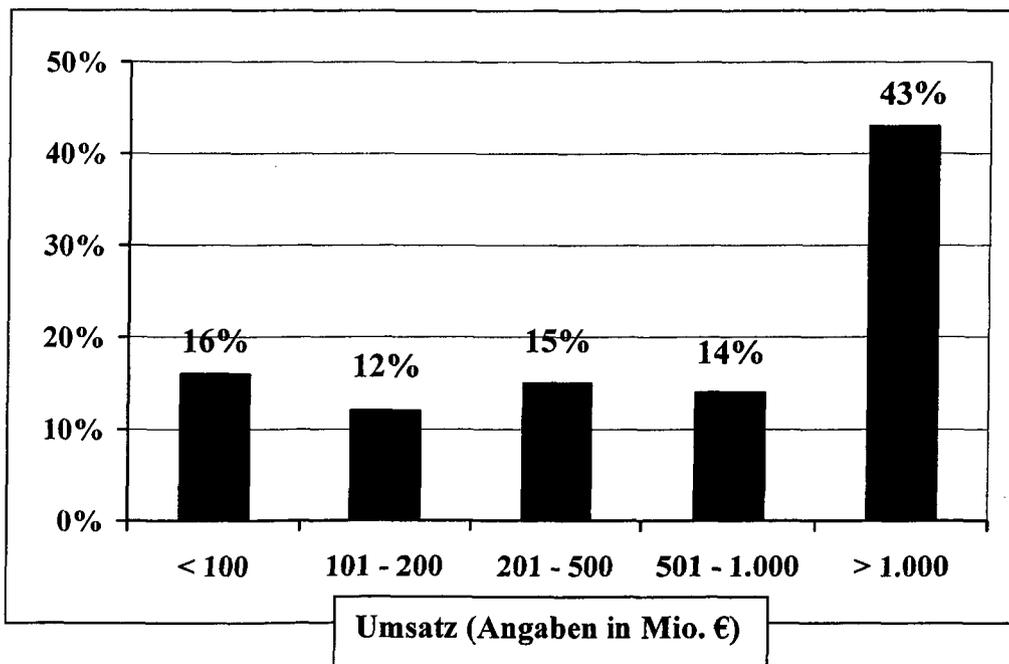




Abb. 3A: Durchschnittliche, jährliche Umsatzentwicklung in den letzten drei Geschäftsjahren (N = 131 Nennungen)

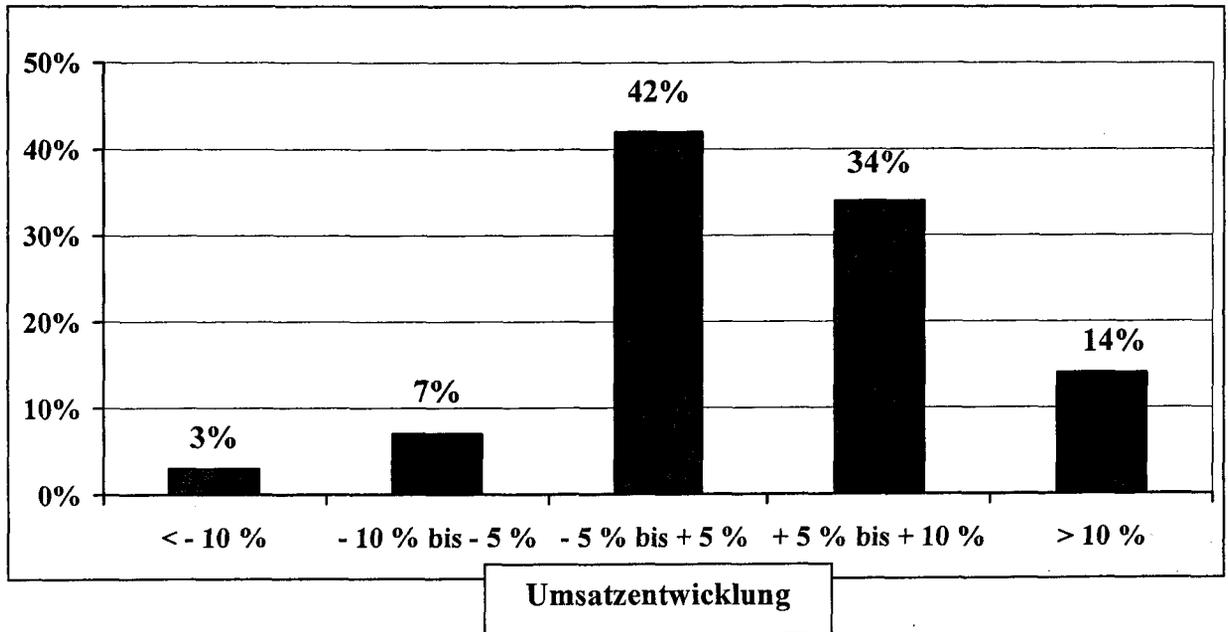


Abb. 4A: Profitabilität im Vergleich zum Branchendurchschnitt (N = 131 Nennungen)

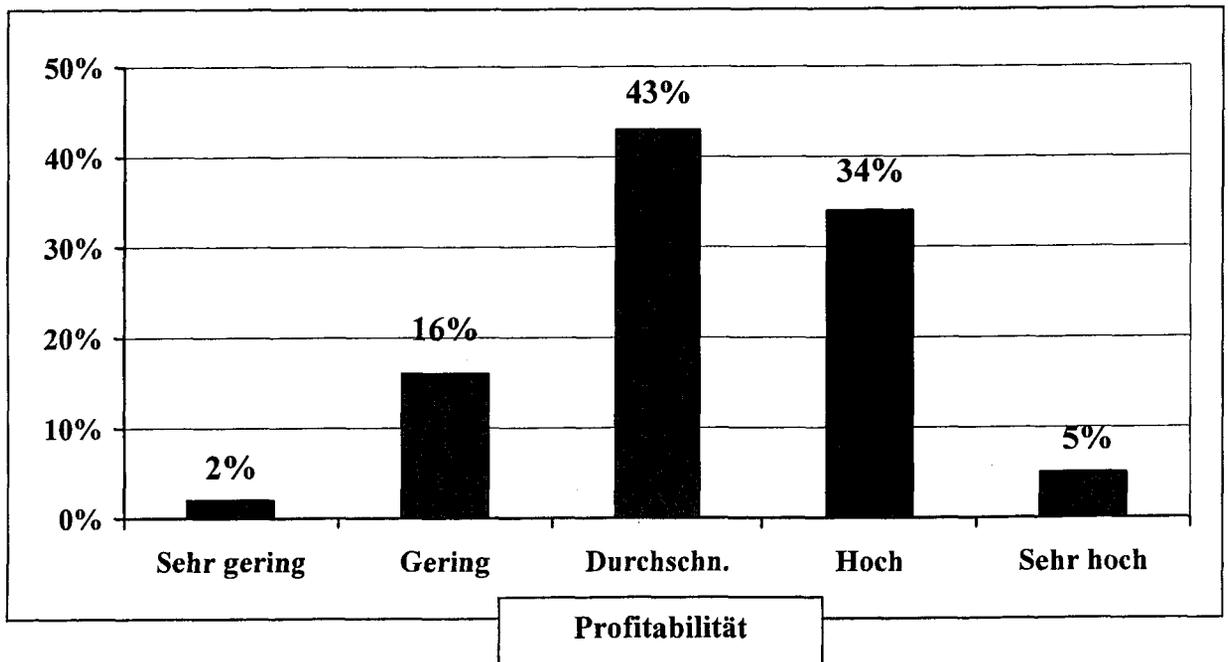




Abb. 5A: Durchschnittliches Branchenwachstum der letzten drei Jahre (N = 131 Nennungen)

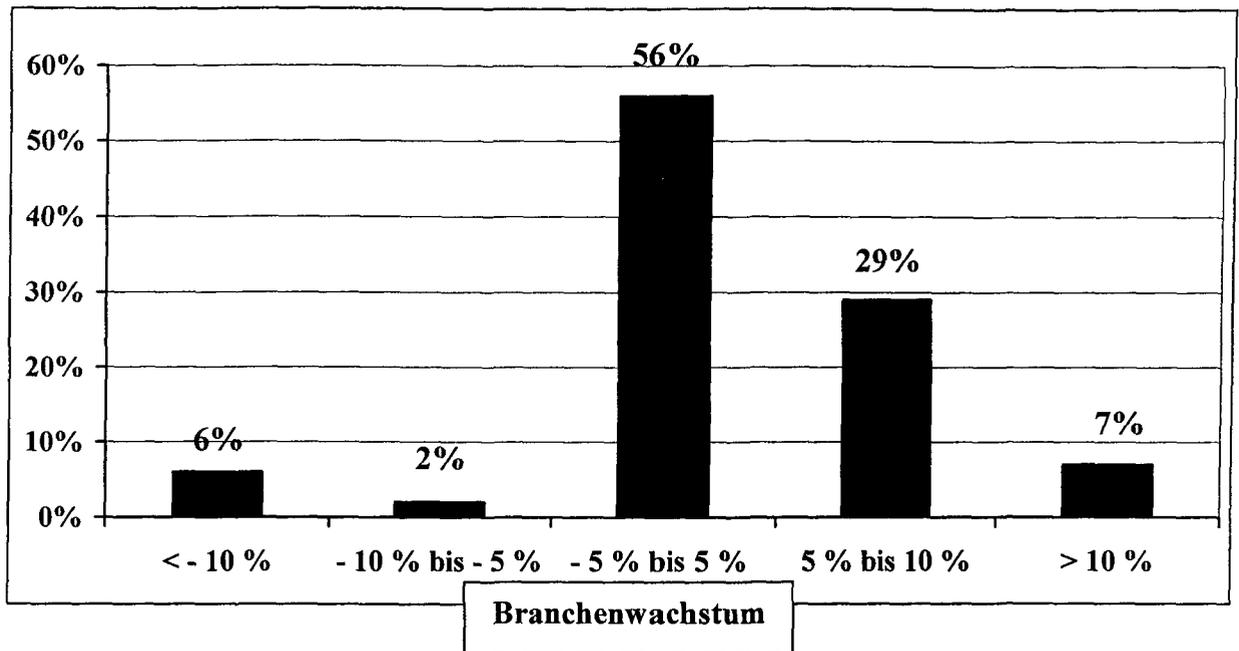


Abb. 6A: Unternehmensbereich, auf den das Kostenmanagementprojekt ausgerichtet war (N = 300 Nennungen; Häufigkeiten auf Teilnehmerzahl N = 131 bezogen)

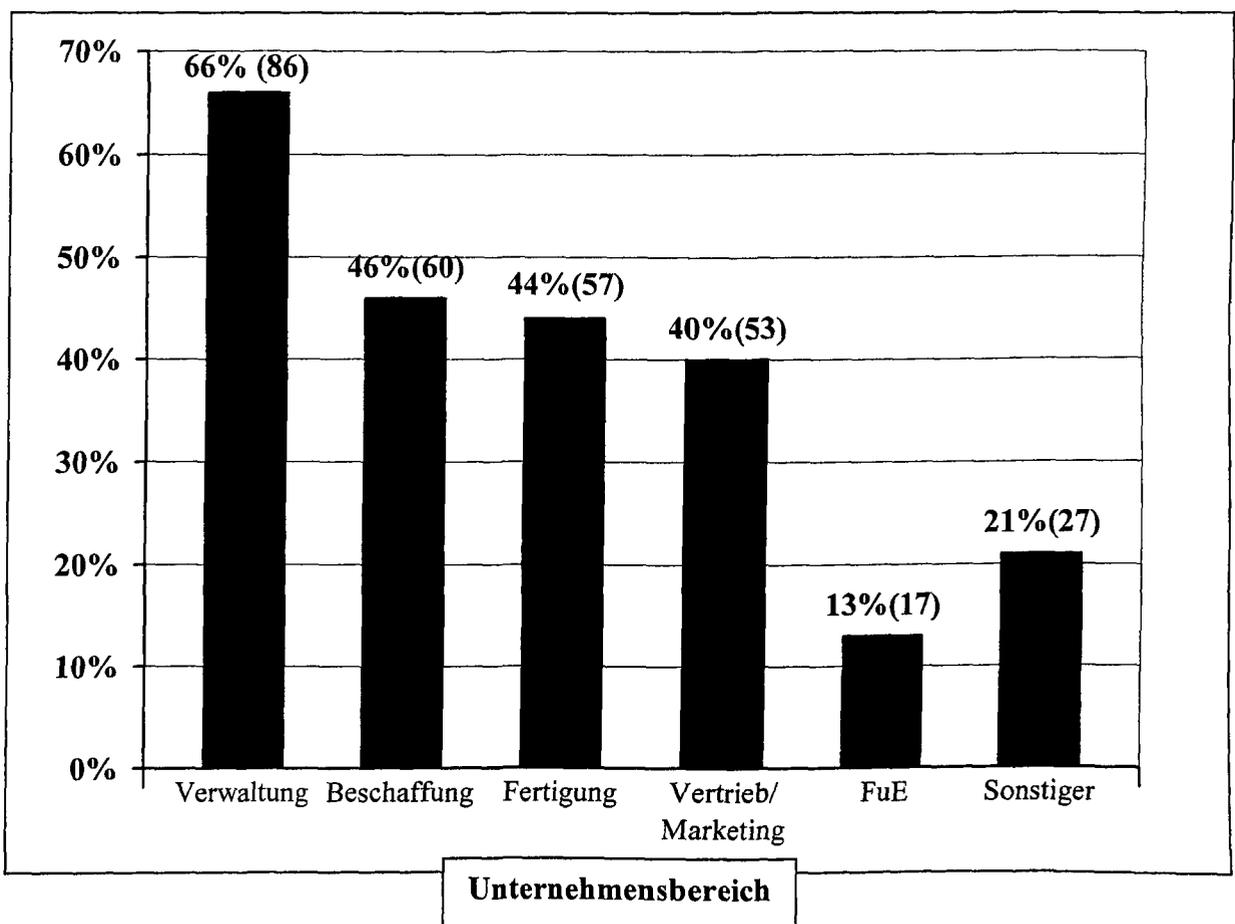




Abb. 7A: Eingesetzte Instrumente (N = 254 Nennungen; Häufigkeiten auf Teilnehmerzahl N = 131 bezogen)

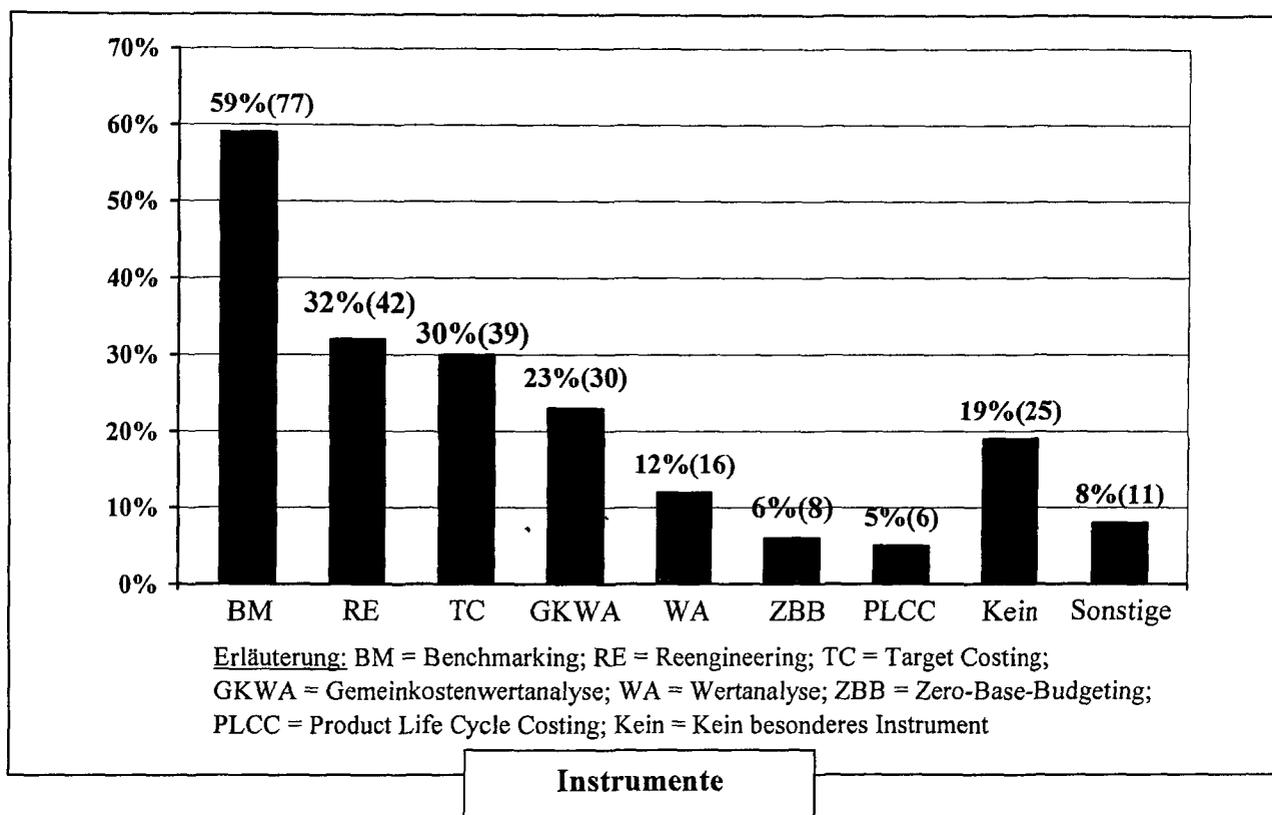


Abb. 8A: Eingesetzte Kommunikationsmittel zwischen verschiedenen Gruppen (Mehrfachnennungen waren möglich)

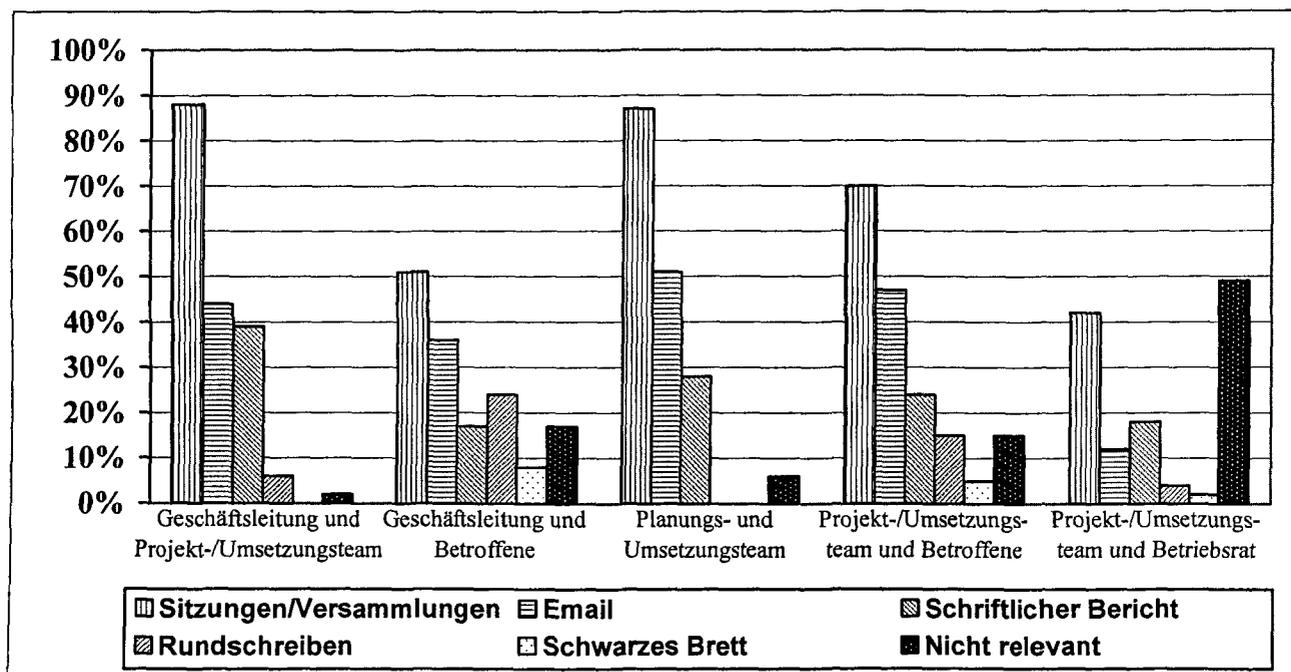




Abb. 9A: Teameigenschaften (N = 131 Nennungen)

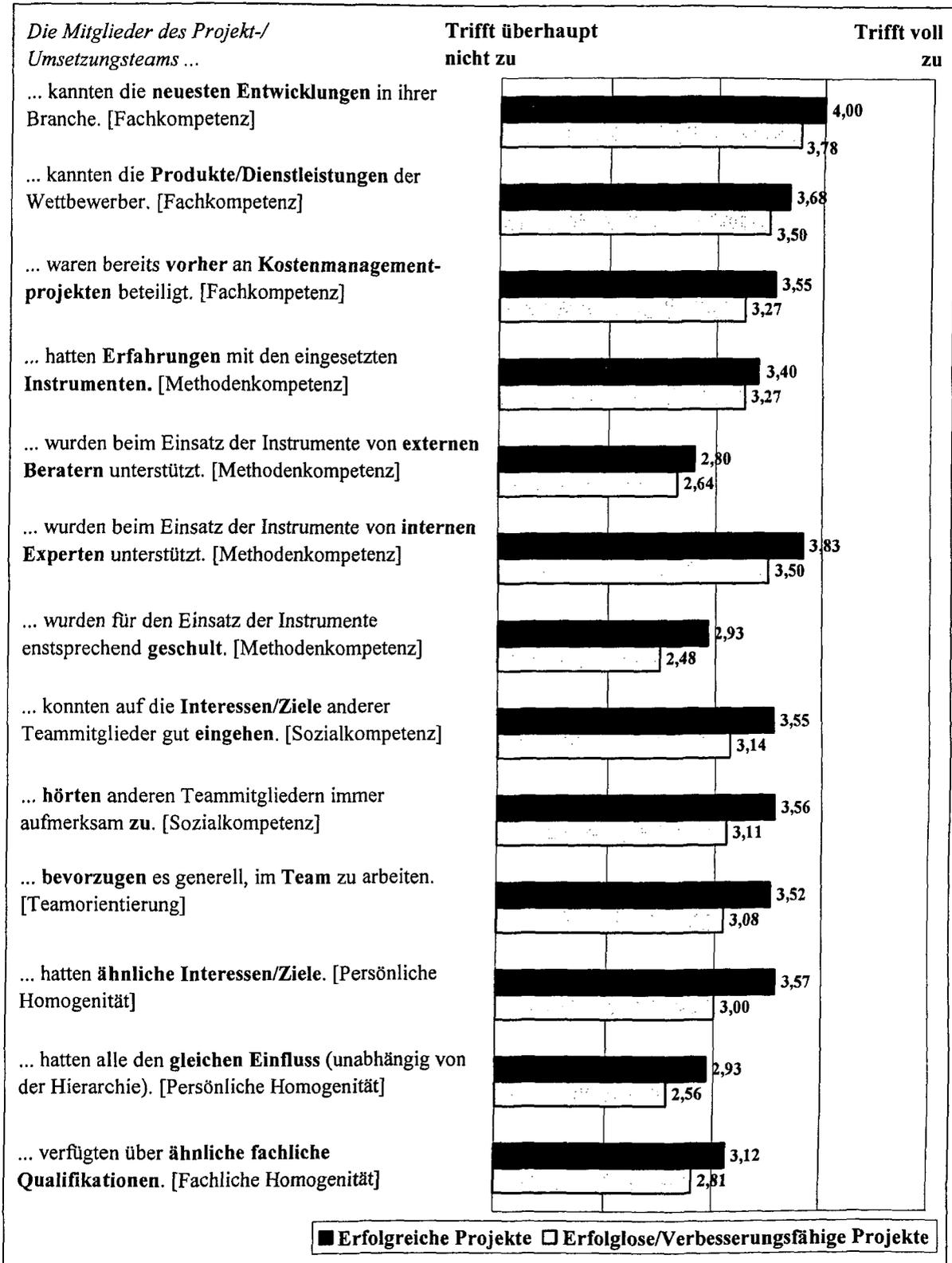




Abb. 10A: Teamaktivität (N = 131 Nennungen)

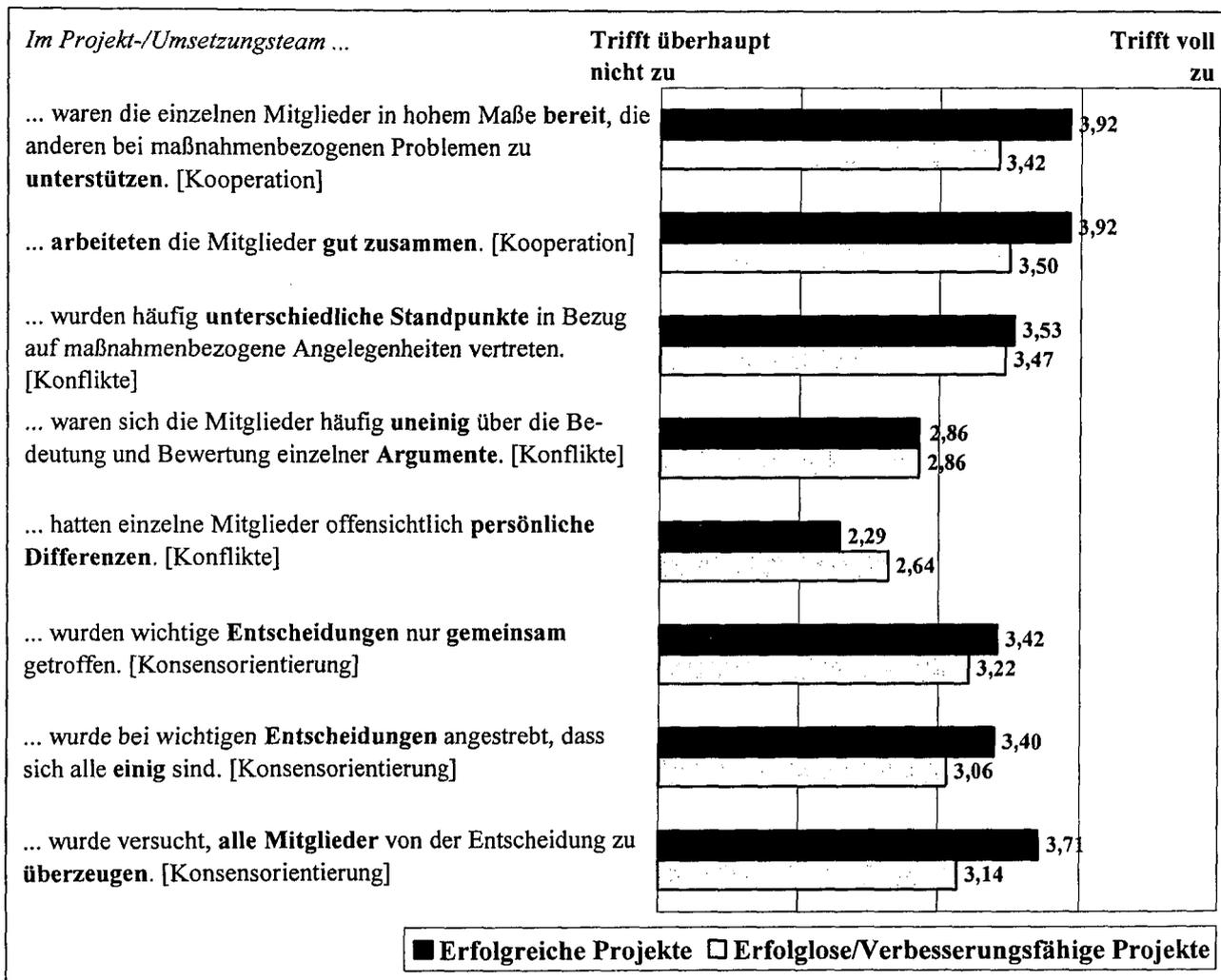


Abb. 11A: Informationsbasis der Umsetzung (N = 131 Nennungen, durchschnittliche Rangangaben)

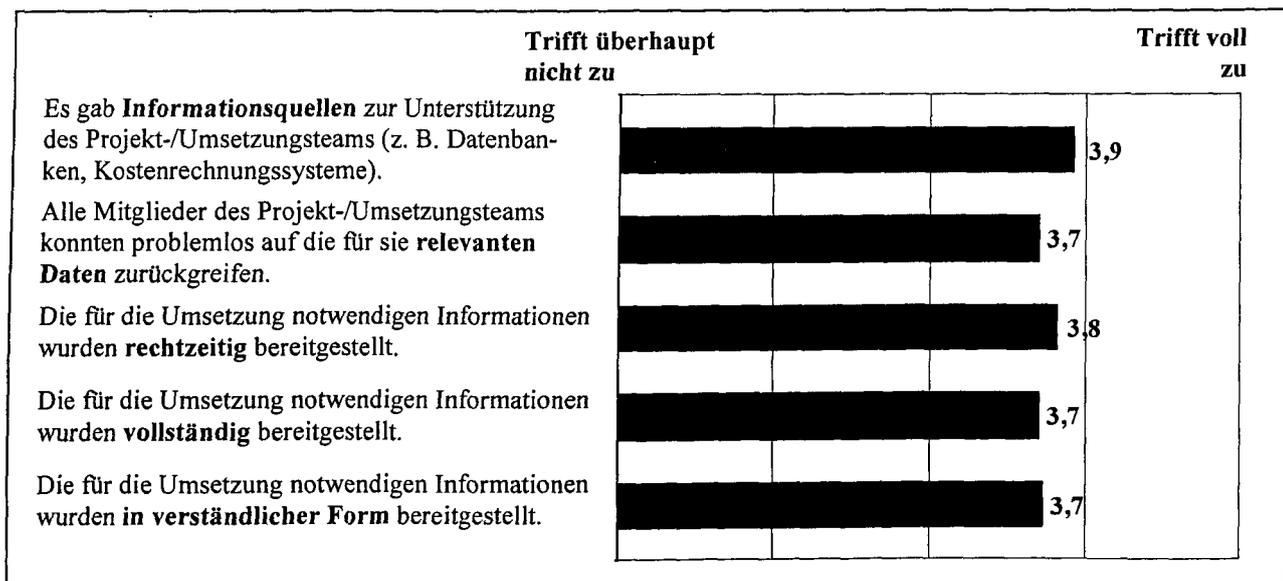




Tabelle 1A: Erzielte Einsparungen (unterschieden nach Kostenarten)

	Kostenarten									
	Produktkosten		Prozesskosten		Kosten für Produktnachbearbeitung		Verwaltungskosten		Sonstige Kosten ²⁾	
	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾
<i>Kleiner 5 %</i>	24	31,2 %	17	18,9 %	15	41,7 %	26	24,3 %	1	7,7 %
<i>6 % bis 10 %</i>	25	32,5 %	30	33,3 %	8	22,2 %	28	26,2 %	3	23,1 %
<i>11 % bis 15 %</i>	12	15,6 %	23	25,6 %	5	13,9 %	26	24,3 %	5	38,5 %
<i>15 % bis 20 %</i>	15	19,5 %	14	15,6 %	7	19,4 %	19	17,8 %	1	7,7 %
<i>Größer 20 %</i>	1	1,3 %	6	6,7 %	1	2,8 %	8	7,5 %	3	23,1 %
<i>Gesamtzahl Nennungen</i>	77	100 %	90	100 %	36	100 %	107	100 %	13	100 %

¹⁾ Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Nennungen.

²⁾ Sonstige Kosten u.a.: Marketing/Vertrieb, IT-Kosten, Logistik



Tabelle 2A: Häufigkeit der Kontrolle (unterschieden nach verschiedenen Kontrollobjekten)

	Kontrollobjekte											
	Vollständigkeit		Richtigkeit		Fortschritt		Rahmenbedingungen		Leistungsniveau		Leistungsqualität	
	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾	Häufigkeit	Prozent ¹⁾
<i>Nie</i>	1	0,8 %	3	2,3 %	3	2,3 %	22	16,8 %	17	14,0 %	20	16,5 %
<i>Jährlich</i>	18	13,7 %	22	16,8 %	15	11,5 %	31	23,7 %	19	15,7 %	19	15,7 %
<i>Quartalsweise</i>	46	35,1 %	45	34,4 %	45	34,4 %	38	29,0 %	31	25,6 %	31	25,6 %
<i>Monatlich</i>	52	39,7 %	43	32,8 %	42	32,1 %	30	22,9 %	43	35,5 %	43	35,5 %
<i>Häufiger</i>	14	10,7 %	18	13,7 %	26	19,8 %	10	7,6 %	11	9,1 %	8	6,6 %
<i>Gesamtzahl Nennungen</i>	131	100 %	131	100 %	131	100 %	131	100 %	121	100 %	121	100 %

¹⁾ Prozent bezogen auf die Gesamtzahl der Nennungen.

Erläuterungen:

Vollständigkeit:	Umsetzung <i>aller</i> geplanten Maßnahmen	Richtigkeit:	<i>Richtige</i> Umsetzung der geplanten Maßnahmen
Fortschritt:	Umsetzung lag im <i>Zeitplan</i>	Rahmenbedingungen:	Prüfung der Annahmen, unter denen geplant worden ist
Leistungsniveau:	Zufriedenstellende Arbeitsleistung der Betroffenen im Rahmen des Projekts (z. B. Prüfung anhand eines Kennzahlensystems)	Leistungsqualität:	Zufriedenstellende Arbeitsqualität der Betroffenen im Rahmen des Projekts (z. B. Prüfung anhand eines Kennzahlensystems)