



Kostenkontrolle oder Controlling?

Verbreitung und Effekte betriebswirtschaftlicher Planungs- und Steuerungsinstrumente in der Industrie

Steffen Kinkel

Zusammenfassung

Die Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung und Steuerung folgt vielfach alten Kostenkontrollprinzipien. Hohe Gemeinkostenblöcke und eine mangelnde Unterstützung neuer Produktionskonzepte sind die Folge. Mit der Einführung moderner Controllinginstrumente wie Prozesskostenrechnung, Target Costing und dezentralem Selbstcontrolling soll dem entgegengewirkt werden.

Diese Instrumente werden in 17 Prozent (Prozesskostenrechnung), 24 Prozent (Target Costing) bzw. 33 Prozent (Dezentrales Selbstcontrolling) der Betriebe in der deutschen Investitionsgüterindustrie bereits genutzt. Und die Planzahlen der Betriebe lassen erwarten, dass diese Konzepte bald in bis zu 50 Prozent der Firmen verbreitet sein werden.

Erste Erfolge sind greifbar: Die Anwendung des Target Costing geht mit höheren Umsätzen bei Produktinnovationen einher. In Betrieben mit dezentralen Arbeitsstrukturen und dezentralem Selbstcontrolling ist die Produktivität höher und die Termintreue besser. Ein Problem hat jedoch weiterhin Bestand: Die in den Betrieben zu verrechnenden Gemeinkostenanteile konnten mit der Prozesskostenrechnung noch nicht abgesenkt werden.

Neue Produktionskonzepte erfordern angepasste Controllingsysteme

Seit Beginn der 90er Jahre haben viele Unternehmen ihre Produktionsstrukturen modernisiert. Durch die Einführung neuer Produktionskonzepte sollten die betrieblichen Prozesse kundenorientierter, fehlerfreier, schneller und effizienter gestaltet werden. Doch nicht immer stellte sich der gewünschte Erfolg ein.

Defizite der traditionellen Kostenrechnung

Als eine zentrale Barriere auf dem Weg zur konsequenten Erschließung der Potentiale innovativer Arbeits- und Produktionsformen wird vielfach das Festhalten an traditionellen Systemen des Controlling und der Kostenrechnung genannt. Diese behindern das zielgerichtete Agieren in den neuen Strukturen oftmals eher, anstatt sie wirksam zu flankieren. Offensichtlich werden diese Probleme, wenn beispielsweise

- Kostenrechnungssysteme Gemeinkostenzuschläge von mehreren hundert Prozent nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilen und so dezentrale Initiativen zu einer geringeren Inanspruchnahme von Overheads nicht honorieren,
- traditionelles Controlling strategisch wichtige, externe Zielgrößen der Märkte nicht abbildet und daher vernachlässigt oder wenn
- den dezentralen Organisationseinheiten geeignete Kenngrößen zur zielorientierten Selbststeuerung fehlen, da herkömmliche Controllinginstrumente zu einseitig auf monetäre Werte fixiert sind.

Neue Controllinginstrumente

Moderne Controlling- und Kostenmanagementsysteme wie die *Prozesskostenrechnung*, das *Target Costing* oder das *dezentrale Selbstcontrolling* wurden entwickelt, um diese Probleme zu beheben. Sie sollen eine an die Anforderungen neuer Produktionskonzepte angepasste „Navigation“ im zunehmend turbulenten Umfeld gewährleisten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage,

- in welchem Umfang diese neuen Instrumente in den Betrieben bereits genutzt werden,
- wie deren Nutzung mit der Einführung neuer Produktionskonzepte verknüpft ist und
- welche Effekte die Nutzung der neuen Controllingsysteme hat.

Die Daten der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung aus 1.329 Betrieben der Investitionsgüterindustrie zeichnen hierzu folgendes Bild:

Verbreitung moderner Kostenmanagement- und Controllingkonzepte

Die *Prozesskostenrechnung* als ein Instrument, die „unproduktiven“ Gemeinkostenbereiche hinsichtlich ihrer Inanspruchnahme durch wertschöpfende Aktivitäten (Prozesse) transparent zu machen, nutzen 17 Prozent der Betriebe in

der Investitionsgüterindustrie. Damit sind sie prinzipiell in der Lage, die wesentlichen Kostentreiber ihrer Wertschöpfungsketten zu identifizieren, die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu eliminieren und dadurch den Block der Gemeinkosten zu minimieren. 22 Prozent der Betriebe planen die Prozesskostenrechnung zukünftig einzuführen. Werden diese Planungen realisiert, dann wird sich die Nutzerquote in den nächsten Jahren mehr als verdoppeln.

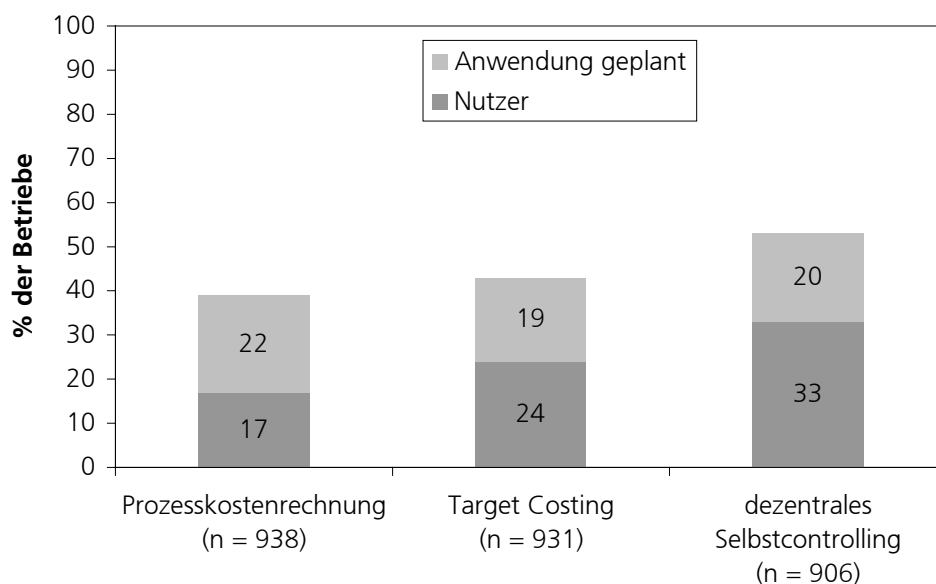


Abbildung 1: Verbreitung von Prozesskostenrechnung, Target Costing und dezentralem Selbstcontrolling

Knapp ein Viertel der Betriebe gibt an, das *Target Costing* anzuwenden. Dieses Konzept soll Firmen helfen, die vom Markt vorgegebenen und abgeleiteten Ziele (Targets) in den drei Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität in den Mittelpunkt der Produktentwicklung zu rücken, bei der ca. 80 Prozent der Produktkosten bereits festgelegt werden. Damit soll der Weg geebnet werden, die Produktkosten in den frühen Phasen des Produktlebenszyklusses antizipativ gestalten zu können, anstatt später den festgelegten Kostenblock nur noch zu „verwalten“. Die Angaben zur zukünftigen Anwendung des Target Costing (19 Prozent) lassen vermuten, dass sich die Zahl der Nutzer dieses Kostenmanagementprinzips kurzfristig nahezu verdoppeln wird.

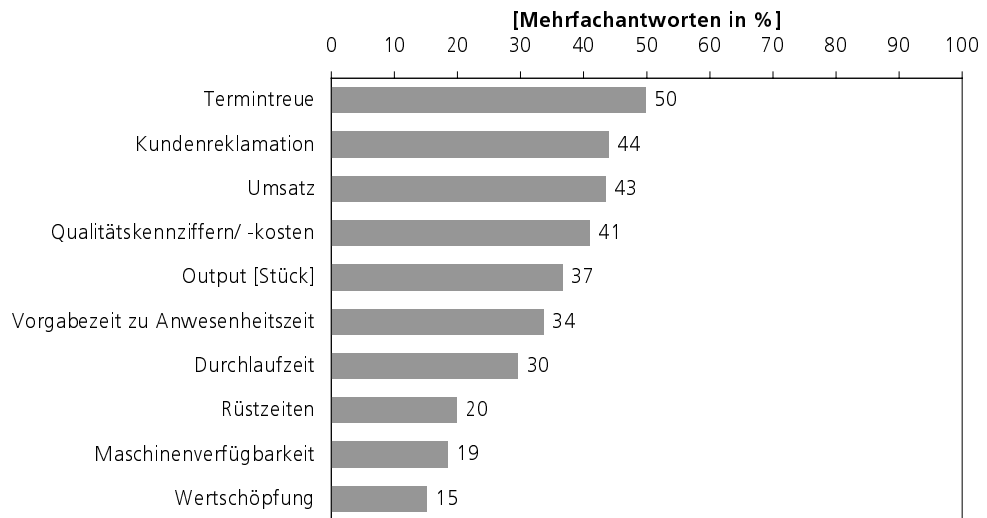
Hohe Verbreitungsdynamik bei Prozesskostenrechnung und Target Costing

Die Verschlankung des Zentralcontrolling zugunsten eines *dezentralen Selbstcontrolling* hat ein Drittel der Betriebe realisiert. Dadurch sollen die selbständigen Organisationseinheiten eines Betriebs befähigt werden, mittels geeigneter Kennzahlen die Erreichung eines wirtschaftlichen Gesamtoptimums hinsichtlich mehrerer, auch „weicher“ Faktoren, simultan und selbstverantwortlich anzu steuern. Die Verbreitung dieser Konzeption ist von allen hier betrachteten Controllinginstrumenten am weitesten fortgeschritten. Die Planzahlen signalisieren, dass bald über die Hälfte aller Investitionsgüterproduzenten ein solches dezentrales Selbstcontrolling implementiert haben wird.

Dezentrales Selbstcontrolling bald in über der Hälfte aller Betriebe

Ohne formal ein dezentrales Selbstcontrolling eingeführt zu haben, versuchen sogar 83 Prozent der Betriebe bereits heute Kennzahlen zu visualisieren, um den dezentralen Organisationseinheiten die Selbststeuerung zu ermöglichen.

Abbildung 2:
Häufigkeit
visualisierter
Kennzahlen
(n = 1.329)



**Kennzahlen mit
Kundenfokus
werden am
häufigsten
visualisiert**

Dabei handelt es sich um folgende Kennzahlen:

- Die Termintreue wird von der Hälfte aller Betriebe und damit am häufigsten visualisiert, gefolgt von Kundenreklamationen mit 44 Prozent. Damit tragen viele Firmen der notwendigen Kundenorientierung dadurch Rechnung, dass sie zur Selbststeuerung ihrer Wertschöpfungsprozesse Kennzahlen, die die Kundenperspektive in den Mittelpunkt rücken, verfügbar machen.
- Der Umsatz ist als Selbststeuerungsgröße für dezentrale Bereiche ebenfalls in vielen Unternehmen wichtig. 43 Prozent der Betriebe visualisieren diese Kennziffer.
- Kennzahlen, die die Leistungsfähigkeit der internen Geschäftsprozesse widerspiegeln sollen, wie z. B. die Prozessqualität, der Output, die Mitarbeiterproduktivität (gemessen durch das Verhältnis Vorgabezeit zu Anwesenheitszeit) oder die Durchlaufzeit, werden von 30 bis 40 Prozent der Betriebe den Mitarbeitern zur Selbststeuerung zur Verfügung gestellt.
- Knapp ein Fünftel der Betriebe visualisiert Kennziffern zu den benötigten Rüstzeiten und der Verfügbarkeit von Maschinen. Damit rücken diese Steuerungsgrößen, denen in funktionsorientierten Produktionsstrukturen noch eine zentrale Bedeutung zukam, bei der Verwirklichung dezentraler und prozessorientierter Produktionskonzepte zunehmend in den Hintergrund.

**Maximal
7 Kennzahlen
gleichzeitig
visualisieren**

Hinsichtlich der Anzahl vorgegebener Zielgrößen scheint es eine „sinnvolle“ Obergrenze zu geben, die die beteiligten Mitarbeiter parallel anzusteuern in der Lage sind. Weniger als fünf Prozent der Betriebe visualisieren daher mehr als sieben Kennzahlen gleichzeitig.

Welche Betriebe nutzen neue Controllingkonzepte?

Betrachtet man die Verbreitung neuer Controlling- und Kostenmanagementkonzepte genauer, dann stellt man fest, dass sie vor allem von großen Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten genutzt werden. So kommt in über einem Viertel dieser großen Firmen die Prozesskostenrechnung zum Einsatz, während nur 16 Prozent der kleinen und mittleren Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten ihre Kostenrechnung um dieses System erweiterten. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Einführung eines dezentralen Selbstcontrolling und der damit einhergehenden Verschlinkung des zentralen Controlling. Annähernd die Hälfte der großen Betriebe nutzt dieses Element einer modernen Controllingkonzeption bereits. Mit 31 bzw. 30 Prozent fällt diese Nutzerquote bei kleinen und mittleren Firmen deutlich geringer aus.

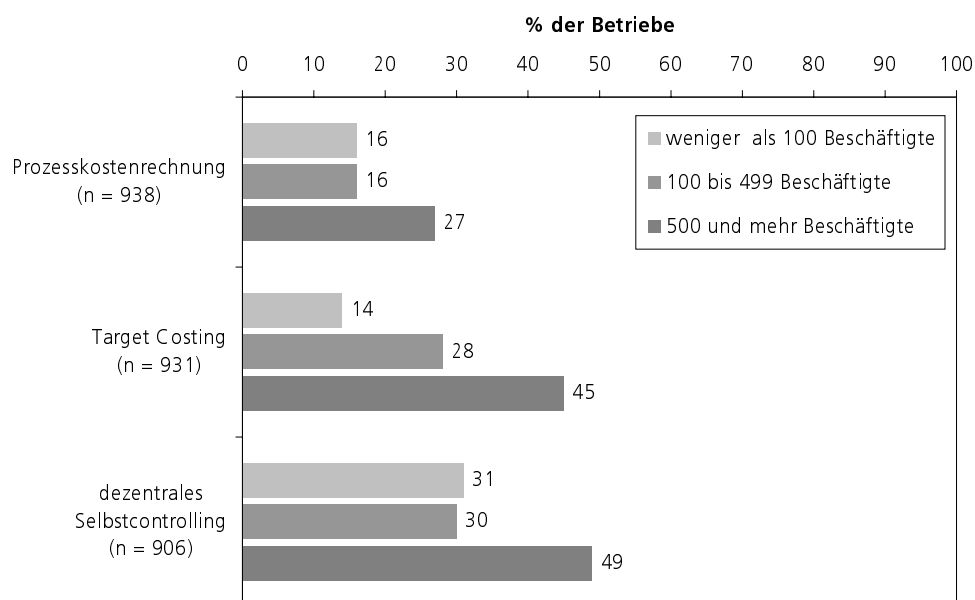


Abbildung 3: Verbreitung neuer Controllinginstrumente nach Betriebsgröße

Der deutlichste Abstand zwischen kleinen, mittleren und großen Betrieben zeigt sich bei der Verbreitung des Target Costing. Dieses Element wird in 45 Prozent der großen Betrieben angewandt. Die kleinen Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wenden dieses Prinzip des Kostenmanagements nur zu 14 Prozent an und hängen damit noch deutlich hinter den mittleren Betrieben mit einem doppelt so hohen Nutzeranteil (28 Prozent) zurück. Die Gründe hierfür mögen vielschichtig sein. Zum Einen könnte ein instrumentalisiertes Antizipieren der Preisvorstellungen der Kunden bei der Produktentwicklung obsolet erscheinen, da dies im Zuge der kundenspezifischeren Konstruktion der kleinen Firmen implizit ohnehin stattfindet. Zum Anderen könnten Schwierigkeiten bei der Implementierung des Target-Costing-Prinzips die Ursache der Zurückhaltung sein.

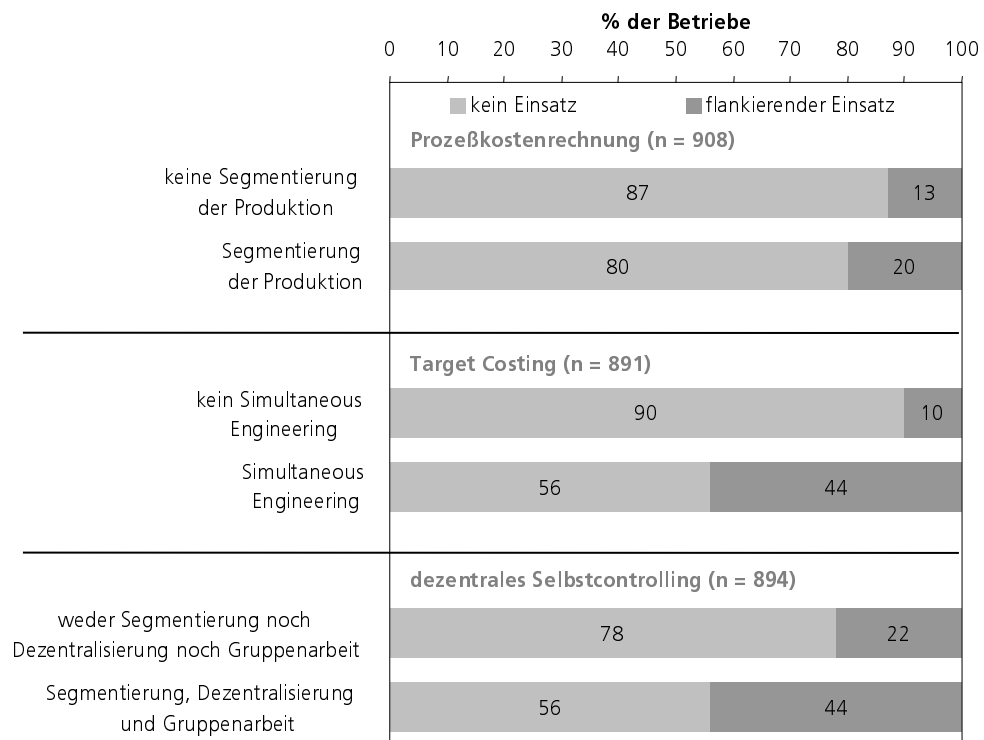
Größere Betriebe nutzen neue Controllinginstrumente stärker

**Warum
erfordern neue
Produktions-
konzepte
andere
Controlling-
formen?**

Ein wichtiger Beweggrund bei der Einführung neuer Controllingansätze ist die Flankierung reorganisierter Produktionsstrukturen mit passenden Instrumenten für eine effiziente Steuerung sowie ein transparentes und vorausschauendes Kostenmanagement der neuen Unternehmenseinheiten. Die Notwendigkeit zur Anpassung wird deutlich, wenn

- die traditionelle Voll- oder Teilkostenrechnung keine verursachungsgerechte Umlage der Gemeinkosten auf die neu geschaffenen, kunden- und prozessorientierten Produktionssegmente zulässt,
- das intern orientierte Rechnungswesen organisatorische Neuerungen zur Effektivierung der Produktentwicklung wie das Simultaneous Engineering nicht mit aussagekräftigen Marktdaten zu den anzustrebenden Zielkosten zu unterfüttern in der Lage ist oder
- die durch Segmentierung der Produktion, Dezentralisierung von Kompetenzen und Gruppenarbeit gekennzeichneten, neuen Arbeitsstrukturen in ihrer Fähigkeit zur Selbststeuerung nicht durch entsprechende Controllingfunktionen und Kennzahlen unterstützt werden.

Abbildung 4:
Verbreitung
neuer
Controlling-
instrumente und
Nutzung neuer
Produktions-
konzepte



Wie die Daten zeigen, haben die Unternehmen der Investitionsgüterindustrie diese Probleme bei der wirksamen Unterstützung ihrer neuen Produktionsstrukturen zum Teil erkannt und verstärkt neue Controllingansätze implementiert. So haben Betriebe, die ihre Produktion in kunden- oder produktbezogene Segmente aufgegliedert haben, zu einem Fünftel und damit zu einem wesentlich höheren Anteil die Prozesskostenrechnung eingeführt als Firmen, die ihre

Produktion nach dem Verrichtungsprinzip organisiert haben (13 Prozent). Firmen, die ihre Produktentwicklung durch Simultaneous Engineering reorganisierten, setzen mit 44 Prozent viermal häufiger Target Costing ein als Firmen, die auf eine simultane Entwicklung und Konstruktion verzichten (10 Prozent). Und Betriebe, die ihre Arbeitsstrukturen durch Segmentierung der Produktion, Dezentralisierung von Kompetenzen und Einführung von Gruppenarbeit umfassend modernisierten, unterstützen das Selbstcontrolling ihrer Mitarbeiter durch Dezentralisierung von Controllingfunktionen und Visualisierung von Kennzahlen zu einem doppelt so hohen Anteil (44 Prozent) als Firmen, die keines dieser Elemente innovativer Arbeitsstrukturen einsetzen (22 Prozent). Gleichwohl zeigen diese Zahlen jedoch auch, dass von einer flächendeckenden Flankierung neuer Produktionskonzepte mit adäquaten Kostenrechnungs- und Controllinginstrumenten keineswegs gesprochen werden kann.

Neue Produktionskonzepte bislang nur partiell durch neues Controlling flankiert

Gemeinkosten und Prozesskostenrechnung in der betrieblichen Praxis

Die Beherrschung der Gemeinkosten ist für viele Firmen in den letzten Jahren zu einem Hauptproblem avanciert. Die auf die Unterstützung funktionaler Bereiche ausgelegten, klassischen Kostenrechnungssysteme vermochten es nicht, die treibenden Faktoren für die Kosten der indirekten Bereiche transparent zu machen und diese „gerecht“, d. h. in Relation zu ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme, auf die dezentralen Wertschöpfungseinheiten umzulegen. Folge dieses Dilemmas ist ein wachsender Gemeinkostenblock, der in manchen Unternehmen mehr als drei Viertel der Selbstkosten ausmacht.

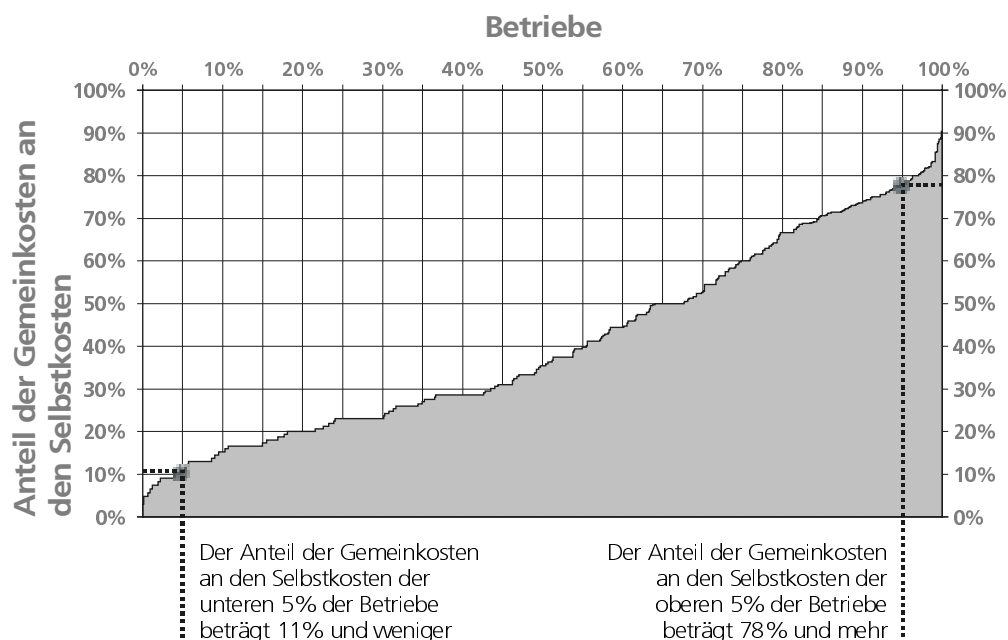


Abbildung 5: Gemeinkostenanteil in der deutschen Investitionsgüterindustrie (n = 770)

In jedem zehnten Betrieb übersteigen die Gemeinkosten drei Viertel der Selbstkosten

Dies unterstreichen die Daten der Produktionsinnovationserhebung für die Investitionsgüterindustrie. Demnach beträgt der Gemeinkostenanteil in über der Hälfte der Betriebe mehr als ein Drittel der Selbstkosten. Jeder zehnte Betrieb weist sogar einen Anteil von über drei Viertel aus. Von weniger als 20 Prozent Gemeinkostenanteil berichtet nur jedes sechste Unternehmen.

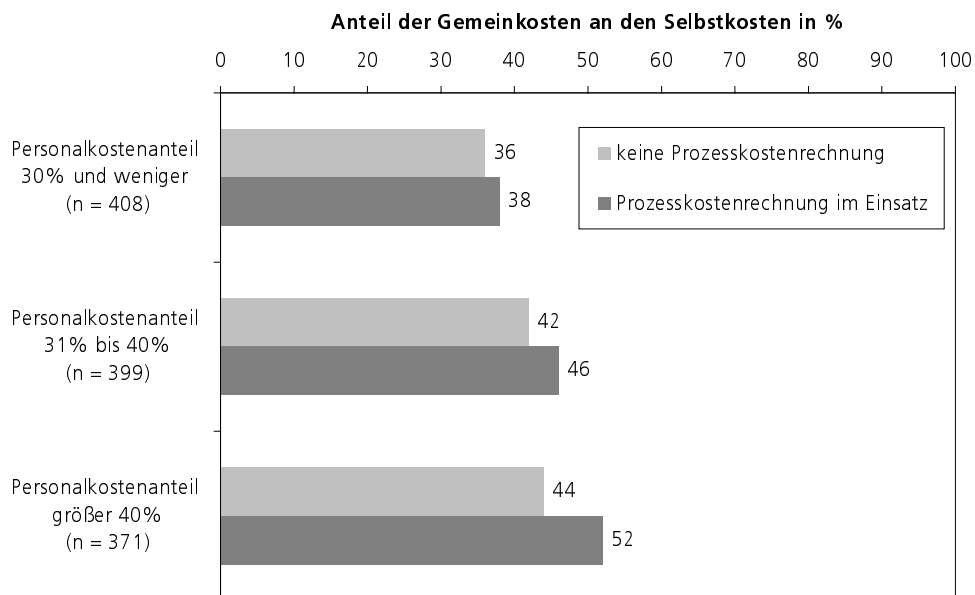
Mit der Einführung der Prozesskostenrechnung sollen Betriebe in die Lage versetzt werden, den Gemeinkostenblock auf seine wesentlichen Kostentreiber zu durchleuchten, nicht wertschöpfende Tätigkeiten der indirekten Bereiche zu eliminieren, einen größeren Anteil den Wertschöpfungsprozessen direkt zuzuordnen und dadurch den Gemeinkostenanteil zu senken. Um den Zusammenhang zwischen der Höhe des Gemeinkostenanteils und der Nutzung der Prozesskostenrechnung näher durchleuchten zu können, wurden die Betriebe zunächst nach dem Anteil der Personalkosten am Umsatz klassifiziert, der die Höhe der Gemeinkosten im wesentlichen determiniert.

Die Höhe der Gemeinkosten hängt wesentlich vom Anteil der Personalkosten am Umsatz ab

Demnach haben Betriebe

- mit einem Personalkostenanteil am Umsatz von 30 Prozent und weniger einen durchschnittlichen Gemeinkostenanteil von 37 Prozent,
- mit einem Personalkostenanteil von 31 bis zu 40 Prozent im Mittel einen Gemeinkostenanteil von 42 Prozent,
- mit einem Personalkostenanteil am Umsatz von mehr als 40 Prozent einen Gemeinkostenanteil von durchschnittlich 44 Prozent.

Abbildung 6: Gemeinkostenanteil in Abhängigkeit von Personalkosten und Prozesskostenrechnung



Differenziert man in diesen Betriebsgruppen mit unterschiedlichen Personalkostenanteilen am Umsatz nach dem Kriterium „Anwendung der Prozesskosten-

rechnung“, so zeigt sich der vermutete Zusammenhang zwischen der Nutzung der Prozesskostenrechnung und den ausgewiesenen Gemeinkostenanteilen jedoch nicht. In allen Gruppen berichten Betriebe mit Prozesskostenrechnung nicht von geringeren Gemeinkostenanteilen als Firmen ohne dieses Instrument des Kostenmanagements. Sie weisen im Gegenteil sogar leicht, aber nicht signifikant, höhere Werte auf.

**Betriebe mit
Prozesskosten-
rechnung
verrechnen
keine
geringeren
Gemeinkosten**

Die Gründe für diesen überraschenden Befund können vielschichtig sein und lassen sich auf Basis der Datenlage nicht abschließend beantworten. Zum Einen mögen gerade die Firmen mit vormals hohen Gemeinkostenanteilen die Prozesskostenrechnung zuerst eingeführt haben und sich dadurch in ihrem Gemeinkostenniveau von oben an die Betriebe mit geringerem „Leidensdruck“ angenähert haben. Zum Zweiten mag die Prozesskostenrechnung in manchem Betrieb nur für Pilotbereiche und nicht flächendeckend implementiert worden sein, so dass die Reduktion der Gemeinkosten auf diese Teilbereiche beschränkt bliebe. Zum Dritten mag die Implementierung der Prozesskostenrechnung in ihrer derzeitigen Gestalt nur mit sehr hohen Aufwendungen in den indirekten Bereichen einhergehen, die sich zunächst in höheren Gemeinkosten niederschlagen.

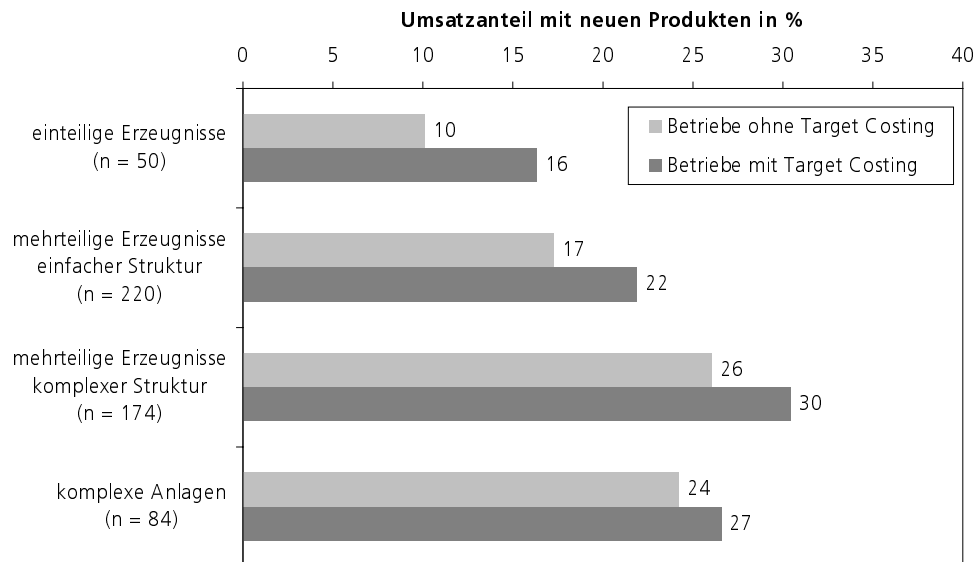
Wirtschaftlichkeit von Target Costing und dezentralem Controlling

Die Einführung des Target Costing zielt darauf ab, nicht nur funktional, sondern auch preislich „marktreife“ Produkte zu entwickeln. Damit soll die Marktakzeptanz von Neuentwicklungen gesteigert werden, was wiederum den Umsatz mit Produktinnovationen positiv beeinflussen soll. Untersucht man daraufhin den Zusammenhang zwischen der Nutzung des Target Costing und den Umsatzanteilen mit Produktinnovationen, dann sind die Betriebe nach der Komplexität ihrer Erzeugnisse zu differenzieren.

Dabei zeigt sich: Hersteller einteiliger Erzeugnisse erzielen mit Produkten, die sie in den letzten drei Jahren neu in ihr Produktionsprogramm aufgenommen haben, im Durchschnitt 14 Prozent ihres Umsatzes. Der entsprechende Wert steigt mit wachsender Produktkomplexität über 18 Prozent bei Herstellern mehrteiliger Erzeugnisse einfacher Struktur und 26 Prozent bei Herstellern mehrteiliger Erzeugnisse komplexer Struktur bis hin zu 28 Prozent bei Herstellern komplexer Anlagen. Im Vergleich zu den Nichtanwendern vermögen die Nutzer des Target Costing unabhängig von der Komplexität ihrer Produkte signifikant höhere Umsatzanteile mit innovativen Produkten zu tätigen – lediglich der „Vorsprung“ variiert zwischen 60 Prozent bei Herstellern einteiliger Erzeugnisse und 12,5 Prozent bei Herstellern komplexer Anlagen.

**Target Costing
erbringt höhere
Umsätze mit
innovativen
Produkten**

Abbildung 7:
Umsatz mit
Produkt-
innovationen in
Abhängigkeit von
Produktkom-
plexität und
Target Costing



Mit der Flankierung dezentraler Arbeitsstrukturen durch Selbstcontrolling wollen Betriebe ihre Mitarbeiter befähigen, die segmentierten und damit beeinflussbaren Wertschöpfungsprozesse selbstverantwortlich an den Kundenanforderungen auszurichten. Dadurch soll gleichzeitig die Einhaltung von zugesagten Lieferterminen verbessert und die Produktivität der Leistungserstellung, gemessen an der Wertschöpfung je Mitarbeiter, erhöht werden. Vergleicht man daraufhin die Termintreue und die Wertschöpfung je Mitarbeiter von Betrieben, mit unterschiedlichen Kombinationen von dezentralen Arbeitsstrukturen und Selbstcontrolling, so ergibt sich folgendes Bild:

Neue Produktions- und Controllingkonzepte verbessern Produktivität und Termintreue

- In Betrieben, die kein Element „dezentraler Produktionskonzepte“ (Segmentierung der Produktion, Dezentralisierung von Kompetenzen und Gruppenarbeit) nutzen und keine Dezentralisierung von Controllingfunktionen vornehmen, liegt die Produktivität durchschnittlich bei 116 TDM und die Termintreue bei 83 Prozent.
- Betriebe, die nur Controllingfunktionen dezentralisierten, auf eine entsprechende organisationale Dezentralisierung von Arbeitsstrukturen aber verzichten, weisen mit 107 TDM Wertschöpfung je Mitarbeiter und 81 Prozent Termintreue ähnlich unterdurchschnittliche Leistungsparameter auf.
- Betriebe, deren Produktionsstrukturen durch die Nutzung dezentraler Produktionskonzepte gekennzeichnet sind, die in diesen Strukturen arbeitenden Mitarbeiter aber nicht durch entsprechende Controllinginstrumente und Kennzahlen bei der Selbststeuerung unterstützen, erwirtschaften im Mittel eine Wertschöpfung von 129 TDM je Mitarbeiter und erreichen eine Termintreue von 86 Prozent.

- Betriebe, die ihre Mitarbeiter bei der Arbeit in den dezentralen Produktionsstrukturen unterstützen, indem sie ihnen parallel die entsprechenden Tools und Kennzahlen für ein dezentrales Selbstcontrolling bereitstellen, berichten mit im Durchschnitt 164 TDM Wertschöpfung je Mitarbeiter und einer Termintreue von 90 Prozent von den deutlich besten Performancewerten.

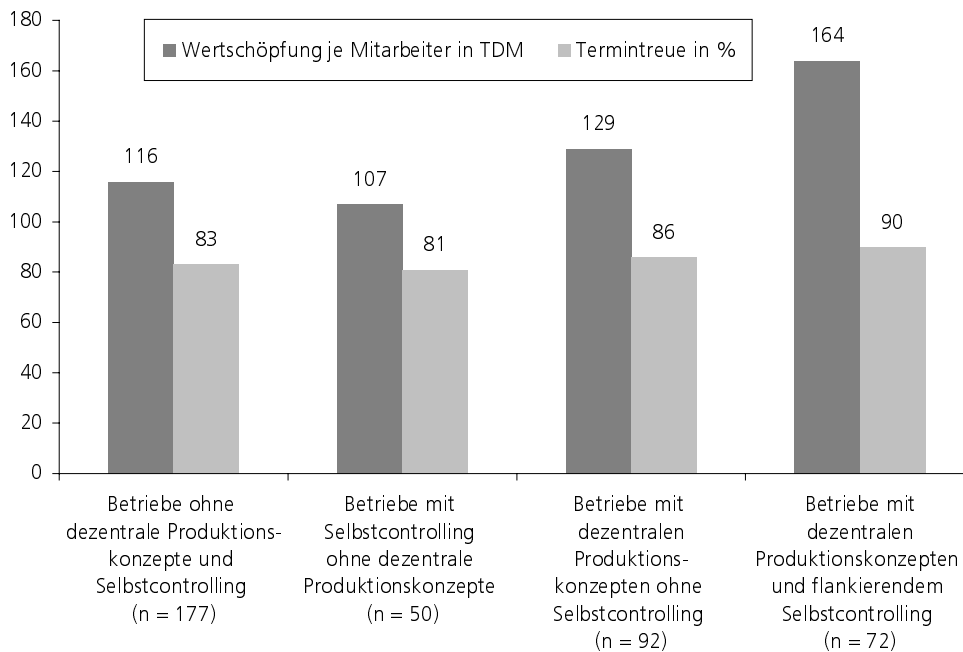


Abbildung 8: Produktivität und Termintreue in Abhängigkeit von neuen Produktions- und Controllingkonzepten

Die Ergebnisse zeigen, dass die Befähigung der Mitarbeiter zum Selbstcontrolling durch eine dezentrale Verfügbarmachung entsprechender Instrumente und Kennzahlen eine überaus sinnvolle Flankierung der Arbeit in modernen Produktionsstrukturen darstellt. Betriebe können dadurch im Vergleich zu Nichtnutzern solcher Arbeits- und Selbststeuerungsweisen Produktivitätspotentiale von über 40 Prozent erschließen und selbst die ohnehin schon sehr gute Termintreue von über 80 Prozent noch deutlich steigern.

Fazit

Neue Controllingkonzepte gewinnen in der deutschen Investitionsgüterindustrie zunehmend an Bedeutung. Während die Prozesskostenrechnung und das Target Costing in immerhin einem Sechstel bzw. einem Viertel der Betriebe bereits praktiziert wird, ist das dezentrale Selbstcontrolling sogar in einem Drittel der Betriebe gängige Praxis. Kennziffern zum Selbstcontrolling ermitteln gar vier Fünftel der Firmen und spiegeln sie der Belegschaft zurück, ohne dabei immer Controllingfunktionen auch formal zu dezentralisieren.

Größere Firmen sind wie so häufig die Vorreiter in der Einführung neuer Controllingformen. Vielfach sind innovative Controllingkonzepte auch gezielt zur

Neue Controllingkonzepte zunehmend genutzt

Flankierung neuer Produktionskonzepte eingeführt worden. Die höheren Nutzerquoten in Firmen mit fortschrittlichen Arbeits- und Organisationsprinzipien sprechen dafür, auch wenn noch keinesfalls von einer flächendeckenden Flankierung gesprochen werden kann.

**Neue
Produktions-
konzepte
ohne neue
Controlling-
instrumente
unvollständig**

Wo neue Controllingprinzipien und neue Produktionskonzepte Synergien entfalten können, ziehen die Betriebe den größten Nutzen aus diesen Neuerungen. Sowohl die Umsätze mit innovativen Produkten wie auch die Produktivität und die Termintreue fallen in den Betrieben am besten aus, in denen das Kostenmanagement so umgestellt wurde, dass es Dezentralisierung und Parallelisierung von Arbeitsschritten begünstigen kann. Ohne diese Flankierung bleiben organisatorische Umstellungen oftmals ein Torso.

Die Problematik der überbordenden Gemeinkosten ist mit den neuen Controllingformen und hier insbesondere mit der Prozesskostenrechnung jedoch offensichtlich noch nicht zufriedenstellend positiv zu beeinflussen gewesen. Die kausal nicht zurechenbaren Gemeinkostenanteile an den Selbstkosten der Betriebe liegen im Mittel bei über 40 Prozent. Die Einführung der Prozesskostenrechnung konnte hier noch keinen Umschwung herbeiführen.

Die Produktionsinnovationserhebung 1997

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt alle zwei Jahre eine Erhebung zu „Innovationen in der Produktion“ durch. Sie richtet sich an Betriebe der Investitionsgüterindustrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind innovative Organisations- und Technikkonzepte, Produktionsstrategien, Fragen des Personaleinsatzes und 1997 auch erstmals Fragen zu Dienstleistungen. Daneben werden Leistungsindikatoren der Produktion wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und nicht zuletzt die Profitabilität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage Aussagen zur Modernität und Leistungskraft der Produktionsstrukturen in einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren Deutschlands.

Die vorliegende Auswertung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 1997, für die im Herbst 1997 10.524 Betriebe angeschrieben wurden. Bis Dezember 1997 schickten 1.329 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13 Prozent. Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Investitionsgüterindustrie dar. Wenn Sie an weiteren Informationen oder an speziellen, betriebsindividuellen Auswertungen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI
Tel.: 0721/6809-300 Fax: 0721/6809-131 e-mail: gl@isi.fhg.de