

BWL 2.0

Die Fabrik der Zukunft erzwingt eine neue Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre, wie wir sie kennen, hat abgewirtschaftet. Sie ist von linearem und starrem Denken geprägt, und viele ihrer Instrumente basieren auf unrealistischen Annahmen. Dies betrifft vor allem die Kostenrechnung. Sie funktioniert wunderbar, wenn die Eingangsgrößen und die Mechanismen klar definiert und mathematisch beschreibbar sind, also im Grunde gar nicht mehr. Die Folge: Man erhält im besten Fall keine Antworten auf produktionsrelevante Fragestellungen. Im schlechtesten Fall führen diese Instrumente sogar zu eklatanten Fehlsteuerungen.

von Prof. Dr. Andreas Syska

Die heute noch immer an Hochschulen gelehrt Betriebswirtschaftslehre ist noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen. Die angehenden Betriebswirte werden auf die entscheidenden Dinge nicht vorbereitet: Umgang mit Komplexität; Entwicklung von Flexibilität; Fähigkeit, unter Unsicherheiten Entscheidungen zu treffen. Die Aufteilung der Inhalte nach Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung u.a. fördert das Silodenken; in den zahlreich angebotenen Veranstaltungen zu Steuern, Recht und Wirtschaftsprüfung haben die Betriebswirte gelernt, das Unternehmen zu verwalten, aber nicht, es zu gestalten. Und genau diese Leute sagen später der Produktion, wo es langgeht. Und liegen damit falsch.

In den vergangenen Jahren hat sich die Produktion dramatisch verändert. Aus-

schlaggebend hierfür war die verstärkte Hinwendung der produzierenden Unternehmen zu Lean Production. Diese Hinwendung hat teilweise zu einer völlig neuen Sichtweise auf die Gegebenheiten geführt. So ist der vermeintliche Widerspruch zwischen hoher Qualität und niedrigen Kosten aufgelöst, der Mitarbeiter als Potenzialfaktor statt als Kostenfaktor erkannt, und die ehemals unumstößliche Forderung, Kapazitäten maximal auszulasten, ist der Flussorientierung, Schnelligkeit und Flexibilität gewichen. Die betriebswirtschaftlichen Instrumente, besonders in Kostenrechnung und Controlling, haben hier nicht Schritt gehalten. Sie reflektieren die Denkweise des Verkäufermarktes und sind längst nicht mehr zeitgemäß, da sie vielfach aus den Anfangsjahren des 20. Jahrhunderts stammen. Einige Beispiele gefällig?

"Große Mengen erzeugen Skaleneffekte und sind wirtschaftlich". Die Folge dieses Mantras: Skalendenken und deswegen immer größere Fabriken, Betriebe und Maschinen. Dieses Skalendenken hinterlässt aber auch außerhalb der Produktion seine hässlichen Spuren: Flughäfen, Kraftwerke, Krankenhäuser – alles wächst und wird damit störungsanfällig, komplex und unüberschaubar. Solche Systeme ersticken früher oder später an sich selbst. Das dahinterstehende Gesetz der Fixkostendegression führt zu immer stärkerer Zentralisierung: Unternehmen verlagern Produktionsstätten an einen einzigen Ort und ignorieren die Folgen: höhere Umweltbelastungen durch längere Transportwege; längere Anfahrtswege für die Mitarbeiter; und ein höheres Verkehrsaufkommen. Skalendenken führt außerdem zu Massenproduktion sowie zu großen Gebinden und Transportmengen. Die Folgen sind Überproduktion und Verderb, die schlimmsten Arten der Verschwendung.

Die Frage muss nicht etwa lauten: "Welche Massen müssen durch ein System geschleust werden, damit seine Fixkosten eingespielt werden und damit

Der Autor

Die Faszination für Produktion begleitet Prof. Dr. Andreas Syska über sein gesamtes Berufsleben. Nach Maschinenbaustudium und Promotion an der RWTH Aachen wechselte er zur Robert Bosch GmbH und war dort zuletzt als Produktionsleiter tätig. Nach einer Station bei Arthur D. Little hat er sich als Berater selbstständig gemacht. Seit 1997 ist er Professor für Produktionsmanagement an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach und gibt seinen Studenten und Industriepartnern ein größtmögliches Stück seiner Begeisterung weiter.





Verkalkuliert – die Fabrik der Zukunft ist mit der BWL der Vergangenheit nicht zu realisieren. Grafik: Fotolia © vizafoto

es wirtschaftlich arbeitet?", sondern: "Wie hoch dürfen diese Kosten sein, damit kleine, dezentrale, nahe am Kunden befindliche, überschaubare Systeme wirtschaftlich sind?"

Wandel des Marktes

Speziell bei der Betrachtung des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt zeigt sich, dass einige Instrumente nicht mehr anwendbar sind. Die Break Even Analyse geht davon aus, dass Unternehmen das absetzen können, was sie produzieren, und ab einer bestimmten Menge Gewinn erzielen. Sie müssen den Markt eben nur so lange mit Waren fluten, bis ihre Fixkosten gedeckt sind. In Wirklichkeit aber diktiert längst der Markt den Preis und die Absatzmenge. Die zeitgemäße Frage muss deshalb lauten: Wie hoch dürfen die fixen und die variablen Kosten sein, damit das Produkt bei vorgegebener Menge und vorgegebenem Preis gewinnbringend produziert werden kann? Die ehemalige Zielgröße "zu produzierende Stückzahl" muss folglich eine Eingangsgröße sein.

Rolle der Mitarbeiter neu definieren

Mitarbeiter schaffen Werte – ihre Leistungsbereitschaft und ihre Fähigkeiten sind es, die Unternehmen erfolgreich machen. "Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut", heißt es übereinstimmend. Und wieso findet sich dieser Schatz nicht als Aktivposten in Bilanzen wieder? Weil die Betriebswirtschaftslehre den Mitarbeiter so nicht begreift und ihm eine wenig schmeichelhafte Rolle in der Gewinn- und Verlustrechnung zuweist –

nämlich die des Kostenfaktors. So ist es eine logische Konsequenz, dass Unternehmen möglichst wenig Mitarbeiter zu möglichst geringen Löhnen beschäftigen möchten. In dieser Denkweise sind natürlich auch Qualifikationsmaßnahmen keine Investitionen, sondern ebenfalls Kosten. Und Kosten müssen nun mal stets gesenkt werden...

Dies gilt auch für die Definition der Wertschöpfung. Aus kaufmännischer Sicht bedeutet Wertschöpfung "Herstellkosten abzüglich Vorleistungen". Jegliche Art von Verschwendung in der Fabrik ist also Wertschöpfung – aus Sicht der Betriebswirtschaft. Ein gezieltes Eliminieren von Verschwendung wird damit nicht gefördert. Im Gegenteil: je größer die Verschwendung, desto größer angeblich die Leistung der Produktion und – das ist das Fatale daran – auch die Leistung der Volkswirtschaft. Vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz ist dieser Wertschöpfungsbegriff nicht mehr haltbar.

Es wird eine Neudefinition des Wertschöpfungsbegriffs auf kaufmännischer und volkswirtschaftlicher Seite benötigt. Die wahre Wertschöpfung muss erkennbar sein. Dies erfordert eine neue Art der Kostenrechnung und eine neue Berechnung des Bruttoinlandsprodukts. So würde ein Nettoinlandsprodukt zeigen, welche Werte in einer Volkswirtschaft geschaffen und welche vernichtet werden. Ich fürchte, das Ergebnis einer solchen Rechnung wäre niederschmetternd.

Budgetierung bringt nichts

Das Controlling-Instrument Budgetierung steht ebenfalls im Blickpunkt der Kritik: Budgetierung liefert Pläne, die auf Annahmen beruhen, die kein Mensch kennen kann und die am Tag ihrer Freigabe bereits veraltet sind. Selbstverständlich werden diese Pläne anschließend unterlaufen, wenn es die Situation erfordert – und dies ist immer der Fall. Hinter vorgehaltener Hand räumen Controller längst ein, dass Budgetierung ein Irrsinn ist – sie beschäftigt viele Menschen, ohne dass dies irgendeinen Nutzen bringt. Die einzig richtige Konsequenz, nämlich die Budgetierung endlich abzuschaffen, ziehen aber nur die wenigsten. Diejenigen, die es tun, gehören zu den Erfolgreichsten im Lande.

Dies sind nur einige wichtige Controlling-Instrumente, und doch zeigt sich, dass die Ausrichtung auf Lean Production ein Umdenken im kaufmännischen Bereich erfordert. Die Betriebswirtschaftslehre in der Fabrik von morgen darf nichts mehr mit der alten Betriebswirtschaftslehre zu tun haben. Für die Mitarbeiter in der Produktion als Kunden der Betriebswirte bedeutet dieser Sachverhalt nicht nur, dass sie von diesen Betriebswirten künftig selbstbewusst zeitgemäße Instrumente einfordern müssen, sondern auch, dass sie bei der Gestaltung der Instrumente mitwirken.

Lust auf mehr? Dann lesen Sie in der nächsten Ausgabe die letzte Folge dieser Reihe über die Rolle des Menschen in der Fabrik der Zukunft. ■