

BEITRÄGE

EIN MULTINATIONALER KONZERN IM ZEICHEN DER REZESSION

Von Ingo KARL, Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der Technischen Universität Graz

Anlässlich der Herbstexkursion 1975, welche Teilnehmer der Fachrichtungen Maschinenbau und Maschinenbau-Wirtschaft aus Industrie und Hochschule in jugoslawische - und italienische Betriebe führte, hatten wir Gelegenheit einen Tag bei FIAT in Turin zu verbringen.

Aus den Ergebnissen der Diskussion mit zwei Werksdirektoren, einigen uns überreichten Werbeschriften sowie aus persönlichen Eindrücken wurde der Versuch unternommen, die Firmengruppe FIAT vorzustellen und einer kurzen kritischen Analyse zu unterziehen.

Was wissen Sie von FIAT? So könnte die Frage lauten und fast jeder Befragte würde Europas viertgrößte Unternehmung - dem Umsatz nach gemessen - nur mit der Erzeugung von PKW's und vielleicht noch mit Nutzfahrzeugen in Verbindung bringen. Was ist die Gruppe FIAT nun wirklich?

Rund 70 % des Ausstoßes dieser Gruppe kann den Nutzfahrzeugen und PKW's zugeschrieben werden. Dabei handelt es sich aber nicht nur um die unter den Namen FIAT, OM, Lancia, Ferrari, Autobianchi in Italien produzierten Fahrzeuge, sondern im Ausland findet man ebenso Produktion- und Montagestätten, die unter dem Namen Schiguli in der Sowjetunion, Polski FIAT in Polen, Zastava in Jugoslawien, el Nasr in Ägypten, Seat in Spanien, FIAT-Concord in Argentinien und ab 1976 FIAT in Brasilien laufen. Neben der beherrschenden Automobilproduktion stellt FIAT, Rohstoffe wie Stahl, chemische Produkte, Zement her, aber auch Flugzeuge, Schiffseinheiten, Eisenbahnen, Werkzeugmaschinen, Autobahnen und Kernkraftwerke werden hier gebaut. Dazu gibt es noch Majoritätsbeteiligungen an der Wermutfirma Cinzano, an der nationalen Fluggesellschaft Alitalia sowie an diversen Banken und Versicherungen.

Die Gruppe FIAT ist einer der größten europäischen Industriekonzerne mit einem geschlossenen Verarbeitungszyklus, der bei der Gewinnung der Rohstoffe beginnt und bis zur Herstellung der Fertigerzeugnisse reicht. Allein in Italien gibt es 45 Produktionsstätten. FIAT ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz und Verwaltungsdirektion in Turin, wobei die Turiner Familie Agnelli die Aktienmehrheit besitzt. Giovanni Agnelli ist Präsident von FIAT, er ist aber auch Verwaltungspräsident der familieneigenen Finanzholding IFI, weiters bekleidet er die Position des Präsidenten des italienischen Industrieverbandes, verlegt die Turiner Tageszeitung La Stampa und ist Inhaber eines Dutzend weiterer Spitzenpositionen in nationalen und internationalen Bankgremien. Nach seinem Amtsantritt im Jahre 1966 legte er ein Konzept der Diversifikation und der Expansion über Italiens - ja auch über Europas Grenzen hinaus, vor, das zum Zug auch verwirklicht werden konnte. So existieren heute bereits in 30 Staaten über 40 bedeutende FIAT-Produktions-, Montage- und Forschungsstätten.

Das mittelfristige Unternehmungskonzept Agnellis bis 1980 sieht in groben Zügen wie folgt aus: Trotz einer kalkulierten Zuwachsrate von ca. 2 % pro Jahr in der Automobilproduktion soll diese 1980 nur mehr die Hälfte des Umsatzes ausmachen. Neben dem großzügigen Ausbau der Chemieindustrie und des Energiesektors, soll vor allem die Projektgruppe Infrastruktur sehr wesentlich erweitert werden. FIAT will als Projektlieferant für fehlende Infrastrukturen in Italien und in sämtlichen Entwicklungsländern sehr gezielt und mit dementsprechendem Druck in diesen Markt einsteigen.

Die Organisationsstruktur der Gruppe FIAT gründet sich auf die drei operativen Verantwortungsbereiche - Personenwagen, Nutzfahrzeuge und diversifizierte Aktivitäten, sowie auf die zentralen Verantwortungsbereiche (Stabsdirektionen) - Finanz, Planung und Kontrolle, Forschung, Personal, zentrale Verwaltungen und Betriebsentwicklung.

Die Gruppe FIAT bedient sich einer Matrixorganisationsform, die mit dem Divisionalprinzip verbunden wurde. Bei näherer Betrachtung fällt sofort auf, daß der Vertrieb keinen zentralen Verantwortungsbereich darstellt, sondern den einzelnen Verantwortungsbereichen zugewiesen ist.

Der Direktion des Bereiches Automobile unterstehen die Entwicklung, die Produktion, der Vertrieb und die internationalen Tätigkeiten. Allein die Produk-

Deutschland. Sitz der IVECO ist Amsterdam. FIAT ist mit 80 % und Klöckner-Humboldt-Deutz mit 20 % am Gesellschaftskapital beteiligt.

Der Verantwortungsbereich "Diversifizierte Erzeugnisse" ist natürlich ein selbständiger Tätigkeitsbereich, der alle unternehmerischen Aktivitäten der FIAT und der Beteiligungsgesellschaften auf Gebieten, die nicht direkt die Produktion von Automobilen betreffen, vereinigt und koordiniert.

Die Aktivitäten können in drei Kategorien eingeteilt werden:

Zwischenproduktion (Produkte zur Vervollständigung anderer Gegenstände):

Stahlindustrie - Zubehörteile - Energie

Endproduktion:

Werkzeugmaschinen - Ackerschlepper und Erdbewegungsmaschinen.

Beratung, Engineering, Infrastruktur:

Infrastruktur und Entwicklung - Gesundheitswesen - Reiseunternehmen.

Die Gruppe besteht aus möglichst homogenen Bestandteilen, die in einem Linienschema der Bereichsdirektion unterstellt sind. In den nächsten Jahren wird auch diese Gruppe umstrukturiert und in ein strafferes Schema gestellt werden, zumal nach dem unternehmerischen Konzept gerade diese Gruppe wesentlich ausgebaut werden soll.

Aus dem Jahresabschluß 1974 läßt sich - wie in allen anderen Industriezweigen ebenfalls - eine wachsende Verschuldung ablesen. Der FIAT-Verwaltungsrat führt diese Tatsache auf folgende Ursachen zurück: Zum einen wird durch die Steuergesetzgebung die Verwendung von Fremdkapital begünstigt, zum anderen ist ein konjunkturelles Faktum aufgetreten, das sehr wesentlich zur kurzfristigen Verschuldung beigetragen hat - nämlich die zur Dämpfung des Beschäftigungsrückganges notwendige Ausweitung der Lagerbestände aufgrund der Auswirkungen der Energiekrise.

In diesem Geschäftsjahr wurden - laut Firmenauskunft - die Grundlagen für ein Management der Krise geschaffen, das die Mitbeurteilung und Mitverantwortung der gewerkschaftlichen Gegenseite zum Ziel hat, um die Gefahr von Rissen im sozialen Gefüge Italiens zu mindern. Auch auf die verstärkten Kreditrestriktionen hat FIAT nicht durch Kürzungen der Investitionsprogramme reagiert,

im Gegenteil, die Investitionen 1974 sind weiter angestiegen und haben die Vorjahrsbeträge auch in realen Werten übertroffen. Die Energiekrise, die gegenüber den Voraussagen die Marktsättigungsphase auf dem Automobilmarkt um einige Jahre vorverlegte, hat die Realisierung von Investitionen, die zur Begegnung dieser Marktsättigung ohnehin geplant waren, noch dringlicher erscheinen lassen. Die Investitionspolitik verfolgt also zwei Ziele: Auf der einen Seite soll der Diversifikationsprozeß auf den verschiedensten Sektoren vorangetrieben werden, auf der anderen Seite dagegen muß die Sicherheitsdimension auf dem Welt-Automobilmarkt verteidigt werden.

Der Diversifikationsprozeß hat auf denjenigen Sektoren zu den besten Ergebnissen geführt, wo zu einer günstigen Marktentwicklung noch die gute Wettbewerbsposition und die besonderen Erfahrungen des FIAT-Konzerns hinzugekommen sind. Die in dieser Richtung unternommenen unternehmerischen und finanziellen Anstrengungen haben teilweise schon im Geschäftsjahr 1974 dazu beigetragen die konjunkturell bedingten Verluste des Automobilsektors auszugleichen.

Der Diversifikationsprozeß hat sich auch auf den Sektoren weiterentwickelt, deren Zukunft von der politischen Fähigkeit der europäischen Länder abhängt, die unternehmerische Tätigkeit zu unterstützen und sie auf folgende Schwerpunkte zu lenken: Größere Unabhängigkeit in der Energieversorgung sowie auf dem landwirtschaftlichen und dem Ernährungssektor, weitere technologische Fortschritte, höhere Lebensqualität, Ausgleich der regionalen Entwicklungsunterschiede und Lieferung von "Know-how" gegen Erdöl und Rohmaterialien.

Trotz Krisengeschrei aller Beteiligten, liegt ein Schwerpunkt der FIAT-Forschung, aber auch der Durchführung auf dem Gebiet des Umweltschutzes, mit dem Ziele die Ergebnisse in naher Zukunft nicht nur in den eigenen Reihen, sondern auch kommerziell nutzen zu können.

Der Umsatz der FIAT S. p. A. beläuft sich auf 2 810 . 10⁹ Lire im Geschäftsjahr 1974 und weist somit eine Steigerung von ca. 20 % gegenüber 1973 auf. Der Schein trügt aber, bedingt durch die Zahlen des monetären Umsatzes. Allein aufgrund der Tatsachen, daß diese Zahlen 37 % Auslandsumsatz beinhalten und die italienische Währung in den letzten Jahren von einer Abwertung in die andere schlitterte, ersieht man, daß diese Zahlen überhöht sind.

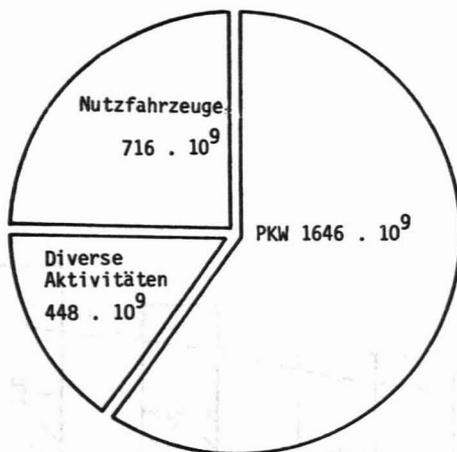


Abb. 2: Die Umsatzstruktur 1974
Gesamtumsatz $2810 \cdot 10^9$ (lit.)

Die mengenmäßigen Umsatzzahlen dagegen zeigen einen Rückgang auf dem Automobilsektor von 15 %, eine leichte Zunahme bei den Nutzfahrzeugen und beachtenswerte Zunahmen auf dem Sektor "Diversifizierte Aktivitäten".

Vergleicht man die Produktivitätskennziffer ausgedrückt in Umsatz pro Mitarbeiter in den Bereichen PKW und Nutzfahrzeuge (370.000 öS/Mitarbeiter) mit den durchschnittlich in der BRD und Frankreich erzielten Werten (530.000 öS/Mitarbeiter), so liegen die FIAT Ergebnisse wesentlich darunter. FIAT hat Produktionsstätten in industriell unterentwickelten Gebieten situiert - diese Tatsache trägt sicher auch zu den niederen Produktivitätswerten bei.

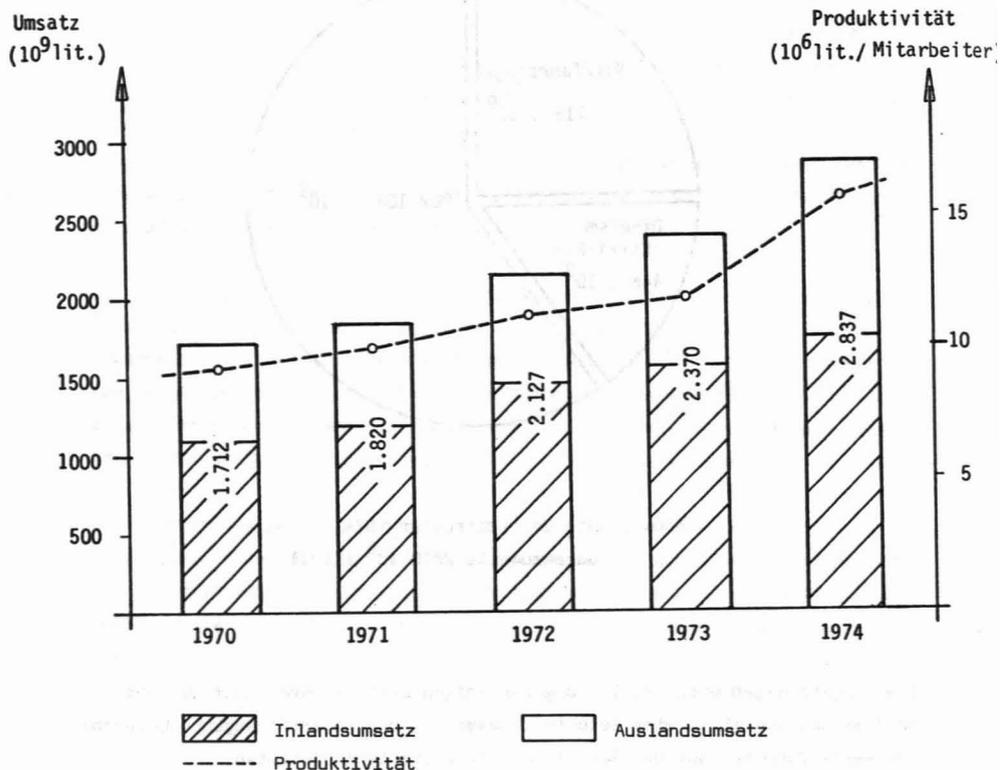


Abb. 3: Die Umsatzentwicklung und die Produktivität ausgedrückt in Umsatz/Mitarbeiter von 1970 - 1974

Die konsolidierte Bilanz weist 1974 nur einen Reingewinn von 1.000.000 öS aus. Zur Ausschüttung an die Aktionäre gelangen jedoch 780.000.000 öS. Dieser Betrag wird also fast ausschließlich vom Dividendenausgleichsfond, von den Gewinnvorträgen früherer Geschäftsjahre sowie von den gesetzlichen Rücklagen getragen. Stille Rücklagen, die sich infolge der unterschiedlichen und in Italien sehr frei zu handhabenden Bewertungsmöglichkeiten in Anlage- und Umlaufvermögen ergeben, dürften wahrscheinlich in bedeutendem Maße eben-

falls zur Deckung des hohen Ausschüttungsbetrages herangezogen werden. Dabei ergibt sich eine sehr hohe Dividende von 20 %. Die Beruhigung der Aktionäre dürfte bei diesem Vorschlag der Ausschüttung eine wesentliche Rolle gespielt haben. Bei einem Eigenkapitalanteil von nur 16 %, einer Anlagendeckung mit lediglich 63 % ist es um die finanzwirtschaftliche Situation der Gruppe FIAT nicht zum Besten bestellt. Auch hier sei aber wiederum auf den sehr großen möglichen Bewertungsspielraum bei Bilanzen in Italien hingewiesen, womit wesentliche Fakten verschleiert werden können. In diesem Zusammenhang muß auf den flammenden Appell des Verwaltungsrates im Geschäftsbericht 1974 an die Aktionäre hingewiesen werden, FIAT die Treue auch in "Krisenzeiten" zu halten und - falls notwendig - weitere Einlagen zu tätigen.

Infolge der großen Freiheiten bei der Bilanzerstellung dürfte es nicht allzu schwierig sein, die wirtschaftliche Situation wesentlich schlechter darzustellen als dies der Fall ist. Der Leidtragende dabei ist aber der italienische Fiskus. Nun aber stellt FIAT die größte italienische Industriegruppe dar, die u.a. den italienischen PKW-Markt zu 81 % und den Nutzfahrzeugemarkt praktisch zu 100 % beherrscht, und es ist sehr wohl verständlich, welche Folgen stark verminderte Steuereinnahmen für den ohnehin von einer permanenten Krise befallenen italienischen Fiskus bedeuten.

Abschließend sei auf zwei Schwerpunkte hingewiesen, die FIAT Präsident Agnelli bei der Hauptversammlung 1974 besonders hervorgehoben hat. Er führte u.a. wörtlich aus:

- "Die Wirtschaftspolitik, die wir brauchen und die wir immer wieder von unserem Sozialpartnern fordern, muß die Tendenz verfolgen, die Fähigkeit zur Eigenfinanzierung in den traditionellen Sektoren wiederherzustellen und die Notwendigkeit innerhalb derselben die Investitionen zu beschränken".
- "Durch den Beschluß, das Europäische Parlament 1978 in Direktwahl zu wählen, ist die Erwartung auf langfristige Lösung folgender Probleme angestiegen: Die Probleme der Unternehmenspolitik, der Programmierung der Entwicklung, der Akzeptierung gemeinsamer Ziele und auch eines gemeinsamen europäischen Gesellschaftsmodells sind Gegenstand dieser Erwartungen."

INDUSTRIELLE BESCHAFFUNGSPOLITIK IN ZEITEN UNSICHERER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG

von Rudolf A I T A , WIV

Geboren 1940, Studium und Abschluß des Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz.

Derzeit Prokurist und Leiter des Zentralen Einkaufs der Österreichischen Philips Industrie Ges.m.b.H.

Die heutige wirtschaftliche Situation ist durch eine Reihe von Unsicherheiten gekennzeichnet, denen durch entsprechende Maßnahmen in der unternehmerischen Aktivität Rechnung getragen werden muß.

Die ungewöhnlich lange Dauer der konjunkturellen Talfahrt in den westlichen Industrieländern bzw. ihre Dauer und ihr Ausmaß wurde durch alle seriösen Wirtschaftsprognosen falsch vorhergesagt. Wirtschaftsforscher sprechen daher selbst schon von einer **K r i s e d e r P r o g n o s e n** und stellen ihr bisheriges Instrumentarium in Frage. Der private Konsum als Motor alles wirtschaftlichen Wachstums scheint von viel mehr Faktoren abzuhängen, als man bisher angenommen hatte. Ohne darauf hier weiter einzugehen, führt dies zu einer schwierigen Situation der Absatz- und Preisplanung auf seiten der Unternehmen, die die Nachfrage zu befriedigen haben. Neuerdings kommt ein anderer Faktor der wirtschaftlichen Unsicherheit, nämlich die Beschaffungseite, in das Blickfeld unternehmerischer Entscheidungen. War man bisher gewohnt, die Versorgung der Unternehmen mit Rohstoffen bzw. mit Energie zu vernünftigen Preisen als zweitrangiges Problem anzusehen, so ist durch den bis 1973 stark steigenden Energiebedarf und den Ölschock im selben Jahr hier ein Wandel eingetreten, der nicht zuletzt auch den Zukunftsoptimismus der Verbraucher negativ beeinflußt hat. Daß wir unseren Wohlstand der letzten Jahre nicht zuletzt auf billiger Energie aufgebaut haben, soll ein Vergleich zwischen Ölpreisentwicklung und Lebenshaltungskostenindex in den Niederlanden zeigen (Bild 1).

Index (1954 = 100)

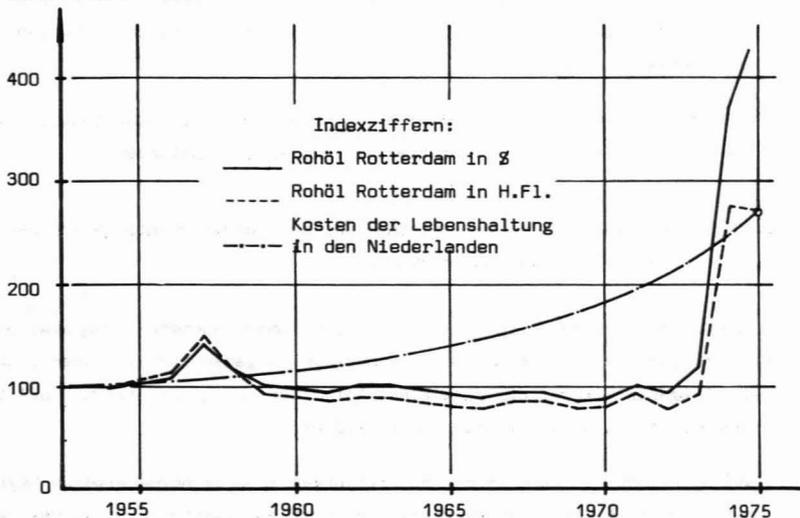


Bild 1

Mittelfristiger Ausblick der Rohstoffproblematik

1. Hohe Preise und fortgesetzte Knappheit in den wichtigsten Rohstoffmärkten.
2. Fortschreitende Nationalisierung und Enteignung von Abbau- und Anbaustätten westlichen Rohstoffunternehmen in den Entwicklungsländern.
3. Bildung weiterer Kartelle für Schlüsselrohstoffe zur Kontrolle des Marktes.
4. Wachsende Tendenz der rohstoffproduzierenden Länder, zusätzliche Verarbeitungsstufen im eigenen Land einzurichten.
5. Weitere Abwertung der Währungen einiger Industriestaaten, z.B. Italien und England, aufgrund nicht vorhersehbarer Zahlungsbilanzprobleme.
6. Tendenz der USA und der Sowjet-Union, einen steigenden Anteil ihrer Rohstoffe im eigenen Land zu verbrauchen oder zu horten, und damit dem Export zu entziehen.

7. Gesetzesinitiativen in den Industriestaaten zur Haltung strategischer Vorräte. Die Finanzierungsprobleme müssen z.T. über Verbrauchssenkungen gelöst werden.
8. Maßnahmen für den Umweltschutz führen zur Verknappung verschiedener Energieformen sowie zum Verbot bestimmter chemischer Substanzen.

Aus Bild 2 ersieht man die Verschiebung der prozentuellen Anteile von Gewinn, Löhnen und Abschreibungen am Gesamtumsatz.

Aus der unsicheren Absatzentwicklung und dem immer rascheren Produktwechsel bzw. der Häufigkeit von technischen Änderungen ergeben sich in jedem Unternehmen Fragestellungen, die eine klare Formulierung der Beschaffungspolitik verlangen. Einige wichtige seien kurz erwähnt:

1. Welche besonderen technischen Entwicklungen sind im normalerweise bearbeiteten und im heute nicht bearbeiteten Markt zu erwarten und wie weit werden sie den Liefermarkt in den nächsten 5 Jahren beeinflussen.
2. Welche sozialen und gesetzgeberischen Änderungen werden innerhalb der nächsten 5 Jahre erwartet. Welchen Einfluß werden diese Änderungen auf die Materiallieferungen an die verschiedenen Unternehmensteile haben. Auf welchen Annahmen basieren diese Voraussagen.
3. Welche Faktoren, bezogen auf diese vorausgesagten Umweltveränderungen, können die Materiallieferungen bedrohen oder neue Möglichkeiten eröffnen, die man ausnützen könnte.
4. Welche potentiellen Bezugsquellen gibt es auf normalerweise nicht bearbeiteten Märkten.
5. Welche ev. möglichen Geschäfte gibt es auf diesen Märkten für unsere eigenen Produkte (z.B. in Form von Gegengeschäften).
6. Ist anzunehmen, daß sich die Zahl der konkurrierenden Lieferanten auf dem Markt für die wichtigsten Bezugsgüter in den nächsten 5 Jahren reduzieren wird. Wenn ja, welche Auswirkungen wird diese Reduktion auf
 - a) das Preisniveau,
 - b) den Servicegrad,der betroffenen Produkte für uns haben.

AUFWANDSSTRUKTUR IN PROZENT VOM UMSATZ

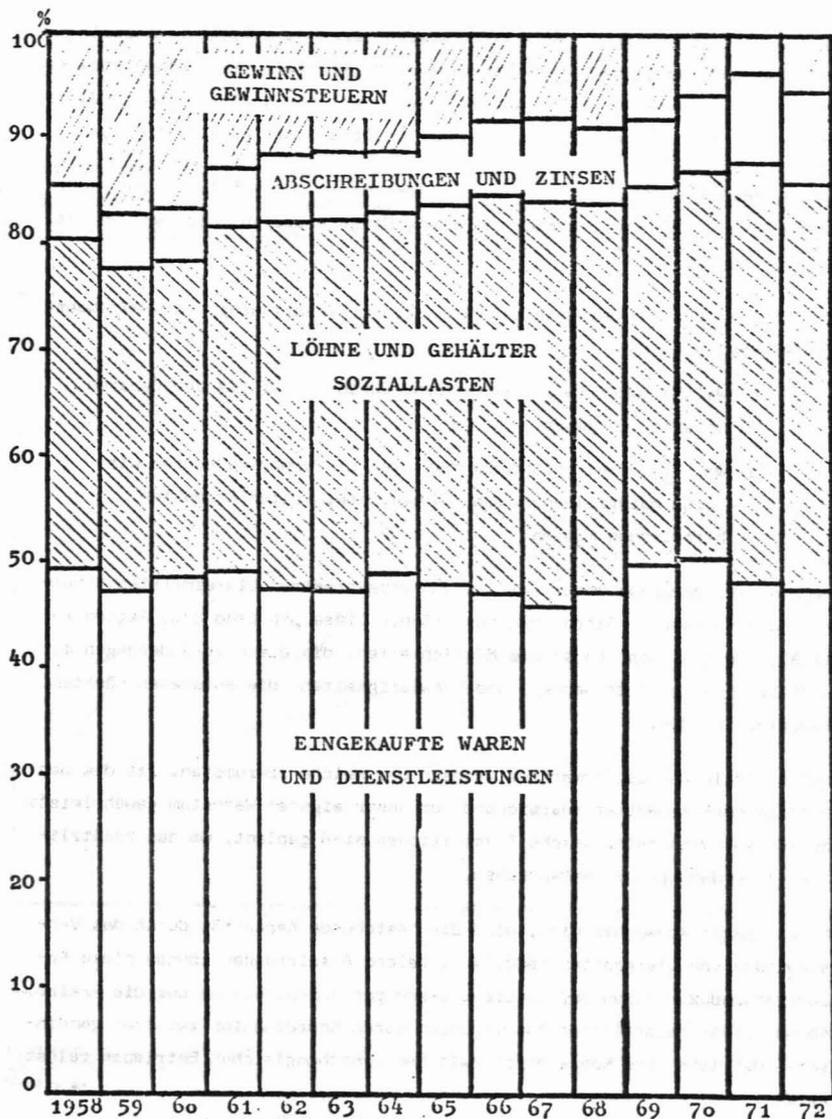


Bild 2

7. Welche anderen Veränderungen werden auf dem heutigen Liefermarkt erwartet (z.B. Arbeitskräftemangel, Umweltschutzbestimmungen, usw.). Werden diese Veränderungen unsere Beschaffungsprobleme beeinflussen.
8. Welche unserer heutigen Lieferanten werden durch neue Konkurrenz beeinflusst werden. Verlieren sie ihren eigenen Marktanteil. Wenn einer unserer wichtigen Lieferanten nicht mehr existiert, welche langfristigen Probleme wirft dies für uns auf. Welche Aktionen sollten jetzt gestartet werden.
9. Welche Möglichkeiten gibt es auf dem Liefermarkt durch Entwicklung neuer Lieferanten. Z.B. von solchen, die heute Dinge erzeugen, die den von uns benötigten ähnlich sind.
10. Welche Auswirkungen werden Änderungen der Wirtschaftsprognosen auf unsere Lieferungen haben.
 - a) Welche Substitutionskonkurrenz würde es für die verfügbaren Materialien geben.
 - b) Welche derzeit nicht bearbeiteten Liefermärkte werden wir durch Materialänderungen in neu entwickelten Produkten heranziehen müssen.
11. Welche Veränderungen können wir in den verschiedenen Liefermärkten innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarten. Können diese pro Land bzw. Region aufgezählt werden. Wie können die Möglichkeiten, die diese Veränderungen mit sich bringen, genutzt werden, und Schwierigkeiten, die entstehen könnten, reduziert werden.
12. Welche Teile des Liefermarktes wachsen und welche schrumpfen. Ist die derzeitige Marktkapazität ausreichend, um unser eigenes Wachstum gewährleisten zu können. Wenn nein, welche Investitionen sind geplant, um den zusätzlichen Anforderungen zu entsprechen.
13. Wo ein Markt schwächer wird, wird die bestehende Kapazität durch das Verschwinden von Lieferanten reduziert. Welche Auswirkungen können diese Kapazitätsreduzierungen auf unsere Lieferungen haben. Welche auf die Preise. Können diese nachteiligen Auswirkungen durch Koordination zwischen gemeinsamen Betrieben und Kooperation zwischen branchengleichen Betrieben gelöst werden.

14. Welche Auswirkungen kann der immer raschere Wechsel auf den Liefermärkten auf das eigene Unternehmen haben. Wie wirken sich diese Veränderungen auf eigene Pläne, z.B. im Produktionsbereich, aus.
15. Welche Entwicklungen in den Versorgungskanälen wird in den nächsten 5 Jahren erwartet. Welche Konsequenzen sind daraus für das eigene Unternehmen zu ziehen.

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert Maßnahmen in der Gestaltung der Marktbeziehungen des Unternehmens, sowie in der Organisation der Beschaffung bzw. der Güterstromsteuerung des Unternehmens.

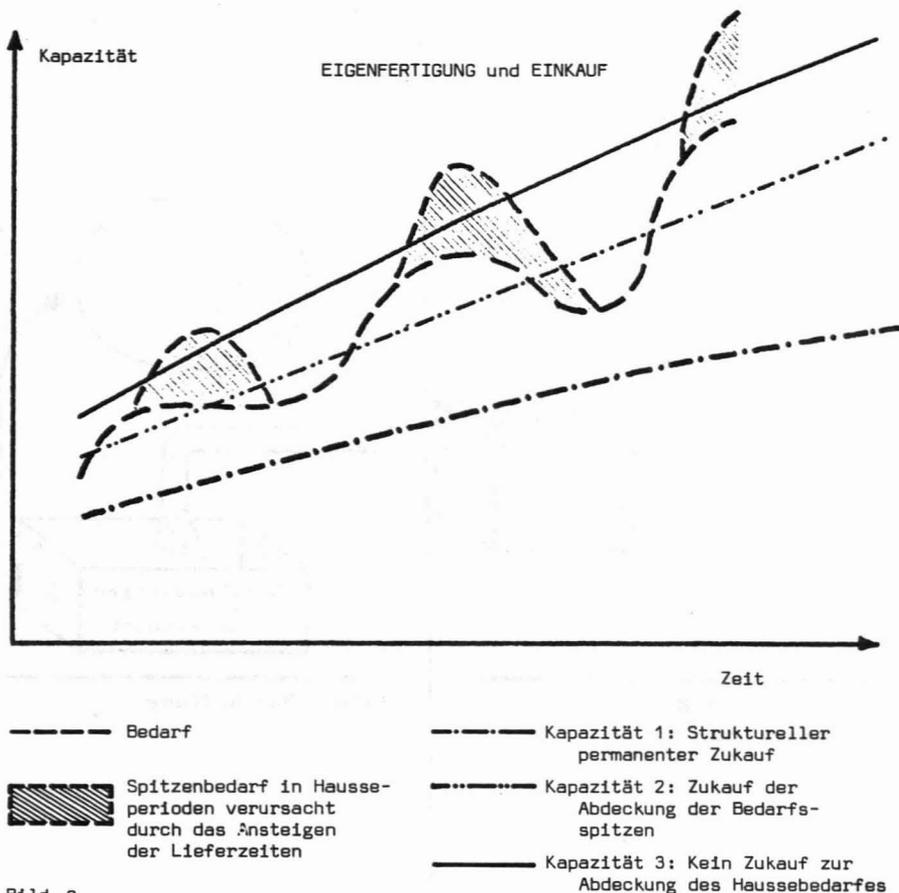


Bild 3

Der Auslastungspuffer

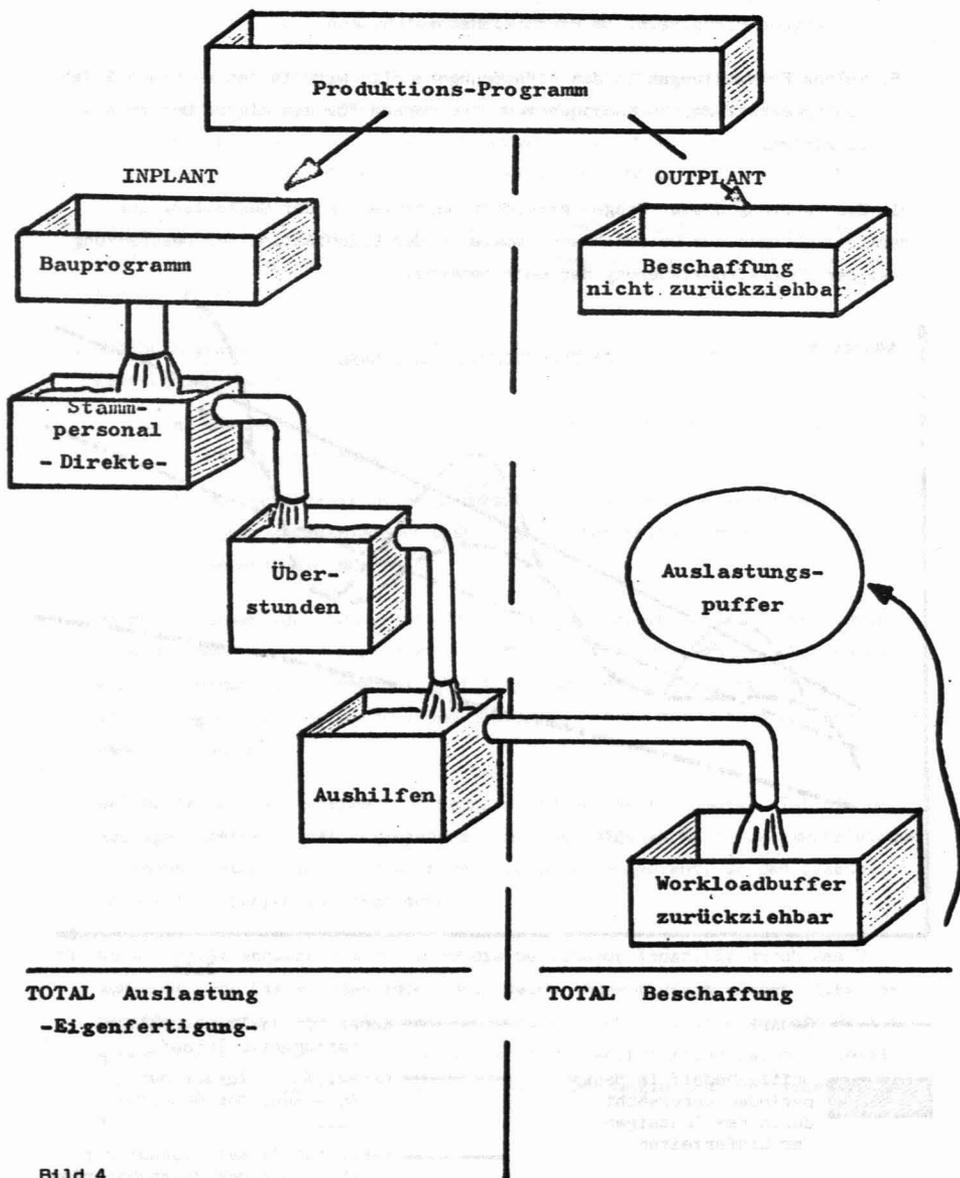
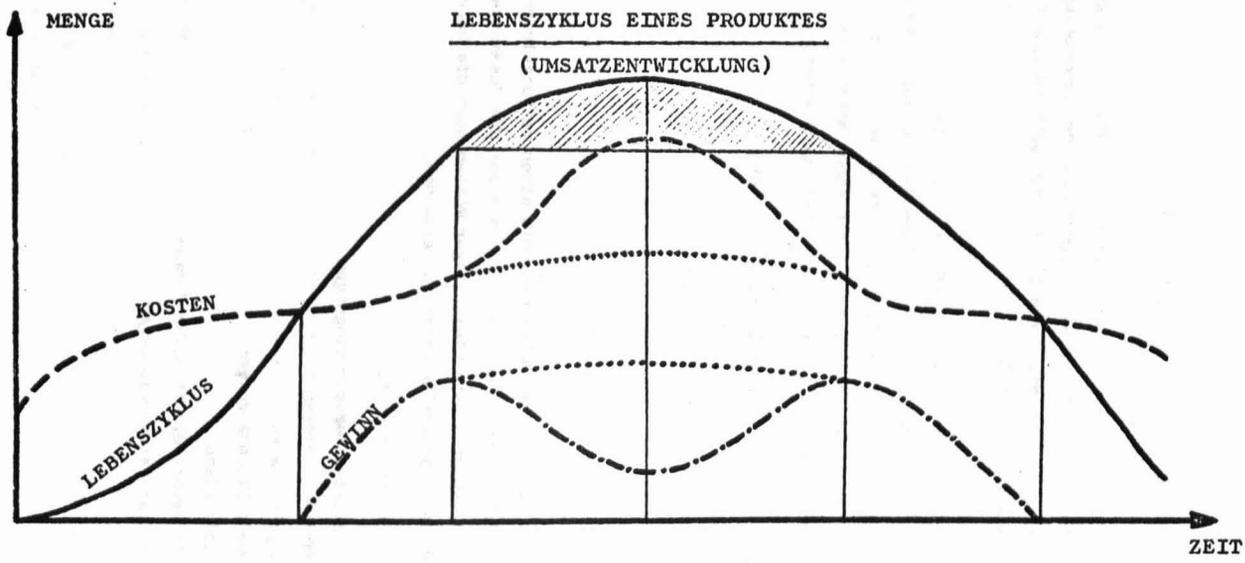


Bild 4

BILD 5



A. Vertikale Integration

Strukturell ist festzulegen, bis zu welcher Vorstufe der eigenen Erzeugnisse das Unternehmen an eine Eigenfertigung bzw. den Fremdbezug denkt. Ein Entscheidungsparameter ist die Situation auf dem potentiellen Liefermarkt bzw. die zukünftige Entwicklung.

Kapazitätsbedingte make or buy-Entscheidungen legen den Anteil fest, der im eigenen Unternehmen erzeugt wird bzw. vom Markt beschafft wird. Diese Maßnahmen sind vor allem zur Erzielung einer hohen Flexibilität in der Anpassung zwischen einem stark schwankenden Bedarf und den Reaktionsmöglichkeiten der eigenen Fertigung wichtig.

Bild 3	Eigenfertigung und Einkauf
Bild 4	Auslastungspuffer
Bild 5	Subcontracting

B. Lieferantpolitik

Hier handelt es sich um alle Maßnahmen, die einen reibungslosen Geschäftsverkehr mit den Lieferfirmen gewährleisten. Je enger die Zusammenarbeit auch auf technischem Gebiet, desto vielfältiger müssen auch die Regelungen und Vertragswerke sein, um Unklarheiten zu vermeiden.

Beispielsweise seien erwähnt:

- Allgemeine Bezugsbedingungen
- Werkzeugverträge
- Angebotskalkulation
- Qualitätsbedingungen
- Lieferpläne
- Lieferverträge in allen Formen
- Kapazitätsreservierungen
- usw.

C. Vorratspolitik

Die zum Teil unsichere Versorgung bzw. Preisentwicklung kann zur Anlage strategischer bzw. spekulativer Lager führen.

Stellt man den Zusammenhang zwischen den Wertanteilen der Artikel und ihrer Anzahl graphisch dar, so ergibt sich eine folgende Paretoverteilung. Diese Verteilungsart ist für die meisten Lager typisch.

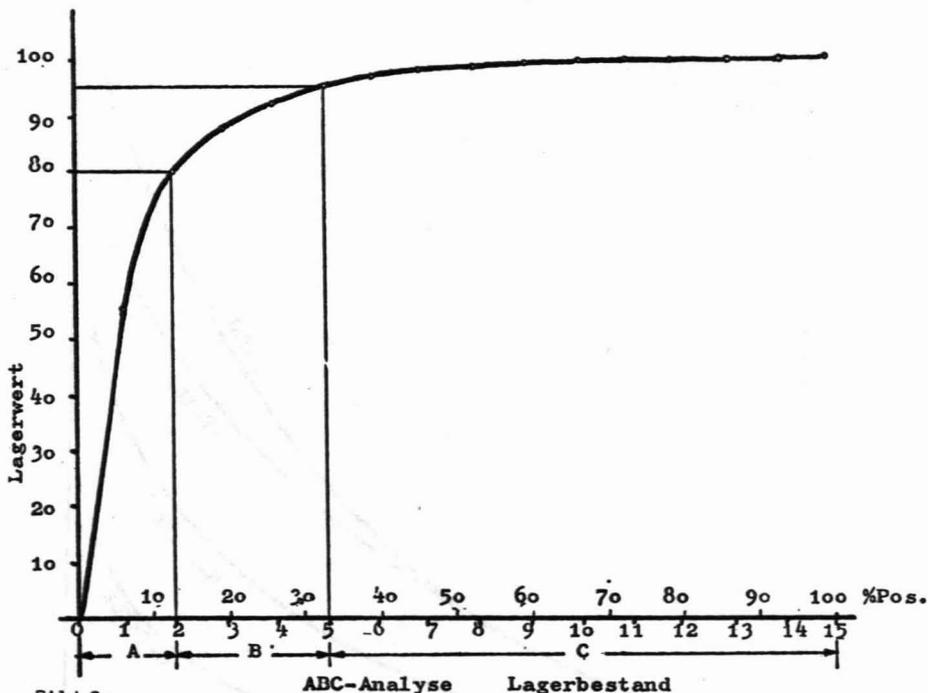


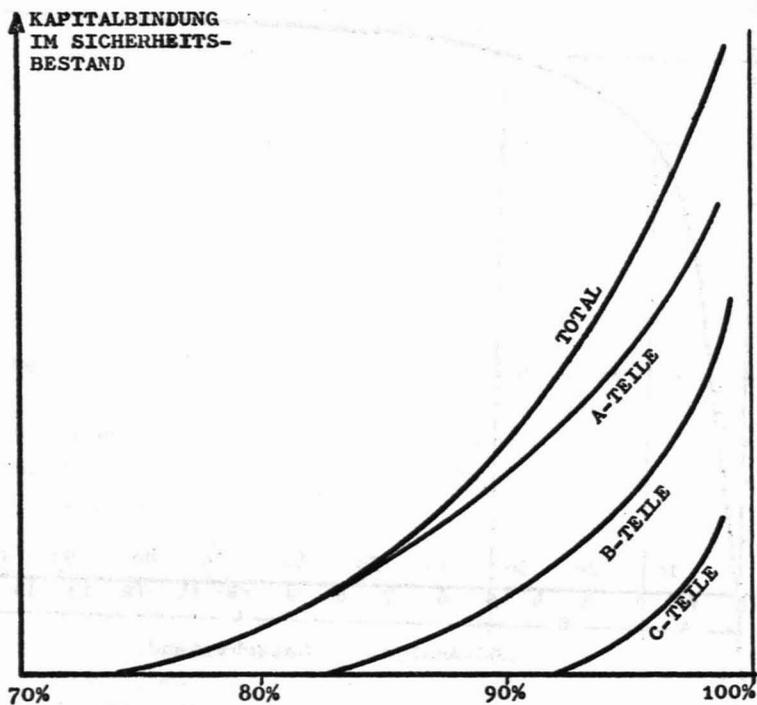
Bild 6

Auch aus der graphischen Darstellung ist klar ersichtlich, daß

- 2 Positionen bzw. 13,3 % der Positionen 80 % des Gesamt-Lagerwertes,
- 5 Positionen bzw. 33 % der Positionen 95 % des Gesamt-Wertes

darstellen.

SERVICEGRAD



NORMALVERTEILUNG DER KAPITALBINDUNG
FÜR A-, B- UND C-TEILE

Bild 7

Lagerlose bzw. fertigungssynchrone Anlieferung wird man in sorgfältig ausgewählten Fällen zur Senkung der Lagerkosten bevorzugen. In allen anderen Fällen wird man die Lagerhöhe nach dem gewünschten Servicegrad in Abhängigkeit der ABC-Wertigkeit und der Verbrauchs- und Lieferschwankung wählen (Vgl. Bild 6 und 7).

Zusätzlich ist noch die Frage zu untersuchen, ob das Lagerrisiko beim Lieferanten oder im eigenen Hause liegen soll.

D. Zusammenarbei t Entwicklung und Beschaffung

Welche Gründe sprechen für eine Intensivierung dieser Zusammenarbeit:

- Entwicklungsrhythmus neuer Produkte immer kürzer
 - Häufige technische Änderungen
 - Materialauswahl durch:
 - Preis
 - Umweltschutz
 - beschränkte Lieferkapazität
 - Substitutionskonkurrenz
- vom Konstrukteur nicht mehr allein zu entscheiden.

In Bild 7a wird der Zusammenhang zwischen Materialspezifikation und Ausgaben im Vergleich Entwicklung und Beschaffung dargestellt.

E. Organisatorische und personalpolitische Maßnahmen

Die Notwendigkeit, den Güterstrom integral zu betrachten und zu steuern, führt zu neuen Formen der Organisation im Materialbereich. Die Zusammenfassung aller materialorientierten Funktionen zu einem Hauptbereich setzt sich mehr und mehr durch. Diese Form als Material Management-Konzern bekannt geworden, erlaubt in Betrieben entsprechender Größenordnung auch den Einsatz integrierter elektronischer Datenverarbeitungs- und Steuerungssysteme. Bild 8 zeigt ein Informationssystem in der Beschaffung.

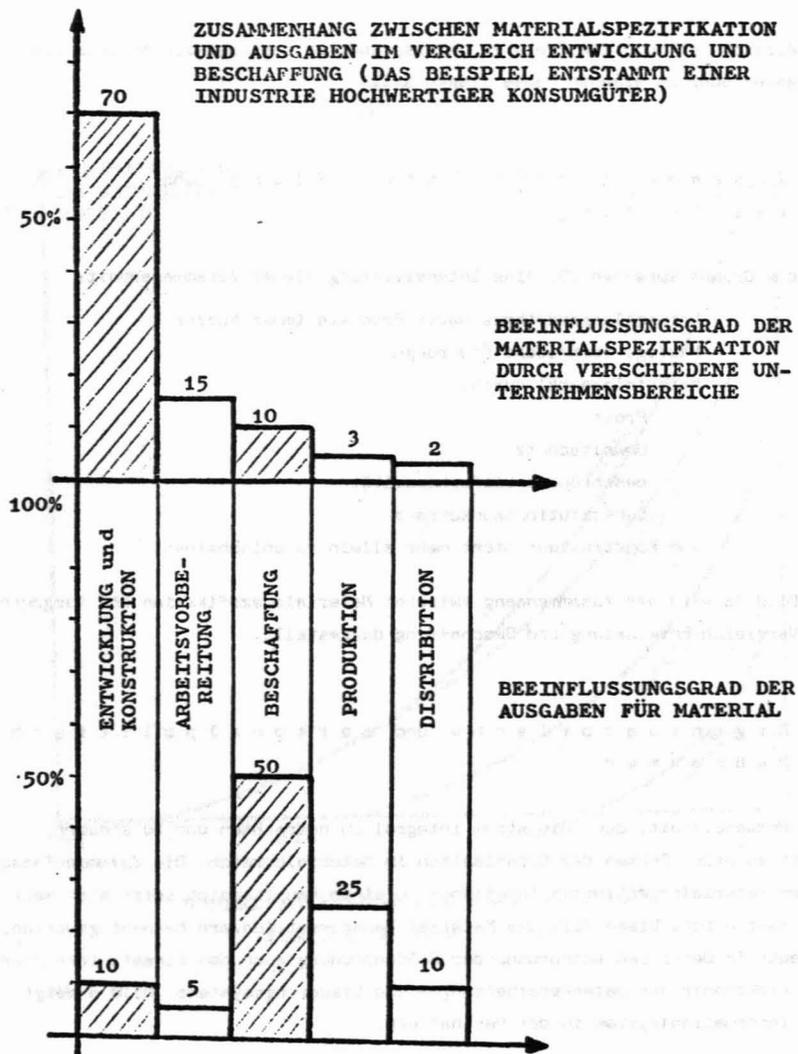
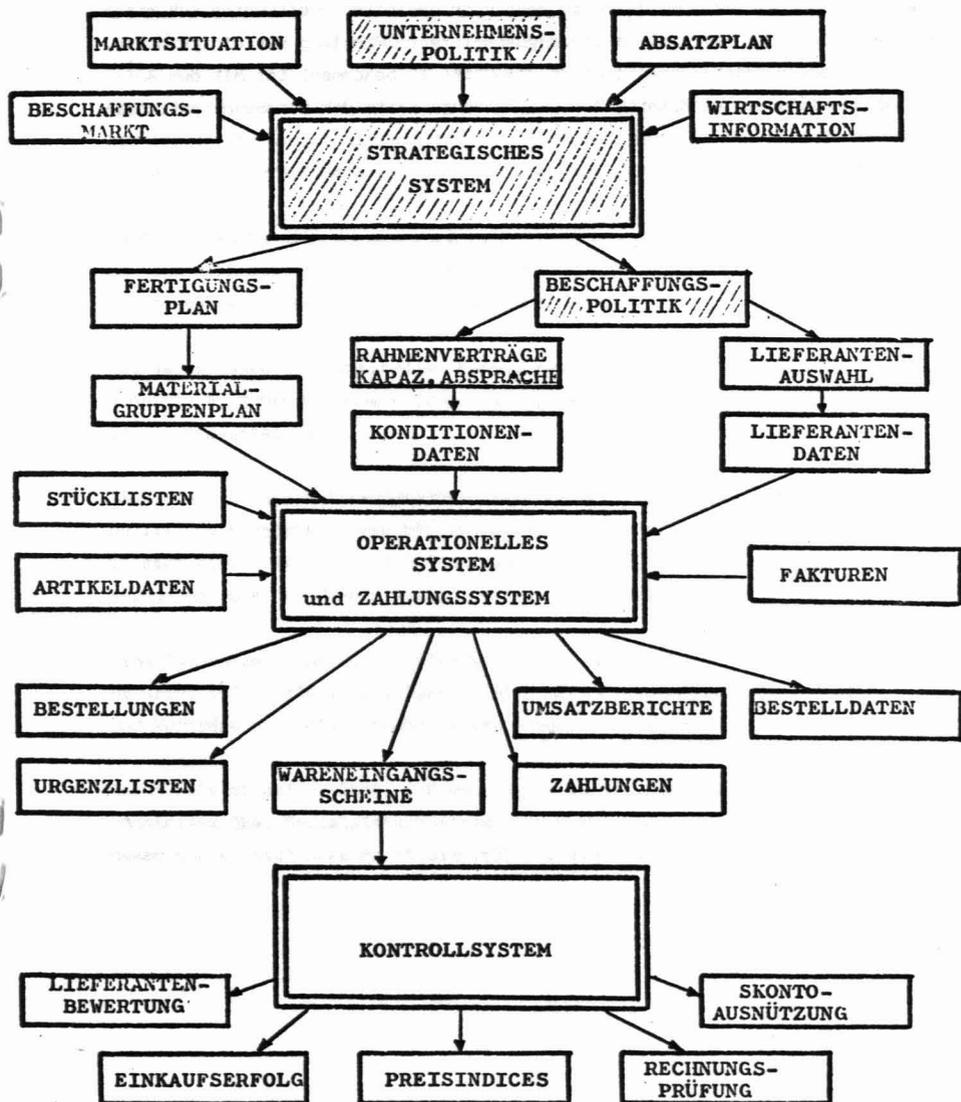


Bild 7a

DAS INFORMATIONSSYSTEM IN DER BESCHAFFUNG



Die in der Vergangenheit oft mangelnde Beachtung des Beschaffungsbereiches fand in einer entsprechend wenig qualifizierten personellen Ausstattung ihren Niederschlag. Die oft administrativ passiv orientierte Arbeitsweise muß einer aktiven, planenden weichen. Um die angeschnittenen Probleme nur einigermaßen, zumindest aus betrieblicher Sicht in den Griff zu bekommen, ist mit dem Aufbau hochqualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte der überhaupt entscheidende Schritt zu tun.

