

BERICHTE DER ARBEITSKREISE

"Aktuelle Probleme des Rechnungswesens"

Leitung: Dipl.-Ing. Gert Mayr

Die Diskussion in diesem Arbeitskreis erstreckte sich vor allem auf folgende prinzipielle Fragen.

- 1) Genügt eine Istkostenrechnung oder muß sie durch eine Plankostenrechnung ergänzt werden ?

Allgemein war die Ansicht, daß jede moderne Betriebsabrechnung eine Planungsrechnung haben muß, denn nur dann besteht die Möglichkeit die Betriebsabrechnung zu einem wirksamen Kontrollinstrument auszubauen. Planzahlen müssen realistisch sein und den Willen der Unternehmensleitung ausdrücken.

In der Planungsrechnung werden den einzelnen Abteilungen Werte vorgegeben, die von der Unternehmensleitung nach genauer Analyse für die Fertigung des geplanten Programmes als rentabel und realisierbar gehalten werden.

- 2) Genügt eine Selbstkostenrechnung zur Preisermittlung ?

In den meisten Fällen muß heute von einem gegebenen Marktpreis ausgegangen werden. Der Vergleich des gegebenen Marktpreises mit den in einer traditionellen Kostenrechnung ermittelten Selbstkosten kann zu Fehlschlüssen führen und ermöglicht keine Optimierung.

Die herkömmliche Voll-Kostenkalkulation kommt nur dann zu richtigen Ergebnissen, wenn für jedes Fertigungsprogramm die Kalkulationssätze neu berechnet werden. Dies ist bei einer Grenzkostenkalkulation nicht erforderlich, da der Einfluß der fixen Kosten aus den Kalkulationssätzen herausgehalten wird.

Die Vollkostenrechnung ist für die Zwecke der kurzfristigen Preis- und Verkaufspolitik unbrauchbar.

- 3) Als letzter Diskussionspunkt wurde die Einführung einer modernen Grenzplankostenrechnung besprochen. Die Unterstützung durch eine gute Beratungsfirma wurde allgemein empfohlen. Eine EDV-Anlage ist jedoch dazu nicht unbedingt erforderlich.

Nach diesem ersten zaghaften Versuch einer Diskussion ist zu hoffen, daß der Arbeitskreis im nächsten Jahr eine konkrete Aufgabe von allgemeinem Interesse erarbeiten wird.

"Erfahrungen mit Wertanalyse"

Leitung: Dipl.-Ing. Herbert Wittmann

Wenn heute in Tagungen, Seminaren, Fachzeitschriften oder in Diskussionen von Wertanalyse gesprochen wird, dann steht die Frage, die noch vor wenigen Jahren die Gemüter erhitzte, nicht mehr auf dem Programm: "Ist Wertanalyse nützlich und notwendig oder nicht?"

In den letzten Jahren haben die Erfahrungen der Industrie zweifellos erwiesen, daß Wertanalyse in hervorragender Weise geeignet ist, über die konventionellen Rationalisierungsmethoden hinaus die Ertragslage des Unternehmens zu verbessern und die Konkurrenzfähigkeit der Produkte am Markt über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten.

Die Wertanalyse als Rationalisierungsmethode stellt in ihren einzelnen Elementen nichts grundlegend Neues dar, sie unterscheidet sich jedoch in drei wesentlichen Punkten von bisher gehandhabten Rationalisierungsbestrebungen.

Diese drei Punkte lauten:

1) Funktionsorientierte Betrachtungsweise:

Eine gegebene Konstruktion als Problemlösung wird nicht einfach hingenommen. Jeder Bauteil, jede Gruppe, jede Tätigkeit erfüllt eine oder mehrere Funktionen. In der Wertanalyse wird von diesen Funktionen ausgegangen und getrachtet, andere Lösungen zu finden, die sich bei gleicher oder besserer Funktionserfüllung wirtschaftlicher darstellen lassen.

2) Systematisches Vorgehen:

Der Arbeitsplan für eine Wertanalyseuntersuchung gliedert sich in fünf Phasen:

2.1 Informationsphase

Sammeln und Ordnen aller erreichbaren Informationen wie Zeichnungen, Stücklisten, Arbeitspläne, Kalkulationen, Teile und Konkurrenzteile. Bestimmen der Funktionen.

2.2 Kreative oder schöpferische Phase

Hervorbringen einer großen Zahl von Alternativen für die notwendige Funktionserfüllung.

2.3 Bewertungs- und Auswahlphase

Ausscheiden offensichtlicher technisch oder wirtschaftlich ungünstiger Alternativen. Kalkulation der übrigen und Auswahl der günstigsten Lösung.

2.4 Beschlußphase

Vorschlag zur Einführung der günstigsten Lösung mit Angabe der Ersparnis und mit allen nötigen Unterlagen an die Unternehmensleitung oder ein entscheidungsbefugtes Gremium und Beschluß desselben zur Einführung.

2.5 Einführungsphase

Überwachung der Einführung der beschlossenen Änderung und Vergleich der vorkalkulierten zur tatsächlich eingetretenen Kostensenkung.

3) Teamarbeit:

An der Erstellung eines Industrieproduktes sind in zeitlicher Aufeinanderfolge eine Reihe von Spezialisten beteiligt

Konstrukteure

Fertigungsfachleute

Arbeitsplaner

Werkzeugbauer

Einkäufer

Verkäufer

Ein optimales Ergebnis ist nur durch intensive Zusammenarbeit aller dieser Linienfunktionen zu erzielen.

In der Steyr-Daimler-Puch AG. wurde die Wertanalyse durch eine amerikanische Beratungsfirma 1963 eingeführt.

Diese Firma stellte zunächst einen erfahrenen Teamleiter zur Verfügung, der mit den Chefs der Abteilungen

Konstruktion
Betrieb
Arbeitsvorbereitung
Einkauf und
Verkauf

das erste Wertanalyseteam gründete und mit den Untersuchungen begann.

Es zeigte sich dabei bald, daß dieses Team eine Stufe zu hoch angesetzt war, d.h. die Abteilungschefs mußten zur Behandlung von Detailproblemen ihre Vertreter und Sachbearbeiter beiziehen.

Aus dieser Erfahrung ergab sich im folgenden eine Arbeitsteilung in Beschlussteam und mehrere Arbeitskreise.

Nach der Einführungszeit wurde ein hauptamtlicher Teamleiter eingestellt, der für die Führung und Koordinierung des Beschlussteams und der Arbeitskreise zu sorgen hatte.

In dieser Form wirkte die Wertanalyse durch acht Jahre sehr erfolgreich und konnte Jahreseinsparungen erzielen, die das 8 bis 10-fache der aufgewendeten Kosten betrug.

In den letzten Jahren zeigten sich bei zunehmendem Produktionsvolumen Engpässe in der Kapazität der Linienabteilungen, so daß es für den Teamleiter schwierig wurde, regelmäßige WA-Sitzungen aufrechtzuerhalten und die notwendigen vergleichenden Kostenrechnungen prompt durchzuführen.

Diese Erfahrungen haben viele Unternehmungen gemacht, die mit nebenamtlichen Mitarbeitern in der Wertanalyse arbeiten.

Als Ausweg aus dieser Situation kann nur die Einstellung von eigenen hauptamtlichen Kostenrechnern in die Wertanalyse in Frage kommen.

Besonders für die Wertanalyse im Entwicklungsstadium, die mit Recht immer größere Bedeutung erlangt, ist es wichtig, rasch mit Kostenunterlagen zur Hand zu sein, um den Konstrukteuren fundierte Zahlen bei der Entscheidung über mehrere konstruktive Wege geben zu können.

Es kann jedoch nicht eindringlich genug davor gewarnt werden, einen Staat im Staate zu bilden und sich durch Einstellung von Konstrukteuren, Einkaufsreferenten und anderen Spezialisten in der Wertanalyse vollständig autark zu machen. Doppelarbeiten und Konkurrenz im eigenen Betrieb wären die Folge.

Auch wenn ausschließlich Kostenrechner hauptamtlich zur WA stehen, ist es besonders wichtig, daß sie guten Kontakt mit der Arbeitsvorbereitung und der Kostenrechnung halten, um bei Änderungen der Kostengrundlagen und der Fertigungsmöglichkeiten stets auf dem laufenden zu sein.

Mit einer eigenen Kostenrechnungsgruppe ist der Wertanalyse ein wichtiges Werkzeug in die Hand gegeben, um in Zusammenarbeit mit der Konstruktion, bereits im frühesten Entwicklungsstadium anzusetzen und echte Kostengestaltung zu betreiben. Es ist nämlich unrealistisch, in der Terminkette einen Zeitraum zwischen Konstruktion und Arbeitsvorbereitung freihalten zu wollen, um Wertanalyse zu betreiben. Einen solchen Zeitraum wird die Wertanalyse nie erhalten, da in der üblichen Terminnot die fertigen Konstruktionszeichnungen meist tuschefeucht in die Einrichtung gehen.

Wertanalyse-Teamleiter zu sein ist keine leichte, aber stets interessante und befriedigende Aufgabe für einen Wirtschaftsingenieur mit einigen Jahren Betriebspraxis und psychologischem Geschick. Hier eröffnet sich für die Wirtschaftsingenieure der Technischen Hochschule in Graz ein Tätigkeitsfeld, für das sie aufgrund ihrer Ausbildung fachlich in idealer Weise geeignet erscheinen.