

## Viertes Kapitel

### **Die Kostenrechnung: innerbetriebliches Informations- und Kommunikationsmittel und Basis eines nach kybernetischen Gesichtspunkten ausgerichteten Unternehmensmodell**

Einem betrieblichen Kostenrechnungssystem werden heute sowohl eine Ermittlungs- als auch eine Lenkungsfunktion zugeschrieben: Der betriebliche Leistungsprozeß ist quantitativ abzubilden und im Rahmen des unternehmerischen Zielsystems seinem Optimum zuzuführen<sup>1)</sup>. Das praktische Interesse konzentriert sich zur Erfüllung dieser Aufgaben, insbesondere der zielkonformen Prozeßsteuerung, auf die Schaffung eines funktionstüchtigen Soll-Ist-Kostenvergleiches, der das Unternehmen über die Ausreglung von Zielabweichungen zur Rückkehr zu ursprünglichen Stabilitätslagen *oder auch zur Fortbewegung auf vorgegebene Ziele* hin befähigen soll<sup>2)</sup>. Wie aufgezeigt wurde, ist das die modernen produktions- und kostentheoretischen Erkenntnisse berücksichtigende System der Grenzplankostenrechnung überdies in der Lage, komplexen betrieblichen Planungs- und Entscheidungsmodellen realitätsadäquate Informationen in Form der Kosten-Leistungs-Funktionen betrieblicher Produktionsanlagen (in ihren entscheidungsrelevanten Einsatzbereichen) zur Verfügung zu stellen.

Die Erkenntnis, daß Suboptimierung in Teilbereichen die Erreichung der übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens gefährden kann, führt zur Konstruktion umfassender Gesamtmodelle, die *simultan* die Bestimmung der optimalen unternehmerischen Aktivitäten vornehmen. Ihre rechnerische Realisierung hängt in starkem Maße von der Entwicklung der Computertechnik ab, beispielsweise von dem Einsatz der vierten EDV-Generation, und des modernen Instrumentariums des Operations Research: Dieses reicht von der Simulation über die stochastische oder gar heuristische Programmierung bis hin zum spieltheoretischen Modellansatz.

Betriebswirtschaftliche Unternehmungsmodelle operieren heute noch weitgehend mit den Unterstellungen

- eines gewissen (objektiven) Informationsstandes,
- (rational) determinierter menschlicher Verhaltensweisen,
- eindeutiger, widerspruchsfreier Zielsysteme und
- erkennbarer Umwelteinflüsse.

Diese Annahmen verhindern eine isomorphe Abbildung der Wirklichkeit, da sie nicht den realen Gegebenheiten gerecht werden. So bleibt z. B. unberücksichtigt, daß der individuelle unternehmerische *Informationsstand* einerseits entscheidend vom Moment der Unsicherheit und von stochastischen Störungsfaktoren geprägt wird, andererseits einer subjektiven Interpretation unterliegt<sup>3)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. S. 17 ff.

<sup>2)</sup> Vgl. S. 163 ff.: Systeme mit Lernstrukturen können im Sinne einer „dynamischen Stabilität“ Ziele ansteuern.

<sup>3)</sup> Vgl. P. Atteslander, Informationsflut — Informationsnot, in: Neue Zürcher Zeitung vom 20. 9. 1970; bei der Aufnahme von Informationen aus der Umwelt wählt das Individuum jene aus, die seinen bereits vorgefaßten Meinungen am ehesten entsprechen. „Wir betrachten also die Umwelt durch die Brille des Vorurteils.“

Durch Verflechtung von Entscheidung und Information wiederum „kann, je nach dem Informationsstand, ein und dasselbe Ziel zu verschiedenen Verhaltensweisen führen“ bzw. ist es umgekehrt möglich, „daß inhaltlich verschiedene Ziele ein gleiches Verhalten zeitigen“<sup>4)</sup>.

Ebenso kann festgestellt werden, daß die betriebswirtschaftlichen Modelle in der Regel mit ihrer auf Grundlage der Marginalanalyse formulierten *Zielfunktion* an der Realität des „Zielpluralismus“ vorbeigehen: Das unternehmerische Verhalten richtet sich an den verschiedensten, z. T. *nicht-monetären* Richtgrößen aus, die widersprüchlich zueinander sein können, sich teilweise aber auch gegenseitig bedingen<sup>5)</sup>. Die Diskrepanzen zwischen den interdependenten Komponenten einer Zielkombination sind nur schwerlich mit einer Maximum-Minimum-Darstellung einzufangen.

Aus dieser Erkenntnis resultiert eine u. E. revolutionäre Hinwendung von der deterministischen Planung zur kybernetischen Betrachtungsweise: *Ziel ist nicht mehr die Bestimmung eines Optimums, sondern das optimale Verhalten*, die zielkonforme Antwort auf Störungseinflüsse exogener und/oder endogener Art.

Das deterministische Modell wird zum (dynamischen) Steuerungsinstrument ausgebaut – hervorragende Bedeutung kommt dabei dem Verfahren der Simulation zu – und erhält die Aufgabe, die Unternehmenszusammenhänge transparenter zu machen und durch Variation von Einflußgrößen bestehende Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen.

Kernpunkt der kybernetischen Überlegungen ist die Auffassung des Unternehmens als System, das sich gleich dem lebenden Organismus zur Wahrung des Bestandes und Erreichung eines lebenswichtigen Wachstums an die komplizierten und vor allem varianten Umweltbedingungen *zielorientiert anpassen* muß durch entsprechende Steuerungs- und Regelungsvorgänge. Die folgenden Gedanken beschäftigen sich mit diesem Phänomen und zeigen vor allem die eminente Bedeutung eines Informationssystems und seine Funktionen im System „Unternehmen“ auf. Dabei stellt sich heraus, daß bei problemgerechter Auslegung ein Kostenrechnungssystem *das* natürliche innerbetriebliche Informations- und Kommunikationsinstrument zur weitgehenden Stützung des kybernetischen Steuer- bzw. Regelmechanismus ist.

---

<sup>4)</sup> E. Heinen, Zielanalyse als Grundlage rationaler Unternehmenspolitik, in: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, Band 11, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 14.

<sup>5)</sup> Vgl. H. Jacob, Marginalien des Herausgebers, in: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, Band 11, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 3 f.; E. Heinen, Zielanalyse als Grundlage rationaler Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 12; H. Bendix, Der Dualismus in der Zielsetzung des Industrieunternehmens, in: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, Band 11, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1970, S. 43 ff.