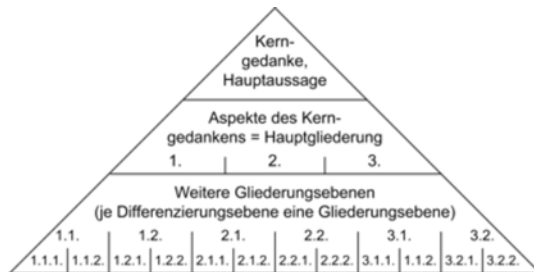


Viele Teilnehmer von Aus- und Fortbildungen müssen als Teil der Veranstaltung eine Studien-, Projekt- oder Diplomarbeit schreiben. Während hierzu schon ein [umfangreicher Ratgeber](#) im Netz zu finden ist, stellt die Aufstellung der Grobgliederung viele Teilnehmer vor erhebliche Schwierigkeiten. Die Grobgliederung ist aber von besonderer Wichtigkeit, denn daran entscheiden Prüfungsausschüsse über Annahme oder Ablehnung des Themas und Betreuer darüber, ob ein Teilnehmer die Sache grundsätzlich verstanden hat. Und wir wissen genau, niemand hat eine zweite Chance für den ersten Eindruck.

Fässern sieht man nicht an, ob darinnen guter oder schlechter Wein lagert, und auch eine gute Gliederung kann der Rahmen für eine schlechte Arbeit sein. Dennoch zeigt der Kandidat mit dem Skelett seiner Arbeit, ob er ein Thema im Prinzip durchdrungen hat. Es ist also wichtig, die Kunst der Konzeption inhaltlicher Strukturierung zu beherrschen. Wesentlich hierbei: man baut eine Gliederung nicht von oben nach unten, sondern von innen nach außen. Innen liegen die Kerngedanken, außen liegen die einzelnen Teilaspekte des Themas. Man fängt also mit den wichtigsten (und nicht den ersten) Gedanken an und "kristallisiert" dann drumherum, was man zu dem wesentlichen Thema sagen will. Diese Methode ähnelt der Methode der umgekehrten Pyramide aus dem Journalismus, zuerst das Wichtigste zu berichten und dann sukzessivere zu den weniger bedeutsamen Nachrichten zu kommen. Ein Beispiel:



Jemand soll eine Arbeit über Lageroptimierung schreiben. Der betreuende Betrieb will die Lagerkosten senken und hat das als Diplomthema vergeben. Wichtigster Aspekt der Lageroptimierung ist aber die Lagerkostenrechnung. Hauptthemen sind also die kalkulatorischen Lagerzinsen, denn die meisten Lagerverwalter und sonst Verantwortlichen wissen und/oder verstehen nicht, daß Lohnkosten, Energie und Versicherung eben nur kleine Teile der Lagerkosten sind - und auch in bar bezahlte Lagerbedarfsobjekte [Zinskosten](#) verursachen (aber keine Zinsaufwendungen). Wesentlicher Kern der Arbeit ist also die Kostendefinition, die vor dem Leser ausgebreitet werden muß. Sie bildet den Hauptgedanken und muß sich wie ein roter Faden durch die ganze Arbeit ziehen, denn Kosten von Zahlungen und Aufwendungen zu unterscheiden (und damit entscheidungsrelevant zu machen) ist *der* fundamentale Gedanke der ganzen Arbeit.

Die einschlägigen Methoden der Lageroptimierung basieren alle auf die eine oder andere Art auf den Lagerkostenverläufen in Abhängigkeit von der Einkaufsmenge M , also $K = f(M)$. Also müssen auf der zweiten Argumentationsebene die Lagerkostenverläufe grundlegend dargestellt werden. Bei sehr kapitalintensiven Bedarfsobjekten sind die Zinskosten aber prinzipiell zu hoch, so daß man auf Just in Time oder Bedarfsbeschaffung mit möglichst kurzzeitiger Lagerung ausweicht (Beschaffungsmenge immer $M = 1$). In die Hauptgliederung gehören also, aufbauend auf dem Grundgedanken der kalkulatorischen Zinsen und aus diesem abgeleitet, die Lagerkostenverläufe und die lagerstrategischen Grundkonzepte.

Auf diesen beiden Hauptgedanken bauen wir weitere Aspekte der Arbeit auf: lagerstrategische Konzepte sind qualitativ, langfristig und überlebensorientiert. Verschiedene Portfoliostrategien können also vorgeführt werden. Die ABC-Analyse kann zur Abgrenzung verwendet werden und verdient einen Eintrag in der Grobgliederung. Die Methoden der Kostenoptimierung bei den C-Artikeln sind beispielsweise die Verfahren nach Andler, nach Groff und der WWA. Für jede dieser Methoden kann ein Eintrag gemacht werden.

Je nach geforderter oder erlaubter Seitenzahl kann man jetzt weiter ins Detail gehen. So wären die Verbrauchsfolgeverfahren eine Erkenntnisgrundlage für Lagerkosten und Entnahmeverhalten. Nur die Durchschnittsbewertung, LIFO (R 6.9 Abs.- 1 EStR) und FIFO (IAS 2.25) sind noch von praktischer Relevanz, HIFO und LOFO kann man vergessen. Zu den strategischen Kapiteln kann man sich über Outsourcing, Lieferantenintegration, SCM und Verlagerung auslassen - an Material mangelt es nicht.

Hauptnutzen dieser Vorgehensweise ist, daß die Gliederung nur relevante Elemente und keine "Füllsel" enthält. Überflüssige unterbleiben. Der Gutachter kriegt nicht das Gefühl, daß jemand alles schreibt, was er zu einem Thema weiß ("geistiges Erbrechen"), aber darin keine Ordnung schaffen kann. Teile stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern bilden eine logische Baumstruktur, die sich in der Kapitelnumerierung abbildet. Die Arbeit ist damit auch später für den Leser leichter nutzbar, weil er die Gliederung wie einen Suchbaum verwenden kann.

Übrigens nehmen wir nichts hiererst, auch keine Kapitelgliederungen. *Natürlich* sind spätere Änderungen nicht nur erlaubt, sondern zu erwarten: bei den Recherchen und der Materialsammlung, die dem eigentlichen Verfassen der Arbeit vorausgehen müssen, fallen den Bearbeitern immer noch viele weitere Aspekte ein, die oft auch neue Unterkapitel erfordern. Wichtig halt nur, daß diese im Rahmen bleiben, aber der ist ja durch die Grobgliederung abgesteckt.