

# Strategie

## dem Zufall überlassen?

*Activity Based Costing (ABC) ist eine bewährte Alternative zur traditionellen Kostenrechnung. ABC stellt eine wichtige Grundlage für strategische Entscheidungen in einem Unternehmen dar.*

*von Patric Imark, Solution Consultant und Rolf Schmassmann, Manager Financial Solutions*

Hand aufs Herz: Wenn Sie fünf Personen in Ihrem Unternehmen fragen würden, welches Ihre drei rentabelsten Produkte bzw. Dienstleistungen sind, wie viele verschiedene Antworten würden Sie erhalten? Drei, vier, fünf oder sogar sechs (vielleicht hat sich ja jemand nach der ersten Antwort noch eines Besseren besonnen)? Nicht viel anders sieht es wohl aus, wenn Sie dieselbe Frage nach Kunden (-gruppen) oder Kanälen stellen. Wenn dem so ist, wie können Sie dann die richtigen Antworten auf strategische Fragen geben, wie: „Welche Produkte wollen wir stärker mit Marketingmitteln unterstützen?“ oder „Auf welche Kundengruppen sollen sich unsere Verkäufer konzentrieren?“

Das traditionelle Kostenrechnungssystem führt zu diesbezüglich fehlerhaften Angaben, weshalb sich viele Leute für die Beantwortung solcher Fragen eigene Excel Sheets oder andere Auswertungen zusammenstellen – die dann natürlich jeglicher Objektivität und Vergleichbarkeit entbehren.

### Mängel bei traditioneller Kostenrechnung

Die Mängel traditioneller Kostenrechnungssysteme sind zusammengefasst die Folgenden:

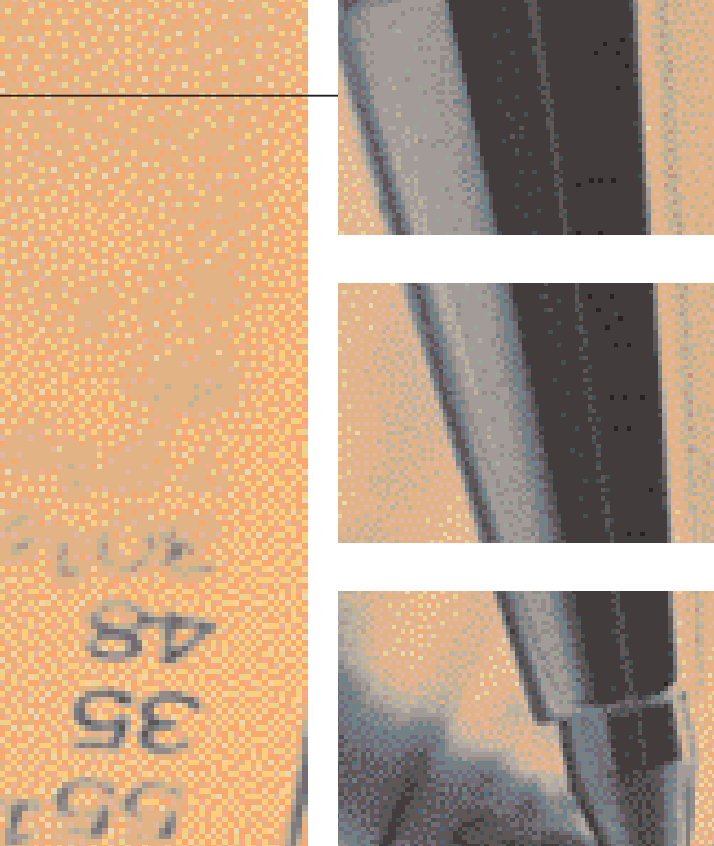
- ▶ Der grösste Kostenblock, dem sich ein Manager gegenüber sieht, sind meist die Personalkosten. Diese werden im traditionellen Accounting aber nur hoch aggregiert dargestellt, schlimmstenfalls in einer Position „Personalkosten“ pro Abteilung (bzw. Kostenstelle) zusammengefasst.
- ▶ Die traditionelle Kostenrechnung ist nach Abteilungen organisiert. In Unternehmen laufen typischerweise aber Prozesse ab, welche über Abteilungsgrenzen hinaus gehen, z.B. durchläuft ein Geschäftskunde der Industrie vom Erstkontakt über die Offertstellung bis zur Auslieferung und zum After-Sales-Service verschiedenste Abteilungen. Die Kosten, die während dieses Prozesses anfallen, können mit der beste-

henden Kostenrechnung nicht zugeordnet werden.

- ▶ Das heutige System hilft den Entscheidungsträgern nicht, Massnahmen gegen eine unbefriedigende Situation zu ergreifen, sie macht lediglich pauschale Aussagen, wie: „Du hast dein Budget nicht eingehalten, du hast versagt.“ Und dies, obwohl an der Objektivität der meisten Budgets berechnete Zweifel bestehen.
- ▶ Die Schlüsselung von Gemeinkosten ist üblicherweise zu generell und mit hohen Verlusten in Form von „Verteilungskämpfen“ zwischen Abteilungen verbunden.

### Lösungsansatz

Wie können diese Mängel nun überwunden werden? Die Antwort liegt in einer bewährten Alternative zur traditionellen Kostenrechnung, dem Activity Based Costing (ABC). Grundprinzip ist dabei, dass Produkte, Kunden oder andere interessierende



**Verlagsanschrift und Vertrieb:**  
H&T Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Preysingstrasse 48, D-81667 München  
Tel. 0049/(0)89/444 787-0, FAX 0049/(0)89/444 787-10  
Internet: www.verlags.de  
eMail: info@verlags.de

**Geschäftsführer:**  
Heiko Heinemann, Uwe Hoch  
Tel. 0049/(0)89/444 787-0, FAX 0049/(0)89/444 787-10

**Leitender Redakteur:**  
Florian Hahn  
(verantwortlich für den redaktionellen Inhalt,  
Anschrift siehe Verlag)  
Tel. 0049/(0)89/444 787-27, FAX 0049/(0)89/444 787-10  
eMail: fh@verlags.de

**Redaktionelle Mitarbeit:**  
Dr. jur. Bruno Baeriswyl, Patrick Barnert, Yves Brennwald, Rolf Busch, Gabriele Dobenecker, Michael Grüebler, Dr. Ingo Hary, Daniel Heck, Patric Imark, Peter Jeanmaire, Marijana Kässer, Martin Koch, Hans-Rainer Pauli, Jens Rabe, Peter Schäfer, Ralf Schirmaier, Rolf Schmassmann, Robert Schürch, André Stubenvoll, Carol van Willigen, Wolfram Wagner, Olivier Zaech

**Art Director:**  
Marco Ebert

**Layout:**  
Typoglyph  
Alexa Reinhardt  
Tel. 0049/(0)89/45 80 87-0, FAX 0049/(0)89/45 80 87-20  
ISDN: 0049/(0)89/93 94 01 47  
Internet: www.typo-online.de  
eMail: info@typo-online.de

**Objektleitung:**  
Jean-Pierre Peyre  
(verantwortlich für den Inhalt der Anzeigen)  
Blumenstrasse 3, D-79312 Emmendingen  
Tel. 0049/(0)7641/52050, FAX 0049/(0)7641/573097  
eMail: jp@verlags.de

**Sonderdrucke aus redaktionellen Artikeln:**  
Patti Heiland  
Tel. 0049/(0)89/444 787-46, FAX 0049/(0)89/444 787-10  
eMail: phe@verlags.de

**Aboservice/Leserservice:**  
Patti Heiland, Florian Hahn  
Tel. 0049/(0)89/444 787-46, FAX 0049/(0)89/444 787-10  
eMail: abo@verlags.de

**Druck:**  
Gotha Druck, Gutenbergstrasse 3, 99869 Wechmar  
Kioskvertrieb: MZV München

**Bezugspreis:**  
Kiosk: sfr 4,80  
Jahresabonnement (derzeit 6 Ausgaben)  
sfr 28,- (inkl. Versandkosten)

Es gilt die Anzeigenpreisliste V vom 01.05.2002  
Eine Haftung für die Richtigkeit der Veröffentlichung kann trotz Prüfung durch die Redaktion und vom Herausgeber nicht übernommen werden. Bei den im Verlag zur Veröffentlichung übergebenen Artikeln, insbesondere bei Produktbeschreibungen, stellt der Verfasser bzw. der Hersteller des Produktes sicher, dass keine Copyrightverletzungen vorliegen. Honorierte Artikel gehen in das Verfügungsrecht des Verlages über. Mit Übergabe der Manuskripte und Abbildungen an den Verlag erteilt der Verfasser dem Verlag das Exklusivrecht zur Veröffentlichung. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

**Im H&T Verlag erscheinen folgende Publikationen:**  
Groupware Magazin Deutschland, Groupware Magazin Schweiz, eCompany Magazin, eManager Magazin, Exchange Magazin, DOQ Magazin, SQL Server Magazin, eBanker Magazin, IT-Consultant

**Der H&T Verlag im Internet:**  
www.verlags.de, www.groupware-online.de, www.e-Business.de,  
www.doq.de, www.eBanker.de, www.sql-news.de, www.asp-magazin.de,  
www.IT-Consultant.de

Kostenobjekte Aktivitäten auslösen, welche wiederum Ressourcen verbrauchen.

Die folgenden Schritte müssen beim Aufbau eines ABC-Systems durchlaufen werden:

1. Identifizierung einzelner Aktivitäten, die von einer Abteilung ausgeführt werden
2. Spezifizierung der Ressourcen, welche durch jede dieser Aktivitäten verbraucht werden
3. Entwicklung der quantitativen Beziehungen zwischen Ressourcen und Aktivitäten einerseits sowie zwischen Aktivitäten und Kostenobjekten andererseits
4. Berechnung der Kosten für die einzelnen Aktivitäten
5. Berechnung der Kosten für die Kostenobjekte mithilfe der unter 3. und 4. entwickelten Grundlagen

## Kombinierte Stärke

Mit der Übernahme von ABC Technologies kann SAS eine komplette Unterstützung für den Einsatz von Activity Based Costing bieten. Die Modellierungsfunktionen der OROS-Produkt-Suite erlauben es, in Verbindung mit den traditionellen SAS Fähigkeiten im Data-Warehouse-Bereich, umfassende ABC-Systeme aufzubauen, welche die entsprechenden Informationen auf regelmässiger Basis und in konsistenter Qualität zur Verfügung stellen können. Damit wird sichergestellt, dass die Antwort auf die eingangs gestellte Frage beim nächsten Mal eindeutig ausfällt und die Unternehmens-Strategie damit auf einem soliden Fundament ruht. ■