

Studienarbeit

# Gemeinkostenmanagement

Gegenstand, Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Activity Based Costing und der Prozesskostenrechnung nach

Horváth

von

Jochen Ade

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 95820 098 2

# Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.1.3, Aufbau des ABC:

Im Anschluss an die Erörterung von Gegenstand und Zielsetzungen des Activity Based Costing wird im nun folgenden Abschnitt der schematische Aufbau des Systems genauer erläutert. Die Autoren Cooper und Kaplan beschreiben den Aufbau ihres Ansatzes in zwei Stufen mit insgesamt vier, aufeinander aufbauenden Schritten (siehe Abb.2). Wie die genauere Untersuchung des ABC im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch verdeutlicht wird, ist dieser zweistufige Aufbau verbunden mit der Verwendung zweier unterschiedlicher Kostentreiber zentrales Merkmal der amerikanischen Prozesskostenrechnung.

1. Schritt: Entwicklung eines Aktivitätenkatalogs:

Soll in einem Unternehmen ein auf Prozessen basierendes Kostenrechnungssystem eingeführt werden, müssen hierzu zunächst die von den vorhandenen Ressourcen (z.B. Abteilung Einkauf) durchgeführten Aktivitäten (Teilprozesse) ermittelt werden. Aktivitäten sind 'sachlich verbundene Tätigkeiten', wie beispielsweise Produktionsplanung, Materialbeschaffung, Qualitätskontrollen oder die Reaktion auf Kundenwünsche.

In Anschluss an ihre Ermittlung werden die Teilprozesse zu einem Aktivitätenkatalog aggregiert, 'der alle wichtigen, in einer Produktionseinrichtung durchgeführten Aktivitäten enthält und definiert'.

Die Festlegung des Aktivitätenkatalogs kann entweder mittels Standardlösungen der Unternehmensberatungsgesellschaften oder in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern erfolgen. Zwar nimmt letzteres in der Regel mehr Zeit und Kapital in Anspruch, jedoch kann auf diese Weise sichergestellt werden, dass 'das gesamte Unternehmen an der Erarbeitung des prozessorientierten Modells teilnehmen und darauf vertrauen kann, dass die Zusammenhänge des Unternehmens realistisch wiedergegeben' werden, so Cooper und Kaplan. Um die Vorteile beider Möglichkeiten verbinden zu können, bietet sich in der Praxis hier eine Kombination aus Einbindung der Mitarbeiter einerseits, und professioneller Beratung andererseits, an.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Wirtschaftlichkeit dürfen bei der Entwicklung des Aktivitätenkatalogs jedoch nicht sämtliche Einzelaufgaben berücksichtigt werden, daher existiert in der Praxis eine Faustregel, wonach beispielsweise Tätigkeiten, welche 'weniger als fünf Prozent der Zeit eines Mitarbeiters oder der Kapazität einer Ressource in Anspruch nehmen' vernachlässigt werden können.

Häufig sind Aktivitätenkataloge mit zehn bis dreißig Einträgen relativ kurz, es kann daraus allerdings keine allgemeingültige Regel abgeleitet werden, da stets die Komplexität der Unternehmensstruktur sowie die Informationsbedürfnisse der betrieblichen Entscheidungsträger berücksichtigt werden müssen.

2. Schritt: Ermittlung der Kosten für die einzelnen Aktivitäten:

Nachdem im ersten Schritt die zur betrieblichen Leistungserstellung erforderlichen Aktivitäten ermittelt, und zu einem Aktivitätenkatalog zusammengefasst wurden, kommt anschließend zur Bestimmung der Kosten jener Teilprozesse.

Da zur Durchführung sämtlicher Aktivitäten kostenverursachende Ressourcen notwendig sind, und diese meist mehrere Teilaufgaben wahrnehmen, bedient sich das ABC zur Ermittlung der Kosten einzelner Aktivitäten sog. Ressourcenkostentreibern (engl. Resource Driver). In der Literatur werden diese Kostentreiber als 'Faktoren, die die Inanspruchnahme der entsprechenden Leistung bestimmen' definiert. Sie sind damit 'Bezugsgrößen zur Quantifizierung der Prozesse' und in der Regel Mengengrößen (z.B. Anzahl der Bestellvorgänge im Bereich Einkauf). Mit Hilfe der Kostentreiber werden die, in der Finanz- und Betriebsbuchhaltung erfassten, Kosten auf die, von den jeweiligen Ressourcen durchgeführten, Aktivitäten und Prozesse verrechnet.

Cooper und Kaplan betrachten eine Ressource als 'eine eigene, homogene Gruppe bestehender Kosten, die eine ähnliche Funktion erfüllen' bzw. 'im Falle von Mitarbeitern, ein ähnliches Aufgabenprofil aufweisen'. Durch den Einsatz von Ressourcenkostentreibern zur Ermittlung der Kosten einzelner Aktivitäten, wird für das Management eines Unternehmens ersichtlich, in welcher Höhe einzelne Teilaktivitäten die jeweiligen Ressourcenkosten beeinflussen.

Bei der Ermittlung der Kosten einzelner Aktivitäten sollte jedoch stets die Wirtschaftlichkeit im Auge behalten werden. Zwar sollen die Ressourcenkosten möglichst verursachungsgerecht auf die, für sie ursächlichen Aktivitäten geschlüsselt werden, in der Praxis aber 'kommt es darauf an, annähernd richtig zu liegen, statt wie praktisch alle traditionellen Systeme der Herstellungskostenrechnung auf präzise Weise falsche Werte zu ermitteln, so die Autoren des ABC. Gemeint ist hier das Streben vieler Kostenrechnungssysteme nach größtmöglicher Genauigkeit, welche aber aufgrund oftmals recht 'willkürlicher' Kostenschlüssel in der Regel nicht erreicht wird.