

## **Activity-Based Costing und Management**

### **Wahrnehmung, Wissen und Handeln Meinungsbildner und Entscheidungsträger in der deutschen Industrie**

#### **1. Abstrakt**

Der Artikel beschreibt die Ergebnisse einer im Sommer 2001 / Frühjahr 2002 durchgeführten Befragung von Managern in Deutschland zu den Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen der Methodiken des Activity-Based Costing (Prozesskostenrechnung).

Die Ergebnisse dokumentieren, dass eine Anwendung der Methodiken als Kostenrechnungssystem und damit eine Substitution traditioneller Kostenrechnungssysteme aus Sicht der Manager nur einen geringen Nutzen für das jeweilige Unternehmen bringt.

Der überwiegende Anteil der Befragten sieht jedoch einen messbaren Nutzen für sein Unternehmen durch den Einsatz der Methodiken zur Identifizierung von nicht-wertschöpfenden und ineffizienten Geschäftsprozessen und in der Anwendung zur Beantwortung ergebnisrelevanter taktischer und strategischer Fragestellungen. Die diesbezüglich am häufigsten genannte Anwendung ist die Produktkostenkalkulation unter Berücksichtigung einer verursachungsgerechten Allokation der fixen und indirekten Kosten und damit Schaffung der Voraussetzungen für eine aussagekräftige Artikel- und Kundenergebnisrechnung und die Formulierung selektiver Preisdifferenzierungsstrategien.

#### **2. Einleitung**

Im Sommer 2001 / Frühjahr 2002 wurde von der Managementberatung CORPORATE ADVISORS gemeinsam mit dem Henley Management College in Großbritannien eine fragebogengestützte Befragung von Entscheidungsträgern in der deutschen Industrie durchgeführt. Durch die Studie sollten mehrere Fragestellungen beantwortet werden:

1. In welchem Umfang sind Entscheidungsträger in der deutschen Industrie vertraut mit den konzeptionellen Unzulänglichkeiten traditioneller Kostenrechnungssysteme und den daraus resultierenden Risiken für Ihr Unternehmen bei taktischen und strategischen Entscheidungen?

2. In welchem Maße sind die Entscheidungsträger vertraut mit den Methodiken und Anwendungsbereichen des Activity-Based Costing<sup>1</sup>?
3. Wie schätzen Entscheidungsträger die Verbesserungspotentiale ein, die durch die Anwendung der Methodiken des Activity-Based Costing erzielt werden können?
4. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um die Methodiken des Activity-Based Costing ergebnisorientiert in einem Unternehmen nutzen zu können?

Obwohl die Ergebnisse der Studie keinen repräsentativen Charakter besitzen, bieten die Ergebnisse für verantwortliche Führungskräfte, insbesondere auch in der mittelständischen Industrie, interessante Ansatzpunkte zu Überlegungen, ob und in welcher Art und Weise die Methodiken des Activity-Based Costing eingesetzt werden können, um durch eine intelligente und innovative Anwendung der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit letztlich auch der Rentabilität der eigenen Unternehmung erzielen zu können.

### **3. Studie**

In den nachfolgenden Abschnitten wird die Methodik der durchgeführten Studie erläutert. Außerdem werden deren Inhalte und der Teilnehmerkreis der Studie vorgestellt.

#### **3.1. Methodik**

Die Studie wurde mittels eines strukturierten Fragebogens durchgeführt, der an ausgewählte Personen in Leitungsfunktionen verteilt wurde. Die Auswahl der an der Studie teilnehmenden Personen erfolgte nicht unter repräsentativen Gesichtspunkten, so dass eine statistische Absicherung der gemachten Aussagen nicht vorliegt.

Die Studie wird von CORPORATE ADVISORS auch nach der offiziellen Beendigung des Projektes mit dem Henley Management College fortgeführt, um eine größere und damit auch repräsentative Datenbasis zu erlangen und zugleich auch die bereits vorliegenden Ergebnisse zu verifizieren.

#### **3.2. Inhalte**

Der zur Befragung verwendete Fragebogen umfasste nachfolgende Themenkomplexe. Durch die Fragen sollten zum einen eine Beurteilung der Qualität vorhandener Kostenrechnungsmethodiken und Kostenrechnungssysteme vorgenommen werden und zum anderen eine Einschätzung der Zweckmäßigkeit der Anwendung der Methodiken des Activity-Based Costing.

1. Klassifizierung der an der Befragung teilnehmenden Personen und der von Ihnen repräsentierten Unternehmungen.
2. Beurteilung der Methodiken und eingesetzten Werkzeuge traditioneller Kostenrechnungssysteme, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren, die durch den Einsatz alternativer Methodiken erschlossen werden können.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Prozesskostenrechnung wird als Synonym für die Bezeichnung Activity-Based Costing verwendet, da die existierenden konzeptionellen Unterschiede der beiden Methodiken nur unbedeutende Auswirkungen auf die praktische Anwendung nehmen und in erster Linie akademischer Natur sind.

3. Ermittlung der generellen Einstellung, Wahrnehmung und Kenntnisse der Befragten zu den Methodiken der Prozesskostenrechnung sowie die Identifizierung und Bewertung von generellen und spezifischen Einsatzmöglichkeiten.
4. Einschätzung der Befragten über die Nutzung von EDV Systemen zur Anwendung der Prozesskostenrechnung und der Notwendigkeit einer Integration mit vorhandenen, traditionellen Kostenrechnungssystemen.
5. Einschätzung der Befragten über die Verfügbarkeit des erforderlichen Know-how und der erforderlichen Ressourcen, um die Methodiken der Prozesskostenrechnung und die darauf basierenden Anwendungen im Unternehmen konzeptionell zu verankern und die für das Unternehmen relevanten Applikationen zu implementieren.

Um eine Entscheidung über den Einsatz einer alternativen, innovativen Methodik herbeiführen zu können, ist es erforderlich, dass den Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern der betriebswirtschaftliche Nutzen bekannt ist. Darüber hinaus sind notwendige Voraussetzungen, zum Beispiel in der personellen und informationstechnischen Ausstattung, zu erfüllen, um die theoretischen Potentiale in der Praxis auch realisieren zu können.

### 3.3. Teilnehmer

Alle in der Studie angesprochenen Personen gehören in Ihren Unternehmungen zum Kreis der Meinungsbildner und Entscheidungsträger. Diese Zielgruppe wurde bewusst ausgewählt, da letztlich nur auf dieser Ebene Veränderungsprozesse angestoßen werden. Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Struktur der Teilnehmer nach Ihrer Zugehörigkeit zu einer Branche, der Unternehmensgröße und der Funktion / hierarchischen Stellung in Ihrem Unternehmen.

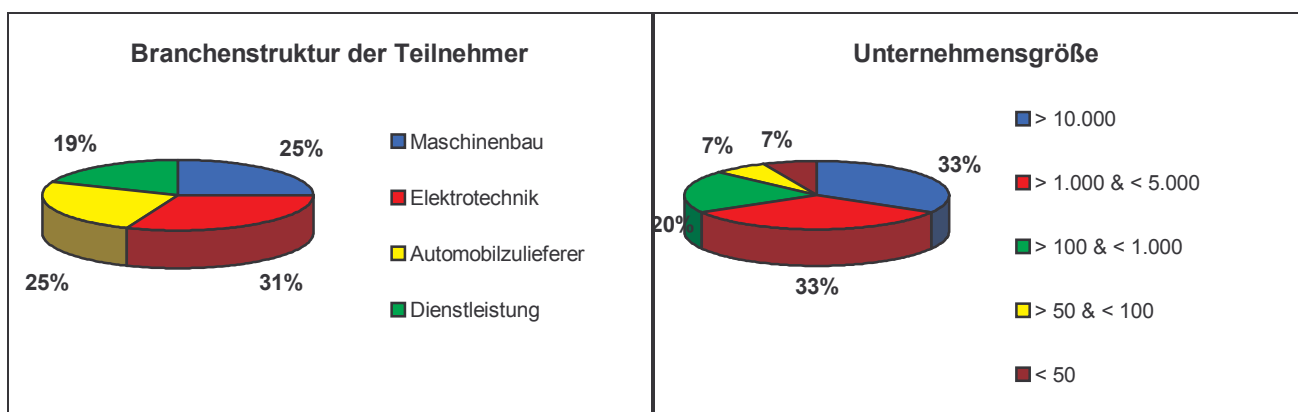


Abbildung 1: Branchenstruktur

Abbildung 2: Unternehmensgröße

In der Studie sind relativ gleichgewichtet vertreten Meinungsbildner und Entscheidungsträger der Branchen (vgl. Abbildung 1) Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Automobilzulieferindustrie und Dienstleistungen, wobei der Sektor Dienstleistungen in erster Linie repräsentiert wird durch Logistikfirmen. Die Auswahl dieser Branchen<sup>2</sup> erfolgte aufgrund des hohen Anteils der fixen und indirekten Kosten an den Gesamtkosten, die selbst in den produzierenden Branchen des

<sup>2</sup> Die ausgewählten Branchen sind darüber hinaus Zielbranchen von CORPORATE ADVISORS, so dass umfangreiche Kenntnisse und Kontakte existieren, um eine Beurteilung der Befragungsergebnisse vornehmen zu können.

Maschinen- und Anlagenbaus oder der Zulieferindustrie für die Automobilindustrie im Schnitt zwischen 40% und 60% liegen. Noch weit aus höher ist aufgrund des geringen Automatisierungsgrades und der hohen Personalintensität der Anteil der fixen und indirekten Kosten in vielen Unternehmen der Dienstleistungsbranche.

Die befragten Personen waren in ca. 2/3 der Fälle beschäftigt in großen, mittelständischen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten. In etwa jeder Fünfte der Befragten repräsentierte das Segment der mittelständischen Unternehmen mit 100 bis 1.000 Beschäftigten, und jeder Siebte ein Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (vgl. Abbildung 2).

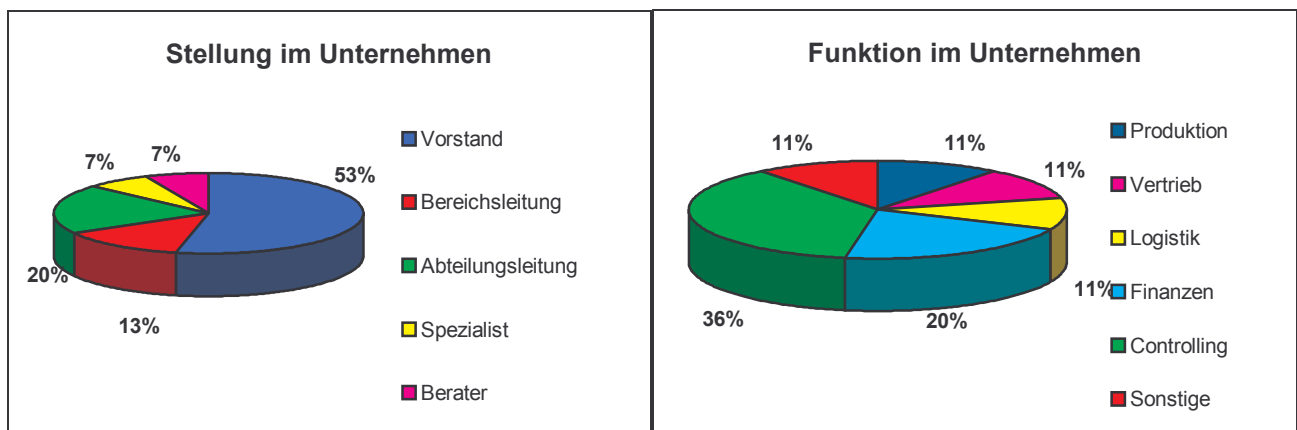


Abbildung 3: Stellung im Unternehmen

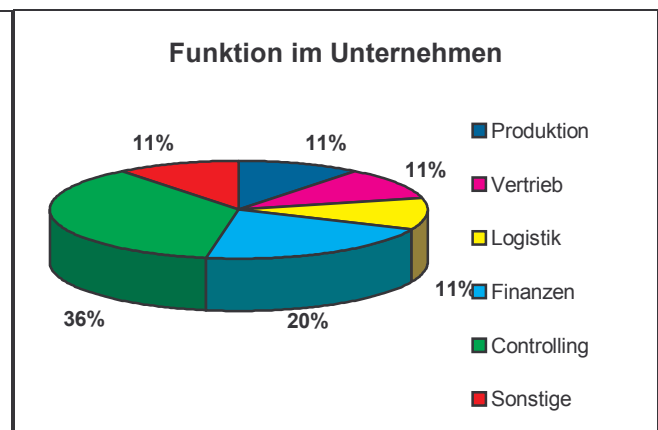


Abbildung 4: Funktion im Unternehmen

In etwa 2/3 der Personen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt an CORPORATE ADVISORS zurück geschickt haben, sind entweder im Vorstand bzw. der Geschäftsführung eines Unternehmens oder auf der Ebene der Bereichsleitung angesiedelt (vgl. Abbildung 3). Bei dem verbleibenden Drittel handelt es sich um Personen, die aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen stärker mit den fachlichen Details und weniger mit den strategischen Fragestellungen konfrontiert sind. Diese Personengruppe beurteilt demzufolge die Notwendigkeit und den Nutzen sowie die praktischen Einsatzmöglichkeiten unter sehr viel pragmatischeren Gesichtspunkten als dies in vielen Fällen auf der ersten und zweiten Führungsebene in einem Unternehmen geschieht.

Betrachtet man die Funktion der Befragten in Ihren Unternehmen (vgl. Abbildung 4), so wird erkennbar, dass mehr als die Hälfte der befragten Personen in den Bereichen Finanzen und Controlling tätig ist. Dieser Funktionsschwerpunkt ist nicht überraschend, obwohl bei der Auswahl der an der Befragung teilnehmenden Personen dieser Schwerpunkt nicht gewählt wurde. Es zeigte sich jedoch, dass in einigen Fällen die direkt angesprochene Person den Fragebogen an den Verantwortlichen für das Ressort Finanzen / Controlling weiterleitete. Dieses Verhalten dokumentiert, dass auch auf der Ebene der Unternehmensführung das Thema Activity-Based Costing / Prozesskostenrechnung in erster Linie als ein Thema der Kostenrechnung und fälschlicherweise nicht immer als ein Managementthema betrachtet wird.

## 4. Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel beschreibt die Ergebnisse zu den in Abschnitt 3.2 formulierten Themenkomplexen.

#### 4.1. Traditionelle Kostenrechnungssysteme

Die traditionellen, in der Industrie überwiegend im Einsatz befindlichen Kostenrechnungssysteme sind gekennzeichnet durch die Nutzung unterschiedlicher Kostenrechnungsverfahren (vgl. Abbildung 5), um den jeweiligen Anforderungen der Branche oder der Unternehmung gerecht zu werden. Wie in anderen Studien festgestellt, ist das Vollkostenverfahren das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Kostenrechnungsverfahren. Dies entspricht einem konservativen Ansatz bei der Ermittlung der relevanten Kosten durch das Unternehmen, um letztlich sicher zu stellen, dass ein positives Unternehmensergebnis ausgewiesen werden kann.

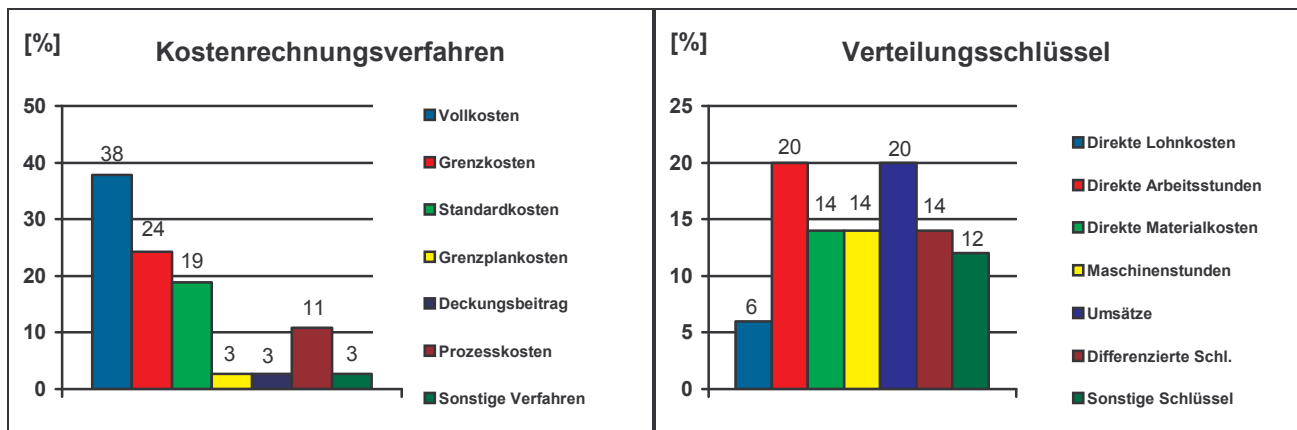


Abbildung 5: Kostenrechnungsverfahren

Abbildung 6: Verteilungsschlüssel

Eine hohe Verbreitung finden darüber hinaus die Verfahren zur Ermittlung der Grenzkosten und die Anwendung von Standardkosten. Andere, teilweise anspruchsvollere Verfahren wie beispielsweise die Grenzplankostenrechnung, die Prozesskostenrechnung oder mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnungen sind in deutlich geringerem Maße verbreitet.

Die Verteilung der fixen und indirekten Kosten auf die Kostenträger (vgl. Abbildung 6) erfolgt über eine Vielzahl von Verteilungsschlüssel, wobei die direkten Arbeitsstunden und die Umsätze als Verteilungsschlüssel am Häufigsten genannt wurden. Die Vielzahl der eingesetzten Verteilungsschlüssel lässt auf ein vorhandenes Bewusstsein schließen, die fixen und indirekten Kosten möglichst verursachungsgerecht zu verteilen. Allerdings, in vielen Fällen, mit einer unzulänglichen Vorgehensweise.

In der Umfrage bestätigt wurde ebenfalls, dass nahezu alle Unternehmungen der untersuchten Branchen eine Aufteilung in fixe und variable Kosten vornehmen (vgl. Abbildung 7), um somit beispielsweise die Voraussetzung für eine Grenzkostenbetrachtung zu schaffen.

Die Anzahl der Kostenstellen (vgl. Abbildung 8) lag bei 53% der untersuchten Unternehmungen über 100 und jedes fünfte Unternehmen verwendete sogar mehr als 500 Kostenstellen. Damit sind die Voraussetzungen in den allermeisten Unternehmungen gegeben, um routinemäßige Soll-/Ist-Vergleiche auf Kostenstellenebene durchzuführen. Eine Aussage über die kostenverursachenden Aktivitäten kann auf dieser Grundlage zwar nicht gemacht werden. Andererseits existiert jedoch eine eindeutige Zuordnung der Kosten zu einer Kostenstelle und damit zu einem Verantwortungsbereich. Einer der Gründe eine Vielzahl von Kostenstellen festzulegen, ist möglicherweise, dass über die engmaschige Struktur der Kostenstellenplanung eine indirekte Zuordnung der Kosten zu bestimmten Aktivitäten und Prozessschritten erreicht werden soll.

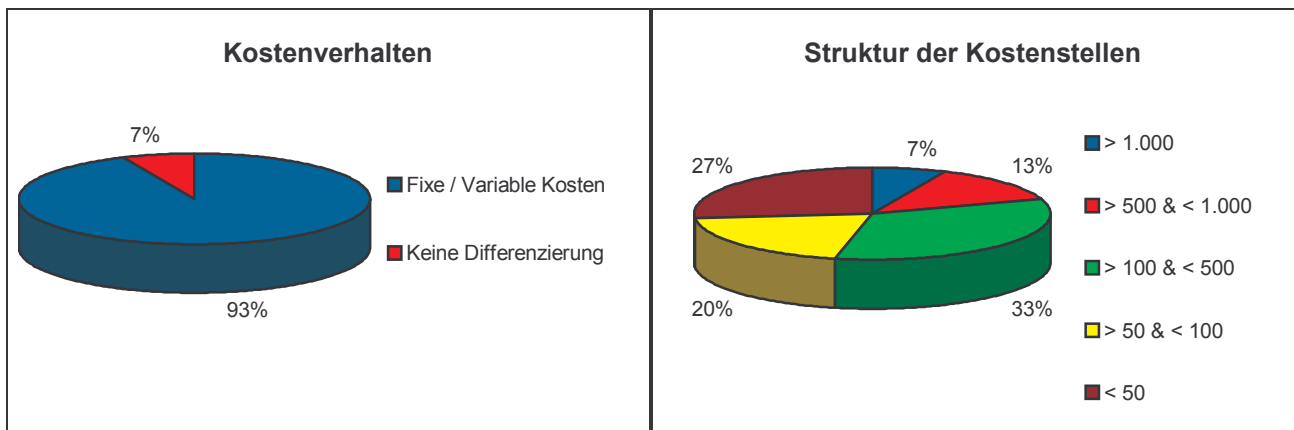


Abbildung 7: Kostenverhalten

Abbildung 8: Kostenstellen

#### 4.2. Prozesskostenrechnung

Die überwiegende Mehrheit der Befragten mit mehr als 80% bewertet die Methodiken prinzipiell positiv (vgl. Abbildung 9). Fast 50% der befragten Personen verbinden mit dem Einsatz der Methodiken des Activity-Based Costing eine allgemeine Steigerung der Effizienz der Unternehmensführung auf der Grundlage entscheidungsrelevanter Informationen. Ein Drittel der Befragten sieht den Nutzen durch die gezielte Anwendung der Methodiken bei der Beantwortung konkreter taktischer oder strategischer Fragestellungen und weniger als ein Fünftel sehen durch den Einsatz der Methodiken kein Verbesserungspotential.

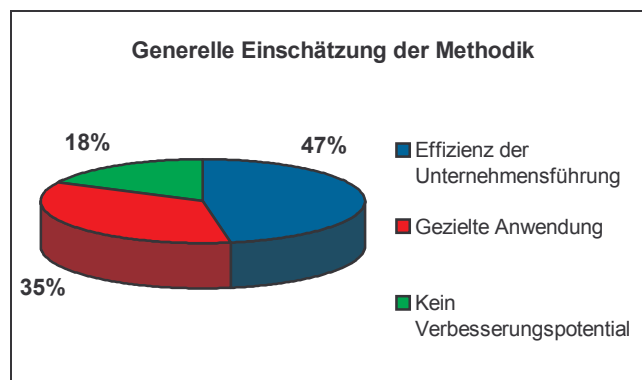


Abbildung 9: Generelle Einschätzung

Eine Aussage für die Beweggründe dem Einsatz der Methodiken kein Verbesserungspotential zuzuordnen, kann aus den Ergebnissen der Untersuchung nicht abgeleitet werden. Denkbare Ursachen hierfür könnten jedoch sein ein fehlendes Wissen über die Methodiken und die darauf basierenden Anwendungsmöglichkeiten oder die individuelle, negative Erfahrung eines Befragten mit den Methodiken, zum Beispiel im eigenen Unternehmen.

Ein etwas überraschendes Bild zeigte sich im Hinblick auf die Informationsquellen und die bereits mit den Methodiken des Activity-Based Costing gemachten Erfahrungen. 46% der Befragten beantworteten die Fragen nach Ihrer Wissensquelle zur Beurteilung der Methodiken (vgl. Abbildung 10) mit der praktischen Anwendung der Methodiken entweder beim Entwurf, der Implementierung oder der Anwendung eines Prozesskostenmodells. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die befragte Personengruppe nicht repräsentativ für die Gruppe der Meinungsbildner und

Entscheidungsträger in den untersuchten Branchen ist, da kaum davon ausgegangen werden kann, dass nahezu 50% der Zielgruppe über ein solch detailliertes Wissen verfügen.

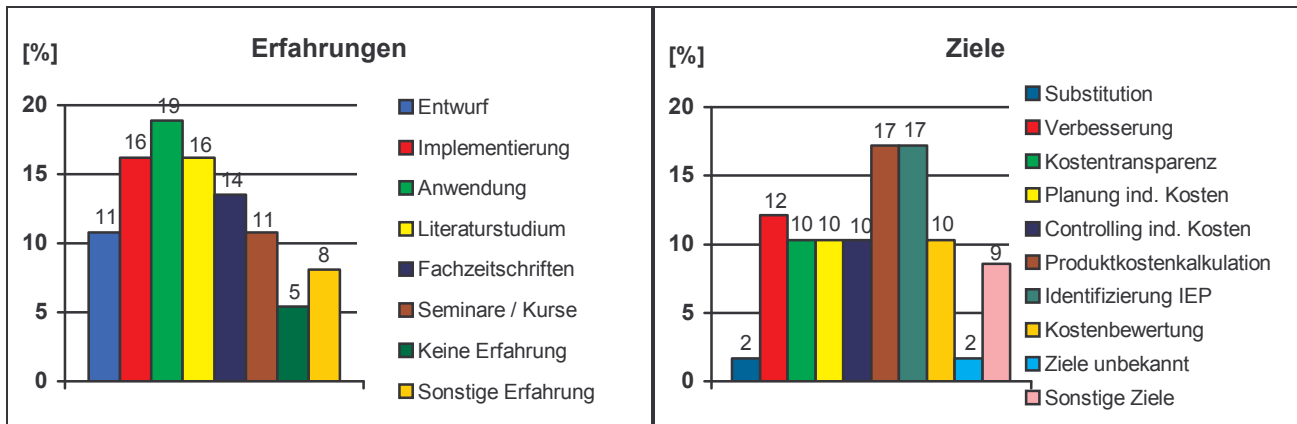


Abbildung 10: Wissensquellen

Abbildung 11: Ziele der Prozesskostenrechnung

Die am häufigsten genannten Ziele (vgl. Abbildung 11) des Activity-Based Costing sind die Produktkostenkalkulation unter Berücksichtigung einer verursachungsgerechten Allokation der fixen und indirekten Kosten und die Identifizierung ineffizienter bzw. nicht-wertschöpfender Geschäftsprozesse. Übereinstimmung bei der Befragung herrschte dahingehend, dass die Substitution traditioneller Kostenrechnungssysteme kein Ziel der Methodik ist, allerdings sieht man sehr wohl Verbesserungspotentiale der Kostenrechnungssysteme durch den Einsatz des Activity-Based Costing.

In Abbildung 12 und Abbildung 13 dargestellt sind die aus Sicht der Befragten prinzipiellen und spezifischen Einsatzmöglichkeiten des Activity-Based Costing. Auch wenn es eine deutlich erkennbare Häufung der Antworten für die Einsatzmöglichkeiten Prozessoptimierung (Prozesse), Produktprogrammoptimierung (Produkt Mix) und Make or Buy Entscheidungen gibt, bleibt hervorzuheben die Vielzahl der ergebnisrelevanten Einsatzmöglichkeiten, die von den Befragten identifiziert wurden. In der Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten mit direkten Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg liegt vermutlich das wahre Potential der Methodik.

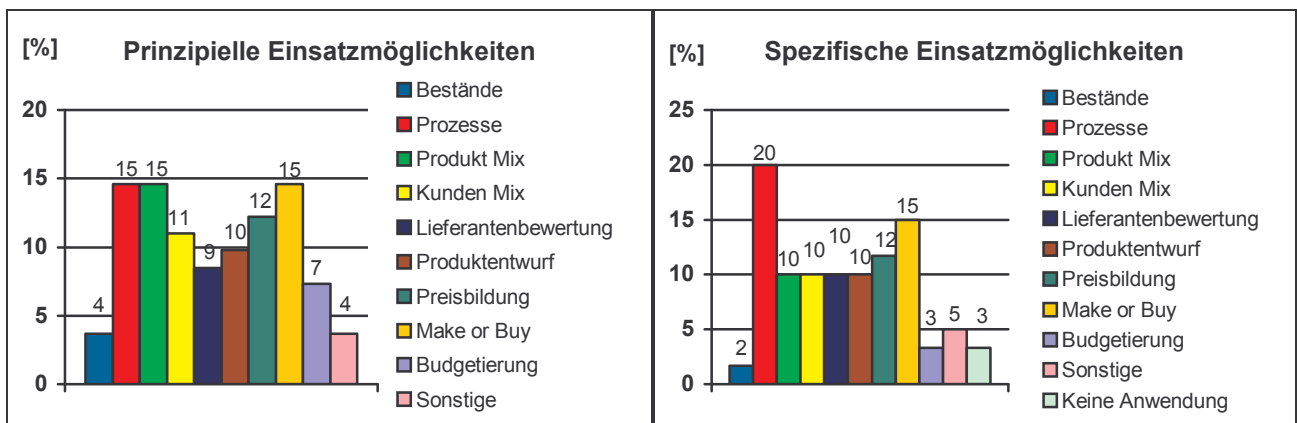


Abbildung 12: Prinzipielle Einsatzmöglichkeiten

Abbildung 13: Spezifische Einsatzmöglichkeiten

Um dieses Potential aus Sicht der Unternehmungen nutzen zu können, ist es erforderlich den Nutzen der unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten zu kommunizieren und adäquate Werkzeuge verfügbar zu machen.

### 4.3. Informationstechnologie

Die Fragen in welcher Art und Weise der Einsatz der Methodiken des Activity-Based Costing durch Informationssysteme unterstützt sein sollte, beantwortete die überwiegende Mehrheit der Befragten dahingehend, dass eine vollständige Integration (80%) mit vorhandenen Kostenrechnungssystemen realisiert werden sollte (vgl. Abbildung 14), wobei 75% der Befragten darüber hinaus die ausschließliche Nutzung der Backbone Systeme (vgl. Abbildung 15), was gleichbedeutend ist mit einer Integration im ERP System, einfordern.

Unter Berücksichtigung der Position der Befragten in ihren Unternehmen überraschen diese Antworten nicht, da auf der obersten Führungsebene oftmals Maximallösungen formuliert und gefordert werden. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass die Komplexität, der Aufwand und die damit verbundenen Kosten sowie die Risiken eines möglichen Scheiterns deutlich steigen. Ein sehr viel pragmatischer Ansatz fokussiert möglicherweise im ersten Schritt auf eine PC basierte stand-alone Lösung, die mit einem geringen Aufwand und geringen Kosten implementiert werden kann, ohne die operativen Systeme zu stören. Dies ist auch im Einklang mit den identifizierten Schwerpunktanwendungen der Methodiken des Activity-Based Costing. Ein Prozessmodell zur Identifizierung von ineffizienten Geschäftsprozessen oder ein Werkzeug zur Ermittlung der Angebotspreise auf der Basis von „korrekten“ Herstell- und Selbstkosten, die fixe und indirekte Kosten verursachungsgerecht berücksichtigen, muss nicht notwendigerweise vollständig integriert sein im ERP System des Unternehmens. Dabei sollte man auch berücksichtigen, dass wie auch bei der Einführung anderer innovativer Methodiken und Werkzeuge in der Regel vom Unternehmen eine Lernkurve durchlaufen wird. Diese Lernkurve wird möglicherweise sehr viel schneller durchlaufen, wenn beispielsweise häufige Anpassungen und Optimierungen im Prozessmodell keine direkten Auswirkungen nehmen auf die operativen Kernsysteme.

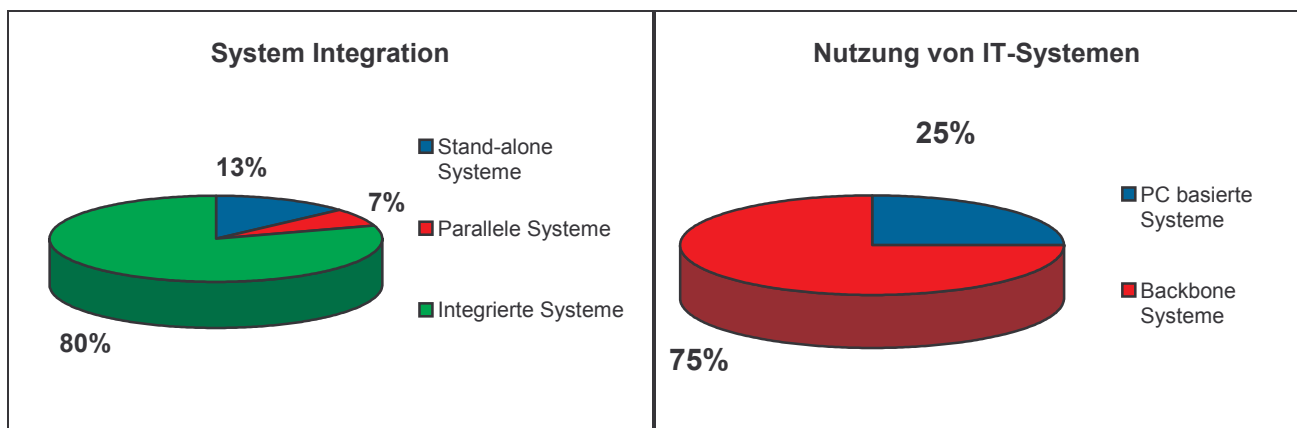


Abbildung 14: Informationstechnische Integration

Abbildung 15: Einsatz von IT-Systemen

Nach einer erfolgreichen Implementierung, Optimierung und Stabilisierung des Prozessmodells und der darauf aufsetzenden Anwendungen kann es in einem zweiten Schritt sinnvoll sein, eine Integration mit den eingesetzten Backbone Systemen anzustreben.

### 4.4. Know-how und Ressourcen

Etwa 1/3 der Befragten sind davon überzeugt, dass ihr Unternehmen über das erforderliche Methodenwissen verfügt, um die Methodiken des Activity-Based Costing anzuwenden. Allerdings sind nur 7% der Befragten der Auffassung, dass sie über ausreichende interne personelle



Ressourcen verfügen, um die erforderlichen Prozessmodelle und Anwendungen zu beschreiben und anschließend zu implementieren.

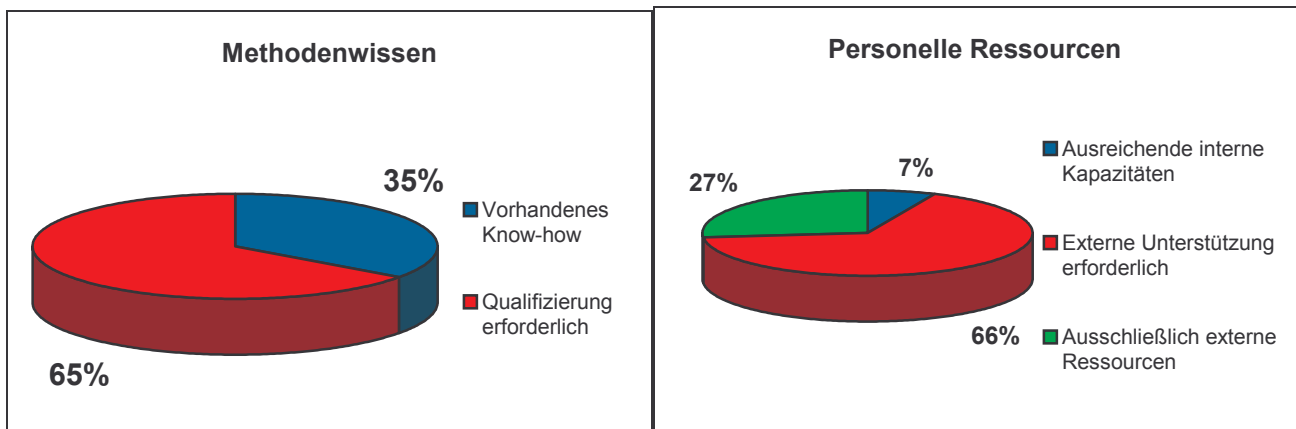


Abbildung 16: Know-how Verfügbarkeit

Abbildung 17: Ressourcen Verfügbarkeit

Diese Antworten überraschen nicht, bedenkt man den enormen Personalabbau auch in den indirekten Bereichen seit mehr als 10 Jahren in der deutschen Industrie. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass erkannte Verbesserungspotentiale nicht ausgeschöpft werden können bzw. nur über einen sehr langen Zeitraum realisiert werden können oder aber dass das Unternehmen auf externe Dienstleistungen zurückgreift, um das erforderliche Know-how und personelle Ressourcen in ausreichendem Umfange verfügbar zu machen.

## 5. Zusammenfassung

Auf der Grundlage der in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse, ist es möglich Kernaussagen abzuleiten:

- Eine Substitution traditioneller Kostenrechnungssysteme durch die Methodiken der Prozesskostenrechnung schließen die befragten Meinungsbildner und Entscheidungsträger in der deutschen Industrie aus. Existierende Kostenrechnungssysteme liefern aus Sicht der Befragten adäquate Informationen über die finanzielle Situation des Unternehmens und erfüllen wesentliche Aufgaben eines Kostenrechnungssystems zufrieden stellend.
- Die Implementierungen von traditionellen Kostenrechnungssystemen wurden über die Jahre hinweg in vielen deutschen Unternehmen sehr konsequent ausgebaut, so dass eine Vielzahl von Methodiken für die unterschiedlichen Aufgabenstellungen zur Anwendung kommt. Diese sind in aller Regel in den benutzten Software Implementierungen adäquat abgebildet. Dokumentiert wird der Grad der Güte der Implementierungen in vielen deutschen Unternehmen zum Beispiel durch die Vielzahl der in der Praxis eingesetzten Kostenrechnungsverfahren, die Vielzahl der verwendeten Kostenstellen, die Differenzierung zwischen fixen und variablen Kosten und die Vielzahl der Verteilungsschlüssel zur Allokation der fixen und indirekten Kosten.
- Die Prozesskostenrechnung bzw. die Methodiken des Activity-Based Costing / Management werden existierende Kostenrechnungssysteme nicht ersetzen. Aus Sicht eines Kostenrechnungsverfahrens handelt es sich bei der Prozesskostenrechnung lediglich um eine Ergänzung existierender Verfahren. Hier kommt der Prozesskostenrechnung eine bedeutende Rolle bei der Adressierung bekannter Mängel und Schwächen traditioneller

Kostenrechnungssysteme zu, primär wenn es darum geht, fixe und indirekte Kosten von Unterstützungsfunktionen den Hauptkostenträgern Kunden und Produkte zuzuordnen.

- Die Methodiken des Activity-Based Costing sind für die Meinungsbildner und Entscheidungsträger der untersuchten Branchen von Bedeutung. Diese Branchen sind charakterisiert durch ein hohes Maß an Komplexität und einen hohen Anteil von fixen und indirekten Kosten an den Gesamtkosten. Außerdem werden die Marktattraktivität und damit die Rentabilität der jeweiligen Branchen nachhaltig beeinflusst durch eine ausgeprägte Wettbewerbsintensität, so dass alle verfügbaren Potentiale erschlossen werden müssen, um die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung zu gewährleisten.
- Die Methodiken des Activity-Based Costing bieten die Voraussetzungen für eine Vielzahl von ergebnisrelevanten Anwendungen zur Unterstützung von Entscheidungsträgern bei der Beantwortung taktischer und strategischer Fragestellungen. Beispiele hierfür sind neben der Produktkostenkalkulation, die Beurteilung von Make or Buy Entscheidungen oder die Optimierung der Produkt- und Kunden Portfolios.
- Seitens der befragten Meinungsbildner und Entscheidungsträger gibt es verständlicherweise eine Präferenz für Anwendungen der Methodiken des Activity-Based Costing, die eine kurzfristige Ergebnisverbesserung zur Folge haben. Andererseits ist zu vermuten, dass vielen Managern das Wissen über potentielle Einsatzgebiete und damit verbundene Ergebnisverbesserungspotentiale der Methodiken des Activity-Based Costing fehlen.

## **6. Resümee**

Die Bedeutung der Prozesskostenrechnung als Kostenrechnungssystem wird von deutschen Managern als gering bewertet, da in den Unternehmen installierte, traditionelle und in vielen Fällen sehr ausgereifte Systeme existieren, die adäquate Finanzzahlen für die interne und externe Berichterstattung zur Verfügung stellen, deren Auditierfähigkeit gewährleistet ist.

Die Bedeutung und der Nutzen der Prozesskostenrechnung als Management Werkzeug zur taktischen und strategischen Informationsgewinnung wird andererseits von den Managern als sehr bedeutsam bewertet. Die Einsatzmöglichkeiten liegen aus deren Sicht primär in den Bereichen Business Process Reengineering, um nicht-wertschöpfende und ineffiziente Geschäftsprozesse entweder zu eliminieren oder kostenoptimal zu gestalten, und in „Spezialanwendungen“, wie beispielsweise der Produktkostenkalkulation, um kurzfristige Steigerungen der Rentabilität erzielen zu können.

Aufgrund dieser Einschätzung der Bedeutung der Methodiken des Activity-Based Costing und des Activity-Based Management verwundert es, dass die Methodiken in nur sehr geringem Umfang Anwendung in der deutschen Industrie finden und somit bekannte oder doch zumindest vermutete Potentiale zur Reduzierung der Kosten und zur Steigerung der Rentabilität nicht ausgeschöpft werden. Ursachen hierfür sind vermutlich, dass die Methodiken des Activity-Based Costing und Activity-Based Management von den verantwortlichen Managern immer noch in vielen Fällen als Instrumentarium zur Verbesserung der Kostenrechnungssysteme betrachtet werden und nicht als Management Werkzeuge zur Unterstützung bei der Beantwortung ergebnisrelevanter, strategischer und taktischer Fragestellungen, die letztlich den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wesentlich beeinflussen. Darüber hinaus fehlen den Meinungsbildnern und Entscheidungsträgern

in der Industrie klare Kriterien zur Beurteilung des Ergebnisverbesserungspotentials, dass durch den Einsatz der vorgenannten Methodiken in Ihrem Unternehmen erschlossen werden kann.

## **7. Kontakt**

Sollten Sie an weiteren Details der Befragung interessiert sein, wenden Sie sich bitte direkt an CORPORATE ADVISORS. Wir sind gerne bereit, Ihnen die Inhalte und Ergebnisse der Befragung im Einzelnen zu erläutern. Darüber hinaus ist CORPORATE ADVISORS in der Lage für interessierte Kunden eine Abschätzung der Verbesserungspotentiale vorzunehmen, um somit dem Management eine qualifizierte Meinung verfügbar zu machen, ob und in welcher Art und Weise die Methodiken des Activity-Based Costing / Management für das jeweilige Unternehmen einen Beitrag zur Steigerung der Rentabilität und damit zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung machen kann. Sie erreichen uns unter folgender Anschrift:

**CORPORATE ADVISORS**  
Dipl.-Ing. Helmut Riemscheid GmbH  
c/o Wolfgang Bettendorf  
Heiligenstock 53  
53797 Lohmar