

## Komplexitätsmanagement ABC Analyse und Prozesskostenrechnung

### 1 Hypothesen

#### Hypothese 1

In vielen Fällen geht eine Umsatzsteigerung einher mit einer überproportionalen Steigerung der Kostentreiber, die die Komplexität einer Unternehmung beeinflussen. Durch eine Reduzierung der Komplexität einer Unternehmung kann die Rentabilität nachhaltig gesteigert werden.

#### Hypothese 2

Der Anteil der fixen und indirekten Kosten an den Gesamtkosten hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Eine proportionale Verteilung der fixen und indirekten Kosten auf die primären Kostenträger (Produkte und Kunden) mittels traditioneller, pauschaler Zuschlagsfaktoren führt zu Fehlallokationen, die letztlich zu strategischen Fehlentscheidungen führen.

### 2 Ziele

Die Methodik „ABC<sup>2</sup>“ ist ein Werkzeug zur Unterstützung der Strategieentwicklung und zur Steigerung der Rentabilität durch Verbesserungen der operativen Prozesse. Diese Ziele werden erreicht durch

- Die Reduzierung der Komplexität
  - Auswahl der „richtigen“ Kunden und Vertriebskanäle
  - Konzentration auf die „richtigen“ Produkte und Produktprogrammstruktur
- Die Entwicklung einer differenzierten Preispolitik unter Berücksichtigung einer verursachungsgerechten Allokation direkter und indirekter (fixen) Kosten
  - Einsatz von Preismechanismen zur aktiven Steuerung der Kunden- und Produktstrukturen
- Die produkt- und kundenbezogene Allokation von internen Ressourcen
  - Festlegung von Rentabilitätszielen
  - Analyse von Ausstiegsstrategien und strukturellen Veränderungen

### 3 Durch ABC<sup>2</sup> beantwortete Fragestellungen

Die von Corporate Advisors entwickelte Methodik „ABC<sup>2</sup>“ beantwortet eine Vielzahl von ertragsrelevanten Fragestellungen:

- Welche Produkte und Produktsegmente sind profitabel?
- Welche Kunden und Kundengruppen sind profitabel?

- Welche Produkte und Produktsegmente sind bei einem bestimmten Kunden oder einer bestimmten Kundengruppe profitabel?
- Welche Rentabilität soll bei einem bestimmten Kunden oder einem bestimmten Produkt erzielt werden?
- Welche Kunden sind für das Unternehmen „Verlustbringer“, und warum ist das Unternehmen bereit diese Kunden weiterhin zu den aktuellen Konditionen zu beliefern? Welche Rechtfertigung gibt es bezüglich der Verluste, die mit bestimmten Produkten und Kunden generiert werden?
- Welche Preispolitik sollte verfolgt werden?
- Wo sollte das Unternehmen zuerst Kosten einsparen und wie?
- Wann erreicht ein Produkt oder ein Kunde den break-even Punkt?
- Wo und wie kann die Rentabilität gesteigert werden?
- Welche kurz- und langfristigen Maßnahmen können festgelegt werden und welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Maßnahmen auf die Rentabilität?



Die Methodik „ABC<sup>2</sup>“ liefert wesentliche Informationen, um strategische Entscheidungen treffen zu können. Damit nimmt die Methodik einen bedeutenden Einfluss auf kurzfristige Verbesserungen der Rentabilität der Unternehmung. Folgende Verbesserungen des Netto-Gewinns wurden in durchgeführten Beratungsprojekten identifiziert und realisiert:

<b>Kundenbranche</b>	<b>Umsatz</b> [Mio. €]	<b>Verbesserung Netto-Gewinn</b> [Mio. €]	<b>Prozent vom Umsatz</b> [%]
Automobilzulieferer	1.503	47,2	3,1
Industriekomponenten	52	5,0	9,8
Elektrische Komponenten	218	11,1	5,1
Sonder Wälzlager	59	3,7	6,4
Maschinenbauer	368	15,7	4,2
Maschinenbauer	111	3,7	3,3
Textilmaschinen	37	1,4	3,9
Chemische Industrie	311	15,7	5,0
Industriekomponenten	75	4,3	5,7

## **4 Die Methodik „ABC<sup>2</sup>“**

Die von Corporate Advisors entwickelte Methodik „ABC<sup>2</sup>“ umfasst 11 Schritte:

1. Durchführung einer Pareto Analyse für alle Produkte und Kunden auf der Basis der getätigten Umsätze für einen definierten Betrachtungszeitraum und anschließende Klassifizierung der Produkte und Kunden in A-, B- und C-Produkte / Kunden.
2. Herleitung einer Produkte / Kunden ABC-Matrix auf der Basis der getätigten Umsätze und der zugehörigen Herstellkosten, um eine Aussage über die vom jeweiligen Kunden / Produktsegment erzielte Bruttomarge machen zu können.
3. Definition aller existierenden Funktionen unter Berücksichtigung der Kostenstellenstrukturen der Unternehmung.
4. Definition und Dokumentation aller Aktivitäten innerhalb der existierenden Funktionen durch Interviews mit den für die Funktion jeweils verantwortlichen Mitarbeitern.
5. Allokation von indirekten und fixen Kosten auf
  - a. Funktionen und
  - b. Aktivitäten.
6. Definition von Kostentreibern und Komplexitätsfaktoren durch Interviews mit den für die jeweilige Aktivität verantwortlichen Mitarbeitern.
7. Generierung der Kostentreiber und der Komplexitätsfaktoren durch den Bereich Informationstechnik der Unternehmung.
8. Allokation der indirekten und fixen Kosten auf Produkte und Kunden / Kundengruppen.
9. Allokation der indirekten und fixen Kosten in die in Schritt 2 hergeleitete Produkte / Kunden ABC-Matrix.
10. Ermittlung der Nettomargen in der Produkte / Kunden ABC-Matrix unter Berücksichtigung der Herstellkosten und der verursachungsgerechten Verteilung der indirekten und fixen Kosten.
11. Auf der Basis der Analyseergebnisse bezüglich der Rentabilität von Kunden und Produkten, gezielte Erarbeitung von Maßnahmenplänen für Kunden und Produkte mit dem Ziel einer nachhaltigen Steigerung der Rentabilität der Unternehmung.

Sofern gewünscht, unterstützt und überwacht Corporate Advisors die Umsetzung der gemeinsam mit den Führungskräften der Unternehmung definierten Maßnahmenpläne.

## **5 Ansprechpartner**

Als Ansprechpartner für die Methodik ABC Analyse und Prozesskostenrechnung im Geschäftsbereich Strategie, fungiert der geschäftsführende Gesellschafter Wolfgang Bettendorf, den Sie per E-Mail unter [info@corporateadvisors.de](mailto:info@corporateadvisors.de) erreichen können.