

Newsletter

INHALT

1	VORWORT	1
2	BEITRÄGE DER LEHRSTÜHLE	2
	Financial Accounting	2
	Auditing	6
	Internal Audit	7
	Taxation	8
	Corporate Finance	11
	Organizational Control and Governance	13
	Controlling	14
3	LAUFENDE AKTIVITÄTEN UND AUSBLICK	15
4	NEUE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN	18
	Dissertationen	
	Master-Arbeiten	
5	PORTRÄTS	19
	Vorstellung eines Mitarbeitenden des ACA und eines Vereinsmitglieds	
6	MITGLIED WERDEN	20
	Impressum	
	Antragsformular	

1. Vorwort

Liebe Freunde unseres Instituts!

Wir freuen uns, Ihnen heute eine neue Ausgabe unseres Newsletters vorlegen zu können. Gerade noch rechtzeitig vor der oft hektischen Vorweihnachtszeit wollen wir Sie damit über aktuelle Forschungsthemen und Projekte an unserem Institut informieren.

So wurden am Lehrstuhl von Prof. Berndt zwei Studien über Audit Committees sowie das Liquiditätsmanagement von Nicht-Finanzunternehmen in der Schweiz erstellt. Prof. Leibfried hat die Praxis des Goodwill-Impairment in der Wirtschaftskrise untersucht, und hinterfragt die Sinnhaftigkeit der seit 2005 geltenden Methodik. Am Lehrstuhl von Prof. Ruud wird zum wiederholten Male die Vorbereitung auf die Prüfung zum Certified Internal Auditor (CIA) angeboten. Für den Bereich Taxation analysiert Prof. Storck den Zusammenhang zwischen modernen Vertriebsstrukturen in internationalen Unternehmen und Fragen der Besteuerung (sog. Vertreterbetriebsstätte). Und auch im Kreis der Dozierenden wird viel getan: Das Team von Dr. Lang widmet sich der immer wichtiger werdenden empirischen Accounting-Forschung, und führt in die grundsätzlichen Denkweisen ein. Frau Dr. Rüdisser arbeitet an der Konkretisierung der Überwachungsfunktionen im Rahmen der internen Kontrolle, der internen Revision und des Risikomanagements. Für das Controlling stellt Dr. Treyer die Modifikation des Activity-Based Costing-Ansatzes zu einem eher zeitraumbezogenen Konzept vor.

Neben diesen inhaltlichen Beiträgen berichten wir auch wieder über die laufenden Aktivitäten unserer Lehrstühle und Dozierenden. Hier zeigt sich wieder einmal die Vielfalt unseres Teams: neben zahlreichen Publikationen erfolgten Vorträge auf Konferenzen unter anderem in San Francisco, Nottingham und Nürnberg. In der Lehre erhielt Prof. Flemming Ruud im Fulltime MBA der Universität St. Gallen die Auszeichnung als «Best Lecturer», wir gratulieren herzlich! Ende Oktober wurde im Beisein zahlreicher prominenter Gäste die unter Federführung des ACA-HSG entstandene Festschrift für den Vorsitzenden unseres geschäftsleitenden Ausschusses, Prof. Giorgio Behr, übergeben. Der von Oscar Treyer angebotene Vorbereitungskurs zur CMA-Prüfung hat drei von neun weltweiten Spitzenreitern in der CMA-Prüfung hervorgebracht (1'200 Prüflinge), auch hierzu gratulieren wir ganz besonders. Darüber hinaus sind alle Institutsangehörigen nach wie vor stark in der Weiterbildung engagiert. Last but not least freuen wir uns, in diesem Newsletter auch wieder eine Mitarbeitende des ACA-HSG sowie ein Vereinsmitglied persönlich vorstellen zu können.

Wir hoffen, Sie bleiben unserem Institut weiterhin verbunden. Um die Aktivitäten des Fördervereins zu unterstützen, möchten wir Sie herzlich dazu einladen, mit dem Formular auf der letzten Seite dieses Newsletters Mitglied zu werden. Neben den Beiträgen unserer Mitglieder verdanken wir in diesem Jahr einen ganz besonders grossen Schritt nach vorne auch einer Donation des von ABB geförderten Lehrstuhls von Prof. Alfred Storck; er hat dem Verein eine Anschubfinanzierung von CHF 10'000 zukommen lassen. Hierfür sei ihm und der ihn unterstützenden ABB ganz herzlich gedankt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, und eine schöne Vorweihnachtszeit!

Ihr Team vom ACA-HSG

Institut für Accounting, Controlling
und Auditing



Universität St.Gallen



Controlling - Oscar Treyer **Vom Activity-Based Costing (ABC)** **zum Time-Driven Activity-Based** **Costing (TDABC)**

Die simple, in der Praxis weitverbreitete Zuschlagskalkulation auf der Basis der Einzelkosten wurde in den USA im Jahre 1987 von H. Thomas Johnson und Robert S. Kaplan stark kritisiert. Robin Cooper und

Robert S. Kaplan haben daraufhin das «*Activity-Based Costing*» Ende der 80er und in den 90er Jahren entwickelt. Zeitgleich mit der Verfolgung der (technischen) Prozessablaufoptimierung hat sich die «neue» Kostenrechnung auf Aktivitäten bzw. Prozessen als Kostenverursacher konzentriert. Damit wurde ein Paradigmawechsel von den Business Functions zur Prozessorientierung in der Kostenrechnung eingeleitet. Da im deutschsprachigen Raum bereits Jahre zuvor insbesondere im Produktionsbereich eine verfeinerte Kostenrechnung mit Kostenverrechnungen aufgrund spezifischer Bezugsgrössen sowie die Idee der Grenzplankostenrechnung u.a. durch Wolfgang Kilger und Hans Georg Plaut eingeführt wurde, erkannte man hierzulande das ABC auch nicht als sonderlich «bahnbrechende» Neuerung. Vielmehr wurde im deutschsprachigen Raum die Überlegung der Prozessorientierung in das vorhandene Kostenrechnungsdenken integriert. So ist es auch nicht weiter erstaunlich, dass der von Péter Horváth und Reinold Mayer neu eingeführte Begriff der «*Prozesskostenrechnung*» - im Gegensatz zum amerikanischen ABC, bei welchem die Prozess- bzw. Aktivitätskosten stets als variabel angesehen werden - zwischen leistungsmengeninduzierten und leistungsmengenneutralen bzw. variablen und fixen Prozesskosten unterscheidet.

Da die meisten Unternehmen eine Vielzahl von Aktivitäten bzw. Prozessen aufweisen, entsteht beim Umsetzen der «*Prozesskostenrechnung*» bzw. des ABC das Problem, eine Vielzahl diesbezüglicher Aktivitätskostenstellen zu bilden und die dazugehörige Kostenaufteilung vorzunehmen. Fünfzig und weit über hundert solcher Kostenstellen sind nicht eine Seltenheit. Trotz Unterteilung in Haupt- und Teilprozessen wird das ganze «*Prozesskostenrechnungssystem*» sehr umfangreich. Die anfänglich geglaubte Übersichtlichkeit durch Anlehnung an die (technischen) Prozessabläufe wird dadurch meist durch die zunehmende Komplexität des ABC-Systems «neutralisiert». Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich auch darin, dass viele Unternehmen immer noch nach Business Functions geführt werden und nicht - was konsequenterweise richtiger wäre - nach Prozessen.

Aufgrund seiner (negativen) Erfahrungen bei der Umsetzung von ABC-Systemen propagierte Steven R. Anderson (zusammen mit Robert S. Kaplan) im Jahre 2004 eine Vereinfachung des ABC-Systems, nämlich das «*Time-Driven Activity-Based Costing*». Nebst der Prozessorientierung wurde neu die Zeit als einheitlicher Kostentreiber und letztendlich Engpassressource eingeführt. Kosten müssen dadurch nicht mehr den entsprechenden Aktivitäten zugeordnet werden, sondern die Aktivitätserbringer (und meist auch Führungseinheiten) haben lediglich einen Zeitkostensatz (z.B. CHF pro Minute) für ihren Bereich zu ermitteln. Anschliessend ist es je zu erbringender Aktivität lediglich notwendig, die diesbezügliche Soll-Zeit festzulegen. Durch Multiplikation des Zeitkostensatzes mit der Soll-Zeit können die Kosten der Aktivität schnell und mit guter Genauigkeit ermittelt werden. Durch diese Vorgehensweise ist es auch ohne grösseren Aufwand möglich, unterschiedliche Prozessabläufe durch Ermittlung der Zeitverbräuche der entsprechend aufzuwendenden Aktivitäten in sogenannten Time Equations festzuhalten. Das Aufstellen dieser Zeitverbrauchsformeln ist einfach und schnell möglich, wodurch das Kostenrechnungssystem stets à jour bleibt. Ein weiteres Vorteil des TDABC besteht darin, dass bewusst Leerkapazitäten aufgezeigt werden. Damit entspricht es auch einem der wichtigsten Anliegen des in den 90er Jahren entwickelten Capacity Model des Consortium for Advanced Manufacturing (CAM-I).

Das «*Time-Driven Activity-Based Costing*» besticht durch seine Einfachheit und zeigt gegenüber einem «normalen» ABC folgende Vorteile auf: die Komplexität der Prozessabläufe von Unternehmen kann besser reflektiert werden; die Umsetzungszeit ist bedeutend kürzer; die Kosten der Implementierung und des «Systemunterhalts» sind weitaus geringer.

Aufgrund der obigen Darlegungen ist der Praxis dringend zu raten, nicht zu versuchen eine komplexe Prozesskostenrechnung umzusetzen, sondern sich fokussiert auf ein für alle Beteiligten verständliches TDABC zu konzentrieren.

Dr. oec. publ. Oscar A.G. Treyer ist Ständiger Dozent für Accounting an der Universität St. Gallen und am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen tätig.