



Outputorientierte Planung

Optimierung des Ressourceneinsatzes mit SAS® Activity-Based Management

Klassische Budgetierung

Im Allgemeinen versteht man unter Budgetierung ein Instrument der Planung, mit dem am Ende des Planungsprozesses die erstellten Pläne in wertmäßige Größen transformiert werden. Für die wertmäßige Planung in Unternehmen wurden in den letzten Jahrzehnten vielfältige Methoden entwickelt. 75% der deutschen Unternehmen nutzen die Standardbudgetierung. Außer seiner Starrheit und Inflexibilität birgt das Standardbudgetierungsverfahren allerdings noch weitere Nachteile. So zeigen Budgets die Kosten von Funktionsbereichen oder Organisationseinheiten auf, identifizieren aber weder die Kosten, die von Prozessen verbraucht werden, noch die Kostentreiber, die die Haupteinflussgrößen bei der Kostenentstehung und Kostenentwicklung darstellen. Budgets auf übergeordneter Ebene enthalten darüber hinaus Kosten, die auch auf Prozesse entfallen, die unbekannt, weil nicht wertschöpfend, sind. Vorhandenes Kostensenkungspotenzial bleibt deshalb oft unentdeckt. Kapazitäten, die in Budgets geplant werden, richten sich häufig nach Vorjahresvergleichswerten und sind inputorientiert. Überkapazitäten und geschätzte Absatzmengen werden kaum berücksichtigt.

Die Standardbudgetierung setzt eine Konstanz des wirtschaftlichen Umfeldes voraus. Dies gilt ebenso für die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die Grundlagen der Budgetierung

(Vorjahresbudgets, Zuschlagssätze, etc.) sollten möglichst exakte und noch gültige Bedingungen darstellen. Mitunter ergeben sich aber folgende Problemsituationen, die zu Ineffizienzen führen können:

- Struktur- und Marktveränderungen werden nicht berücksichtigt
- Unwirtschaftlichkeiten werden übernommen
- Kostenverursacher bleiben unberücksichtigt, insbesondere im Gemeinkostenbereich
- Output- bzw. Zielorientierung fehlt, daher ist auch keine effektive Kontrolle möglich
- Zusammenhang zwischen Budgethöhe und Ermittlungsgrundlage existiert nicht
- Budgetkürzungen (Rasenmäherprinzip) bei Ressourcenengpässen erfolgen pauschal und nicht unternehmenszielorientiert

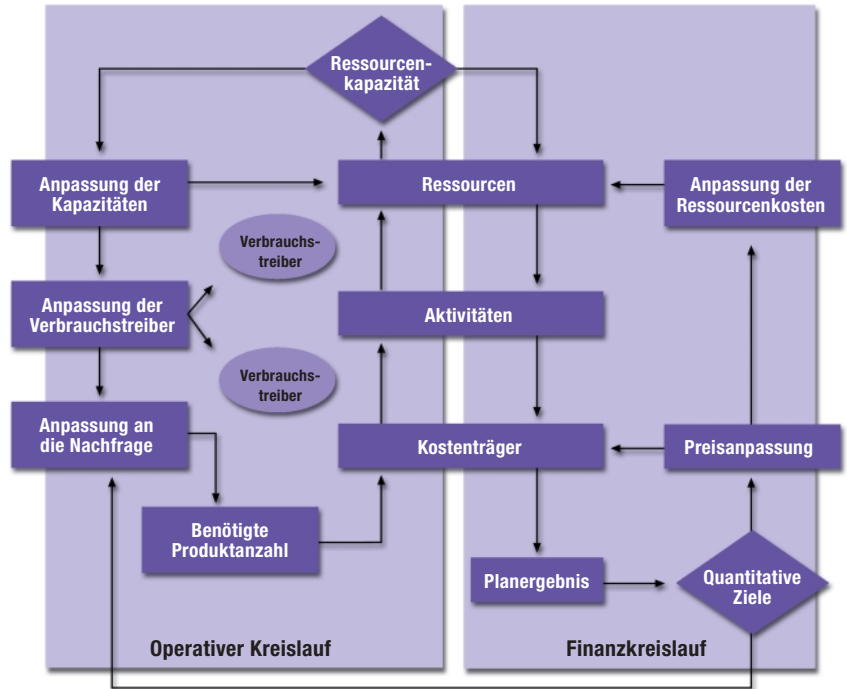
Activity-Based Planning and Budgeting

Das Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I) hat ein neues Budgetierungsverfahren, das Activity-Based Planning and Budgeting (ABPB) entwickelt, das auf dem Activity-Based Costing-Ansatz basiert und eine direkte Verbindung zwischen Produkt/Leistung und dem entsprechenden Ressourcenverbrauch herstellt. Zugrunde liegt ein Closed-Loop-Ansatz (s. Abb.), der einen iterativen Planungs- und Budgetierungsprozess



beschreibt und aus zwei Teilen besteht: dem operativen Kreislauf und dem Finanzkreislauf.

Der operative Kreislauf beinhaltet nur Mengen, keine Kosten. Wohingegen im Finanzkreislauf ausschließlich wertmäßige Einheiten zum Einsatz kommen. Startpunkt sind die „quantitativen Ziele“. Ziel des CAM-I-Ansatzes ist es, den Planungs- und Budgetierungsprozess mit der Strategie zu koppeln. Das Topmanagement legt strategiekonforme quantitative Ziele fest (Umsatz, Gewinn etc.). Aus diesen quantitativen Zielen wird die benötigte Ausbringungsmenge pro Produkt berechnet. Für die weitere Berechnung im operativen Kreislauf findet der „reverse ABC-Ansatz“ Verwendung. Dabei wird, ausgehend von den antizipierten Produktmengen, die benötigte Kapazität entlang der Wertschöpfungskette berechnet. Hauptbestandteil des Finanzkreislaufs ist das ABC-Modell. Den benötigten Ressourcen werden Kosten zugewiesen. Diese Ressourcenkosten verteilen sich danach wie beim ABC-Modell auf Aktivitäten und von dort verursachungsgerecht auf Kostenträger. Die Kostenträgerinformation wird danach mit den quantitativen Zielen verglichen. Falls die Budgetierung und Planung nun von den quantitativen Zielen abweicht, starten die beiden Kreisläufe erneut. In Simulationen kann beispielsweise der Preis der Produkte oder die benötigte Anzahl verändert werden. Der operative und wertmäßige Kreislauf wird dann so lange durchlaufen, bis die quantitativen Ziele mit dem Planungs- und Budgetierungsmodell übereinstimmen.



Grafische Darstellung des Closed-Loop-Ansatzes

Die outputorientierte Planung stellt somit eine verursachungsgerechte Planung aller Kosten – insbesondere auch der der Gemeinkostenstellen – sicher. Gleichzeitig werden im kontinuierlichen Einsatz Einspar- und Prozessoptimierungspotenziale sowie Kapazitätsengpässe rechtzeitig erkannt.

Umsetzung mit SAS

Für die Durchführung dieser komplexen Budgetierungsmethode, ist eine flexible Software unerlässlich, die einerseits komplexe Prozesskostenrechnungsmodelle, ABC-Modelle

und Kostenstellenrechnungsmethoden beherrscht und andererseits eine Kapazitätsplanung zulässt. SAS Activity-Based Management erfüllt all diese Anforderungen und ermöglicht durch sein ausgefeiltes Datenmanagement und zahlreiche vorgefertigte Schnittstellen einen permanenten Zugriff auf alle operativen Daten. Darüber hinaus können Organisationsstrukturen und Prozesse flexibel abgebildet werden.



SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162
D-69118 Heidelberg
Tel: +49 (0)6221/415-0
Fax: +49 (0)6221/415-101

www.sas.de

World Headquarters
and SAS Americas
SAS Campus Drive
Cary, NC 27513 USA
Tel: +1 (1)919 677 8000
Fax: +1 (1)919 677 4444
U.S. & Canada sales:
+1 (1)800 727 0025