

Better Budgeting – Beyond Budgeting?

## **Die Notwendigkeit der Neugestaltung der Unternehmensplanung und -steuerung**

---

# Agenda

---

## 1. Wo drückt der Schuh in der Budgetierungspraxis?

2. Welche Planungsfunktionen sind zu erfüllen?

3. Advanced Budgeting als evolutionärer Lösungsansatz

3.1 Integration

3.2 Zielfokussierung

3.3 Komplexitätsreduktion

3.4 Kontinuität

4. Fazit

# Planung und Budgetierung werden in vielen Unternehmen als teure und nutzlose Pflichtübung gesehen

Mangelnde Effizienz aufgrund....

Fehlende Zielvorgaben

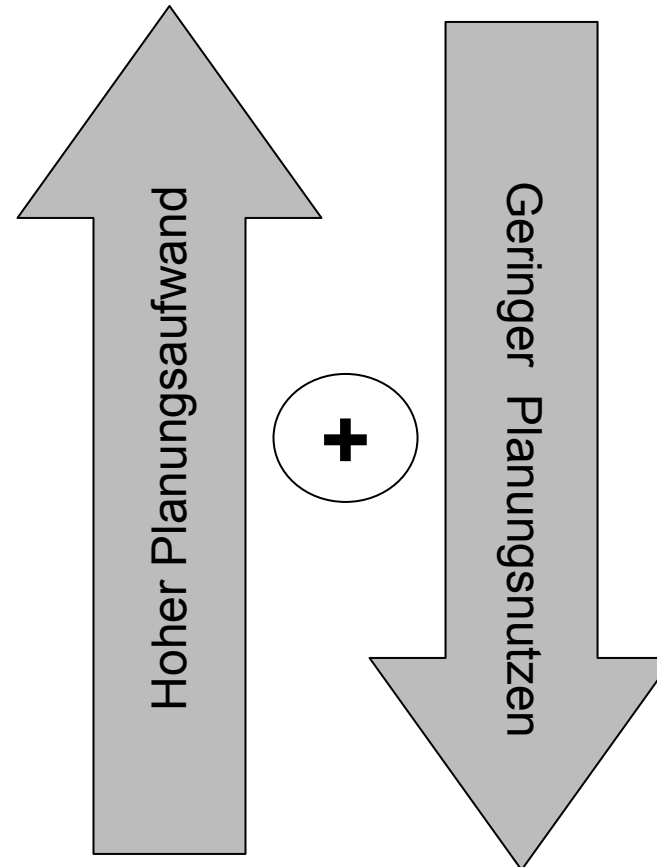
Unnötige Schleifen

Verhandlungsspiele

Hoher Detaillierungsgrad

Unzureichendes Prozessmanagement

Unzureichende IT-Unterstützung



Mangelnde Effektivität infolge...

Fehlende Strategieorientierung

Starre (Jahres-) Periodenfixierung

Ausschließliche Planung finanzieller Aspekte

Unternehmensinterne Sichtweise

Geringe Aktualität und viele Abweichungen

Fehlende Planungsintegration

# Agenda

---

1. Wo drückt der Schuh in der Budgetierungspraxis?

**2. Welche Planungsfunktionen sind zu erfüllen?**

3. Advanced Budgeting als evolutionärer Lösungsansatz

3.1 Integration

3.2 Zielfokussierung

3.3 Komplexitätsreduktion

3.4 Kontinuität

4. Fazit

# Funktionen der Budgetierung

---

## Motivationsfunktion

Die Budgetierung hat das Management unter Heranziehung von Anreizen auf die Unternehmensziele auszurichten.

## Koordinationsfunktion

Die Vorgabe und Einhaltung von wertmäßigen Budgetzielen auf der Basis einer koordinierten Gesamtplanung soll zu einem mit der Unternehmenszielsetzung abgestimmten Verhalten führen.

## Orientierungsfunktion

Alle Mitarbeiter sollen die wertmäßigen Informationen erhalten, die über die Gesamtziele und die Erwartungen des Managements an die dezentralen Einheiten informieren.

# Agenda

---

1. Wo drückt der Schuh in der Budgetierungspraxis?

2. Welche Planungsfunktionen sind zu erfüllen?

## **3. Advanced Budgeting als evolutionärer Lösungsansatz**

3.1 Integration

3.2 Zielfokussierung

3.3 Komplexitätsreduktion

3.4 Kontinuität

4. Fazit

# Budgetierung ist kontextbezogen zu sehen

Dynamik und Diskontinuität der Umwelt						
Koordinationsansätze der Praxis						
Merkmale	Koordinations- ebene	Zentralistische Führungssysteme	Traditionelle Budgetierungssysteme	Zielsysteme		Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme
				Zielvorgabesysteme	Bereichserfolgssysteme	
<b>Organisation</b> Delegationsgrad	zentralisiert	Budgetfestlegung zentral, operative Maßnahmen delegiert	Durchführung dezentral, Partizipation durch Zielvereinbarung	Starke Delegation, z.T. Partizipation bei zentralen Entscheidungen	Starke Delegation, Partizipation bei zentralen Entscheidungen	
<b>Planung</b> Verteilung der Planungsaufgaben	zentralisiert	zentral: strategisch und taktisch  dezentral: operativ	dezentralisiert	zentral: strategisch  dezentral: operativ	zentral: strategisch Verrechnungspreise dezentral: (operative) Mengenentscheidungen	
Hierarchiedynamik	Top-down	z.T. Top-down z.T. Bottom-up z.T. Gegenstromverfahren	Top-Down z.T. Gegenstrom- verfahren	Gegenstromverfahren	Gegenstromverfahren	
<b>Kontrollen</b> Kontrollformen	Ergebniskontrollen	Ergebniskontrollen	Ergebniskontrollen, Eigenkontrollen	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	Ergebnis- und Verhaltenskontrollen	
<b>Führung</b> Führungsstil	eher autoritär	weniger autoritär	eher kooperativ	kooperativ	kooperativ	
<b>Unternehmens- rechnung</b>	Einheitliche Unternehmens- rechnung	ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung sowie Finanzrechnung	Kennzahlensystem	Bereichserfolgs- rechnungen	Bereichserfolgs- rechnungen, segmentierte Unternehmensrechnung	

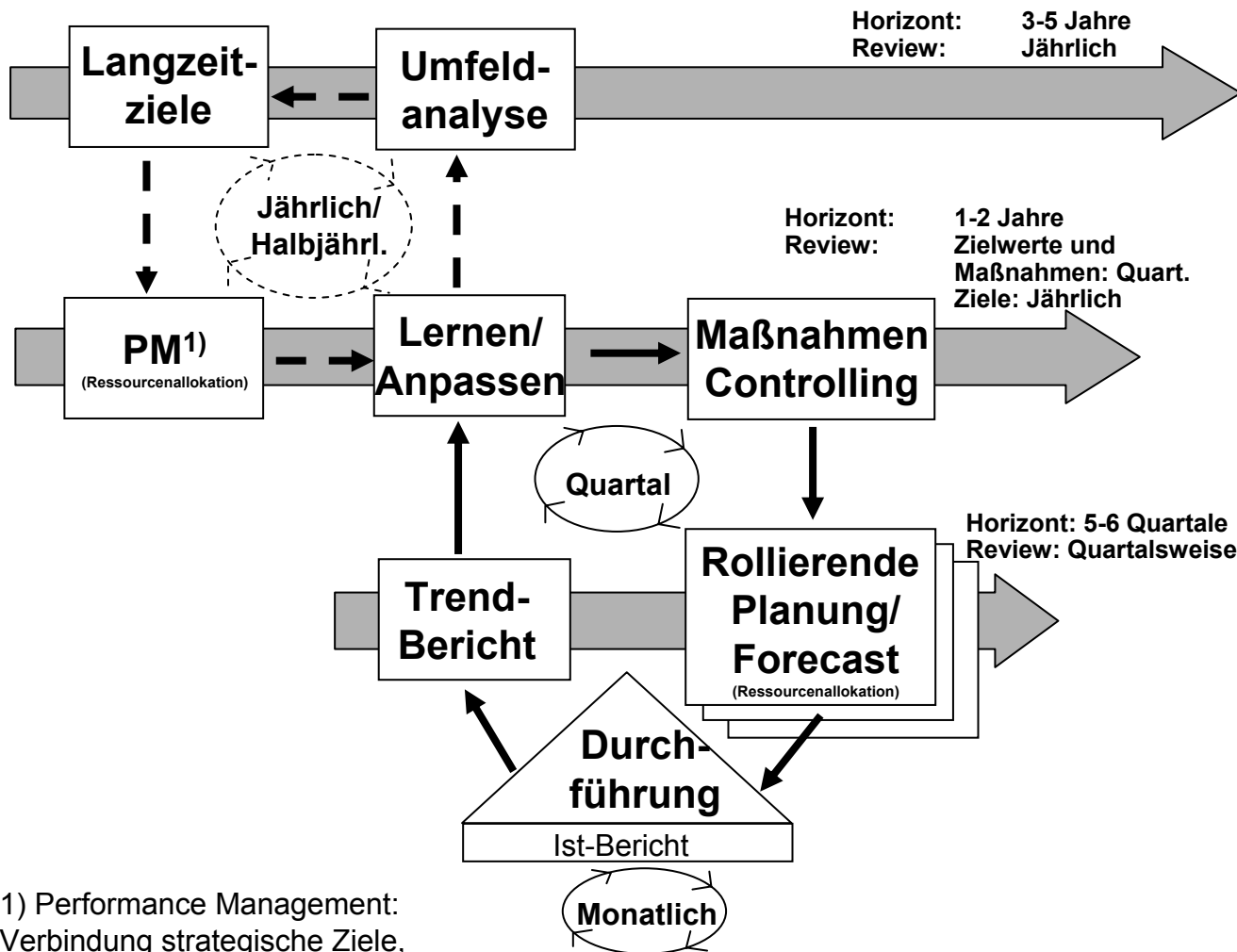
# Advanced Budgeting: Entwurf eines unternehmensspezifischen Evolutionspfades



# 3.1 Integration



# Endausbaustufe der integrierten Planung: Lernende, antizipierende Organisation mit Blick in die Zukunft



## Charakteristika

*Projektbeispiel*

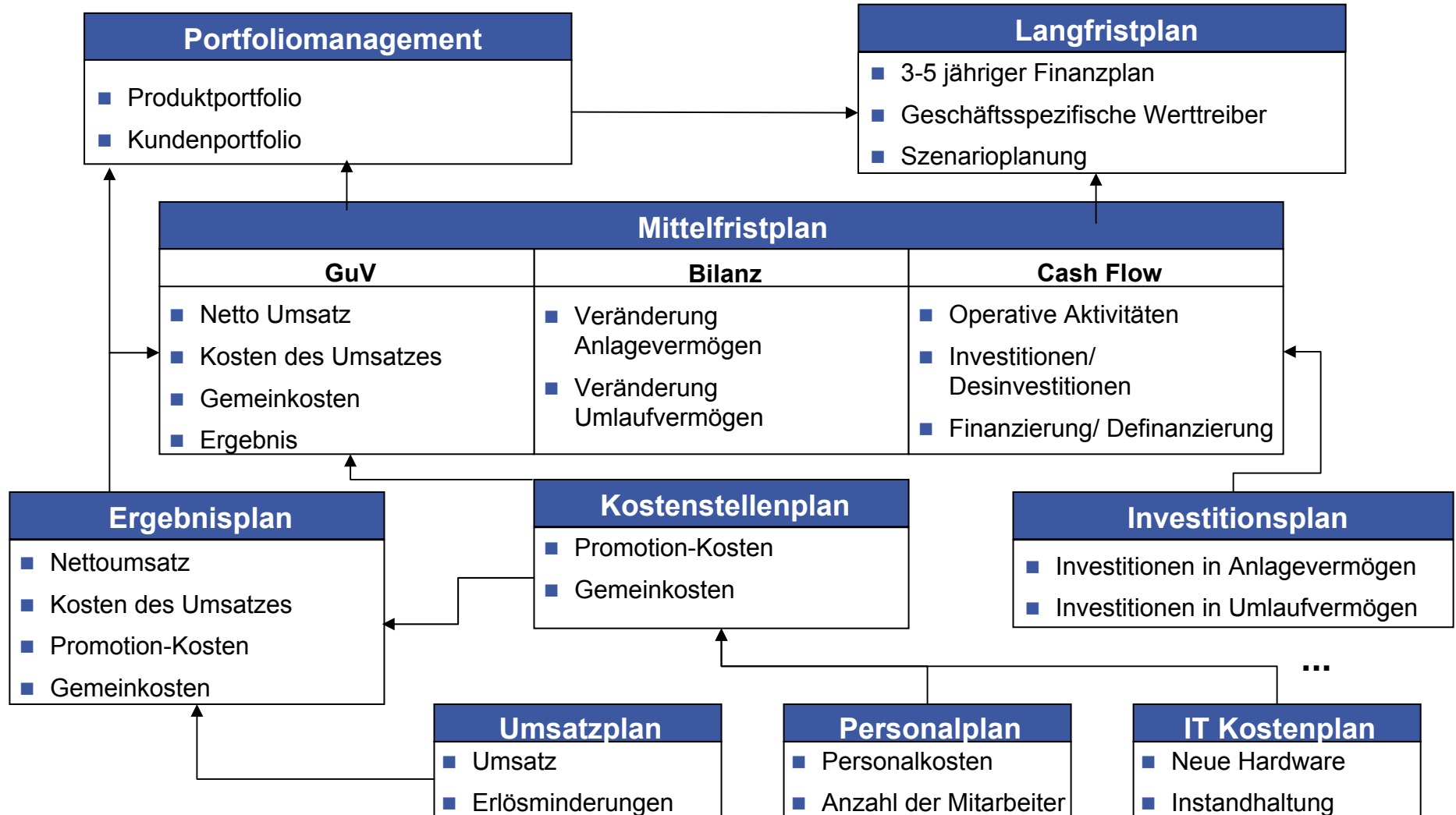
- Verfolgung von **kurzfristigen, langfristigen und mittelfristigen finanziellen und nicht-finanziellen** Zielen
- Aus dem Performance Management abgeleitete **finanzielle und nicht-finanzielle Ziele** (1-2 Jahre) stellen explizite **Top Down Vorgaben** für kommende Quartale dar
- Über die Maßnahmenplanung wird die **strategische mit der operativen Planung verknüpft**. Die **Strategieumsetzung** wird gewährleistet
- Planung wird zum **permanenten Prozess**. Quartalsweise wird für einen Zeitraum von 5-6 Quartalen geplant<sup>2)</sup>.
- Die **Ressourcenzuweisung** (Budget), **finanzielle und nicht-finanzielle Zielwerte** können sich in Folge von Umfeldänderungen oder eines verbesserten Informationsstandes **unterjährig ändern**.

1) Performance Management: Verbindung strategische Ziele, Messgrößen, Jahresziele, Maßnahmen

2) Als Zwischenschritt ist ein rollierender Forecast mit Masterbudget möglich

# Eine integrierte Planung verbindet alle Teilplanungen

*Projektbeispiel*

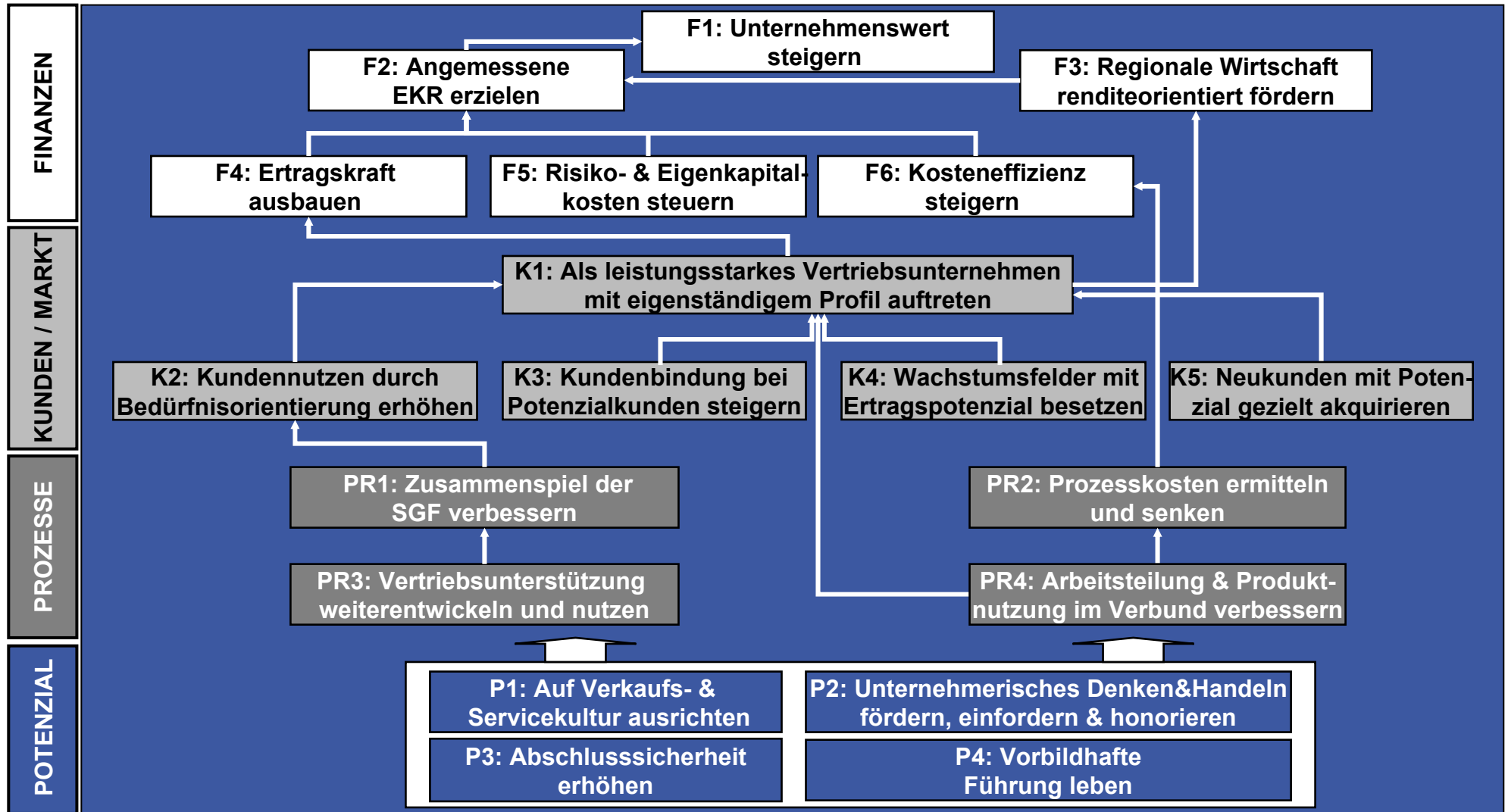


## 3.2 Zielfokussierung



# Die Balanced Scorecard als Instrument zur Übersetzung der Strategie in operationale Ziele...

Projektbeispiel



# ..., Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen

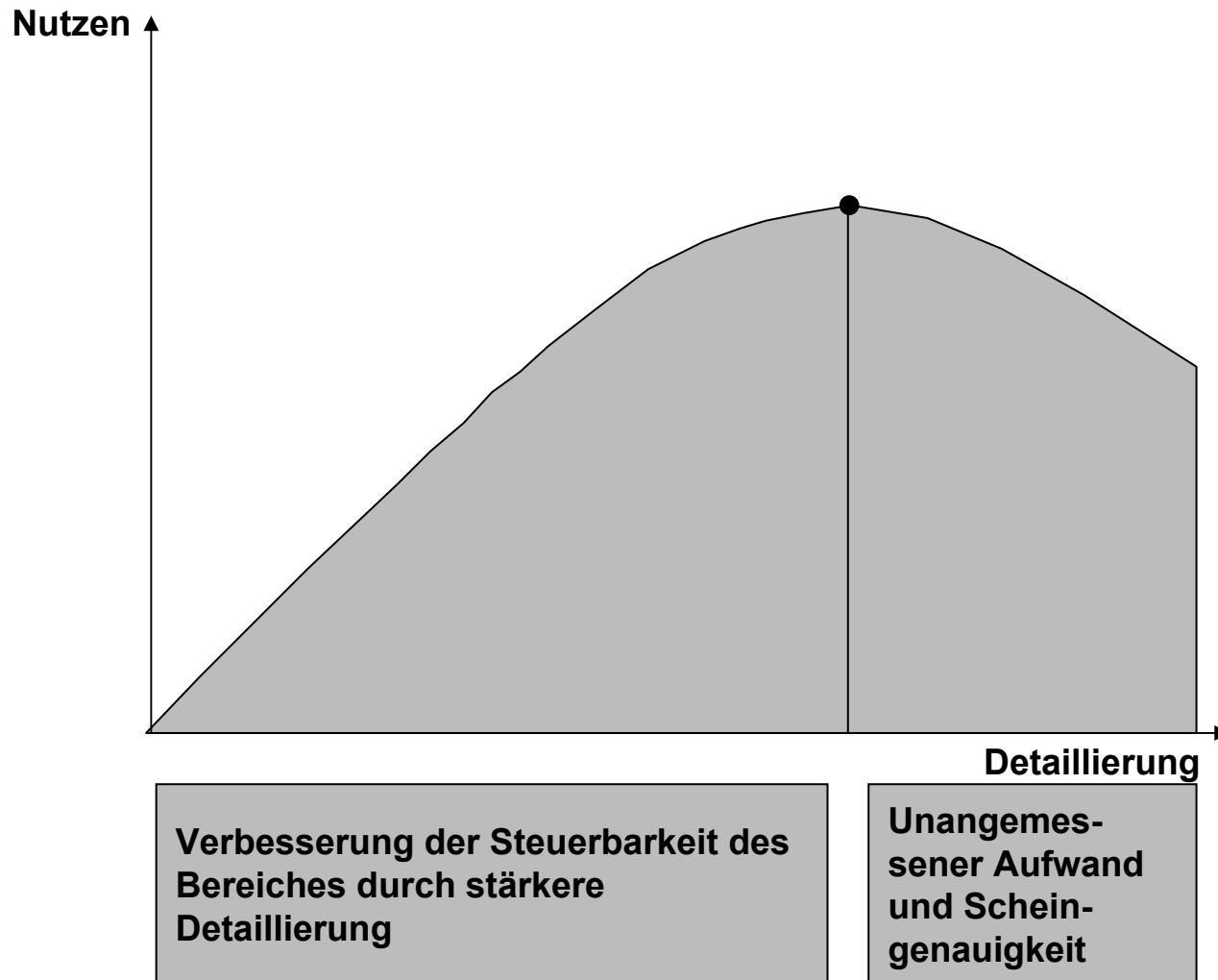
*Projektbeispiel*

	Strategische Ziele	Messgrößen	Ist/ 2003	Plan/ 2004	Plan/ 2005	Maßnahmen
<b>FINANZEN</b>	F4: Ertragskraft ausbauen	Bruttoertrag	100%	120%	145%	Benchmarking zum Pricing
<b>KUNDEN/MARKT</b>	K2: Kundennutzen durch Bedürfnisorientierung erhöhen	Produktnutzungsquote	105%	110%	125%	Ausbau strukturierter Beratungsinstrumente
<b>PROZESSE</b>	P3: Vertriebsunterstützung weiterentwickeln und nutzen	Generierte Vertriebsanlässe	100%	150%	170%	Projekte CRM und VAS
<b>POTENZIAL</b>	P1: Auf Verkaufs- und Servicekultur ausrichten	Bewertung im Rahmen des Feedbacksystems	2,8	2,3	≤ 2,0	Konzept Leistungsorientiertes Vergütungssystem

## 3.3 Komplexitätsreduktion



# Reduzierung des Detaillierungsgrades als wichtige Voraussetzung beim Redesign von Planung und Budgetierung

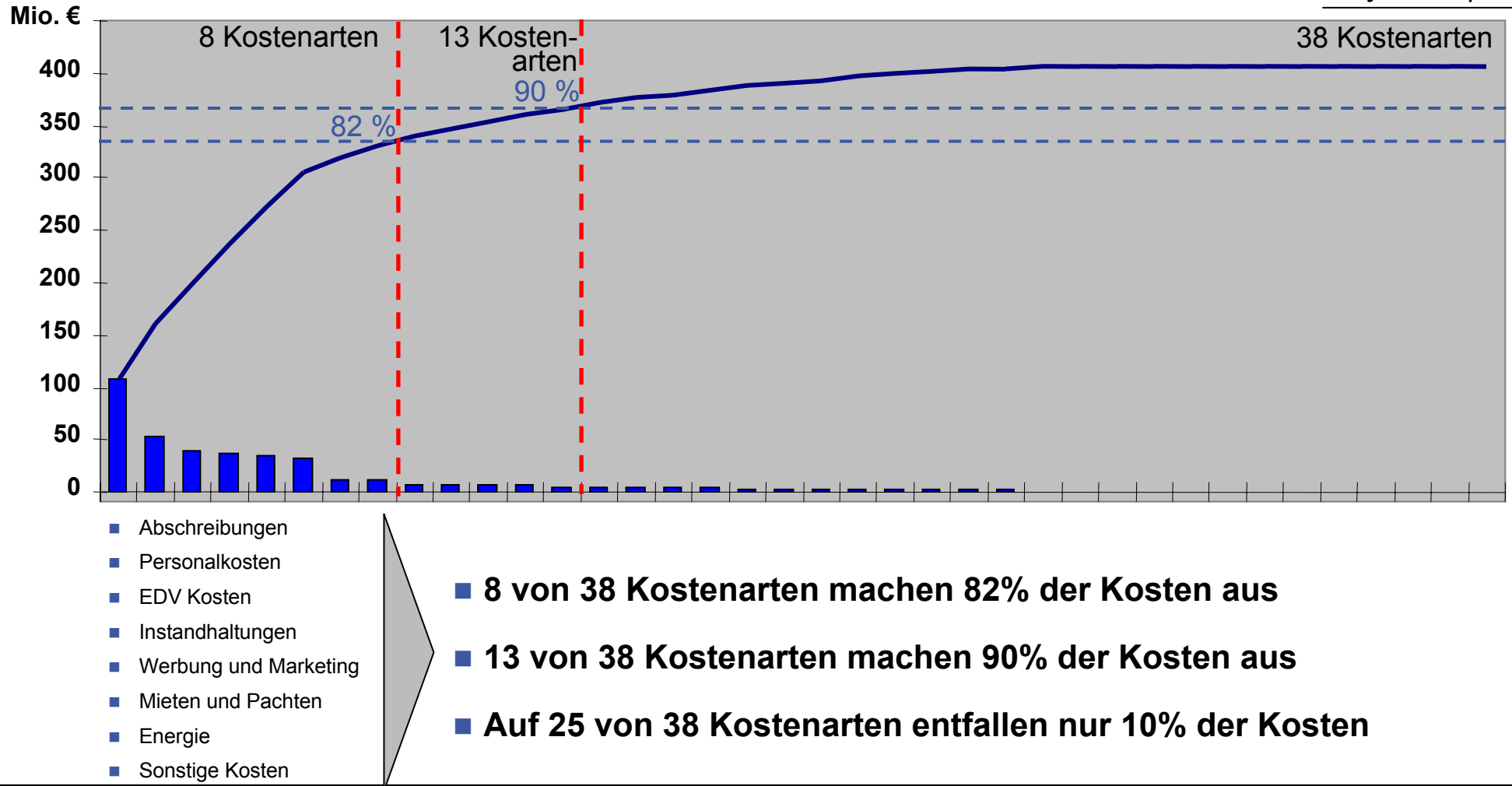


Beispiele:

- Planung auf Kostenarten-gruppe statt auf Kostenart
- Detailliertheit der Kostenstellenstruktur prüfen
- Nicht jedes Produkt- bzw. jeden Artikel planen
- Maschinelle Planung in Relation zu bspw. anderen Kosten-/Umsatzgrößen
- Ist-/Vorjahresvergleiche
- ...

# Detailierungsgrad: Wenig Volumen bereitet viel Arbeit, stiftet aber wenig Mehrwert

Projektbeispiel



# Optimierung des Planungsprozesses: Verstärkt parallele Planung bringt Zeiteinsparungen und Qualitätsverbesserungen

---

## Bisher:

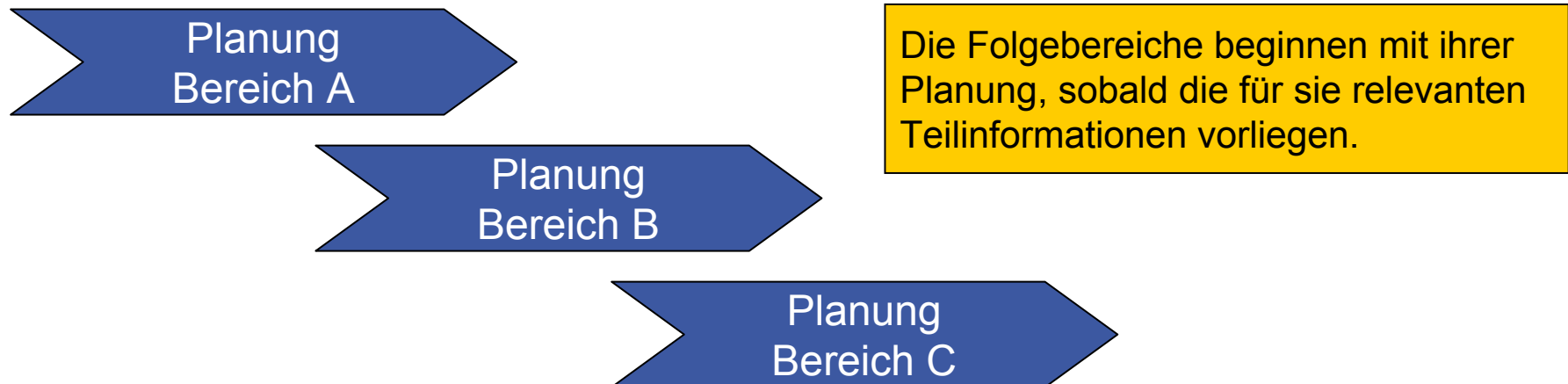
Planung der Folgebereiche basiert auf „**Detailplanungen**“ der vorgelagerten Bereiche



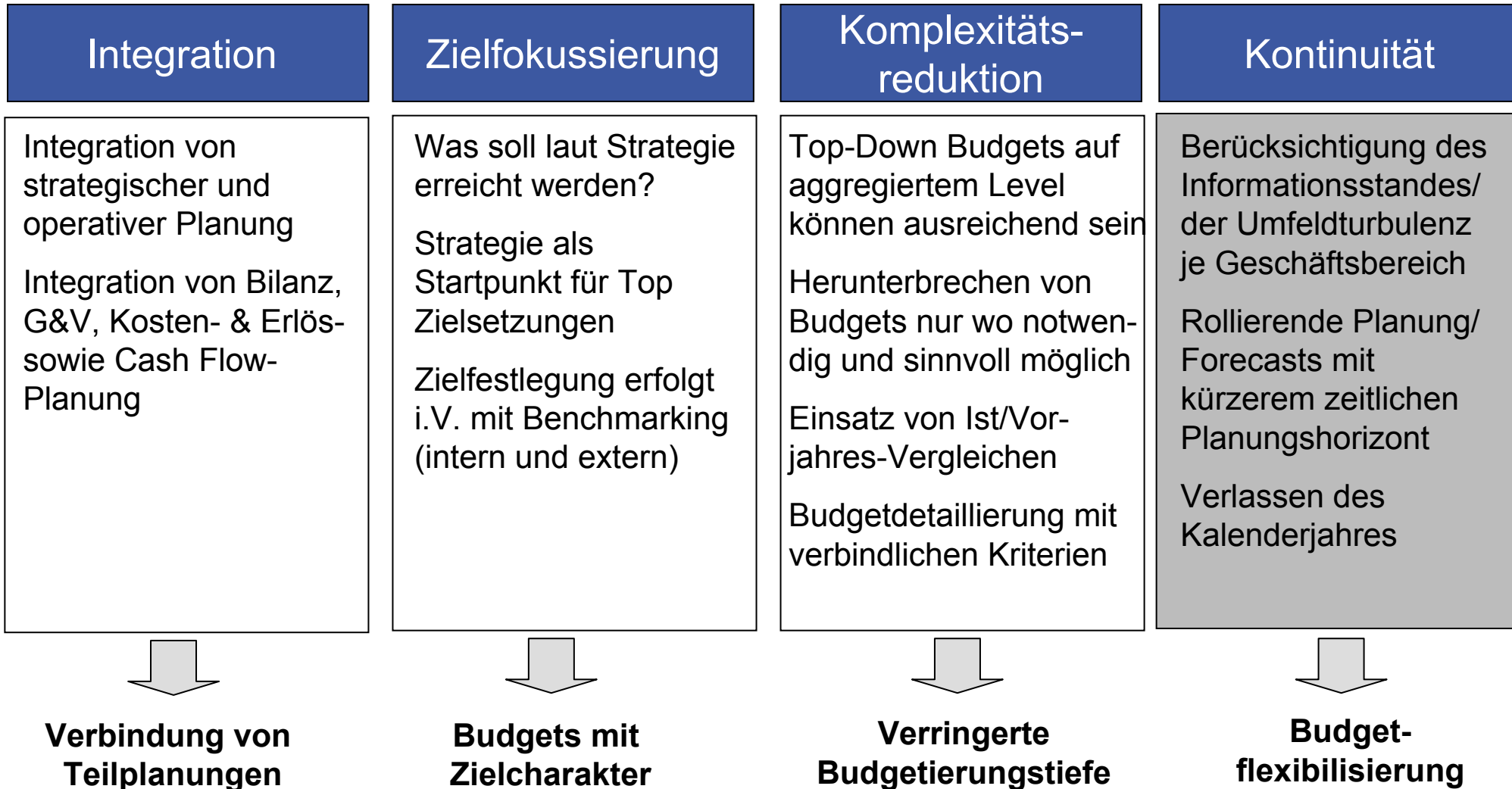
---

## Jetzt:

Planung der Folgebereiche basiert auf „**Rohplanungen**“ der vorgelagerten Bereiche

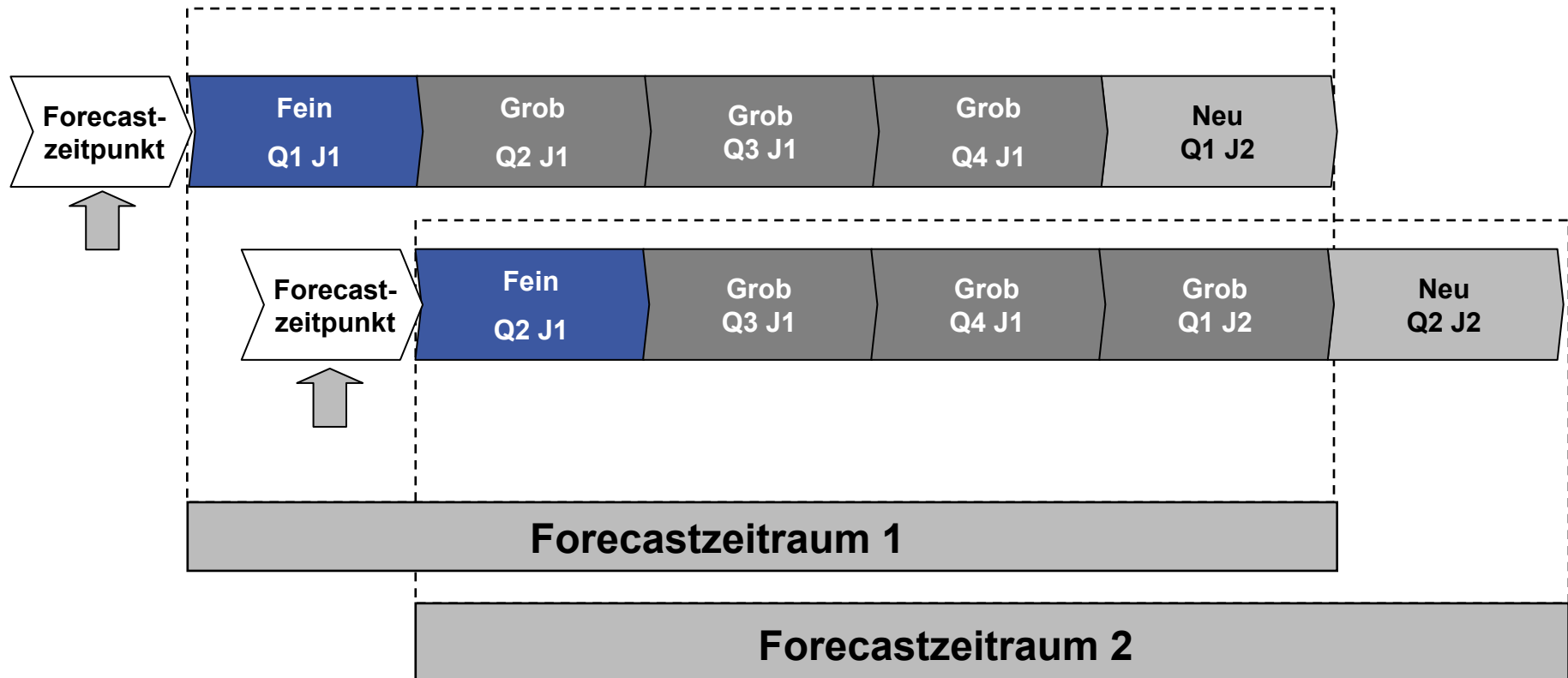


## 3.4 Kontinuität



# Rollierende Forecasts unterstützen die Steuerung in dynamischen Umfeldern – Planung wird zum kontinuierlichen Prozess

## Rollierender 5-Quartals-Forecast<sup>1)</sup>



1) Das 5. Quartal stellt sicher, dass über die Geschäftsjahres-/Kalenderjahres-Sichtweise hinaus gegangen wird

# Der Inhalt des Forecasts beschränkt sich auf wenige Steuerungsgrößen

Projektbeispiel

## Positionen P/L

- Erlöse
- Andere betriebliche Erträge
- Materialkosten
- Personalkosten
- Abschreibungen auf mat.und immaterielle Wirtschaftsgüter (exkl. Goodwill)
- Andere betriebliche Aufwendungen
- EBITA
  - Goodwill-Abschreibung
- EBIT
  - Finanzergebnis
- Gewinn aus gewöhnliches Aktivitäten
  - Ertragssteuern
- Rein-Gewinn vor Ergebnisanteilen konzernfremde Gesellschafter
  - Auf konzernfremde Gesellschafter entfallende Ergebnisanteile
- Rein-Gewinn

## Positionen B/S: Investitionen, KPIs

- Investitionen
  - Immaterielle Vermögenswerte
  - Grund und Boden, Anlagen und Ausstattung
  - Langfristige Investitionen/ Akquisitionen
- Desinvestitionen<sup>1)</sup>
  - Immaterielle Vermögenswerte
  - Grund und Boden, Anlagen und Ausstattung
  - Langfristige Investitionen
- Days Sales Outstanding
- Days Inventory Valued
- Durchschnittliche FTE
- BU-spezifische Mengen

## Reporting Ebenen

- Konzern
- Unternehmensbereiche
- Geschäftseinheiten
- Konzernzentrale

1) Zu realisiertem Wert (Buchwert +/- Gewinne/Verluste aus Veräußerung)

# Rollierende Planung bzw. rollierender Forecast bringen klare Vorteile

Projektbeispiel

- Die für die Planung eingesetzten Ressourcen liefern ständig aktualisierte Informationen und erhöhen damit den Nutzen für das Management (Sie werden nicht für ein starres Budget eingesetzt, das bei der Verabschiedung bereits überholt ist.):
  - quartalsweise aktualisierter Blick in die Zukunft, der nicht am Jahresende endet
  - frühzeitige Informationen über strategische und operative Abweichungen bzw. Umfeldveränderungen und daraus resultierend Impulse, dass unterjährig Maßnahmen zielgerichtet eingeleitet werden (und nicht nach einem starren Budget weiter gesteuert wird)
  - damit verbunden quartalsweise (mögliche) Anpassung der Ressourcenallokation bei geänderten Umfeldbedingungen oder Abweichungen
  - Etablierung eines zukunftsgerichteten Steuerungssystems
  - Zusätzlich bleibt das traditionelle Geschäftsjahr weiterhin im Auge
- Forecast liefert aktuellen Input für die strategische Planung
- Forecast liefert die operativen Pläne / Budgets
- Der implizit enthaltene Year End Forecast ermöglicht die frühzeitige Feinsteuerung des Jahresabschlusses
- Wesentlicher Input für regelmäßig stattfindende Business Reviews
- Aktuelle Informationen für die Kapitalmarktkommunikation

# Mögliche Nutzeneffekte des Advanced Budgeting in einem dynamischen Umfeld

---

- 1 Geringerer Ressourceneinsatz für Planung und Budgetierung
- 2 Kürzerer Planungsprozess
- 3 Schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Umfeldänderungen
- 4 Bessere Strategieumsetzung
- 5 Höherer Nutzen aus Planung und Budgetierung
- 6 Höhere Motivation zur Planung und Budgetierung
- 7 Größere Zufriedenheit des Managements
- 8 Stärkere Auseinandersetzung mit der Zukunft

# Agenda

---

1. Wo drückt der Schuh in der Budgetierungspraxis?
2. Welche Planungsfunktionen sind zu erfüllen?
3. Advanced Budgeting als evolutionärer Lösungsansatz
  - 3.1 Integration
  - 3.2 Zielfokussierung
  - 3.3 Komplexitätsreduktion
  - 3.4 Kontinuität

## 4. Fazit

# Fazit

---

- Die traditionelle Budgetierung hat keine Zukunft mehr.
- Aber: Die Funktionen der Budgetierung müssen realisiert werden.
- Budgetierung ist kontextbezogen auszugestalten.
- Evolution statt Revolution! Der unternehmensspezifische Evolutionspfad ist zu entwerfen.
- Change Management ist erforderlich.
- Beyond Budgeting ist das Ende des Evolutionspfades.