

## Sinn und Unsinn des Budgets

### Bericht der Arbeitsgruppe

Kerstin Hoffmann

Melanie Kroboth

Harald Pick

Hansjörg Wapenhans

Herwig Friedag

Walter Schmidt

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

7. April 2006

# Sinn und Unsinn des Budgets

**Einleitung**

Kerstin Hoffmann

# Einleitung

- Was wollen wir erreichen ?
- Arbeitsdefinition
- Fragestellungen zum Budget
- Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Budget
- Gibt es Hilfe ?

# Einleitung

## Was wollen wir erreichen ?

SINN oder UNSINN ?

- Wie oft (ver)zweifelt man in der Budgetierungsphase an der Aufgabenstellung ?
- Plan-Ist-Vergleiche sind absolut notwendig zur Steuerung
- Erleichterung nach Abschluss der Budgetierung !
  - Aufgabe gut gelöst , Qualität geliefert ?
  - Planungssystem ist stimmig
  - Ende zermürender Diskussionen
  - Gefühl, dass Budget realitätsfern ist

# Einleitung

## Was wollen wir erreichen ?

„Niemand plant zu versagen, aber die meisten versagen beim Planen“

„Planen heißt, den Zufall durch den Irrtum ersetzen“

- Unzufriedenheit, Frust aber auch Hilflosigkeit
- Komplexität der Thematik -> keine umfassende Darstellung
- Ziel ist es, Denkanstöße zu geben
- Überdenken „alter Zöpfe“ und „eingefahrener Wege“
- kleine Schritte als Potential zur Verbesserung

# Einleitung

## Arbeitsdefinition – sprachlicher Ursprung

- Plan
  - Planum lateinisch, flache ebene Fläche, „übersehbare“ Fläche
  - Planus flach, glatt im übertragenen Sinne deutlich, klar
- Budget
  - französisch von lateinisch-gallisch bulga: lederner Geldsack
- Budget ist ein bunt schillernder Begriff
  - Plan qualitativ, Budget quantitativ ?
  - Budget als Zuweisung von Ressourcen
  - Ist ein Budget eine Zielvereinbarung?
  - Gehört die Ertragsseite zum Budget ?
  - Ist ein Budget ein Plan ?

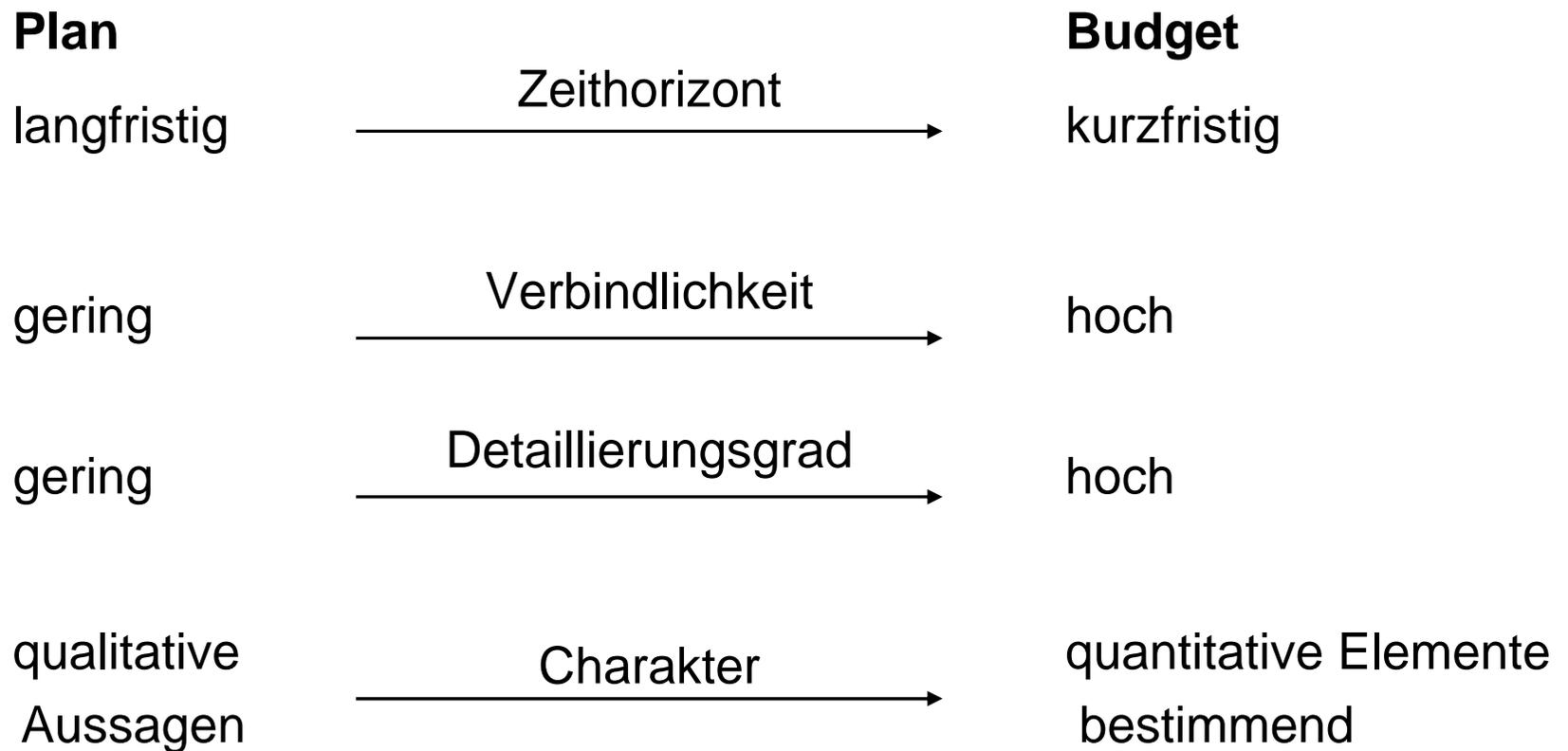
# Einleitung

## Arbeitsdefinition – Wesen der Planung

- Planung ergebnisorientiert
  - > Überlegungen, durch die Handlungen im voraus festgelegt werden
- Planung prozessorientiert
  - > Ausarbeitung von realisierbaren Handlungsalternativen, zwischen denen eine Entscheidung zu treffen ist
- Funktionen der Planung
  - Koordinationsfunktion
  - Motivationsfunktion
  - Informationsfunktion
  - Kontrollfunktion
  - Legitimationsfunktion
  - Prognosefunktion

## Einleitung

### Arbeitsdefinition - Beziehung Plan-Budget



# Einleitung

## Arbeitsdefinition – Definition der Arbeitsgruppe

Was verstehen wir unter Budget ?

Budget ist eine qualitative Vorgabe, um das Handeln einer wirtschaftenden Einheit mit festgelegter Verteilung von Ressourcen auf ein definiertes (fixes) Ziel auszurichten.

- gegenseitige Vereinbarungen im Prozess der Budgetierung
- nach Beschluss des Budgets ist es als Vorgabe zu sehen
- Ausrichtung auf fest fixiertes Ziel

# Einleitung

## Fragestellungen zum Budget

- Was kostet ein Budget ?
  - Fragebogen Controller's e-News
- Wie detailliert muss ein Budget sein ?
- Was bestimmt die Qualität eines Budgets ?
- Wie genau budgetieren wir ?
- Helfen uns Plan-Ist-Vergleiche ?
- Welche Steuerungsrelevanz besitzt ein Budget ?

-> Brauchen wir ein Budget ?

Woher rührt die Unzufriedenheit ?

# Einleitung

## Unzufriedenheit mit dem Budget

- zeitaufwändig und ressourcenintensiv
- zentralistische Vorgaben
- jährlich wiederkehrende schlechte Erfahrungen
- konfliktreiche Budget-“Verhandlungen“
- Produktion von „Zahlenfriedhöfen“
- unausgereifte Planungssysteme

-> Budgetierung bei Wall

# Einleitung

## Ursachen der Unzufriedenheit mit dem Budget

- Budgets und Strategie sind unvereinbar
- Auswirkung auf das Verhalten
- Informationsknappheit
- Sicherheitsillusion

(aus : Beyond Budgeting, Better Budgeting)

# Einleitung

**Welche Anregungen gibt uns Beyond Budgeting, um dem „Unsinn“ entgegenzuwirken ?**

- flexible Zielgrößen
- interne und externe Benchmarks
- Profit Center
- mehr Entscheidungsspielraum für mehr Entscheidungsträger

# Sinn und Unsinn des Budgets

**ICV-Umfrage der Arbeitsgruppe**

Hansjörg Wapenhans

# Umfrage zu Sinn und Unsinn von Budgets

Durchgeführt im Rahmen der Controller's E-News vom 25. Oktober 2005

### Fragen:

- Wie viele Mitarbeiter hat der Bereich, für den Ihr Controllerservice verantwortlich ist?
- Wie schätzen Sie die Kosten des Budgetierungsprozesses in dem Bereich ein, für den Sie Controllingsservice leisten?
- Wie detailliert budgetieren Sie den genannten Bereich (Anzahl KST, Anzahl Sachkonten)
- Wie schätzen Sie den Realismus des Budgets ein?
- Wie schnell weicht Ihr Forecast vom Budget ab?
- Werden die Zielvorgaben am Budget orientiert?
- Können Sie sich Ihr Unternehmen ohne Budget vorstellen?

**Rücklauf: 226 Antworten**

# Sinn und Unsinn des Budgets

1. Wie viele Mitarbeiter hat der Bereich, für den Ihr Controllerservice verantwortlich ist?

Mitarbeiter	< 20	< 100	< 500	< 2000	> 2000	Gesamt
Antworten absolut	31	53	86	42	14	226
Antworten in Prozent	13,7 %	23,5 %	38,1 %	18,6 %	6,2 %	100%

2. Wie schätzen Sie die Kosten des Budgetierungsprozesses in dem Bereich ein, für den Sie Controllingdienstleistungen leisten?

Mannmonate	< 3	3 – 10	11 – 20	21 – 50	> 50	Gesamt
Antworten absolut	88	82	34	14	8	226
Antworten in Prozent	38,9 %	36,3 %	15,0 %	6,2 %	3,5 %	100 %

## Aufwand für die Budgeterstellung in Abhängigkeit von der Größe der Einheiten

Mitarbeiter	< 20	< 100	< 500	< 2000	> 2000	Gesamt
durchschn. Anzahl der Mannmonate pro Budget	6,3	6,2	8,9	13,1	32,1	10,1

Zwar steigt der Aufwand mit der Größe, jedoch ist dieser Anstieg stark degressiv. Das läßt die Vermutung zu, dass in den größeren Controllingeinheiten möglicherweise nur der eigene Aufwand angegeben wurde, nicht aber jedoch der Gesamtaufwand innerhalb der Organisation.

Unter Berücksichtigung nur die ersten drei Kategorien, würde sich der durchschnittliche Aufwand für die Erstellung des Budgets (bei einem Durchschnittssatz von 50 Euro pro Stunde) auf **346 Euro pro Unternehmensmitarbeiter** belaufen. Das bedeutet bei einer durchschnittlichen Größe der betrachteten Unternehmen von ca. 547 Mitarbeitern, einen durchschnittlichen Aufwand von ca. **189,3 TEUR pro Unternehmen**.

Der durchschnittliche Zeitaufwand beläuft sich auf ca. **1 Manntag pro Mitarbeiter**.

# Sinn und Unsinn des Budgets



## 3. Wie detailliert budgetieren Sie den genannten Bereich (Anzahl KST, Anzahl Sachkonten)

Anzahl Kostenstellen	< 10	10 - 50	51 - 100	> 100	Gesamt
Antworten absolut	23	96	51	56	226
Antworten in Prozent	10,2 %	42,5 %	22,6 %	24,8 %	100 %

In 33 % der Fälle werden weit über 2500 Zahlen geplant (Anzahl KST x Anzahl SK; grau markiert).

Anzahl Sachkonten	< 10	10 - 50	51 - 100	> 100	Gesamt
Antworten absolut	18	136	56	16	226
Antworten in Prozent	8,0 %	60,2 %	24,8 %	7,1 %	100%

Natürlich steigt die Anzahl mit der Unternehmensgröße an.

KST \ SK	< 10	10 - 50	51 - 100	> 100	Gesamt
< 10	7	5	3	3	18
10 - 50	14	66	31	25	136
51 - 100	2	20	15	19	56
> 100		5	2	9	16
Gesamt	23	96	51	56	226

Aber in immerhin 4 Einheiten mit einer Größe < 20 Mitarbeiter werden über 10.000 Zahlen geplant.

## 4. Wie schätzen Sie den Realismus des Budgets ein?

Einschätzung	hoch	mittel	gering	Gesamt
Antworten absolut	81	129	16	226
Antworten in Prozent	35,8 %	57,1 %	7,1 %	100%

Über ein Drittel schätzen ihr Budget als sehr realistisch und über 90% sind insgesamt zufrieden.

Überschätzen Controller die Qualität der Budgets?

## 5. Wie schnell weicht Ihr Forecast vom Budget ab?

in Monaten	1	3	6	9	nicht	Gesamt
Antworten absolut	26	96	66	25	13	226
Antworten in Prozent	11,5 %	42,5 %	29,2 %	11,1 %	5,8 %	100 %
kumulativ in Prozent	11,5 %	54,0 %	83,2 %	94,2 %	100 %	

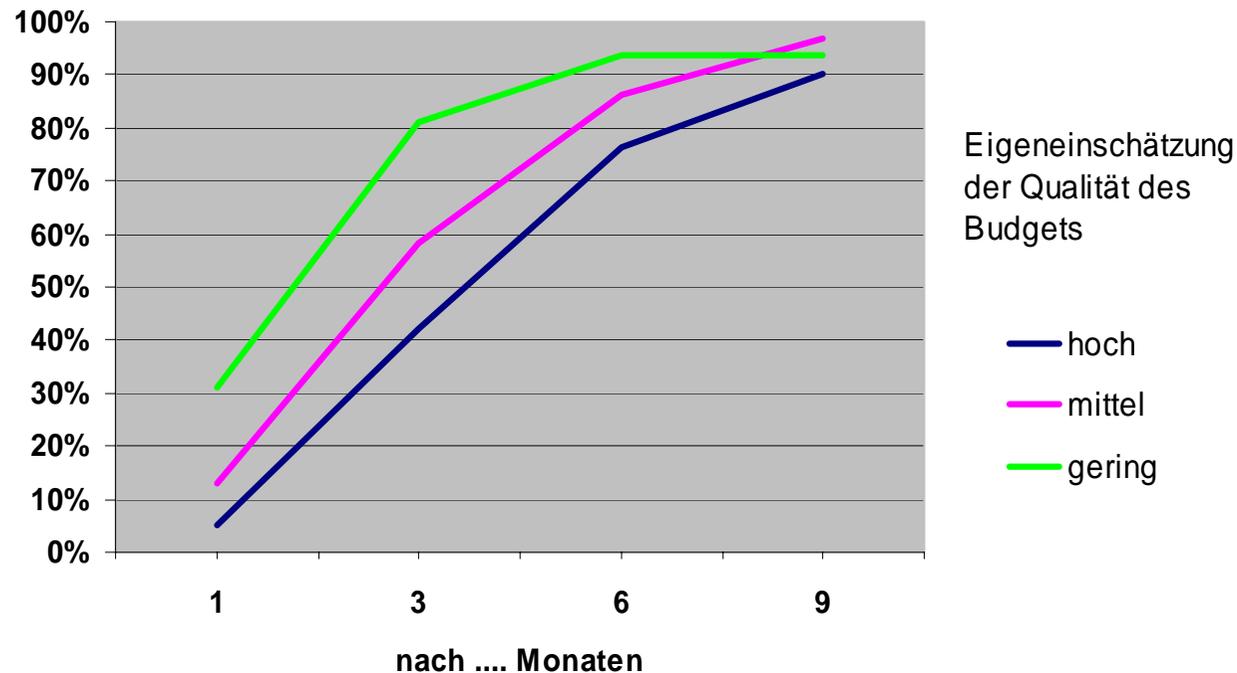
Nach nur 3 Monaten sind über die Hälfte der Budgets korrekturbedürftig, nach einem halben Jahr sogar über 83%!

Nur knapp 6% aller Budgets haben bis Jahresende Bestand.

## Budgetqualität

Die Controller, die ihre Budgetqualität als hoch eingeschätzt haben, weichen anfangs weniger stark vom Budget ab. Nach spätestens 9 Monaten gibt es aber kaum noch Differenzen zu den Controllern, die ihr Budget von Anfang an skeptisch beurteilt hatten.

## Abweichung des Forecastes vom Budget



# Sinn und Unsinn des Budgets

Die Controller in größeren Einheiten schätzen ihre Budgetqualität tendentiell höher ein als Controller kleinerer Einheiten.

Budgetqualität	< 100 MA	100 – 499 MA	> 500 MA	Gesamt
hoch	31,0 %	34,9 %	44,6 %	35,8 %
mittel	59,5 %	64,0 %	42,9 %	57,1 %
niedrig	9,5 %	1,2 %	12,5 %	7,1 %

**Aber:** Stimmt das auch mit der Budgetstabilität (Abweichung Budget vom Forecast) in größeren betrieblichen Einheiten überein?



# Sinn und Unsinn des Budgets

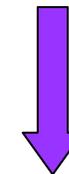
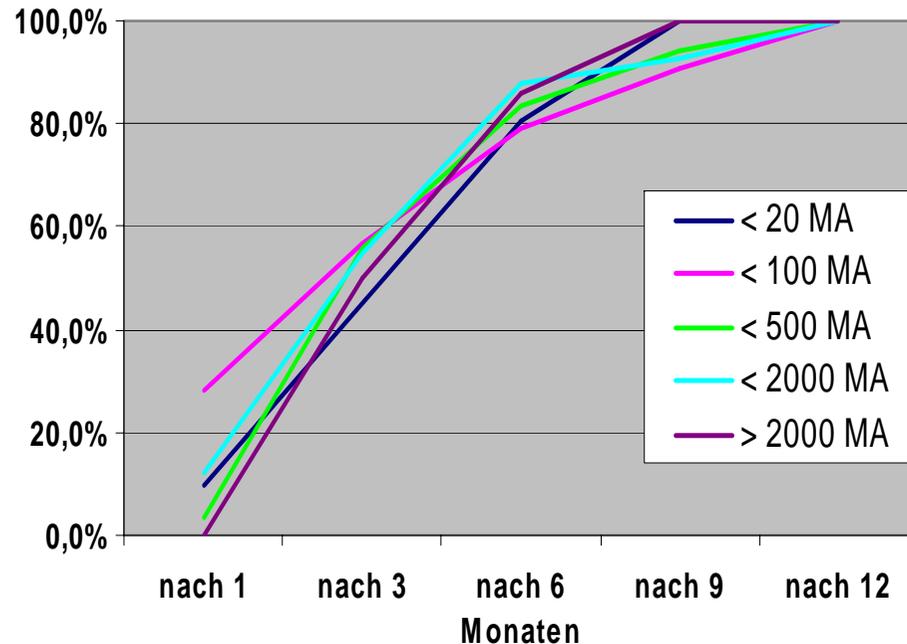


Internationaler  
Controller Verein

Abweichung nach ..... Monaten (kumulativ)	< 100 MA	100 - 499 MA	> 500 MA	Gesamt
1 Monat	21,4 %	3,5 %	11,9 %	11,5 %
3 Monate	52,4 %	55,8 %	54,8 %	54,0 %
6 Monate	79,8 %	83,7 %	87,5 %	83,2 %
9 Monate	94,0 %	94,2 %	94,6 %	94,2 %

Die Budgetqualität ist weitestgehend **unabhängig** von der Größe der Controlling- bzw. Betriebseinheit.

Kleinere Einheiten weichen am Anfang etwas stärker ab, nach 3 Monaten gibt es jedoch keine signifikanten Unterschiede mehr.



Die höhere Zuversicht der Controller aus größeren Betriebseinheiten hinsichtlich der Qualität der Budgets hält den Praxistest nicht stand.

Schnelle Abnahme der Qualität spricht für kürzere Steuerungszeiträume

➔ **rollierende Planung**

## 6. Werden die Zielvorgaben am Budget orientiert?

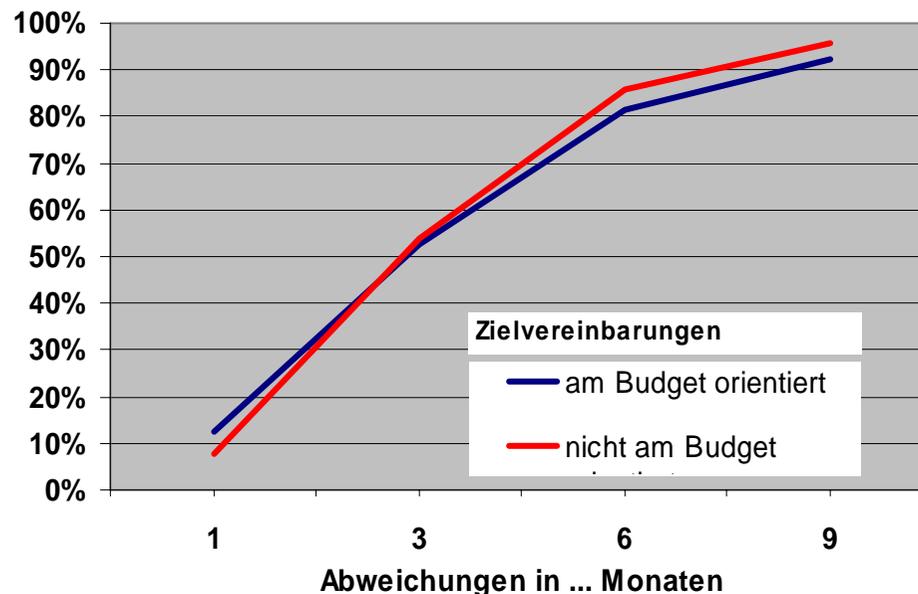
	ja	überwiegend	nein	Gesamt
Antworten absolut	103	32	91	226
Antworten in Prozent	45,6 %	14,2 %	40,3 %	100%

Zielvorgaben sollen das Einhalten der Budgets sichern. In der Praxis sieht dies jedoch anders aus.

Gemäß Untersuchung ist die Budgettreue der Einheiten, in denen die Zielvorgaben am Budget orientiert sind, nur marginal besser als in Einheiten, in denen die Zielvorgaben nicht am Budget orientiert sind.

Größere und kleinere Einheiten orientieren sich stärker an den Budgets.

Abweichung des Forecastes vom Budget



Zielvorgaben am Budget orientiert	< 100 MA	100 – 499 MA	> 500 MA
immer bzw. überwiegend	67,9 %	48,8 %	64,3 %
nein	32,1 %	51,2 %	35,7 %

## 7. Können Sie sich Ihr Unternehmen ohne Budget vorstellen?

Einschätzung	ja	teils, teils	gering	Gesamt
Antworten absolut	40	117	69	226
Antworten in Prozent davon:	17,7 %	51,8 %	30,5 %	100%
< 20 MA	22,6 %	58,1 %	19,4 %	
< 100 MA	17,0 %	49,1 %	34,0 %	
< 500 MA	15,1 %	54,7 %	30,2 %	
< 2000 MA	21,4 %	50,0 %	28,6 %	
> 2000 MA	14,3 %	35,7 %	50,0 %	

**30,5 %** der Befragten können sich ihr Unternehmen nicht ohne Budgets vorstellen, wobei der Anteil mit wachsender Betriebsgröße zunimmt. Aber mehr als **jeder sechste Controller** glaubt, das es auch ohne Budgets gehen könnte.

Der hohe Anteil in der Kategorie "teils, teils" zeigt, dass das Konzept der Steuerung über Budgets als kritisch und veränderungsbedürftig eingeschätzt wird. Den radikalen Schritt zur vollständigen Abschaffung von Budget allerdings, kann sich derzeit nur eine Minderheit vorstellen.

## Zusammenfassung

- Der Budgetprozess ist zeit- und damit kostenintensiv. Er beläuft sich auf ca. 1 Manntag pro Mitarbeiter.
- Budgets weichen in der Regel schon nach kurzer Zeit von der Realität ab. (nach 6 Monaten - ca. 83%)
- Die Verknüpfung der Budgetzahlen mit den persönlichen Zielen bringt keine nachweisbare Verbesserung der Budgetqualität.

aber:

- 5 von 6 Controller können sich, trotz der erkannten Unzulänglichkeiten, eine Unternehmenssteuerung ganz ohne Budgets nicht vorstellen.

# Sinn und Unsinn des Budgets

Vorstellung Wall AG

Harald Pick

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Begriffe:

- Budget i.e.S.:  
Abteilungskostenbudget mit den Kostenartengruppen  
Personalkosten, Abschreibungen und sonstiger betrieblicher  
Aufwand (z.B. Kfz-Kosten, Reise- und Marketingkosten)
- Budget i.w.S.:  
Abteilungskostenbudgets zzgl. Erlösplanung Werbe- und sonstige  
Erlöse, Aufbau- und Produktionsplanung, Zinsaufwand und  
Beteiligungserträge, sonstiger Aufwand und Steuern
- Plan-GuV:  
Erstellung einer mittel- und langfristigen, Parameter gesteuerten  
GuV-Planung

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Begriffe:

- Soll-Ist-Vergleich:  
Nachhalten der Abteilungskostenbudgets sowie der Plan-GuV;  
quartalsweise bzw. monatlich
- Master-Budget:  
Excel-Datei für ca. 90 Kostenstellen und ca. 125 Kostenarten
- UPL:  
Unternehmensplanung; Darstellung der historischen, budgetierten  
sowie mittel- und langfristigen GuV. Dazu kommt eine Bilanzplanung  
und Cashflow-Rechnung. Das alles für die AG und den Konzern incl.  
Konsolidierung
- Kostenreport:  
SAP-Download mit IST, IST Vj. und Budget
- Vorstellung des Budgetprozesses i.e.S.; Erstellung und Nachhaltung  
der Abteilungskostenbudgets

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Abteilungskostenbudget:

- Zeitreise startet mit den Vorbereitungen für den Versand der Budgetanforderungen für das Folgejahr im Sept./Okt.
- Periodenverschieber in Master-Budget: aus 2005 wird 2006 usw.
- Aktualisierung der Kostenstellen- und Kostenartenstrukturen
- Anforderungen an die Abteilungsleiter (AbtL):
  1. Forecast lfd. Jahr
  2. Budget Folgejahr
- Fristsetzung 2-3 Wochen zur Rücklieferung
- Nach Rücklauf erfolgt erste Plausibilitätsprüfung und Prüfung der Auswirkungen auf die gesamte GuV
- Einladen der AbtL zu Budgetgesprächen mit dem zuständigen Fachvorstand sowie dem Finanzvorstand

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Abteilungskostenbudget:

- Einarbeitung der in den Budgetgesprächen festgelegten Änderungen
- Analyse der Ergebnisse und ggf. Erarbeitung zentraler Eingriffe; bei Bedarf erfolgen weitere Gespräche mit den AbtL
- Vorbereiten einer Vorstandsvorlage zur Verabschiedung des Budgets (erfolgt immer i.R. der gesamten GuV / UPL)
- Nach Genehmigung durch den Vorstand werden die einzelnen Abteilungskostenbudgets in den verabschiedeten Fassungen an die AbtL versandt
- Überspielen der Budgets ins SAP (Kopieren und einfügen)
- Unterscheidung von Kostenarten, die linear auf die Monate verteilt werden und denen, die quartalsweise geplant werden
- Verwendung von Budgetzahlen auch für die BSC (Zielvorgabe)

Wall

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Abteilungskostenbudget:

- Nach Monatsabschluss sporadische Analysen auf Abteilungskostenebene; ggf. Anforderungen der AbtL
- Nach Quartalsabschluss erfolgt Versand von Kostenreports an die AbtL und Bereichsreports an den Vorstand
- Kommentierung auffälliger Positionen
- Einladung der AbtL mit den „interessantesten“ Abweichungen zu einem Analysegespräch
- Grundsätzlich keine unterjährigen Änderungen am Abteilungskostenbudget; Abweichungen sind entsprechend zu begründen

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Soll-Ist-Vergleich:

- Monatliche Gegenüberstellung der Planwerte (Budget i.w.s) für die Hauptpositionen der GuV-Struktur mit dem entsprechenden IST
- Auswertung nur auf Ebene der AG
- Monatsindividuelle und lineare Verteilung des Budgets
- Analyse und Kommentierung
- Versand an Vorstand, ggf. Banken und AR
- Soll-Ist-Vergleich immer mit dem festem, verabschiedeten Budget
- Rollierende Planung erfolgt nur auf Jahresebene als Fortschreibung des Budgets in der UPL; erfolgt laufend

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Zusammenfassung:

- Viel Arbeit und viel Knoff-Hoff im Master-Budget (Makro / VBA)
- Viel „Einmalaufwand“ nach Verabschiedung des Budgets
- Detailplanung auf Abteilungsebene (Bottom-Up) und zentrale Ergänzung der restlichen Größen (Top-Down)
- Unterschiedliche „Ernsthaftigkeit“ in den verschiedenen Abteilungen
- Basis für externe Berichterstattung an AR und Banken
- Budgetierung aus der Historie heraus gewachsen; gravierende Änderungen bedürfen auch Änderungen in der Unternehmenskultur

# Vorstellung Budgetierung Wall AG

## Zusammenfassung gem. icv-Umfrage:

- Zuständig für 560 MA im Wall Konzern
- Gem. Ergebnis icv-Umfrage kostet das Budget ca. € 200.000 p.a.
- Kostenstellen ca. 90, Kostenarten ca. 125
- Jeder weiß eigentlich, dass die Zahlen, auf die man sich mühsam verständigt hat, nach Verlassen des Besprechungsraumes schon wieder überholt sind.
- Das erste FC weicht vom Budget ab, darum heißt es auch so.
- Zielvorgabe (EBITDA) orientiert sich am verabschiedeten Budget; ebenso Planzahlen in der BSC
- Wenn es eine von den Führungskräften akzeptierte Alternative gibt, kann ich mir Wall auch ohne das klassische Budget vorstellen.

# Sinn und Unsinn des Budgets

**Themen für die Arbeitsgruppen**

Melanie Kroboth

# Gruppenarbeit 1

- Ausarbeitung einer Leistungsvereinbarung für das Controlling, d.h. Überleitung des Profit-Center-Gedankens auf das Controlling
  - Beispiel:
  - jeder Ressource des Controllings steht eine Leistung gegenüber, d.h. Hinterlegung der Kostenpositionen mit den Leistungen des Controllings
  - Planung von 5 M&A-Tätigkeiten jährlich, so dass auch 5 Beratungsleistungen vom Controlling budgetiert werden müssen

# Gruppenarbeit 2

- Bestimmung der Vorteile, d.h. des Sinns, eines Budgets anhand folgender Fragestellung:
  - Was bringt uns die Aufstellung eines Budgets?
- Benennung der Nachteile, d.h. der Unsinnigkeiten, des Budgetprozesses
- Erläuterung der Möglichkeiten zur Vermeidung und / oder Änderung der Unsinnigkeiten, um die Qualität des Budgets zu verbessern

# Gruppenarbeit 3

- Definition der Qualität eines Budgets anhand folgender Fragestellungen:
  - Welche Anforderungen hat der „Kunde“ (Vorstand, Aufsichtsrat, Abteilungsleiter etc.) an das Budget?
  - Wodurch würde sich ein „besseres“ Budget auszeichnen?
  - Wären wir zufriedener, wenn wir ein „besseres“ Budget hätten?

# Gruppenarbeit 4

- Beurteilung der Verwendung von Planungssystemen unter Berücksichtigung folgender Fragestellungen:
  - Welche Rolle spielen Planungssysteme bei der Budgeterstellung?
  - Welche sinnvollen Möglichkeiten gibt es, Planungssysteme zu nutzen?
  - Wie aufwendig sollten Planungssysteme sein?
  - Bringen Planungssysteme mehr Qualität für das Budget oder werden nur Unmengen von Zahlen anders erfasst?
  - Sind wir im Budgetprozess Sklaven der IT?

# Sinn und Unsinn des Budgets

**Brainstorming  
was nehmen wir mit?**

Herwig Friedtag

# Sinn und Unsinn des Budgets

Zusammenfassung der Tagungsergebnisse

Kerstin Hoffmann

# Sinn und Unsinn des Budgets

## Thema 1: Leistungsvereinbarung für das Controlling

Arbeitsgruppe bestehend aus

Ulrich Pieschel

Ralf Thiede

Hansjörg Wapenhans

Olivier Chesnel

Ulrich Wilke

Herwig Friedag

# Gruppenarbeit 1

- Ausarbeitung einer Leistungsvereinbarung für das Controlling, d.h. Überleitung des Profit-Center-Gedankens auf das Controlling

Beispiel:

- jeder Ressource des Controllings steht eine Leistung gegenüber, d.h. Hinterlegung der Kostenpositionen mit den Leistungen des Controllings
- Planung von 5 M&A-Tätigkeiten jährlich, so dass auch 5 Beratungsleistungen vom Controlling budgetiert werden müssen

# Definition des Leistungsspektrums

- Sind Leistungsvereinbarungen / Ist Transparenz im Unternehmen gewollt ?
- kommunikative Unternehmenskultur / Gesprächsklima
- Service-Level muss vorab vereinbart / definiert werden
  
- Pflichtabnahme für alle Bereiche oder
- marktorientierte Abnahme der Controlling-Leistungen ?
- interne Leistungsverrechnung ?

# Vorschlag für eine Leistungsvereinbarung

- Produktdefinition  
Standard oder auf Anfrage
- Service-level (Q)
- Pönale für abweichende Q
- vereinbarter Preis/Produkt für die Kunden (ggf. MT)
- Pauschale als Servicepuffer
- Anpassung bei grundlegenden Veränderungen des Umfelds

## Controlling-Leistungen

Leistungs- katalog	Standard/ Projekt/ Anfrage	Kriterien			Zeitaufwand pro Produkt	Kunde wer zahlt ?
		wann	was	Qualität		
<b>Reporting</b>						
	<b>Monatlich</b>	am 5. eines Monats	individuell vereinbartes Paket	Vollständigkeit		
	<b>Quartal</b>			Verlässlichkeit		
	<b>Jährlich</b>			Pünktlichkeit		
				Form		
				Fehlerfreiheit		
<b>Budget</b>	Standard	jährlich, August - Dezember	Kostenstellenplanung	Abnahme durch Vorstand	250 MT	
<b>Kalkulation</b>						
	<b>pro Produkt</b>	Standard	jährlich	Kostenermittlung		
				Akzeptanz durch Vertrieb (wenn DB- orientiert) Berücksichtigung aller Veränderungen		
	<b>Neukalkulation pro Produkt</b>	Projekt	auf Anfrage	Kostenermittlung	5 MT	
				nachvollziehbar, überprüfbar, akzeptierte Wertannahmen, Risikoeinschätzung		
<b>Beratung</b>						
<b>Kalkulation</b>						
<b>Systempflege</b>						

# Transparenzerfordernisse im Controlling

- Kunden-Lieferanten-Beziehung  
Controlling als Lieferant
- Leistungsplanung und –vereinbarung  
Service-Level-Agreement
- Dokumentation der verbrauchten Zeiten
- Selbststeuerung im Controlling

# **Sinn und Unsinn des Budgets**

## **Thema 2 : Vorteile und Nachteile**

**Arbeitsgruppe bestehend aus**

**Heike Neumann**

**Christina Keindorf**

**Dieter Meyer**

**Ernst Stier**

**Harald Pick**

# Gruppenarbeit 2

- Bestimmung der Vorteile, d.h. des Sinns, eines Budgets anhand folgender Fragestellung:
  - Was bringt uns die Aufstellung eines Budgets?
- Benennung der Nachteile, d.h. der Unsinnigkeiten, des Budgetprozesses
- Erläuterung der Möglichkeiten zur Vermeidung und / oder Änderung der Unsinnigkeiten, um die Qualität des Budgets zu verbessern

# Definition des Budgets für uns

- Konkretisierung einer (vorhandenen) strategischen Planung für ein Jahr
- Umsatz-, Kosten- und Leistungsplanung für einen Zeitraum bis zum Ergebnis
- Umsetzung auf Abteilungsebene

# Vorteile eines Budgets

- Externe, Banken, Anteilseigner, Kapitalgeber
  - Übersicht über Zielvorstellung des Unternehmens (Basel II)
  - Renditeerwartung der Kapitalgeber
  - Kontrollfunktion
  - Rating (Kapitalgeber)
  - Umsetzung und neue Grundlage strategischer Entscheidung (Anteilseigner)
- Führungskräfte
  - Maßstab und Orientierung für das tägliche Handeln
  - Festsetzung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
  - Identifikation mit den Zielen des Unternehmens
  - Grundlage für die Delegation von Aufgaben
- Mitarbeiter, Abteilungsebene
  - Rahmen für operative Umsetzung

# Nachteile eines Budgets

- Externe, Banken, Anteilseigner, Kapitalgeber
  - unterschiedliche Interpretations- und Sichtweisen
  
- Führungskräfte
  - Zeitaufwand
  - Profilierungsversuche
  - Erkenntnisgewinn beim Plan-Ist-Vergleich
  
- Mitarbeiter, Abteilungsebene
  - Zeitaufwand
  - Empfinden der Einschränkungsmöglichkeiten des eigenen Handels, Bevormundung
  - „Bunkermentalität“ bei starrer Planung
  - Interaktion zwischen den Abteilungen nicht sichtbar

# Möglichkeiten zur Verbesserung der Qualität eines Budgets

- Vorgabe des Budgets in Relation zur Leistung
- mit den Leuten reden
- Definition von wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens
- ausgewogenes Chancen- /Risikoverhältnis
- regelmäßige Reviews als Rückkopplung
- Toleranz bei begründeten Abweichungen

# Sinn und Unsinn des Budgets

## Thema 3 : Qualität eines Budgets

Arbeitsgruppe bestehend aus

**Stefan Eberle**

**Andre Uhlmann**

**Michael Böhrenz**

**Lutz Wedegärtner**

**Kerstin Hoffmann**

# Gruppenarbeit 3

- Definition der Qualität eines Budgets anhand folgender Fragestellungen:
  - Welche Anforderungen hat der „Kunde“ (Vorstand, Aufsichtsrat, Abteilungsleiter etc.) an das Budget?
  - Wodurch würde sich ein „besseres“ Budget auszeichnen?
  - Wären wir zufriedener, wenn wir ein „besseres“ Budget hätten?

# Qualität des Budgets

- Budget ist eine qualitative Vorgabe, um das Handeln einer wirtschaftenden Einheit mit festgelegter Verteilung von Ressourcen auf ein definiertes (fixes) Ziel auszurichten.
- Enthält auch Umsatz

# Ausrichtung anhand der Unternehmensformen

### Public company

- Shareholder value
- Wachstum
- Dividende/Share

### Eigentümer gesteuert

- Wachstum, Ergebnis vor Steuern

## Sicht des Kunden

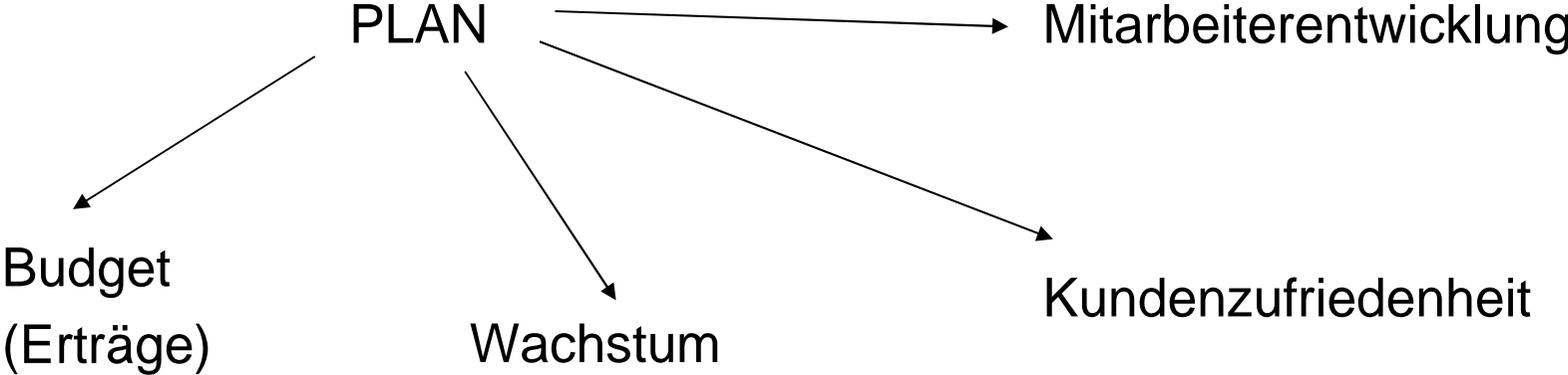
Chefetage - Gewinnmaximierung/Wachstum

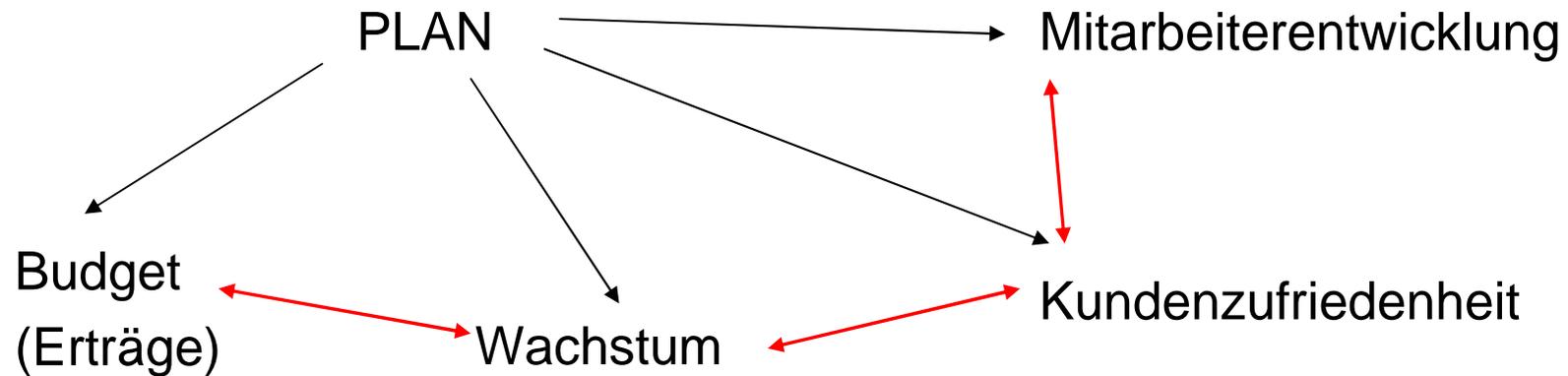


Ausgleich

Mitarbeiter – Sicherung der Leistungsfähigkeit  
/Erreichbarkeit der Ziele / Arbeitsplatzsicherheit

# Sinn und Unsinn des Budgets





- Verbesserung:
  - Verknüpfung der Elemente
  - Anforderungen des Budgets variieren mit Unternehmenssituation - Wachstum vs. Sicherung der Leistungsfähigkeit
  - Arbeiten mit relativen Kennzahlen und DB -> Voraussetzung
  - Kosten/Erlöse betrachten -> Profitcenter

- Qualität durch Abweichung Ist-Budget bestimmt, aber :
- Wie messe ich die Abweichung ?
- Nicht die absolute Abweichung, sondern Kennzahlen



- Kennzahlen budgetieren
  - Stärkung der Eigenverantwortung in den Abteilungen
  - Detaillierungsgrad des Budgets senken -> Zeithorizont verkürzen, realitätsnaher
- Abbildung der Prozesse, nicht der Hierarchien

(Ermittlung der Kennzahlen)

Bringt uns eine Best-case Worst-case Betrachtung etwas ?

Budget-Brücken-Modell

Integrierte Zielplanung

# Sinn und Unsinn des Budgets

## Thema 4 : Verwendung von Planungssystemen

**Arbeitsgruppe bestehend aus**

- a Jens Hielscher**
- b Annette Siering**
- c Melanie Kroboth**
- d Bärbel Kuhn**
- e Andreas Gläser**
- f Walter Schmidt**

# Gruppenarbeit 4

- Beurteilung der Verwendung von Planungssystemen unter Berücksichtigung folgender Fragestellungen:
  - Welche Rolle spielen Planungssysteme bei der Budgeterstellung?
  - Welche sinnvollen Möglichkeiten gibt es, Planungssysteme zu nutzen?
  - Wie aufwendig sollten Planungssysteme sein?
  - Bringen Planungssysteme mehr Qualität für das Budget oder werden nur Unmengen von Zahlen anders erfasst?
  - Sind wir im Budgetprozess Sklaven der IT?

# Welche Rolle spielt das Planungssystem

- Planung wird immer eine große Rolle spielen
- Planung ist nicht dasselbe wie Budgetierung
- Forderungen der externen Berichterstattung wandeln die inhaltlichen Rahmenbedingungen
- Planungssysteme sollten Spannungsbogen zwischen orientierender Trendplanung und detaillierter Berichterstattung flexibel bedienen können
- Entsprechende Anforderungen an Planungssystem sollten inhaltlich durch den Controller-Service definiert werden
- - ggf. Unterpunkt Arial 16

## Anforderungen an ein Planungssystem

- Fremdbestimmte Anforderungen (aufsichtsrechtliche Anforderungen, MaRisk, SOX, KonTraG, Corporate Governance Codex; spezifische Konzernvorgaben ...)
- Prinzipien festlegen
  - Leistungsrahmenplanung vs. Kostenrahmenplanung
  - Plandetail gleich oder ungleich Berichts- bzw. Buchungsdetail
- Planungsrahmen definieren

	strategisch	operativ
Trend	z.B. Bedürfnisse	z.B. Wachstum, Profit
Potenzial	z.B. Kd.-, Produktpot.	z.B. Marktanteile, Plan- und Prozessstrukturen
Mittelfristige Vorschau	z.B. BSC, Projekte	z.B. Umsatz, Beschaffung, Plausibilitätssicherung
Budget oder Rolling Forecast	z.B. für lfd. Projekte	z.B. leistungsabh. oder fixe Ressourcenverteilung
Berichte, PIV	z.B. Projekterfüllung, Kundenzufriedenheit	Harmonisierte Berichte

# Wie aufwendig darf ein Planungssystem sein?

- Nutzen-Aufwand-Relationen für Planungssysteme (IT)
  - Implementierung
  - laufende Nutzung
  - lernende Systeme (?; wurde strittig diskutiert)
- Individuelle vs. Automatisierte Datenpflege
- Schnittstellenverwaltung zu anderen Systemen (Sicherung der Plausibilität)
- Abbildung nicht monetärer Daten und Zuordnung zu monetären Daten
- Flexibilität der Berichtsgenerierung

## Fazit

- Planung erfordert nicht notwendigerweise eine Budgetierung
- Budgets gewährleisten nicht die erforderliche Flexibilität, die zur Planung und Steuerung erforderlich sind
- Planung sollte leistungsbezogen erfolgen, denen a.B. von Mengenfluss-Schemata leistungsabhängige Kosten zugeordnet werden
- Viele Unternehmen planen und steuern schon auf der Grundlage flexibler (leistungsbezogener) Ressourcenbereitstellung bzw. sind dabei, sich von diesen Systemen leiten zu lassen
- Von fixen Budgetvorgaben sollte man sich schrittweise lösen
- Controller müssen auf den Inhalt der Planungssysteme Einfluss nehmen, wenn sie nicht zu Sklaven der IT werden oder bleiben wollen (Anforderungsprofile definieren)