

**Operative  
Planung  
Budget**

Internationaler Controller Verein eV  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68, D-82116 Gauting  
Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting  
Telefon +49-89-89 31 34-20  
Telefax +49-89-89 31 34-31  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.de](mailto:verein@controllerverein.de)

*Controlling-Kompetenz-Adresse*



**Internationaler Controller Verein**

*Controlling-Kompetenz-Adresse*



**Internationaler Controller Verein**

## Operative Planung Budget

### Inhalt

Operative Planung >Budget<	3
Budgetspielregeln	6
Thement Teppich der Budgetierung	7
Budgetarten	8
Methodik/Vorgehensweise	11
Budgetablauf	13
Controller's Rolle – Manager's Rolle	16
Operative Planung >Budget<	17
Empfehlungen	18

## Operative Planung >Budget<

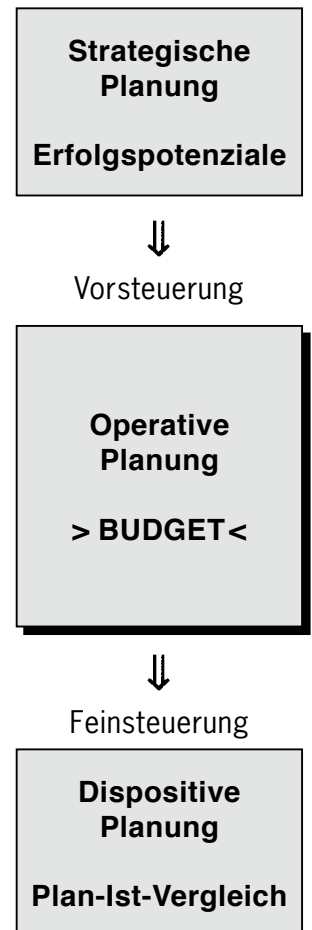
Das Budget ist ein Instrument zur ertrags-, kosten-, leistungs- und liquiditätsorientierten Steuerung des Unternehmens. Es ist das in betriebswirtschaftliche Zahlen geformte Ergebnis der operativen Planung und fordert zum Handeln und Steuern auf. Das Budget folgt wie ein Schatten der Planung – wo diese hinget, geht auch das Budget hin.

### Logik der Planung

Die strategische Planung beschäftigt sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung des gesamten Unternehmens und seiner Geschäftsfelder und schafft den Rahmen für die operative Planung.

Die operative Planung formuliert die in der strategischen Planung gesetzten Ziele in messbare Jahresziele. Damit wird der Entwicklungspfad des Unternehmens für einen kürzeren Zeitraum aufgezeigt. Die mit den einzelnen Maßnahmen verbundenen Kosten, Erlöse und Finanzen ergeben in ihrer Zusammenfassung das Budget.

Regelmäßige Vergleiche des Erreichten (Ist) mit den Plänen (Plan) ermöglichen die Feinsteuerung während des Budgetjahres. Der Vergleich lokalisiert Abweichungen, die Analyse deren Ursachen. Die Ergebnisvorschau schafft Klarheit über Wirkungen und initiiert Steuerungsmaßnahmen.



Die Verzahnung zwischen der strategischen und der operativen Planung ist im WEG-Symbol enthalten: Von der WEG-Drehscheibe „nach oben“ geht es in die strategische Planung – in die Unternehmensentwicklung – Leitgedanke ist Sicherung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Wird die Unternehmensaufgabe (das Leitbild) effizient erfüllt, müssen die operativen Ziele, wie z.B. der ROI, erreicht werden können. Nach unten dreht die „WEG“-Scheibe in die operative Durchführungsplanung:

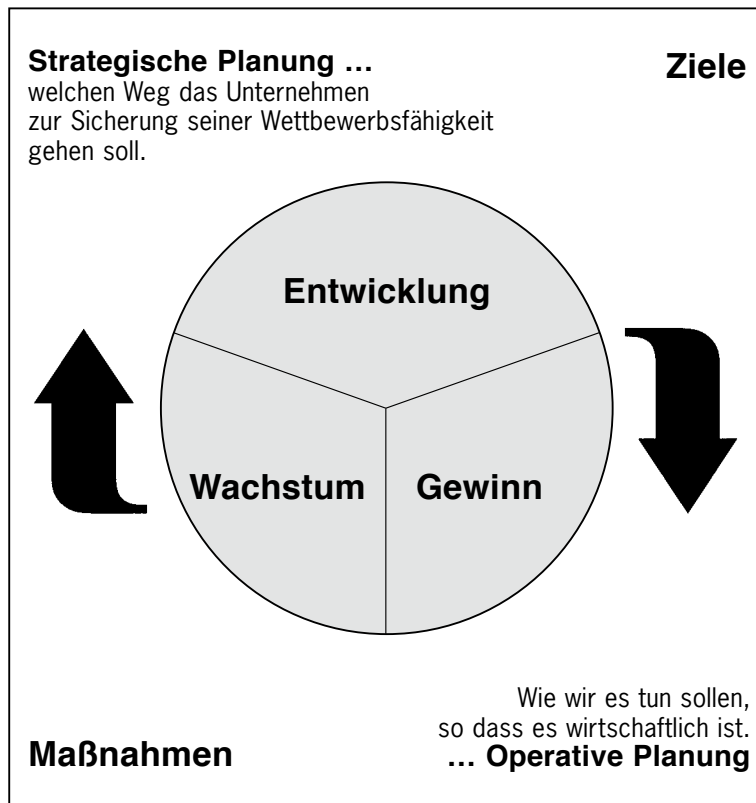


Abb. 1: WEG-Symbol

Die Planung der erforderlichen Maßnahmen beginnt (perspektivisch) und endet (definitiv) mit der Zielvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und den operativ Verantwortlichen. Zur Planung gehört die Festlegung der Ressourcen, Maßnahmen und Termine, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Folgende Begriffe und Sachverhalte sind zu unterscheiden:	
<b>Die Planung</b>	ist der Prozess
<b>Der Plan</b>	ist das Ergebnis des Planungsvorgangs
<b>Das Budget</b>	ist die Plan-Zusammenfassung in Mengen- und Geldeinheiten

Abb. 1: Definitionen

# Budgetspielregeln

Das Budget ist Ausdruck gemeinsamer Anstrengung zwischen dem Controller<sup>1</sup> in seiner Methoden- und dem Manager in seiner Fachverantwortung unter Einbeziehung der für die operativen Einheiten (Kostenstellen) verantwortlichen Führungskräfte. Es bietet immer wieder neu die Chance zur einheitlichen Ausrichtung auf die Unternehmensziele, deren Bekräftigung und die Motivation der beteiligten Manager. Es hilft ständig beim Aufspüren von Quellen für Verbesserungen.

Im Rahmen einer kooperativen Führung ist das Budget Grundlage für die Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Es ist Ergebnis gemeinsamen Suchens nach der besten Lösung und dokumentiert: Diese Ziele wollen wir erreichen. Solche Ziele wirken als Motivationsfaktor, wenn sie klar, herausfordernd und erreichbar sind. Zielerreichung auf dieser Basis kann als Beurteilungsmaßstab für Leistung dienen.

Das Budget setzt sich aus einer Vielzahl von Annahmen über die künftige Entwicklung zusammen. Diese Annahmen sollen dokumentiert werden, damit sie bei der Abweichungsanalyse berücksichtigt werden. Abweichungen werden nicht als „Schuld“ verfolgt, sondern als Impulse zur Steuerung genutzt. Aus Abweichungen lernt das Management.

<sup>1)</sup> gemeint sind Controllerinnen und Controller gleichermaßen

# Thement Teppich der Budgetierung

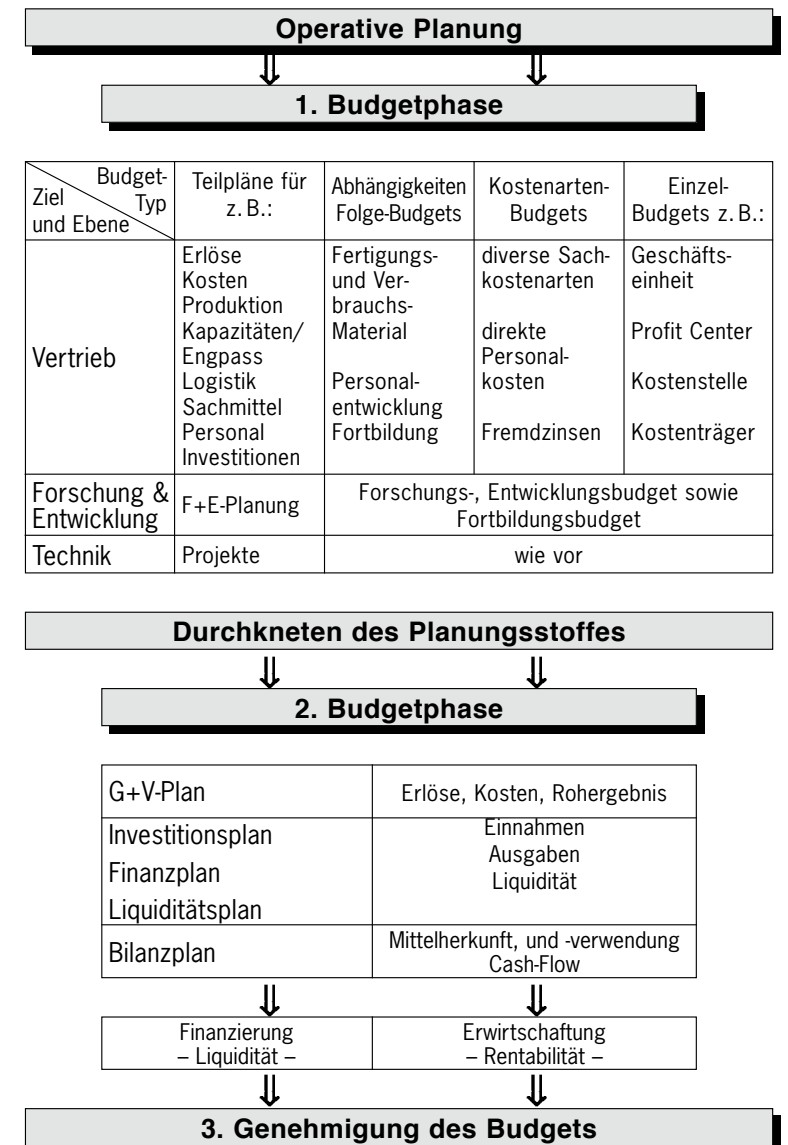


Abb. 3: Thementteppich

# Budgetarten

Die unterschiedlichen Budgetarten ergeben sich aus den Unternehmensstrukturen und der Art des Geschäfts. Sie erfordern unterschiedliche Aktivitäten, Vorgehensweisen und Darstellungen.

Planungsebenen	Budgetarten (z. B.)
<b>Unternehmens-Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan-G+V</li> <li>– Ressourcenplanung</li> <li>– Management-Erfolgsrechnung</li> <li>– Finanzplanung</li> <li>– Planbilanz</li> </ul>
<b>Geschäftsfeld-Budgets</b> <b>Profit Center-Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergebnisbudgets und funktionale Budgets</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oder – wie Unternehmensbudget</li> </ul>
<b>Funktionale Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsatzplan</li> <li>– Werbebudget</li> <li>– Beschaffungsbudget</li> <li>– Bestandsplan</li> <li>– Produktionsmengenplan</li> </ul>
<b>Projekt-Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Markterschließungs-Budget</li> <li>– Entwicklungsprojekt-Budget</li> <li>– Neubauprojekt-Budget</li> </ul>
<b>Kostenstellen-Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maßnahmen-Budget</li> <li>– Personal-Budget</li> <li>– Investitions-Budget</li> </ul>

Abb. 4: Budgetarten

Einzelbudgets haben je nach Ziel unterschiedliche Strukturen. Ein Investitionsbudget enthält andere Informationen als ein Kostenstellenbudget, eine Verkaufsplanung (Produkte, Märkte und Kunden) oder das Ergebnisziel der Unternehmensleitung, das ggf. nur aus einer einzigen Zahl (z.B. Ergebnis vor Steuern) besteht.

Ausgangspunkt für die Budgetierung ist i.d.R. der Vertriebsplan. Auf diesen beziehen sich u.a. Mengen-, Erlös- und Kostenplanungen ebenso wie Beschaffungs- und Produktionsplanungen sowie die Veränderungsplanung in Beständen der Fertig- und Halbfertigerzeugnisse sowie bei den Forderungen und den Verbindlichkeiten. Auch andere Pläne, wie der Investitionsplan mit Abschreibungen und Zinsen, aber auch der Personaleinsatz- und Personalbedarfsplan sowie der Fortbildungsplan leiten sich hieraus ab.

# Methodik/Vorgehensweise

## Ideen-, Ziele-, Planungs- und Informationsfüllhorn

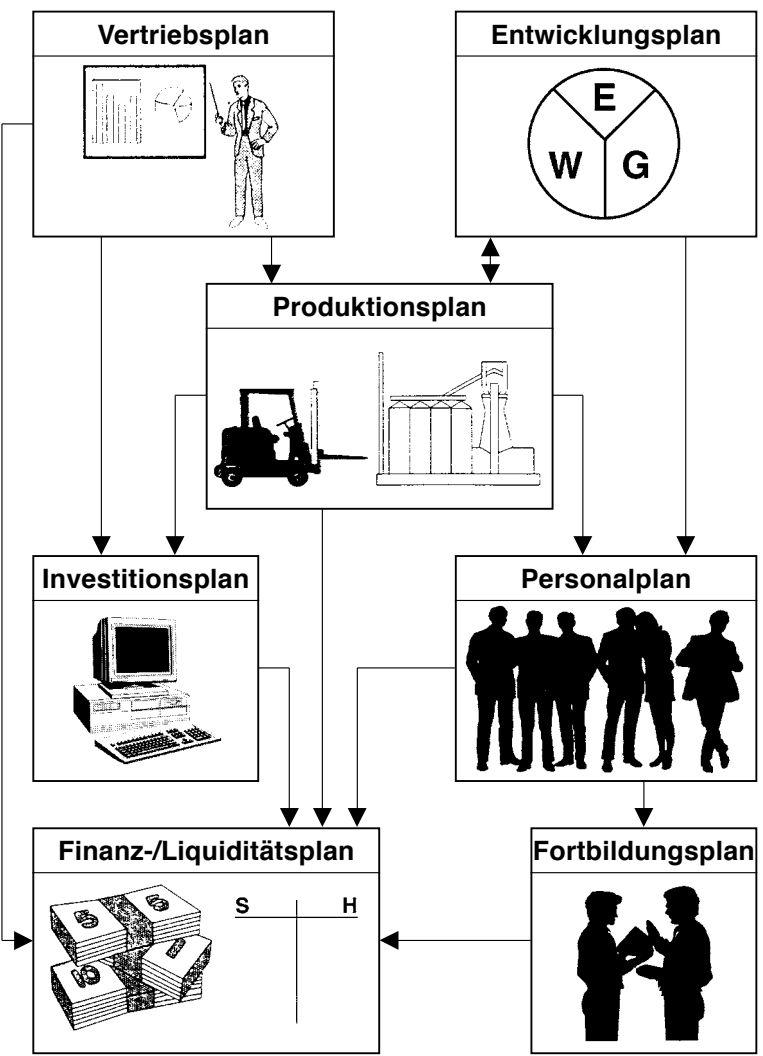


Abb. 5: Teilpläne / Abhängigkeiten

## Methodik

Vor Start in die Planungsstunden sind in einem Planungsbrief die wirtschaftlichen Rahmendaten festzulegen, u.a. für die top-down vorgegebenen Kostenentwicklungen bei Personal, Dienstleistungen, Produktionsmitteln und Material. Definitionsbedarf besteht auch für den Engpassfaktor, der teils vom Markt bestimmt, teils aber von der Verfügbarkeit der eigenen Produktions- und Finanz-Ressourcen abhängt.

Der Vertriebsplan wird sowohl top-down aus der strategischen Planung (z.B. Marktvolumen, Marktanteil) abgeleitet als auch bottom-up bezogen auf den einzelnen Kunden bzw. vom angebotenen Produktprogramm her entwickelt. Eine solche Vorgehensweise erhöht die Planungssicherheit. Die operative Kosten- und Maßnahmenplanung auf Basis der mit dem Vertriebsplan definierten Auslastungen erfolgt bottom-up durch die Kostenstellen-Verantwortlichen selbst. Einzelne Budgets z.B. für Personal, Projekte und Investitionen leiten sich hieraus ab.

Die Teilbudgets werden auf ihre Verträglichkeit geprüft. Die Methode des „zero-base“ setzt jeweils bei Null an, d.h. es werden z.B. für das Planjahr keine Kosten als gegeben hingenommen, sondern alle einzelnen Kostenarten sind aus Aufgaben abzuleiten, die zur Erreichung der operativen Ziele erforderlich sind. Es werden keine Vergangenheitsdaten fortgeschrieben, sondern das Budget rechtfertigt sich (activity based) aus den geplanten Maßnahmen.

Planvarianten (vorsichtig / wahrscheinlich / optimistisch) lassen Risiken leichter erkennen. Sie zeigen Erreichbarkeitsgrade und Gefährdungspotenziale auf.

# Budgetablauf

Variante 1 stellt ein Minimalziel dar und verlangt maximalen Abbau der vorhandenen Ressourcen, Variante 2 versucht, optimale Ziele bei moderater Minderung der Ressourcen zu erreichen, Variante 3 bestimmt Maximalziele mit Ressourcenaufbau. Eine muss als verbindlich gewählt werden.

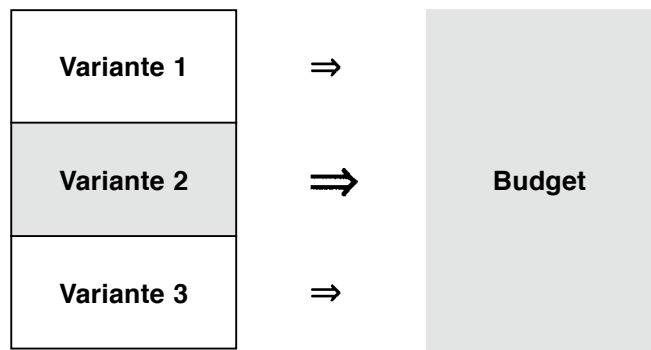


Abb. 6: Wettstreit der Versionen

Das rollierende Budget als zeitliche Variante erstreckt sich über jeweils 12 Monate und nimmt mit jedem abgelaufenen Ist-Monat einen neuen Plan-Monat hinzu, ohne Begrenzung auf ein Geschäftsjahr. Planung mit dieser Regelmäßigkeit verlangt zeitunabhängige Planungswerkzeuge und gute IT-Unterstützung.

Mit Genehmigung durch die Unternehmensleitung wird das Budget wirksam. Es muss vor dem Beginn des neuen Geschäftsjahres vorliegen, damit die erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können (ein Jahr ist kurz). Das Budget gilt. Und zwar für den vollen Zeitraum. Geänderte Gegebenheiten oder andere Ziele führen nicht zur Budgetänderung! Erkenntnisse aus der Abweichungsanalyse werden beim Plan-Ist-Vergleich und der Erwartungsrechnung zum Laufzeitende bewertet, erläutert und um Hinweise auf Handlungsbedarf ergänzt.

Der Controller ist für die Gestaltung des Budgetprozesses zuständig. Er sorgt dafür, dass systematisch geplant wird. Der Planungsprozess unterliegt seiner Organisationsverantwortung und beginnt schon mit der Strukturierung der Teilschritte, der Abstimmung der Verantwortlichkeiten und der Terminklä rung. Am Ende dieses Prozesses steht die Präsentation des gemeinsam erarbeiteten Budgets vor dem Aufsichtsgremium.

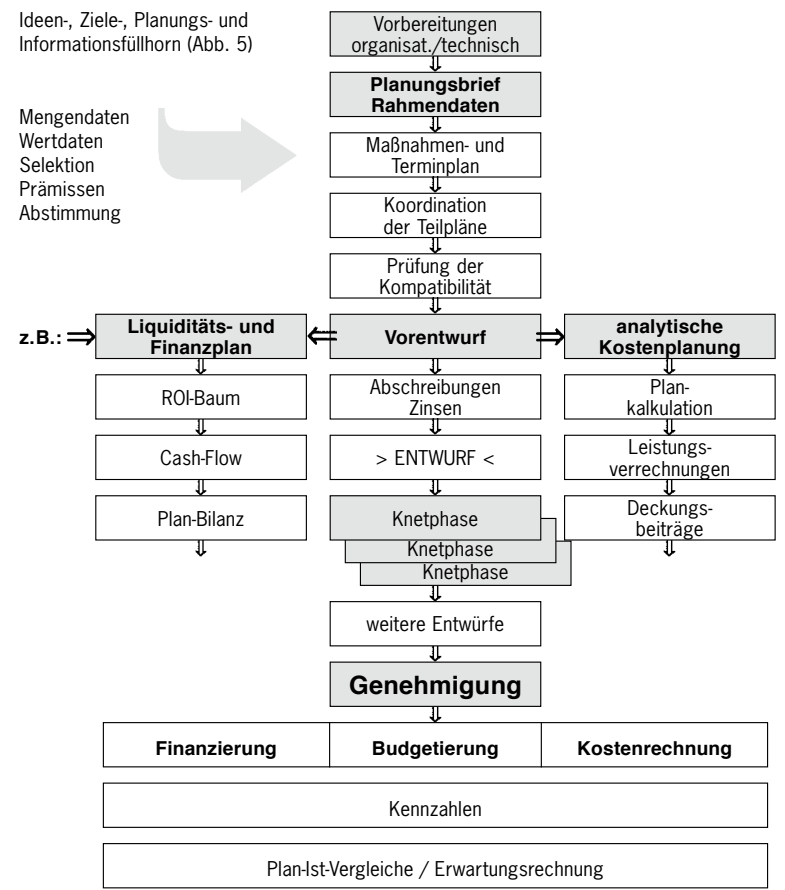


Abb. 7: Planungs- und Budget-Ablauf

Der Zeitrahmen der Planung steht durch den Budgetvorlagetermin schon frühzeitig fest. Daher Planung vom Endtermin aus! Daraus ergeben sich für die Erarbeitung der Teil-Budgets sowie die Planungsgespräche Abhängigkeiten. Auf diesen Termin wird der Controller die Abgabe der Teil-Budgets und die Planungs- und Budgetgespräche ausrichten. Er vereinbart mit den Budgetverantwortlichen den zeitlichen Ablauf der Planung (Planungskalender!) und achtet hier auf Einhaltung.

Jeder Planende soll an der Termingestaltung mitwirken können, damit die physische Anwesenheit und die Termineinhaltung sichergestellt sind. Controller's Planungskalender soll auch eine Zeitreserve für die Knetphase enthalten, in welcher der Planungsstoff im Team solange durchgeknetet wird, bis er „in die Form passt“. Ein Verzicht auf Zeitreserve rächt sich meist erst spät, wenn trotz knapper Zeitressourcen kurzfristig Aktionsbedarf entsteht.

Der Planungszeitraum soll nach Möglichkeit mit dem Geschäftsjahr übereinstimmen. Hingegen dürfen bei mehrjährig laufenden Großaufträgen auch längere Zeiten gelten. Strategische und operative Mehrjahresplanung passen am besten in den ersten Teil des Geschäftsjahres. Daher sollte der Planungsbrief frühzeitig veröffentlicht sein.

Unter aufbau- und ablauforganisatorischen Gesichtspunkten muss das Gesamtverfahren der Budgetierung folgende Aspekte verarbeiten können:

<b>Gliederung des Planungstoffes (z. B. Kosten- und Erlösarten)</b>
<b>zeitliche Differenzierung der Planung (kurz-, mittel- und langfristig)</b>
<b>Typisierung der Planungsdaten nach Analysen und Prognosen</b>

Abb. 8: Planungsaspekte

Der Controller trägt eindeutig die Verantwortung für Gesamtrahmen und Organisation. Er sorgt dafür, dass Methodik und zeitlicher Rahmen stimmen. Die Planung der Teilbudgets führen die Manager durch.

Mit der Budgetierung ergeben sich vernetzte Planungen auf verschiedenen Ebenen (Umsatz-, Absatz-, Maßnahmenplan usw.), die „durchgeknetet“ und mit einem hohen Maß an Konsistenz zu einem Ganzen zusammengeführt werden müssen. Die bei der Planung erkannten Fragen mit strategischer Bedeutung werden im Themenspeicher gesammelt, um sie zum geeigneten Zeitpunkt mit der Strategie abzustimmen.

Das Budget ist auch Kontierungsanleitung. Plan- und Istdaten sind zwingend gleich gegliedert – nur dann ist ein Plan-Ist-Vergleich aussagefähig und gaukelt keine irrealen Abweichungen vor. Das Berichtswesen muss sowohl inhaltlich als auch von der Planungssystematik her im Plan und im Ist die gleiche Struktur aufweisen.

Damit es bei der späteren Analyse von Abweichungsergebnissen nicht zu Erklärungsnoten kommt, sind die Grundlagen und Quellen der einzelnen Budgetpositionen und -informationen so zu dokumentieren, dass auch zu späteren Zeitpunkten die Einzelposition nachvollziehbar ist. Auch hier ist die Organisationsverantwortung des Controllers gefragt.

Auf jeden Fall muss sichergestellt sein, dass die planenden Kostenstellen-Verantwortlichen ihr Budget schwarz auf weiß in die Hand bekommen, als Kostenstellen-Budgetbericht.



## Controller's Rolle – Manager's Rolle

● <b>betriebswirtschaftlicher Navigator</b>
● <b>Methodenverantwortlicher und Organisator</b>
● <b>Koordinator, Ingangsetzer und Inganghalter sowie Terminverantwortlicher</b>
● <b>Moderator und Berater, Servicegeber bei der Ziel- und Entscheidungsfindung</b>
● <b>Verantwortlicher für die Einbindung der strategischen Planung in die operative Planung</b>
● <b>Präsentator und Erläuterer des Budgets in transparenter und verständlicher Form</b>
● <b>Kümmerer und „hot-liner“</b>

Abb. 9: Controller's Rolle

Die Rolle des Controllers ist abhängig von den unternehmensindividuellen Gegebenheiten. Der Controller/die Controllerin sorgt für einen optimalen betrieblichen, organisatorischen und zeitlichen Planungsablauf, kümmert sich um adäquate technische Unterstützung und ist verantwortlich für die controllinggerechte Aufbereitung und Zusammenfassung der Teilbudgets, deren Abgleich mit den Unternehmenszielen und die Präsentation des Budgets vor dem Aufsichtsgremium.

Über die Bewertung der geplanten Aktivitäten schafft der Controller betriebswirtschaftliche Transparenz in die Zukunft hinein. Dies ist eines der Hauptziele eines erfolgreichen Controller-Services und die Voraussetzung für aktive unternehmerische Steuerung.

## Operative Planung >Budget<

Der Controller wird als Moderator Hinweisen auf Entwicklungen in einem Bereich in seinen Auswirkungen nachgehen, um sie für das Gesamtunternehmen richtig zu deuten.

**Controller's Hand entwirft die Leitlinien aus der strategischen Planung, Top-Management's Unterschrift verabschiedet sie.**

Der Manager – nicht der Controller – trägt die Entscheidungsverantwortung; er entscheidet, welche Ziele mit welchen Mitteln und mit welchen Verfahren erreicht werden sollen. Der Controller arbeitet ihm zu und sorgt für klare Verfahren und Methoden. Für klare Entscheidungen sorgt der Manager: Controller's Klarheit und Transparenz suchendes Fragezeichen formt er um in Ziele setzende und Entscheidungen treffende Ausrufungszeichen!

# Empfehlungen

1. Das Budget muss herausfordern, aber erreichbar sein.  
Erst die Ausgewogenheit motiviert zur Einhaltung.
2. Es gibt nur ein gültiges Budget. Schatten- oder Notbudgets sind unzulässig. Bei mehreren wird keines richtig ernst genommen.
3. Das Budget gilt als vereinbartes Ziel.  
Es ist die Planzusammenfassung in Mengen- und Geldeinheiten.
4. Der Budgetverantwortliche muss an der Erarbeitung des Budgets beteiligt sein, damit er sich identifizieren und verantwortlich fühlen kann.
5. Das Budget ist Kontierungsanleitung.  
Es verlangt Gleichheit bei der Gliederung der Plan- und Istdaten.
6. Das Budget bleibt während der Budgetperiode unverändert.  
Rechtzeitig angekündigte Abweichungen werden in der Erwartungsrechnung berücksichtigt.
7. Der Budgetierungsprozess und die mit der Realisierung einhergehende Abweichungsanalyse soll die Anpassungs- und Lernfähigkeit bei Management und Mitarbeitern fördern.