

Moderne Budgetierung: Praxisbeispiele

- 12 Beispiele aus unterschiedlichen Unternehmen zeigen, wie die Moderne Budgetierung in der Praxis ausgeprägt ist.
- Diese Praxisbeispiele können als Basis oder Referenz für die Gestaltung der Budgetierung im eigenen Unternehmen herangezogen werden.
- Wichtig ist dabei, die Beispiele an die spezifischen Gegebenheiten des anwendenden Unternehmens anzupassen.
- Dieses Dokument ergänzt die bisherigen Veröffentlichungen und Vorträge zur Modernen Budgetierung um ausgewählte Praxisbeispiele.

Inhalt	Seite
1 Die Moderne Budgetierung	3
1.1 Die Entwicklung der Modernen Budgetierung	3
1.2 Die Prinzipien im Überblick	4
2 Einfachheit	5
2.1 Detaillierung verringern: Case Mineralölkonzern	5
2.2 Aufbau und Ablauf der Budgetierung vereinfachen: Case Medienkonzern	6
3 Flexibilität	8
3.1 Forecasting kontinuierlich durchführen: Case Handel	8
3.2 Szenarien und Sensitivitäten berücksichtigen: Case Bad- und Sanitätspezialist	9
3.2.1 Szenarien	9
3.2.2 Sensitivitäten	11
3.3 Relative Ziele ergänzend einsetzen	12
3.3.1 Case 1 Handel	12
3.3.2 Case 2 Best-practice Unternehmen	13
4 Integration	16
4.1 Planungsebenen verknüpfen: Case Hersteller von Sensoren und Logistikautomation	16
4.2 Anreizsysteme ausbalancieren: Case Maschinen- und Anlagenbauer	18
5 Wertschöpfung abbilden	20
5.1 Geschäftsmodell abbilden: Case Energieversorger	20
5.2 Outputfokus forcieren: Best practice aus dem Mittelstand	21

6	Organisation abbilden: Pläne vertikal und horizontal integrieren	23
7	Absichten klarmachen und kommunizieren	25
7.1	Absichten klarmachen und Mitarbeiter einbinden	25
7.2	Mitarbeiter kommunizieren: Business Plan Info Kaskade ..	26
8	Zusammenfassung und Ausblick	27
9	Mitglieder des Facharbeitskreises „Moderne Budgetierung“	27
10	Literaturhinweise	29

■ Die Autoren

Prof. Dr. Ronald Gleich, Head of Department Innovation Management and Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr., Executive Director Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship sowie Geschäftsführer der EBS Executive Education GmbH

Matthias Handrich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Holst, Professor für Financial Controlling, Management und Rechnungswesen, Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences

Michael Kappes, Senior Project Manager im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners.

Udo Kraus, Leiter Corporate Controlling & Accounting, Hansgrohe AG

Dr. Uwe Michel, Senior Partner und Leiter des Competence Centers Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners.

Dr. Peter Schentler, Managing Consultant im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners.

Helmut Willmann, Manager Controller-Services/Business-Processes, SICK AG

1 Die Moderne Budgetierung

1.1 Die Entwicklung der Modernen Budgetierung

Die anhaltende Diskussion um Planung und Budgetierung hat der Internationale Controller Verein (ICV) in Zusammenarbeit mit der EBS Business School (EBS) sowie Praxisvertretern, Beratern und weiteren Wissenschaftlern zum Anlass genommen, einen Facharbeitskreis zum Thema zu gründen und ein wissenschaftlich fundiertes und praxistaugliches Konzept zu entwickeln: die **Moderne Budgetierung**.

Um von vornherein viele Aspekte, Ideen und Sichtweisen einzubringen, wurden bereits bei der Entwicklung die wesentlichen, betroffenen Personengruppen einbezogen: Zukünftige Anwender aus Unternehmen sowie Berater und Wissenschaftler. Damit konnten Erfahrungen und Anforderungen aus vielen Branchen und Unternehmensgrößen berücksichtigt werden.

Neben einer Benchmarking-Studie mit 35 befragten Unternehmen und der Berücksichtigung des Inputs der Facharbeitskreismitglieder wurden im Rahmen der Entwicklung des Konzeptes auch bestehende Konzepte analysiert und empirische Erkenntnisse zur Ausgestaltung der Budgetierung ausgewertet. Eine Übersicht über die Veröffentlichungen der Arbeits- und Endergebnisse ist in Abb. 1 dargestellt.

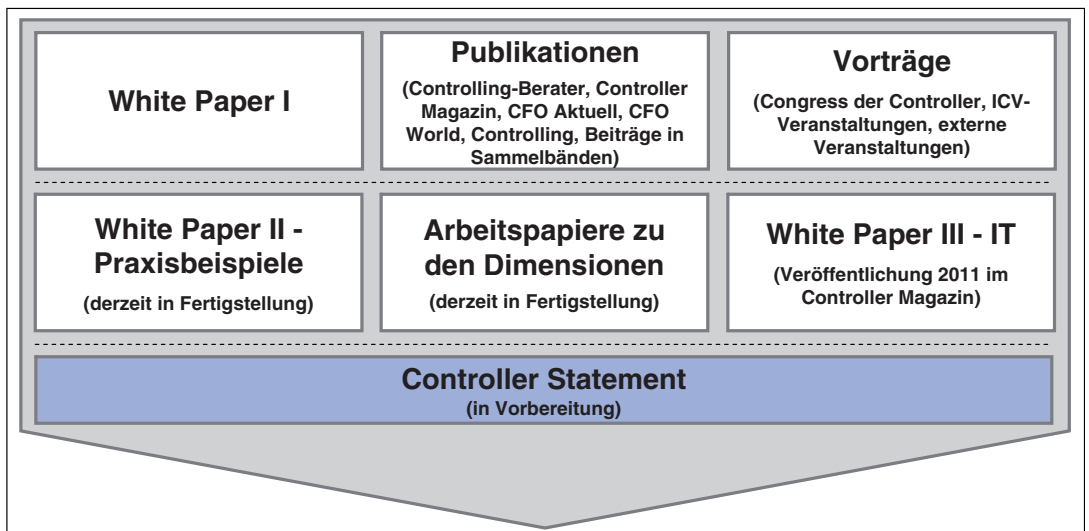


Abb. 1 : Veröffentlichung der Modernen Budgetierung

Das vorliegende Dokument stellt die in Abbildung 1 dargestellten „Praxisbeispiele“ dar. Dabei handelt es sich um eine Beispielsammlung, wie ausgewählte Inhalte der Modernen Budgetierung in der Praxis ausgeprägt sind.

Diese Beispiele können als Anhaltspunkt für die Gestaltung der Budgetierung in einem Unternehmen dienen. Wichtig ist, sie auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen des Unternehmens anzupassen.

1.2 Die Prinzipien im Überblick

Moderne Budgetierung führt zurück zum Planungskern. Über ein integriertes Konzept, verknüpft mit der Strategie, den Zielen und dem Managementsystem soll das Budget konsequent, einfach, und vor allen Dingen umfeldflexibel bestimmt werden. Moderne Budgetierung bedeutet nicht, neue Tools und gar Konzepte zu erfinden.

Die Prinzipien werden in zwei Kategorien mit insgesamt sechs Dimensionen eingeteilt:

■ Gestaltungsempfehlungen:

- **Einfach:** schlanke Abläufe, die sich auf steuerungsrelevante Inhalte beschränken, nur Nutzen bringende Instrumente und Methoden einsetzen, nur wenige Eingangsgrößen, optimale Detaillierung finden, manchmal genügt auch „top-down“
- **Flexibel:** Bereitschaft für Änderungen, Sensitivitäten und Szenarien, auch relative Ziele aufgrund von Benchmarks, (rollierende) Forecasts, flexibles und kontrolliertes Umschichten von Ressourcen
- **Integriert:** Strategie, Planung, Reporting und Forecasts müssen verknüpft sein. Konkrete, aber wenige voneinander ableitbare Vorgaben. Budget und Anreizsysteme lose koppeln. Nicht nur kurzfristige Ziele.

■ Fundamente:

- **Organisation abbilden:** konkrete, eindeutige Ziele, Orientierung am Gesamtziel, Organisation muss kurze und schnelle Entscheidungswege finden
- **Wertschöpfung abbilden:** Verständnis der eigenen Wertschöpfungskette. Ziele, Engpässe und Restriktionen determinieren die Planung
- **Absichten klar machen und kommunizieren:** Ziele und Absichten klar verständlich machen, den Kern des Plans kommunizieren und leistungsebenengerecht transformieren, Umsetzungsverantwortung

mitteilen, durch Prämissen und Top-down-Vorgaben Planungsschleifen verhindern.

2 Einfachheit

2.1 Detaillierung verringern: Case Mineralölkonzern

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um eine Sparte eines internationalen Mineralölkonzerns. Hier wurden sowohl das Budgetjahr als auch die Folgejahre im Planungstool der Sparte sehr detailliert geplant. Dann wurde das Budgetjahr im ERP-Tool (SAP R/3) noch einmal detailliert. Der hohe Detaillierungsgrad zog sich durch alle Planungen; am augenfälligsten jedoch in der Kostenartenplanung.

Die hohe Detaillierung war mit einem hohen Aufwand für die Erfassung verbunden; jeder Planungsverantwortliche musste 38 Kostenarten planen. Dieser Aufwand wäre zu rechtfertigen, wenn ihm ein entsprechender Steuerungsnutzen gegenüber steht. Ein solcher Nutzen wurde jedoch nur für das Budgetjahr gesehen; der Nutzen der hohen Detaillierung der Folgejahre wurde durchweg als ungenügend betrachtet.

Um zu prüfen, inwiefern die Detaillierung der Kostenartenplanung ohne Verringerung des Steuerungsnutzens reduziert werden kann, wurde eine ABC-Analyse durchgeführt (vgl. Abbildung 2). Diese zeigte, dass über 80 % der Kosten von 8 Kostenarten ausgemacht wurden und 13 Kostenarten 90 % der Plan-Kosten repräsentierten.

Diese Ergebnisse konnten dazu genutzt werden, den Detaillierungsgrad der Kostenartenplanung deutlich zu verringern. In der Mittelfristplanung werden jetzt nur noch 13 Kostenarten separat geplant; die restlichen Kostenarten wurden in einer Plan-Kostenart „Sonstige“ zusammengefasst. Damit muss der einzelne Planer statt 38 nur noch 14 Kostenarten für die Folgejahre des Budgetjahrs planen. Sofern der Wunsch besteht, die sonstigen Kosten aus Informationsgründen in grobe Blöcke aufzuteilen, können diese auf Basis von Vergangenheitswerten (in Prozent) geplant werden.

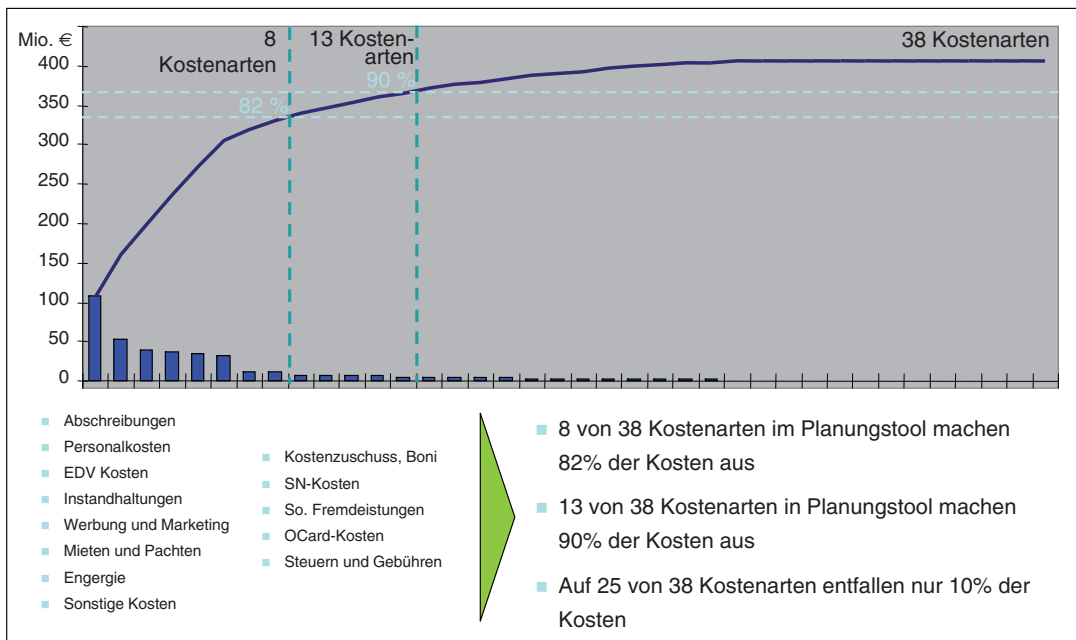


Abb. 2: ABC-Analyse Kostenartenplanung

2.2 Aufbau und Ablauf der Budgetierung vereinfachen: Case Medienkonzern

Das Beispielunternehmen gehört zu den führenden europäischen Medienunternehmen und beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die hier präsentierten Lösungen sind das Ergebnis eines umfassenden Umstrukturierungsprojektes der Planung und Budgetierung bei dem Beispielkonzern.

Der ursprüngliche Ablauf der Budgetierung in diesem Unternehmen gemäß Planungskalender startete im Juni eines Jahres und endete im November. Die erarbeiteten Ergebnisse wurden schließlich final im Dezember vom Vorstand verabschiedet.

Der gesamte Prozess erforderte sehr intensiv die Ressourcen der Controller und auch der Manager und sollte infolge des Umgestaltungsansatzes drastisch reduziert werden.

Folgenden Haupterwartungen wurden an eine Neugestaltung gestellt:

- Radikale Reduzierung der Budgetierungszeit.
- Konzentration auf die wesentlichen Kosten- und Ergebnistreiber.
- Nutzung eines integrierten Planungstools.

Die erarbeitete Lösung überzeugt genau durch die Umsetzung dieser Erwartungen.

Der Gesamtprozess der Planung wurde von 6 Monaten auf 8 Wochen reduziert. Dies gelang durch einen Split des Planungsprozesses in eine Eckwerteplanung und eine Detailplanung. Erstere ist top-down-getrieben und maximal 2 Wochen lang, letztere erfolgt unmittelbar nach der Grobplanung und soll maximal 4-6 Wochen dauern. Vorgabe hierbei ist, dass sich kein Bereich länger als 6 Wochen mit seiner Planung beschäftigen darf. Ferner wurden Standardisierungen (z.B. einheitliche Planungstemplates bzw. -masken) geschaffen und eine Verschlankung der Planungsanalysen und -gespräche initiiert.

Die Konzentration auf die relevanten Ergebnistreiber (z.B. Vertriebs- und Werbeerlöse) gelang durch den Verzicht auf Scheingenauigkeiten und die Ableitung belegbarer und vergleichbarer Aussagen. Ferner wurde die Planungspolitik dadurch stark reduziert, dass die Budgetierung weitestgehend von der Zielvereinbarung entkoppelt wurde.

Schließlich wurde durch die Einführung von SAP BW 7.0 ein einheitliches und integriertes Planungstool geschaffen, welches durch viele Neuerungen (z.B. „Bierdeckel“-Handhabung, individueller Detaillierungsgrad, Verfügbarkeit aller relevanter Referenzwerte, Verzahnung von Planungsschritten) und vom Controllerbereich bereitgestellte Planungs- und Analyse-Layouts erheblichen Nutzen für die Neugestaltung des Budgetierungsprozesse sorgte.

Die Vereinfachung des Prozesses, der nach einer Pilotierungsphase im Jahr 2008 schließlich im Jahr 2009 eingeführt wurde, gelang unter anderem durch

- Involvierung wohlgesonnener, interner Controllerkunden in der Pilotierungsphase,
- eine intensive Schulung in allen Projektphasen und
- eine stetige intensive Überzeugungsarbeit der Controller.

Schließlich schaffte die Integration von Controller- und SAP-Know-How eine hohe Akzeptanz bei den Anwendern, was durch ansprechende Layouts der Planungsmasken und eine einfache und verständliche Handhabung flankiert wurde.

3 Flexibilität

3.1 Forecasting kontinuierlich durchführen: Case Handel

Das Beispielunternehmen ist eine große Warenhauskette mit über 50 Filialen. In der Ausgangssituation basierte die Steuerung auf einer starren Detailplanung. In einer langen und aufwendigen Budgetierung wurden mit langem Vorlauf die verschiedenen Größen in hoher Detaillierung geplant. Diese Planung bildete – neben einer mechanischen „WIRD“-Hochrechnung (angefallene Ist-Werte zuzüglich verbleibender Planwerte) – die Basis für die unterjährige Steuerung. Da aber viele Planwerte wie beispielsweise der Personaleinsatz nur sehr eingeschränkt mit dem langen Vorlauf einer Budgetierung planbar sind, waren große Teile davon im Planjahr regelmäßig veraltet und damit nicht mehr als Vergleichsbasis brauchbar.

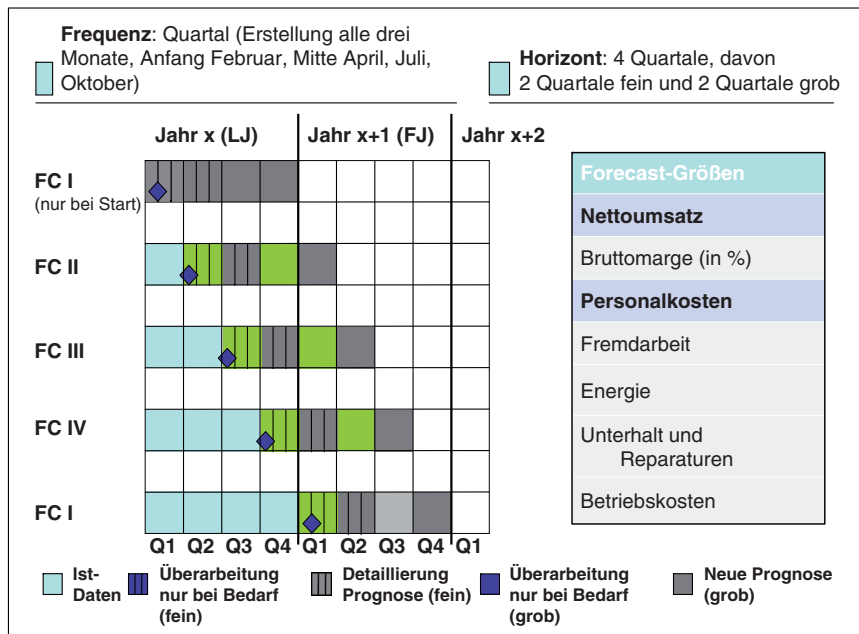


Abb. 3: Forecasting

Vor diesem Hintergrund und mit dem Ziel einer schlankeren und flexibleren Planung wurden einerseits die Budgetierung verkürzt und die im Budget zu planenden Größen deutlich reduziert. Andererseits wurde ein Forecast installiert, der viele Aufgaben der Budgetierung übernimmt (z.B. die Personaleinsatzplanung) und viermal jährlich dezentral von den Abteilungsleitern der Warenhäuser erstellt wird. Der Forecast ist dabei rollierend gestaltet: Es werden jeweils vier Quartale prognostiziert, davon

zwei in höherer Detaillierung und zwei in gröberer Detaillierung. Je Forecast werden ein zusätzliches Quartal neu prognostiziert und die anderen Quartale überarbeitet (erstes und drittes Quartal) bzw. detailliert (zweites Quartal). Um den Aufwand möglichst gering zu halten, werden dabei nur sehr wenige zentrale Größen prognostiziert (vgl. Abbildung 3).

Durch diese Veränderung hat sich die Flexibilität deutlich erhöht. Nun sind stets aktualisierte, zukunftsgerichtete Informationen verfügbar, die frühzeitig Trends signalisieren und so z.B. eine unterjährige Anpassung der Einkaufspolitik einleiten können.

3.2 Szenarien und Sensitivitäten berücksichtigen: Case Bad- und Sanitätspezialist

3.2.1 Szenarien

Das Beispielunternehmen stellt hochwertige, design-orientierte Badkonzepte und umweltfreundliche Sanitärtechnologien her und vertreibt diese weltweit. Der Bad- und Sanitätspezialist beschäftigt mehr als 3.100 Mitarbeiter.

	- 10%	- 20%
Personal-kosten	- Gehaltssteigerung verschieben (T€ x) - Zeitarbeitsverträge kündigen (T€ x) - Wochenarbeitsstunden reduzieren: - Lager → -10% (T€ x) - kein Ersatz für z.B. Mutterschaftsurlaub von x + y (T€ x) - Einstellungen stoppen mit Ausnahme des Personals zur Umsatzsteigerung (z.B. IP)	- Gehaltssteigerung verschieben und Bonus um 5% kürzen (T€ y) - Zeitarbeitsverträge kündigen (T€ y) - Wochenarbeitsstunden reduzieren: - Lager → -20% (T€ y) - kein Ersatz für z.B. Mutterschaftsurlaub von x + y (T€ y) - Einstellungen stoppen mit Ausnahme des Personals zur Umsatzsteigerung (z.B. IP)
Marketing-kosten	Maßnahmen anpassen die Umsatz nur indirekt unterstützen (z.B. Media, Events) um T€ x	Maßnahmen anpassen die Umsatz nur indirekt unterstützen (z.B. Media, Events) um T€ y
Sonstige Kosten	- Reisekosten um X % reduzieren (T€ x) - Weitere Plus21 Maßnahmen (T€ x)	- Reisekosten um x+x% reduzieren (T€ y) - Weitere Plus21 Maßnahmen (T€ y)
CAPEX	- Reduzierung, Verschiebung um x % (kein Aquademie Umbau in 2009) (Invest. T€ x) - Teilw. Kapazitätsausbau schieben (inv. T€ x) - Firmenfahrzeuge herabstufen (T€ x) Gesamtersparnis T€ xy	- Reduzierung, Verschiebung um x % (kein Aquademie Umbau in 2009) (Invest. T€ x) - Kapazitätsausbau stoppen (inv. T€ y) - Firmenfahrzeuge herabstufen (T€ y) Gesamtersparnis T€ xy

Abb. 4: Auszug einer Tochtergesellschaft Contingency Planung

Aufgrund der verstärkten Unsicherheit der Marktindikatoren und Prämissen wurde bei dem Beispielunternehmen bereits frühzeitig im Januar 2009 eine Szenarienplanung erstellt. Dabei wurden für die zusätzlichen definierten Szenarien pro Gesellschaft so genannte Contingency-Pläne aufgesetzt. Diese Contingency-Planung erfolgte bei Weitem nicht im selben Detaillierungsgrad wie die Budgetplanung selbst. Die Gesellschaften und Abteilungen definierten in Abhängigkeit der Stärke der Betroffenheit zwei weitere Umsatz-Szenarien und erarbeiteten dazu entsprechende Gegenmaßnahmen aus. Beispielhaft ist im Anschluss ein Auszug aus einer Contingency-Planung dargestellt (vgl. Abbildung 4). Das Beispiel bezieht sich auf das Jahr 2009, in welchem aufgrund der Wirtschaftskrise ausschließlich 2 negative Szenarien geplant wurden. In anderen Jahren bietet sich für das Unternehmen eher ein positives +10 %- und ein negatives -10 %-Szenario an.

Gemeinkosten Positionen	Budget 2009	Potenzielle Erparnisse Szenario 1	Gemeinkosten Szenario 1	Potenzielle zusätzl. Erparnisse Szenario 2	Gemeinkosten Szenario 2	Anmerkungen/ Details
* Strom (inkl. Heizung)						Plus 21 Projekt - bewusstes Sparen von Strom Nutzung
Gehalt etc. Marketing						Szenario 2: Einstellung verschieben Einstellung Trainer verschieben in Q3 Einstellung Sekräterin verschieben
Gehalt etc. Außendienst						
Gehalt etc. Innendienst						
Gehalt etc. Administration						
Gehälter/ Löhne etc. Fertigung (nicht produktiv)						Einstellungen stoppen/verschieben, Szenario 2: spezielle ZEP reduzieren 50%
Abfindung/ Extra Zahlung Folgejahre						
Urlaubsentschädigung etc.						
Sozialversicherung etc. / Krankenversicherung						
Freiwillige Sozialabgaben						Budget für Schulung anfordern
* Personal Einstellungskosten						
* Personal Training & Entwicklungskosten						
* Kosten für Mitarbeiterveranstaltungen						
Kraftstoff etc. Pkw/ Trailer						
Wartung/Reparatur etc. Pkw/ Trailer						
Versicherungen etc. Pkw/ Trailer						
Kraftstoff etc. Lkw/ Lastwagen						
Wartung/Reparatur etc. Lkw/ Lastwagen						
Versicherungen etc. Lkw/ Lastwagen						

Abb. 5: Auszug Ampel-Status der Maßnahmen

Auch um die Abhängigkeit von Rohstoffpreisen und Fremdwährungskursen darzustellen, wurden verschiedene Szenarien gerechnet und entsprechende Risikoanalysen erstellt. Ziel hierbei war es insbesondere zu verstehen, welche Bedeutung ein Worst Case hätte. Es galt, sich als Unternehmen nach gründlicher Abwägung gewisse Schwellenwerte bei Kursen oder Preisen zu setzen, ab denen reagiert werden muss, um negative Folgen zu vermeiden bzw. zu minimieren. Die zusätzliche Szenarienplanung wurde übersichtlich auf max. 50 Kostenartengruppen vorgenommen (vgl. Abbildung 5).

3.2.2 Sensitivitäten

Spätestens die Krise hat gezeigt, dass Unternehmen neben extremen Absatzschwankungen verstärkt auch mit Schwankungen anderer Faktoren konfrontiert werden, die Auswirkungen auf die Zielerreichung haben. Für das Beispielunternehmen stieg aufgrund der internationalen Ausrichtung nochmals die Bedeutung der Wechselkursschwankungen sowie der Rohstoffpreisentwicklung. Für beide Faktoren wurden folglich Stresstest-Szenarien bzw. Sensibilitätsanalysen etabliert.

Diese waren enorm hilfreich, um dem Unternehmen ein Gefühl für das vorhandene Risiko zu vermitteln. Sie bilden eine Grundlage für die Szenarioplanung (S. Kap. 3.2.1) und helfen somit bei der Entscheidung evtl. Rohstoff- oder Währungsabsicherungen durchzuführen, was dann entsprechend eine der Contingency-Maßnahmen darstellt.

Abbildung 6 zeigt ein Währungsszenario von einer 10 %-Schwankung.

Sensitivity Analysis Foreign Exchange Risk year 20XX Best Practice Group (Example)											
											Variance 10 %
Values in TEUR	GBP	USD	CHF	PLN	CZK	ZAR	NOK	SEK	JPY	HUF	TOTAL
Balance Sheet Total 31.12.2009	1.000	2.000							15.000		
FX Rate 31.12.2009	0,892	1,4339							132,58		
Risk from balance sheet items	1.121	1.395							113		2.629
Planned Cash Flows 2010 in FW	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	200.000	300.000	
Budgetkurs 2010	0,88	1,32	1,56	4,2	26,5	12,3	8,4	10,7	140	285	
Planned Cash Flows 2010	11.364	7.576	6.410	2.381	377	813	1.190	935	1.429	1.053	33.527
Foreign exchange position total	12.485	8.971	6.410	2.381	377	813	1.190	935	1.542	1.053	36.156
FX Forwards 2010 in FW	-5.000	-10.000	-10.000	-10.000	-5.000	-5.000	-5.000	-10.000	-100.000	-200.000	
Forwardkurs	0,9199	1,4179	1,4884	4,2983	26,091	11,166	8,5491	10,276	133,29	278,805	
Position hedged by FX forwards	-5.435	-7.053	-6.719	-2.327	-192	-448	-585	-973	-750	-717	-25.198
FX risk position after hedging	7.049	1.918	-308	54	186	365	606	-39	791	335	10.958
Change in foreign exchange due to 10 % variance of the EUR	705	192	-31	5	19	37	61	-4	79	34	1.096
											TEUR

Abb. 6: Sensitivitätsanalyse Simulation Währungsschwankungen von 10 %

3.3 Relative Ziele ergänzend einsetzen

3.3.1 Case 1 Handel¹

Das Beispielunternehmen ist im Handel von Möbeln und Einrichtungen aller Art tätig. Es hat rund 200 Filialen in Europa.

Im Unternehmen wurde intensiv diskutiert, wie eine Wettbewerbsorientierung zwischen den Filialen sichergestellt werden kann. Bisher hatten die Filialen ausschließlich absolute Ziele, ein Vergleich zwischen den Filialen wurde nur unsystematisch und unregelmäßig vorgenommen. Aus diesem Grund wurden relative Vergleiche institutionalisiert und damit die Wettbewerbsorientierung verstärkt. Dies funktioniert über ausgewählte Kennzahlen:

- **Neukunden:** Anzahl von Neukunden im Vergleich zur Gesamtzahl der Kunden im Betrachtungszeitraum². Als Neukunden gelten all jene Kunden, die nicht im Kundenbindungsprogramm („Kundenkarte“) erfasst sind oder die im Kundenbindungsprogramm erfasst sind, jedoch in den letzten 3 Jahren keine Einkäufe getätigt haben.
- **Deckungsbeitrag pro Kunde:** Durchschnittlicher Deckungsbeitrag im Betrachtungszeitraum, wobei der Deckungsbeitrag nicht pro Produkt berechnet wird, sondern unterschiedlichen Produktgruppen unterschiedliche Deckungsbeiträge zugeordnet sind.³
- **Umsatz:** Summe des Umsatzes der Filiale im Betrachtungszeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Die relativen Ziele sind nicht die einzigen Ziele der Filialleiter, stellen aber ein Drittel der Gesamtziele dar.

Die Ergebnisse aller Filialen werden alle zwei Monate in so genannten „Performance-Tabellen“ dargestellt (vgl. Abbildung 7). Die einzelnen Ziele fließen mit einer unterschiedlichen Gewichtung in die Gesamttabelle ein.

Für die Zielerreichung und variable Vergütung der Filialleiter wird einerseits die absolute Platzierung herangezogen, andererseits die Verbesserung oder Verschlechterung der Platzierung im Vergleich zur letzten Tabelle.

¹ In Bezug auf die Verwendung relativer Ziele sei an dieser Stelle auch auf das Kapitel 4.2 Anreizsysteme ausbalancieren verwiesen.

² Als Betrachtungszeitraum dienen immer die zwei Monate, für die die Performance-Tabelle erstellt wird.

³ Diese Zuordnung dient der Vereinfachung. Beispielsweise gibt es im Bereich Betten fünf Produktklassen (Einsteiger, Normal, Hochwertig, Luxus, Sonder), denen definierte Deckungsbeiträge als Prozentanteil vom Verkaufspreis hinterlegt sind.

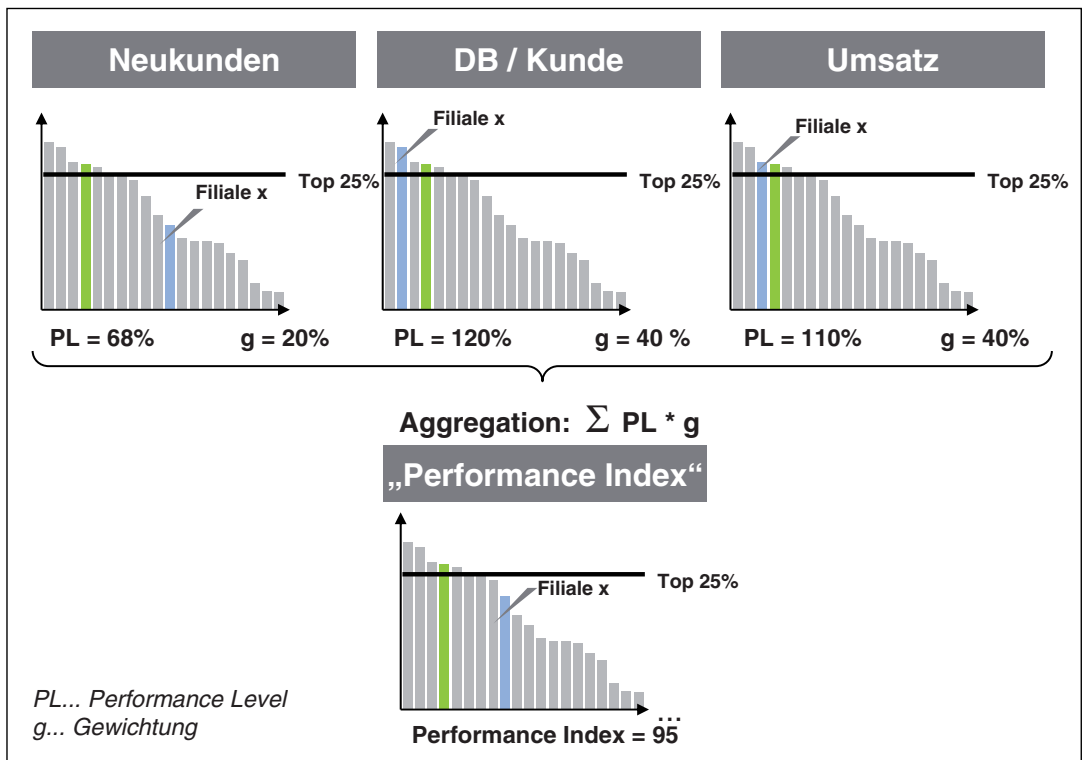


Abb. 7: Performance-Tabelle

3.3.2 Case 2 Best-practice Unternehmen

Zahlreiche Unternehmen sind mit der klassischen Konzeption von Anreizsystemen insbesondere in marktnahen Bereichen immer weniger zufrieden. Die klassische Vorgehensweise besteht darin, die spätere Leistungsbeurteilung und Vergütung im Wesentlichen davon abhängig zu machen, inwieweit die im Planungsprozess vereinbarten Ziele verfehlt, erreicht oder gar übererfüllt wurden. Durch die Vereinbarung von Mindesteinkommen und Deckelungen der Gehaltsobergrenzen wird sichergestellt, dass die betroffenen Mitarbeiter weder unter ein bestimmtes Gehaltsniveau sinken, aber auch nicht in beträchtlicher Höhe über dem üblichen Gehaltsrahmen liegen können.

Wie Unternehmen relative Ziele zur Performance-Beurteilung und Vergütung einsetzen können, erläutert das folgende Beispiel: Die „Best-Practice-AG“ hat ein Umsatzwachstum von 5 % geplant und am Ende des Planungszeitraumes tatsächlich einen Umsatzzuwachs von 6 % erreicht. Mit einem klassisch gestalteten Bonus-System leistet das

Unternehmen deutlich über Plan liegende Tantiemезahlungen. Die Qualität dieser (Vertriebs-)Leistung ist jedoch relativ stark davon abhängig, ob der Markt/die unmittelbaren Mitbewerber z.B. um 8 % wachsen konnten oder aber mit nur 3 % Umsatzsteigerung der „Best-Practice-AG“ den Gewinn von Marktanteilen zugestehen mussten. Dieser relative Vertriebserfolg sollte aber sinnvollerweise nicht unberücksichtigt bleiben und insbesondere auch in der Vergütung Berücksichtigung finden.

In Krisenzeiten können Absatz und Umsatz rapide und unvorhergesehen negativ von den Planwerten abweichen. Gerade dann sind von Mitarbeitern hohe Anstrengungen zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens und zur rechtzeitigen Neupositionierung für den nächsten Aufschwung von entscheidender Bedeutung und bieten zudem oft die Chance zur Verbesserung der relativen Wettbewerbsposition. Der Präsident des Verwaltungsrates eines Mittelständlers mit mehr als 1000 Beschäftigten in der Schweiz formuliert die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Vergütungssysteme wie folgt: „Die nächste konjunkturelle Krise können wir als Unternehmen nicht verhindern. Wir können jedoch durch effiziente Vergütungssysteme unser Topmanagement besser steuern und entlohnen und damit Leistung und nicht Zufall honorieren. Dies ist ein wichtiges Signal an unsere Mitarbeiter, unsere Kunden und die Bevölkerung in unserer Region“⁴.

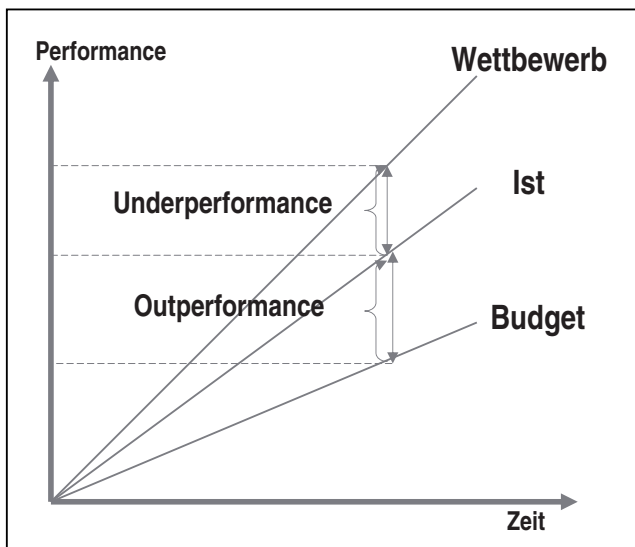


Abb. 8: Grafik zur flexiblen Vergütung

⁴ Fehr/Fehr: NZZ, 10.10.2010

Die klassische Vorgehensweise illustriert zunächst die Abbildung 8⁵:

In der „klassischen Beispielsituation“ vereinbart das Unternehmen, bei Erreichung des budgetierten Umsatzes von 5 Mio. EUR einen Bonus von 50 TEUR zu zahlen. Dieser Bonus wird nach unten abgesichert durch eine Mindestregelung von z.B. 30 TEUR, die in jedem Fall zu zahlen ist. Eine Obergrenze für die Höhe des Bonus wird so gestaltet, dass pro EUR Umsatz über Budget weiter 1 % des über Budget liegenden Mehr-Umsatzes als Bonus ausgezahlt wird, maximal jedoch ein Betrag von 80 TEUR als Bonus insgesamt erreicht werden kann.

Der tatsächlich erreichte Umsatz liegt nun mit 6 Mio. EUR zwar über dem vereinbarten Budget i. H. v. 5 Mio., bleibt aber hinter der relevanten Marktentwicklung zurück. Damit ist relativ zum Markt eine Underperformance zu konstatieren, die auch entsprechend in der Vergütung Berücksichtigung findet bei der Orientierung an relativ (zur Marktentwicklung) formulierten Zielen. Rechnerisch ist dies in einfacher Form so darzustellen, dass der sich nach der klassischen Berechnung ergebende Bonus mit der relativen Marktentwicklung multipliziert würde; zur Veranschaulichung dient das Zahlenbeispiel in Abbildung 9.

Klassische Zielsetzung: Umsatzziel von 5 Mio. € Mindest-Bonus, progressive Staffel, Maximalgrenze		Relative Zielsetzung: Umsatzziel von 5 Mio. € Eigener Marktanteil konstant Relative Entwicklung zum Markt als Bonus-Multiplikator			
	Umsatz	Bonus		Umsatz	Bonus
	2.000.000	30.000		2.000.000	20.000
	3.000.000	30.000		3.000.000	30.000
	4.000.000	40.000		4.000.000	40.000
Plan	5.000.000	50.000		5.000.000	50.000
Ist	6.000.000	60.000		6.000.000	60.000
	7.000.000	70.000		7.000.000	70.000
	8.000.000	80.000		8.000.000	80.000
	9.000.000	80.000		9.000.000	90.000
Bonuszahlung		60.000			51.429
					Bonuszahlung

Abb. 9 : Orientierung der Entlohnung an der Performance der Peer-Group

⁵ vgl.: Gleich/Hofmann/Leyk, 2006

Der tatsächlich ausgezahlte Bonus berücksichtigt bei Verwendung relativer Zielvereinbarungen in der Basis die Plan-Übelerfüllung, diese wird durch die hinter dem Wettbewerb zurückgebliebene Wachstumsdynamik aber wieder relativiert.

4 Integration

4.1 Planungsebenen verknüpfen: Case Hersteller von Sensoren und Logistikautomation

Das Beispielunternehmen beschäftigt ca. 5.000 Mitarbeiter und ist einer der führenden Hersteller von Sensoren für Fabrik-, Logistikautomation und Prozessautomation.

Mit dem Planungsbrief des Vorstandes wird im Frühjahr der jährliche Planungsprozess gestartet. Basis dazu ist die Unternehmensstrategie. Daraus werden die Rahmenbedingungen und die übergeordneten Ziele für die Konzerneinheiten mit Strategieverantwortung (Corporate Solution Center, Division und Central Department) festgelegt. Die Visualisierung und Kommunikation erfolgt in Form einer Strategy Map und mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPIs). Parallel wird die Organisation aufgerufen, einen Forecast (FCI) für das laufende Jahr zu erstellen. Die Ergebnisse der strategischen Planung aller Konzerneinheiten müssen vom Vorstand und Geschäftsleitung (Management Board) freigegeben werden. Im Anschluss wird im Rahmen eines International Management Meetings über die strategischen Maßnahmen informiert und Inhalte dazu abgestimmt.

Nach der Sommerpause startet die Budgetplanung mit der Umsetzung und Quantifizierung der strategischen Maßnahmen. Es werden konkrete operative Ziele für das folgende Jahr geplant. Darin ist ein Forecast (FCII) integriert. Alle Konzerneinheiten und Gesellschaften präsentieren die Ergebnisse ihrem internen Board-Gremium. Mit der Freigabe durch den Konzernaufsichtsrat wird der Schlusspunkt der Jahresplanung (Budgetprozess) gesetzt.

Das Herunterbrechen der Ziele und Maßnahmen auf die Mitarbeiter erfolgt durch den jährlichen Performance-Dialog. Jede Führungskraft führt unabhängig von der Hierarchie mit ihren Mitarbeitern Gespräche hinsichtlich der Ziele, der Kompetenz, der Entwicklung/Karriere und dem Entgelt. In diesem Dialog wird die Zielverfolgung der Planungsergebnisse im Unternehmen erheblich gestärkt und die für die Umsetzung die notwendige Dynamik entwickelt. Mit der Integration der Planungsphasen (Strategie, Budget, Forecast) werden konkurrierende Ziele eliminiert. Bei sich veränderten Rahmenbedingungen und Zielen

wird mit Hilfe von „Boxen-Stopps“ zwischen Mitarbeiter und Führungskraft die Steuerung neu ausgerichtet, d.h. Ziele werden angepasst.

Der Planungskreislauf in Form einer „Zwiebel“ (siehe Abbildung 10) zeigt den Integrationsansatz der Planungsebenen.

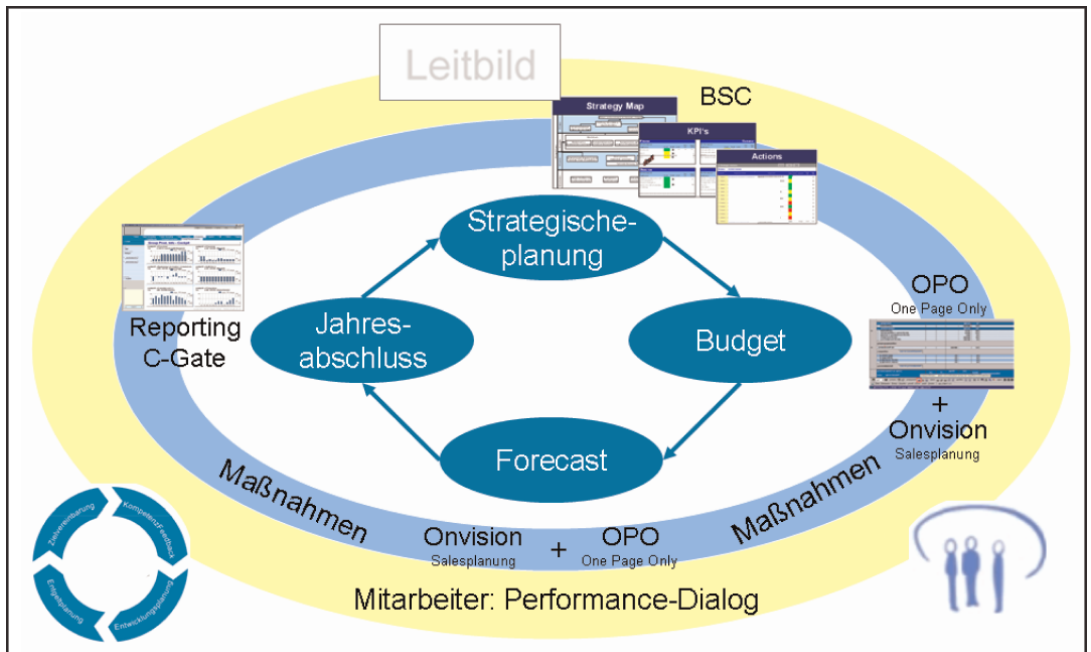


Abb. 10: Planungskreislauf

Über Maßnahmen (z.B. Produktportfolio, Technologieportfolio, etc.) wird die Verbindung zwischen der strategischen und operativen Planung sichergestellt. In der strategischen Planung sind Maßnahmen formuliert, deren Wirkung über KPIs gemessen wird. In dieser Phase wird verstärkt mit relativen Zielen (z.B. Strukturkosten in % zum Umsatz) gearbeitet. Somit können die Bezugsgrößen „atmen“ und flexibel auf Wachstumsveränderungen reagieren.

Im operativen Budget werden die Maßnahmen für das Fiskaljahr quantifiziert. Für Budget und Forecast werden gezielt identische und integrierte Planungsinstrumente verwendet. Dieser Ansatz stellt besondere Anforderungen an die IT-gestützten Planungsinstrumente. Sie müssen neben der Quantifizierung auch die dazugehörigen qualitativen („weichen“) Informationen mitführen. Die Ressourcenbasis (Kostenstellen) und die Mittelverwendung (Projekte und Maßnahmen) müssen in den Planungsinstrumenten integriert sein. Der strategische Teil wird

mit der Balanced-Scorecard-Methodik, auf Basis einer einfachen, integrierten Lotus-Notes-Anwendung mit Workflow-Funktionen dokumentiert und verfolgt.

Die Ziele und Ergebnisse der Planung werden in das Standard-Reporting integriert und regelmäßig auf Abweichungen analysiert. Daraus werden die notwendigen Impulse und Gegenmaßnahmen zur Zielerreichung generiert.

4.2 Anreizsysteme ausbalancieren: Case Maschinen- und Anlagenbauer

Im Bezug auf das Ausbalancieren von Anreizsystemen sei an dieser Stelle auch auf das Kapitel 3.3 „Relative Ziele ergänzend einsetzen“ verwiesen.

Das Beispielunternehmen beschäftigt 800 Mitarbeiter. Es ist im Business-to-Business-Bereich als Teilezulieferer für Maschinen- und Anlagenbauer tätig. Das Unternehmen ist in Familienbesitz, wobei jedoch keine Familienmitglieder im Management tätig sind. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit des Managements und der Mitarbeiter ist hoch.

Das Unternehmen hat intensiv diskutiert, inwieweit die Mitarbeiter im Rahmen einer variablen Vergütung am Unternehmenserfolg beteiligt werden. In der Vergangenheit waren die zu erreichenden Ziele ausschließlich an die Budgetziele gekoppelt, was zu Verhandlungen über die Zielhöhe geführt hat. Folgende Probleme traten auf:

- Auch wenn beide Seiten schlussendlich meist der Meinung waren, dass die definierten Ziele sowohl anspruchsvoll als auch erreichbar waren, wurde der Prozess der Zielfindung als sehr aufwendig beschrieben und hat den jährlichen Planungszeitraum deutlich verlängert.
- Durch den ausschließlichen Fokus auf Budgetziele wurde die Weiterentwicklung des Unternehmens, z.B. in Form von mehrjährigen strategischen Projekten, vernachlässigt.

Zusätzlich gab es viele unterschiedliche Zielsysteme im Unternehmen, was einen hohen Aufwand für das Personalwesen bedeutet hat und teilweise auch zu Missstimmung im Unternehmen führte, da sich einige Mitarbeiter im Vergleich mit anderen ungerecht behandelt fühlten. Aus diesen Gründen fand im Jahr 2007 eine Überarbeitung des Zielsystems statt.

Beschreibung der Lösung: Der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung und die Ausgestaltung dieses Anteils erfolgt je Hie-

rarchieebene unterschiedlich. Jeder Mitarbeiter hat drei variable Vergütungsanteile:

- Unternehmensanteil
- Bereichs-/Abteilungsanteil
- Persönlicher Anteil

Der Unternehmensanteil basiert auf der Differenz des aktuellen EGTs (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit: $EGT = EBIT + \text{Finanzergebnis}$) zum vorjährigen EGT. Steigt das EGT im Vergleich zum Vorjahr an, werden 30 % der Steigerung auf die Mitarbeiter aufgeteilt. Im Falle eines negativen EGTs erfolgt keine Aufteilung. Der Aufteilungsschlüssel umfasst dabei sowohl die Hierarchiestufe, den Beschäftigungsumfang, das Gehalt und die Betriebszugehörigkeit. Als grundlegendes Ziel liegt in jedem Jahr eine 5 %ige EGT-Steigerung zugrunde. Wird diese erreicht, können

- Führungskräfte der ersten Hierarchieebene mit einem variablen Anteil von rund 25 % ihres Jahresgehalts,
- Führungskräfte der zweiten/dritten Ebene mit 8 bis 12 % und
- übrige Mitarbeiter mit 3 bis 5 %

rechnen. Der genaue Anteil ist pro Mitarbeiter unterschiedlich und ergibt sich aus dem Aufteilungsschlüssel. Ist die EGT-Steigerung geringer oder höher, ändert sich auch der variable Gehaltsanteil. Beispielsweise erhalten die Führungskräfte bei 4 % EGT einen 20 %-igen Anteil am Jahresgehalt, bei 3 % einen 15 %-igen Anteil. Ist das EGT negativ, wird kein variabler Anteil am Unternehmenserfolg ausgeschüttet, die Bereichs-/Abteilungs- und persönlichen Ziele bleiben davon aber unberührt.

Der Bereichs- und Abteilungsanteil basiert auf den im Rahmen der Planung festgelegten Zielen für die Bereiche; diese werden je Bereich/Abteilung mit der Geschäftsführung und den Eigentümern definiert. Dabei kann es sich sowohl um monetäre Ziele (z.B. Produktionskosten pro Teil) als auch um nicht monetäre Ziele (z.B. Ausschuss in der Produktion) handeln. Um das Zielsystem nicht zu komplex zu gestalten, werden maximal 3 Ziele festgelegt, wobei für die Geschäftsführung/1. Führungsebene keine persönlichen Ziele festgelegt werden.

Der persönliche Anteil setzt sich bei allen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Themen zusammen, die im jährlichen Mitarbeitergespräch mit ihren Vorgesetzten festgelegt und im Folgejahr evaluiert werden. Inhalte könnten die Umsetzung von Projekten (z.B. Einführung eines CRM-Systems) oder persönliche Weiterentwicklungsziele sein. Auch hier sind maximal 3 Ziele festzulegen. Der Übergang zu Bereichszielen ist teilweise

fließend, das als Beispiel erwähnte CRM-System könnte auch als Bereichs- oder Abteilungsziel Verwendung finden.

Das gesamte Zielsystem ist in Tabelle 1 dargestellt.

	Unternehmensziel (1 Ziel)	Bereichs-/ Abteilungsziele (maximal 3 Ziele)	persönliche Ziele (maximal 3 Ziele)
1. Führungsebene / Geschäftsführung	~ 25 % (*)	10 %	—
2. und 3. Führungsebene	~ 8 bis 12 % (*)	5 %	5 %
Übrige Mitarbeiter	3 bis 5 % (*)	3 %	(**)

Tab. 1: Zielsystem

(*) Bei einer angenommenen EGT-Steigerung von 5 %.

(**) Im Rahmen der Mitarbeitergespräche werden Ziele vereinbart, die jedoch keinen direkten Einfluss auf die variable Vergütung haben.

Der große Vorteil des neuen Zielsystems liegt in der ausgewogeneren Zielsetzung, der stärkeren Kopplung des tatsächlichen an den bisherigen (und nicht den geplanten) Erfolg des Unternehmens und der Einbindung von nicht monetären Bereichszielen in die Zielsetzung. Nachteilig ist die höhere Komplexität des Zielsystems, die mehr Aufwand in der Zielfestlegung, -kommunikation und -messung erfordert.

5 Wertschöpfung abbilden

5.1 Geschäftsmodell abbilden: Case Energieversorger

Das betrachtete Unternehmen ist ein regionaler Energieversorger mit typischen Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Geschäftsfeldern: Beschaffung, Netz, Vertrieb, (externe) Dienstleistungen und (interne) Shared Services. Das Unternehmen ist als Stammhaus-Konzern organisiert, in dem neben den Führungsbereichen auch operative Funktionen zu finden sind. Neben der Stammhaus-AG gibt es acht weitere Legalgesellschaften.

Die Planung (wie auch das Reporting) erfolgten bislang primär entlang der Legalstrukturen. Dabei wurden – unabhängig von der Größe und der zugehörigen Wertschöpfungsaktivität – je Gesellschaft eine GuV und eine Bilanz geplant. Dies ist unproblematisch, solange die Gesellschaft genau eine Wertschöpfungsaktivität repräsentiert. In der GuV der Stammhaus-AG mit über 75 % des Gesamtumsatzes vermischten sich die Effekte verschiedener Aktivitäten (insbesondere Beschaffung/Vertrieb

und Shared Services). Dadurch wurde eine Abweichungsanalyse auf Basis der Planwerte deutlich erschwert.

Im Zuge der Neugestaltung der Planung erfolgte eine primäre Ausrichtung nach den Wertschöpfungsaktivitäten. Im Vordergrund stehen nun die einzelnen Funktionen. Dazu wurde insbesondere die Stammhaus-AG mit Hilfe eines Center-Konzeptes in verschiedene Teil-Einheiten zerschnitten. Zukünftig plant der Vertrieb im Stammhaus analog zu den Vertriebs-Gesellschaften sein Vertriebsergebnis, während Stammhaus-Service-Einheiten ihre Kosten und Auslastung planen. Damit bildet die Planung die Grundlage für eine unterjährige Abweichungsanalyse gemäß dem Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 11).

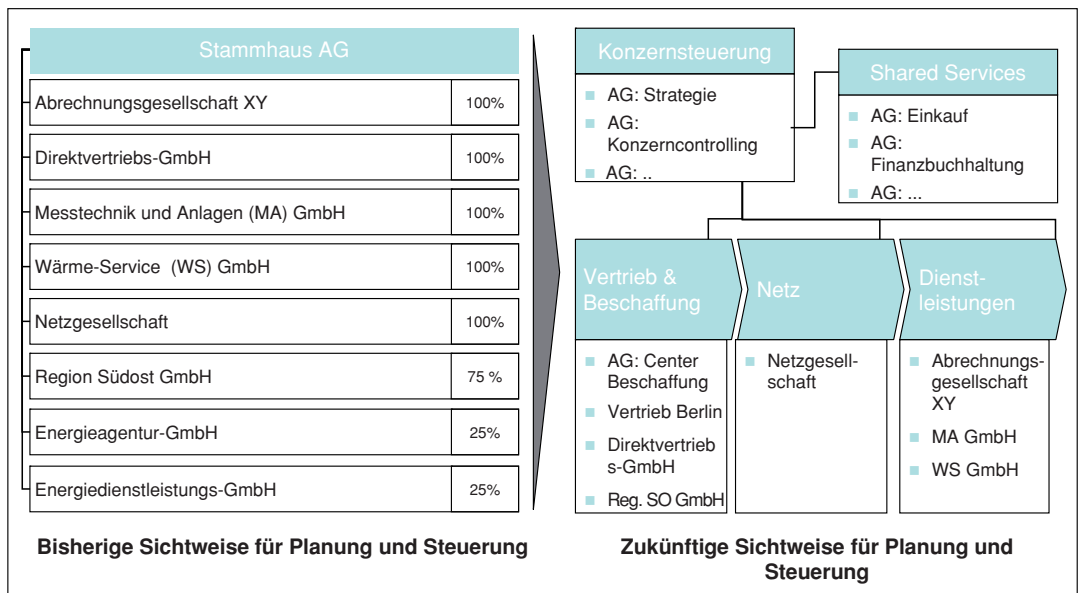


Abb. 11: Geschäftsmodell-Übersicht

Der dargestellte Ansatz lässt sich natürlich auch auf andere Branchen und Geschäftsmodelle übertragen. So finden sich beispielsweise in der produzierenden Industrie häufig (kleinere) Konzerngebilde, wo Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb als Teile der Stammhaus-Gesellschaft vermengt gemäß der Legalsicht geplant werden.

5.2 Outputfokus forcieren: Best practice aus dem Mittelstand

Startimpuls der Budgetierung sollte der Output eines Unternehmens oder der verschiedenen Leistungseinheiten sein. Richtigerweise ist der

Ausgangs- und Startpunkt der Planung und Budgetierung der Markt und die absetzbaren Einheiten der Produkte oder Dienstleistungen in der zu betrachtenden Planungsperiode.

Diese Outputorientierung wird allerdings nicht durchgängig im gesamten Budgetsystem gelebt. Dies hängt sicherlich an den inputorientierten, traditionellen Kostenrechnungssystemen, welche oftmals die Logik der Planung und Budgetierung bestimmen. Dies hat zur Folge, dass in vielen Fällen vor allem in Gemeinkostenbereichen Bereichsressourcen geplant werden, ohne eine direkte Beziehung zum Bereichsoutput herzustellen. Hier hilft eine prozessorientierte Budgetierung auf Basis einer Prozesskostenrechnung. Die Abbildung 12 zeigt die prinzipielle Logik auf. Aus der Planung und Budgetierung auf Grundlage der bewerteten Ressourcen wird ein outputorientierter Ansatz.

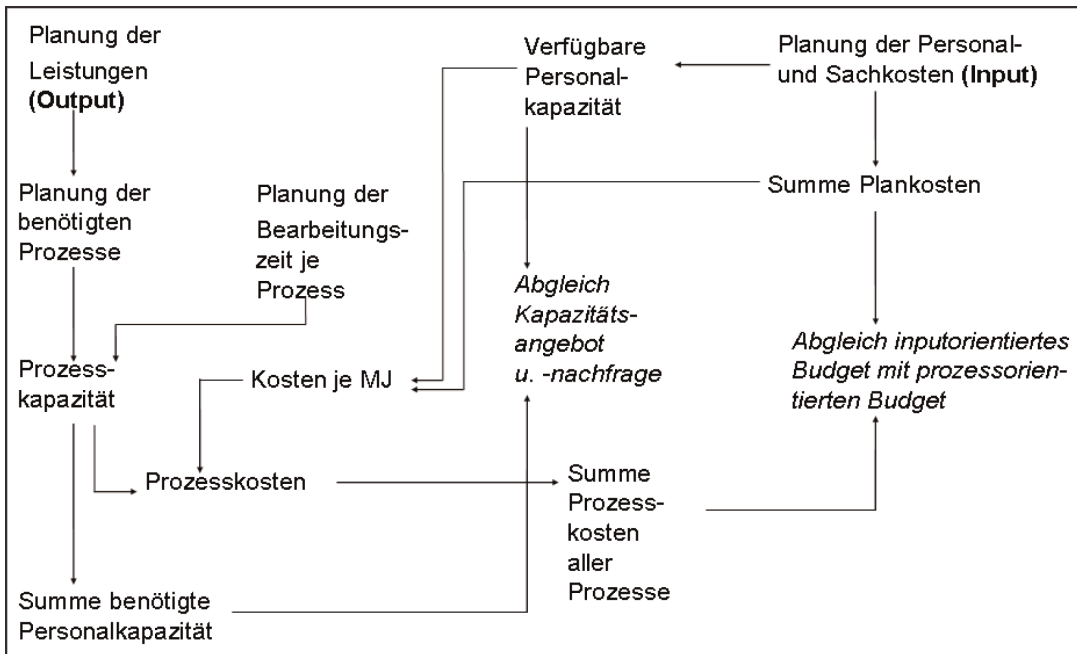


Abb. 12: Ablauf und Informationsfluss einer prozessorientierten Budgetierung (vgl. Rieg, R. 2008)

Am Beispiel des Controller-Bereichs eines mittelständischen Unternehmens kann die Funktionsweise skizziert werden:

Vom Management werden als Leistungen z.B. „Kostenstellenberichte“ verlangt, der dahinter stehende Prozess „Kostenstellenbericht erstellen“ wird je Kostenstelle einmal monatlich durchgeführt. In einer Prozesskostenrechnung wurde ermittelt, dass je Berichtserstellung 200 EUR

Prozesskosten anfallen. Als Prozessgesamtkosten wurden 240 TEUR ermittelt (bei 100 Kostenstellen mit je 12 Kostenstellenberichten). Der Prozess wird von 1,5 Controllern bearbeitet.

Eine analytische, korrekte und logische Planung der Controller-Kapazitäten in diesem Unternehmen geht nun nicht von der Controller-Kapazität und deren mutmaßlichen Änderungen auf Grundlage der Geschäftsentwicklung, sondern von der Controllerleistung aus.

So erfordern z.B. 10 zusätzliche Kostenstellen im Unternehmen (statt 100 jetzt 110 Kostenstellen) auch 10 % mehr Controller-Ressourcen, vorausgesetzt die Effizienz wird nicht gesteigert oder es wirken keine andere Effekte. Genau solche Verbesserungsvorgaben können auf Grundlage einer outputbezogenen Betrachtung gemacht werden. So kann beispielsweise die gewünschte Reduzierung der Durchlaufzeiten (z.B. -15 % DLZ, Reduzierung von Liegezeiten) auch die Prozesskosten und die notwendigen Controller-Ressourcen reduzieren.

Eine solche, der Arbeitsplanung ähnlichen Vorgehensweise, durchdringt seit Jahren und Jahrzehnten bereits die produzierenden Bereiche. Es gibt wenig Argumente (z.B. nicht unbeträchtlicher Erfassungs- und Pflegeaufwand), eine solche Logik nicht auch auf die nicht produzierenden Einheiten bzw. Gemeinkostenbereiche zu übertragen.

6 Organisation abbilden: Pläne vertikal und horizontal integrieren

Das Beispielunternehmen gehört zu den führenden europäischen Medienunternehmen und beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Folgenden wird am Beispiel dieses Medienunternehmens die Unternehmensplanung mittels kombinierter Eckwert- und Detailplanung erläutert (vgl. Kapitel 2.2).

Ursache für die Umstellung des Planungsprozesses bei dem Unternehmen war, das der Prozess zu lang und zu komplex war. Es gab zu viele Abstimmungsschleifen und es wurde zu detailliert geplant, weshalb der Planungs- und Analysezeitraum auch 6 Monate betrug. Des Weiteren berücksichtigte der Planungsprozess keine strategischen Fragestellungen und Kapitalmarkterwartungen. Aufgrund steigender, externer (Informationen für den Kapitalmarkt und Investoren) und interner Anforderungen (Zielvereinbarung auf allen Ebenen) an die Planung sah das Unternehmen Handlungsbedarf.

Der Gesamtplanungsprozess wurde von 6 Monaten auf 6 bis 8 Wochen verkürzt. Dies war neben Maßnahmen wie einer verbesserten IT-Unter-

stützung und der Reduktion von Liegezeiten vor allem durch der Aufteilung des Planungsprozesses in 2 Phasen zu verdanken:

- Eckwertplanung (top-down in 2 Wochen) und
- Detailplanung (bottom-up in 4 bis 6 Wochen).

Die beiden Teile der Planung und ihr Zusammenhang sind in Abbildung 13 dargestellt.

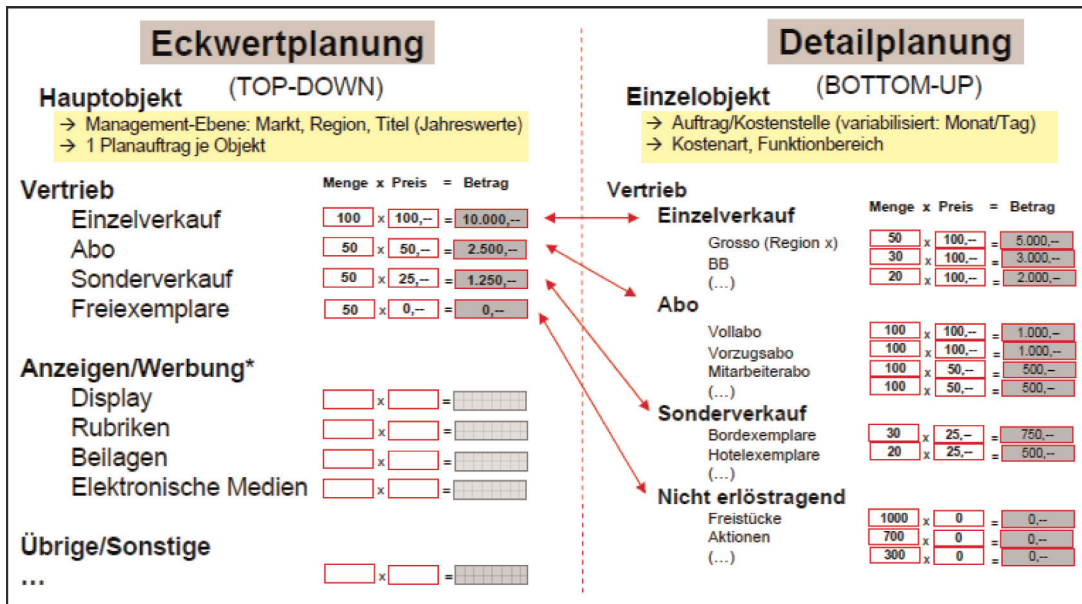


Abb. 13: Vergleich Eckwert- und Detailplanung

Wie aus Abbildung 13 ersichtlich, wird in der Eckwertplanung nur grob in drei Rubriken geplant:

- Vertriebserlöse werden objektindividuell geplant, d.h. Preise und Mengen (Auflage × Erscheinungstage) nach Preisgebieten, Regionen oder Vertriebskanälen. Vertriebssysteme unterstützen die Planung durch Referenzwerte aus dem Vorjahr, der Mittelfristplanung und dem Forecast.
- Werbeerlöse werden ebenfalls objektspezifisch nach Branchen, Regionen oder Rubriken geplant. Die Planung erfolgt auf Basis der Mengen- und Preisentwicklungen (nach Seitenanzahl, Farbqualität etc.). Analog zu den Vertriebserlösen werden ebenfalls Referenzwerte aus den Vertriebssystemen bereitgestellt.

- Bei den Kosten fallen folgende Blöcke an:
 - Herstell- und Versandkosten, deren Planung auf Basis der Entwicklung von Preisen und Mengen abgeschätzt wird.
 - Sonstige Einzelkosten, die durch manuelle Anpassungen auf Basis von Vorschlags- und Referenzwerten entstehen.
 - Gemeinkosten, die unter Beachtung bestimmter Prämissen (z.B. x % Steigerung/Senkung gegenüber dem Vorjahr) hochgerechnet werden.

Die Eckwertplanung erfolgt top-down, die Ergebnisse werden gegen die Kapitalmarkt- und Vorstandserwartungen gespiegelt. Kommt es hier nicht zu einer Übereinstimmung, wird die Planung überarbeitet.

Die in der Abbildung ebenfalls dargestellte Detailplanung erfolgt bottom-up, nachdem die Vorgaben (also die Eckwertplanung) fixiert wurden. In der Detailplanung erfolgt die Ausplanung der Vorgaben auf einem deutlich höheren Detaillierungsniveau, um als unterjährige Steuerungsgrundlage für die verschiedenen Produkte und Geschäftsfelder dienen zu können.

7 Absichten klarmachen und kommunizieren

7.1 Absichten klarmachen und Mitarbeiter einbinden

Das Beispielunternehmen stellt hochwertige, design-orientierte Badkonzepte und umweltfreundliche Sanitärtechnologien her und vertreibt diese weltweit. Der Bad- und Sanitärspezialist beschäftigt mehr als 3.100 Mitarbeiter.

Sowohl beim strategischen Plan als auch beim Budget werden bei dem Beispielunternehmen alle relevanten Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig eingebunden (vgl. Abbildung 14). Selbst nach Erstellung der entsprechenden Pläne müssen die darin enthaltenen Zielrichtungen und Maßnahmen entsprechend kommuniziert werden.

Der Business Plan definiert die strategischen Stoßrichtungen und wird in alle Unternehmensbereiche und Tochtergesellschaften kaskadiert. Alle Bereiche leiten aus den strategischen Unternehmenszielen ihre Bereichsziele ab und legen eine so genannte Roadmap, den Maßnahmenplan für die Implementierung der Strategie, fest. Quantitative Ziele und Roadmap bilden dann die Basis für die jährliche Budgetplanung in jedem Bereich. Nationale und internationale Führungskräfte sowie Fachspezialisten werden aktiv jedes Jahr im Rahmen eines Business-Plan-Klausur-Workshops in die Zielfestlegung und Strategieentwicklung eingebunden. Dabei wird neben einem Führungskräftestamm auch verstärkt auf eine

rollierende Teilnahme von Nachwuchskräften gesetzt. Inhalte des Workshops sind beispielsweise

- Analyse der Markt- und Kundenstruktur,
- Visionen oder
- Positionierung bei Vertriebs-, Logistik-, Produktions- und Verwaltungsprozessen.

In den Tochtergesellschaften werden eigene Business Pläne, abgeleitet aus dem Business Plan der Gruppe, erstellt.



Abb. 14: Mitarbeiter bei der Planung und Zielfestlegung

7.2 Mitarbeiter kommunizieren: Business Plan Info Kaskade

Jährlich finden über alle Bereiche des Beispielunternehmens so genannte Business Plan Info Kaskaden statt. Dort sind alle Bereichsleiter angehalten, neben den Gesamtzielen des Unternehmens (Umsatz, Kosten, EBIT, Investitionen etc.) auch die relevanten Business Plan Ziele sowie operativen Ziele ihres Bereichs an die Mitarbeiter zu kommunizieren und diese zu erklären! Das Beispielunternehmen ist hierbei zu allen seinen Mitarbeitern sehr offen (auch mit Unternehmenskennzahlen und Ergebnissen).

Durch diese offene Kommunikation und Einbindung werden die Ziele besser verstanden und es wird eine hohe Identifikation geschaffen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

Die in diesem Artikel dargestellten Praxisbeispiele haben gezeigt, wie die Prinzipien der Modernen Budgetierung praktisch umgesetzt werden können. In der nächsten Zeit wird vom Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ noch ein Controller Statement verfasst, das alle Inhalte zusammenfasst. Des Weiteren wird es noch vier Arbeitspapiere geben. Es wird ein Papier zu allen Prinzipien der Modernen Budgetierung quasi als Grundlagenpapier verfasst. Außerdem wird zu den drei Gestaltungsempfehlungen der Modernen Budgetierung je eine Veröffentlichung erscheinen. Des Weiteren ist ein white paper der Arbeitsgruppe IT in Arbeit, welches ebenfalls in Kürze erscheinen wird.

9 Mitglieder des Facharbeitskreises „Moderne Budgetierung“

Norbert Althaus (GKN Driveline)

Florian Baier (Axel Springer)

Heidi Beyer (Axel Springer)

Uwe Becking (Agentur für Arbeit)

Alfred Biel (Internationaler Controller Verein e.V.)

Petra Bohn (Purena GmbH)

Bernhard Bücker (Suhrkamp Verlag)

Dr. Elmar Dworski (Deloitte)

Prof. Dr. Christoph Eisl (FH Oberösterreich)

Stephan Elster (Cognos)

Stefan Erlenbach (EnBW)

Patricia Frey (Hansgrohe)

Gunter Fauth (Telekom)

Siegfried Gänßlen (Hansgrohe)

Prof. Dr. Ronald Gleich (EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr.)

Matthias Handrich (EBS Universität für Wirtschaft und Recht i.Gr.)

Markus Happe (Benteler)

Klaus Harm (FH Oberösterreich)

Lars Hartje (Dematic Accounting Services)

Stefan Hirsch (Odewald & Compagnie)
Prof. Dr. Hans-Ulrich Holst (Fachhochschule Osnabrück)
Axel Israel (rent a controller)
Christian Janßen (Mühlhoff Umformtechnik)
Michael Kappes (Horváth & Partners)
Matthias Koch (Proctor & Gamble)
Bernd Koschitzki (CSS)
Udo Kraus (Hansgrohe)
Claudia Maron (Datev)
Dr. Martin Ludwig Mayr (ConRoom)
Alexandra Meidl (ConRoom)
Dr. Uwe Michel (Horváth & Partners)
Andreas Nebe (Deutsche Telekom)
Dr. Karsten Oehler (Cognos)
Peter Pfeiffer (GKN Driveline)
Gunter Piotrowski (Axel Springer)
Prof. Dr. Robert Rieg (Hochschule Aalen)
Lars Riemer (Horváth & Partners)
Dr. Peter Schentler (Horváth & Partners)
Christian Schmahl (Deutsche Telekom)
Thomas Schulze (SAP)
Dr. Matthias Schmitt (matthias schmitt – Unternehmensberatung)
Jürgen Schnöbel (HID Global)
Steffen Sindle (Sindle Controllingsysteme)
Markus Steiner (Detecon)
Gregoris Theisen (HID Global)
Prof. Dr. Martin Tschandl (FH Joanneum)
Mathias Walter (Deutsche Telekom)
Dr. Matthias Weiß (Kölner Verkehrs-Betriebe)
Andreas Wernet (SICK)
Helmut Willmann (SICK)

10 Literaturhinweise

- Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“, White Paper „Moderne Budgetierung“, präsentiert am Controller Congress, 11./12. Mai 2009, abrufbar unter www.controllerverein.de
- Gänßlen/Gleich/Oehler/Rieg, Auf dem Weg zur „Modernen Budgetierung“, Controller Magazin, September 2008.
- Gleich/Hofmann/Leyk: Planungs- und Budgetierungsinstrumente, Freiburg 2006
- Gleich/Schentler/Sindl, Moderne Budgetierung: Praktische Erfahrungen im kleineren Mittelstand, in: Controller Magazin, 3/2010, S. 89–92.
- ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ (Hrsg.), Moderne Budgetierung, Controlling-Berater Band 3, 2009.
- Oehler/Schentler, Moderne Budgetierung und IT, in: IT-Mittelstand, H. 9, 2009.
- Rieg, R., Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert, Wiesbaden 2008
- Rieg/Gleich/Schentler, Der Kern der Planung, in: CFO aktuell – Zeitschrift für Finance & Controlling, Jg. 3, H. 6, 2009.
- Rieg/Gleich/Schentler, Moderne Budgetierung – ein Ansatz zur (teilweisen) Überwindung der „Praxislücke“ in der Budgetierung, in: Pfaff, Jahrbuch Finanz- und Rechnungswesen, 2010.
- Schentler/Rieg/Gleich, Budgetierung im Spannungsfeld zwischen Koordination und Motivation, in: Controlling, Heft 1, 2010.
- Tschandl/Gleich/Schentler, Hilfe für den Zahlmeister, in CFO World, S. 18–19.

CONTROLLER AN DIE MACHT!



Mit Haufe rücken Sie Ihr Controlling stärker
in den Blickpunkt. Versprochen.

Der „Controlling-Berater“ informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein aktuelles Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren Fachwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis – für mehr Ansehen und Einfluss Ihres Controllings.

- > Trends und aktuelle Entwicklungen im Controlling
- > Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- > Inkl. Zugang zur Online-Version Haufe Controlling Office
- > Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten

www.haufe.de/controllers-berater

HAUFE.