



Swiss Controlling Standard 2 Budgetierung

Stellenwert in der Unternehmensplanung

Markus Speck

Eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung & Controlling
Unternehmensberater und Dozent
markus.speck@speconsult.ch

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck



Leitgedanke und Inhalt

„Mit dem Controlling Standard zur Budgetierung wird ein bewährter Planungsansatz propagiert, der viele „Modeströmungen“ überlebt hat und auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten standhält. Eine sinnvolle und vernünftige Verbindung zwischen Strategie und operativen Umsetzungsplänen unterstützt die Entscheidungssicherheit und Führungseffizienz eines Unternehmens ganz wesentlich.“

Inhalt des Vortrags

- Fünf gute Gründe für die Budgetierung
- Ausführungen zu jedem der fünf Gründe
- Fallbeispiel als Synthese
- Einige „Blitzlichter“ aus dem veb.ch-Seminar September 2012
- Zusammenfassung und Fazit

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

2



Ziele

- Stellenwert der Budgetierung im Controlling-Instrumentarium bekräftigen.
- Vernetzung und Praxisbezug aufzeigen
- Diskussion und Erfahrungsaustausch im Netzwerk

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

3

Warum planen?



„Wer Entscheidungen nicht plant, sondern sich erst darum kümmert, wenn die Entscheidung fallen muss, der handelt zu spät.“

Wie planen?



	"Klassisch"	"Better"	"Beyond"
• Delegation von Entscheidungen	Limitiert durch Budgetgrenzen, strenge Regeln	Top-Down-Ziele aber grössere Autonomie	Grösste Autonomie, nur allgemeine Regeln
• Hauptaufgabe von Budgets	Entscheidungsunterstützung	Strategieumsetzung und Verbesserung	Keine Budgets
• Messung der Leistung	Individuelle Leistung, meist finanziell	Klassisch oder Benchmarking	Kollektive Leistung, oft Vergleich mit Wettbewerbern
• Sanktionierung	Individuelle Zielerreichung (Bonus / Malus)	Offen	Kollektive Zielerreichung (Bonus / Malus)
• Praktische Bewährung des Ansatzes	Trotz Kritik weit verbreitet; Nutzen > Kosten	Einsatz um Budgetqualität zu verbessern	Nur wenige Unternehmen gehen so vor

Quelle: Prof. Dr. Dieter Pfaff, Direktor für Betriebswirtschaftslehre, Uni Zürich
veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Fünf gute Gründe für die Budgetierung



1. Orientierung an der langfristigen Ausrichtung
2. Auseinandersetzung mit dem „Hier und Jetzt“
3. Verknüpfung von strategischer und operativer Führung
4. Handlungsoptionen aktiv und flexibel gestalten
5. Verantwortung stufengerecht wahrnehmen

Orientierung an der langfristigen Ausrichtung



Interessen und Absichten der Eigentümer prägen den Kurs des Unternehmens.

- Was sind die marktwirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen, Kompetenz-orientierten und sozialen Ziele der Eigentümer?
- Führungsstil und Stellenwert von Plänen für den/die Eigentümer

„Bei uns senden die Manager nur, sie sind nicht auf Empfang. Chinesen hingegen können gut zuhören und sind sehr lernbereit. Jetzt haben wir ein Fünfjahresziel, das wir aktiv gestalten wollen.“

Norbert Scheuch, CEO Putzmeister
(Quelle: Manager Magazin 07/2012)

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012



Budgetierung / M. Speck

7

Orientierung an der langfristigen Ausrichtung



Der Reifegrad des Unternehmens und die Dynamik des Umfelds prägen die Art der Planung

Traditionelle Planung (rational planning)	Inkrementelle Planung	Opportunistische Planung
 Strategieprozess gefolgt von operativer Planung	 Iterative, stetige Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunitätsgetrieben • Planung situativ anzupassen • Erfordert hohe Flexibilität

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

8

Orientierung an der langfristigen Ausrichtung



Strategische Erfolgspotenziale

Zur langfristigen Ausrichtung sollten regelmässig die folgenden Fragen gestellt werden:

- Welche heutigen Kundenbedürfnisse decken wir heute ab?
- Womit verdient unser Unternehmen heute Geld?
- Welches werden die künftigen Kundenbedürfnisse sein?
- Womit und wie wird unser Unternehmen in Zukunft Geld verdienen?



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

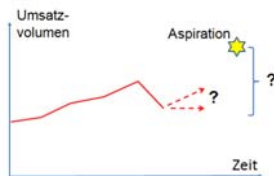
9

Langfristige Ausrichtung: „Hier und Jetzt“ verstehen



Praxisbeispiel (1/2)

- Technologie-Unternehmen mit Marktführerschaft in einer Nische
- Eigentümer-geprägte, stark Kompetenz-basierte Ausrichtung
- Erfolgreiche Unternehmensentwicklung, Wachstum Geschäftsvolumen, Wachstum der Organisation
- Signifikanter Rückgang des Geschäftsvolumens im Jahr X
- Weitere Ausrichtung zu klären



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

10

Auseinandersetzung mit dem „Hier und Jetzt“



Praxisbeispiel (2/2)

- Mobilisierung von VR, Geschäftsleitung und erster Führungsebene
- Grundlagen zu Umweltanalyse und Wettbewerbsanalyse vermittelt (z.B. Porter's „5 Forces“)
- Gemeinsamer Workshop, kritische Auseinandersetzung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- SWOT als Ausgangslage für den weiteren Planungsprozess.



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

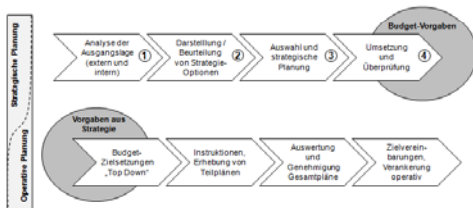
Budgetierung / M. Speck

11

Verknüpfung von strategischer und operativer Führung



Das **Planungskonzept** eines Unternehmens verbindet die strategische und operative Ebene in einem rollierenden Prozess. Die Ausarbeitung bzw. regelmässige Überprüfung einer Strategie wird allen Unternehmen unabhängig von Grösse oder Komplexität empfohlen.



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

12

Verknüpfung von strategischer und operativer Führung



Top-Down-Ziele setzen einen klaren Erwartungsrahmen.

Die **Top-Down-Zielsetzungen** konzentrieren sich auf **Weniges aber Wesentliches**. Aus finanzieller Perspektive sind Zielsetzungen zu folgenden Bereichen zu empfehlen:

- Entwicklung von Auftrags- und Umsatzvolumen
- Ergebnismargen und Kostenstruktur
- Arbeits- und Kapitalproduktivität
- Mittelbindung in der Bilanz und Cashflow



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

13

Handlungsoptionen und Szenarien



Bei wesentlichen Unsicherheiten aufgrund externer oder interner Faktoren empfehlen sich folgende Vorgehensweisen

- **Erarbeitung von Budgetvarianten** (realistisch, optimistisch, pessimistisch): klar definierte Interventionspunkte
- **Verzicht auf ein Jahresbudget**: Erwartungsrechnungen in kürzeren Intervallen, rollierende Planung



V-Szenario?
U-Szenario?
L-Szenario?

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

14

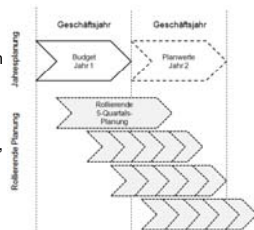
Handlungsoptionen und Szenarien



Konventionell oder rollierend planen?

Bei der **klassischen Jahresplanung** sollten zu den Budgetwerten immer auch Planwerte für das Folgejahr bestimmt werden. Zusätzlich: regelmässige Erwartungsrechnungen!

Die **rollierende Planung** hat den Vorteil, dass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den sich ändernden Bedingungen erfolgt: Flexibilisierung der Planung, raschere Reaktionen



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

15

Handlungsoptionen und Szenarien



Spielraum für Handlungsoptionen?

➔ Kapazitätsüberlegungen treten in den Vordergrund

„Die Frage, ob ich meinen Betrieb wirtschaftlich erfolgreich führe, kann ich mit Kennzahlen nur bedingt beantworten. Viel wichtiger ist das regelmässige Hinterfragen meiner Kapazitäten:

- Wie viel Kapazität brauche ich, um überhaupt erfolgreich wirtschaften zu können?
- Wie muss ich meine verfügbare Kapazität bewirtschaften, damit ich ein vernünftiges Ergebnis erziele?“

Handlungsoptionen und Szenarien



Mit welchen Kapazitäten budgetieren?

Theoretische Kapazität

100% Output, keine nicht vorhersehbaren Unterbrechungen

Praktische Kapazität

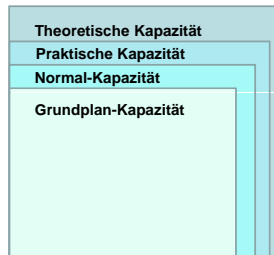
Maximaler Auslastungsgrad, nicht-vorhersehbare Unterbrechungen eingerechnet

Normal-Kapazität

Normale Kapazitätsauslastung, die z.B. auf Erfahrungswerten beruht.

Grundplan-Kapazität

Berechnete Auslastung aufgrund von Budget-Mengengerüsten



Verantwortung stufengerecht wahrnehmen



Synthese an einem Praxisbeispiel (1/5)

Das Unternehmen

- Industrie-Gruppe
- Weltweites Vertriebsnetz
- Fertigungs-Standorte in der Schweiz, Deutschland, Italien
- Versorgung der Vertriebsgesellschaften zentral aus der Schweiz gesteuert
- Produktionskapazitäten zentral aus der Schweiz gesteuert

Ziele und Herausforderungen

- Strategie sieht weitere Marktentwicklung vor
- Marktsegmente folgen unterschiedlichen wirtschaftlichen Zyklen
- Konkurrenz- und Preisdruck einerseits
- Preis-sensitive Rohstoffe andererseits
- Hohe Kapitalbindung in den Produktionskapazitäten

Verantwortung stufengerecht wahrnehmen



Synthese an einem Praxisbeispiel (2/5)

Anliegen der dezentralen Vertriebseinheiten

- Umsetzung der Strategie
- Erfüllung der Wachstumsziele
- Wettbewerbsfähigkeit in herausforderndem Umfeld
- Möglichst tiefe Einstandspreise für die Artikel des Konzern-Sortiments
- Hohe Flexibilität der zentralen Logistik- und Produktionseinheit

Anliegen der zentralen Logistik-/Produktionseinheit

- Versorgungssicherheit für die Vertriebseinheiten garantieren
- Stabile Kalkulationsgrundlagen, prognostizierbare Preise
- Möglichst optimale Nutzung der vorhandenen Kapazitäten
- Preisdurchsetzung bei Anstieg der Rohstoffpreise erwirken

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

19

Verantwortung stufengerecht wahrnehmen



Synthese an einem Praxisbeispiel (3/5)

Notwendigkeit des Budgetprozesses für das Unternehmen

- Abstimmung von Absatzprognosen (Vertriebseinheiten) mit Kapazitätsanforderungen (Logistik-/Produktionseinheiten)
- Abstimmung und Steuerung von Kosten-, Wertschöpfungs- und Preisstrukturen innerhalb der Unternehmensgruppe
- Grundplanung für die Steuerung der Produktionskapazitäten (bei möglichst hoher Flexibilität, auf Änderungen reagieren zu können)
- Planungssicherheit für die Vertriebseinheiten „beschaffungsseitig“
- Vermeidung von nicht abgestimmten Wertschöpfungsvorgängen in der Plan-Ergebnisrechnung des Konzerns

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

20

Verantwortung stufengerecht wahrnehmen



Synthese an einem Praxisbeispiel (4/5)

Wichtige Eckpunkte im Budgetprozess

- Budgetworkshop mit anschließendem Budget-Letter
- Produktionsstätten budgetieren basiert auf so genannten „Normal-Kapazitäten“ (Fixkostendeckung auf Normalkapazität gerechnet)
- Produktionsmengen werden aufgrund der Absatzplanung der Vertriebseinheiten festgelegt und abgestimmt
- Budgetierung und Kalkulation der Herstellkosten als kritischer Pfad für die nachfolgende Berechnung der Transferpreise
- Budgetierte Transferpreise als Input schliessen den Kreis mit den Vertriebseinheiten

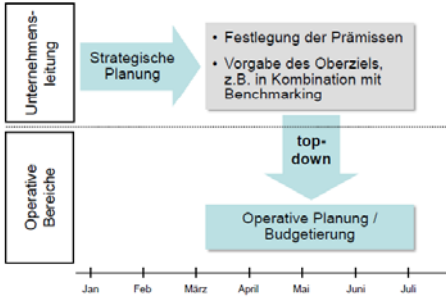
veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

21

Prof. Dr. Dieter Pfaff

„Effiziente Budgetierung verlangt eine klare Ziel-Fokussierung“



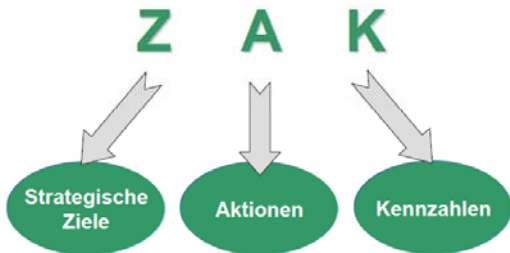
veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

25

Prof. Dr. Dieter Pfaff

„Budgetierung braucht Ziele, Aktionen, Kennzahlen“ (in dieser Reihenfolge)



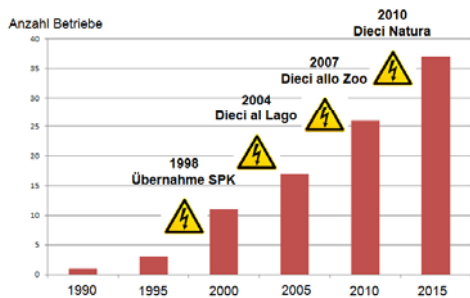
Quelle: in Anlehnung an Friedtag, Henning R. / Schmidt, Walter (2004): My Balanced Scorecard, 3. Aufl., Freiburg: Rüdolf Haufe Verlag.

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

26

Dieci-Gruppe:
Starkes Wachstum erfordert kontinuierliche Anpassung des Planungsprozesses



veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

27

FC Basel

„Sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg erfordern eine gemeinsame Sprache und gemeinsam vereinbarte Handlungsweisen.“



Die harmonische Beachtung der folgenden Zielkonflikte entscheidet massgeblich darüber, ob Erfolg in beiden Dimensionen, Sport und Wirtschaftlichkeit, erzielt werden kann:

- Die Bereiche Sport (Technik) und Administration / Führung (Nicht-Technik) sind ausgewogen und in einer Spur zu halten
- Professionelle Strukturen und entsprechendes Verhalten
- Fachliche und soziale Kompetenz jederzeit und auf allen Stufen
- Erschliessung von Geldquellen als Dauerthema
- Der finanzielle Beitrag aus allen Tätigkeiten beobachten und steuern
- Alle Kosten müssen so variabel wie möglich gehalten werden
- In der finanziellen Führung in Szenarien denken
- In allen Abläufen und im Handeln: hohe Kundenorientierung

31

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

Zusammenfassung und Fazit



- Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit sind Planung und Budgetierung unverzichtbar
- Auseinandersetzung mit dem „Hier und Jetzt!“ sowie mit den langfristigen Zielen bilden einen zwingenden Rahmen
- Die Formel „Z A K – Ziele / Aktionen / Kennzahlen“ gibt eine gute Orientierungshilfe, wenn die Effizienz des Planungsprozesses verbessert werden soll. Reihenfolge beachten ☺
- Umfang und Tiefe des Budgetierungsprozesses sind den Umständen angemessen festzulegen und müssen mit der Entwicklung des Unternehmens immer wieder überprüft werden.
- In Unternehmen mit komplexeren Strukturen werden mit dem Budgetierungsprozess klare Verantwortlichkeiten geschaffen (von der Zielvorgabe bis zur Zielvereinbarung)

32

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck

Fragen?



33

veb.ch-Netzwerkklass Herbst 2012

Budgetierung / M. Speck
