

Gleich/Gänßlen/Kappes/Kraus/Leyk/Tschandl (Hrsg.)

# Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung

Innovative Ansätze und Best Practice  
für die Unternehmenssteuerung

2. Auflage

# „Moderne Budgetierung“ erfolgreich umsetzen

In der Praxis wird die klassische Budgetierung in einem durch ständigen Wandel gekennzeichneten Unternehmensumfeld vielfach als zu starr empfunden. Mit der „Modernen Budgetierung“ wurde innerhalb des Internationalen Controller Vereins (ICV) ein fundiertes, stimmiges und praxistaugliches Konzept entwickelt, um den gestiegenen Anforderungen besser gerecht zu werden. Dieses Buch stellt Ihnen wesentliche Gestaltungsprinzipien, Instrumente sowie erfolgreiche Praxisbeispiele vor.

- > Anforderungen an einen zeitgemäßen Planungs- und Budgetierungsprozess
- > Einsatz der „Modernen Budgetierung“ in der Praxis
- > Steuerungs- und Planungsinstrumente: Frontloading, Simulation, rollierender Forecast
- > Besonderheiten beim Planungsprozess in Konzernstrukturen
- > Umsetzung der „Modernen Budgetierung“ mit Business-Intelligence-Software
- > Neu in der 2. Auflage: Planung mit Treibermodellen und SAP BPC

## Die Herausgeber

Prof. Dr. Ronald Gleich (EBS Universität für Wirtschaft und Recht/Horváth Akademie), Siegfried Gänßlen (Hansgrohe SE/Internationaler Controller Verein e.V.), Michael Kappes (Horváth & Partners Management Consultants), Udo Kraus (Hansgrohe SE), Jörg Leyk (Horváth & Partners Management Consultants), Prof. Dr. Martin Tschandl (FH Joanneum).



€ 69,00 [D]  
ISBN 978-3-648-06011-7  
Bestell-Nr. 01226-0002  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

**HAUFE.**

# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Moderne Budgetierung“  
*Siegfried Gänßlen, Ronald Gleich, Mike Schulze* ..... 15

Das Experten-Interview zum Thema „Planungssoftware und  
Moderne Budgetierung“  
*Steffen Sindl, Ronald Gleich, Mike Schulze* ..... 23

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Moderne Budgetierung im Überblick  
*Ronald Gleich, Peter Schentler, Martin Tschandl, Robert Rieg,  
Udo Kraus, Uwe Michel* ..... 33

Rollierende Planung und rollierende Hochrechnung: Konzept  
und Bewertung  
*Robert Rieg, Carsten Bork* ..... 55

Planung mit Treibermodellen für mehr Steuerungsmöglichkeiten  
und Effizienz  
*Michael Kappes, Peter Schentler* ..... 73

## Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Moderne Budgetierung: Praxisbeispiele  
*Ronald Gleich, Peter Schentler, Michael Kappes, Martin Tschandl,  
Udo Kraus, Hans-Ulrich Holst, Uwe Michel, Helmut Willmann* ..... 101

Best Practice Award: Agile Planung bei Bayer MaterialScience  
*Alexander Becker, Jörg Leyk, Lars Riemer* ..... 125

Moderne Konzernplanung als Basis für eine aktive Konzernsteuerung  
*Bastian Borkenhagen, Michael Kappes* ..... 147

Moderne Budgetierung am Beispiel der Hansgrohe SE  
*Udo Kraus* ..... 161

## Kapitel 4: Organisation & IT

Softwareauswahl zur IT-Unterstützung einer Modernen Budgetierung  
*Sabine Rossegger, Martin Tschandl* ..... 181

Planung: Effektive IT-Unterstützung bei der Neuausrichtung des Forecast-Prozesses <i>Carmen Kutzner, Peter Sinn</i> .....	209
Budgetierung: Effektive Methoden und moderne Instrumente bei der FAUN Umwelttechnik <i>Matthias Kohlmann, Harald Matzke</i> .....	227
Integrierte Konzernplanung bei Henkel: Anforderungen und Umsetzung <i>Christoph Wenner, Christian Corsmeier, Karsten Oehler</i> .....	247
Innovative Planung mit SAP BPC in einem Medienunternehmen <i>Johanna Herbst, Georg Renz</i> .....	269
 <b>Kapitel 5: Literaturanalyse</b>	
Literaturanalyse zum Themengebiet „Moderne Budgetierung“ <i>Robert Rieg</i> .....	296
Stichwortverzeichnis .....	301

## Das Experten-Interview zum Thema „Planungssoftware und Moderne Budgetierung“

### ■ Interviewpartner:

**Steffen Sindl.** Geschäftsführender Gesellschafter der Vecto Controlling Netzwerk GmbH in Worms. Er ist seit 1998 als selbstständiger Unternehmensberater spezialisiert auf den Ausbau von Controllingstrukturen zu integrierten Unternehmenssteuerungssystemen in mittelständischen Unternehmen.

### ■ Das Interview führten:

**Prof. Dr. Ronald Gleich.** Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel. Darüber hinaus ist er geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie in Stuttgart.

**Mike Schulze.** Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Steffen Sindl hat durch seine langjährige Tätigkeit als Berater einen sehr guten Überblick über BI-Software und unterstützt Unternehmen bei deren Auswahl und Einführung. Im Rahmen der Mitarbeit im Fachkreis Moderne Budgetierung des Internationalen Controller Vereins (ICV) war er an der Entwicklung der Gestaltungsempfehlungen und Fundamente der Modernen Budgetierung beteiligt. Seit 2011 hat er die operative Projektleitung bei den von der EBS Executive Education durchgeführten Zertifizierungen von BI-Anbietern im Kontext der Modernen Budgetierung. Hier wurden inzwischen Planungslösungen von Corporate Planning, SAP, IBM, Cubus und IDL zertifiziert. Ziel des Interviews ist es aufzuzeigen, wie die Planungslösungen von BI-Anbietern die aus Anwendersicht erarbeiteten Prinzipien und Empfehlungen der Modernen Budgetierung unterstützen.

**Herr Sindl, ist das Thema Moderne Budgetierung bei den führenden Anbietern von Planungslösungen angekommen?**

**Steffen Sindl:** Auf jeden Fall. Der Markt für Planungslösungen hat sich in den letzten Jahren sehr gut entwickelt. Da sich die Produkte auf inzwischen sehr hohem Niveau aus Sicht der Controller als Anwender immer ähnlicher werden, ist der Markt sehr umkämpft, so dass die Bedürfnisse

der Unternehmen sehr ernst genommen werden. Ein wesentliches Bedürfnis besteht darin, das unternehmensindividuelle Planungsmodell und die entsprechenden Planungsprozesse effizient in einer professionellen Lösung abbilden zu können. Der klare Anspruch der Unternehmen ist, durch Planungssoftware einfach, flexibel und integriert planen zu können.

### **Wie sieht das konkret in Bezug auf Einfachheit aus?**

**Steffen Sindl:** Es gibt eine Forderung in Bezug auf die variierbare Detaillierung der Planung. Bestimmte für das Unternehmen erfolgsrelevante Kostenarten oder Kostenstellen sollen detailliert geplant werden, während andere Kostenarten oder Kostenstellen zusammengefasst auf einer höheren Aggregationsebene geplant werden sollen. Die Ist-Werte sollen dann aber wieder einheitlich detailliert dargestellt werden. Ähnlich ist die Forderung, komplexere Strukturen effizient zu Mindestdetaillierungen zu vereinfachen: Für einzelne Unternehmen bzw. Bereiche/Abteilungen individuell in höherem Detailgrad aufgebaute Strukturen sind unternehmensweit effizient zu einer einheitlichen Mindestdetaillierung zusammen zu fassen. Hier unterstützen die Systeme sehr gut.

### **Entsteht Einfachheit nicht auch durch die Modellierung von mathematischen Abhängigkeiten im System, so dass eine Fokussierung auf Erlös- und Kostentreiber entstehen kann?**

**Steffen Sindl:** Ja, durch die Eingabe von wenigen Treibergrößen (z.B. Umsätze, Personalbestand) sollen wesentliche Teile der Planung (z.B. Materialaufwand, personenbezogene Gemeinkosten) automatisiert vorgelegt werden können. Es gibt immer mehr Unternehmen, die nur anhand von Treibergrößen „quick and dirty“ eine komplette Planvariante erstellen. Hier können Planungslösungen mit pragmatischen Lösungen punkten.

### **Welches Bild zeigt sich im BI-Markt in Bezug auf Prozessthemen im Kontext der Planung? Werden Workflows sinnvoll unterstützt?**

**Steffen Sindl:** Hier bietet der Markt ein sehr differenziertes Bild, teilweise gibt es hier große Qualitätsunterschiede. Man muss zunächst die Sichtweisen unterscheiden: Aus der Sicht der koordinierenden Controllingabteilung geht es darum, durch transparente Verantwortlichkeiten und Workflows die Koordination zu vereinfachen. Die Planer aus der Fachabteilung dagegen wollen durch einfache und intuitiv verständlich dargestellte Workflows strukturiert durch ihre Planungsprozesse geführt werden. Selbst die guten Lösungen unterscheiden sich bei der Darstellung des Workflows signifikant, hier hat sich eindeutig noch kein Marktstandard gebildet.

**Eng verbunden mit Workflows sind auch die den Planern zur Verfügung gestellten Planungsformulare. Wie unterstützen BI-Systeme hier die Unternehmen?**

**Steffen Sindl:** Das ist ein sehr interessanter Punkt. Ich kann mich noch sehr gut an die Zeit vor 10 Jahren erinnern, wo es das eindeutige Ziel der BI-Anbieter war, das bei Controllern beliebte Excel abzulösen. Das hat man offensichtlich nicht geschafft. Der dadurch notwendige Strategiewechsel wurde inzwischen fast durchgängig vollzogen. Excel oder ein Excel-Look & Feel ist in fast allen Planungssystemen integriert. Man nutzt die Flexibilität von Excel und die Affinität der Controller dazu und verbindet das ggf. mit den Möglichkeiten einer Web-Erfassung und den Vorteilen einer datenbankgestützten BI-Lösung. Ein richtiger Wettbewerbsvorteil ist dies inzwischen aber nicht mehr. Jetzt geht es m.E. eher darum, etwas zu entwickeln, das aussieht wie Excel, aber noch mehr Möglichkeiten bietet.

**Gibt es in Bezug auf das betriebswirtschaftliche Hintergrundwissen noch signifikante Unterschiede bei den führenden Planungslösungen?**

**Steffen Sindl:** Anbieter, die sich von der BWL in Richtung IT entwickelt haben, haben hier ggf. noch gewisse Vorteile, wenn es darum geht, die individuellen Strukturen der Unternehmen möglichst einfach abzubilden. Das Standard-Set an betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Abbildung einer Planung, z.B. ein Modell für eine integrierte Bilanz-, GuV- und Cash Flow-Planung, wird durchgängig beherrscht. Ein Punkt, der mir dagegen auffällt, ist die mehr oder weniger effiziente und plakative Abbildung von internen Leistungsbeziehungen und die unterschiedlich ausgeprägte systemseitige Unterstützung, diese im Rahmen der Planung abzustimmen. Hier gibt es noch Qualitätsunterschiede am Markt.

**Wie äußert sich die BI-Unterstützung im Bereich Flexibilität?**

**Steffen Sindl:** Seit der Finanzkrise 2009 haben Forecasts deutlich an Gewicht gewonnen, während im Gegenzug der Zeitraum der eigentlichen Planung in vielen Unternehmen verkürzt wurde. Auch darauf hat sich der Markt inzwischen eingestellt. Unterjährige Year End Forecasts und Rolling Forecasts mit beliebigem Zeithorizont können flexibel erstellt werden. Auch hier gehen BI-Anbieter auf die Wünsche der Unternehmen ein. So ist z.B. der Detailgrad des Forecasts im Vergleich zur Ursprungsplanung oftmals grober, sowohl in Bezug auf die zu beplanenden Positionen als auch in Bezug auf die Zeitachse. Dabei werden die GuV-Positionen z.B. gruppenweise zusammengefasst und über Treibergrößen geplant und das nur für das nächste Quartal monatsgenau und danach mit Quartalswerten. Dies dann in einer

einzigsten Planungslösung nebeneinander abbilden zu können ist eine Maßgröße für BI-Flexibilität.

**In dieses Themengebiet fallen auch Chancenbudgets. Könnten Sie dies kurz erläutern?**

**Steffen Sindl:** Ja, eine schöne Idee, die wir aus den Experteninterviews der Arbeitsgruppe IT des Fachkreises Moderne Budgettierung mitgenommen haben. Unternehmen gehen mehr und mehr dazu über, einen Anteil bestimmter Budgetpositionen (z.B. für Investitionen oder Marketingaufwendungen) zunächst nur auf speziell dafür vorgesehenen Kostenstellen pauschal zu planen. Sobald sich im Laufe des Jahres Marktchancen konkretisieren, werden diese Mittel flexibel und nachvollziehbar unterjährig im Forecast freigegeben und auf die anfragenden Kostenstellen umgeschichtet. Wenn man diesen Prozess systemgestützt beobachten und steuern kann, ist das echter Wettbewerbsvorteil. Es gibt bereits Anbieter von Planungslösungen, die Chancenbudgets explizit in Ihren Modellen abgebildet haben.

**Gibt es weitere Aspekte im Bereich Flexibilität?**

**Steffen Sindl:** Die Abbildung von Szenarien und Sensitivitäten hat an Gewicht gewonnen. Wesentliche externe Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell, z.B. konjunkturelle Entwicklungen oder Währungskursentwicklungen, sollen als Basis für die Erstellung von Szenarien im System abgebildet sein. Als vorgeschaltete Treibergrößen werden sie mit der Planung verknüpft, um Sensitivitäten auf Basis der erwarteten Szenarien (z.B. ein Worst Case mit einem Umsatzrückgang von 10 %) flexibel abbilden zu können. In diesem Kontext sollen auch relative Ziele, z.B. die geplante Entwicklung eines relativen Marktanteils, mit in das Planungsmodell integriert werden können. Generell möchten Unternehmen flexibel beim Aufbau ihres Planungssystems sein. Die Planungsoberfläche soll frei gestaltbar sein und Line Item Details sollen individuell ergänzt werden können. Es soll top-down und alternativ bottom-up geplant werden können. Auch Struktursimulationen (z.B. das Umhängen von Kostenstellen) sollen durchgeführt werden können. In Bezug auf die Flexibilität gibt es sicherlich noch Unterschiede im Grad der Unterstützung durch die verschiedenen Planungslösungen.

**Werden nicht auch schnelle und flexible Datenzugriffe immer mehr zu einem Erfolgsfaktor im Kontext Planung?**

**Steffen Sindl:** Das ist richtig. Speziell bei größeren Datenstrukturen haben die Planungslösungen Vorteile, die flexible Datenzugriffe und Analysen auf einer In-Memory-Plattform ermöglichen. In diesem Kontext wird z.B. eine Kombination aus SAP BusinessObjects Planning and Consolidation in Verbindung mit SAP HANA ein Ausrufezeichen am Markt setzen.

**Wie sieht es auf dem BI-Markt mit der Verknüpfung von strategischer und operativer Planung aus?**

**Steffen Sindl:** Es gibt erste vielversprechende Ansätze bei einer kleinen Gruppe von Anbietern, aber aus meiner Sicht noch nicht die betriebswirtschaftlich vorgedachte voll integrierte Lösung, in der eine Strategie unter Nutzung der entsprechenden Instrumente entwickelt werden kann und über ein Managementsystem, z.B. eine Balanced Scorecard, in die operative Planung überführt wird. Die Ziele, Prämissen und Maßnahmen aus der strategischen Planung sollen somit transparent in die operative Planung einfließen und es soll eine operative Soll-Ist-Rückkoppelung als Input für die nächste strategische Planungsrunde geben. Hier hat der BI-Markt noch eine mehr oder weniger offene Flanke.

**Gibt es weitere Integrationsthemen?**

**Steffen Sindl:** Ja, ich sehe hier z.B. noch die Integration der Maßnahmenplanung in die operative Planung. Bei Budgetpositionen sollen konkrete Maßnahmen mit Zeitplan, Verantwortlichen und Meilensteinen hinterlegt und auch im standardmäßigen Reporting nachverfolgt werden können. Auch soll eine Verbindung mit dem Zielvereinbarungssystem des Unternehmens in Bezug auf die aus der Budgetierung abgeleiteten Zielgrößen hergestellt werden können, so dass monetäre Auswirkungen bidirektional aus den Zielvereinbarungsgrößen, aber auch in dem Zielvereinbarungssystem ersichtlich werden. Darüber hinaus sollen bestehende Projektplanungen effizient mit den Planungsstrukturen verbunden werden können. Bei diesen drei Anforderungen sehe ich durchaus noch Potenzial für die BI-Anbieter. Die Integration von qualitativen Daten, z.B. von Kommentierungen, Anhängen oder Nebenrechnungen in die Planungsstrukturen ist überwiegend schon gut gelöst.

**Wie ist das Zusammenspiel von Planung und Konsolidierung? Sorgen integrierte Lösungen hier für einen Wettbewerbsvorteil?**

**Steffen Sindl:** Dieser Punkt stellt sich sehr differenziert dar. Es gibt Anbieter am Markt, die von der Konsolidierung zum Thema Planung gekommen sind oder die ihre separaten legalen Konsolidierungswerkzeuge vollumfänglich mit bzw. in der Planungssoftware integriert haben. Diese können somit ein interessantes Paket anbieten, das wenig oder keine Schnittstellenprobleme aufweist. Andere Anbieter beschränken sich im Rahmen ihrer Planungslösung auf eine einfache Management-Konsolidierung, so dass diese ggf. erst mit der separaten Software für die legale Konsolidierung über eine Schnittstelle verbunden werden muss.

**Wie können Planungslösungen Unternehmen bei der Forderung der Modernen Budgetierung, die Wertschöpfung im Planungsprozess abzubilden, unterstützen?**

**Steffen Sindl:** Zunächst soll es möglich sein, das Planungsmodell flexibel konfigurieren zu können, so dass entlang der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette und dem jeweiligen Geschäftsmodell geplant werden kann. Auch verschiebt sich der Fokus der Planung weg von der Planung von Legaleinheiten immer mehr dahin, neben dieser Planung auch gemäß einer Geschäftsfeldsicht (Produkt-/Marktkombinationen, Business Units) zu planen. Diese beiden Sichtweisen sollen in der IT-Lösung effizient parallel aufgebaut und automatisiert miteinander abgestimmt werden können. In diesem Kontext soll auch transparent gemacht werden können,

- was welcher Bereich zur Zielerreichung beiträgt (z.B. spezifisch definierte Kostenreduzierungen zum Vorjahr),
- welche Engpässe (z.B. die maximale Produktionskapazität) die Planung beschränken und
- welche Restriktionen (z.B. eine Lieferbereitschaft zum Messetermin) bei der Planung zu beachten sind.

Neben der klassischen GuV-Planung soll eine geschäftsbereichsbezogene Steuerung durch eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut werden können. Darin wird eine verursachungsgerechte, blockweise Berücksichtigung von (Fix-) Kosten in der passenden Verantwortungsebene (Deckungsbeitragsstufe) vorgenommen. Fixkosten werden somit nicht durch nicht verursachungsgerecht wirkende Umlagen verteilt. Ich sehe dazu bei immer mehr Unternehmen die Anforderung, neben einer nach einheitlichen Konzernstandards aufgebauten Planungsstruktur eine für die interne Steuerung relevante Planungsstruktur parallel führen zu können und diese automatisiert mit der Konzernplanung abstimmen zu können.

**Die effiziente Abbildung der Organisation in Planungslösungen sollte kein Problem sein. Wie können hier BI-Anbieter im Marktvergleich noch punkten?**

**Steffen Sindl:** Bei den in diesem Kontext erarbeiteten Empfehlungen gibt es grundlegende Anforderungen, die bereits BI-Standard sind und Anforderungen, bei denen die einzelnen Anbieter noch unterschiedlich gut unterstützen. Die Forderung eine top-down Planung bottom-up fixieren zu lassen, wird fast durchgängig sehr gut unterstützt. Hier geht es darum, den Planungsprozess so zu gestalten, dass wesentliche Zielsetzungen (z.B. Zielvorgaben für Umsätze, Kosten, Rentabilitäten) zunächst top-down geplant werden und dann dezentral durch die Kostenstellen-/ Geschäftsfeldverantwortlichen ausgeplant werden, um Verhandlungs- und

Neuplanungsschleifen zu vermeiden. Hier punkten Anbieter, die dabei Differenzen aus den beiden Planungsrichtungen effizient aufzeigen können. Auch Planungshierarchien (z.B. Firmen, Bereiche, Werke) können in den BI-Lösungen in den meisten Fällen so aufgebaut werden, dass sich die einzelnen Steuerungsebenen z.B. in Bezug auf die blockweise Fixkostenverteilung einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung auf Bereiche oder Werke in einem integrierten Planungssystem automatisiert ergänzen und nicht losgelöst voneinander geplant werden muss. Ein differenzierteres Bild gibt es bei der Frage, wie die auf Basis unterschiedlicher Treiber erarbeiteten Funktionsplanungen (der Vertrieb plant ggf. kunden- oder marktorientiert, die Produktion ggf. produktbezogen, die Beschaffung ggf. produktkomponentenbezogen und das Marketing ggf. anlassbezogen) inhaltlich (z.B. das Produkt-Mengengerüst) und zeitlich (z.B. in Bezug auf Marktanlauftermine neuer Produkte) effizient abgestimmt werden können. Noch uneinheitlicher ist die Art und Weise, wie die zentralen Ziele und Absichten der Planung über den top-down angestoßenen Planungsprozess den beteiligten Mitarbeitern über entsprechende Darstellungen im System verdeutlicht werden können, so dass der Kern des Plans als Basis für die durch die beteiligten Mitarbeiter zu erfolgende Ausplanung im System gleich gut ersichtlich wird. Hier geht es auch wieder um die Verbindung der Budgetierung zur Strategie.

**Wo sehen Sie zusammenfassend das größte Entwicklungspotenzial für die Anbieter von Planungssoftware?**

**Steffen Sindl:** In der noch stärker betriebswirtschaftlich vorgedachten integrierten Planungslösung, in der eine Strategie entwickelt und in eine operative Planung umgesetzt werden kann und in der Maßnahmenplanungen, Zielvereinbarungssysteme und Projektplanungen integriert sind. Aus dieser Verbindung entsteht m.E. ein enormer Nutzen für die Unternehmen. Der BI-Anbieter, der das als erster in einem einfachen, geschlossenen und dennoch flexiblen Modell überzeugend umsetzen kann, wird Marktanteile gewinnen.

**Herr Sindl, vielen Dank für das interessante Gespräch!**

