

Moderne Budgetierung umsetzen: Einfachheit (Teil 1 von 4)

- Ein wesentlicher Punkt der immer wiederkehrenden Kritik ist die Forderung nach einer besseren Kosten-Nutzen-Relation der Planung.
- Nur durch einfache Verfahren, Inhalte und Strukturen wird Planung und Budgetierung für Mitarbeiter wieder nachvollziehbar und damit nutzbringend.
- Während es relativ leicht ist, komplexe Planungs- und Budgetierungssysteme zu entwerfen (nicht zu realisieren!), ist Einfachheit immer schwer zu erreichen.
- Ansatzpunkte für eine einfache Gestaltung sind die Verringerung der Detaillierung der Inhalte, die Vereinfachung von Ablauf und Aufbau des Budgetierungssystems, die Wahl der richtigen Instrumente und das Verrechnen maßgeblicher interner Leistungen.

- **Die Autoren**

Prof. Dr. Robert Rieg ist Professor für Controlling und Interne Unternehmensrechnung sowie Prodekan für Forschung an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Aalen.

Steffen Sindl ist Inhaber der Sindl Controllingsysteme in Worms. Er beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater intensiv mit Unternehmensplanung und Berichtswesenssystemen mittelständischer Unternehmen.

1 Vorbemerkung zur Artikelserie „Moderne Budgetierung umsetzen“

Die anhaltende Diskussion um Planung und Budgetierung hat der Internationale Controller Verein (ICV) in Zusammenarbeit mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht i. Gr. sowie weiteren Wissenschaftlern und Praxisvertretern zum Anlass genommen, einen Facharbeitskreis zum Thema zu gründen und ein wissenschaftlich fundiertes, stimmiges und praxistaugliches Konzept zu entwickeln: die **Moderne Budgetierung**. Um viele Aspekte, Ideen und Sichtweisen einzubringen, wurden bei der Entwicklung die wesentlichen, betroffenen Personengruppen einbezogen: Wissenschaftler, Anwender aus Unternehmen sowie Berater. Damit konnten Erfahrungen und Anforderungen aus vielen Branchen und aus Unternehmen verschiedener Größe berücksichtigt werden.¹

Die 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 flexibel durchgeführt werden. Moderne Budgetierung bedeutet nicht, neue Tools und gar Konzepte zu erfinden. Die Empfehlungen werden in zwei Kategorien mit insgesamt sechs Dimensionen eingeteilt:

Gestaltungsempfehlungen:

- *Einfach*: schlanke Abläufe, die sich auf nur steuerungsrelevante Inhalte beschränken, nur nutzenbringende Instrumente und Methoden einsetzen, nur wenige Eingangsgrößen, optimale Detaillierung finden, manchmal tut's 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

¹ Eine Übersicht über alle Facharbeitskreismitglieder findet sich am Ende dieses Beitrages.

- *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.

Der vorliegende Beitrag stützt sich auch auf die Ergebnisse des Facharbeitskreises. Er ist der erste einer **vier Teile umfassenden Artikelserie**, die einzelne Dimensionen der Modernen Budgetierung näher behandelt und Empfehlungen zur praktischen Umsetzung gibt. Die Empfehlungen entstanden auf Basis der Analyse der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur zum Thema Budgetierung, einer Benchmarking-Studie mit 35 Unternehmen und umfassenden Diskussionen im Arbeitskreis. Die hier herausgearbeiteten Vorschläge sollen zumindest als „Good“ oder im Idealfall als „Best Practice“ aufgefasst werden. Es ist dabei zu unterstreichen, dass für eine hier aufgenommene empfohlene Handlungsweise oder Methodik nicht die Häufigkeit der Anwendung in Unternehmen maßgeblich ist; Mehrfachnennungen sind allenfalls als Indiz für ein bewährtes Vorgehen zu werten. Vielmehr hat sich der Facharbeitskreis die Aufgabe gestellt,

- neben der Häufigkeit der Durchführung auch
- die Begründungen der Unternehmen für die gewählte Vorgehensweise
- die gemachten positiven und negativen Erfahrungen und
- die Übertragbarkeit des gewählten Verfahrens/Ansatzes auf andere Unternehmen

zu berücksichtigen.

2 Einfachheit in der Modernen Budgetierung

Das Konzept der Modernen Budgetierung soll eine Antwort auf aktuelle Herausforderungen der Unternehmen im Themenfeld Planung und Budgetierung geben. Ein wesentlicher Punkt der immer wiederkehrenden Kritik ist die Forderung nach einer besseren Kosten-Nutzen-Relation der Planung. Planungsinhalte und -abläufe werden durch die Berücksichtigung der Anforderungen der vielen an der Planung Beteiligten im Laufe der Zeit immer komplexer.

Nur durch einfache Verfahren, Inhalte und Strukturen wird Planung und Budgetierung für Mitarbeiter wieder nachvollziehbar und damit nutzbringend. Die Akzeptanz einer Planung innerhalb eines Unternehmens steigt, je einfacher diese aufgebaut bzw. wenn diese nachvollziehbar ist. Ebenso können einfache Planungssysteme leichter an neue Herausforderungen

angepasst werden. Im Folgenden werden die einzelnen Aspekte der Dimension „Einfachheit“ der Modernen Budgetierung veranschaulicht.

Konkret wird das Prinzip „Einfachheit“ an vier Ansatzpunkten erläutert, die in Kapitel 4 dargestellt werden. Dazu zählen die Verringerung der Detaillierung der Inhalte, die Vereinfachung von Ablauf und Aufbau des Budgetierungssystems, die Wahl der richtigen Instrumente und das Verrechnen maßgeblicher interner Leistungen.

3 Bedeutung und Begriffe

Die Dimension „Einfachheit“ wurde aus zwei Gründen in das Konzept der Modernen Budgetierung aufgenommen:

- Einfache Strukturen und Prozesse sind leichter verständlich. Damit steigt auch die Chance, dass die Budgetierung akzeptiert wird.
- Einfache Strukturen und Prozesse sind schneller und leichter an Veränderungen anzupassen. Das ist gerade in dynamischen Situationen ein großer Vorteil.

Einfachheit lässt sich für die Budgetierung aus mehreren Blickwinkeln betrachten. So bedeutet sie bezogen auf die Inhalte bspw. sich auf wenige, steuerungsrelevante Inhalte zu beschränken. Eingangsgrößen sollten so gewählt werden, dass sich daraus eine möglichst große Zahl an weiteren Größen ableiten lassen. Pläne lassen sich dadurch einfacher und schneller erarbeiten. Bezogen auf die Prozesse empfehlen sich schlanke Abläufe. Schließlich ist die Informationstechnik (IT) häufig ein Komplexitätstreiber in Unternehmen. Es empfiehlt sich, bei der Auswahl an IT-Instrumenten nur auf solche zurückzugreifen, die für die Unternehmensgröße und -situation adäquat sind. Dasselbe gilt natürlich auch für die betriebswirtschaftlichen Instrumente.

Nachfolgend werden kurz die wesentlichen Begriffe im Zusammenhang mit dem Prinzip Einfachheit definiert.

Budgetierungssystem: Das Planungs- und Budgetierungssystem ist der Kern der Unternehmenssteuerung. Es wird häufig in fünf Bereiche gegliedert:

- Inhalte
- Aufbaustruktur
- Ablaufstruktur
- Formalisierung und Berichtswesen
- Budgetierungstechniken und Verfahren.

Budgetierungsinstrumente: Instrumente der Budgetierung sind Leistungsbudget (Plan-GuV oder Plan-DB-Rechnung), Planbilanz und Finanzplanung (Plan-Kapitalflussrechnung).

Detaillierungsgrad: Der Detaillierungsgrad beschreibt die Feingliedrigkeit der Planung. Er ist sowohl quantitativ (Planung nach Bereichen, Abteilungen, Kostenstellen) als auch qualitativ (Detailplanung einzelner Positionen oder Abschätzungen) skalierbar.

Einfachheit: Einfachheit beschreibt einerseits die Ausgestaltung der Prozesse und Strukturen, wobei Überschaubarkeit, Eindeutigkeit, Verständlichkeit und Angemessenheit des Detaillierungsgrades im Vordergrund stehen. Andererseits müssen auch Instrumente einfach, überschaubar und verständlich sein.

Operationalisierung: Unter Operationalisierung versteht man das Messbarmachen eines Begriffes oder von bestimmten Variablen. Die Operationalisierung besteht dabei aus Anweisungen zur Messung und der Skalierung von verschiedenen Indikatoren. Es lassen sich drei wesentliche Qualitätskriterien zur Operationalisierung identifizieren:

- Objektivität (d. h. Nachvollziehbarkeit)
- Reliabilität (d. h. Zuverlässigkeit) und
- Validität (d. h. Gültigkeit)

Zum Beispiel kann die Einfachheit der Budgetierung durch den Detaillierungsgrad der Teilpläne, der Einfachheit der Budgetierungsinstrumente und dem Integrationsgrad der IT-Systeme operationalisiert werden.

Planungstiefe: Die Planungstiefe beschreibt den Detaillierungsgrad der Planung. Während eine sehr granulare Planung eine hohe Genauigkeit und Differenzierung bietet, bindet sie auch viele Ressourcen. Im Gegensatz dazu ist eine Grobplanung weniger ressourcenintensiv, bietet aber weniger Detailinhalte. Wichtig ist es daher, ein angemessenes Maß der Planungstiefe zu finden und dieses unternehmensindividuell zu definieren.

4 Ansatzpunkte zur Umsetzung

Im folgenden Abschnitt sind vier Ansatzpunkte erläutert, um die Planung und Budgetierung in einem Unternehmen einfacher zu machen. Die vorhandene Planung und Budgetierung kann gegen diese Empfehlungen gespiegelt und Verbesserungspotenziale abgeleitet werden. Wichtig ist dabei immer, die spezifische Situation des Unternehmens und ihren Einfluss auf die Ausgestaltung der Planungs- und Budgetierungssysteme – u. a. Bran-

che, Marktdruck, Komplexität, Reife des Controllings-Systems – zu berücksichtigen.

4.1 Detaillierung verringern

Detaillierung verringern: In vielen Unternehmen definieren etwa 20 % der Kostenstellen bzw. Kostenarten rund 80 % des Kostenvolumens. Der Fokus der Planung sollte auf den relevanten Kosten- und Erfolgstreibern liegen, um einen Überblick über das Ganze zu gewinnen. Relevant sind jene, die das Kosten- und Ertragsvolumen wesentlich beeinflussen. Eine *detaillierte* Planung der restlichen 80 % Kostenstellen bzw. Kostenarten oder Erlösarten kann oft vermieden werden. Unterjährig sollten jedoch alle Kosten und Erlöse im Detail beobachtet werden.

Mindestdetaillierung vorgeben: Unternehmensweit sollte eine schlanke Mindestdetaillierung vorgegeben werden. Diese kann nicht allgemeingültig sein, sondern ist für jedes Unternehmen einzeln festzulegen. Indikatoren dafür sind die Art der Leistungserstellung, die beeinflussbaren Stellhebel, jeweilige Besonderheiten des Geschäftsumfeldes wie saisonale Schwankungen oder regulative Vorgaben.

- **...aber mehr Details möglich:** Auf Bereichs- und Abteilungsebene kann bei Bedarf detaillierter geplant werden, da operative unterjährige Plan-/Soll-Ist-Vergleiche manchmal einen größeren Detaillierungsgrad in der Planung benötigen.
- **Kostenstellen-/artengruppen bilden:** Zu vermeiden ist eine nicht hinterfragte Übernahme aller/der Kostenstellen/-arten in die Planung. Es sollten zweckmäßige, d.h. entscheidungsrelevante Gruppierungen gebildet werden; so zum Beispiel alle Personalkostenarten als eine Kostenartengruppe.
- **Auf wenige Kennzahlen fokussieren:** Einfachheit bedeutet in vielen Unternehmen sich auf Umsätze und daraus abzuleitende Kosten und Treibergrößen zu konzentrieren. So bestimmen in einem personalintensiven Dienstleistungsunternehmen insbesondere die Personalauslastung, der durchschnittliche Personalkostensatz sowie der durchschnittliche Personalumsatz den Unternehmenserfolg entscheidend.
- **Planung differenzieren:** Die Planung von Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Verwaltung sollte differenziert erfolgen, da unterschiedliche Anforderungen an die Planung, Planungsinhalte, Fristigkeiten und Detaillierungsgrade gestellt werden.

- **IT anpassen:** Die individuelle Gestaltung oder der Verzicht auf Details muss auch in den IT-Systemen umgesetzt werden. Dies dürfte oft das größte Problem sein.

Reduktion der Detaillierung: Für die Frage, welcher Detaillierungsgrad angemessen wäre, ist es hilfreich zu überlegen, welche Auswertungen und Analysen bei einem reduzierten Detailgrad nicht mehr möglich wären. Weiterhin kann regelmäßig überprüft werden, ob die entsprechenden Detailinformationen auch in Berichten, Analysen oder Maßnahmenentscheidungen verwendet werden.

4.2 Ablauf und Aufbau des Budgetierungssystems vereinfachen

Budgetsystem-Verantwortung definieren: Die Planung kann nur so gut sein wie die Selbstverpflichtung und die Tatkraft des Managements. Neben Verantwortlichen für einzelne Budgetpositionen muss es auch eine Stelle geben, die für das Budgetsystem insgesamt verantwortlich ist, also die Planung koordiniert und vorantreibt. Das ist in der Regel die Controllingabteilung.

Budgetprozess von der Strategieentwicklung zeitlich entkoppeln: Strategische Diskussionen sind aufgrund ihrer Bedeutung für Unternehmen oft langwierig und konfliktrichtig. Es empfiehlt sich die strategischen von den operativen Prozessen zeitlich klar zu trennen. So sollten notwendige strategischen Themen und Prämissen vor dem operativen Budgetierungsprozess besprochen werden und als Prämissen in diesen einfließen.

Budgetprozesse definieren: Budget-Prozesse sollen verständlich dargestellt und alle notwendigen Schritte transparent gemacht werden, z.B. über Flussdiagramme oder Ereignis-Prozess-Ketten (EPK). Damit wird deutlich, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge zu erledigen sind und wer sie jeweils verantwortet. Diese Darstellung soll jedoch so einfach wie möglich erfolgen, um auch genutzt zu werden und längere Zeit gültig zu sein.

Budgetierungs-KVP anwenden: Nach jedem Budgetierungsprozess sollte eine Analyse durchgeführt werden, was im nächsten Jahr besser und anders gemacht werden kann, so bspw. Schritte weglassen, Schritte zusammenfassen oder Zeitpuffer reduzieren. Damit realisiert man einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in der Budgetierung.

Einfachheit vorgeben: Die eingesetzten Werkzeuge in der Planung/Budgetierung sollen eine möglichst einfache Durchführung der Planung und Dokumentation der Planungsergebnisse erlauben und fördern, so z. B. durch Vorgabe von Planungsformularen oder Workflows. Eine Schat-

tenplanung sollte nicht erlaubt werden. Sie zeigt, dass das offizielle Budgetsystem nicht akzeptiert bzw. verbesserungswürdig ist. Schattenpläne sind also ein Anstoß zur weiteren Verbesserung der „offiziellen“ Planungssysteme.

Budgetprozesse konsequent einhalten und vorleben: Planungs- und Budgetierungsprozesse mit definierten Aufgaben und Zeitrahmen existieren in den meisten Unternehmen. Häufig werden sie jedoch nicht eingehalten. Die Führung muss die Prozesse vorleben. Ergeben sich bei Führungskräften Verzögerungen oder werden Vorgaben nicht beachtet, ist dies auch bei den Mitarbeitern problematisch.

4.3 Die richtigen Instrumente einsetzen und Aufgaben definieren

Folgende Instrumente und Verfahren bieten sich an, um Pläne und Budgets zu entwickeln und nachzuverfolgen. Teilrechnungen sind dabei aufeinander abzustimmen und zu integrieren. Da viele ERP-Systeme nur bestimmte Planstrukturen erlauben bzw. nur bereits definierte Planungsverfahren anbieten, setzen Unternehmen häufig zusätzlich spezielle Planungswerkzeuge ein. Eine intelligente Anbindung der ergänzenden Systeme an die ERP-Systeme ist hier jedoch im Sinne der Einfachheit eine unabdingbare Voraussetzung.

Kennzahlen für Zielvorgaben, bspw. in den Feldern Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Qualität

- Leistungsbudget (Plan-GuV oder Plan-DB-Rechnung) für Planergebnisermittlung auf Unternehmens- und Abteilungs-/Geschäftsfeldebene (ähnlich einem ein- bis mehrjährigem Businessplan)
- Finanzplan (Plan-Kapitalflussrechnung) für geplante Finanzierung (des Businessplans) und Planbilanz für Vermögensentwicklung auf Unternehmensebene
- Kapitalwertmethode, Amortisationsrechnung und Interner Zinsfuß für Investitionsplanung
- Einige betriebswirtschaftliche Instrumente für die Berechnungen (z. B. Break-Even-Analyse, Umschlagshäufigkeiten, Betriebsüberleitung und -abrechnung, Kalkulation).

Budgetfahrplan als Vorgabe: Um den Budgetierungsprozess in Aufbau und Ablauf einfach zu gestalten, sind in einem Budgetfahrplan allen in den Budgetprozess eingebundenen Personen folgende Informationen zu liefern:

- Ziele und Bedeutung der Budgetierung für Ihr Unternehmen,

- verwendete Begriffe,
- Verantwortungen und Ansprechpartner für die einzelnen Aufgaben,
- allgemeiner Budgetprozess und aktueller Zeitplan für das laufende Jahr, inklusive der Empfänger für die jeweiligen Teilinformationen,
- Kostenarten- und Kostenstellenplan sowie ggf. Kostenstellengruppen für die aggregierte Planung,
- Anweisungen zur Ermittlung funktionaler Pläne, bspw. Standardisierung der Personalplanung, Kalkulationsstundenermittlung,
- verfügbare Instrumente (z. B. Formulare, Excel-Dateien, Planungssoftware) und
- Vorjahresergebnisse, Hochrechnungen für das laufende Jahr und allenfalls Zielvorgaben.

„**Konservativer“ Einsatz:** Mit den obigen Instrumenten sollte es möglich sein, eine schlanke und zielgerichtete Budgetierung durchzuführen. Möchte man neue bzw. zusätzliche Instrumente einführen, sollte im Unternehmen diskutiert werden, welchen Mehrwert sie schaffen.

4.4 Maßgebliche interne Leistungen verrechnen

Ein unter Controllern viel diskutiertes Thema ist die interne Leistungsverrechnung (ILV). Prinzipiell sollen mit ihrer Hilfe Kostenstellen und Kostenträgern die wirklich in Anspruch genommenen Leistungen zugerechnet werden. Daneben soll auch allgemein durch den Gedanken der Angebots- und Nachfragesteuerung über interne Verrechnungspreise die Wirtschaftlichkeit erhöht werden. Allerdings gewinnt man in Unternehmen manchmal den Eindruck, dass zu viel getan wird: man versucht auch noch die kleinsten Beträge und Leistungen zu verrechnen, was angesichts der oft großen Unschärfe der Verrechnungsansätze und -basen nur eine Scheingenaugigkeit erzeugt – das allerdings mit großem Aufwand.

- **Wesentliche interne Leistungen verrechnen:** Vom Grundsatz der Verrechnung nach Inanspruchnahme von Leistungen sollte man nicht abweichen, ihn jedoch auf wesentliche Leistungen einschränken. Wesentlich sind zunächst Leistungen mit einem für das Unternehmen hohen Kostenvolumen und/oder Relevanz für die Steuerung operativer Prozesse.
- **Verrechnungspositionen regelmäßig hinterfragen:** Hilfreich ist es, die ILV regelmäßig etwa alle 2 bis 3 Jahre zu hinterfragen und dann ggf. auch einzelne Verrechnungen wieder abzuschaffen. Die inhaltliche Reduzierung sollte dann natürlich auch eine Reduzierung von Abläufen, Berichtszeilen und ähnlichem nach sich ziehen.

- **Steuerliche Aspekte berücksichtigen:** Die Freiheit zur Gestaltung der ILV ist eingeschränkt, sobald ein Unternehmen zwischen Gesellschaften im In- oder Ausland Leistungen austauscht und verrechnet. In diesen Fällen müssen Verrechnungspreise den steuerlichen Ermittlungs- und Dokumentationsvorgaben genügen. Hier können Verrechnungen entstehen, die nicht exakt dem Verursachungsprinzip entsprechen oder sehr pauschal erscheinen.

5 Schnittstellen zu anderen Dimensionen

Das Prinzip Einfachheit steht in vielfältiger Beziehung zu den anderen Dimensionen und Inhalten der Modernen Budgetierung, sowohl im positiven Sinne, d.h. gegenseitig verstärkend, als auch im negativen Sinne, also widerstrebend. Die folgende Auflistung soll das verdeutlichen:

- „Einfachheit“ und „Flexibilität“: Einfachere Prozesse und reduzierte Inhalte erlauben eine rasche Anpassung und Änderung. Somit dienen sie auch zur Erhöhung der Flexibilität der Budgetierung. Weniger Planungsdetails bedeuten im Umkehrschluss auch mehr Freiräume für die verantwortlichen Mitarbeiter, ad hoc reagieren und handeln zu können, was wiederum das Unternehmen flexibler macht.
- „Einfachheit“ und „Integration“: Zwischen diesen beiden Prinzipien besteht eher ein Spannungsverhältnis. Verschiedene Inhalte werden miteinander verbunden (bspw. Absatz- und Produktionsplanung) und abgestimmt (bspw. durch Planungsrunden oder IT-Systeme). Einfache Planungssysteme lassen sich jedoch nur dann erreichen, wenn man auf Details verzichtet und damit Verknüpfungen bewusst nicht berücksichtigt. Insofern gilt es zwischen den beiden Prinzipien abzuwägen. Eine volle Integration zu operativen Vorsystemen, z.B. das Aufsetzen der Planung auf Kalkulationsstrukturen und sehr detaillierten Kostenrechnungssystemen des ERP-Systems, macht eine Planung sicherlich nicht einfach, insbesondere in Bezug auf Planungsveränderungen.
- „Einfachheit“ und „Organisation und Wertschöpfung abbilden“: Ähnlich wie eben genannt, würde Einfachheit bedeuten, möglichst wenige Inhalte und Strukturen der Organisation und Wertschöpfung abzubilden, z.B. eine Planung nur auf Gruppen von Kostenstellen herunterzubrechen. Damit geht einerseits die Gefahr einher, wichtiges zu vergessen oder auf Steuerungsmöglichkeiten im Rahmen des Soll-Ist-Vergleiches zu verzichten. Andererseits ist mit zu vielen Details dem Unternehmen nicht gedient, da deren Planung und Steuerung schnell

sehr aufwändig wird. Im konkreten Fall muss zwischen diesen widerstreitenden Anforderungen ein Kompromiss gefunden werden.

- „Einfachheit“ und „Absichten klar machen und kommunizieren“: Einfache Inhalte, Aufgaben und Ziele lassen sich leichter vermitteln und werden eher akzeptiert als komplexe. Insofern unterstützt das Prinzip der Einfachheit die Vermittlung von Absichten.

Innerhalb derselben Branche finden sich Unternehmen, die komplexe Planungs- und Budgetierungssysteme betreiben und solche, die auf einfache und schlanke Systeme setzen. Letztlich ist es daher eine Führungsentscheidung welches Gewicht man welchem Prinzip gibt und welche Schwerpunkte man setzt. Auch spielt die Stellung des Controllings innerhalb der Unternehmen und der Reifegrad des Controllings für die Gewichtung der Prinzipien eine wesentliche Rolle.

6 Fazit

Während es relativ leicht ist, komplexe Planungs- und Budgetierungssysteme zu entwerfen (nicht zu realisieren!), ist Einfachheit immer schwer zu erreichen. Es bedarf vieler schwieriger Ausschlussentscheidungen, um Details wegzulassen, auf Prozess-Schritte zu verzichten oder Informationen nicht zu planen oder zu kontrollieren.

Angeichts einer dynamischen Umwelt können Unternehmen jedoch oft gar nicht mehr alle gewünschten Detaillierungsgrade umsetzen, so schnell ändern sich Rahmenbedingungen. Es ist oft auch zu hinterfragen, ob die vielen im Rahmen der Planung entstehenden Detailinformationen überhaupt steuerungsrelevante Informationen liefern und aktiv verwendet werden bzw. verwendbar sind. Daher ist das Prinzip „Einfachheit“ oft notwendig eine Konsequenz daraus und sorgt unabhängig von der aktuellen Umweltsituation für eine Konzentration auf den Mindestinhalt einer Planung. Alle Unternehmen können es somit auch als Chance sehen, wieder zum Wesentlichen, zum Kern der Planung und Budgetierung zurückzukehren. Letztlich soll Planung nicht Selbstzweck sein, sondern Mittel zur besseren Ausrichtung und Anpassung des Unternehmens. Genau dabei will die Dimension „Einfachheit“ im Besonderen und die Moderne Budgetierung im Allgemeinen beitragen.

7 Literaturhinweise

In Bezug auf die Veränderung operativer Planung und Budgetierung:

Rieg (2008): Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert, Gabler.

Zur Bedeutung einfacher Regeln und Heuristiken für Entscheidungen:

Gigerenzer (2007): Bauchentscheidungen, Bertelsmann.

Zur Bedeutung der Modernen Budgetierung im Sinne des Kerns der

Planung: Rieg/Schentler/Gleich (2009): Der Kern der Planung, in: CFO Aktuell. Zeitschrift für Finance & Controlling, 6/2009, S. 249-251.

Zur Entwicklung der Modernen Budgetierung: Rieg/Gleich/Schentler

(2010): Moderne Budgetierung – ein Ansatz zur (teilweisen) Überwindung der „Praxislücke“ in der Budgetierung, in: Meyer/Pfaff (Hrsg.), Finanz- und Rechnungswesen Jahrbuch 2010, S. 225-243.

In Bezug auf Praktische Erfahrungen mit der Gestaltungsempfehlung

Einfachheit der Modernen Budgetierung: Gleich/Schentler/Sindl

(2010): Moderne Budgetierung: Praktische Erfahrungen im kleineren Mittelstand, in: Controller Magazin, 3/2010, S. 89-92

Zum Gesamtkonzept Moderne Budgetierung: ICV-Facharbeitskreis

Moderne Budgetierung (Hrsg.) (2009): Moderne Budgetierung, Haufe.

8 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)

Grundlagen und Konzepte

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 schmidt - 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)