

Moderne Budgetierung umsetzen: Integration (Teil 3 von 4)

- Eine fehlende Verbindung der strategischen mit der operativen Planung, eine eher anlassbezogene und unabhängig von der operativen Planung und dem Reporting durchgeführte Maßnahmenplanung und/oder als Insellösungen individuell konzipierte Zielvereinbarungen, sorgen für Konfusion und Unzufriedenheit in Unternehmen.
- Um wirksam zu sein, müssen alle Entscheidungen, Pläne und Maßnahmen auf ein übergeordnetes Ziel abgestimmt und ausgerichtet sein.
- Eine wesentliche Dimension bei der Ausgestaltung moderner Planungssysteme ist dabei die Integration verschiedener Planungs- und Führungsteilsysteme im Sinne einer die Steuerung von Unternehmen unterstützenden integrierten Planung.
- Die Empfehlungen zur Integration umfassen „strategische und operative Planung verknüpfen“, „die Maßnahmenplanung integrieren“, „die Anreizsysteme ausbalancieren“ und „die IT entsprechend dem Planungsprozess zu gestalten“.

- **Die Autoren**

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

Dr. Peter Schentler ist Managing Consultant im Competence Center Controlling & Finanzen bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

1 Integration in der Modernen Budgetierung

Im Facharbeitskreis Moderne Budgetierung des Internationalen Controller Vereins (ICV) werden seit November 2007 den Kern der Planung ausmachende Prinzipien identifiziert und in Form von Gestaltungsempfehlungen konkretisiert. Eine wesentliche Dimension bei der Ausgestaltung moderner Planungssysteme ist dabei die Integration verschiedener Planungs- und Führungsteilsysteme im Sinne einer die Steuerung von Unternehmen unterstützenden integrierten Planung:

- Eine Integration zwischen Planung und Berichtswesen, also zeitnahe in das Berichtswesen integrierte Abweichungsberichte und Forecasts, lassen Rückschlüsse auf die Planerreicherung und nötige Plananpassungen zu.
- Die Strategieplanung ist mit der operativen Budgetplanung zu verzahnen. Auch die Brücke von der Strategieplanung zur Maßnahmenplanung muss geschlagen werden.
- Die operative Planung muss mit der Maßnahmenplanung verknüpft sein, damit wesentliche Budgetposten auch mit Maßnahmen hinterlegt sind.
- Eine Integration zwischen Budgetzielen und Anreizsystemen ist vorzunehmen, um einheitliche sich nicht widersprechende Zielsysteme zu schaffen.
- Die Integration umfasst auch die IT-Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Planungsprozesse.
- Gleichzeitig spielt die funktionale Integration (Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing & Vertrieb, ...) innerhalb der Planung eine wesentliche Rolle.

Als dritter Teil der Artikelserie „Moderne Budgetierung umsetzen“ geht dieser Beitrag auf die Dimension Integration ein und beschreibt in den nachfolgenden Abschnitten deren Bedeutung, Umsetzung und Schnittstellen zu anderen Dimensionen.

2 Begriff und Bedeutung

Um wirksam zu sein, müssen alle Entscheidungen, Pläne und Maßnahmen auf ein übergeordnetes Ziel abgestimmt und ausgerichtet sein. Integration bedeutet deshalb im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang verschiedene Subsysteme zu einem Gesamtsystem zusammenzufassen bzw. im Sinne eines Metasystems aufeinander abzustimmen. Dies bezieht sich bei der Budgetierung

- einerseits auf den gesamten Führungsprozess bestehend aus Planung, Reporting, Forecasting und Anreizsystem,
- andererseits auf Planarten (Leistungsbudget, Finanzplan und Planbilanz), -inhalte (F&E, Produktion, Marketing, Vertrieb etc.) und -fristigkeiten (strategisch, taktisch, operativ).

Die einzelnen Inhalte sind in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** genauer beschrieben. Nachfolgend werden kurz die wesentlichen Begriffe im Zusammenhang mit einer integrierten Planung definiert.

Teilpläne: Im Rahmen der Unternehmensplanung und Budgetierung werden Teilpläne für verschiedene Bereiche erstellt. Die Bedeutung dieser Teilpläne unterscheidet sich je nach Branche, Unternehmensgröße oder Wettbewerbssituation. Häufig bauen die Pläne auf dem dominanten Engpassfaktor auf. Dieser ist in der Regel der Absatz, kann aber auch durch Inputfaktoren wie Rohstoffe repräsentiert werden. Die wichtigsten Teilpläne im Rahmen der Unternehmensplanung sind der Absatzplan, Umsatzplan, Personalplan, Investitionsplan, Marketingplan, der Beschaffungsplan sowie der Produktionsplan.

Planungsebenen: Das Budget wird in der Regel nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch auf untergeordneten Ebenen – Bereiche und Abteilungen bis hin zu Kostenstellen – erstellt.

Planungsstruktur: Planungsstrukturen beschreiben die Zusammenhänge (horizontal, vertikal, zeitlich) der Planung. Die Definition der Planungsstrukturen ist von den Gegebenheiten im Unternehmen abhängig. Das Unternehmen muss festlegen, wie Produkt-, Regional-, Kunden- oder Mitarbeiterhierarchien miteinander verknüpft werden. Für jeden Zeithorizont in der Planung (strategische, mittelfristige und operative Planung) sind die geeigneten Planungsstrukturen festzulegen, konkret welche Kostenarten und welche Planungsobjekte beplant werden.

Strategische Planung: Strategische Planungen haben das Ziel der langfristigen Erfolgssicherung von Unternehmen. Ihr Zeithorizont ist stark von der Branche abhängig und umfasst typischerweise einen Zeitraum von fünf und mehr Jahren. Aufgrund der großen Planungszeiträume umfasst die strategische Planung in der Regel nur einen geringen Detaillierungsgrad. Sie dient als Basis für die taktische und operative Planung.

Taktische Planung: Die taktische Planung (auch Mittelfristplanung) stellt das Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung dar. Zentrale Aufgabe der Mittelfristplanung ist es, die häufig wenig konkreten, qualitativen Vorgaben aus der strategischen Planung in operative, quantitative Größen für die Budget-, Maßnahmen- und Terminplanung umzusetzen

bzw. zu konkretisieren. Der Zeithorizont beträgt dabei in der Regel zwei bis fünf Jahre.

Operative Planung: Die operative Planung umfasst die kurzfristige Planung. Sie baut auf die strategische und taktische Planung auf. In der Praxis wird unter der operativen Planung häufig die Budgetierung verstanden, wobei operative Pläne jedoch auch unabhängig von Budgets Anwendung finden können (Produktionspläne, Marketingpläne etc.).

3 Ansatzpunkte für die Umsetzung

3.1 Strategische und operative Planung verknüpfen

In welchem Umfang eine strategische Planung durchgeführt wird, ist abhängig von der Unternehmensgröße, dem Reifegrad der Führungssysteme und dem Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt. Es ist zu betonen, dass strategische Überlegungen zumindest in Grundzügen auch in Kleinunternehmen durchgeführt und niedergeschrieben werden sollen und für die wichtigsten Einflussfaktoren Frühwarnfaktoren zu identifizieren und zu beobachten sind (strategisches Radar). Damit können frühzeitig Entwicklungen erkannt werden. Die strategische Planung sollte zunächst unabhängig vom operativen Planungsprozess in einem eigenen vorgelagerten Schritt durchgeführt werden. Durch diese Entkopplung wird der Prozess vereinfacht und der operative Prozess von strategischen Diskussionen entlastet.

Integration bedeutet in diesem Zusammenhang die Ergebnisse des strategischen Prozesses eng beispielsweise über eine taktische Planung/Mittelfristplanung oder eine Balanced Scorecard mit der operativen Planung zu koppeln. Die aus der strategischen Planung resultierenden

- Ziele (Was soll erreicht werden?),
- Prämissen (Von welchen Annahmen, z.B. Ölpreisen, geht die Planung aus?) und
- Maßnahmen (Welche strategische Maßnahmen werden umgesetzt?)

müssen als Vorgaben in die operative Planung einfließen. Insbesondere sollten strategische Initiativen in der operativen Planung und dem Maßnahmencontrolling erkennbar sein.

Umgekehrt muss auch eine Integration der operativen in die strategische Planung erfolgen, d.h. Ergebnisse bzw. Erkenntnisse aus der operativen Planung wieder in die nächste strategische Planungsrunde einfließen.

Die hier beschriebenen Empfehlungen wurden in einem Sanitärunternehmen mit rund 3.000 Mitarbeitern folgendermaßen umgesetzt. In einem Strategiemeeting mit rund 40 Personen (u. a. Geschäftsführung, Bereichsverantwortliche, Meister) werden Ziele und Vorgaben definiert. Als Ergebnis entsteht ein Planungsbrief mit einem Gesamtumsatzziel und einem Ertragswunsch, der von den Bereichen durch eine Detailplanung bottom-up fixiert wird.

3.2 Maßnahmenplanung integrieren

Neben der Integration der strategischen mit der operativen Planung ist auch eine Integration der Maßnahmenplanung in die operative Planung wichtig. Hinter wichtigen geplanten Budgetpositionen müssen konkrete Maßnahmen mit Zeitplan, Verantwortlichen und Meilensteinen stehen, die auch im Reporting verfolgt werden. Dies gilt insbesondere für aus der Strategie und aus Projekten resultierende Maßnahmen, die sich mit ihren monetären Auswirkungen in Budgetpositionen wiederfinden müssen.

Im Rahmen eines aktiven Controllingansatzes unterjährig aus Abweichungsanalysen resultierende Maßnahmen ergänzen die in der Planung erstellten Maßnahmen und strahlen ggf. auch auf die nächste Planungsrunde aus.

3.3 Anreizsysteme ausbalancieren

Bei der Zielsetzung ist immer zu beachten, dass Ziele sich darauf auswirken, in welcher Form und wie anspruchsvoll geplant wird. In vielen Unternehmen sind Budgetziele ein wesentlicher Bestandteil der Zielerreichung der Mitarbeiter und – vor allem in höheren Hierarchieebenen – auch der variablen Vergütung. Ziele bestimmen maßgeblich, wie Personen im Unternehmen handeln und welche Prioritäten sie bei ihren Maßnahmen setzen. Im Hinblick auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es wichtig, sich nicht nur auf einjährige finanzielle Ziele zu beschränken, sondern auch mittelfristige Ziele sowie nicht finanzielle Werte, die häufig vorlaufende Indikatoren für zukünftige finanzielle Werte darstellen, zu berücksichtigen. Solche Werte sind je Unternehmensbereich unterschiedlich und können beispielsweise Kundenzufriedenheit, Innovationserfolgsrate oder Wiederkaufsrate sein.

In der Modernen Budgetierung wird deshalb empfohlen, das Anreizsystem mit den Budgetzielen nur teilweise (= lose) zu koppeln. Budgetziele sollten weiterhin Teil der Zielsetzung und variablen Vergütung sein, sie jedoch nicht ausschließlich enthalten sondern auch weitere Zielperspektiven heranzuziehen.

Grundlagen und Konzepte

Dies gelingt durch die Berücksichtigung eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems in der Zielsetzung, das persönliche Ziele, Bereichs- und Unternehmensziele, finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen und Kurzfrist- als auch Langfristkomponenten berücksichtigt. Auch die verstärkte Berücksichtigung von Ist-Ergebnissen im Vergleich zur Konkurrenz, zum Markt oder zu Vorjahren ist möglich. Trotz der oben genannten Dimensionen sollen die Zielsysteme überschaubar bleiben, d. h. es sind besser nur wenige Ziele zu setzen. Die Ziele müssen durch die Beurteilten beeinflussbar sein. Je höher die Hierarchieebene, desto stärker sollte der Fokus auf Unternehmenszielen liegen.

Es ist auch immer zu überlegen, welche Ziele gesetzt werden. So sollten im Vertrieb Deckungsbeitragsziele statt Umsatzziele vorgegeben werden. Auch die Verwendung von Bonusbanken, also die Erfassung sowohl positiver als auch negativer Ergebnisse über mehrere Jahre als Grundlage für die Bewertung der Zielerreichung, ist eine mögliche Option.

3.4 IT entsprechend dem integrierten Planungsprozesses gestalten

Planungsprozesse müssen durch entsprechende IT-Tools unterstützt werden, die unter Beachtung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Gestaltungsziele der IT-Lösung und insbesondere der auf das jeweilige Unternehmen wirkenden Umfeldfaktoren auszuwählen sind. Die „richtige“ IT-Unterstützung ist ein Thema, das viele Unternehmen beschäftigt. Während Klein-Unternehmen oftmals in einer Excel-Umgebung arbeiten, haben Groß-Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme meist aufbauend auf ein ERP-System im Einsatz.

Für eine moderne Budgetierung muss auch eine entsprechende IT-Unterstützung geschaffen werden. Wichtig ist, dass die IT den definierten Planungsprozessen folgt und nicht Prozesse vorgibt. D.h. das betriebswirtschaftliche Konzept soll Vorrang haben, auch wenn eine Orientierung an Standardprozessen von Systemen natürlich vor allem unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Aspekten möglich und sinnvoll ist. Hier ist eine enge Abstimmung von Planungs- (welche Prozesse und Inhalte sind erforderlich bzw. gewünscht) und IT- (was ist möglich bzw. welche Kosten treten auf) Verantwortlichen nötig, um eine gute Lösung zu finden.

Zur Beschleunigung verteilter Planungsaufgaben sollte eine zentrale Prozesssteuerung eingesetzt werden. Die unterschiedlichen Anforderungen aus zentraler Sicht (u. a. Planungsrahmen und Monitoring des Workflows) und dezentraler Sicht (u. a. hohe Modellindividualität und hoher Eingabekomfort) sind zu berücksichtigen. Die Integration von strategischer und opera-

tiver Planung soll auch durch die IT unterstützt werden. Für weitere Informationen wird auf das White Paper IT-Umsetzung der Modernen Budgetierung verwiesen.¹

Folgendes Beispiel soll eine mögliche an das entsprechende Unternehmen angepasste Lösung verdeutlichen: Bei einem Sensorenhersteller mit rund 5.000 Mitarbeitern wird das ERP-System (SAP) für die unternehmensweite Datenhaltung und -verarbeitung und für die systemtechnisch unterstützte Planung genutzt, die Eingabe ist jedoch in eine Excel-Applikation ausgelagert. In dieser Excel-Applikation sind verschiedene Sichten abgedeckt (Investitionen, AfA, ILV, Mitarbeiter, Projektplanung, Personalkalkulation). Sie bietet die bekannte Excel-Funktionalität und Oberfläche, was die Handhabung erleichtert und die Flexibilität erhöht. Die Daten werden in das ERP importiert und dort weiterverarbeitet. Die Berichterstattung erfolgt über das ERP-System.

4 Schnittstellen zu anderen Dimensionen

Die Moderne Budgetierung besteht aus unterschiedlichen Empfehlungen in mehreren Dimensionen. Dabei beeinflussen sich die Empfehlungen gegenseitig.

Integration und Einfachheit: Betrachtet man den Systemaufbau, sind integrierte Systeme in der Regel komplexer als nicht integrierte Insellösungen, da die einzelnen Systeminputs und -outputs aufeinander abgestimmt werden müssen. So gilt es die Budgetziele in die Vergütung zu integrieren, die strategischen Inputs in die operative Planung einzubinden und beides auch in der IT umzusetzen. Damit läuft das Prinzip der Integration teilweise der Einfachheit entgegen.

Betrachtet man aber die Prozessausführung, ist die Anwendung für den einzelnen Anwender in der Regel einfacher. Durch das definierte Zusammenspiel ergeben sich klare Vorgaben, welche Information in welcher Form in welchen Instrumenten bzw. Systemen verwendet werden müssen, fixierte Schnittstellen reduzieren Fehler.

Integration und Flexibilität: Änderungen in der Budgetplanung sind leichter in der Liquiditäts- und Bilanzplanung nachvollziehbar, wenn die Teilplanungen integriert aneinander gekoppelt sind. Es kann jedoch schwieriger werden „quick and dirty“ eine Sensitivität zu berechnen, wenn eine Planberechnung nur unter Einbezug von detaillierten Vorsystemen, z.B. der Kostenrechnung des ERP-Systems, möglich ist.

¹ Siehe www.controllerverein.de

Wie auch bei der Einfachheit ist eine höhere Integration eher ein Hemmschuh für die Flexibilität des Systemaufbaus. Wird ein Systemteil geändert, müssen Änderungen in allen anderen Teilen durchgeführt werden.

Integration und Organisation/Wertschöpfung abbilden: Die Abbildung einer stufenweisen Ergebnisrechnung oder die Möglichkeit der Konsolidierung unterschiedlicher Teilpläne erfordert eine Integration unterschiedlicher Teilplanungen. Auch eine systematische Abbildung und Abstimmung der Wertschöpfung eines Unternehmens – von der F&E über die Beschaffung bis hin zu Marketing und Vertrieb – bedarf der Integration der verschiedenen Teilsysteme. Damit ist die Integration eine wesentliche Voraussetzung für diese Dimensionen.

Integration und Ziele und Absichten klar machen und kommunizieren: Auch die Ziele und Absichten gilt es in ein Gesamtsystem zu integrieren. Mitarbeiterziele und in den Budgets verankerte Ziele dürfen sich nicht widersprechen.

5 Fazit

Integration sorgt für Effizienz und ermöglicht Führung. Eine fehlende Verbindung der strategischen mit der operativen Planung, eine eher anlassbezogene und unabhängig von der operativen Planung und dem Reporting durchgeführte Maßnahmenplanung und/oder als Insellösungen individuell konzipierte Zielvereinbarungen, sorgen für Konfusion und Unzufriedenheit in Unternehmen. Durch ein Führungssystem, dessen Kern eine integrierte Planung ist, wird dies vermieden und erfolgreiches Wirtschaften ermöglicht.

6 Literatur

- Gänßlen/Gleich/Oehler/Rieg*, Auf dem Weg zur „Modernen Budgetierung“, Controller Magazin, September 2008.
- ICV-Facharbeitskreis* „Moderne Budgetierung“, White Paper „Moderne Budgetierung“, präsentiert am Controller Congress, 11./12. Mai 2009, abrufbar unter www.controllerverein.de
- ICV-Facharbeitskreis* „Moderne Budgetierung“ (Hrsg.), Moderne Budgetierung, Controlling-Berater Band 3, 2009.
- Rieg/Gleich/Schentler*, Der Kern der Planung, in: CFO aktuell – Zeitschrift für Finance & Controlling, Jg. 3, H. 6, 2009.
- Schentler/Rieg/Gleich*, Budgetierung im Spannungsfeld zwischen Koordination und Motivation, in: Controlling, Heft 1, 2010.

7 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 eV)
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)