EBNER STOLZ

BUDGETPLANUNG TREFFSICHER GESTALTEN

NACHHALTIG PLANEN – WIRKUNGSVOLLE STEUERUNG STATT ZAHLENWUST

Die jährliche Budgetplanung endet häufig in hektischer Betriebsamkeit. Geplant wird zu viel, zu detailliert und meist auch zu lange. Dabei kennt die Betriebswirtschaft längst Methoden, mit denen der Plan wieder zum effizienten Instrument einer wirksamen Unternehmenssteuerung wird. Dafür braucht man vor allem eines: Mut zum Umdenken.

Alle Jahre wieder beginnt zum Jahresende das große Stöhnen in vielen Unternehmen – genau dann, wenn die Budgets für das kommende Geschäftsjahr geplant werden. Ob in der Geschäftsführung, im Controlling oder in den operativen Abteilungen – auf allen Ebenen raufen sich die Beteiligten angesichts des Wusts an Diagrammen, Kennzahlen und Tabellen die Haare. Der Anspruch, alles ganz genau darstellen zu wollen, führt zu Unmengen an Daten, die zu erstellen, zu plausibilisieren und zu verarbeiten sind. Das Controlling macht Überstunden. Die Abteilungen liefern immer mehr Zahlen. Aber der Plan wird und wird nicht fertig. Steht der Plan dann doch irgendwann, sind Teile davon längst Makulatur, wenn er eigentlich als Instrument der Unternehmenssteuerung wertvolle Dienste leisten sollte.

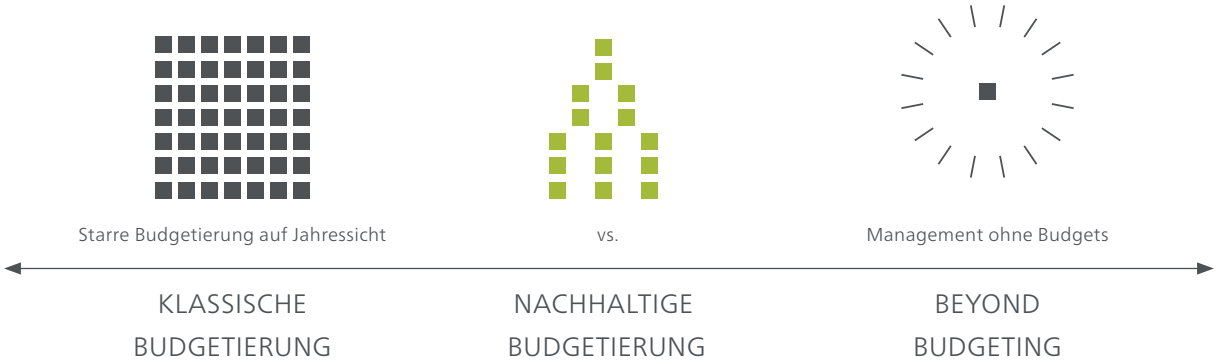
KLASSISCHE BUDGETIERUNG

Mit der klassischen Budgetierung versucht man, die Zukunft mit all ihren Besonderheiten und Unwägbarkeiten kleinteilig zu simulieren. Dadurch sind Planungszeiträume von vier bis fünf Monaten selbst im Mittelstand keine Seltenheit. Die Detailtiefe mag analytisch sauber sein. Jedoch fließen so viele Parameter ein, dass der Plan kaum mehr für alle nachvollziehbar ist. Erreicht hat man eine Scheingenauigkeit. Kaum ändern sich wesentliche Prämissen, wie die Nachfrage, die Wettbewerbssituation oder Regularien, gehört der mühsam erstellte Plan in die Ablage P wie Papierkorb. Die Defizite werden schnell deutlich: aufwendig, wenig effektiv, mitunter kurze Halbwertszeit.

BEYOND BUDGETING

Den Gegenentwurf zur traditionellen Budgetierung lieferte der Beyond Budgeting Round Table (BBRT), der 1998 von Robin Fraser, Jeremy Hope und Peter Bunce als Arbeitsgruppe innerhalb des Industrieverbands CAM-I (Consortium of Advanced Management, International) gegründet wurde und mittlerweile eine eigenständige Non-Profit-Organisation ist. Die Forderung lautet: „Weg mit den Budgets." Hier besteht die Maxime nicht darin, den Plan zu erfüllen, sondern die Unternehmensziele zu erreichen. Das können relative Ziele sein, wie den Wettbewerb zu schlagen, oder aber auch qualitative Ziele, wie Kundenanforderungen zu erfüllen. Dabei wird der eingeschlagene Weg permanent hinterfragt.

Doch der puristische Beyond-Budgeting-Ansatz ist weitaus mehr als ein reines Planungskonzept. Er spiegelt eine Unternehmensphilosophie wider. Denn er lebt von der konsequenten Dezentralisierung von Entscheidungen. Dies führt zu einer nahezu hierarchiefreien Netzwerkorganisation. Bekannte Vertreter sind Konzerne wie dm, Unilever, IKEA oder Svenska Handelsbanken – starke Namen ihrer Branchen. Aber für eine weite Verbreitung ist dieses Modell zu radikal.



DEN EIGENEN WEG FINDEN: NACHHALTIGE PLANUNG

Doch muss es immer ein Extrem sein? Nein, denn zwischen diesen beiden Polen sind in der Literatur die Ansätze Better Budgeting und Advanced Budgeting bekannt. Erstgenanntes folgt dem Grundprinzip der traditionellen Budgetierung, versucht jedoch Prozessverbesserungen beispielsweise durch IT-Unterstützung oder partiellen Verzicht auf Details zu erzielen. Advanced Budgeting setzt viel stärker auf relative Benchmarks als Planziele und verlangt eine starke Verzahnung von strategischer und operativer Planung. Rollierende Forecast-Prozesse spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Doch: Grau ist alle Theorie. Es sollte nicht der Anspruch sein, einem Modell zu entsprechen. Der goldene Weg ist ein individueller – und damit ein nachhaltig erfolgreicher.

Das Verändern eines Planungsprozesses erfordert von allen Beteiligten vor allem eines: Mut zum Umdenken. Es gilt, ein maßgeschneidertes Planungskonzept für ein Unternehmen zu entwickeln. Es sollte nur an den Stellen ins Detail gehen, wo es wirklich sinnvoll ist, und es sollte jederzeit flexibel anpassbar sind.

Doch wie trennt man Relevantes von Irrelevantem? Wie berücksichtigt man erfolgswirksame Effekte aus laufenden und geplanten Projekten? Wie verarbeitet man Einflüsse aus dem Marktumfeld oder der Politik? Wie integriert man strategische Ziele in der Planung?

NACHHALTIG PLANEN IN FÜNF SCHRITTEN

Als Erstes gilt es, die konkreten Probleme des bisherigen Planungsprozesses anhand eines strukturierten Verfahrens zu identifizieren. Zum Beispiel: Die Unternehmensstrategie wird nicht berücksichtigt. Der Ressourcenaufwand ist enorm. Planziele und Anreizsysteme der Manager passen nicht zusammen. Organisatorische Schnittstellen sind nicht geklärt. Nach dem gleichen Schema wird das Ideal, der Soll-Zustand, erarbeitet. Mit diesem Vorgehen lassen sich die wesentlichen Stellschrauben für die Optimierung des Planungsprozesses identifizieren.

Ist das Ziel benannt, haben sich für die konkrete Umsetzung die folgenden fünf Schritte bewährt:

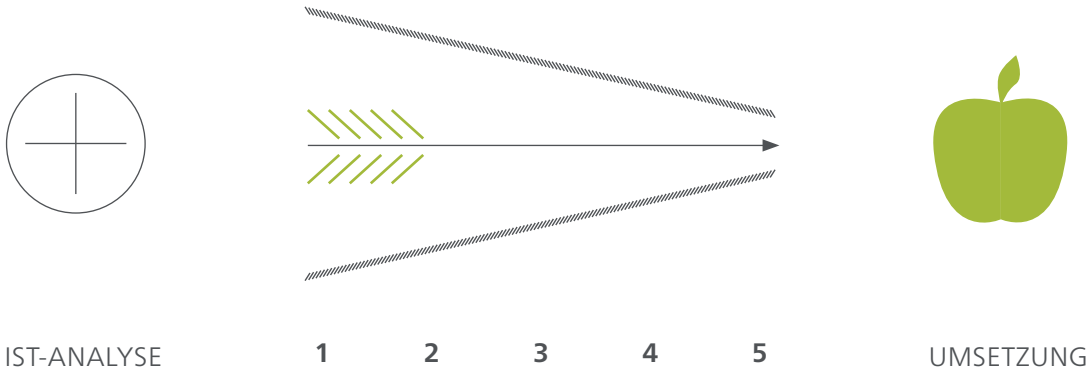
1. Strategische Leitplanken setzen: Die strategischen Unternehmensziele werden top-down auf die operativen Bereiche als „Leitplanken" heruntergebrochen. Dies können Marktanteilsziele, Renditekennzahlen oder Key-Account-Volumina sein, aber auch strategische Eckwerte für ein neues Geschäftsfeld, einen neuen Standort etc.

2. Eine Basisplanung entwerfen: Dann erstellen die operativen Bereiche bottom-up eine Basisplanung, den „Base Case". Statt sich hierbei im Klein-Klein zu verlieren und den Sachkostenaufwand auf den letzten Euro hochzurechnen, gilt es, den Blick für das große Ganze zu bewahren. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wo bestehen wesentliche Lücken zu den strategischen Vorgaben der Unternehmensführung?

3. Ergebniskritische Positionen detailliert planen: Dann erst geht es ins Detail. Aber bitte mit Bedacht: Die Basisplanung wird nur an erfolgskritischen Positionen präzisiert und dort, wo wesentliche Lücken aufgedeckt wurden. Im Fokus steht die Frage, mit welchen Maßnahmen sich die Zielwerte erreichen lassen – eine Schlüsselstelle im Planungsprozess. Denn die Umsetzung der Maßnahmen ist die zentrale Managementaufgabe in den operativen Bereichen im kommenden Jahr. Zudem ist die Detailplanung die Basis für das Reporting und Controlling.

4. Verschiedene Szenarien simulieren: Welchen Einfluss haben konjunkturelle Schwankungen? Wie wirken sich unterschiedliche Maßnahmen aus? Fragen wie diese können vorab bei der Simulation verschiedener Szenarien beantwortet werden. Bei dieser Sensitivitätsbetrachtung zeigt sich, wie empfindlich die Planung – und der Geschäftserfolg – auf Veränderungen reagiert. Voraussetzung dafür ist eine flexibel aufgebaute Planung. Ebenso ist der Einsatz einer Softwarelösung häufig sinnvoll.

5. Forecasting/Nachjustieren: Doch bekanntlich kommt es meist anders, als man denkt. Einkaufspreise ändern sich, ein neues Gesetz wird verabschiedet, die Inbetriebnahme einer Produktionslinie verzögert sich. Damit die Planung dann noch als Steuerungsinstrument funktionieren kann, muss nachjustiert werden. Außerdem sollte es möglich sein, auf Basis der Ist-Werte aus dem ersten Halbjahr eine Hochrechnung für das weitere Jahr zu erstellen. So wird schnell klar, ob das Unternehmen noch auf Kurs liegt.



UMSETZUNG AM PRAXISBEISPIEL

Doch nicht immer muss der gesamte Planungsprozess radikal geändert werden. Oftmals reichen auch kleinere Adjustierungen an den richtigen Stellen, wie ein Beispiel verdeutlicht: In einem Konzern mit über 80 Einzelgesellschaften wurde ein Ergebnissteigerungsprogramm mit rund 50 größeren Maßnahmenpaketen definiert, die teils zentral, teils dezentral geplant wurden. Diese Aufgabenstellung hätte mit dem bisherigen Planungsprocedere jedoch jeglichen Zeitrahmen gesprengt.

In kompakten Workshops mit Controlling, Management und Fachbereichen wurden mögliche Probleme antizipiert, deren Ursachen herausgearbeitet und Prioritäten abgeleitet: Die Planung der Bereiche und Abteilungen auf Kostenstellenebene wurde durch verbindliche Top-down-Vorgaben deutlich entschlackt. Intensiviert wurde hingegen die Planung einzelner erfolgskritischer Maßnahmen. Hierzu wurden separate Planungsebenen, sogenannte Layer, eingezogen – weitere Erfassungsebenen in der Planungssoftware, speziell für übergreifend wirkende Maßnahmen. Ein einfacher Kunstgriff mit großer Wirkung: Die Layer ermöglichen einerseits die detaillierte Planung dezentral durch die einzelnen Organisationseinheiten. Gleichzeitig lässt sich der Effekt einer Maßnahme auf dem jeweiligen Layer auch konzernweit darstellen. Außerdem ist das neue Planungsmodell so flexibel, dass im Vorfeld das Gesamtmaßnahmenpaket unterschiedlich komponiert werden kann und sich so verschiedene Szenarien mit deren wirtschaftlichen Auswirkungen simulieren lassen. Ein weiterer erfreulicher Nebeneffekt: Auf diesem Wege entfallen auch die fruchtlosen Diskussionen, wem welche Planabweichung und die Zuständigkeit für einzuleitende Gegenmaßnahmen zuzuschreiben sind.

Fazit

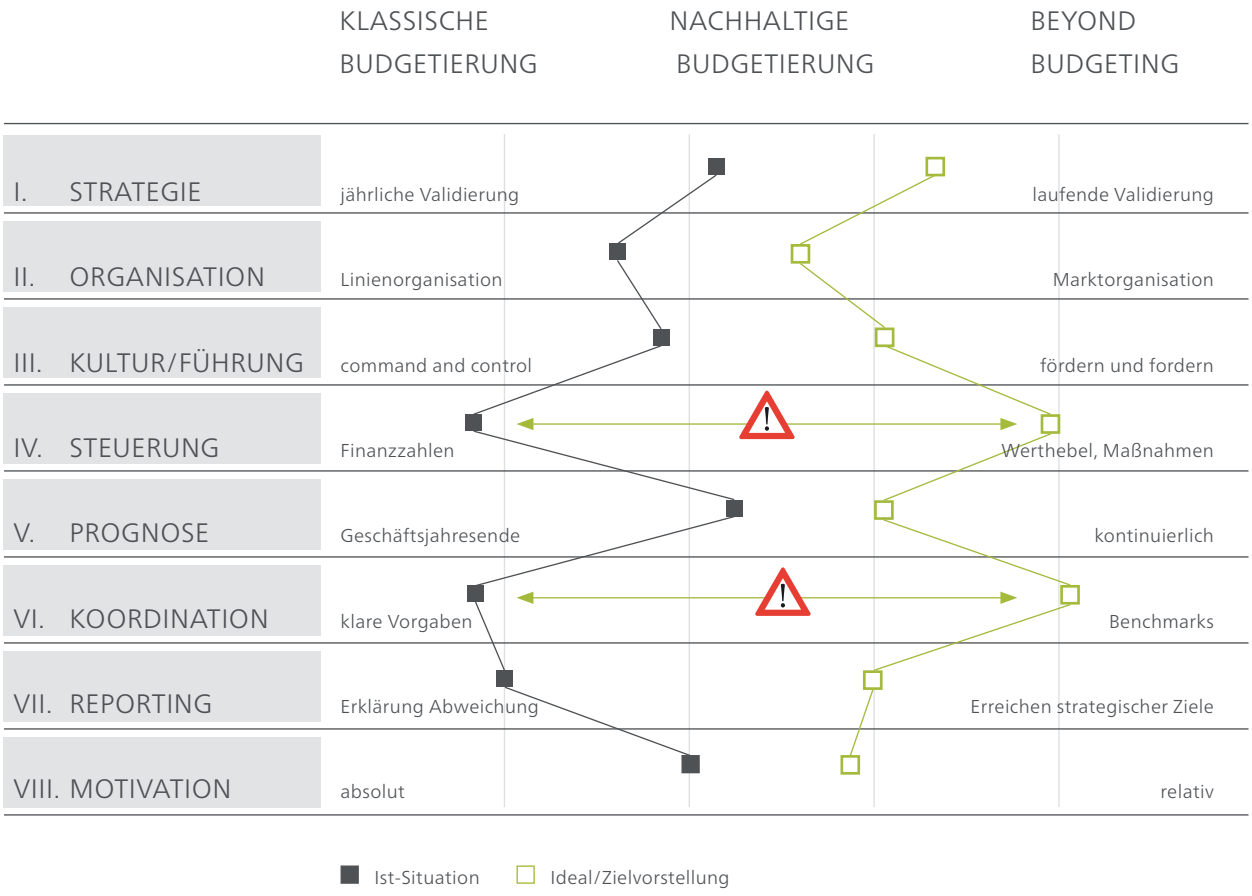
Ein Umschwenken auf moderne Planungsmethoden gilt vielen Geschäftsführern als riskant, da ein eingespielter Prozess fundamental verändert wird. Viele Controller werden es schwer haben, die Geschäftsleitung von einer solchen „Operation am offenen Herzen" zu überzeugen. Dennoch lohnt es sich. Die Aussicht auf Erfolg ist auch für weniger aufgeschlossene Manager verlockend.

Dieser Beitrag ist in gekürzter Form am 5. Januar 2015 in der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung" in der Rubrik „Der Betriebswirt" (Seite 16) erschienen.

KLASSIFIZIERUNG EINES PLANUNGS-SYSTEMS AM BEISPIEL

Ein Planungs- und Budgetierungsprozess kann in seiner Ausprägung in acht Dimensionen strukturiert beschrieben werden. Hier sehen Sie die grafische Auswertung der konsolidierten Interviewergebnisse eines Unternehmensbeispiels.

Die Größe der Abstände dient als Indikator für die Dringlichkeit und das Wirkungspotenzial von Veränderungen der jeweiligen Kategorie.



EBNER STOLZ: INTERDISZIPLINÄR TOP TEN

Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften in Deutschland und gehört zu den Top Ten der Branche. Das Unternehmen ist mit 14 Standorten in allen wesentlichen deutschen Großstädten vertreten und betreut vorwiegend mittelständische Mandanten. Zudem ist die Kompetenz von Ebner Stolz gefragt, wenn größere Unternehmen hochkarätige Projekte vergeben.

Über 1.100 Mitarbeiter und Partner erfüllen ihre Aufgaben mit einem speziellen Beratungsansatz: Ein Ansprechpartner hat alle relevanten Aspekte im Fokus und greift auf sein multidisziplinär arbeitendes Team aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung zurück. Bei Bedarf werden weitere ausgewiesene Spezialisten von Ebner Stolz hinzugezogen.

Der hohe Qualitätsanspruch von Ebner Stolz zeigt sich in einer weit überdurchschnittlichen Berufsträgerquote. Pragmatische und vorausschauende Gesamtlösungen werden individuell, schnell und qualifiziert erarbeitet.

Länderübergreifende Prüfungs- und Beratungsaufträge werden mit den Partnern von NEXIA International durchgeführt. Dieses weltweite Netzwerk von Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen gehört ebenfalls zu den Top Ten der Branche. Weitere Informationen über Ebner Stolz finden Sie unter www.ebnerstolz.de.

ANSPRECHPARTNER

Thomas Mundus
Partner bei Ebner Stolz
Management Consultants
in Köln
Tel.: +49 221 20643-944
thomas.mundus@
ebnerstolz.de

Thomas Mundus ist Partner der Unternehmensberatung von Ebner Stolz und seit 2010 im Unternehmen tätig. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen Unternehmenssteuerung und Controlling, Prozessanalyse und -optimierung und Working Capital Management. Darüber hinaus verantwortet er auch anspruchsvolle Restrukturierungsprojekte. Zu seinen Branchenschwerpunkten gehören insbesondere die Agrar- und Ernährungsindustrie, der Groß- und Einzelhandel, die industrielle Serienfertigung sowie die technische Gebäudeausrüstung. Vor Ebner Stolz war Thomas Mundus für führende Beratungshäuser sowie in leitender Funktion in der Industrie und bei Banken tätig.

Ralf Pfizenmayer
Managing Partner bei
Ebner Stolz Management
Consultants in Stuttgart
Tel.: + 49 711 2049-1246
ralf.pfizenmayer@
ebnerstolz.de

Ralf Pfizenmayer ist seit 2010 Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung von Ebner Stolz und insgesamt seit 15 Jahren im Unternehmen tätig. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehören Managementinformationssysteme, Reporting, Rechnungswesen und Controlling, Integrierte Unternehmensplanung und EDV-Beratung. Von 2001 bis 2004 leitete der Diplom-Ökonom das Beteiligungscontrolling in der Holding eines internationalen Konzerns. Davor war er bereits vier Jahre für die Unternehmensberatung von Ebner Stolz tätig. Seine berufliche Laufbahn startete er 1993 in der Holding einer mittelständischen Unternehmensgruppe, wo er für die Themen Controlling, EDV und Organisation zuständig war.

Simon Haas
Manager bei Ebner Stolz
Management Consultants
in München
Tel.: +49 89 5505471-25
simon.haas@
ebnerstolz.de

Simon Haas, Manager bei Ebner Stolz am Standort München, gehört dem Unternehmen seit 2010 an. Schwerpunktmäßig leitet er Projekte aus dem Themenfeld der Unternehmenssteuerung wie die Einführung von Deckungsbeitragsrechnungen, die Optimierung kaufmännischer Prozesse und die Begleitung von ERP-Systemeinführungen. Dabei hat er vor allem die Agrar- und Ernährungsindustrie, die Prozessindustrie und den Maschinenbau im Blick. Vor seinem Wechsel zu Ebner Stolz war Simon Haas bei RölfsPartner Management Consultants in Düsseldorf tätig.