BLOG

MATTIG SUTER & PARTNER

info@mattig.ch
www.mattig.swiss

Claudia Mattig
dipl. Lm.-Ing. ETH,
Master of Arts HSG in Accounting and Finance,
dipl. Wirtschaftsprüferin
E-MAIL: claudia.mattig@mattig.ch

Moderne Budgetierung

Das Budget gehört zu den zentralen Management- und Controlling-Tools. Auch für Personen, die sich nicht umfassend mit den Finanzen eines Unternehmens auseinandersetzen, ist das Budget ein gängiger Begriff. Einmal jährlich wird das benötigte Zahlenmaterial zusammengetragen, um für das kommende Geschäftsjahr eine möglichst genaue Prognose zu erstellen. Aufgrund der steigenden Komplexität und Dynamik des Umfeldes werden die herkömmlichen Planungs- und Budgetierungsansätze den Ansprüchen jedoch zunehmend nicht mehr gerecht. Zudem ist der Budgetierungsprozess meist bürokratisch und die Ressourcen werden durch unproduktive Aktivitäten gebunden. Als Folge nimmt die Kritik an der Budgetierung zu und damit deren Stellenwert ab. KMU sind deshalb gefordert, ihren aktuellen Budgetierungsprozess zu überdenken.

Nach wie vor prognostizieren KMU am häufigsten einmal jährlich und mit simplen Budgetierungsmethoden – oft werden dazu einfach die Vergangenheitswerte für das kommende Jahr übernommen. Das heisst, dass der Zeitpunkt der Erstellung des Budgets zwischen 12-16 Monate vor dem erwarteten Ergebnis des Folgejahres entfernt liegt. Dass niemand genau sagen kann, was bis dahin passieren wird, ist klar. Als Folge davon wird versucht, mit immer mehr Details die Ergebnisgenauigkeit von Budgets zu erhöhen, was aber den Aufwand für die Budgeterstellung zusätzlich vergrössert und meistens auch nur zu einer Scheingenauigkeit führt.

Werden die Ergebnisse der Jahresplanung ausserdem mit der Zielvereinbarung kombiniert, wirkt sich dies auf die Planung und damit auf die Zahlen aus. Die gleichzeitige Nutzung eines Budgets als Instrument zur Koordination der Unternehmensaktivitäten und als Anreizinstrument führt dazu, dass die Budgetierung auch ein politischer Verhandlungsprozess wird. Es kommt zur Budgetverschwendung, Manipulation von Prognosen („hockey stick"-Syndrom) oder zu falschen Entscheidungen.

Für ein KMU stellt sich die Frage, wie es dem entgegenwirken kann. Ein Budget mit einem umfassenden Detaillierungsgrad können Unternehmen angesichts der dynamischen Umwelt nicht mehr umsetzen. Hier muss hinterfragt werden, welche Informationen überhaupt steuerungsrelevant sind und welche als Basis für Entscheide verwendet werden. Auf eine jährliche Budgetierung komplett zu verzichten, wäre aus Planungs- und Entscheidungsüberlegungen für eine Geschäftsleitung keine akzeptable Lösung. Aber auch die herkömmliche Budgetierung dürfte ausgedient haben.

Einen wirklichen Erfolgsbeitrag leistet die Budgetierung nur dann, wenn diese den Unternehmenserfolg auch gesamtheitlich steigert. Das Budget sollte also die Erreichung strategischer Unternehmensziele und die tatsächliche Wertschaffung fördern. Letztlich soll das Budget nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur besseren Ausrichtung und Steuerung des Unternehmens sein.

Zentral ist hierfür die **Vereinfachung des Budgetprozesses** und die Konzentration auf die wesentlichen Inhalte einer Planung bzw. eines Budgets. Daneben ist eine Erhöhung der **Flexibilität der Planung und Budgetierung** notwendig. Beides kann unter anderem erreicht werden durch …

… **kontinuierliche Forecastings** entweder bis zum Ende des Geschäftsjahres („Year-End-Forecast") oder als rollierender Forecast über das Geschäftsjahr hinaus. In der Regel werden die kommenden 3-6 Monate im Detail und weitere 6-12 Monate in groben Zügen geplant. Die Festlegung der Planungshorizonte hängt vor allem von der Branche und dem Geschäftsmodell ab.

… das **Erhöhen der unterjährigen Reaktionsfähigkeit** durch einen pragmatischen Genehmigungsprozess für zusätzliche Ausgaben oder Spezialprojekte sowie die Möglichkeit, nicht verwendete Budgetpositionen in das Folgejahr zu übernehmen. Bei gravierenden Änderungen

der Marktsituation ist es durchaus auch sinnvoll, die Ziele neu festzulegen.

… die **Simulation von Sensitivitäten und Szenarien**. Sie zeigt die wichtigsten Erfolgstreiber auf, was den Entscheidungsträgern hilft, entsprechende Massnahmen festzulegen. Das scheinbar „Undenkbare" sollte an dieser Stelle vermehrt wieder in den Rahmen des Möglichen einbezogen werden, da aus der Diskussion dieser Extremszenarien spannende Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung gewonnen werden können.

… das **Festlegen von relativen Zielen** durch den Einbezug von branchenübergreifenden Benchmarks oder ökonomischen Indikatoren. Dies hilft, sich innerhalb eines Marktes besser einschätzen zu können und die Planung nicht aus einer reinen Innenperspektive heraus zu machen (z.B. können Umsatzanteile oder relative Marktanteile zum grössten Konkurrenten in Betracht gezogen werden).

Neben Vereinfachung und Flexibilität ist die **Integration verschiedener Planungs- und Führungssysteme** im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung entscheidend. Die Verknüpfung der strategischen und operativen Planung mit dem Berichtswesen ist eine wichtige Voraussetzung für einen effizienten Budgetierungsprozess. Es gilt somit, die Massnahmen und Aktionspläne einzelner Bereiche auf die strategischen Vorgaben des gesamten Unternehmens abzustimmen. Zudem ist eine stärkere **Automatisierung des Budgetierungsprozesses** laufend zu prüfen. Dank einer teilweise automatisierten Budgetierung kann die Planungsdauer verkürzt und die involvierten Personen können entlastet werden. Durch eine spätere Budgetierung kann zudem auch auf aktuellere Informationen zurückgegriffen werden.

Fazit

Die klassische Budgetierung von KMU ist zu überdenken und den heutigen dynamischen und komplexen Rahmenbedingungen anzupassen. Es gilt, den Budgetierungsprozess grundsätzlich zu vereinfachen, flexibler zu gestalten und mit integrierten Methoden ganzheitlich zu definieren.

Tags: Wirtschaftsberatung, Budget, Budgetierung, Tools, KMU, Unternehmensziele, hockeystick, Prozess, Forecasting, Simulation