

# Modern Budgeting: Die Zukunft im Visier

*Einfach, flexibel und integriert: So postuliert der Internationale Controller Verein (ICV) die Kernprinzipien moderner Planungswelten, in denen das Budget stets im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht. Wie muss eine Software aussehen, mit der visionäre Konzepte dieser Art auch tatsächlich in der Praxis funktionieren?*

von **Christiane Wiegmann**



Ein Gremium aus Unternehmen, Beratungshäusern und Universitäten hat ein Konzept mit Potenzial zu einem Paradigmenwechsel in der Planungslandschaft entwickelt: Das „Modern Budgeting“ räumt mit starren Prozessen auf und setzt den Rahmen für modernere Planungsformen, die sich stärker an Unternehmensstrategie und Gesamtziel orientieren – und die organisatorischen Gegebenheiten bis in die Geschäftsbereiche hinein abbilden.

Hinter der formulierten Forderung nach Einfachheit, Flexibilität und Integration steht der Wunsch nach einer mit weniger Aufwand zu realisierenden variablen Planung, die einen höheren Nutzwert erzielt. Daraus ergeben sich entsprechende Anforderungen an die eingesetzte Planungssoftware.

*Unternehmensweite  
Planungsprozesse  
werden einfach,  
übersichtlich, schlank  
und effizient, wenn nur  
steuerungsrelevante  
Bereiche individuell  
und detailliert geplant  
werden, und der  
Rest vereinheitlicht  
auf höherer  
Aggregationsebene.*

## **Das Postulat der Einfachheit**

Wer die Planung vereinfachen will, sollte deren Detaillierung reduzieren und sich auf steuerungsrelevante Inhalte beschränken. Das bedeutet zunächst, nur die für das Unternehmen erfolgsrelevanten Kostenarten und -stellen detailliert und alle anderen auf einer höheren Aggregationsebene zu planen. Dabei sollten die Ist-Werte weiter detailliert bereitgestellt werden.

Im Idealfall überlässt die Planungssoftware die Wahl, auf welcher Ebene man planen möchte, sei es auf Konten-, Positions- bzw. Verdichtungsebene: Bei der Planung auf Kontenebene kann man aufgrund von hierarchischen Strukturen und unter Berücksichtigung von Vorzeichen auf die nächst höheren Ebenen aggregieren. Plant man hingegen auf Verdichtungsebene, hat man die Wahl, ob die Planwerte auf die darunterliegende Ebene verteilt oder Konten auf der Detailebene gegen Änderungen durch übergeordnete Verteilungen gesperrt werden sollen. Ein Plus an Einfachheit und Übersicht lässt sich ferner durch die Wahlmöglichkeit einbringen, auf Basis von Kostenstellen oder von Kostenstellenkonten zu planen.

## **Operativ planen, komfortabel gestalten**

Mit dem im Planungstool angebotenen oder dem im Rahmen der Systemkonfiguration erstellbaren Set an betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie Deckungsbeitragsrechnung, GuV, Bilanz und Finanzplan muss sich auf einfache Art und Weise eine operative Planung erstellen lassen. Über Planungsformulare sollten die Daten dabei unkompliziert erfassbar sein (auch im Sinne einer Web-basierten Datenerfassung), z.B. durch Vorbelegungen, Validierungen oder eine ergonomische, vertraute Eingabeoberfläche.



**Mit flexiblen Planungstools der neuesten Generation gelingt es, modernes Budgetieren in die Praxis umzusetzen – mit individuellen Prozessen, die zum Unternehmen, seiner Strategie und Ausrichtung passen.**

## **Automatisierung und Vereinfachung**

Vereinfachung erzielt man auch über mathematische Korrelationen in den Prozessen. So können durch die Eingabe von Treibergrößen wie Umsätzen und Personalbestand wesentliche Teile der Planung wie beispielsweise der Materialaufwand (ermittelt sich in Abhängigkeit vom Umsatz) oder auch Personalkosten (ermitteln sich in Abhängigkeit von der Anzahl der Mitarbeiter sowie durchschnittlichen Lohn- und Gehaltsgrößen) automatisiert vorbelegt werden.

Gleiches gilt für wesentliche interne Leistungsbeziehungen, die im Rahmen der Budgetierung berücksichtigt werden sollten. In diesem Zusammenhang ist insbesondere darauf zu achten, ob und wie die Sender-Empfänger-Abstimmung effizient durchzuführen ist und auf welche Weise Validierungen eingebaut bzw. Kommentierungen eingefügt werden können.

## **Herausforderungen integrierter Planung**

**Durchgängigkeit:** Absatz, Umsatz, Deckungsbeiträge, Kostenblöcke, Währungen, Verrechnungspreise, Liquidität, GuV, Bilanz – alles mit einheitlicher Datenbasis.

**Komplexität:** Planung auf Einzelkunden und Articlebene ebenso wie Planung von komplexen Vertriebswegen und -ketten.

**Planungsbeteiligte:** Vom Mitarbeiter über Abteilungs- und Bereichsleiter bis zum Konzernkonsolidierer.

**Dynamik:** Steuerung und Überwachung des gesamten Planungsprozesses mit Workflow und Statusmonitor.

## **Auf Flexibilität achten**

Angesichts zunehmend verzahnter Szenarien und kürzerer Reaktionszeiten stellt das „Modern Budgeting“ hohe Ansprüche an die Flexibilität der Systeme. Strukturell müssen sich entsprechend die Planungszeiträume dynamisch rollierend aufbauen lassen und die Planungsoberfläche frei gestaltbar sein. Können die Line-Item-Details individuell ergänzt werden und sind sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Szenarien frei wählbar? Auch Struktursimulationen wie das Umhängen von Kostenstellen müssen möglich und nachträglich flexibel änderbar sein.

Wichtig ist zudem, ohne aufwändige Abstimmungsprozesse flexible Einflussfaktoren, aus denen die verschiedensten Umfeld-Entwicklungen entstehen, als Basis für die Erstellung von Szenarien im System heranziehen zu können, um sie mit der Planung zu verknüpfen. Denn hierüber lassen sich wertvolle Sensitivitäten auf der Basis von erwarteten Szenarien flexibel abbilden.

## **Forecasts optimieren und Fehleinschätzungen korrigieren**

Gefordert sind flexible, rollierende Forecasts, die in Verbindung mit Frühwarnsystemen die Möglichkeit zu unterjährigen Änderungen bieten. Dabei müssen sich sowohl Year End als auch Rolling Forecasts unterjährig mit beliebigem Zeithorizont auf Basis der bisherigen Ist-Werte und der ursprünglichen Planung erstellen lassen. Grundsätzlich muss man zudem befähigt sein, den Detailgrad der Planung im Vergleich zur Ursprungsplanung (generell oder mit fortschreitender Zeit) beliebig grober oder granularer zu gestalten. Möglichst flexibel und nachvollziehbar sollten ferner unterjährig auch Umschichtungen im Forecast zu realisieren sein – von zunächst nur auf speziell dafür vorgesehenen Kostenstellen auf die im Laufe des Jahres zugewiesenen Kostenstellen. →

## Strategische und operative Planung verknüpfen

Die Forderung nach planerischer Integration schließlich verbindet strategische mit operativer Sichtweise, die ihrerseits bis auf die (stets anpassbare) Projektebene heruntergebrochen wird. Zentrale Aufgabe ist es dabei zunächst, die strategische von der operativen Planung zu entkoppeln und zeitlich vorgelagert durchzuführen. Nur so nämlich können „strategische“ Ergebnisse zu Beginn der operativen Planungsrunde feststehen, ohne von operativen Gegebenheiten beeinflusst zu werden. Weiterhin muss sichergestellt werden, dass die aus der strategischen Planung resultierenden Ziele, Rahmenbedingungen und abgeleiteten Maßnahmen nachvollziehbar und transparent in die operative Planung eingehen. Das Planungssystem muss darüber hinaus eine operative Soll-Ist-Rückkoppelung in Bezug auf die entsprechenden Erfüllungsgrade dieser Horizonte für die nächste strategische Planungsrunde unterstützen.

## Maßnahmen- und Projektplanungen integrieren

Nur wenn bis auf die einzelne Budgetpositionen herunter konkrete Maßnahmen mit Zeitplänen, Verantwortlichkeiten und Projektmeilensteinen definiert und auch standardmäßig reportet werden können, kann man überhaupt von Integration sprechen. Wichtig kann zudem die Verbindung des Planungs- mit dem Zielvereinbarungs-System sein, um die monetären Auswirkungen durchgängig in Planung und Forecast sichtbar zu machen. Ebenso müssen bestehende Projektplanungen inklusive qualitativer Daten wie Kommentierungen, aber auch Nebenrechnungen effizient mit den Planungsstrukturen verbunden werden können.

## Strategie-, Maßnahmen- und Projektplanungen aus einer Hand

**IDL** bietet eine komplett integrierte Lösung zur Unternehmensplanung gemäß dieser Anforderungen, von der strategischen Maßnahmenplanung des Konzerns oder Unternehmens über die operative Planung (auch auf Fachabteilungsebene) bis zur Finanzplanung. In der operativen Detailplanung geht es dabei beispielsweise um Themen wie Vertriebs-, Produktions-, Personal- oder Gemeinkostenplanung bis hin zur Deckungsbeitragsrechnung/Erfolgsrechnung. Diese werden integrativ in die finanzwirtschaftliche Sicht überführt, die eine GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung umfasst. Hinzu kommen Intercompany-Verrechnungen und Konsolidierungen für Konzerne, aufbauende Soll/Ist-Betrachtungen sowie das Simulieren und Durchspielen von Szenarien. Die Anwender arbeiten durchgängig mit ein und derselben Produktfamilie auf einer einheitlichen Datenbasis und mit durchgängiger Logik. ●

### Christiane Wiegmann

ist als Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung der **IDL** GmbH Mitte für das Vertriebsgebiet Deutschland verantwortlich. Die studierte Dipl.-Wirtschaftsgeographin begann ihre Karriere als wissenschaftliche Mitarbeiterin im IES (An-Institut der TU Hannover) und war vor ihrer Tätigkeit bei **IDL** als Leiterin des BI-Competence Centers Berlin der MOD Consulting GmbH sowie als Niederlassungsleitung des Standorts Berlin bei der MIK GmbH tätig. [www.idl.eu](http://www.idl.eu)



## Literaturempfehlung



### Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung

Wissenswertes zu den Themen Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling

#### Innovative Ansätze und Best Practices für die Unternehmenssteuerung

In der Praxis wird die klassische Budgetierung in einem durch ständigen Wandel gekennzeichneten Unternehmensumfeld vielfach als zu starr empfunden. Mit „Moderner 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 wesentliche Gestaltungsprinzipien, Instrumente sowie erfolgreiche Praxisbeispiele vor.

Autoren: Prof. Dr. Ronald Gleich, Siegfried Gänblen, Michael Kappes, Udo Kraus, Jörg Leyk, Prof. Dr. Martin Tschandl

Verlag: Haufe, 2013

ISBN: 978-3-648-03735-5