

# Moderne Budgetierung

Online-Seminar September 2019

Oliver Glück

# Moderne Budgetierung

---

## Agenda

1. Traditionelle Budgetierung und ihre Probleme
2. Better Budgeting
3. Beyond Budgeting
4. Fazit und Ausblick

1.

# Traditionelle Budgetierung und ihre Probleme

# Definition

---

**Budgets:** in Geld ausgedrückte Planrechnungen und Zielvorgaben, i.d.R. kurzfristig (1 Jahr); für das gesamte Unternehmen und heruntergebrochen

**Budgetierung:** Prozess der Budgeterstellung und –kontrolle: Erstellung, „Verhandlung“, Änderungen, Verabschiedung und Kontrolle

**Führungsprinzip:** Weisung und Kontrolle

# Aufgaben der Budgetierung

Planung

- Durchdenken, prognostizieren
- Budgetierung: operative Kurzfristplanung

Koordination

- Abgleich Ziele und Ressourcen
- Vermeidung von „zu viel“ und Doppelarbeit

Motivation

- Zielvorgaben
- *Was wird erwartet?*

# Kritikpunkte

---

## Kritikpunkte - 1 von 2

- Kostet viel Zeit, teuer
- Intern: das Unternehmen beschäftigt sich mit sich selbst, nicht mit den Kunden („Hauptsache, Budget eingehalten“)
- Unflexibel, träge, veraltet schnell
- oft nicht mit strategischer Planung verknüpft
- Fortschreibung, keine analytische Planung / Hinterfragung der Prämissen

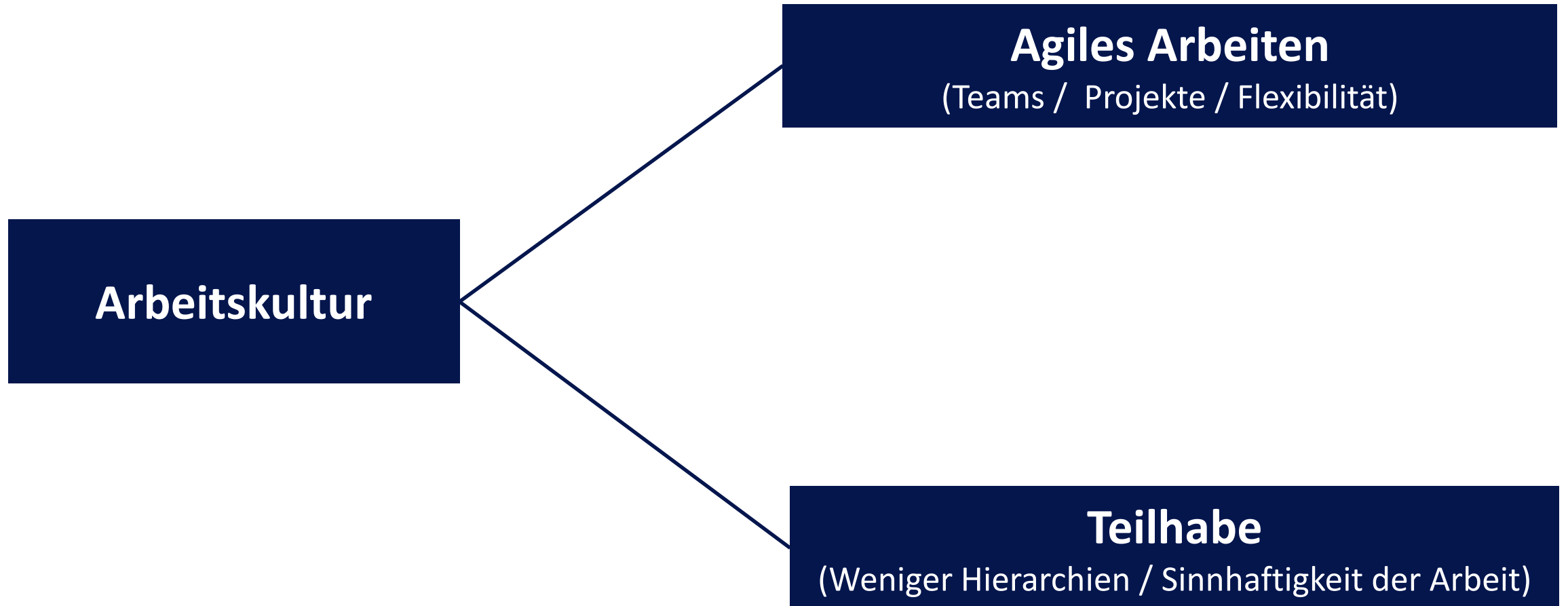
# Kritikpunkte

## Kritikpunkte - 2 von 2

- Vernachlässigt nichtfinanzielle Ziele (vgl. *Balanced Scorecard*)
- Kurzfristig, auf Berichtsperiode ausgerichtet
- Fördert „Abteilungsdenken“
- Untergräbt Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken
- Befördert moralisch fragwürdiges / nicht zielführendes Verhalten:  
„Verbrennen von Budgets“, künstliche Budgetaufblähung
- Wichtige, aber nicht budgetierte Investitionen fallen weg

# Änderung der Arbeitskultur

---





2.

Better Budgeting

# Definition

---

**Better Budgeting** ist kein „Ready-to-Use“-Konzept, sondern ein Maßnahmenkatalog, aus dem man sich Module herauspicken kann

Budgetierung wird beibehalten, aber verbessert:

- weniger Aufwand
- schneller, flexibler
- Einbezug externer Faktoren

→ *evolutionäres Konzept*, keine Revolution

# Maßnahmen – 1/2

---

1

## **Verringerung der Detaillierung**

Konzentration auf Wesentliches / Weniger Konten-, Produkt-, Kostenträgerebene

2

## **Verkürzung des Planungszeitraums**

Maximal 1 Jahr / hohe Planungsunsicherheit für spätere Perioden

3

## **Anpassung des Planungsprozesses**

z.B. dezentrale Planung mit Top-Down-Vorgaben

4

## **Inputgrößen durch Outputgrößen ersetzen**

Externe (Produktabsatz) und interne (Anzahl Bewerbungen), physische Größen

# Maßnahmen – 2/2

---

5

## Balanced Scorecard

Fügt Kunden-, interne Prozess- und Entwicklungsperspektive hinzu

6

## Zero-Base-Budgeting

Analytische Planung auf „grüner Wiese“ statt Fortschreibung; radikales Konzept: aufwändig, sorgt für Unruhe

7

## Activity-Based-Budgeting

Prozesse als Planungsgröße, Outputs

8

## Benchmarking

Kontinuierlicher Vergleich mit anderen / den Besten

3.

# Beyond Budgeting

# Definition

---

**Beyond Budgeting:** “jenseits der Budgetierung“ oder „ohne Budgetierung auskommen“

Aber: das ist nicht der Kern!

# Grundgedanke

---

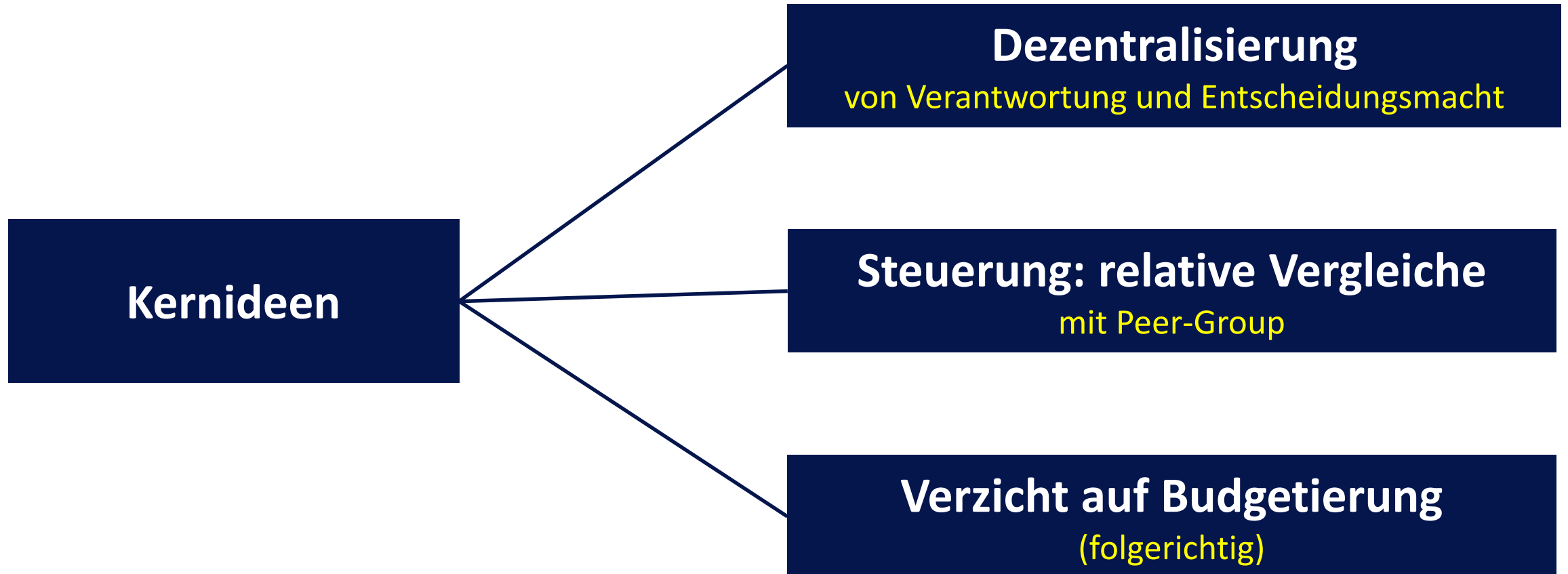
Beyond Budgetierung ist eine **Management-Philosophie** mit dem Ziel *anpassungsfähigerer* und *menschlicherer* Strukturen.

Die Unternehmenskultur muss sich ändern (Anpassungsprozess):

- Aufgabe der zentralen Steuerung durch Budgetvorgabe
  - Planung, Koordination und Motivation müssen durch andere Instrumente wahrgenommen werden
- 12 Prinzipien: 6 Führungs- und 6 Managementprinzipien

# Kernideen

---





# 12 Prinzipien\*

---

## 1. Vision / Mission des Unternehmens

*Purpose – Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets*

bedeutet:

- langfristige „wertige“ Ziele statt kurzfristige finanzielle Ziele
- Unternehmensleitbild: Vision und Mission
- Annahme: finanzielle Erfolge folgen von selbst

\* Die englischen Originalprinzipien sind der Webseite des BBRT (Beyond Budgeting Round Table) entnommen: <https://bbrt.org/white-paper-update-of-beyond-budgeting-principles>, Abruf vom Juni 2019

# 12 Prinzipien

---

## 2. Werte

*Values – Govern through shared values and sound judgement; not through detailed rules and regulations*

bedeutet:

- Wertorientiertes Management, mit Werten, Zielen und Freiheiten, aber auch Grenzen
- Soll Kreativität, Initiative, Verantwortung und „über den Tellerrand blicken“ fördern
- Fundierte Entscheidungen mit gesundem Menschenverstand vs. blindem Folgen von Regeln und Budgetvorgaben

# 12 Prinzipien

---

## 3. Transparenz

*Transparency – Make information open for selfregulation, innovation, learning and control; don't restrict it*

bedeutet:

- Entscheidungen und Verantwortung benötigen ausreichende Informationen
- Schnell und einfach / unbürokratisch verfügbar
- Austausch, voneinander lernen – kein Herrschafts- und Geheimwissen
- Aber: Datenschutz und Geheimhaltungsinteressen beachten

# 12 Prinzipien

---

## 4. Organisation

*Organisation – Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; avoid hierarchical control and bureaucracy*

bedeutet:

- Entscheidungsmacht dezentral bei Managern „vor Ort“
- Verantwortlichkeitskultur auf allen Ebenen, kleine Teams sind für Projekte und Ziele verantwortlich und können Projekte initiieren
- Netzwerkartige statt hierarchische Struktur

# 12 Prinzipien

---

## 5. Autonomie

*Autonomy – Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it*

bedeutet:

- Vertrauenskultur
- Entwicklung der Führungskräfte
- Partizipative Führungskultur
- Kein kleinteiliges Eingreifen
- Keine Planeinhaltung um jeden Preis

# 12 Prinzipien

---

## 6. Kundenorientierung

*Customers – Connect everyone's work with customer needs*

bedeutet:

- Maßstäbe sind der Markt und der Wettbewerb
- Unternehmenseinheiten agieren autonom auf dem Markt
- Alle Tätigkeiten, Strukturen und Prozesse sind am Kunden ausgerichtet

# 12 Prinzipien

---

## 7. Rhythmus

*Rhythm – Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only*

bedeutet:

- Mehr an Geschäftszyklen- und -ereignissen orientieren als an Kalender-/Budgetjahren
- Strategie regelmäßig hinterfragen und ggf. neu justieren

# 12 Prinzipien

---

## 8. Ziele

*Targets – Set directional, ambitious and relative goals; avoid fixed and cascaded targets*

bedeutet:

- Ziele sollten ambitioniert sein, aber nicht absolut, sondern relativ zum Wettbewerb / zur Peer Group
- Beispiel: „Eigenkapitalrendite maximal 3 % unter der des führenden Wettbewerbers“
- Vorteile: Motivation, keine „Mitnahmegewinne“



# 12 Prinzipien

---

## 9. Planung und Prognose

*Plans and forecasts – Make planning and forecasting lean and unbiased processes; not rigid and political exercises*

bedeutet:

- Weniger: statisch, Fortschreibung, fester Planungshorizont (Budgetjahr), „Politik“
- Mehr: rollierende Planungen, dadurch langfristigere Orientierung, laufender Prozess

# 12 Prinzipien

---

## 10. Ressourcenallokation

*Resource allocation – Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed annual budget allocations*

bedeutet:

- Ressourcen (Mitarbeiter, Gelder, Managementkapazitäten etc.) flexibel bei Bedarf zur Verfügung stellen, nicht „festzementiert“
- Projekte / Ausgaben benötigen betriebswirtschaftliche Begründungen (Freigabe durch Gremien)
- Kostenbewusstsein bei allen (vs. „Budget verbrauchen“)

# 12 Prinzipien

---

## 11. Leistungsmessung und -kontrolle

*Performance evaluation – Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only*

bedeutet:

- Abweichungen als Rückmeldung, soll weiterhelfen
- Eher eine Selbstkontrolle
- Ganzheitliche Betrachtung: „Licht und Schatten“

# 12 Prinzipien

---

## 12. Belohnung

*Rewards – Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts*

bedeutet:

- „Belohnungen“: Boni, Beförderungen, interessante Projekt
- Eher für Teamerfolg bei Erreichen der relativen Ziele
- Prognosen vom Belohnungssystem trennen

4.

Fazit und Ausblick

# Vorteile der Budgetierung

---



Konkrete und umfänglich kommunizierte Zielvorgaben

Koordinierte Teilpläne und Budgets

Budgets als Grundlage für Abweichungsanalysen und Frühwarnsystem

Budgetieren heißt planen, antizipieren, sich Gedanken machen

# Ausgangspunkt für Verbesserungen

---

1

**Wie hoch ist der jährliche Budgetierungsaufwand?**

In Personaljahren oder €, ungefähr

2

**Wie sehen Mitarbeiter den Budgetierungsprozess?**

Nur eine lästige Pflichtübung?

3

**Mitarbeiter bereit für mehr Verantwortung / Freiheit?**

Können und Wollen

4

**Radikale Ansätze testbar?**

In kleiner Einheit, z.B. Tochtergesellschaft oder Filiale