

# BUDGETIERUNG

EINES DER WICHTIGSTEN CONTROLLINGINSTRUMENTE



ING. MAG. MARIO ROSENFELDER

**CONSULTNETWORK GMBH**

Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien  
Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt  
Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim

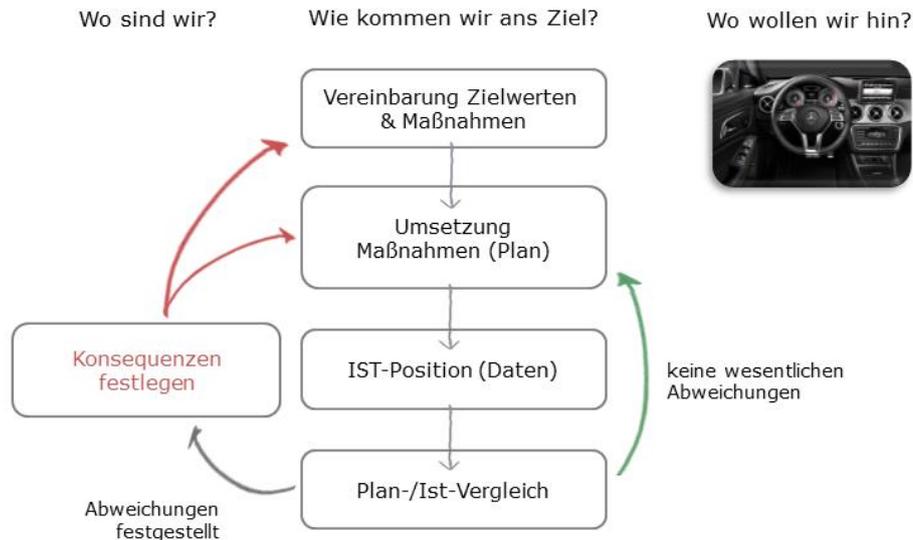
[WWW.CONSULTNETWORK.COM](http://WWW.CONSULTNETWORK.COM)

# INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	3
2	INHALTE UND AUFBAU DER BUDGETSTRUKTUR .....	4
3	BUDGETIERUNG ALS BESTANDTEIL DER INTEGRIERTEN ERFOLGSPLANUNG, FINANZPLANUNG UND BILANZPLANUNG .....	4
4	BUDGETIERUNG - WANN UND WIE LANGE?.....	4
5	BUDGETIERUNG UND FORECAST CONTROLLING .....	5
6	BUDGETIERUNG ALS PROZESS VERSTEHEN.....	5
7	FINANZPLAN AUS ERFOLGSRECHNUNG (BUDGET) ABLEITEN .....	7
8	TECHNOLOGIE IM RAHMEN DER BUDGETIERUNG.....	8
8.1	Budget als koordinierendes Controllinginstrument der Unternehmenssteuerung .....	8
8.2	Budgetierung in der Unternehmenspraxis.....	8
8.3	Kritik an klassischen Budgetierungsansätzen .....	8
8.4	Ansätze für eine verbesserte Budgetierung .....	8
8.4.1	Better Budgeting.....	9
8.4.2	Advanced Budgeting .....	9
8.4.3	Beyond Budgeting.....	9
9	BUDGETIERUNG ALS TEIL EINER CONTROLLING STRATEGY .....	10

## 1 EINLEITUNG

Die Budgetierung ist ein weiterer wichtiger Baustein für die Entwicklung einer integrierten Controlling Strategy und bezeichnet den betriebswirtschaftlichen Planungsprozess! Ziel der Budgetierung ist die Erstellung eines Budgets, welches die geplante Zukunft des Unternehmens in Form von Zahlen abbildet. Die Budgetierung ist somit als eines der wichtigsten Controllinginstrumente zu verstehen, da sie mit der Bereitstellung der Datenart „Plan“ die Grundlage für die Durchführung des Plan-Ist-Vergleichs in unserem Controlling-Regelkreis liefert.



Somit definiert die Budgetierung Sollgrößen, die es innerhalb der Planungsperiode zu erreichen gilt. Neben monetären Werten können im Rahmen der Budgetierung natürlich auch quantitative und qualitative Kenngrößen, wie Ausbringungsmengen oder zulässige Fehlerquoten, geplant werden!

Darüber hinaus liefert die Budgetierung die Voraussetzung für das Führungskonzept Management by Objectives (MBO). An dieser Stelle ist festzuhalten, dass das Management by Objectives (MBO) voraussetzt, dass sich die budgetierten Größen mit den Verantwortungs- und Einflussbereichen der jeweiligen Führungskräfte decken, die Festlegung der Budgetwerte im beiderseitigen Einverständnis erfolgt und die Budgetwerte als Zielwerte in das interne Entlohnungs- und Belohnungssystem einfließen!

Das Budget ist nur ein Baustein einer umfassenden Strategie zur Unternehmenssteuerung, Sie finden daher weitere wissenswerte Informationen zur [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) in unserem [E-Book](#), welches Sie kostenlos anfordern können und innerhalb weniger Sekunden zugesandt bekommen.



### Kontakt:

Ing. Mag. Mario Rosenfelder (CEO)

+49 (0)8031 58180-12

+43 (0)463 219095-12

[mario.rosenfelder@consultnetwork.com](mailto:mario.rosenfelder@consultnetwork.com)

## 2 INHALTE UND AUFBAU DER BUDGETSTRUKTUR

Typischerweise enthält das Budget unterschiedliche Teilpläne wie Absatzplan, Umsatzplan, Produktionsplan, Materialplan, Personalplan, Investitionsplan, Marketingplan und Kostenstellenplan, aus denen dann die unternehmensweite Erfolgsrechnung, der Finanzplan und die Planbilanz abgeleitet werden. Vor allem in einem dynamischen Umfeld ist auf einen hohen Integrationsgrad zwischen [Erfolgsrechnung \(GuV-Budget\)](#), [Finanzplan](#) und Planbilanz zu achten.

Mit den von uns angebotenen Softwareprodukten [LucaNet.Planner](#) und [CCH Tagetik](#) unterstützen wir nicht nur die Erfolgsplanung, sondern auch die Ableitung der Planbilanz und des Finanzplans in einem einheitlichen und durchgängigen Modell!

Sie möchten einen Einblick bekommen, wie ein integrierter Budgetierungsprozess mit LucaNet bzw. CCH Tagetik funktioniert? Dann sehen Sie sich unsere kostenlosen Webinaraufzeichnungen an:

- [Integrierte Finanzplanung mit LucaNet](#)
- [Integrierte Finanzplanung mit CCH Tagetik](#)

Denn leichter und schneller verständlich wird ein Thema immer dann, wenn man es sich von Experten erklären lässt.

## 3 BUDGETIERUNG ALS BESTANDTEIL DER INTEGRIERTEN ERFOLGSPLANUNG, FINANZPLANUNG UND BILANZPLANUNG

Die Planung der Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung) erfolgt je nach Controlling-Konzept der Unternehmung auf Profitcenter-, Kostenstellengruppen- oder Kostenstellen-Ebene sowie auf Kostenarten oder Sachkontoebene. In jedem Fall sollte sich die Budgetplanung an der Organisationsstruktur der Unternehmung orientieren. Vor allem in Unternehmensgruppen, die ja auch ein leistungsfähiges Beteiligungscontrolling benötigen, muss eine Vereinheitlichung der Sachkonten bzw. zumindest der Kostenarten durch einen konzernweiten Kontenrahmen oder Kostenartenrahmen, im Idealfall unterstützt durch die Kostenrechnung, realisiert werden, da so bereits im Rahmen der Strukturierung des Budgets ein konzernweites Reporting und Kennzahlensystem vorbereitet werden kann. Die Basis für ein effektives und effizientes Beteiligungscontrolling wird geschaffen.

### Praxistipp Budgetstruktur

Im Rahmen der Strukturierung des Budgets ist ein vernünftiges Mittelmaß zu finden. Erfolgt die Planung auf einem zu hohen Detaillierungsgrad, wird sie zu aufwendig und ist für eine agile Unternehmenssteuerung nicht mehr geeignet. Wird die Budgetierung, welche der operativen Planung zuzurechnen ist, zu grob umgesetzt, besteht die Gefahr, dass im Rahmen der Plan-Ist-Vergleiche nicht mehr festgestellt werden kann, wer im Unternehmen für die Abweichung verantwortlich ist.

## 4 BUDGETIERUNG - WANN UND WIE LANGE?

Die Budgetplanung erfolgt im Idealfall bevor das zu planende Geschäftsjahr beginnt. Die Dauer des Budgetierungsprozesses sollte möglichst kurzgehalten werden und hängt im Wesentlichen von der Unternehmensgröße, der Planungskomplexität und der verwendeten Controlling Software ab. Wann budgetiert wird und wie lange diese dauert, hängt ganz wesentlich auch von der Dynamik der Branche ab. Als Richtwert gilt, je dynamischer die Branche, umso schneller und flexibler sollten der Budgetierungsprozess und die Budgetstruktur sein.

Wir empfehlen im Rahmen der Einführung der von uns entwickelten [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) die Implementierung eines Timingkonzepts! Die Budgetierung ist in jedem Fall als Bestandteil des Timingkonzepts zu sehen und in dieses zu integrieren.

Sie interessieren sich für die Implementierung eines umfassenden Steuerungskonzepts für Ihr Unternehmen oder Ihre Unternehmensgruppe? [Dann kontaktieren Sie uns gerne!](#)

## **5 BUDGETIERUNG UND FORECAST CONTROLLING**

Wird der Plan mit Ist-Werten bereits vergangener Monate im aktuellen Wirtschaftsjahr kombiniert und während des Jahres mit neuen Informationen angereichert, spricht man von einem sogenannten Forecast bzw. von einer Hochrechnung. Vor allem in einem dynamischen Umfeld gewinnt der Forecast an Bedeutung. Wesentlich für die Qualität des Forecasts ist die Fähigkeit des Vertriebscontrollings den zukünftigen Umsatz gut abschätzen zu können. Gelingt es mit Hilfe des Vertriebscontrollings den zukünftigen Umsatz gut abzuschätzen, hat man eine gute Grundlage für das operative Liquiditätsmanagement, welches auch als Working Capital Management bezeichnet werden kann.

### **Praxistipp Forecast**

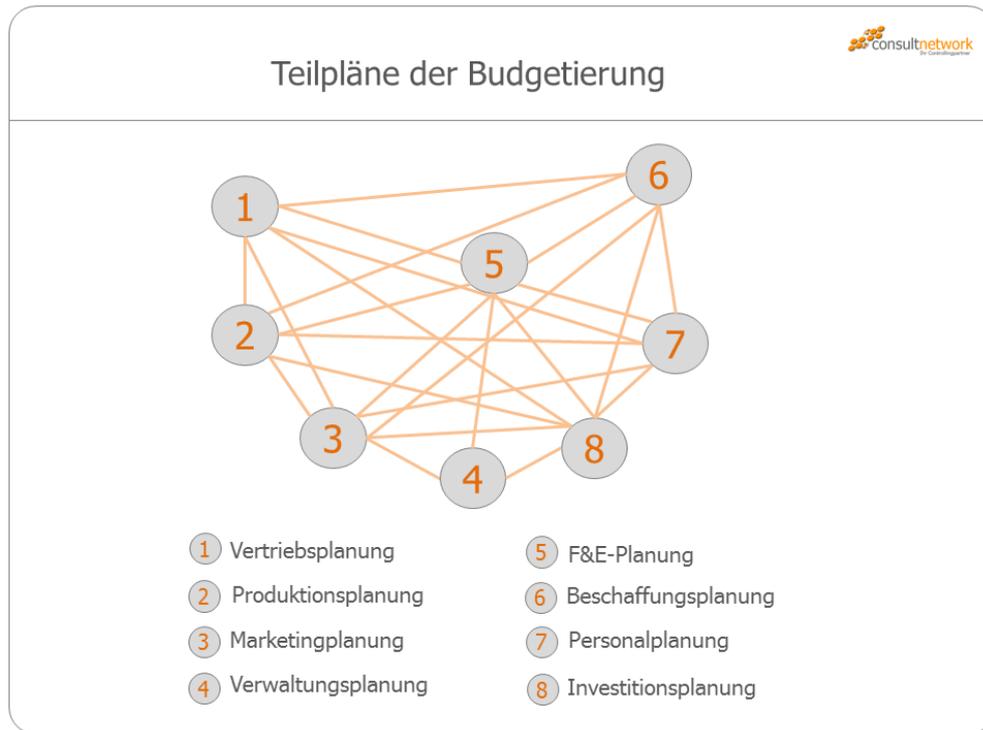
Wenn Sie drei Monate Vorlauf für die Anpassung Ihrer Kapazitäten und Ihres Working Capital haben, dann versuchen Sie mit Ihrem Forecast-Prozess zumindest drei Monate, oder im Idealfall noch länger, in die Zukunft zu prognostizieren!

Das von uns entwickelte FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell liefert weitere wichtige Inputs für das FORECAST Controlling! Sehen Sie sich hierzu unser [kostenloses Video](#) zu diesem Thema an!

## **6 BUDGETIERUNG ALS PROZESS VERSTEHEN**

Budgetierung sollte als ein Prozess verstanden werden, der alle Aktivitäten im Rahmen der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung der Budgets zusammenfasst. Die Budgetierung ist somit ein wichtiges Controllinginstrument für das Management, da die Budgetierung die Koordination der Aktivitäten im Unternehmen und somit den wechselseitigen Informationsfluss fördert.

In die Budgetierung sind alle Funktionen der Organisation einzubeziehen, da sie sich mehr oder weniger gegenseitig beeinflussen. Genau genommen muss davon ausgegangen werden, dass jeder Teilplan auch die anderen Funktionen und damit auch die daraus abgeleiteten Teilpläne beeinflusst.



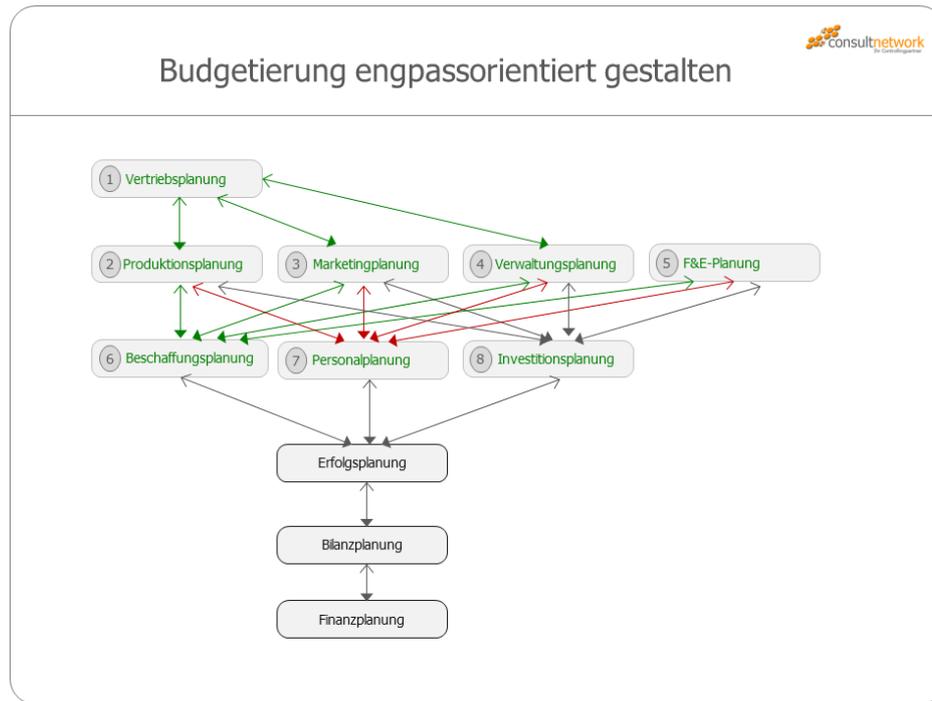
Somit sind im Rahmen der Budgetierung in der Regel mehrere Iterationen notwendig.

Um einen effizienten und effektiven Planungsprozess zu erlauben, empfehlen wir die Ausarbeitung eines engpassorientierten Planungsablaufs von dem angenommen werden kann, dass er zur kleinstmöglichen Anzahl an Iterationen führt.

**Dazu ein Beispiel:** Die meisten Unternehmen sind heute in Branchen tätig, in denen der Absatz die limitierende Komponente ist, d.h. wir werden im Rahmen der operativen Planung mit der Absatzplanung beginnen, da sich alle anderen Funktionen in der Organisation daran zu orientieren haben. Ist in Ihrem Unternehmen hingegen die Produktionsmöglichkeit der limitierende Faktor, sollte mit der Planung der max. Produktionsmöglichkeit begonnen werden, um daraus die Vorgaben für den Vertrieb oder auch die Investitionsplanung zu generieren.

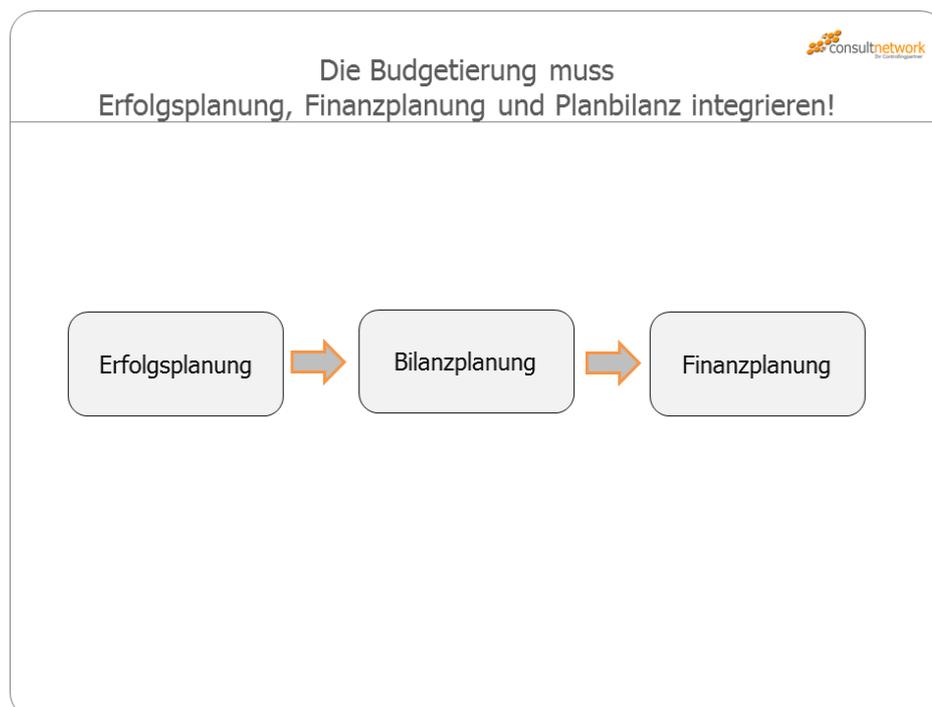
In der nächsten Grafik finden Sie den Ablaufplan für ein Unternehmen, welches die stärkste Limitierung im Markt sieht, es wird daher mit der Vertriebsplanung (Absatzplanung) begonnen. Im zweiten Schritt wird die Produktionsplanung und die Marketingplanung, welche meist auch die Kostenseite des Vertriebs beinhaltet, parallel abgearbeitet, da von relativ geringen Wechselwirkungen zwischen diesen Teilplänen ausgegangen wird. Auch die Verwaltungsplanung und F&E-Planung kann gleichzeitig abgearbeitet werden.

Alle vier Teilpläne (2-5) haben erheblichen Einfluss auf die Personalplanung, daher wird die Personalplanung erst nach der Produktionsplanung, Marketingplanung, Verwaltungsplanung und F&E-Planung abgearbeitet. Dasselbe gilt für die Beschaffungsplanung und die Investitionsplanung, welche als Querschnittspläne angesehen werden können, d.h. sie resultieren aus den vorgelagerten Planungsschritten und werden dann zusammengefasst und unternehmensweit abgestimmt.



## 7 FINANZPLAN AUS ERFOLGSRECHNUNG (BUDGET) ABLEITEN

Mit der geplanten Erfolgsrechnung muss es möglich sein, die zahlungsmäßige Wirkung der geplanten zukünftigen Maßnahmen abzuschätzen, d.h. aus der Erfolgsplanung muss ein robuster Finanzplan abgeleitet werden, der die Basis für ein aktives Liquiditätsmanagement bildet. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass gerade in Zeiten der Kreditklemme in jedem Fall auch das Working Capital einer Planung unterzogen werden sollte. Da durch aktives Working Capital Management erhebliche Finanzierungspotentiale gehoben werden und Finanzierungsengpässe frühzeitig erkannt und auch beseitigt werden können.



## 8 TECHNOLOGIE IM RAHMEN DER BUDGETIERUNG

### 8.1 BUDGET ALS KOORDINIERENDES CONTROLLINGINSTRUMENT DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Die Budgetierung hat eine zentrale Koordinationsfunktion zu erfüllen, da die einzelnen Teilpläne im Rahmen des Budgetierungsprozesses aufeinander abgestimmt werden müssen. Somit wird sichergestellt, dass auch alle Organisationseinheiten untereinander ausreichend koordiniert sind.

### 8.2 BUDGETIERUNG IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

An der vorherrschenden Planungs- und Budgetierungspraxis ist in den letzten Jahren immer wieder Kritik laut geworden. Diese Kritik kam sowohl von Seiten der Wissenschaft als auch von Controllern selbst. Die Budgetierung wird oft als zu starr empfunden, um den Unternehmen als richtungsweisendes Steuerungsinstrument in einem durch ständigen Wandel geprägten Unternehmensumfeld zu dienen. Auch der hohe Ressourceneinsatz ist ein ständiger Kritikpunkt der klassischen Budgetierung. Im Sog dieser Kritik wurden von Wissenschaft und Controllern die Schwachstellen der traditionellen Budgetierung wie folgt herausgearbeitet.

### 8.3 KRITIK AN KLASSISCHEN BUDGETIERUNGSANSÄTZEN

Schwachstellen der traditionellen Budgetierung:

- starre Fixierung auf die Geschäftsperiode
- keine ausreichende Vorausschau in die Zukunft
- die Verknüpfung mit strategischen Zielen bleibt auf der Strecke
- Vergangenheitsorientierung statt Zukunftsorientierung
- ungünstige Aufwand/Nutzen-Relation
- umständliche und langwierige Abstimmungsprozesse und ein hoher Detaillierungsgrad erzwingen einen hohen Einsatz an personellen Ressourcen auch in den beteiligten Fachabteilungen
- geringe "Halbwertszeit" der Planung: kurz nach der Verabschiedung ist die Planung schon wieder veraltet, dynamische Umfeldbedingungen verschärfen dieses Problem
- Anreizprobleme: der Planungsprozess führt zu politischen Spielen mit persönlicher Bonusmaximierung als Budgetierungsprämissen
- Bestandswahrung statt Marktorientierung, Planerfüllung anstelle von Reaktion auf Marktentwicklungen
- Vernachlässigung nichtmonetärer Größen

### 8.4 ANSÄTZE FÜR EINE VERBESSERTE BUDGETIERUNG

An diesen Schwachstellen setzen die neueren Ansätze zur Weiterentwicklung der Budgetierung an. Ziel der Suche ist es, die Budgetierung auf einen nutzenbringenden und steuerungsrelevanten, d.h. einen für die Steuerung der Unternehmung notwendigen Kern zurückzubringen.

Nachfolgend finden Sie drei Ansätze, die zur Verbesserung der traditionellen Budgetierung beitragen können und in der Literatur umfassend diskutiert werden.

#### 8.4.1 BETTER BUDGETING

Bei Better Budgeting wird der traditionelle Budgetierungsansatz nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Es erfolgt eine permanente Weiterentwicklung der Planung in Form von kleinen „Schritten“, die Effizienz der bestehenden Systeme und Methoden wird laufend verbessert. Eine übliche Maßnahme ist die Verringerung der Detailtiefe der Planung oder die verbesserte IT-Unterstützung des Budgetierungsprozesses. Die Erstellung von regelmäßigen Forecasts wird forciert.

#### 8.4.2 ADVANCED BUDGETING

Advanced Budgeting geht einen Schritt weiter, indem unterstellt wird, dass mittelfristig die Bedeutung von Budgets abnehmen wird. Gleichzeitig werden kurzfristige Maßnahmen umgesetzt, die auf eine Steigerung der Planungsqualität bei gleichzeitiger Verringerung der eingesetzten Ressourcen abzielen. Typische Maßnahmen im Rahmen des Advanced Budgeting sind die Einbeziehung von extern orientierten Benchmarkgrößen in die Planung, die mit einer verstärkten Nutzung relativer Planungsziele einhergeht, eine Verringerung der Detaillierung der Planung sowie eine stärkere Abstimmung von Strategie und operativer Planung. Es wird die Einbeziehung nicht-monetärer Größen in die Planung forciert und die Implementierung eines Rolling-Forecast-Prozesses gefordert.

#### 8.4.3 BEYOND BUDGETING

Beyond Budgeting ist am weitesten vom klassischen Ansatz der Budgetierung entfernt. Beyond Budgeting übersetzt mit „jenseits der Budgetierung“ fordert eine grundsätzliche Abkehr vom traditionellen „Denken“ in Plan und Budgetierungsgrößen. Die Basis bilden dabei 12 als vorbildlich angesehene Management- und Performance-Measurement-Prinzipien, die sich konsequent an den Erfordernissen des Marktes ausrichten. Relative Ziele treten an die Stelle von fixierten Budgetgrößen. Es gilt besser zu sein als der Wettbewerb und nicht einen Plan zu erfüllen. Aber Beyond Budgeting bedeutet mehr als nur den Verzicht auf feste Planvorgaben. In der gesamtheitlichen Anwendung führen die Prinzipien des Beyond Budgeting zu einer Dezentralisierung von Verantwortung und wollen damit Flexibilität, Kreativität und Leistungsansporn im Unternehmen in den Vordergrund stellen. Erfolgreiches Beyond Budgeting ändert daher nicht nur den Budgetierungsprozess, sondern fordert und fördert auch eine Änderung der Unternehmenskultur.

### **Praxistipp Budgetierung**

In Summe sehen wir in der Praxis bei der klassischen Budgetierung eine zu hohe Ressourcenbindung mit einem zum Teil geringen Nutzen. Auch Studien sprechen hier eine deutliche Sprache: bspw. benötigen 20 % der Unternehmen mehr als 4 Monate zur Budgeterstellung. Controller geben an bis zu 50 % ihrer Kapazitäten für Planung und Budgetierung zu verbrauchen und auch Manager müssen mit bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit zur Planung beitragen. Auf das Jahr hochgerechnet kostet die Verwaltung und Organisation der Aufgabe „Budgetierung“ häufig Mittel in großem Umfang.

Trotz der oben genannten Kritikpunkte soll auf Planung und Budgetierung nicht verzichtet werden! Es ist notwendig die neuen Konzepte einzubinden und leistungsfähige Softwarewerkzeuge für die Budgetierung zu verwenden. Die Software Tagetik bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihren individuellen Planungs- und Budgetierungsprozess in einem graphisch unterstützten Workflow zu steuern. Alle Planungen und Budgets sind somit an einem Ort zentral verfügbar, auch unter Berücksichtigung spezieller Aufgaben, Aktivitäten, Terminen, Einreichungen, Statusmeldungen und Freigaben.

Erfahren Sie mehr zu diesem Thema in unserem für Sie kostenlos zur Verfügung stehenden [Whitepaper](#), welches Sie hier anfordern können und innerhalb weniger Sekunden von uns zugesendet bekommen.



Im Rahmen der Strukturierung des Budgets ist ein vernünftiges Mittelmaß in Bezug auf die Detaillierung zu finden. Erfolgt die Planung auf einem zu hohen Detaillierungsgrad, wird sie zu aufwendig und ist für eine agile Unternehmenssteuerung nicht mehr geeignet. Wird die Budgetierung, welche der operativen Planung zuzurechnen ist, zu grob umgesetzt, besteht die Gefahr, dass im Rahmen der Plan-Ist-Vergleiche nicht mehr festgestellt werden kann, wer im Unternehmen für die Abweichung verantwortlich ist.

Wenn Sie dazu Fragen haben, helfen wir Ihnen gerne weiter! Wir strukturieren für Sie den Budgetierungs- und Planungsprozess und helfen ihnen auch bei der technischen Umsetzung! [Kontaktieren Sie uns einfach!](#)

## 9 BUDGETIERUNG ALS TEIL EINER CONTROLLING STRATEGY

Wir haben bei der Konzeption der [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) die Ansätze der klassischen Budgetierung mit den Ansätzen der modernen Budgetierung kombiniert und in ein Gesamtkonzept zur Unternehmenssteuerung mit einem sich über mehrere Ebenen erstreckenden Controlling Regelkreis eingebunden. Somit ist die Budgetierung als ein Bestandteil der integrierten Unternehmenssteuerung zu sehen und muss sich nahtlos in den Steuerungsprozess eingliedern.

Haben Sie sich schon unser kostenloses [E-Book zur www.controlling-strategy.com](#) heruntergeladen?

Fordern Sie das kostenlose E-Book zur [www.controlling-strategy.com](http://www.controlling-strategy.com) unter angegebenen Link einfach an, sie bekommen es per Email ohne Kosten innerhalb weniger Sekunden von uns zugesandt. Viele weitere Bereiche und Begriffe des Controllings werden dort auf praxisrelevante Aufgaben heruntergebrochen.



Wenn Sie Hilfe im Controlling, beim Berichtswesen, bei den Kennzahlen oder bei der Planung in welcher Form auch immer benötigen, kontaktieren Sie uns einfach. Wir können uns gerne in unserem Büro in München treffen. Sie können von unseren Erfahrungen bei der Einführung von Controlling profitieren und externe Hilfe für die Controlling-Einführung in Ihrem Unternehmen von unseren Beratern bekommen.

### Kontakt:

Ing. Mag. Mario Rosenfelder (CEO)

+49 (0)8031 58180-12

+43 (0)463 219095-12

[mario.rosenfelder@consultnetwork.com](mailto:mario.rosenfelder@consultnetwork.com)