

Zitate zu aktuellen Problemen der Planung und Budgetierung

In zwei Nächten etwas auf Papier zu schreiben, wäre besser als 6 Monate zu planen.

Die KL/GL bekommt alles, was sie will....., wenn sie Mist will, bekommt sie Mist.

Je niedriger die Budgetziele, desto höher das persönliche Einkommen.

Planung ist bei uns zu einem jährlichen Ritual verkommen.

Planung ist etwas für Bürokraten.

Wir planen für die Controller.

Was budgetiert wird, wird auch ausgegeben.



Veränderungen im Budgetierungs-/ Planungsprozess

Schwächen des traditionellen Vorgehens

- Fehlgeleitetes Verhalten („Budgetspiele“)
- Zielverhandlungen wieder spiegeln die Wettbewerbs- und Marktpotentiale nicht umfassend
- Eingeschränkte Wertschöpfung durch bindende fixe Ziele
- Schnell veraltet



Lösung mit neuem Vorgehen

- **Strategische Ausrichtung** ist zu Beginn des Planungsprozesses bestimmt, unter Berücksichtigung von externen Benchmarks und Erwartungen (z.B. von Analysten)
- **Finanzielle Ziele** werden nur auf Geschäftsbereichsstufe heruntergebrochen, und **nur um die strategische Diskussion zu unterstützen**
- Zur Leistungsmessung werden **interne Benchmarks und Ist-/Ist-Vergleiche** herangezogen, da die Plandaten nicht mehr detailliert herunter gebrochen werden
- **Rolling Forecasts** geben die Navigationshilfe fürs Management und zeigen die finanzielle Vorschau

Die wichtigsten Prinzipien einer neuen Planung

Traditionelle Budgetierung

Rein finanzieller Fokus

Intern orientierte (Kosten-)Ziele

Fixe (Budget-)Ziele

Reiner Jahresbezug

Autonome strategische Planung

Inputorientierte Kostenarten

Detaillierte Budgets für vielerlei Objekte

Prinzipien aus neuem Ansatz

Schwerpunkt auf relevante Performance-Größen

Benchmark orientierte Ziele

Selbst adjustierende relative Ziele

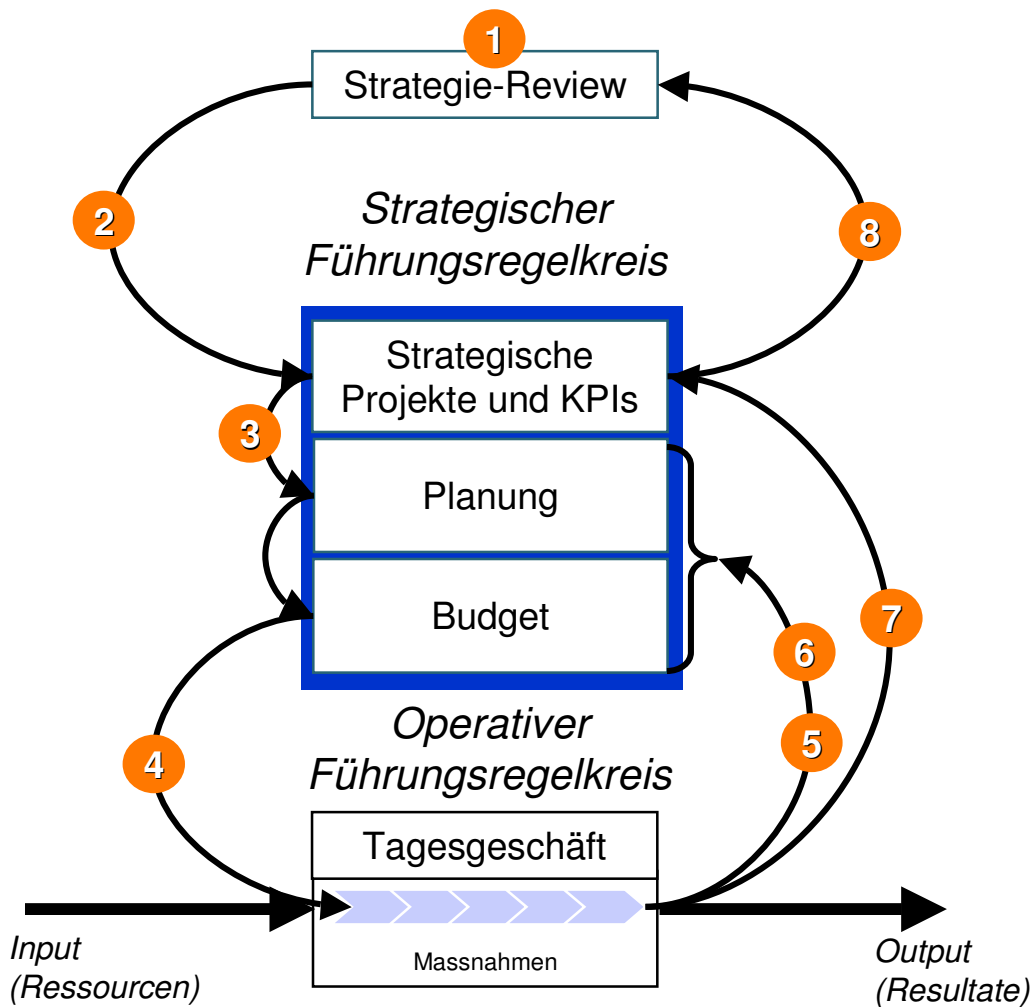
Dynamisch rollierende Sichtweise

Integrierte strategische Planung

Outputorientierter Prozessfokus

Globalbudgets und relevante Detailbudgets

Der integrierte Planungs- und Reportingprozess

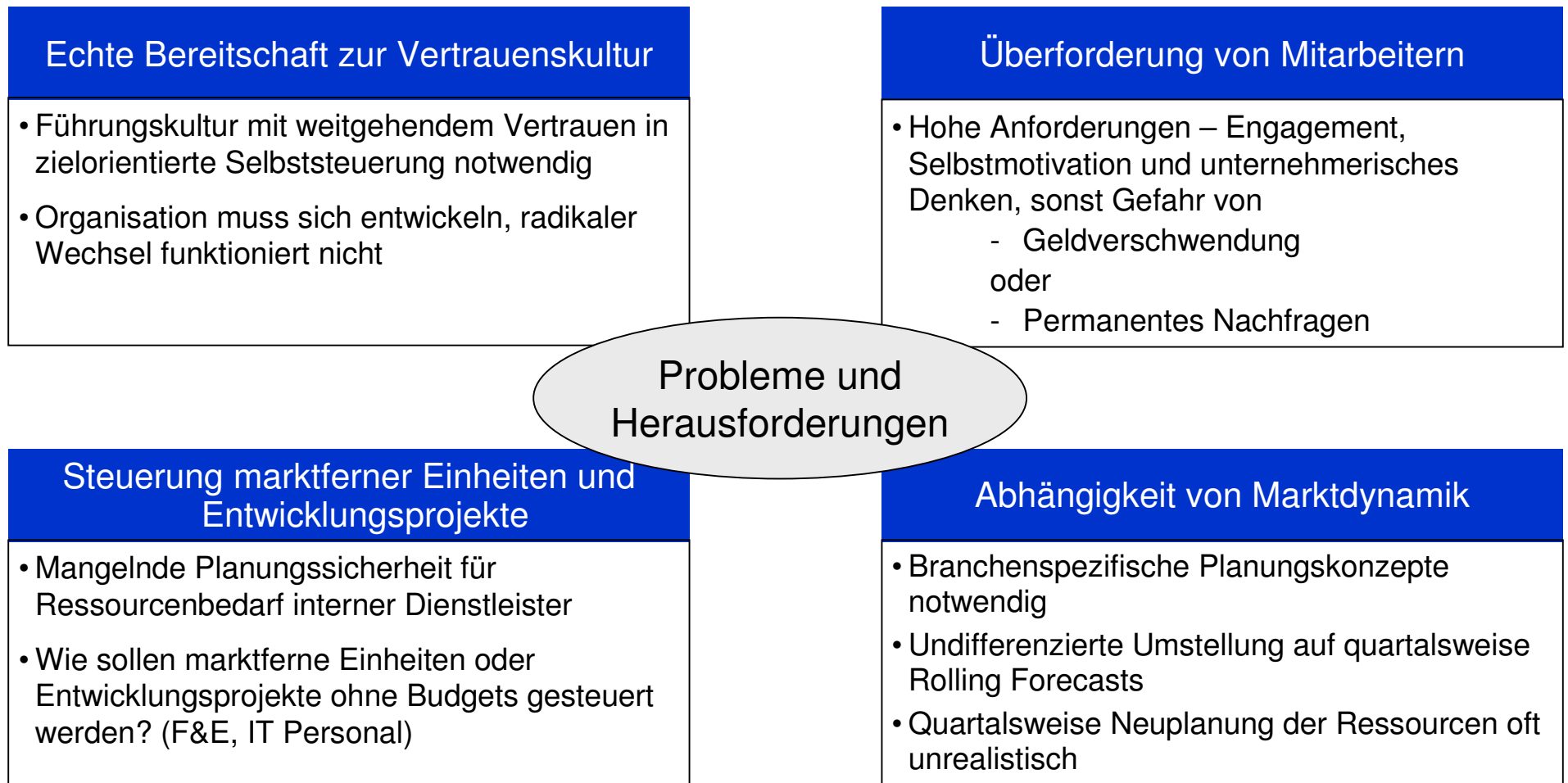


- 1** Durchführung jährlicher Strategie-Review
- 2** Übersetzung des Strategie-Reviews in strategische Ziele / Projekte sowie Ableitung von strategischen KPIs
- 3** Ableitung/Überarbeitung der Planung aus den strategischen Projekten sowie den strategischen KPIs. Konkretisierung der Planung im Budget
- 4** Ableitung von Zielvereinbarungen aus Budget
- 5** Zielerreichungs-Review z.B. quartalsmässig
- 6** Finanz- und Managementreporting (monatlich / quartalsweise)
- 7** Review strategische Projekte und KPIs (z.B. halbjährlich)
- 8** Überprüfung der Hypothesen (Ursache & Wirkung)

Ansatzpunkte zur Verbesserung der Planung und Budgetierung

| | |
|--|--|
| Verknüpfung von Strategie und Budgets | <ul style="list-style-type: none">• Nutzen der Balanced Scorecard zur Priorisierung strategischer Massnahmen• Integrieren der Projekt- und Investitionsplanung in die Budgetplanung |
| Abbildung der Marktdynamik | <ul style="list-style-type: none">• Kontinuierliche Planung und Rolling Forecasts |
| Erhöhung der Motivationswirkung | <ul style="list-style-type: none">• Verwenden relativer Ziele• Entkoppeln von Bonusvereinbarungen und fixen Budgets |
| Outputorientierte Planung | <ul style="list-style-type: none">• Definierte Beziehungen zwischen den Ausbringungsmengen, den benötigten Ressourcen und den entstehenden Kosten• IT-Tool zur Ermittlung eines Plans oder eines Szenarios "auf Knopfdruck" |
| Verbesserung der Effizienz | <ul style="list-style-type: none">• Koordinieren der Geschäftsbereiche am Anfang des Planungsprozesses und Durchführung einer parallelen Planung• Vorverlagern von Aufgaben und "Entfeinern" des Budgets |

Probleme und Herausforderungen des Advanced Budgetings



Nutzen von Advanced Budgeting

...unterstützt die Strategieumsetzung

...hilft auf Marktveränderungen schnell zu reagieren

...bietet vierteljährlich Informationen zu Investor Relations und Stakeholder Reporting

...fokussiert auf zukunfts- und strategiebezogene Themen



Schrittweise von der klassischen Jahresplanung zu Advanced Budgeting

Veränderungen am Planungs-
und Steuerungsmodell

