



White Paper

Budgetierung: Planungen an der Realität vorbei?

August 2012
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Dr. Günter Lubos

Schuldenkrise: Auswirkungen auf die Budgetplanung 2013?

Je kleiner und regionaler ein Unternehmen ist, desto mehr denkt der Unternehmer, dass die Schuldenkrise weit weg ist und somit auf die eigene Planung keinen Einfluss hat. Aufgrund der indirekten Exportabhängigkeit vieler Unternehmen – sie liefern an inländische Kunden, diese exportieren jedoch in großem Umfang an ausländische Abnehmer - müssen sich diese wegen der Schulden- und Finanzkrise für das Budgetjahr 2013 wesentlich mehr Gedanken machen, als dies für 2012 der Fall war. Unsicherheiten in den Absatzmärkten der eigenen Kunden bedingen Auswirkungen auf das eigene Jahresbudget.

Es führt zu weit, ein zusätzliches „Worst Case Budget“ zu erstellen. Das Budget 2013 sollte jedoch den Focus auf realitätsnahe Umsatzplanungen und flexible und rasch anpassungsfähige Kostenstrukturen legen. Mangelnder Fremdkapitalzugang in unmittelbaren aber auch mittelbaren Absatzmärkten drosselt die Nachfrage. Wer Investitionen und Working Capital nicht ausreichend finanzieren kann, dessen Nachfrage sinkt. Mehr als in der Vergangenheit wird die Beachtung von Länderrisiken und mittelbaren Exportströmen der Kunden wesentliche Voraussetzung für die Realitätsnähe des eigenen Budgets. Nur wer die Absatzwege seiner Kunden kennt, weiß, in welche kritischen Regionen diese liefern und inwieweit deren Umsätze durch die Schuldenkrise gefährdet sind. Die detaillierte Planung von Kunden und Vertriebswegen wird damit für das Budget 2013 von entscheidender Bedeutung für eine realitätsnahe Planung.

Herbstzeit ist Budgetzeit

Die meisten Unternehmen führen im September oder Oktober ihre Jahresplanung durch. Die Bedeutung von Budgetplanungen wird dabei sehr unterschiedlich gesehen. In vielen Fällen ist eine Jahresplanung eine unabdingbare Notwendigkeit, um überhaupt von der Bank Kredite zu bekommen. In anderen Fällen dient sie tatsächlich zur Schaffung einer Zielgröße, an der der Erfolg des Unternehmens, des Vertriebs oder von Kostenstellenverantwortlichen gemessen wird. In einer Vielzahl von Fällen stellt man zum Jahresende fest, dass die Planung mal wieder – wie so oft - nicht gestimmt hat. Und jeder Unternehmer stellt sich und seinem Controller die Frage, warum das so ist. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen und eine

ganze Reihe typischer Fehler, die das Budget zum „bürokratischen Papiertiger“ machen.

Die „7 Sünden“ der Budgetierung

1. Budgets werden ohne ausreichende Ernsthaftigkeit erstellt und von den Betroffenen und Beteiligten eher als bürokratisches Übel denn als verbindliche Zielformulierung verstanden. Dies beginnt manchmal bereits an der Unternehmensspitze die eine Planung nur veranlasst, „weil die Bank es braucht.“
2. Der die Budgeterstellung koordinierende Controller ist zu wenig tief in der inhaltlichen Materie und somit auf die Aussagen von Vertriebs- und Kostenverantwortlichen angewiesen. Er kann die Plausibilität von Begründungen nur schwer nachvollziehen und ihnen noch weniger widersprechen. Er verkommt in diesem Fall zum reinen Zahlensammler und „EXCEL-Bediener“ ohne eigenen Input.
3. Die Budgetverantwortlichen sind nicht oder zu wenig in die Planungserstellung eingebunden und betrachten die Planung daher nicht als „ihr Baby“. Wenn unterjährige Budgetgespräche ohne ausreichende Intensität geführt werden, so fehlt auch das Bewusstsein dafür, sich intensiv mit den Zielen des nächsten Jahres auseinandersetzen zu müssen.
4. Budgetverantwortliche neigen dazu „vorzubauen“ und Reserven in die Planung einzubauen. Die so geschaffene Luft wird dann im Rahmen der anstehenden Planungsüberarbeitung rausgelassen oder dient als Reserve im laufenden Geschäftsjahr, um gegebenenfalls für negative Abweichungen eine Kompensation zu haben.
5. 5. Mangelnde Bereitschaft, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen und über mögliche Veränderungen und deren Wirkung nachzudenken führt zu simplen Fortschreibungen der Vergangenheit. Das beste und in der Realität leider häufig vorkommende Beispiel ist die lineare Fortschreibung des Umsatzes. **„5 % mehr sind auf jeden Fall drin!“**. Auch die Weiterführung der Kosten des Vorjahres ohne sich zu fragen, ob auch in Zukunft alles so

sein muss, wie es in der Vergangenheit vielleicht sinnvoll war, ist eine typische Planungs-sünde.

6. Budgets sind oft reine Zahlenfriedhöfe. Maßnahmen und Wege zum Ziel werden zu wenig oder gar nicht dokumentiert. Der Zusammenhang zwischen Maßnahme und deren Wirkung auf Absatz, Umsatz oder Kosten wird nicht hergestellt oder zumindest nicht dokumentiert.
7. Die Budgetabweichungen werden zu wenig nach inhaltlichen Gründen oder einer unzureichenden Planungsmethodik hinterfragt. Unzulänglichkeiten bei der Planungssystematik werden einfach für die nächste Budgetrunde übernommen, „weil man immer schon so geplant hat“ oder weil die Zeit für Veränderungen angeblich kurz vor der Budgetphase zu knapp ist.

„Fahrplan“ Budgetierung

Doch wie lassen sich diese gravierenden Fehler vermeiden? Klar ist: Budgetierung muss Chefsache sein, um deren Bedeutung im Unternehmen und für das Unternehmen auch hierarchisch zu dokumentieren. Dabei müssen sich die Verantwortlichen detaillierte Gedanken zur Zukunft oder wenigstens über das nächste Jahr machen. Das Controlling sollte sich inhaltlich unbedingt mit den Maßnahmen und Aktivitäten befassen, die zu Umsatz- und Kostengrößen in der Budgetplanung führen, um diese kritisch hinterfragen zu können und nicht nur Zahlen zusammentragen. Und auch die Planungsmethodik sollte regelmäßig und spätestens vor der Budgetphase auf den Prüfstand gestellt und kritisch hinterfragt werden: Kann Sie die Veränderungen im Unternehmensumfeld auch tatsächlich abbilden, wie ist sie gegebenenfalls anzupassen?

Werden diese Punkte beachtet, so wird aus dem Budget kein Papiertiger des Controlling, sondern ein effektives Steuerungsinstrument der Unternehmensleitung.

Kontakt

Dr. Günter Lubos
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Mitglied der Geschäftsleitung
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-112
Email: lubos@wieselhuber.de

Stephanie Meske
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Public Relations
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de

WIR GESTALTEN ERFOLGE



Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Konzerne unterschiedlicher Branchen sowie für öffentliche Institutionen. Wir sind spezialisiert auf die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert. Strategie, Organisation, Führung, Ressourceneinsatz, Methoden & Systeme müssen einen nachweisbaren und nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Dieser Herausforderung stellen wir uns durch fundierte Analysen, kreative und machbare Konzepte und vor allem durch eine aktive Umsetzungsbegleitung.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir ausschließlich die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert für unsere Kunden. Das setzen wir durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen um.

STRATEGIE

ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE FINANCE

GEWINN-MANAGEMENT

RESTRUKTURIERUNG

SANIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

München · Düsseldorf · Hamburg
www.wieselhuber.de