

**Budgets sind selten das Papier wert, auf dem sie geschrieben werden. Dies liegt daran, dass es in der immer dynamischer werdenden Geschäftswelt zunehmend schwierig wird, ein ganzes Jahr im voraus zu prognostizieren. Zudem weisen Budgets mittlerweile einen derart hohen Detaillierungsgrad auf, welcher die ganze Arbeit zum vornherein ad absurdum führt. Deshalb ertönt regelmässig in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres das Klageglied zur Budgetierung.**

---

 MARKUS J. FURRER
 

---

 ROBERT F. EHRLER
 

---

## ERKLÄREN DER VERGANGENHEIT ODER GESTALTEN DER ZUKUNFT?

### Geschäftsgang kultivieren statt das Budget der Portokasse einhalten

#### 1. EINLEITUNG

Ende der neunziger Jahre formierte sich unter der Bezeichnung «Beyond Budgeting» eine Bewegung, welche nicht nur die vollumfängliche Abschaffung von Budgetierung und Budgetsteuerung forderte, sondern die allgemein übliche funktionale Aufbauorganisation, die Führung mit «Kommando und Kontrolle» nach bekanntem tayloristischem Modell hinterfragte.

Zu Recht kritisierte sie den Umstand, dass das Taylor'sche Modell letztlich nur Bürokratisierungstendenzen fördere und die Unternehmen daran hindere, sich den Herausforderungen einer sich stetig dynamisierenden Umwelt erfolgreich zu stellen.

Allein, die Frage sei erlaubt, womit führt man ein Unternehmen, wenn Budgets plötzlich «verboten» sind?

Die jährlichen kosmetischen Veränderungsbemühungen greifen zwar zu kurz, die ersatzlose Streichung ist aber meist eine Utopie. Zwischen diesen beiden Extremen sind in den letzten Jahren sowohl pragmatische als auch zukunftsweisende Lösungen entwickelt worden, die effizienter und effektiver sind als das traditionelle Budget.

Die wichtigsten Prinzipien und Ansatzpunkte zur Verbesserung der Planung und Budgetierung sind:

→ Verknüpfung der strategischen und operativen Planung, inkl. Integration der Projekt- und Investitionsplanung; → Abbildung der Marktdynamik; d. h. kontinuierliche Planung und rollierende Vorschau; → Konzentration auf geschäftsrelevante – auch nichtfinanzielle – Performance-Grössen; → Koordination der Geschäftsbereiche und bereichsspezifische Budgetierung.

Die meisten Verbesserungsbemühungen scheitern, weil zu wenig Energie und Zeit in die Initiative gesteckt wird. Unter Beibehaltung der traditionellen Budgetierung wird versucht, mit kleinen Veränderungen den Planungsaufwand zu reduzieren oder vielversprechende Planungssysteme werden angeschafft und installiert. Dabei riskiert man, nur marginalen Nutzen zu realisieren. Jedes Scheitern der Bemühungen steigert den jährlichen Frust. Dabei könnte mit der Bereitschaft, einige veraltete, das Geschäft behindernde Gewohnheiten über Bord zu werfen, viel gewonnen werden. Die heutige Marktdynamik verlangt eine angepasstere Planung als die traditionelle jährliche Budgetierung, bei welcher der Betrachtungszeitraum auf das Geschäftsjahresende ausgerichtet ist. Das traditionelle Budget wird nämlich zur Makulatur, sobald es «genehmigt» ist.

Obwohl der Beyond-Budgeting-Ansatz fundiert ist und zur Nachahmung verlockt, ist die Umsetzung schwierig und der Erfolg fraglich. Zu umfassend ist der Instrumenteneinsatz und zu langwierig die dazu benötigte Einführungszeit. Zudem ist die traditionelle Budgetierung gerade im deutschsprachigen Raum so stark verankert, dass das Rückfallrisiko in die altbekannten Gewohnheiten enorm ist. Eine langfristig ausgelegte Verbesserung der Planungsqualität und die Reduzierung des Ressourceneinsatzes, bei der die Bedeutung des Budgets schrittweise zurückgedrängt, gegebenenfalls sogar aufgegeben wird, verspricht höhere Erfolgchancen. Vor allem ist auf eine kontinuierliche Nutzensteigerung zu achten.

Die Lösungen zur effizienteren und effektiveren Budgetierung müssen massgeschneidert sein, da sich auch die ak-



MARKUS J. FURRER,  
LIC. OEC. PUBL., PARTNER,  
BRIDGEPART AG, ZÜRICH,  
MARKUS.FURRER@  
BRIDGEPART.CH



ROBERT F. EHRLER,  
LIC. OEC. PUBL., PARTNER,  
BRIDGEPART AG, ZÜRICH,  
ROBERT.EHRLER@  
BRIDGEPART.CH

tuellen Mängel als unternehmensspezifisch erweisen. Trotzdem gibt es einige «Standard»-Schwächen, die sich in die in *Abbildung 1* gezeigten Dimensionen gliedern lassen.

Speziell bei der Initiative zur effizienteren und effektiveren Budgetierung sind die Schwächen aller oben beschriebenen Dimensionen gleichwertig zu beachten. So hat sich gezeigt, dass die alleinige Fokussierung auf die Systeme weder eine Verhaltensänderung noch eine adäquate Prozess-/Methodenverbesserung initiiert. Denn eigentlich sollten die Systeme auf neu konzipierte Prozesse/Methoden ausgerichtet werden. Das heisst, die Systemfrage kann, respektive sollte erst mit dem genehmigten Grobkonzept der Initiative behandelt werden.

## 2. LÖSUNGSANSATZ

Bedeutender Mehrwert der Vorschau entsteht, wenn mit aktualisierten Prognosen die Unternehmenszukunft gestaltet werden kann. Regelmässiges Einbinden von neuen Informationen und Vorhersagen sowie kürzere Planungsintervalle gewährleisten höhere Planungsqualität. Viele Unternehmen haben deshalb bereits seit längerem zwei bis drei jährliche Forecasts eingeführt, in welchen die budgetierten Geschäftszahlen aktualisiert werden.

Wenn jedoch der Planungshorizont nicht auf das Geschäftsjahresende gelegt wird, sondern der zu planende Zeitraum bei jedem Budget und Forecast identisch (z. B. fünf Quartale) bleibt, kann die starre Geschäftsjahressicht aufgehoben, eine höhere Vorschauroutine erlangt und das Planungsloch des ersten Quartals eliminiert werden.

Die beiden Elemente – kürzeres Planungsintervall und gleichbleibender Planungshorizont – führen zur rollierenden Vorschau, bei der die hohen, einmal jährlich wiederkehrenden Anstrengungen zur Erstellung des traditionellen Budgets reduziert werden. Als Referenz und Massstab zur Incentivierung des Managements kann die Vorschau im vierten

Quartal dienen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade durch die Bezeichnung «FC4/Budget» – speziell in der Anfangsphase der Initiative – viele Widerstände vermieden werden können (*Abbildung 2*).

Zur Vermeidung des «Dauer-Budgetierens» ist es zwingend, den bisherigen Detaillierungsgrad stark zu reduzieren. Zudem sind die Planungsinhalte entsprechend den Geschäftsbedürfnissen neu zu definieren und der Vorschauprozess ist neu zu bestimmen. Dabei muss auch allen Beteiligten klar sein, was mit den gelieferten Vorschauen geschieht und welche Konsequenzen resultieren. Es ist offensichtlich, dass mit der rollierenden Planung die interne Kommunikation eine neue Bedeutung erhält. Der Informationsaustausch zur Vorschau wird intensiviert und standardisiert. In kürzeren Abständen wird die Planung überprüft und aktualisiert. Zudem bildet die regelmässige, aktualisierte Vorschau auch eine verlässlichere Basis für die Zielfestlegung.

## 3. ERFOLGSFAKTOREN

Zur Erarbeitung einer nachhaltigen Lösung ist es entscheidend, dass die bestehenden Mängel lückenlos identifiziert, die Ziele ambitiös definiert und ein realistischer Etappenplan erarbeitet werden. Die Erfolgsfaktoren sind in *Abbildung 3* aufgeführt.

Zukunftsorientiert äussern sich die Finanzchefs von *Valora* und *Swisslog*:

«Die rollierende Vorschau als Antwort auf den dynamischen Markt

Unser bisheriger Planungs- und Budgetierungsprozess war sehr aufwendig und oft losgelöst von konkreten strategischen und operativen Führungsprozessen. Das Resultat ist gemessen am Aufwand letztlich ernüchternd. Das kommende Jahr war planerisch bis knapp vor Geschäftsjahresende ein weisser Fleck. Der rollierende Forecast zwingt alle, sich Gedanken über die längerfristige

Abbildung 1: **SCHWÄCHEN DER TRADITIONELLEN BUDGETIERUNG**

### Prozesse/Methoden

- Ungünstiges Verhältnis zwischen Budgetierungsaufwand und -ertrag
- Komplexe Bottom-up-Budgetierung
- Grosses Datenvolumen mit hohem Detaillierungsgrad ist bereitzustellen
- Limitierter Planungshorizont auf das Geschäftsjahresende

### Mitarbeitende/Kultur

- Ungenügendes Verständnis für vorausschauende Sicht
- Mangelnde System- und Prozesskenntnisse
- Funktionales Denken

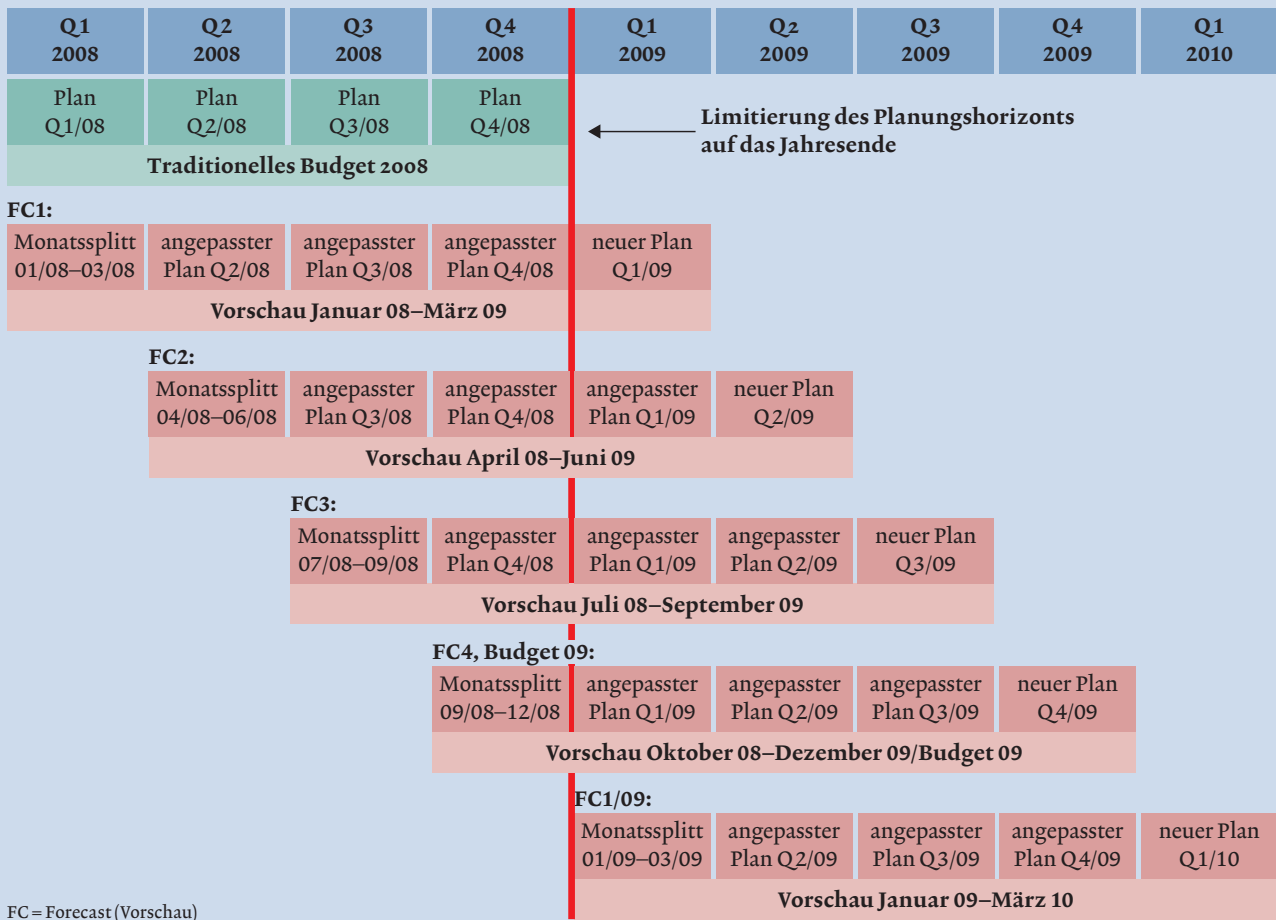
### Organisation/Management

- Inkonsistente Struktur: Planungsstruktur entspricht nicht der Führungsstruktur
- Verspätete Abgabe wegen ineffizienten Abläufen
- Fehlender oder mangelhafter Zeitplan (Inhalt und Meilensteine)
- Direkter Link zwischen Vision – Strategie – Budget – Vorschau – Reporting sowie Feedback fehlen

### IT/Systeme

- Manuelle Dateneingabe und -übermittlung
- Unterschiedliche Systeme im Einsatz
- Lange Wartezeiten
- Fehlende Planungsfunktionalitäten (Szenarien)

Abbildung 2: **ROLLIERENDE VORSCHAU**



Entwicklung der Value Drivers zu machen. Die Performance-Gespräche im Rahmen des Führungsprozesses werden dadurch klar zukunftsgerichtet und es ist offensichtlich, dass es effektiver ist, die Zukunft aktiv zu beeinflussen als um Erklärungen für die Vergangenheit zu ringen. Wir haben die Ambition und das Ziel, auf dem bisher Erreichten weiter aufzubauen und in weiteren Schritten vor allem die vollständige Integration mit der strategischen Businessplanung zu erreichen.» Markus Voegeli, CFO, Valora

«Die Informationen sind über Geschäftsjahresende hinaus vorhanden

Unser Projektgeschäft hat eine bekannte Durchlaufzeit und ist nicht auf das Geschäftsjahresende fixiert. Mit der rollierenden Vorschau können wir unseren Vorschauhorizont – an den bisherigen Vorschauermitteln, an denen wir uns auf die Zahlen des Jahresendes fixieren – auf das Projektgeschäft ausrichten. Damit würden wir die Planungslücke zu Beginn des Geschäftsjahres eliminieren.

Abbildung 3: **ERFOLGSFAKTOREN**



Abbildung 4: **AUFGABEN ZUR EFFIZIENTEREN UND EFFEKTIVEREN BUDGETIERUNG**

Mit der Reduktion der Planungsdetails und der Anpassung der Planungsinhalte auf die Bedürfnisse der Divisionen erwarten wir ausserdem eine Reduktion der Erstellungskosten des jährlichen Budgets. Die rollierende Vorschau erscheint uns eine sinnvolle Alternative zum bisherigen Budget und wir werden das erarbeitete Konzept weiter verfeinern, um es dann erfolgreich umsetzen zu können.» *Christian Mäder, CFO, Swisslog*

#### 4. FAZIT

**4.1 Warum ein gleichbleibender Planungshorizont von fünf Quartalen besser ist.** Um eine zukunftsorientierte Betrachtungsweise zu fördern, ist es zu empfehlen, die traditionelle Geschäftsjahresbetrachtung zu verlassen. Durch die Ausdehnung des Vorschauhorizontes auf fünf Quartale profitiert die Planung gleich mehrfach: Das leidige «Extrapolieren der Vergangenheit» wird im Keime erstickt. Denn das jeweils erforderliche «Hintenanfügen» des neuen fünften Quartals verunmöglicht es, die Resultate des letzten Quartals als Grundlage für eine Extrapolation heranzu-

ziehen. Zudem werden die ersten vier Quartale mit den aktuellen Informationen überprüft und gegebenenfalls angepasst: Die Vorschauqualität wird kontinuierlich gesteigert. Weiter verschreibt sich das Unternehmen einer Planungsdisziplin, welche sicherstellt, dass die Frage nach der strategischen Basis der jeweils aktuellen Vorschau nicht vergessen werden kann. Darüber hinaus hat ein rollierender Planungshorizont von jeweils fünf Quartalen den Vorteil, dass während den nächsten zwölf Monaten keine Vorschaulücke entsteht.

**4.2 Klar definierte Ziele und Zwischenziele.** Ohne das klar definierte und visualisierte Ziel aus den Augen zu verlieren, ist es wichtig, messbare und erreichbare Zwischenziele festzulegen. Sehr nützlich ist zudem, die zu erfüllenden Aufgaben zur Erreichung der definierten Ziele nach den Dimensionen der *Abbildung 4* (Prozesse/Methoden, Organisation/Management, Mitarbeitende/Kultur sowie IT/Systeme) zu gliedern.

So können einerseits die Einführungskosten und der voraussichtliche Einführungszeitraum der einzelnen Massnahmen abgeschätzt werden.

Durch die Einführung einer nachhaltigen Lösung auf der Basis einer rollierenden Vorschau wird die Ungewissheit der traditionellen Budgetierung zu Jahresbeginn – bis das neue Budget verabschiedet ist – eliminiert. Das Unternehmen blickt immer zwölf bis fünfzehn Monate in die Zukunft. Zudem kann das Topmanagement aus der vorausgegangenen Vorschau (z. B. derjenigen des dritten Quartals) verlässliche

Informationen für die Bestimmung der Planungsziele des vierten Quartals respektive der Jahres-Budgetziele ableiten. Damit gehören die bekannten, aufwendigen und zermürbenden Budgetierungsschlaufen der Vergangenheit an. Der eigentliche Budgetierungsprozess wird so substantiell verkürzt. Das Management widmet sich stärker den künftigen Entwicklungen und kümmert sich weniger um die Vergangenheit. Eine aktionsorientierte Sichtweise wird im Unternehmen verankert. ■

## RÉSUMÉ

### Expliquer le passé ou modeler l'avenir?

Les budgets valent rarement le papier sur lequel ils sont rédigés. Cela s'explique, d'une part, par un monde des affaires toujours plus dynamique où il est de plus en plus difficile de prédire le déroulement d'une année entière et, de l'autre, par les budgets devant présenter un degré de détail tel que, dès le départ, ils sont voués à l'échec. C'est pourquoi, dans la deuxième moitié de l'exercice, des lamentations (chaque année plus fortes) s'élèvent régulièrement au sujet de la budgétisation. On se demande s'il n'existe pas une alternative plus efficace au budget.

À la fin des années 90 déjà, un mouvement, «Beyond Budgeting», avait été créé visant à la suppression complète de la budgétisation et de la gestion budgétaire.

Il est permis de se demander comment piloter une entreprise si les budgets étaient soudain «interdits»?

Les efforts annuels de modifications cosmétiques sont insuffisants, la suppression pure et simple est, quant à elle, le plus souvent utopique. Ces dernières années, des solutions tant pragmatiques que prospectives se situant entre ces deux extrêmes ont été développées, plus efficaces que le budget traditionnel.

Les principes et les approches les plus importants pour améliorer la planification et la budgétisation consistent notamment à:

→ combiner la planification stratégique et opérationnelle, intégrer la planification des projets et des investissements dans la budgétisation; → projeter la dy-

namique du marché, c'est-à-dire planification constante et budgétisation continue; → se concentrer sur des indices de performance propres à l'activité et également non financiers; → coordonner les secteurs d'activité et opérer une budgétisation par secteur.

#### Ebauches de solutions

La démarche prospective enregistre une plus-value notable si les prévisions actualisées permettent de façonner l'avenir de l'entreprise. L'intégration régulière de nouvelles informations et de prévisions ainsi que des intervalles de planification plus courts garantissent une qualité de planification plus élevée.

Si l'horizon de planification n'est pas fixé à la fin de l'exercice mais si l'intervalle à planifier reste le même pour chaque budget (p. ex. 5 trimestres), il est possible de supprimer une prévision rigide de l'exercice, de parvenir à une routine de prévision plus élevée et d'éliminer la brèche de planification du premier trimestre.

Les deux éléments, intervalle de planification plus court et horizon de planification restant identique, permettent des prévisions continues, les efforts constants d'élaboration d'un budget traditionnel étant réduits.

Afin d'éviter de devoir établir continuellement des budgets, il est indispensable de réduire considérablement le degré de détail. De plus, les contenus de la planification doivent être redéfinis en fonction des besoins des activités et le

processus d'anticipation doit être redéterminé. Toutes les personnes concernées doivent savoir ce qu'il advient des documents prospectifs et quelles sont les conséquences qui en résultent. Il est évident que par une budgétisation continue, la communication interne gagne en importance. L'échange d'informations en matière de prospection est intensifié et standardisé. La planification est examinée et actualisée par intervalles plus rapprochés. Les prévisions régulières et actualisées forment également la base pour définir les objectifs.

#### Conclusion

L'introduction d'une solution à long terme, basée sur des prévisions continues, permet d'éliminer l'incertitude qui accompagne une budgétisation traditionnelle en début d'année et qui perdure jusqu'à l'approbation du nouveau budget. L'entreprise dispose toujours d'un aperçu des douze à quinze mois à venir. De plus, le management a la possibilité de déduire les dernières prévisions (p. ex. celles du 3<sup>e</sup> trimestre) des informations fiables pour définir les objectifs de planification du 4<sup>e</sup> trimestre ou de la budgétisation annuelle. Ainsi, c'en est terminé des coûteuses et pénibles opérations budgétaires. Le véritable processus de budgétisation est substantiellement raccourci et le management se consacre davantage aux développements futurs en se préoccupant moins du passé. Une approche active est ancrée dans l'entreprise. MF/RE/AFB