

Die „7 Sünden“ der Budgetierung

von Günter Lubos

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:

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 ge-

führt 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. 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 Planungssünde.

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.

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. ■

Autor



■ Dr. Günter Lubos

ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, einer branchenübergreifenden Top-Management-Beratung. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Optimierung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und der finanziellen Restrukturierung von Unternehmen.

E-Mail: lubos@wieselhuber.de