

## Budgetierung – die Stunde der Wahrheit!

Unternehmungen haben mittlerweile erkannt, dass die strategische Ausrichtung ein unverzichtbarer Bestandteil ihrer Unternehmensplanung darstellt. Deshalb arbeiten die meisten Unternehmungen auch an der Erstellung von mittel- und langfristigen Unternehmensstrategien. Ernüchternd ist allerdings, dass laut einer McKinsey-Studie nur rund zehn bis dreißig Prozent der erarbeiteten Strategien auch umgesetzt werden. Oder anders ausgedrückt: Siebzig bis neunzig Prozent der mühevoll erarbeiteten Strategien werden nicht operativ umgesetzt! Der entscheidende Faktor für die Umsetzung einer Strategie ist dabei, die Strategien in handhabbare und konkrete Projekte herunterzubrechen. Doch selbst die Beschreibung und Planung von Projekten ist noch keine Garantie. Die Stunde der Wahrheit schlägt, wenn diese Strategien mit konkreten Budgets versehen werden. Spätestens jetzt muss eine Unternehmensleitung Farbe bekennen, was sie tatsächlich realisieren möchte bzw. es wird erkennbar und sichtbar, was sich eine Unternehmung überhaupt an strategischen Projekten leisten kann.

Dieser Prozess wird in der Praxis immer wieder übersehen oder unterschätzt. Doch gerade die Budgetierung ermöglicht es erst, dass eine Strategie tatsächlich die Chance auf Realisierung bekommt. Die damit gekoppelte Budgetplanung ist mehrjährig angelegt und muss gleichzeitig die Verbindung zu den operativen Jahres- und unterjährigen Budgets darstellen. Die operative Seite der Budgetierung steuert die Liquidität einer Unternehmung und ist deshalb als zweite wichtige Erfolgskomponente einer Unternehmung zu sehen. Ohne ausreichende Liquidität ist eine Unternehmung, selbst wenn sie hervorragende Strategien entwickelt hat, nicht überlebensfähig. In der Praxis wird auch dieser Umstand häufig unterschätzt. Mangelnde Liquidität ist der ausschlaggebende Auslöser für eine Insolvenz.

Die Planungssysteme einer Unternehmung wurden in den letzten Jahren professionalisiert und damit leider auch immer aufwendiger. Deshalb wurde seit einiger Zeit immer lauter Kritik an der Budgetierung geübt. Diese Kritiken betreffen den Aufwand und die enorme Zeit und Energie, die in die Budgetierung geht. Weiters wird der Vorwurf erhoben, dass gerade Budgetierungssysteme, wenn sie mit ERP-Systemen, wie z. B. SAP verbunden sind, bürokratisiert werden und deshalb schnelle Anpassungen eher behindern als ermöglichen und dass der übliche Budgetierungsprozess das politische Agieren von Managern fördert.

Jack Welch geht sogar so weit, dass er meint, dass Budgetierung eine Übung in Minimalisierung darstellt und den größten Performance-Verhinderer in einer Unternehmung darstellt.

Im TOP-Thema dieses Heftes wird das Thema Budgetierung deshalb von verschiedenen Seiten beleuchtet.

Die Autoren M. Tschandl und P. Schentler versuchen in ihrem Beitrag die Grenzen und auch zukünftige Handlungsalternativen für die operative Budgetplanung darzustellen. Sie weisen darauf hin, dass Budgetierung und Analyse mit Abstand das wichtigste Instrumentarium im Controlling einer Unternehmung darstellt. Sie beschreiben die Anforderungen, die Budgetierungssysteme in Zukunft benötigen, und stellen ganz kurz die

modernen Ansätze wie „Better Budgeting“, „Advanced Budgeting“ und „Beyond Budgeting“ gegenüber.

Das „Beyond Budgeting“ beschreibt C. Theuermann in seinem Beitrag näher. Gerade dieser Ansatz geht am weitesten in eine neue Richtung der Budgetierung, indem es einen ganzheitlichen Managementansatz einer Unternehmung nachzubilden versucht. Dazu gehören die Berücksichtigung von netzwerkorientierten Organisationsstrukturen bis hin zur Dezentralisierung von Verantwortung und teamorientierten Leistungsbeurteilungen. Ein wichtiger Aspekt in der Budgetierung ist, wie schon angedeutet, die Liquidität.

M. Alitsch und W. Messiner beschreiben diesen Aspekt in ihrem Beitrag, der sich speziell mit einer liquiditätsorientierten Budgetierung in Unternehmungen, die in einer Krise stecken, beschäftigt. Sie stellen in ihrem Beitrag den Prozess dar, der notwendig ist, um solche Unternehmungen wieder auf einen Konsolidierungskurs überzuführen. Die wesentlichen Aufgaben sind zuerst einmal die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, wenn dies gelungen ist, die Restrukturierung und Optimierung der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit und schließlich auch die Wiederherstellung der strategischen Positionierung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Budgetierung ist die Budgetierung in Projekten. D. Pascher beschreibt die wichtigsten Aspekte, die bei einer Projektbudgetierung beachtet werden sollen. Als wichtige Grundlage sieht er dabei eine klare Zieldefinition und eine gute Integration in die gesamte Unternehmensplanung. Dazu schlägt er einen geschlossenen Projektcontrolling-Regelkreis vor.

Den thematischen Bogen des Topthemas rundet ein Praxisbeitrag von W. Gröbinger ab. Er beschreibt in seinem Artikel, wie die Budgetierung bei einem Spezialstahlerzeuger abläuft. Gerade dieser Bereich ist durch eine hohe Schwankung von Rohstoffpreisen gekennzeichnet. Er weist darauf hin, dass die Abhilfe eine sehr detaillierte Absatzplanung darstellt, die selbst auf Artikelenebene heruntergeht. Dazu ist eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Controllern und Verkauf erforderlich.

Die TOP-Themen der nächsten Hefte lauten:

Heft 3/05: Wissensmanagement

Heft 4/05: Produktion versus Dienstleistung

Heft 1/06: Management sozialer Prozesse

Ich wünsche Ihnen einen schönen, erholsamen Sommer und Urlaub. Tanken Sie Kraft für die herbstliche Budgetrunde.

*Ihr Ulrich Bauer*

O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn.  
Ulrich Bauer

