



Rolf Staedler  
Partner awitgroup ag  
dipl. Steuerexperte  
Unternehmensberater

## „Beyond Budgeting“ - ein alter Zopf?

Ein Budget ist ein in wertmässigen Grössen formulierter Plan, der einer Organisationseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird. Diese Definition des Budgetbegriffs in der deutschsprachigen Literatur bringt es ziemlich genau auf den Punkt: Für KMU-Unternehmer bedeutet Budgetierung mühsames in die Zukunft schauen und das eingehen eines gewissen Risikos, mit seinen Vermutungen falsch zu liegen. Viel zu oft musste bereits in einer ersten Zeit nach der Budgetierung festgestellt werden, dass die Vorausschau aufgrund zurückliegender Ereignisse schlichtweg nicht mehr zutreffen. Der budgetgeplagte Finanzchef misst seine Einheiten und seine Untergebenen an Daten, welche er selber nicht erklären konnte und auch heute noch nicht kann. Wofür also soll ein Budget gut sein?

### 1. Ist ein Budget nötig?

Diese Frage stellt sich eigentlich nur rethorisch. Es heisst nicht, dass wer ohne Budget lebt, schlechter arbeitet. Oft hören wir kritische Bemerkungen über Budgets:

- Budgets verleiten zu defensivem Abwehrverhalten, sie motivieren nicht;
- Sie sind teuer, schwerfällig und bringen nichts;
- Fixe Budgetziele passen nicht mehr in das heutige Wettbewerbsumfeld;
- Budgets können problemlos manipuliert werden.

Häufig werden Budgets als Befehlsinstrument in einem hierarchisch organisierten Umfeld verwendet. Geschäftseinheiten erhalten Vorgaben, welche mehr einer Vorstellung denn einer realitätsnahen Wirklichkeit entsprechen. Immerhin, die Pflicht ist erfüllt, die Ziele sind vorgegeben. Die in der Wissenschaft entwickelten Planungsinstrumente sind für Klein- und Kleinstunternehmen mehrheitlich unbrauchbar und mit sehr viel Zeitaufwand verbunden.

Dennoch, ganz ohne Budget zu leben, kann fatale Auswirkungen haben. Ein Budget zwingt den Unternehmer, sich mit seiner und der Zukunft seines Unternehmens auseinanderzusetzen. Viele Budgets sind auf dem statischen Grundsatz „Kommandieren und Kontrollieren“ ausgerichtet. In den meisten Branchen heute ein äusserst veralteter Ansatz. Er verhindert nicht nur kreatives Mitdenken aller involvierter Personen sondern negiert schnelle Marktveränderungen und führt letztlich dazu, dass dieselben nicht oder zu spät erkannt werden.

Sofern die wichtigsten Entscheidungsträger am Budgetprozess beteiligt und dazu verpflichtet werden, Verantwort-

tung für die zukünftigen Handlungen zu tragen, sind die meisten obengenannten Bedenken aus der Welt geräumt. Im Gegenteil, es kann grossen Spass machen, die Zukunft zu planen.

### 2. Grundlagen für ein dynamisches Budget

In aller Regel sind es die letzten Periodenergebnisse, welche Grundlage für die Budgets bilden. Der Zeitpunkt für die Erstellung und die Kommunikation der Vorgaben sollte gut überlegt und geplant sein. Es bringt zwar viel Lob ein, wenn die Budgets bereits früh präsentiert werden. Wenn die Grundlagen dazu jedoch veraltet sind und die zukünftigen Entwicklungen nicht mit einbezogen werden, ist die Planung schon vor dem Beginn der Periode veraltet. Die Empfehlung lautet deshalb, die letzte Quartalsperiode gründlich zu reporten und aufgrund dieser aktuellen Daten ein dynamisches Budget zu erstellen.

Dieses Reporting während der Vorphase des Jahresabschlusses ist gleichzeitig auch die Vorbereitung auf einen zeitnahen Abschluss. In der Regel werden Abschlüsse immer im Nachhinein erstellt, was zur Folge hat, dass die Vergangenheit nicht mehr verändert werden kann – oder zumindest die gegebenen Sachverhalte nicht mehr geändert werden können. Dies kann im steuerlichen Bereich zu Nachteilen führen.

Jede fachlich erstellte Auswertung zur Jahresrechnung enthält eine Mittelflussrechnung. Es ist wichtig für den Unternehmer zu wissen, wie die Überschüsse entstanden sind und wie sie dann auch gleich wieder verwendet wurden. Es ist erst aufgrund genauer Differenzberechnungen erkennbar, ob die flüssigen Mittel auch tatsächlich zu- oder abgenommen haben. Aus einer einfachen Bilanz ist dies nicht ersichtlich. Da die Reserven an flüssigen Mitteln äusserst wichtig für zukünftige Investitionsentscheide sind, ist

es notwendig, die Entwicklung der freien Kapazitäten auch in die Planrechnungen zu integrieren. Es ist insbesondere dann wichtig, wenn Renditeüberlegungen angestellt werden müssen.

### 3. Funktionen des Budget

Das Budget hat sich immer nach dem Unternehmenszweck und -ziel zu richten. Es werden Wachstums-, Ergebnis- und Organisationsziele unterschieden. In der Regel ist dann letztendlich vom „Profit Planning“ die Rede, das heisst, es werden Zielfestlegungen in der Performance aber auch vom Cash vorgenommen. Die Bilanz wird in der Regel als Ausfluss des freien Mittelflusses (FreeCashFlow) geplant. Es können drei Funktionsaspekte festgestellt werden:

Motivationsfunktion: Mitarbeiter und Management können mit Anreizen motiviert werden, das Budget zu erreichen.

Koordinationsfunktion: Investitionsbudget können gegen Innen und Aussen zu einem bestimmten Verhalten verleiten.

Orientierungsfunktion: Mitarbeiter und Management können sich an Leitplanken orientieren und sollten dadurch auftragstreuer arbeiten.

### 4. Philosophie des Budget

Die Vergangenheit erinnert uns an spezifische Ereignisse, was nicht heisst, dass die Zukunft gleich antizipiert werden kann. Geschehnisse hängen nie von Einzelereignissen ab, es sind immer Verkettungen von Umständen. In der Vergangenheit weiss man wenigstens was passiert ist, auch wenn die Kausalzusammenhänge ungeklärt bleiben. Genau das macht es besonders schwierig, die Diskrepanz von Vergangenheit und Zukunft abzuschätzen. Trotzdem muss der Ersteller eines Budgets das Risiko eingehen und eine Prognose seines Tuns wagen, auch wenn es dann lediglich eine Zielvorgabe sein soll. Um das Budget wirkungsvoll zu ge-

stalten, sollten die negativen Zusammenhänge unbedingt mit einbezogen werden, denn aufgrund des Budgets sollte schliesslich die gesamte Produktions- oder Dienstleistungsplanung aufgebaut werden. Es besteht demnach die Notwendigkeit, Entscheidungen unter Mangel an Informationen zu fällen – eben Risiken eingehen.

Wem diese Vorgänge bekannt sind, wird sehr bewusst analysieren und versuchen, positive wie auch negative Einflüsse in der Zukunft zu bewerten.

### 5. Logik im Kaffesatz

Ein Budget erstellen kann zum Blick in den Kaffeesatz werden. Leider muss in der Praxis festgestellt werden, dass immer noch sehr viele KMU-Unternehmen die Notwendigkeit der Budgetierung nicht erkennen. Während dieses Prozesses geht es auch darum, sich mit den eigenen Unzulänglichkeiten wie auch den Schwachstellen eines Betriebes auseinanderzusetzen. Während es in der Vergangenheit oft „Hierarchie-Budgets“ gab, werden heute vermehrt „dynamische Markt-Budgets“ erstellt. Es ist wichtig zu erkennen, dass ein Budget nicht für die Schublade gedacht ist, sondern permanent überarbeitet werden kann und muss. Die Versuchung ist gross, nach dem Zukunftsprozess und den Bankgesprächen, die sehr wichtigen Zukunftsprognosen verschwinden zu lassen und irgendwann später festzustellen, dass die Ziele nicht erreicht werden konnten.

Wer an einem umfassenden und tiefgründigen Budgetierungsprozess interessiert ist, wird feststellen, dass Optimierungsmöglichkeiten erkannt werden können und damit allenfalls auch Rationalisierungsmöglichkeiten für sich selber. Es wäre nicht das erste Mal, dass aufgrund der Zukunftsanalyse eine zusätzliche Arbeitsstelle geschaffen wurde – zur Entlastung des Unternehmers. In diesem Sinne ist „Beyond-Budgeting“ bestimmt ein alter Zopf!

Rolf Staedler

**Unsere Bulletins finden Sie auch auf der Homepage [www.awit.ch](http://www.awit.ch)  
Hinterlegen Sie dort Ihre Adresse, damit wir Sie mit den monatlichen Folgen bedienen können.**

**Haben Sie noch Fragen?  
Unser kompetentes Team freut sich, Sie persönlich beraten zu dürfen.**



**awitgroup ag**  
Landquartstrasse 3 / 9320 Arbon  
Tel. +41 (0)71 447 88 88 / Fax +41 (0)71 447 88 78  
[info@awit.ch](mailto:info@awit.ch) / [www.awit.ch](http://www.awit.ch)

