Vanini/Krolak/Langguth – Controlling, 2. Aufl.

**Lösungen für die Wiederholungsaufgaben des 2. Kapitels**

1. Warum sind Ziele die Grundlage der Unternehmenssteuerung?

Antwort: Durch die Auswahl der Unternehmensziele vereinbart die Unternehmensleitung mit den Eigentümern und den anderen Stakeholdern Erfolgsmaßstäbe. Ohne derartige Erfolgsmaßstäbe können Manager weder die Rationalität ihrer Entscheidungen noch ihre eigenen Leistungen beurteilen. Werden Unternehmens­ziele durch Kennzahlen und Indi­ka­­toren messbar gemacht und auf die einzelnen Unternehmensbereiche herunterge­bro­chen, können die verantwortlichen Manager und Mitarbeiter ihr Handeln an diesen Zielen ausrichten. Unternehmensziele dienen also der Motivation und Koordination im Unter­nehmen. Sind Ziele durch Kennzahlen operationa­lisiert, können sie kontrolliert sowie zur Leistungsbeurteilung des Managements und der Mitarbeiter und für organisationale Lernprozesse verwendet werden.

1. Wie können Unternehmensziele systematisiert werden?

Antwort: Nach dem Inhalt lassen sich Formal- und Sachziele, nach dem Ausmaß der Ziel­ver­folgung Extremal- und Satisfizierungsziele unter­scheiden. Formalziele sind monetäre Oberziele für den Unternehmenserfolg, während Sachziele eher nicht-monetäre Ziele für einzelne Funktionsbereiche sind. Extremalziele werden optimiert, während Satisfi­zierungs­ziele ein konkretes Zielausmaß definieren. Außerdem lassen sich Ziele nach ihrem zeitlichen Bezug in strategische, taktische und operative Ziele unterscheiden.

1. Warum müssen Risikoziele für die Unternehmenssteuerung festgelegt werden?

Antwort: Die Festlegung von Risikozielen ist aufgrund der Unsicherheit der zukünftigen Zielerreichung notwendig, die durch zahlreiche Faktoren, z.B. dem Verhalten von Wettbewerbern, beeinflusst wird. Das Ausmaß der Unsicherheit lässt sich durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Höhe potenzieller Zielabweichungen abbilden.

1. Welche Zielbeziehungen gibt es und welche Bedeutung haben sie für die Entwicklung einer Zielhierarchie?

Antwort: Es gibt neutrale, komplementäre und konfliktäre Ziele. Neutrale oder indiffe­rente Ziele liegen vor, wenn sich Ziele nicht gegenseitig beeinflussen. Bei komplemen­tären Zielen unterstützt die Erreichung eines Ziels die Erfüllung eines anderen. Bei konflik­tären Zielen bewirkt die Erreichung eines Ziels die Minderung eines anderen. Stehen komplementäre Ziele in einer Zweck-Mittelbeziehung zueinander, bilden sie als Ober- und Unterziele die Grundlage einer Zielhierarchie. Für die Integration von konfliktären Zielen in eine Zielhierarchie gibt es verschiedene Lösungsansätze, z.B. die Priorisierung von Zielen.

1. Anhand welcher Verfahren lässt sich das Zielausmaß für eine Folgeperiode bestimmen?

Antwort: Ziele lassen sich aus der Fortschreibung von Vergangenheitswerten oder aus Prognosemodellen ableiten. Die Fortschreibung ist ein sehr einfaches aber ungenaues Verfahren, während Prognoseverfahren aufgrund der Daten- und Modellanforderungen oft aufwändig sind. Zur Ableitung ambitionierter Zielvorgaben eignet sich ein Bench­marking mit anderen Unternehmen, soweit diese verfügbar sind. Alternativ kann die Zielhöhe normativ durch das Management festgelegt werden. Aufgrund fehlender Vergleichs­maßstäbe kann es hier aber zu unrealistischen Zielvorgaben kommen.

1. Definieren Sie die Begriffe Planung und Kontrolle und erläutern Sie deren Funktionen.

Antwort: Durch eine Planung werden die Unternehmensziele, die begrenzenden Umwelt- und Unternehmensentwicklungen, die personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Verantwortlichkeiten und Termine analysiert sowie das angestrebte Zielausmaß und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt. Dadurch werden die Komplexität und Unsicherheit der Unternehmenssteuerung reduziert. Die Planung wirkt sich auf die Informationsweitergabe, die Zielsetzung, die Koordination und die Motivation der Manager aus und trägt somit zu einer besseren Zielerreichung bei.

Bei Kontrollen werden Ist-, Soll- oder Wird-Werte einer Zielgröße mit einer Vergleichs­größe verglichen, Abweichungen zwischen diesen Größen analysiert sowie Gegen­maßnahmen mit und ohne Planänderung abgeleitet. Kontrollen sind notwendig, um Manager über die Zielerreichung zu informieren, Maßnahmen zur Zielerreichung abzu­leiten, die Mitarbeiter zu motivieren und die Planung zu verbessern.

1. Welche Phasen umfasst der Planungsprozess?

Antwort: Zunächst muss die Planung selbst geplant werden (Meta-Planung). Dabei werden die Pläne und Planinhalte, die Planungsverantwortlichen (Planungsträger), der Planungsprozess und die Planungsinstrumente festgelegt.

Anschließend werden die Unternehmensziele festgelegt (Zielplanung). Jetzt werden die Zielhöhe festgelegt, mögliche Zielkonflikte aufgezeigt und die Ziele in ein Zielsystem eingeordnet. Dann werden die externen und internen Rahmenbedingungen der Planung bestimmt (Planungsprämissen). Es werden Planalternativen entwickelt und auf ihre Realisierbarkeit analysiert (Alternativenplanung).

Danach werden die Auswirkungen der Planalternativen auf die Ziele und ihre Risiken untersucht, die notwendigen Ressourcen und ihre Realisierungsdauer analysiert sowie Umsetzungsverantwortliche festgelegt. Es wird eine Rangfolge der Alternativen aufge­stellt und die beste Alternative ausgewählt (Alternativenbewertung und -auswahl).

1. Nach welchen Kriterien kann Planung systematisiert werden?

Antwort: Planung kann nach dem Planungsinhalt (Sach- oder Formalzielplanung), dem Planungsbezug (Unternehmens-, Teilbereichs- oder Projektplanung), der Flexibilität bei der Plananpassung (starre und flexible Planung), ihrem Detaillierungsgrad (Fein- oder Grobplanung), dem Planungszeitraum (kurz-, mittel- und langfristige Planung) sowie ihrer Wirkungsreichweite (strategische, taktische und operative Planung) systematisiert werden.

1. Welche Unterschiede bestehen zwischen der strategischen, taktischen und operativen Planung?

Antwort: Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind der Planungshorizont, die Planungsträger, die Zielgrößen sowie der Unsicherheitsgrad. Bei der strategischen Planung werden die grundsätzliche Entwicklung des Unternehmens über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren geplant und Grundsatzziele sowie Mittel festgelegt, um marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Dadurch soll der langfristige Unternehmenserfolg gesichert werden. Planungsträger ist die Unternehmensleitung. Aufgrund ihrer Langfristigkeit ist die strategische Planung sehr unsicher.

Bei der taktischen Planung werden operationale Ziele, z.B. Kapitalbedarfe, sowie Maßnahmen und Ressourcen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bestimmt. Die taktische Planung wird vom mittleren Management für einen Planungshorizont bis zu fünf Jahren abgeleitet und ist durch einen mittleren Unsicherheitsgrad gekennzeichnet.

Die operative Planung, vom unteren Management durchgeführt, konkretisiert die taktische Planung und besteht aus verschiedenen Sachzielplanungen, z.B. der Absatz-, Produktions- und Beschaffungsplanung sowie daraus abgeleiteten Formalzielplanungen. Die Ergebnisse der operativen Planung sind die Planerfolgsrechnung, die Planbilanz sowie der Finanz- und Liquiditätsplan. Aufgrund ihrer kurzen zeitlichen Reichweite sind die Plangrößen relativ sicher.

1. Erläutern Sie die Bestandteile eines Plans und nennen Sie für jeden Bestandteil ein Beispiel.

Antwort: Ein Plan besteht aus einem oder mehreren Zielen, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen, z.B. dem Gewinn des Folgejahres, den Planannahmen, z.B. der prognostizierten Nachfrage, den Maßnahmen zur Zielerreichung z.B. einer Promotionmaßnahme, den verfügbaren Ressourcen, z.B. dem Budget, den Planungsverantwortlichen sowie den Zielwirkungen der Maßnahmen.

1. Nach welchen Kriterien kann Kontrolle systematisiert werden?

Antwort: Kontrolle kann nach dem Kontrollobjekt (Verhaltens-, Verfahrens- oder Ergebniskontrolle), den Komponenten des Planungsprozesses (Ziel-, Prämissen-, Planfortschritts- und Realisationskontrolle), nach dem Kontrollträger (Fremd- oder Selbstkontrolle) sowie nach den kontrollierten Informationen (Soll-, Ist- und Wird-Vergleich) systematisiert werden.

1. Sollen Controller kontrollieren?

Antwort: Kontrollen können durch Mitarbeiter oder Manager (Selbstkontrolle), spezielle Abteilungen, z.B. das Controlling, Kontrollausschüsse oder externe Kontrollbeauftragte (Fremdkontrolle), ausgeübt werden. Aufgrund der Akzeptanzprobleme und des Knowhows der dezentralen Bereiche sollte der Controller aufgrund seines Überblicks­wissens nur so viel Fremdkontrolle wie nötig zur Sicherung der Objektivität ausüben

1. Welche Aufgaben hat der Controller bei der Planung und Kontrolle?

Antwort: Der Controller konzipiert und implementiert das Planungs- und Kontrollsystem (Metaplanung), übernimmt planungsunterstützende Aufgaben, führt die Planent­stehungs­kontrolle durch, steuert den Planungsprozess (Planungsmanagement) und übernimmt Kontrollaufgaben. Als neuere Aufgaben des Controllers gelten das Debiasing des Managements sowie die Übernahme des kritischen Counterparts.

1. Welche Anforderungen werden an ein Planungs- und Kontrollsystem gestellt?

Antwort: Das Planungs- und Kontrollsystem muss alle wirtschaftlich relevanten Informa­tionen genau, zeitnah und objektiv abbilden. Es muss flexibel an Umweltänderungen angepasst werden. Die Pläne sollten übersichtlich, klar und realisierbar sein. Planung und Kontrolle müssen aufeinander abgestimmt und wirtschaftlich sein.

1. Erläutern Sie die Gestaltungsparameter eines Planungs- und Kontrollsystems.

Antwort: Es gibt inhaltliche Gestaltungsparameter, durch die der Planungs- und Kontroll­inhalt, der Zeithorizont und die Flexibilität der Planung oder die Kontrollhäufigkeit fest­ge­legt werden. Darüber hinaus müssen die Aufbau- und die Ablauforganisation der Pla­nung und Kontrolle (organisatorische Gestaltungsparameter) und die IT-Unter­stüt­zung, die Planungs- und Kontrollinstrumente (methodische Gestaltungsparameter) und ihre Stan­dardisierung und Dokumentation (formale Gestaltungsparameter) festgelegt werden.

1. Nennen Sie Beispiele für Planungs- und Kontrollinhalte der operativen Planung.

Antwort: Im Rahmen der operativen Planung werden Formalziele, wie z.B. der Umsatz oder Kosten und Sachziele wie Absatz- und Produktionsmengen, die Kapazität und deren Auslastung sowie die Mitarbeiterzahl geplant.

1. Was versteht man unter dem Controllability-Prinzip? Welche Implikationen hat es für die Planung und Kontrolle?

Antwort: Das Controllability-Prinzip bedeutet, dass einem Manager die Verantwortung nur für vollkommen von ihm beeinflussbare Plangrößen übertragen werden sollte. Nach dem Prinzip der bedingten Controllability ist ein Manager für eine Zielgröße ver­ant­wort­lich, wenn diese eine zusätzliche Information über den Erfolg seiner Tätigkeit beinhaltet. Nach diesem Prinzip ist die Vorgabe relativer Ziele im Vergleich zum Wettbewerb sinnvoll, da diese die Benchmark für die realisierbare Zielerfüllung darstellt. Alternativ muss der Ist-Wert einer Plangröße um die Wirkung nicht beeinflussbarer Kontextfaktoren, z.B. der Kon­junkturentwicklung, bereinigt werden, um die Leistung des Managements abzubil­den.

1. Durch welche Maßnahmen kann die Planung flexibilisiert werden?

Antwort: Die Planung kann durch die Einführung einer rollierenden Planung, dem Vor­sehen von Planreserven, eine Alternativ- bzw. Szenarioplanung, Planänderungen bzw. Planrevisionen sowie eine Fall zu Fall-Planung flexibilisiert werden.

1. Was versteht man unter einer rollierenden Planung?

Antwort: Bei einer rollierenden Planung werden bereits aufgestellte Pläne in regel­mäßigen Abständen überarbeitet und die zeitlich näheren Planungsperioden präzisiert. Insgesamt wird so der Planungshorizont schrittweise verschoben und der Plan fortge­schrieben. Teilweise wird zwischen rollender Planung (Planfortschreibung ohne An­passung des bisherigen Plans) und revolvierender Planung (Fortschreibung mit Anpassung des bisherigen Plans) unterschieden.

1. Erläutern Sie Funktionen und Aufbau eines Planungshandbuchs.

Antwort: Das Planungshandbuch wird vom Controller erstellt, von der Unternehmens­führung in Kraft gesetzt und allen Planungsträgern zur Verfügung gestellt. Es koordiniert die Planungs- und Kontrollaktivitäten, hilft bei ihrer Durchsetzung innerhalb des Unternehmens und speichert planungsrelevantes Knowhow. Im Planungshandbuch werden die notwendigen Begriffe der Planung und Kontrolle definiert, das Planungs- und Kontrollsystem beschrieben sowie die Planungs- und Kontrollträger, der zeitliche Ablauf der Planung und Kontrolle sowie die verfügbaren Instrumente festgelegt.

1. Welche planungsunterstützenden Aufgaben hat der Controller?

Antwort: Der Controller erarbeitet Planungs- und Kontrolltechniken und -methoden, bereitet entscheidungsrelevante Informationen, z.B. die Erlös- und Risikowirkungen einzel­ner Planalternativen, auf, arbeitet Planungsalternativen aus, hinterfragt Planungs­prämissen und Bandbreiten der geplanten Ziele (Planentstehungskontrolle), überprüft die Machbarkeit und Durchsetzbarkeit von Planungsalternativen, führt eine monetäre Bewertung von Alternativen sowie Kontrollrechnungen durch und nimmt eine Aus- und Weiterbildung der Planungsträger wahr.

1. Welche Planungsmanagement-Aufgaben übernimmt der Controller?

Antwort: Der Controller veranlasst die Planerstellung, terminiert und überwacht Pla­nungsarbeiten. Er sammelt, kommentiert und sichert die Qualität von Planentwürfen. Zudem bereitet er Planentwürfe für Entscheidungsträger auf, koordiniert die Pläne und integriert sie zu einem Unternehmensgesamtplan.

1. Diskutieren Sie wesentliche Merkmale der Top-down- und Bottom-up-Planung sowie des Gegenstromverfahrens.

Antwort: Bei der Top-down-Planung (retrograde Planung) legt die Unternehmensleitung unternehmensweite Ziele fest, welche die Rahmenbedingungen für die Teilpläne der dezentralen Verantwortungsbereiche bilden. Diese konkretisieren die Zielvorgaben dann sukzessive. Eine Top-down-Planung ist sinnvoll, wenn die Unternehmensführung über viel planungsrelevantes Wissen verfügt. Die zentrale Vorgabe von Planwerten kann jedoch zu einer Demotivation des dezentralen Managements führen.

Bei der Bottom-up-Planung (progressive Planung) planen die untersten Führungskräfte ihre Zielerreichung, die auf den übergeordneten Instanzen­ebenen abgestimmt und zusammengefasst werden, unabhängig voneinander. Eine Bottom-up-Planung ist sinnvoll, wenn die dezentralen Unternehmensbereiche über planungsrelevantes Wissen verfügen. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Planungsverantwortlichen sich keine anspruchs­vollen Ziele setzen, sondern lediglich Vergangenheitswerte fortschreiben.

Beim Gegenstromverfahren werden vorläufige Oberziele durch die oberste Führungs­ebene vorgegeben und durch das untere Management schrittweise durch Teilpläne konkretisiert, die dann zu einem Gesamtplan zusammengefasst werden. Diese Planung ist sinnvoll, wenn das planungsrelevante Wissen über die ganze Hierarchie verteilt ist. Durch das Gegenstromverfahren können die Akzeptanz und die Realitätsnähe der Planung verbessert werden. Allerdings ist das Verfahren sehr aufwändig.

1. Wie können Controlling-Instrumente systematisiert werden?

Controlling-Instrumente können nach dem Rechnungszweck, der Führungsfunktion (d.h. Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion), dem Planungshorizont (strategische bzw. operative Planung), den Funktionsbereichen und der Organisation (Funktions- bzw. Divisionscontrolling) unterschieden werden.

1. Welche Controlling-Instrumente der Planung und Kontrolle können unterschieden werden?

Es gibt Controlling-Instrumente zur Unterstützung der strategischen Planung und Kon­trolle, z.B. SWOT-Analysen, strategische Frühaufklärungssysteme und Portfolio­modelle, und der operativen Planung und Kontrolle, z.B. die BSC, die Budgetierung oder das Forecasting.

1. Wie lassen sich strategisches und operatives Controlling abgrenzen?

Das strategische Controlling zielt auf den Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotenzialen, d.h. die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens ab. Instrumente des strategischen Controllings sind u.a. SWOT-Analysen, die strategische Frühaufklärung und Portfolio-Modelle. Die strategische Planung und Kontrolle bildet den Rahmen für die operative Planung und Kontrolle. Instrumente der operativen Planung und Kontrolle sind u.a. die integrierte Finanz- und Erfolgsrechnung sowie die operative Kontrolle und Abweichungsanalyse.

1. Welche Aufgaben übernimmt der Controller im Rahmen des strategischen Controllings?

Antwort: Das strategische Controlling übernimmt zahlreiche Aufgaben in den einzelnen Phasen des strategischen Managementprozesses. In der Phase der Zielbildung unterstützt das strategische Controlling die Unternehmensführung bei der Ableitung strategischer Ziele. In der strategischen Analyse werden die Risiken und Chancen des Unternehmens­umfeldes analysiert und mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen (Umfeld-System-Fit). Zudem wird untersucht, ob die Unternehmensstrukturen die Umsetzung der Unternehmensziele und -strategien unterstützen (Intra-System-Fit). Während der Strategieableitung steuert das strategische Controlling den Prozess der strategischen Planung. Die Strategieumsetzung wird durch die Ableitung konkreter Maßnahmen, z.B. durch eine Balanced Scorecard, die Entwicklung von strategischen Anreizsystemen und die Durchführung der strategischen Kontrolle unterstützt.

1. Erläutern Sie Inhalte, Nutzen, Probleme und Umsetzungsstand der wichtigsten Instrumente der strategischen Analyse, Planung und Kontrolle.

Antwort: In der Literatur dominieren Instrumente der strategischen Analyse. Insbesondere werden die Erfolgsfaktorenanalyse, die SWOT-Analyse, die Produktlebens­zyklus-Analyse, das Erfahrungskurvenkonzept, die strategische Früherkennung, Portfolio-Analysen und Wertschöpfungsketten-Analysen als Instrumente des strategischen Controllings genannt.

Durch Erfolgsfaktorenanalysen werden interne und externe Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg auf der Grundlage statistischer Analysen ermittelt, z.B. der relative Marktanteil. Erfolgsfaktoren sind zwar empirisch belegt aber vergangenheitsorientiert. Zudem besteht die Gefahr, wichtige Erfolgsfaktoren zu übersehen. In SWOT-Analysen werden die Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Gefahren (threats) eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb analysiert und in eine Matrix eingeordnet. Strategisches Ziel ist es, die Stärken des Unternehmens zur Ausnutzung von Chancen oder zur Risikominimierung einzusetzen und die Schwächen des Unternehmens durch das Wahrnehmen von Chancen und das Vermeiden von Risiken zu überwinden. SWOT-Analysen sind flexibel und kommunikationsfördernd, bergen aber die Gefahr der Beliebigkeit. In Produktlebenszyklus-Analysen werden die Produkte eines Unternehmens anhand quantitativer, z.B. dem Umsatzwachstum, und qualitativer Merkmale, z.B. der Wettbewerbsintensität, in einen Lebenszyklus eingeordnet und Normstrategien für das Produktmanagement abgeleitet. Ein Produktlebenszyklus bildet einen idealtypischen Diffusionsprozess ab und hat jeweils eine Einführungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase. Das Lebenszykluskonzept ist anschaulich, vernachlässigt jedoch konjunkturelle und strukturelle Einflüsse. Zudem ist die Abgrenzung der einzelnen Phasen nicht eindeutig und nicht jedes Produkt hat einen Lebenszyklus.

Die Erfahrungskurve analysiert den Zusammenhang zwischen der kumulierten Produktionsmenge eines Produkts und seinen Stückkosten. Empirische Analysen belegen, dass mit jeder Verdoppelung der Produktionsmenge die Stückkosten eines Produkts um 20 bis 30% reduziert werden können, soweit entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Die Erfahrungskurve ist ebenfalls anschaulich, gilt aber nur für bestimmte Güter, berücksichtigt keinen technologischen Fortschritt und kann zu Überkapazitäten in den Unternehmen führen. Strategische Früherkennungssysteme werten strategisch relevante Informationen (schwache Signale) mit dem Ziel aus, strategische Diskontinuitäten (Trendänderungen bzw. -brüche) rechtzeitig zu identifizieren, deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu bewerten und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Früherkennungssysteme erlauben eine strukturierte Auswertung von Umweltin­forma­tionen. Allerdings ist es schwierig, Datenquellen für schwache Signale zu identifizieren und die Wirkungen der schwachen Signale zu prognostizieren.

Ein in der Praxis häufig angewandtes Controlling-Instrument der strategischen Analyse und Planung sind Portfolio-Modelle. Ziel von Portfolio-Modellen ist es, die Ist-Position der strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens in Bezug auf einen internen und einen externen Erfolgsfaktor zu analysieren und Normstrategien abzuleiten, um die finanziellen Ressourcen in die Geschäftsfelder mit dem höchsten Erfolgspotenzial zu lenken. Portfolio-Modelle reduzieren die Komplexität der strategischen Planung. Allerdings vereinfachen sie häufig zu stark. In Wertschöpfungsketten-Analysen werden alle Wertschöpfungs­prozesse des Unternehmens und wichtiger Lieferanten und Kunden analysiert und optimiert. Wertschöpfende Aktivitäten sind alle Tätigkeiten mit einem Nutzen für die Abnehmer. Wertschöpfungsketten-Analysen analysieren systematisch alle Prozesse im Unternehmen und bilden daher die Basis von Outsourcing-Entscheidungen. Wertschöpfungsketten-Analysen sind sehr aufwändig und vernachlässigen zudem Verbundeffekte zwischen einzelnen Tätigkeiten und Prozessen.

1. Welche Probleme der strategischen Planung und Kontrolle gibt es?

Antwort: Probleme des strategischen Controllings bestehen vor allem in einer unzureichenden Umfeld- und Unternehmensanalyse, einer zu starken finanzwirt­schaftlichen Ausrichtung der strategischen Planung, eine fehlenden Berücksichtigung von immateriellen Vermögenswerten, einer unzureichenden Messbarkeit von strategischen Zielen und Kontrollmaßstäben und einer eher kurzfristig orientierten Ausgestaltung von Anreizsystemen. Diese Schwächen führen zu Akzeptanzproblemen der Führungsebene bei der strategischen Kontrolle und einer mangelnden zeitlichen Beschäftigung des Top-Managements mit strategischen Aspekten.

1. Was ist eine Balanced Scorecard (BSC)? Erläutern Sie die vier Grundperspektiven der BSC.

Antwort: Die BSC ist ein Ziel- und Kennzahlensystem, das die Strategie eines Unter­nehmens messbar macht. Im Grundmodell stellt die BSC ein Unternehmen aus vier Perspektiven dar: Die Finanzperspektive umfasst die Ziele der Kapitalgeber und ist der Maßstab für den finanziellen Erfolg einer Strategie. Die Kundenperspektive stellt die Ziele der Kunden und des Markts dar. Die interne Prozessperspektive formuliert Ziele für den internen Wertschöpfungsprozess. Die Lern- und Entwicklungsperspektive informiert über die Innovations- und Wachstumsfähigkeit des Unternehmens. Die Verwendung der Perspektiven des Grundmodells ist nicht zwingend, sondern wird unternehmensspezifisch angepasst. Die vier Perspektiven sind nicht unabhängig voneinander, sondern werden durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen verbunden.

1. Welche Funktionen hat die BSC?

Antwort: Die BSC fördert die Strategiekommunikation und stößt Lernprozesse im Unternehmen an. Sie informiert über die Unternehmensentwicklung anhand wichtiger strategierelevanter Kennzahlen und kann die externe Berichterstattung durch nicht-finanzielle Kennzahlen ergänzen.

1. Wie wird eine BSC abgeleitet?

Antwort: Zunächst werden aus der Unternehmensstrategie strategische Ziele abgeleitet, einzelnen Perspektiven zugeordnet und durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu einem Geschäftsmodell verknüpft. Anschließend werden die strategischen Ziele durch Kennzahlen operationalisiert. Je Ziel werden i.d.R. ein bis zwei Kennzahlen bestimmt, wobei eine BSC nicht mehr als 20 bis 25 Kennzahlen umfassen sollte. Da es sich bei der BSC um ein ausgewogenes Kennzahlensystem handelt, muss eine BSC sowohl interne Indikatoren als auch und externe Messgrößen, objektive und subjektive Kennzahlen, finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen sowie Spät- und Frühindikatoren enthalten.

Danach müssen die Kennzahlen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden. werden. Anschließend müssen Plan-Vorgaben für die einzelnen Kennzahlen, z.B. auf der Basis eines Benchmarkings, festgelegt werden. Nach der Operationalisierung der BSC sind Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung (Aktionspro­gramme) festzulegen. Anschließend wird die BSC mit der operativen und strategischen Planung, der Budgetierung, der Projektplanung, dem Anreizsystem und den Zielvereinbarungsprozessen im Unternehmen verbunden.

1. Was versteht man unter einer Ursache-Wirkungs-Kette?

Antwort: Die BSC basiert auf vier Perspektiven. Die Grundlage bildet die Lern- und Entwicklungsperspektive. Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter leisten einen wertvollen Beitrag in der Prozessperspektive. Nicht wertschöpfende Prozesse können somit beseitigt und die übrigen Prozesse optimiert werden, demzufolge entstehen qualitativ hochwertige Produkte mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis. Dieses erfüllt die Erwartungen der Kunden (Kundenperspektive) und führt letztendlich zu positiven Zahlen in der Finanzperspektive.

1. Warum handelt es sich bei der BSC um ein ausgewogenes Kennzahlensystem?

Antwort: Die Balanced Scorecard ist ein sehr ausgewogenes Kennzahlensystem, da es sowohl quantitative als auch qualitative Kennzahlen aus allen vier Perspektiven beinhaltet. Des Weiteren sollten die Kennzahlen so gewählt werden, dass sowohl Früh- als auch Spätindikatoren berücksichtigt werden.

1. Erläutern Sie je zwei Kennzahlen für jede der vier Grundperspektiven der BSC.

Bei der Lern- und Entwicklungsperspektive können z.B. die Weiterbildungskosten bzw. Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr gemessen werden. Des Weiteren kann die Mitarbeiterzufriedenheit regelmäßig durch Befragungen erhoben werden. Bei der Prozessperspektive kann beispielsweise die Durchlaufzeit bzw. der Ausschuss bei einem produzierenden Unternehmen gemessen werden. Bezüglich der Kundenperspektive kann der Anteil der Neukunden im Verhältnis zu den Bestandskunden gemessen und die Kundenzufriedenheit durch Befragungen regelmäßig erhoben werden. Die Auswahl der Finanzkennzahlen hängt stark von der Lebenszyklusphase des Unternehmens ab. Bei Unternehmen in der Reifephase werden oftmals Rentabilitätskennzahlen (z.B. der Return on Capitel Employed oder die Umsatzrentabilität) erhoben.

1. Wie ist der Umsetzungsstand der BSC in der Unternehmenspraxis?

Der Umsetzungsstand der BSC variiert mit der Unternehmensgröße und der Branche. Während die BSC bei großen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen einen mittleren Verbreitungsgrad aufweist, ist sie bei kleinen Unternehmen und im öffentlichen Sektor noch deutlich ausbaufähig.

1. Welche Probleme treten bei der BSC auf?

Antwort: Zum einen wird Kritik am Konzept der BSC an sich geübt. Beispielsweise gibt es keine theoretische Begründung für die Auswahl der Perspektiven. Dieser Kritik kann durch eine stärkere theoretische Fundierung des Konzepts der BSC durch wissenschaftliche Forschung begegnet werden. Darüber hinaus gibt es Kritik an der Umsetzung der BSC. So werden die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen häufig aufgrund von Plausibilitätsbeziehungen hergeleitet. Als Weiterentwicklung wird eine statistische Überprüfung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei ausreichendem empirischen Datenmaterial empfohlen.

Zudem sind die Verhaltenswirkungen einer BSC auf die Mitarbeiter bisher wenig erforscht, so dass die BSC nicht mit dem (finanziellen) Anreizsystem eines Unternehmens verbunden werden sollte, um mögliche dysfunktionale Verhaltensweisen nicht zu verstärken. Werden zu viele Kennzahlen in die BSC aufgenommen, kann es zu einer Informationsüberflutung der BSC-Nutzer kommen. Daher sollte die Obergrenze von 25 Kennzahlen strikt eingehalten werden. Darüber hinaus wird in vielen Unternehmen die strategische Kontrolle vernachlässigt. Daher sollte auf die jährliche Durchführung von BSC-Reviews geachtet werden.

1. Was versteht man unter einer integrierten Finanz- und Erfolgsplanung? Beschreiben Sie die einzelnen Schritte des Planungsprozesses.

Antwort: Bei einer integrierten Finanz- und Erfolgsplanung sind die Instrumente des externen Rech­nungs­wesens (Plan-GuV, Plan-Bilanz, Plan-Investitionsrechnung, Plan-Kapitalfluss­rech­nung) vollständig miteinander verknüpft, d.h. die Plangrößen eines Rechenwerkes werden aus Annahmen und Planwerten eines anderen Rechenwerkes abgeleitet.

1. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Bilanz, der GuV-Rechnung und der Kapitalflussrechnung?

Antwort: Die letzte Position der GuV-Rechnung ist mit dem Eigenkapital in der Bilanz verknüpft und führt zu einer entsprechenden Veränderung des Eigenkapitals in der Plan-Bilanz. Für den Fall, dass erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen relevant werden, ist die Plan-Bilanz mit dem Eigenkapitalspiegel zu verknüpfen. Des Weiteren beinhaltet die Plan-GuV wesentliche Bezugsgrößen (z.B. die Umsatzerlöse) für die Fortschreibung des (Net) Working Capitals in der Plan-Bilanz. Die entsprechenden Bilanzpositionen werden in der Plan-Bilanz durch die zugrunde gelegten Debitoren-, Vorrats- und Kreditorenreichweiten fortgeschrieben. Des Weiteren basiert die Fortschreibung des Sachanlagevermögens neben den zugrunde gelegten Abschreibungsdauern v.a. auf der Plan-Investitions­rechnung. Die Fortschreibung der Position Kasse/Bank in der Plan-Bilanz kann mit Hilfe der Plan-Kapitalflussrechnung ermittelt werden.

1. Beschreiben Sie drei Ansätze, um Risiken in die Finanz- und Erfolgsplanung zu integrieren.

Antwort: Es gibt verschiedene Instrumente, die zur Bewertung und Integration der Risiken eingesetzt werden können. Dabei sind vor allem Sensitivitätsanalysen, Szenarioanalysen und Value- bzw. Cash Flow-at-Risk Modelle, die häufig auf einer Monte Carlo-Simulation basieren, zu nennen.

1. Welche Probleme treten bei der Umsetzung einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung in der Unternehmenspraxis auf?

Antwort: Die wesentlichen Planungsprobleme in der Unternehmenspraxis liegen in der Qualität der zugrunde gelegten Prämissen. Da eine integrierte Erfolgs- und Finanzplanung zumeist für die mittelfristige und langfristige Unternehmensplanung verwendet wird, sind diese Prämissen mit zunehmenden Planungshorizont oftmals mit erheblichen Unschärfen behaftet.

1. Welche grundsätzlichen Problemfelder der Planung und Kontrolle gibt es?

Antwort: Grundsätzliche Problemfelder der Planung sind die Unsicherheit, Zielkonflikte, die Komplexität und die Subjektivität. Da die Planung stets zukunftsbezogen nimmt die Unsicherheit der Planung mit zunehmenden Planungshorizont zu. Zielkonflikte ergeben sich daraus, dass zu einen realistisch geplant werden sollte, aber zum anderen die Planung auch eine Motivationsfunktion hat. Die Komplexität der Planung muss die zahlreichen externen und internen Interdependenzen zur Umwelt in einem sinnvollen Maße abbilden. Die Subjektivität der Planung ergibt sich dadurch, dass zahlreiche Mitarbeiter an der Planung beteiligt sind. Darüber hinaus gibt es Probleme bei der Umsetzung der Planung und Kontrolle, z.B. die Verwendung ungeeigneter Planungsverfahren wie z.B. der Fortschreibungsplanung, dem Fehlen einer geeigneten Planungssoftware oder die Nichtberücksichtigung von Risiken in der Planung.

1. Wie lassen sich Planungs- und Kontrollsysteme weiterentwickeln?

Antwort: Die Weiterentwicklung der Planungs- und Kontrollsysteme zielt vor allem auf eine Standardisierung und Vereinfachung ab. So sollten die Zahl der geplanten Größen reduziert und die Planung durch den Einsatz einer geeigneten Software effizienter gestaltet werden. Zudem sollten eher analytische Planungsverfahren verwendet und Risiken z.B. durch eine Bandbreitenplanung berücksichtigt werden. Des Weiteren wird im Rahmen der Digitalisierung des Controllings versucht, die Planungsgenauigkeit durch Predictive Analytics weiter zu verbessern.

1. Was unterscheidet einen Forecast von einer Prognose?

Antwort: Unter Forecasts werden Vorhersagen wesentlicher ökonomischer Parameter und Zielgrößen eines Unternehmens für einen bestimmten Zukunftszeitraum verstanden. Sie können sowohl auf subjektiven Managementeinschätzungen als auch auf qualitativen und quantitativen Prognoseverfahren basieren. Insofern ist der Begriff des Forecasts methodisch weitergefasst als der Prognosebegriff.

1. Durch welche Merkmale lässt sich der Rollierende Forecast von anderen Verfahren abgrenzen?

Antwort: Mit einem rollierenden Forecast lässt sich die Lücke zwischen im Vorjahr erstellten Planwerten und aktuellen Istwerten überbrücken, indem aktuelle Entwick­lungen laufend in den Forecast einfließen. Während beispielsweise beim Jahresend-Forecast der Prognosehorizont mit dem Geschäftsjahr und damit i.d.R. mit dem Planungshorizont übereinstimmt, wird der rollierende Forecast über einen festen Zeitraum und damit auch über das Jahresende hinaus durchgeführt. Beispielsweise könnte ein rollierender Forecast alle drei Monate über einen Prognosezeitraum von einem Jahr durchgeführt werden. Nach drei Monaten wird ein erneuter Forecast erstellt, der sowohl die restlichen neun Monate des Geschäftsjahres als auch die ersten drei Monate des Folgejahres umfasst.

1. Worin bestehen die Besonderheiten qualitativer und quantitativer Prognosemethoden?

Antwort: Quantitative Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf numerischen Grunddaten beruhen und mathematisch-statistische Methoden zur Ermittlung der Prognose­werte verwenden. Qualitative Methoden dagegen basieren auf Informations­quellen wie Befragungen, Stimmungsindikatoren, Studien von Forschungsinstituten oder Wirtschaftsverbänden und stützen sich somit vorwiegend auf das subjektive Wissen und die Erfahrung von Experten. Sie werden eingesetzt, sofern menschliches Urteilsvermögen benötigt wird, um qualitative Informationen zur Entwicklung der vorherzusagenden Zielgrößen in quantitative Informationen umzuwandeln. Demzufolge weisen sie auch einen höheren Grad an Subjektivität auf als quantitative Verfahren, wobei ihr Formalisierungsgrad und ihre Systematik sehr stark variieren können.

1. Erörtern Sie kurz die einzelnen Schritte im Rahmen der Delphi-Methode!

Antwort: Die in den 60-er Jahre entwickelte Delphi-Methode entspricht im Kern einer schriftlichen Expertenbefragung, bei der die Teilnehmer in mehreren Durchgängen hinsichtlich ihrer Einschätzung zukünftiger Entwicklungen bestimmter Faktoren befragt werden. Zunächst wird ein standardisierter Fragebogen zum Gegenstand der Unter­suchung erstellt (1. Schritt), der in einem nächsten Schritt an die Befragungsteilnehmer zwecks Beantwortung gesandt wird (2. Schritt). Die mit der Durchführung der Delphi-Befragung beauftragte Institution berechnet dann Durchschnitts-, Extrem- und Streuungswerte der jeweiligen Antworten (3. Schritt). Die Experten erhalten dann ihren ursprünglichen Fragebogen zusammen mit den Auswertungen zurück. Es erfolgt eine zweite Beantwortung des Fragebogens, dieses Mal unter Berücksichtigung der ersten Auswertung (4. Schritt). Die Schritte 2, 3 und 4 werden solange wiederholt, bis die Experten keine Änderungen ihrer Angaben mehr vornehmen (5. Schritt).

1. Unter welchen Annahmen ist die Methode des Naiven Forecasts sinnvoll anwendbar?

Antwort: Der naive Forecast lässt sich dann sinnvoll anwenden, wenn der Planungs­zeitraum nur kurze Perioden (Tages- oder Wochenrhythmen) umfasst. Weiterhin sollten im Prognosezeitraum nur geringe Schwankungen des Geschäftsumfelds auftreten. Für Prognosen eines stark saisonalen Geschäfts, wie beispielsweise in der Baubranche, ist der naive Forecast dagegen eher ungeeignet, da hier die Prognose-Werte sehr stark variieren und die Ausreißer die Ergebnisse des Forecasts signifikant verfälschen könnten.

1. Welche Vorteile bieten Predictive Forecasts?

Antwort: Das wesentliche Ziel von Predictive Forecasts besteht darin, mit Hilfe von Methoden aus der Statistik, dem Data Mining und Operations Research sehr große, unstrukturierte Datenmengen systematisch und voll automatisiert auszuwerten. Die Anwendung von Predictive Forecasts ermöglicht es, den Zeitaufwand für die Planung durch eine voll automatisierte Generierung der Forecastdaten erheblich zu reduzieren und gleichzeitig die Planungsqualität zu verbessern, da Vorhersagen permanent auf Basis der neuesten Informationen aktualisiert werden können (Realtime-Forecasting). Dem Erfordernis einer adäquaten Berücksichtigung von Unsicherheit und Dynamik in einem komplexen Unternehmensumfeld kann damit ebenfalls besser Rechnung getragen werden.

1. Was versteht man unter einem Budget und unter Budgetierung? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Budgetierung und der operativen Planung?

Antwort: In einem Budget werden die finanziellen Zielgrößen eines Unternehmens geplant. Budgets wer­den für Organisationseinheiten oder Projekte (Budgetbereich) aufgestellt und legen i.d.R. eine Obergrenze für deren Kosten (Budgetgröße) während eines bestimmten Zeitraums (Budget­periode) fest. Budgets sind somit monetäre Zielvereinbarungen zwischen Unternehmens­einhei­ten, wobei der Leiter der Einheit oder des Projekts für die Budgetein­hal­tung verantwortlich ist.

1. Welche Funktionen haben Budgets?

Antwort: Budgets haben eine Motivationsfunktion, da sie den Budgetverantwortlichen nicht vorschreiben, wie das Budget einzuhalten ist. Zudem kann ihre Einhaltung als Grundlage für die Leistungsbeurteilung und das Anreizsystem verwendet werden. Durch Budgets werden den Budgetbereichen verbindlich finanzielle Ressourcen zugeteilt. Die Einhaltung der Budgetzielgrößen kann kontrolliert und dadurch die Verschwendung knapper finanzieller Ressourcen in den Budgetbereichen eingeschränkt werden. Bei der Budgetfestlegung müssen sich die Bereiche zudem abstimmen, wodurch die Allokation der finanziellen Ressourcen im Unternehmen koordiniert wird.

1. Nach welchen Kriterien können Budgets systematisiert werden?

Antwort: Nach dem Kriterium „Vorgabegröße“ lassen sich Input- und Output-bezogene Budgets differenzieren. Input-bezogene Budgets geben die finanziellen Ressourcen einer Entscheidungseinheit für eine Budgetperiode vor, wobei als Entscheidungseinheiten Unternehmen, Bereiche, Abteilungen, Kostenstellen, Prozesse und Funktionen festgelegt werden können. Input-bezogene Budgets sind häufig Kostenbudgets. Output-bezogene Budgets geben dagegen ein zu erreichendes Ergebnis, z.B. einen Deckungsbeitrag, vor. Nach der zugrundeliegenden „Wertgröße“ lassen sich z.B. Kosten-, Ausgaben-, Umsatz- oder Deckungsbeitragsbudgets unterscheiden. Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs-, Kostenstellen-, Prozess- oder Funktionsbudgets liegt das Kriterium „Entscheidungs­einheit“ zugrunde. Je nach „Flexibilität“ lassen sich Flexible Budgets, die an Änderun­gen externer Einflussgrößen angepasst und starre Budgets, die während der Budgetperiode nicht geändert werden, differenzieren. Nach dem Verbindlichkeitsgrad werden Budgets mit festen Ober- und Untergrenzen, Budgets mit Toleranzgrenzen und Budgets, die lediglich als Orientierung dienen, unterschieden. In der Praxis werden Budgets häufig als Quar­tals- oder Jahresbudget formuliert. Es gibt aber auch Mehrjahres- und Monats­budgets. Je nach Planungshorizont wird zwischen strategischen, taktischen und operativen Budgets unterschieden.

1. Wie erfolgt eine problemorientierte Budgetierung? Für welche Bereiche ist sie geeignet?

Antwort: Grundsätzlich wird die Auswahl eines Budgetierungsverfahrens durch das Budgetproblem bestimmt. Sind die Zusammenhänge zwischen externen Einflussfaktoren, z.B. Materialpreisen, internen Hand­lungsvariablen, z.B. der Bestellmenge eines Materials, und der Budgetgröße, z.B. den Beschaf­fungskosten, eindeutig bestimmbar, können problem­orientierte Budgetierungsverfahren ange­wendet werden. Zu den problemorien­tierten Budgetierungsverfahren gehören die analytische Bud­ge­tierung und das Activity-Based-Budgeting. In der analytischen Budgetierung werden die Budgets aus den geplan­ten Absatzmengen und bekannten Produktions- und Kostenfunktionen für die Produkte abgeleitet, in dem die Kosten- und Ergebniswirkungen der geplan­ten Absatz-, Produk­tions- und Beschaffungsmengen prognostiziert werden. Das Activity-Based-Budgeting versucht, durch eine aktivitäts- bzw. prozessorientierte Sichtweise die Gemeinkosten­bereiche in die analytische Budgetierung einzubeziehen. Sind die Input-Output-Relationen dagegen unklar, werden verfahrensorientierte Budgetierungstechniken eingesetzt, die Verfahrensregeln für die Budgetierung vorgeben.

1. Wie erfolgt eine verfahrensorientierte Budgetierung? Für welche Bereiche ist sie geeignet?

Antwort: Verfahrensorientierte Budgetierungstechniken formulieren Verfahrensregeln für den Prozess der Budgetierung. Sie finden dann Anwendung, wenn die Zusammen­hänge zwischen externen Einflussfaktoren und der Budgetgröße (Input-Output-Relationen) nicht eindeutig bestimmbar sind, aber der notwendige Ressourcenbedarf geschätzt werden kann. Unterschieden werden input-orientierte Verfahren, die von einem gegebenen Output ausgehend und lediglich den bewerteten Ressourcen­verbrauch je Budgetperiode bestimmen und output-orientierte Verfahren, die die Leistung des zu budgetierenden Bereichs in einer Budget­periode zur Ableitung des Budgets analysieren. Verfahrensorientierte Budge­tierungsverfahren werden zur Ableitung von Bud­gets für die Verwaltungs- und indirekten Leistungsbereiche des Unternehmens eingesetzt.

1. Erläutern Sie die Vorgehensweise sowie Vor- und Nachteile der Fortschreibungsbud­getierung, der Gemeinkostenwertanalyse und des Zero-Base-Budgetings.

Antwort: Bei der Fortschreibungsbudgetierung wird das Bud­get der Vorperiode über­nommen und ggf. an geänderte Unternehmens- und Umweltbedingun­gen, z.B. Tarifer­höhungen, angepasst. Es besteht die Gefahr, dass Unwirtschaftlichkeiten fortgeschrieben werden. Andererseits ist die Fortschreibungsbudgetierung sehr einfach. Durch die Gemein­kosten­wert­analyse (GWA) sollen die Gemeinkosten in den indirekten Leistungsbereichen reduziert werden, z.B. Verwaltungsabteilungen. Eine GWA durchläuft mehrere Phasen und ist daher eher aufwändig und daher nicht für die laufende Budgetierung geeignet. Sie lässt sich in allen indirekten Gemeinkostenbereichen einsetzen. Zudem handelt es sich um ein methodisch ausgereiftes, transparentes und gut strukturiertes Verfahren. Allerdings können die rigiden Kostensenkungs­ziele zu Akzep­tanz- und Motivationsproblemen führen. Das Zero-Based-Budgeting (ZBB) wird in drei Phasen durchgeführt. In der Analysephase des ZBB erfolgen eine Ist-Analyse der Qualität und der Menge der Leistun­gen einer Entscheidungseinheit z.B. einer Kostenstelle sowie eine Kostenschätzung. Anschließend werden für die wesentlichen Leistungen Niveaus bestimmt, wobei unter einem Leistungsniveau das quantitative und qualitative Arbeitsergebnis. Für jedes Leistungsniveau werden Ziele und das zu seiner Realisierung wirtschaftlichste Ver­fahren festgelegt. Anschließend priorisieren die Leistungsempfänger die Leistungen der erbringenden Kostenstelle und verteilen das Gesamtbudget auf die zu erbringenden Leistungen, wobei zunächst die Leistung mit der höchsten Priorität Budgetmittel erhält etc. Der Budgetschnitt erfolgt, wenn das genehmigte Gesamtbudget verbraucht ist. Das ZBB kann in allen indirekten Gemeinkostenbereichen eingesetzt wer­den und ist strukturiert und methodisch ausgereift. Außerdem wird das ZBB von den Mitarbeitern eher akzeptiert, da keine rigiden Kosteneinsparungsziele wie in der GWA formuliert werden. Aller­dings ist das ZBB ebenfalls sehr aufwändig und kann nur in größeren Zeitabständen (ca. alle fünf Jahre) eingesetzt werden.

1. Erläutern Sie die Umsetzung der Budgetierung in der Unternehmenspraxis anhand der Kriterien Budgetgrößen, Budgetierungsprozess und Budgeterfolg.

Antwort: Untersuchungen haben gezeigt, dass in kleineren Unternehmen die Bud­getierung eher zur Liquiditätssicherung verwendet wird, während in großen Unterneh­men ihre Nutzung vor allem für Kontrollfunktionen, zur Ressourcenallokation, Delegation von Verantwortung sowie Konfliktlösung erfolgt. Wesentliche Budgetgrößen sind das Betriebsergebnis und die Umsatzentwicklung - gefolgt vom Cash Flow. Dagegen haben nicht-finanzielle Budgetgrößen, wie z.B. kunden-, innovations-und prozessorientierte Kennzahlen, eine eher geringe Bedeutung.

Bezüglich der Verwendung von Planungsmethoden konnte herausgefunden werden, dass das Gegenstromverfahren am häufigsten eingesetzt wird, allerdings mit unterschied­lichen Gewichtungen. Die Hälfte der Unternehmen verwendet eine Fortschreibungs­budgetierung, die andere Hälfte plant ihr Budget stets neu. In Abhängigkeit von ihrer Größe investieren die Unternehmen signifikante zeitliche Ressourcen in die Budget­ab­leitung. Je länger der Unternehmen für die Budgetierung benötigen, desto weniger häufig aktualisieren sie ihr Budget.

Insgesamt ist die Beteiligung der Controller an der Budgetierung sehr hoch, während die Manager vor allem inhaltliche Planungsaufgaben übernehmen.

1. Worin bestehen die wesentlichen Probleme der klassischen Budgetierung und welche Verfahren wurden zur Neugestaltung entwickelt?

Antwort: Die Plan-Budgetwerte werden teilweise Monate vor der Budgetperiode festgelegt. Das kann zu einer Fehlallokation finanzieller Ressourcen führen. Zudem ist die traditionelle Budgetierung aufgrund ihrer Detaillierung sehr aufwändig. Es wird geschätzt, dass die Budgetierung 20 bis 30% der Management-Ressourcen des Unternehmens bindet. Detaillierte Budgets schränken die Flexibilität und die Reaktionsschnelligkeit der Unter­nehmen auf dynamischen Märkten ein, da sie sich kaum an Umweltentwicklungen anpassen lassen und somit Veränderungen und Innovationen hemmen können. Budget­ziele werden häufig nicht marktorientiert, sondern kosten- oder vergangen­heitsorientiert abgeleitet. Zudem lenkt eine kostenbasierte Budgetierung die Aufmerksamkeit des Managements von strategischen Zielen ab. Durch die Fortschreibungsbudgetierung be­steht die Gefahr, dass Unwirtschaftlichkeiten fortge­schrieben werden. Sie begünstigt die Budgetverschwendung, da die Vorjahresbudgets nicht hin­terfragt werden. Vorjahres­budgets können jedoch Budgetreserven (Slacks) enthalten. Budgets fokussieren auf kurz­fristigen Erfolgszielen und können zur Vernach­lässigung von Investitionen und Innova­tionen als langfristig wertschöpfende Aktivitäten führen. Die traditionelle Budgetierung birgt zudem die Gefahr von dysfunktionalen Verhaltensweisen, z.B. der Budgetver­schwen­dung am Ende der Budgetperiode.

Zur Neugestaltung der Budgetierung wurden das Better Budgeting und das Beyond Budgeting entwickelt. Unter Better Budgeting werden verschiedene Konzepte zur Weiter­entwicklung und Entschärfung der Problembereiche der traditionellen Budgetierung zusammengefasst. Dabei wird die Budgetierung grundsätzlich beibehalten, allerdings durch vereinfachte Vereinbarungs- und Verabschiedungsprozesse auf drei Monate verkürzt. Im Gegensatz dazu impliziert das Beyond Budgeting einen voll­ständigen Verzicht auf Budgets.

1. Worin bestehen die wesentlichen Aufgaben des Controllers im Rahmen der Budgetierung?

Antwort: Die wesentlichen Aufgaben des Controllers im Rahmen der Budgetierung lassen sich wie folgt zusammenfassen: Unterstützung des Managements bei der Budgetierung; Entwicklung und Einführung eines Budgetierungssystems mit Auswahl von Zielgrößen, Budgetierungsverfahren, Partizipationsgrad der Mitarbeiter sowie Verfah­ren zur Budgetkontrolle; Koordination des Budgetauf­stellungsprozesses sowie die Zusammen­fassung von Budgets und Budgetkontrolle.

1. Welchen Anforderungen sollte das Konzept der Modernen Budgetierung insbesondere genügen?

Antwort: Viele Ansätze der Budgetierung eignen sich nur bedingt, die Probleme der Unternehmen hinsichtlich einer zweckmäßigen Ausgestaltung der Budgetierung zu lösen. Daher wurde das Konzept der Modernen Budgetierung entwickelt, das kein einheitliches Managementkonzept darstellt, sondern eine Übertragung von Best-Practise-Ideen in eine Instrumenten-Box umfasst, die auf die jeweilige Situation des Unternehmens adaptiert werden muss. Die wesentlichen Prinzipien der Modernen Budgetierung lassen sich dabei wie folgt darstellen:

|  |  |
| --- | --- |
| Herausforderungen | Lösungsansätze der Modernen Budgetierung |
| Nutzen gegen Aufwand abwägen | * Komplexität der eingesetzten IT-Instrumente, Methoden und Prozesse reduzieren * Sich auf wesentliche, steuerungsrelevante Planungsinhalte beschränken |
| Der Dynamik und den ständigen Veränderungen einen flexiblen Rahmen geben | * Flexibilität z.B. durch Szenarien, rollierende Planung und Forecasts oder relative Ziele erhöhen * Verwendung grober Jahresziele als Rahmen, kurzfristig konkrete Ziele vorgeben * Rhythmus und Umfang von Budgetanpassungen unternehmensindividuell festlegen |
| Verhaltenssteuerung und Entscheidungsunterstützung abwägen | * Budgetierung soll auf Entscheidungsunterstützung fokussieren * Variable Vergütung auf Basis einer ausbalancierten Mischung von kurz- und langfristigen, persönlichen Bereichs- und Unternehmenszielen |
| Planung und Budgetierung in das gesamte Führungssystem einbetten | * Berücksichtigung der Kontextfaktoren (z.B. Branche, Organisation, Wertschöpfung, Marktsituation) bei der Gestaltung der Planung und Budgetierung * Kurz- und mittelfristige Planungen stärker strategisch ausrichten, Integration der Maßnahmenplanung |