

Budgetierung und Finanzplanung

Fehleinschätzungen kosten ein Vermögen

«Besser, schneller, präziser» gilt auch für die Budgetierung und Finanzplanung. Nicht einfach zu realisieren vor dem Umfeld einer immer schnelllebigeren Wirtschaft. Die Lösung heisst: Alles verfügbare Wissen und anerkannte Hilfsmittel beziehen und Fehlerquellen mit Akribie eliminieren.

■ Von Terje Paulsen und Peter Meierhofer

Das Jahresbudget mit einem ausreichend fein strukturierten Finanzbudget steht im Vordergrund der operativen Planung. Es ist das wichtigste Instrument zur ertrags-, kosten- und liquiditätsorientierten Steuerung eines Unternehmens.

Positionierung überdenken

Wenn im Herbst die in der strategischen Planung vorgegebenen Ziele in messbare Jahresziele umgesetzt werden, kommt oft der Abgleich mit den strategischen Vorgaben viel zu kurz. Besser ist, vor oder spätestens im Budgetierungsprozess die strategische Positionierung zu überdenken.

Folgende Ebenen sind dabei zu aktualisieren:

- Mission: Wie wollen wir gesehen werden?
- Vision: Was wollen wir erreichen?
- Wichtigste Stossrichtungen.

Chance: Balanced Scorecard

Um die aktualisierte Positionierung in konkretes Handeln und in eine entsprechende Planung umzusetzen, kann es Sinn machen, Messkriterien der Balanced Scorecard, wie «Finanzen», «Kunden», «Prozesse», «Sicherheit & Umwelt» sowie «Potenziale», festzulegen. Wer diesen Weg beschreitet, ist gut beraten, schon in der Vor-Budgetpha-

se einen externen Finanzexperten beizuziehen: damit der Budgetierungsprozess an die individuellen Erfordernisse des Unternehmens angepasst wird. Folgende Aufgaben sind damit verbunden:

- Koordinieren von strategischem Management und Jahresbudget-Planung.
- Überdenken der strategischen Positionierung.
- Überprüfen der Annahmen und Rahmenbedingungen der jährlichen Budgetierung, wie:
 - Chancen und Gefahrenpotenziale.
 - Branchentrends betr. Technologien usw.
 - Auslastungstrends in der Branche usw.
 - Inflation, Rohmaterial-, Lohn-trends usw.
 - Einfluss der wichtigen strategischen Investitionen und Projekte.

Komplexes Budget

Das Jahresbudget umfasst mindestens

- Eine Plan-Erfolgsrechnung.
- Eine Planbilanz.
- Und einen Finanzplan.

Es setzt sich aus den funktionalen Budgets wie Markt-Absatzplan, Entwicklungsplan, Produktionsplan, Investitionsplan, Personalplan, den Kostenstellenbudgets, Projektbudgets, den dazugehörigen

Verbesserungsmassnahmen und schliesslich aus dem Finanzplan zusammen. Meist trägt der Controller bzw. der Finanzchef die Verantwortung für die Gestaltung des Budgetprozesses.

Das Jahresbudget wird in der Regel von Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet und basiert auf einer Vielzahl von Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Wenn es einmal erstellt und genehmigt ist, gilt es meist für ein ganzes Jahr. Die festgelegten Budgetwerte bilden die Vergleichswerte für die vielen Soll-Ist-Vergleiche in den Abweichungsanalysen während des Jahres.

«Second opinion» sinnvoll

Da die Finanzabteilung meist weder über die Ressourcen noch über das Wissen verfügt, um Erreichbarkeit, Gefährdungspotenziale und gegenseitige Abhängigkeit zwischen den vielen funktionalen Zielsetzungen gründlich zu überprüfen, ist es fast immer sinnvoll, das Wissen externer Experten anzuzapfen. Damit lassen

Fehler sind teuer: Deshalb die Annahmen in der Jahresbudgetierung gründlicher hinterfragen.

sich Problemfelder genauer analysieren. Zudem profitieren Unternehmen von einer «second opinion». Oder wie es Antoine de Saint-Exupéry treffend formuliert: «Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.»

Häufigste Fehlerquellen

Wer seinen Budgetprozess optimiert und die zentralen Annahmen – allenfalls zusammen mit einem externen Finanzexperten –



Monatlich rollende Finanzplanung

Sie umfasst die wichtigsten Geldströme und wird den unternehmensspezifischen Erfordernissen angepasst. Wir zeigen eine gebräuchliche Struktur:

- Brutto-Umsatz.
- Geldeingang.
- Geldausgang: Löhne und Gehälter (inkl. Sozialabgaben usw.); Material und Handelswaren; weitere Kostenarten; Steuern; Investitionen; andere Einzelpositionen usw.
- Anfangsbestand liquide Mittel.
- Veränderung liquide Mittel.
- Endbestand.

gründlich hinterfragt, kann sich auf seine Jahresbudgetierung als wichtiges unternehmerisches Steuerungsinstrument verlassen.

Die meisten Teilpläne sind gegenseitig voneinander abhängig. Häufig werden dabei dieselben Fehler begangen. Deshalb sollte den nachfolgenden Kriterien besondere Beachtung geschenkt werden.

1 Markt-/Absatzplan: Ist er zu optimistisch?

Oft entspringt der Markt-/Absatzplan eher einem Wunschdenken als einer realistischen Einschätzung der Lage. Auch Gefährdungspotenziale werden häufig unterschätzt. Externe Fachleute überprüfen Annahmen rasch und objektiv. Sie kennen die Branchentrends.

2 Entwicklungsplan: Genügt die Ressourcen-Zuteilung?

Im Entwicklungsplan werden die erforderlichen personellen wie finanziellen Ressourcen oft unterschätzt. Mit verheerenden Folgen. Experten sind in der Lage, auch die Ressourcen-Zuteilung des Projekt-Portfolios zu überprüfen. Genauso leisten sie mit der Einschätzung der technologischen Trends einen wertvollen Beitrag.

3 Produktionsplan: Sind die Annahmen zu optimistisch?

Im Produktionsplan ist in erster Linie die Auslastung zu überprüfen. Oft wird sie zu optimistisch eingeschätzt. Auch die Kosten-

sätze für die gewählte Auslastungsgrösse sind zu überprüfen. Dazu kommt, dass auch hier der Einfluss der Markt- und Entwicklungsprojekte auf die zu produzierenden Volumina genau ermittelt werden muss. Auch Qualitätsannahmen beinhalten im Hinblick auf Nacharbeit, Ausschuss und präventive Kosten oft zu optimistische Angaben. Abgeklärt werden muss auch: Vergleichen sich der Materialverbrauch und die Inventardaten mit den Standards, welche für das Budget eingesetzt wurden?

4 Investitionsplan: Stimmen die Angaben in der Anlagenbuchhaltung?

Genau zu prüfen ist hier der Überhang der Anschaffungsprojekte vom letzten Jahr. Auch der Status der bisherigen Anschaffungsprojekte und der Stand der bisherigen Anlagen sind zu checken.

5 Personalplan: Ist der Ressourcen-Fit zur avisierten Strategie gegeben?

Oft absorbieren die Markt- und Entwicklungsprojekte die personellen Ressourcen in weit stärkerem Ausmass als erwartet. Es ist daher wichtig, abzuklären, ob die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für die Erreichung der strategischen Vorhaben verfügbar sind.

6 Finanzplan: Sind Materialverbrauch und Personalkosten o.k.?

Im Bereich der Erfolgsrechnung gilt es, den Einfluss der Qualitäts-

probleme auf die Erfolgsrechnung (Nacharbeit, Ausschuss usw.) und somit den Materialverbrauch und die Personalkosten möglichst genau abschätzen zu können. Dies wird häufig unterlassen. Auch die budgetierten Steuerzahlungen sollten einem weiteren Check-up unterzogen werden.

Im Bereich der Bilanz sind die Anschaffungsprojekte bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Bilanz abzuschätzen. Hier ist auch die Methodik für die Fortschreibung der Asset-Seite in die Bilanz aufzuzeigen und zu schulen, speziell im Hinblick auf vorgesehene Inventarwerte, Debitorenwerte, Lieferantenschulden usw.

7 Aktivitäten: Sind die kostenmässigen Auswirkungen bekannt?

Die kostenmässigen Auswirkungen von geplanten Geschäftsaktivitäten werden für die Entscheidungsfindung immer wichtiger. Oft sind sie nicht genau bekannt. Externe Finanzfachleute sind in der Lage, diese zusammen mit den Verantwortlichen eines Unternehmens abzuschätzen.

8 Neue Projekte: Sind Nutzen und Risiken bekannt?

Unternehmen sollten eine Methodik entwickeln, wie der erwartete Nutzen und die drohenden Risiken überprüft werden können; damit sie in ihren Auswirkungen umfassender beurteilt werden können. Die Investition in die Entwicklung einer solchen Methodik unter Zuhilfenahme von externen Fachleuten führt zu fundierteren Entscheidungen und wird sich rasch amortisieren.

Rollende Finanzplanung

Die rollende Finanzplanung (siehe Kasten) leitet sich aus dem Jahres-Finanzplan ab und wird monatlich neu erstellt. Sie stellt die effektiven Geldströme dar und wird nach unternehmensspezifischen Erfordernissen struk-

turiert. Nur mit einer guten, rollenden Monatsplanung ist es möglich, rechtzeitig zu erkennen, in welche Richtung sich die Liquidität eines Unternehmens bewegt.

Von Experten prüfen lassen

Besonders in mittleren und kleineren Unternehmen zahlt es sich aus, die Einhaltung des monatlichen Finanzplans durch einen externen Finanzfachmann überprüfen zu lassen. Dieser kann sich beispielsweise jeden Monat einen halben Tag lang mit den internen Leuten auseinandersetzen. Damit wird auch dem von Klaus Steilmann formulierten Umstand Rechnung getragen: «Neue Besen kehren gut. Aber die alten kennen die Ecken.» Damit verbessert sich das Wissen über den Geschäftsgang. Zudem wird die besondere Dringlichkeit einer korrekten Finanzplanung betont.

AUTOREN

Terje Paulsen, lic. oec., MBA, hat in verschiedenen Konzernen wie Electrolux, Rieter und Mahle Führungspositionen wahrgenommen. Er ist spezialisiert auf Finanz- und Kostenmanagement, Business Development, TQM sowie Strategiefragen und stellt sein Wissen als Experte der netmarketing group ag, 6301 Zug, zu beratenden Unternehmen zur Verfügung.

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interim-Manager und Dozent tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
paulsen.tscm@bluewin.ch
www.netmarketing.ch