

**Deloitte.**

Planung, Budgetierung  
und Forecasting überdenken  
Das Kind nicht mit dem  
Bade ausschütten



Wenn alle das Gleiche  
denken, denkt einer nicht  
nach.

George S. Patton

# Inhaltsverzeichnis

- 
- 3 Die Stimme der Vernunft?**
  - 5 Sie bestimmen die Regeln**
  - 6 Wenn Sie nicht wissen, wo Sie hin wollen**
  - 9 Die Mär von „Best Practices“**
  - 10 Taktieren**
  - 13 Zu wenig. Zu viel. Genau richtig.**
  - 15 In eine unscharfe Zukunft**
  - 16 Schluss mit dem Wahnsinn**
-

### Wo wir herkommen

Die Grundwerkzeuge der Rechnungslegung – doppelte Buchführung, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz – lassen sich bis zu den venezianischen Kaufleuten zurückverfolgen, die im 15. Jahrhundert Handelsreisen nach Asien finanzierten. Es waren wertvolle Werkzeuge für risikoreiche Unternehmungen, sogar nach heutigen Maßstäben.

Der Begriff des Planens und Budgetierens ist Jahrhunderte später entstanden. Das Wort „Budget“ leitet sich vom altfranzösischen bougette ab und bedeutet „kleiner Geldbeutel“. Mitte des 18. Jahrhunderts sprach man vom „Budget öffnen“, als der britische Schatzkanzler seinen jährlichen Bericht vorstellte. Der Begriff wurde im späten 19. Jahrhundert auf private und kaufmännische Finanzen ausgedehnt.



# Die Stimme der Vernunft?

In den meisten Organisationen muss man nicht sehr tief graben, um Menschen zu finden, die Planung, Budgetierung und Forecasting nicht mögen. Vielleicht gehören sogar Sie dazu. Der mit diesen Aktivitäten verbundene Stress kann ausreichen, um die Entschlossenheit eines jeden zu zermürben. Mit dem Protest der Geschäftsbereiche im einen Ohr und dem Nörgeln der Geschäftsleitung im anderen wundert es nicht, dass führende Finanzleute gewillt sind, auf den Rat irgendeines „Experten“ zu hören und auf diese Tätigkeiten vollends zu verzichten.

So entmutigend das Gemurre auch sein mag, es kann ein Indikator dafür sein, was nicht funktioniert. Zeitaufwendige manuelle Prozesse. Endlose Budget-Iterationen. Ungenutzte Technologien. Zielkonflikte. Mangelhafte Entscheidungsfindung. Das alles brauchen Sie nicht wirklich.

Aber übertreiben Sie nicht. Unternehmen verlassen sich auf ihre führenden Finanzleute als Stimme der Vernunft – kühl im Eifer des Gefechts, skeptisch im Hinblick auf Überschwänglichkeiten und vor allem auf Wertschaffung fokussiert. Unterm Strich sind Planung, Budgetierung und Forecasting mächtige Werkzeuge – vielleicht die mächtigsten – für die Ausgestaltung und Umsetzung Ihrer Geschäftsstrategie.

Wenn Planung, Budgetierung, und Forecasting nicht den Nutzen liefern, den Ihr Geschäft erwartet, ist es vielleicht Zeit für ein gründliches Bad.

Aber schütten Sie es nicht gleich weg.

# Sie bestimmen die Regeln

Regulatorische Berichterstattung und Compliance sind Erfordernisse, die in naher Zukunft nicht einfacher werden. Bereiche, in denen die Regeln die Vorschriften selbst sind. Sie müssen damit leben, egal wie.

Aber bei Planung, Budgetierung und Forecasting sind Sie es, der die Regeln bestimmt. Wenn die Praktiken Ihrer Organisation nicht den erwarteten Wert schaffen, so ist der Verantwortliche derjenige, den Sie sehen, wenn Sie in den Spiegel schauen.

Einige Schmerzen könnten somit selbstverschuldet sein. Es ist gut möglich, dass Ihre Organisation die Themen Planung, Budgetierung und Forecasting seit Langem unverändert handhabt und Sie im Laufe der Zeit ein Meer aus Berichten und einen Tümpel aus Erkenntnissen angesammelt haben.

Was hindert Sie daran, überholte Praktiken zu eliminieren und neue zu schaffen? Der Ball liegt in Ihrem Spielfeld: Mit einem klugen neuen Spielzug können Sie Ihre Organisation ohne großes Risiko oder unnötigen Aufwand nach vorne führen.

## Wegschütten

Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass etwas oder jemand zwischen Ihnen und einer funktionierenden Planung, Budgetierung oder einem Forecasting steht.

# Wenn Sie nicht wissen, wo Sie hin wollen

Wenn Planung, Budgetierung und Forecasting mehr Aufwand erfordern, als sie Nutzen schaffen, treten Sie einen Schritt zurück und schauen Sie sich den strategischen Plan Ihres Unternehmens an.

Wenn Organisationen über keine klare Geschäftsstrategie verfügen, ist es eine große Herausforderung, beim Planen und Budgetieren effektive Entscheidungen zu treffen. Es kann gut sein, dass manche darauf fokussiert sind, ihre eigenen Schäfchen ins Trockene zu bringen, statt eine gemeinsame Vision zu verfolgen, die für die Organisation als Ganzes wichtig ist. Tendenziell sorgt das für Verwirrung, ineffiziente Iterationen, verlorene Zeit und wenig Wert.

Ein effektiver strategischer Plan übersetzt Ihre Geschäftsstrategie in eine einfache Geschichte über die Zukunft Ihrer Organisation. Die Geschichte ist verständlich, wenn die Leute um Sie herum verstehen, was die Führungsriege tut und was nicht. Diese Klarheit ist der Grundstein für effektive Planung und Budgetierung und ein erfolgreiches Forecasting.

## **Wegschütten**

**Wenn Ihre Geschäftsstrategie keine klaren Prioritäten aufweist, hinterfragen Sie diese vehement.**



## **Fangen Sie hier an.**

### **Strategie**

In welchen Geschäftsbereichen und -feldern sind wir aktiv? Wo werden wir im Wettbewerb stehen? Welche Optionen lassen uns wachsen?

### **Planung**

Wie werden wir die Ressourcen auf unsere Strategie ausrichten? Wie werden wir unseren Fortschritt messen?

### **Budgetierung**

Wie werden wir die Verantwortlichkeiten und Handlungsweisen sicherstellen, die zur Strategieumsetzung benötigt werden?

### **Forecasting**

Wie werden wir auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren?

### Wie viel sollen wir ausgeben?

Selbst ein Unternehmen mit einer klaren Strategie kann sich bei der Planung schwer tun, wenn es um die Frage geht: Wie viel und wofür? Wenn scheinbar jedermann nur sein eigenes Projekt oder seinen eigenen Funktionsbereich verteidigt, lassen sich objektive Entscheidungen nur schwer treffen. Erfolgreiche Unternehmen vermeiden diese Auseinandersetzung, indem sie für die Mittelverteilung auf drei grundlegende Planungsmethoden zurückgreifen. Jede dieser Methoden verlangt unterschiedliche Inputs:

1. Interne und externe Faktoren, die Ihr Geschäft beeinflussen (treiberbasiertes Planen)
2. Erwartete Rentabilität (auswahlbasiertes Planen)
3. Prozentsatz des Gesamtbudgets oder eines anderen Bezugspunkts (ausgabebasiertes Planen)

Welche Methode jeweils die beste ist, hängt davon ab, was Sie planen.

Mittelverteilung	Mögliche Planungsmethoden		
	Treiberbasiert	Auswahlbasiert	Ausgabebasiert
<b>Operativer Geschäftsbetrieb</b> <i>Umsatzkosten und andere Betriebskosten</i>	✓		
<b>Investition und Ermessensausgaben</b> <i>Kapital, Marketingaktionen, F&amp;E, IT-Projekte</i>		✓	
<b>Zentralfunktionen</b> <i>Finanzen, HR, Recht</i>			✓

# Die Mär von „Best Practices“

Häufig lassen Unternehmen externe Berater kommen, um ihre Planungsaktivitäten an Best-Practice-Maßstäben zu messen. Für viele Unternehmen bietet diese Art des Vergleichs oft kaum einen Mehrwert.

Viele Benchmarking-Aktivitäten sind darauf fokussiert, Sie dabei zu unterstützen, schneller und effizienter ans Ziel zu kommen. Sie können Ihnen helfen, sich mit den Top-Quartil-Unternehmen hinsichtlich Detaillierungsgrad, Anzahl an Iterationen und Zykluszeiten zu vergleichen. Aber Planen sollte kein „one-size-fits all“-Prozess sein. Es geht nämlich in erster Linie nicht um Effizienz: Es geht um Effektivität.

Effektive Planung ist für die Organisation maßgeschneidert. Sie entscheiden, wie viel Geld wofür ausgegeben wird, um Ihre Geschäftsstrategie zu fördern. Die Art, wie ein Unternehmen das macht, hängt von Größe, Komplexität, Branche und dem Geschäftsmodell ab. Und natürlich hängt es davon ab, was Sie planen.

Das bedeutet nicht, dass Benchmarking überflüssig ist. Wenn Ihr Planungsansatz nicht funktioniert, kann Benchmarking Argumente für Veränderungen liefern oder Verbesserungen anstoßen. Aber erwarten Sie kein Wundermittel, das all Ihre Probleme löst.

## Wegschütten

**Benchmarking ist kein Allheilmittel. Die einzigen Praktiken, die bei Planung, Budgetierung und Forecasting wirklich zählen, sind diejenigen, die Ihnen dabei helfen, die von Ihnen benötigte Mitwirkung, Verhaltensänderung und Verantwortlichkeit zu erreichen.**

# Taktieren

Taktieren gefällt keinem, aber für viele ist es beim Planen und Budgetieren zum Usus geworden. Ein Tauziehen, das von Führungskräften verstärkt wird, die gern den Vorgesetzten herauskehren, wenn die Zahlen nicht ihren Erwartungen entsprechen.

Einige Unternehmen begegnen dem Taktieren frontal. Sie erfinden ihre Planungsprozesse neu, um eine breite Zustimmung zu den Zielen zu erreichen. Vielfach funktioniert das so:

- Die Geschäftsführung startet den neuen Prozess durch persönliche Gespräche mit den Geschäftsbereichsleitern.
- Das Finanzwesen präsentiert vorläufige Unternehmensziele, zu denen sich die operative Führungsmannschaft in Bezug auf Volumen-, Erlös- sowie Kostenziele einschaltet.
- Im Laufe des Prozesses wird die Planung in weiteren Gruppendiskussionen und persönlichen Gesprächen verhandelt, überprüft und angepasst. Die Geschäftsbereichsziele und die Ziele des Gesamtunternehmens sollen so in Einklang gebracht werden.
- Während der Arbeitssitzungen werden Taktiken, Herausforderungen und Chancen diskutiert, die die Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele zu erreichen, beeinflussen könnten.

Wenn alles auf dem Tisch liegt, kann die Dynamik zwischen der Geschäftsführung und den Geschäftsbereichsleitern verlagert werden. Weg von Machtgehabe, hin zum Verhandeln. Zielerreichung und Strategieumsetzung. Diese Auseinandersetzung funktioniert.

## Wegschütten

**Persönliche Zielvereinbarungen, bei denen alle Karten auf dem Tisch liegen, erübrigen die Notwendigkeit von Top-down-Anpassungen und das Taktieren.**

**Was sie sagen. Und was sie nicht sagen.**

Geschäftsführer	Geschäftsbereichsleiter
<p><b>Wir müssen Vorstand und Eigner zufrieden stellen.</b></p> <p><i>Unser Job ist es, die Ziele zu erreichen.</i></p>	<p><b>Wir müssen die Geschäfte führen.</b></p> <p><i>Unsere Aufgabe ist es auch, unsere Leute zu motivieren und beschäftigen.</i></p>
<p><b>Wir müssen offensiv sein.</b></p> <p><i>Wir müssen anspruchsvolle Ziele setzen.</i></p>	<p><b>Wir müssen realistisch sein.</b></p> <p><i>Was passiert, wenn ich mich strecke und es trotzdem nicht schaffe?</i></p>
<p><b>Auf der obersten Ebene bauen wir ein bisschen Puffer ein. Keine Sorge.</b></p> <p><i>Gebt uns die Zahlen, die wir jetzt brauchen. Wir passen sie nachträglich an.</i></p>	<p><b>Das ist eine tolle Idee.</b></p> <p><i>Eigentlich sollte ich lieber meine eigenen Puffer einbauen, für alle Fälle.</i></p>
<p><b>Hier geht es um das Unternehmen als Ganzes, nicht um den einzelnen Bereich.</b></p> <p><i>Wir erwarten, dass jeder die Zahlen bringt.</i></p>	<p><b>Ich werde an der Leistung meines Bereichs gemessen.</b></p> <p><i>Sicher, aber vielleicht taktieren „alle anderen“.</i></p>
<p><b>Vertrauen Sie mir.</b></p> <p><i>Ich brauche realistische Ausgabeprognozen, damit ich unsere Gesamtleistung voraussagen und die Mittel dahin verteilen kann, wo sie gebraucht werden.</i></p>	<p><b>Vertrauen Sie mir.</b></p> <p><i>Ich weiß, wie das funktioniert: „Gib es aus, oder es wird gestrichen.“</i></p>



# Zu wenig. Zu viel. Genau richtig.

Viele Finanzleute lieben Details – es scheint, je mehr desto besser. Aber was steckt hinter diesem Interesse an Details? Braucht man sie, um besser zu planen, zu steuern oder Kurskorrekturen vorzunehmen? Oder sammelt man Details, um Antworten griffbereit zu haben, nur für den Fall, dass Vorstand oder Gremium Fragen stellen?

Das Finanzwesen sollte zwischen solchen Details unterscheiden, die man für Entscheidungen braucht, und solchen, die man „auf Vorrat“ sammelt. Ein effektiver Ansatz zur Erkennung des Unterschieds ist es, sich auf die Fragestellung zu konzentrieren, die gelöst werden muss.

## **Wo wollen wir hin?**

Der leichte Zugriff auf eine Hand voll Eckdaten kann Ihnen dabei helfen, Abweichungen von der groben finanziellen Flugbahn des Unternehmens vorauszusagen. Identifizieren und verfolgen Sie die drei bis fünf Faktoren – intern wie extern –, die den größten Einfluss auf Ihr Geschäft haben. Ein Unternehmen der Konsumgüterbranche könnte z.B. auf den Absatz, die Marketingaufwendungen sowie die wesentlichen Rohstoffe ein waches Auge haben.

## **Wie kommen wir dahin?**

Um das Geschäft zu lenken, müssen Sie Zugriff auf den richtigen Detaillierungsgrad haben, um zu wissen, wie das Geld ausgegeben wird und welchen Mehrwert es generiert – möglicherweise bis hin zur Ebene des einzelnen Kunden bzw. zur Produkt- und Serviceebene.

Das Finanzwesen sollte so wenige Details wie möglich und gleichzeitig so viele wie notwendig vorbringen, um kluge Geschäftsentscheidungen zu treffen. Es könnte gut sein, dass mit jeder zusätzlichen Stelle hinterm Komma die Kosten zur Gewinnung der Erkenntnis steigen, während jedoch der Erkenntniswert gleichzeitig sinkt. Jedes Unternehmen hat seine eigene optimale Zone, in der sich diese Erwägungen ausbalancieren.

## **Wegschütten**

**Mehr Details bedeuten nicht zwangsläufig bessere Entscheidungen. Kreieren Sie ein effizientes System, das Ihnen Zugriff zur richtigen Information zur richtigen Zeit bietet.**

### Wie weit ist der Horizont?

Braucht Ihr Unternehmen einen Plan über zwölf oder 24 Monate? Sollte dieser ein rollierender sein? Vielleicht ja. Vielleicht nein. Das hängt von Ihrem Geschäftsmodell ab.

Ein vertikal integrierter Hersteller mit einem zehnwöchigen Fertigungszyklus arbeitet mit einem sechsmonatigen Plan, der auf monatlicher Basis neu prognostiziert wird. Die Firma verwendet einen getrennten Zwölf-Monats-Forecast für Entscheidungen, die die Kapazitäten und Investitionen betreffen.

Ein anderer Hersteller hat ein völlig unterschiedliches Geschäftsmodell. Er ist nur Teil einer Lieferkette, was ihm erlaubt, einen dreimonatigen Planungsrhythmus zu verwenden. Jede Woche bestellt er unfertige Erzeugnisse beim Lieferanten, um dem erwarteten Umsatz gerecht zu werden. Sein Forecast für das kommende Quartal wird wöchentlich beim Abruf der Bestände aus der Lieferkette aktualisiert.

Das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens dürfte ganz anders aussehen. Sie brauchen Pläne und Forecasts, die auf den Zeithorizont Ihrer betrieblichen Entscheidungen ausgerichtet sind. Sie sollten nur so weit planen, wie Sie sehen können – oder so weit, wie Ihre Entscheidungen es verlangen.



# In eine unscharfe Zukunft

Einige strategische Entscheidungen verlangen es, in die Zukunft zu schauen, um mögliche Entwicklungen – sowohl positive als auch negative – zu identifizieren, die Auswirkungen auf Ihre Produkte, Kunden oder Märkte haben könnten. Sie werden die Belastbarkeit der Organisation hinsichtlich ihrer Überlebensfähigkeit und Prosperität unter jedem nur denkbaren Szenario beurteilen müssen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan.

Je weiter Sie in die Zukunft schauen, desto weniger scharf wird Ihre Sicht sein. Mit diesem Blickfeld werden die Bottom-up-Beiträge der Geschäftsbereichsleiter wahrscheinlich wenig helfen. Deren Sicht richtet sich vorwiegend auf das kommende Quartal oder Jahr und ist somit eher kurzfristig ausgelegt – im Gegensatz zu Ihrem Blickwinkel.

Wenn Sie Entscheidungen im Kontext dieser unscharfen Zukunft treffen müssen, könnte der Gebrauch von Vorhersagemodellen die effektivste Herangehensweise sein. Die heutigen Analysewerkzeuge ermöglichen es, Szenarien zu erstellen, die veraltete Annahmen in Frage stellen und neue Denkweisen anregen, ohne dass ein Heer von Statistikern interne und externe Daten durchforsten muss.

Das Vertrauen der Geschäftsführung und der Stakeholder zu gewinnen, wird die größere Herausforderung sein. Um das zu erreichen, fangen Sie klein an: Ziehen Sie modellbasierte Forecasts heran und unterstützen Sie so „Ihr Bauchgefühl“ für die Zielsetzung.

Unterdes können Sie Erfahrungen sammeln, wie mit der Datenverwendung aussagekräftige Szenarien entwickelt werden. Zudem bekommen Sie Einsichten, wie sich ein Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet. Wenn sich eine normale Sehstärke bei Ihnen einstellt, können Sie sukzessive „Buy-in“ gewinnen und dazu beitragen, dass Ihr Unternehmen langfristig einen Mehrwert schafft.

## Wegschütten

**Betrachten Sie die Vorstellung, dass Erfahrung und Intuition einen verlässlichen Ersatz für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung darstellen, höchst kritisch. Man braucht alle drei.**

# Schluss mit dem Wahnsinn

Seit Jahrzehnten gehen Unternehmen mit Planung, Budgetierung und Forecasting mehr oder weniger so um, wie sie es immer getan haben. Jedes Jahr bringt neue Hoffnung, dass es diesmal anders sein wird. Aber das Ergebnis ist fast immer dasselbe. Einige sagen: So definiert man Wahnsinn.

Möglicherweise ist die Zeit gekommen, Ihre Vorgehensweise bei Planung, Budgetierung und Forecasting zu überdenken. Eine effektive Vorgehensweise fokussiert zunächst strategische Fragestellungen und beschäftigt sich dann mit taktischen Optionen wie Detaillierungsgrad, Planungshorizont und interner Kommunikation. Arbeiten Sie heraus, was für Ihr Unternehmen funktioniert und was nicht. Lassen Sie Ihren Ansatz in Gesprächen mit Projektbeteiligten bestätigen. Schauen Sie außerhalb Ihres Unternehmens nach wertvollen Informationen und Praktiken und übernehmen Sie diese, sofern sie für Sie Sinn machen. Ihr Ziel ist es, wertschaffende Praktiken beizubehalten, den Rest zu eliminieren und eventuell neue Ideen aufzugreifen.

Es wird vielleicht nicht leicht sein, die Art zu ändern, wie Ihre Organisation an diese Schlüsselprozesse herangeht. Wenn es so leicht wäre, hätten Sie das wahrscheinlich schon getan. Menschen sind Gewohnheitstiere und halten oft an alten Gepflogenheiten fest, selbst wenn diese nicht sehr gut sind. Unterschätzen Sie nicht die Zeit, die vergeht, bis es richtig funktioniert – und machen Sie sich auf Widerstand gefasst.

Finanzvorstände verfügen heute über die nötigen Ressourcen und die Macht, um Planung, Budgetierung und Forecasting auf die Bedürfnisse ihres Geschäfts zuzuschneiden. „One size fits all“ funktioniert hier nicht.

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein

# Ihre Ansprechpartner

## Deutschland

### Nicolai Andersen

Partner

Deloitte Consulting GmbH  
nicandersen@deloitte.de

### Rolf Epstein

Partner

Deloitte Consulting GmbH  
repstein@deloitte.de

### Dr. Marcus Pack

Partner

Deloitte Consulting GmbH  
mapack@deloitte.de

### Ralf Zaich

Partner

Deloitte Consulting GmbH  
rzaich@deloitte.de

## Vereinigte Staaten

### Steven Ehrenhalt

Principal

Deloitte Consulting LLP  
hehrenhalt@deloitte.com

### Miles Ewing

Principal

Deloitte Consulting LLP  
miewing@deloitte.com

### Sam Silvers

Principal

Deloitte Consulting LLP  
ssilvers@deloitte.com

## China

### Marco Liu

Partner

Deloitte Consulting Co. Ltd.  
marcoliu@deloitte.com.cn

## Großbritannien

### Marcus Boyle

Partner

Deloitte Consulting LLP  
mboyle@deloitte.co.uk

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 10/2011