



# Wertorientierte Budgetierung

Kooperativ planen und ambitionierte Ziele setzen

# Wertorientierte Budgetierung

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Wir setzen mit unseren Konzepten bei der Strategie, der Organisation und der Unternehmenssteuerung an. Das Ziel der wertorientierten Budgetierung besteht darin, den Nutzen des Planungssystems zur Strategieumsetzung und Wertsteigerung zu erhöhen und seinen Aufwand zu reduzieren.



Durch wertorientierte Budgetierung lässt sich das Planungssystem entscheidend verbessern: Unnötige Verhandlungsprozesse entfallen, die Planung wird deutlich verkürzt und auf die organisationsweite Aktionsabstimmung zur Strategieumsetzung und Beeinflussung der Werttreiber fokussiert. Das von der Planung weitgehend losgelöste Vergütungssystem fördert durch richtige Verhaltenssignale und ambitionierte Ziele die Wertsteigerung im gesamten Unternehmen.

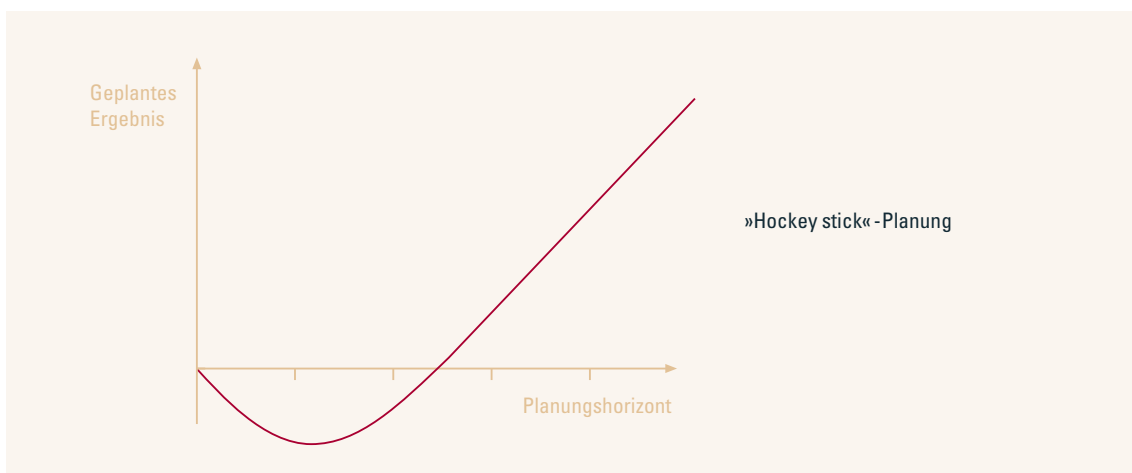
## Wertorientierte Budgetierung

- >> Konzentration der Planung auf flexible Anpassung an Chancen und Risiken sowie Beeinflussung der Hauptwerttreiber
- >> Zeitnahe und objektive Vorausschau der Wertentwicklung
- >> Vermeidung von langwierigen Budgetverhandlungen, Reduzierung von Planungsaufwand und -dauer um mindestens 50%
- >> Bessere Akzeptanz der Planung durch Führungskräfte
- >> Schaffung wertsteigernder Verhaltensanreize

# Konzept der wertorientierten Budgetierung

Die traditionelle Budgetierung hat schwer vereinbare Zielsetzungen zu erfüllen und verursacht deshalb Fehlanreize und Ressourcenverschwendung.

Das Kernproblem der traditionellen Budgetierung ist ihre gleichzeitige Nutzung als Instrument zur Koordination der Unternehmensaktivitäten und als Anreizinstrument. Die Koppelung von Leistungsbeurteilung und Vergütung an die Budgeterfüllung hat zur Folge, dass die Budgetierung einen politischen Verhandlungsprozess darstellt, anstatt die Erreichung strategischer Unternehmensziele und tatsächliche Wertschaffung zu fördern. Das traditionelle Budgetierungssystem verursacht oft Fehlsteuerungen wie Budgetverschwendung, Manipulation von Prognosen („Hockey stick“-Planung) oder wertvernichtende Entscheidungen. Es ist bürokratisch, teuer und führt zu einer hohen Belastung der operativen Einheiten durch unproduktive Aktivitäten.



Die wertorientierte Budgetierung trennt konsequent die Planung vom Anreizsystem. Die schlanke operative Planung sichert die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Der von ihr losgelöste Zielvorgabeprozess sorgt im Rahmen des wertorientierten Anreizsystems für richtige Verhaltenssignale und hohe Motivation.

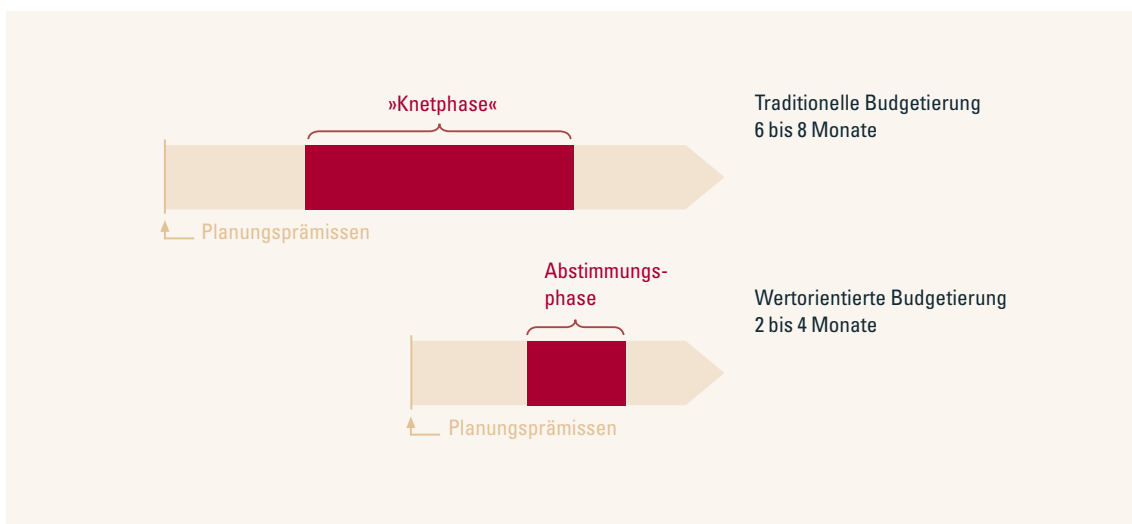


# Operative Planung als Strategieumsetzungsinstrument

Eine schlanke und flexible operative Planung ist Voraussetzung dafür, dass dynamische Veränderungen des Unternehmensumfeldes systematisch erfasst und Anpassungsprozesse in Gang gesetzt werden. Sie wird damit zum wichtigsten Mittel der Strategieumsetzung.

Die operative Planung ist in komplexen Organisationen ein wertvolles Instrument, um auf Basis meist dezentral vorliegender Informationen über externe und interne Rahmenbedingungen die Aktionspläne einzelner Bereiche auf die strategischen Vorgaben des Topmanagements abzustimmen. So werden beispielsweise das Absatzprogramm und interne Lieferbeziehungen auf Basis von Parametern (z.B. Nachfrageveränderung, Rohstoffpreise oder interner Rationalisierungsfortschritt) mit Fokus auf strategische Prioritäten und Werttreiber (z.B. Markenaufbau oder Forcierung einzelner Länder bzw. Produkte) geplant. Daneben werden Ressourcen zugeordnet (Personal- und Investitionsplan, Liquiditätsrahmen usw.) sowie steuerungsrelevante Parameter wie Transferpreise oder Produktstandardkosten festgelegt.

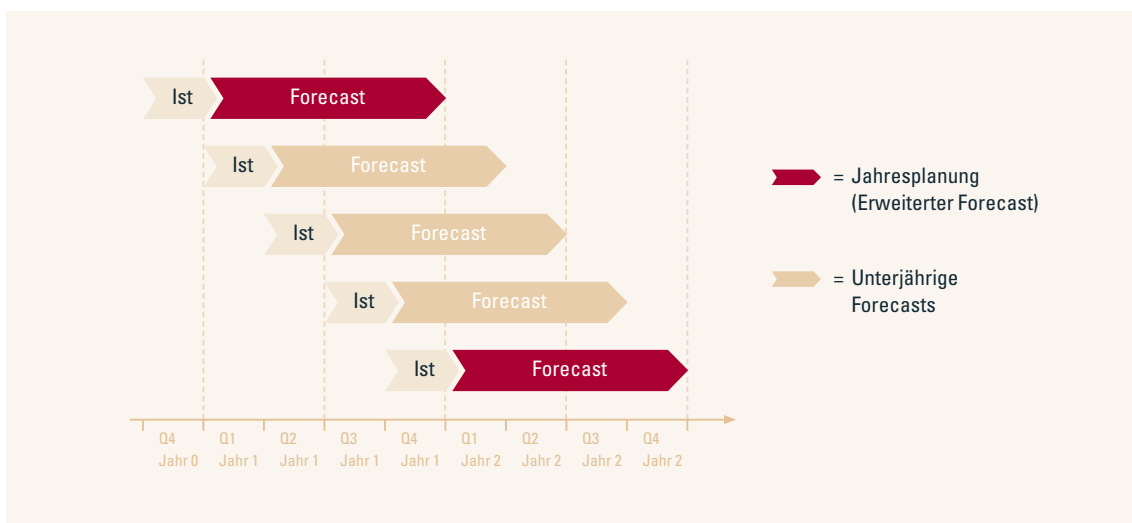
Die Aktionsplanung bildet eine Grundlage für die Entwicklungsprognose der wichtigsten Werttreiber. Um die Umsetzung der Strategie und die Schaffung zukünftiger Wertsteigerungspotenziale abzubilden, muss die Planung auch nicht-monetäre Werttreiber umfassen. Die Bottom-Up-Verdichtung der Werttreiberprognosen zu einer Wertkennzahl (EVA®) liefert dem Management als Planungsergebnis ein Zukunftsbild der Wertentwicklung des Unternehmens.



Die Neudefinition von Planungsfunktion und -zweck ebnet den Weg zur radikalen Verschlankeung und Verkürzung der Planung. Zum einen werden lange Budgetverhandlungen durch eine kurze Abstimmungsphase ersetzt. Zum anderen werden die Inhalte und die Detailtiefe der Planung auf das Maß reduziert, das für die Bereitstellung sinnvoll verwertbarer managementrelevanter Informationen zur Steuerung der Werttreiber und Umsetzung der Strategie notwendig ist. Auf diese Weise wird das Planungssystem drastisch vereinfacht.

Dank kürzerer Gesamtdauer kann die Planung deutlich später beginnen und damit auf aktuellere Informationen zurückgreifen. Gleichzeitig wird dadurch die Belastung des operativen Managements verringert. Durch den Wegfall der Verhandlungsprozesse wird die Planung konstruktiver und realistischer. In Summe führen all diese Faktoren dazu, dass die Akzeptanz des Budgetierungssystems durch Führungskräfte deutlich steigt.

Die Veränderungsdynamik des unternehmerischen Umfelds macht in vielen Fällen das Abrücken vom bisherigen Fokus auf ein Jahr und die Durchführung der operativen Planung in Form eines Rolling Forecast erforderlich. Einmal jährlich wird dann ein vollständiger Planungszyklus durchgeführt. Im Zuge der unterjährigen (z.B. quartalsweisen) Forecasts werden die Veränderungen der Planungsprämissen erfasst und Anpassungen der Aktionspläne beschlossen. Der Zeithorizont der Planung wird dabei nicht mehr auf das Jahresende beschränkt, sondern in Abhängigkeit von der Umsetzungsdauer der Reaktionsmaßnahmen festgelegt.

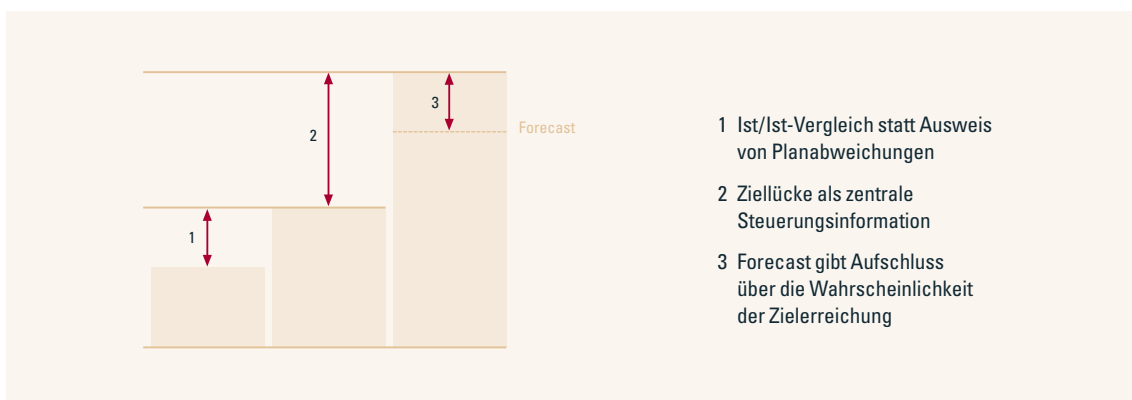


# Wertsteigerung durch Vorgabe ambitionierter Ziele

Die Vorgabe anspruchsvoller Ziele in einem Top-Down-Verfahren außerhalb des Planungssystems schafft einen starken Anreiz zur Wertsteigerung.

Zwischen der Planung und dem Zieldefinitionsprozess ist eine klare inhaltliche, organisatorische und zeitliche Trennung erforderlich. Inhaltlich werden die Ziele ohne Rücksicht auf Planzahlen – als Ist-Verbesserung – definiert.

Aus organisatorischer Sicht erfolgt die Zielvorgabe im Gegensatz zur Planung verstärkt top-down. Die Herausforderung dabei ist, gleichzeitig einen hohen Anforderungsgrad und die Akzeptanz der Ziele sicherzustellen. Dafür werden sie aus der strategischen Planung bzw. aus Kapitalmarkterwartungen, Benchmarks oder Wettbewerberanalysen abgeleitet. Sie werden anhand einheitlicher Verfahren auf untergeordnete Organisationseinheiten verteilt und gelten für mehrere Jahre. Die organisatorische Trennung spiegelt sich auch im Zeitablauf der Planung und der Zieldefinition wider. Sie stellen zwei separate Prozesse dar, die sich nicht überlappen.



Das neue Planungs- und Zieldefinitionssystem macht die Analyse von Planabweichungen im Rahmen der unterjährigen Steuerung überflüssig. Im Mittelpunkt steht vielmehr die tatsächliche Wertsteigerung und Schließung der Ziel-lücke. Auch im wertorientierten Vergütungssystem liegt der Fokus auf der Ist-Verbesserung. Durch Offenheit nach unten und oben schafft dieses System selbst dann einen Leistungsanreiz, wenn die Ziele nicht mehr erreichbar oder bereits übererfüllt sind. Die Wirksamkeit der wertorientierten Budgetierung wird dadurch erheblich verstärkt.

# Wertorientierte Budgetierung wirkungsvoll umsetzen

Mit der Umsetzung einer wertorientierten Budgetierung wird im Ergebnis das Planungssystem radikal vereinfacht. Alle Beteiligten werden beginnen, die gewohnte Wahrnehmung der Budgets zugunsten kooperativer Pläne zu ändern.



In der Analysephase wird geklärt, ob Inhalt und Detaillierungsgrad jedes Planungsschrittes im richtigen Verhältnis zu seinem Nutzen stehen (Input-Output-Analyse). Die Planbarkeitsanalyse stellt weiterhin fest, ob die Qualität der Inputinformationen und Stabilität der Prämissen eine sinnvolle Planung zulassen. Dies ermöglicht eine radikale Vereinfachung des Planungssystems.

In der Konzeptionsphase erfolgt eine Anpassung bzw. Neudefinition der Planungsinhalte, insbesondere ihre Ausrichtung auf Hauptwerttreiber. Auf dieser Grundlage werden die Abfolge der Planungsschritte und der zeitliche Planungsablauf angepasst. Die inhaltlichen Änderungen des Planungssystems werden auch in Planungsinstrumente und das Reporting-System integriert.

Das Hauptziel der Einführungsphase besteht darin, das Verständnis des Planungssystems und jahrelange Handlungsweisen zu ändern sowie Ängste und Bedenken abzubauen. Dies wird sowohl durch Einsatz innovativer Planungs koordinationsinstrumente wie interaktiver Online-Handbücher als auch durch gezielte Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen sichergestellt.

Stern Stewart & Co.  
Management Consultants  
Salvatorplatz 4  
D-80333 München  
T +49.89.242071.0  
F +49.89.242071.11  
E [info@sternstewart.de](mailto:info@sternstewart.de)  
I [www.sternstewart.de](http://www.sternstewart.de)



**Stern Stewart & Co.**  
Management Consultants