

„Verzichten auf Planung und Budgetierung auch in Krisenzeiten keine Lösung“

ICV-White-Paper: Bedeutung der Budgetierung wird wachsen / Zurück-schneiden auf steuerungsrelevanten Kern nötig / Alternative zu „beyond“ und „better“ Ansätzen

München, 19.05.2009 - **Der Internationale Controller Verein (ICV) hat ein White Paper veröffentlicht, das die Grundsätze eines Konzepts der Modernen Budgetierung erläutert und diese als praxistaugliche Alternative zu „beyond“ und „better“ Ansätzen positioniert.**

Das White Paper hat der ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ vorgelegt, den Prof. Dr. Ronald Gleich, Vorsitzender der Institutsleitung Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE), European Business School (EBS), leitet. Die Autoren betonen, Budgetierung werde auch in Zukunft eines der wesentlichen Instrumente zur Unternehmenssteuerung sein, deren Bedeutung zunehmen wird. Mit dem Zusatz „modern“ soll die Anpassung an aktuelle Anforderungen verdeutlicht werden, die „Moderne Budgetierung“ wieder auf den nutzenbringenden und steuerungsrelevanten Kern „zurechtzuschneiden“, der für eine rationale Unternehmensführung und -steuerung nötig ist. „Die Budgetierung wird einfach, flexibel und integriert gestaltet, bildet die Unternehmensstruktur und Wertschöpfung ab und legt den Fokus auf die Vermittlung von Absichten“, heißt es in dem Papier.

„Beyond“ und „better“ Ansätze keine praxistauglichen Konzepte

Das klassische Verständnis von Controlling als Unterstützungsfunktion der Führung baut auf einem Management-Prozess von der Zielfindung über Planung und Kontrolle bis zur Steuerung auf. Bei diesen Führungsaufgaben unterstützt und begleitet der Controller das Management und übernimmt so Mitverantwortung für die Zielerreichung. Planung und Budgetierung sind damit zentrale Instrumente der Unternehmensführung und des Controllings. Sie schaffen Nutzen für die Unternehmen in vielerlei Hinsicht.

Dennoch reißt die Diskussion über die zweckmäßige Ausgestaltung von Planung und Budgetierung nicht ab. Obwohl die Probleme der Unternehmen weitgehend bekannt sind, sind bisherige, auch innovative Lösungsansätze, nur bedingt geeignet. So konnte sich Beyond Budgeting praktisch kaum durchsetzen. Auch ist es äußerst fraglich, ob dieses Konzept für den Großteil der Unternehmen überhaupt anwendbar ist. Better Budgeting hingegen ist kein geschlossenes Konzept, sondern nur ein Oberbegriff für eine Vielzahl

von Verbesserungsideen und -instrumenten. Das Fazit: Es fehlt immer noch eine gemeinsame Klammer, ein problemadäquates Konzept, das auch in der Praxis anwendbar ist.

Diese für Controller und Manager unbefriedigende Situation wurde vom Internationalen Controller Verein (ICV) in Zusammenarbeit mit der European Business School (EBS), Horváth & Partners Management Consultants sowie weiteren Wissenschaftlern und Praxisvertretern zum Anlass genommen, ein wissenschaftlich fundiertes, stimmiges und praxistaugliches Konzept zu entwickeln: die Moderne Budgetierung.

Im Unterschied zu Lösungsansätzen mit den Prädikaten „beyond“ und „better“ werden mit „Moderne Budgetierung“ einerseits alle Aussagen durch eine theoretische Fundierung und empirische Nachweise belegt. Andererseits werden laufend Anregungen und Ideen aus Praxis und Theorie - im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses - eingearbeitet. Um von vornherein viele Aspekte, Ideen, Sichtweisen und Erfahrungen einzubringen, wurden bei der Entwicklung die wesentlichen, betroffenen Personengruppen einbezogen: zukünftige Anwender aus Unternehmen, Wissenschaftler sowie Berater.

Die Moderne Budgetierung in Krisenzeiten

„Krisenzeiten bieten Kritikern immer Anlass zu behaupten, dass die vorhandenen Instrumente und Methoden daran Mitschuld hätten und die Zeit für neue revolutionäre Konzepte reif sei. Dem widersprechen wir hinsichtlich des Controllings und insbesondere der Planung und Budgetierung. Die vorhandenen Planungs- und Steuerungssysteme sind auch in dynamischen Zeiten anwendbar“, heißt es im White Paper. „Natürlich ist die eine oder andere Anpassung hin zu einer Modernen Budgetierung notwendig: mehr Szenarien und Forecasts, mehr Flexibilität für kurzfristige Änderungen, noch stärker auf die Mitarbeiter am Markt hören. Aber ein Verzicht auf Planung und Budgetierung ist auch in Krisenzeiten keine Lösung.“ Damit würden Unternehmen die Chance verlieren, vorausschauend und aktiv Entwicklungen einzuschätzen, Gegenmaßnahmen zu entwickeln und aus (Planungs-)Fehlern für die Zukunft zu lernen.

Mit der Modernen Budgetierung sollen Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit erhalten, Planungs- und Steuerungssysteme systematisch und nach individuellem Bedarf neu auszurichten. „Es handelt sich dabei um kein Patentrezept, sondern um fundierte Empfehlungen, die in vielen kleinen und großen Schritten durch ständige Bemühungen etabliert werden können“, so die Autoren.

Meilensteine für Facharbeitskreis bis 2011

Das White Paper gibt einen Auszug aus dem konsolidierten Stand der bisherigen im Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ erzielten Ergebnisse wider. Weitere Veröffentlichungen, verbunden mit einer erweiterten Version

des vorliegenden White Papers sowie Praxisbeispielen aus unterschiedlichsten Branchen, folgen im August 2009. Neben der Weiterentwicklung und Verfeinerung des Konzeptes sind für die kommenden Jahre die Erarbeitung von Arbeitshilfen und Checklisten, die Analyse der möglichen IT-Unterstützung und die Erarbeitung von Branchenlösungen geplant. Daneben soll auch eine empirische Studie über die Moderne Budgetierung in der Praxis durchgeführt werden. Zur Verbreitung des Konzeptes sind Veröffentlichungen in Zeitschriften (2009 und 2010), ein Controller Statement (2010) und ein Buch (voraussichtlich 2011) vorgesehen.

Das White Paper ist auf der ICV-Website (www.controllerverein.com) im Bereich „Controlling-Wissen“ online.

Der Internationale Controller Verein eV (ICV) hat in D, A, CH, Polen sowie in acht weiteren Ländern Zentral- und Osteuropas über 6.350 im praktischen Controlling tätige Mitglieder. Das Leitziel der ICV-Controlling-Philosophie ist ökonomisch nachhaltiger Erfolg. Mit seinem Ehrenvorsitzenden Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle hat der 1975 gegründete Verein das Controlling im deutschen Sprachraum geprägt und Standards gesetzt. Der ICV führt Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen und orientiert sich strikt am Nutzen seiner Mitglieder. Im Zentrum stehen Erfahrungsaustausch, Kommunikation sowie die Fokussierung auf zukunftsorientierte Trends. Der Verein verbindet Erfahrung aus der Praxis und neueste Forschungsergebnisse, bereitet dieses Wissen für die praktische Umsetzung auf. Der ICV leistet damit einen Beitrag zum persönlichen Erfolg seiner Mitglieder und zur nachhaltigen Wertsteigerung von Unternehmen. ICV-Vorsitzender ist Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG, Schiltach, stellv. ICV-Vorsitzender ist Prof. Dr. Heimo Losbichler, FH Steyr.

Für weitere Informationen:

- H.-P. Sander, Presse ICV, EASTWESTCOM, Tel. +49-(0)8807-94 90 94, presse@controllerverein.de
- ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“, Prof. Dr. Ronald Gleich, Tel.: +49-(0)6723-8888 338, E-Mail-Kontakt: julia.kornacker@ebs-siie.de
- Internationaler Controller Verein, Geschäftsstelle, Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting
- www.controllerverein.com