

Abstract

Titel: Analyse und Neukonzeption des Budgetierungsprozesses

Kurzzusammenfassung: Obwohl die klassische Budgetierung oft kritisiert wird, findet sie in der Praxis häufig Anwendung. Demgegenüber sind neue Budgetierungskonzepte entstanden, die den Nachteilen der klassischen Budgetierung entgegenwirken sollen. Diese neuen Konzepte wurden vertieft und in Bezug auf die konkrete Situation bei einer Bank (Themengeberin) geprüft. Ergänzt wurde die Beurteilung durch die Befragung von Budgetierungsverantwortlichen. Die Analyse zeigt, dass das Ausmass der Unzufriedenheit mit der klassischen Budgetierung vergleichsweise gering ist. Weiter ist für die optimale Ausgestaltung der Budgetierung die Individualität des Unternehmens zu berücksichtigen. So sind einzelne Massnahmen zur Optimierung des klassischen Budgetierungsprozesses zielführender als die Einführung umfangreicher und gesamtheitlicher Konzepte.

Verfasser/-in: Ramon Hilber

Herausgeber/-in: Dr. Stefan Ch. Ott, Dipl.-Math. oec. (Univ.)

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Hilber, R. (2016). *Analyse und Neukonzeption des Budgetierungsprozesses*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Budgetierung, Beyond Budgeting, Better Budgeting, Advanced Budgeting, Moderne Budgetierung

Ausgangslage

Das Budget stellt ein wichtiges Instrument der finanziellen Unternehmenssteuerung dar. Viele Unternehmen erstellen das Budget in der Praxis anhand des klassischen Budgetierungsprozesses. Dieser wird seit einiger Zeit aber auch stark kritisiert. Häufigste Kritikpunkte sind folgende:

- zeitaufwändige und kostenintensive Erstellung
- das Budget genügt den veränderten Managementanforderungen und dem Marktumfeld nicht mehr
- das Ausmass an Budgetmanipulation (dysfunktionale Auswirkungen) ist zu gross

Verschiedene neue Budgetierungsansätze wollen diesen Nachteilen entgegen wirken. In dieser Bachelor Thesis (BATH) wird der Budgetierungsprozess einer Bank (Themengeberin), die ebenfalls klassisch budgetiert, analysiert. Durch die Prüfung neuer Budgetierungsansätze sollen schliesslich Empfehlungen abgeleitet werden, wie die Budgetierung optimiert werden kann.

Ziel

Die BATH verfolgt das primäre Ziel, die folgenden Budgetierungsansätze praxisorientiert und detailliert zu beschreiben: Klassische Budgetierung, Beyond Budgeting, Better Budgeting, Advanced Budgeting und Moderne Budgetierung. Weiter wird der aktuelle Budgetierungsprozess (Ist-Situation) der Themengeberin dargestellt und analysiert sowie die Anforderungen an den Budgetprozess und die Budgetfunktionen der Themengeberin erörtert. Auf dieser Basis wird die Umsetzbarkeit der verschiedenen Budgetierungsansätze bei der Themengeberin differenziert bewertet. Schliesslich ist ein Konzept mit Gestaltungsempfehlungen zur Optimierung des bestehenden Budgetierungsprozesses der Themengeberin zu erarbeiten. Die abgeleiteten Empfehlungen zu den verschiedenen Budgetierungsansätzen und das neue Budgetierungskonzept lassen sich auch auf andere Banken mit ähnlicher Grösse und Organisation übertragen.

Vorgehen

Im Rahmen der BATH wurden neben einer umfassenden Literaturrecherche auch zwei Primärerhebungen durchgeführt. Einerseits hat der Verfasser Budgetierungsverantwortliche der Themengeberin zum bestehenden Prozess und zu ihren bisherigen Erfahrungen befragt. Andererseits wurden Budgetierungsverantwortliche von drei anderen Banken zu den verschiedenen Budgetfunktionen und den neuen Budgetierungskonzepten befragt. Daraus liessen sich Schlüsse für das Nutzenpotenzial der verschiedenen Budgetierungskonzepte ableiten. Die Auswahl der konkreten Optimierungsmassnahmen erfolgte systematisch anhand einer Nutzwertanalyse.

Erkenntnisse

Klassische Budgetierung

Ein Budget ist ein verbindlicher, formalzielorientierter und auf monetären Grössen basierender Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine definierte Zeitperiode vorgegeben wird (Schwering, 2015, S. 15). Das Budget nimmt in vielen Unternehmen eine Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion ein. Als *klassische Budgetierung* ist die Erstellung des Budgets anhand definierter Schritte und unter Einbezug diverser Mitarbeitenden zu verstehen (Horngren, Datar & Rajan, 2015, S. 226). Aufgrund der starken Kritik wurden neue Budgetierungskonzepte entwickelt.

Moderne Konzepte der Budgetierung

Das radikale Konzept von *Beyond Budgeting* (auf Deutsch: jenseits der Budgetierung) beinhaltet eine Abkehr vom Budget (Hope & Fraser, 2003, S. 15). Die Organisation, Struktur und Kultur des Unternehmens sind konsequent auf diesen Ansatz auszurichten. Die Analyse dieses Konzeptes zeigt, dass es in der Praxis nur beschränkt zur Anwendung kommt (Spreiter, 2010, S. 183–184). Kritisiert wird insbesondere, dass die Prinzipien eher allgemein beschrieben werden. Zudem birgt die Implementierung aufgrund des notwendigen Wandels entsprechende Risiken. Schliesslich ist anzumerken, dass das Konzept für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) eher nicht geeignet ist, da entsprechende Investitionen in Informationssysteme notwendig sind.

Im Gegensatz dazu stellt das Konzept des *Better Budgeting* eine Sammlung einzelner, heterogener Massnahmen zur Optimierung des klassischen Budgetierungsprozesses dar (Gleich, Greiner & Hofmann, 2006, S. 36). Kritiker dieses Konzeptes bemängeln, dass sich mit diesem Konzept die Nachteile der klassischen Budgetierung nicht beheben lassen (Pfläging, 2015, S. 71–72). Der Verfasser kommt zum Schluss, dass vor allem der grosse Gestaltungsspielraum der verschiedenen Massnahmen positiv zu beurteilen ist. Das Unternehmen kann die Massnahmen prüfen und jene umsetzen, die den grössten Mehrwert stiften. Damit bleiben auch die Vorteile der klassischen Budgetierung bestehen.

Unter *Advanced Budgeting* ist ein gesamtheitliches Budgetierungskonzept zu verstehen (Rieg, 2015, S. 169–170). In Bezug auf die Radikalität ist dieses Konzept zwischen *Beyond Budgeting* und *Better Budgeting* anzusiedeln. Die Analyse zeigt aber, dass dieses Konzept die Individualität der Unternehmen zu wenig berücksichtigt. Auch wenn das Konzept auf die Bedürfnisse der Bank adaptiert würde, beinhaltet es verschiedene Instrumente, die für die Budgetierung bei der Themengeberin keinen Nutzen stiften.

Die *Moderne Budgetierung* stellt eine Verknüpfung von bisherigen Erkenntnissen aus Wissenschaft und Empirie dar (Rieg, 2015, S. 176–177). Anhand weniger Gestaltungsprinzipien und Fundamenten sollen Unternehmen den Planungsprozess optimieren können. Der

Verfasser zeigt auf, dass dieses Konzept in eine ähnliche Richtung wie Advanced Budgeting zielt. Positiv zu werten ist, dass entsprechende Erfahrungsberichte aus der Praxis vorhanden sind und nicht nur allgemeingültige Prinzipien beschrieben werden, wie dies bei Beyond Budgeting und Advanced Budgeting der Fall ist.

Analyse der Budgetierungskonzepte

Die neuen Budgetierungskonzepte lassen sich nach den beiden Dimensionen *Dynamik* und *Veränderungsradikalität* einordnen (vgl. Abb. 1). Better Budgeting ist nach Rieg (2015, S. 82) am wenigsten radikal und beinhaltet daher die kleinsten Risiken. Der Wirkungsbereich von Better Budgeting ist aber auch kleiner als jener von Beyond Budgeting. Beyond Budgeting stellt die radikalste Veränderung dar und eignet sich aufgrund der eingesetzten Instrumentarien und des Prinzips der dezentralen Selbstabstimmung vor allem bei hoher Umweltdynamik. Die übrigen Ansätze, Moderne Budgetierung und Advanced Budgeting, verstehen sich als Mittelweg zwischen den beiden Extremen. Da Bestandteile von Beyond Budgeting einfließen, eignen sich diese Ansätze ebenfalls bei hoher Umweltdynamik. (Paul, 2014, S. 28; Pfläging, 2003, S. 120–125; Steinle, 2007, S. 316–318)

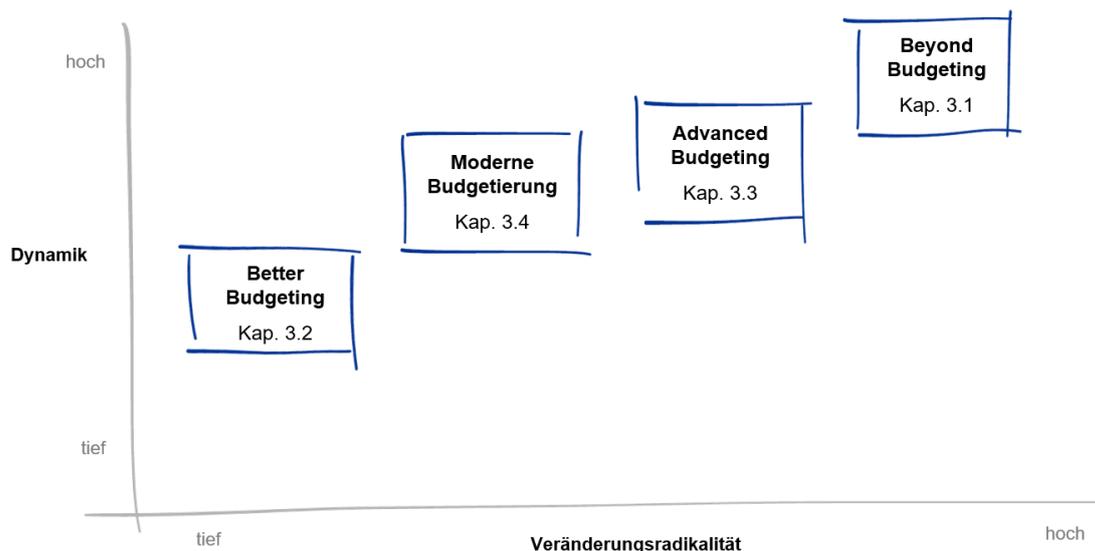


Abb. 1: Gegenüberstellung der neuen Budgetierungskonzepte.

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Gleich et al. (2006, S. 25) und Steinle (2007, S. 318).

Die Analyse der verschiedenen Budgetierungskonzepte zeigt, dass für die optimale Gestaltung der Budgetierung die individuellen Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens zu berücksichtigen sind. Dementsprechend eignen sich umfangreiche Konzepte nur, wenn die Nachteile der klassischen Budgetierung als schwerwiegend zu beurteilen sind.

Weiter zeigen die Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews, dass die Budgetierung bei Banken mit Schwerpunkt im Ausleihungsgeschäft stark auf der erwarteten Zinsentwicklung beruht. Zudem ist charakteristisch, dass das Bankengeschäft vergleichsweise träge ist. Allfällige Massnahmen sind meist strategischer Natur, weshalb das Budget nicht als kurzfristiges Steuerungsinstrument angewendet wird. Aus diesem Grund eignen

sich einzelne Massnahmen aus den Konzepten, wie bspw. Rolling Forecasts, nur bedingt. Schliesslich wurden die Vorteile der klassischen Budgetierung durch die befragten Budgetierungsverantwortlichen hervorgehoben. Diese beziehen sich auf die verschiedenen Funktionen eines Budgets. So gibt ein Budget Orientierung (Planungsfunktion), dient zur Steuerung (Steuerungsfunktion) und Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden (Kontrollfunktion). Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Empirie und Literatur sowie den spezifischen Anforderungen an die Budgetierung bei der Themengeberin zeigt sich, dass gesamtheitliche Konzepte nicht zielführend angewendet werden können. Dementsprechend sind die Massnahmen von Better Budgeting für die Optimierung des Budgetierungsprozesses anhand einer Nutzwertanalyse fundiert zu prüfen. Aus der Nutzwertanalyse gehen drei Massnahmen hervor, die einen vergleichsweise hohen Nutzen für die Themengeberin generieren. Durch die Umsetzung dieser Massnahmen soll der Budgetierungsprozess effizienter ablaufen und zudem optimal auf die Anforderungen an die Budgetfunktionen abgestimmt sein.

Wichtigste Literaturquellen

Die wichtigsten Literaturquellen sind die Folgenden:

- Gleich, R., Gänsslen, S., Kappes, M., Kraus, U., Leyk, J. & Tschandl, M. (Hrsg.). (2014). *Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung*. (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horngren, T., Datar, S. & Rajan, M. (2015). *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Klett, C. & Pivernetz, M. (2014). *Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. Auswertungen auf der Basis der Finanzbuchhaltung* (5. Aufl.). Herne: NWB Verlag.
- Pfläging, N. (2003). *Beyond Budgeting, Better Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern*. Freiburg, Berlin, München: Haufe.
- Rieg, R. (2015). *Planung und Budgetierung: Was wirklich funktioniert* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Spreiter, S. (2010). *Neugestaltung der Budgetierung. Eine theoretische und empirische Analyse*. Zürich: Schulthess.