

Nr.2 Budgetierung

Arbeitsgruppe

Herbert Mattle

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling/
zugelassener Revisionsexperte, Obfelden
(*Leitung*)

Dieter Pfaff

Prof. Dr., Ordinarius für Rechnungslegung und Controlling
an der Universität Zürich, Wettswil a. A.
(*Leitung*)

André Meier

Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und
Rechnungswesen, Dietikon

Niklaus Meier

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Riehen

Markus Speck

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,
Rapperswil-Jona

Vorwort

Der veb.ch ist mit über 7 000 Mitgliedern der grösste Schweizer Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Neben der breiten Bekanntmachung der hochspezialisierten eidgenössischen Prüfungen «Fachausweis im Finanz- und Rechnungswesen» und «dipl. Experte in Rechnungswesen und Controlling» in Öffentlichkeit und Wirtschaft setzt sich der veb.ch sichtbar für die Entwicklung und Einführung neuer, zweckmässiger Formen des Rechnungswesens und Controllings in der Schweiz ein.

Für das Controlling in der Schweiz wollen wir einen eigenen Standard schaffen, der sich auf die KMU fokussiert. Wichtig ist uns, dass unser äusserst erfolgreicher Grundsatz «von der Praxis für die Praxis» auch hier einfließt. Die Standards sollen dem «state of the art» der heutigen Praxis in der Schweiz entsprechen und dem Anwender und Ersteller – in der Folge aber auch den verschiedenen Empfängern und Stakeholdern – durch ihre klaren Grundsätze eine wertvolle Hilfe sein. Dabei wollen wir vorerst bewusst zu ausgewählten Problemstellungen Empfehlungen abgeben, zu Übergeordnetem und Grundsätzlichem erst zu einem späteren Zeitpunkt. Auch wollen wir nicht in Konkurrenz zur Fachliteratur treten, die naturgemäss breiter angelegt ist und in der Regel ein Themengebiet umfassend und differenziert abhandelt. Die Standards, die wir herausgeben, sollen hingegen den Mut zur Lücke und zur (subjektiven) Wertung von Verfahren und Instrumenten haben. Sie setzen damit grundlegendes Wissen des Lesers zum jeweils behandelten Thema bereits voraus.

Der vorliegende zweite Standard zum Thema «Budgetierung» wurde von der Arbeitsgruppe mit den veb.ch Vorstandsvertretern Herbert Mattle und Dieter Pfaff sowie den Kollegen André Meier, Niklaus Meier und Markus Speck entwickelt. Jährlich wollen wir mindestens einen Standard zu einem ausgewählten Bereich herausgeben.

Ein grosser Dank gebührt allen, die anlässlich der Vernehmlassung wertvolle Hinweise eingebracht haben, sowie unserer Geschäftsführerin Melitta Bischofberger für die administrative Umsetzung des Projektes.

Wir sind überzeugt, mit den veb.ch Controlling Standards für die Schweizer Wirtschaft ein wertvolles, einheitliches Instrument für die finanzielle Führung zu schaffen und sie dadurch in ihrer Wettbewerbskraft weiter zu stärken. Aus diesem Grunde sorgen wir für eine breite Verteilung der Standards in der Schweizer Wirtschaft und in Fachkreisen.

Zürich, im Juni 2012

veb.ch

Herbert Mattle
Präsident

Dieter Pfaff
Vizepräsident

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	6
II	Anwendungsbereich	8
III	Definitionen.....	8
IV	Budgetierung als Bestandteil der Unternehmensplanung	13
V	Organisation der Budgetierung.....	16
VI	Zielsetzungs-Prozess (Target Setting)	18
VII	Überblick Teilpläne und Gesamtpläne	20
VIII	Teilpläne: Inhalte und Vorgehen	21
IX	Gesamtpläne: Auswertung, Validierung, Genehmigung	25
X	Verbindliche Zielvereinbarung (Business Target Agreement)	27
XI	Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen	27
XII	Anhang	28

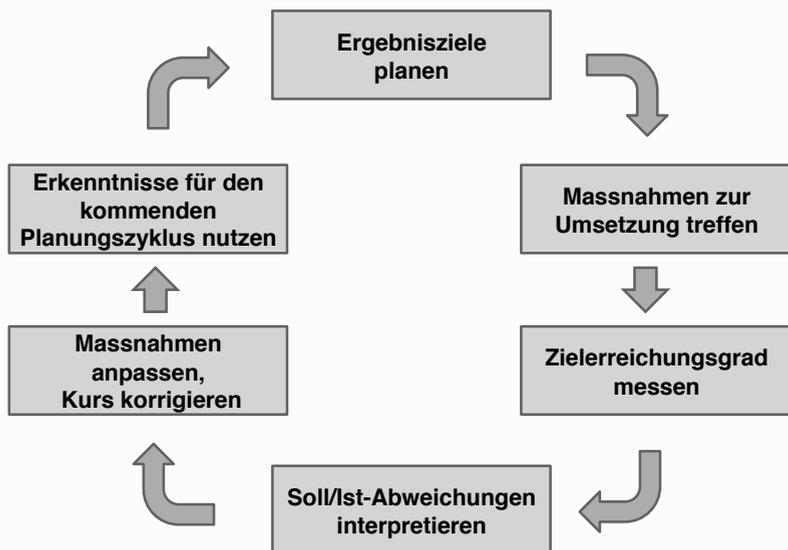
I Zielsetzung

Die Budgetierung nimmt im operativen Controlling-Kreislauf eine unverzichtbare und richtungsgebende Bedeutung ein. Neben Rahmenbedingungen und Handlungsanweisungen für den operativen Kurs eines Unternehmens vermitteln Budgetwerte den Führungskräften und Mitarbeitenden Zielsetzungen und Orientierungspunkte. Wer plant oder budgetiert, bestimmt aktiv den zukünftigen Verlauf seines Geschäfts. Wer nicht plant oder budgetiert, führt und steuert nicht. Den unbestrittenen Vorteilen der Budgetierung werden Nachteile entgegengehalten: ungenügend mit der Strategie abgestimmt, auf willkürliche Perioden fixierte Steuerung, Gefahr von Planungslücken, zeitlich zu aufwändig. Das sorgfältige Abwägen von Kosten und Nutzen gehört mit zum Planungs- und Budgetierungskonzept eines Unternehmens.

Zielsetzung dieses Standards ist es, geeignete Vorgehensweisen und Instrumente für den Budgetierungsprozess zu empfehlen. Ausgehend von der Abstimmung mit dem Strategieprozess wird die Organisation der Budgetierung erklärt. Diese wird durch einen Zielsetzungsprozess ausgelöst und führt über die Erarbeitung von Teilplänen zur Gesamtsicht, den Gesamtplänen. Verbindlichkeit der Budgetierung wird schliesslich durch konkrete Zielvereinbarungen (Business Target Agreements) und die Verankerung in den operativen Systemen erreicht.

Was ist die «richtige und angemessene» Ausprägung des Budgetprozesses für ein individuelles Unternehmen? Diese Frage muss aufgrund von Branche, Volatilität, Geschäftsart, Abhängigkeit von äusseren Faktoren etc. beurteilt und beantwortet werden. Der vorliegende Standard soll Leitplanken für die weiterführende individuelle Gestaltung bieten.

Aus Planung und Kontrolle entsteht ein fortwährender, geschlossener Regelkreis, der nachstehend illustriert ist.



Der Standard befasst sich mit der operativen Jahresplanung (dem Budget) aus finanzwirtschaftlicher Sicht. Die Verfahren der «Soll-Ist-Vergleiche» werden nicht weiter behandelt, hingegen die Aufstellung einer Erwartungsrechnung (Forecast) zur Überprüfung der Zielerreichung.

Unternehmensplanung stellt eine Kernaufgabe der Unternehmensführung dar. Das Controlling unterstützt diese herausragende Disziplin insbesondere als Treiber des ganzen Planungsprozesses. Neben den profunden Kenntnissen zum Unternehmen selbst, dessen Geschäftsfeldern und -modellen, Abläufen und Strukturen bringt das Controlling die Fähigkeit als verantwortliche Planungsstelle mit. Dies erfordert organisatorisches Geschick, Gestaltungswillen, Durchsetzungsvermögen und die Beherrschung der grundlegenden Instrumente in Rechnungswesen und Controlling.

Grundsätzlich gilt: «Nach der Planung ist vor der Planung!»

II Anwendungsbereich

Dieser Standard wird im Sinne einer Empfehlung für die Gestaltung und Durchführung des Budgetierungsprozesses angewendet und umfasst folgende Ausführungen:

- Einbindung der Budgetierung in das Gesamtkonzept der Unternehmensplanung
- Organisation der Budgetierung: Übersicht, Inhalte und Ablauf
- Der Zielsetzungsprozess als Ausgangslage für die Budgetierung
- Erarbeitung von Teilplänen, Zusammenfassung zu Gesamtplänen, Auswertung und Genehmigung
- Schaffung von Verbindlichkeit durch Zielvereinbarungen
- Sicherstellung der Verankerung in den operativen Systemen
- Fortlaufende Steuerung der Zielerreichung

III Definitionen

1. Folgende Begriffe werden in diesem Standard mit der angegebenen Bedeutung verwendet:
 - Die **Balanced-Scorecard** (BSC) wird als Führungsinstrument zur Messung, Steuerung und Kommunikation in der Strategie-Umsetzung eingesetzt. Die BSC bildet strategische Ziele u.a. in den Perspektiven «Kunden», «Prozesse», «Mitarbeitende» und «Finanzen» ab.
 - Als **Budgetierung** wird der betriebswirtschaftliche Prozess verstanden, mit dem ein kurzfristiger, operativer Unternehmensplan (das Budget) erarbeitet wird. Der Budgetierungshorizont beträgt in der Regel ein Jahr, maximal bis zwei Jahre. Als Ergebnis der Budgetierung werden Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Geldflussrechnung erstellt. Der Aufbau dieser Gesamtpläne erfolgt über so genannte Teilpläne.

- Das **DuPont-Schema** wurde vom Unternehmen DuPont Inc. (USA) in den 1920er Jahren als Kennzahlensystem entwickelt. Der Return on Investment (ROI) wird bei diesem System mit Hilfe einer Hierarchie von Kennzahlen in Daten des finanziellen Rechnungswesens aufgespalten. Dabei wird die Bedeutung der Steuerung von Erlösen und Kosten (Erfolgsrechnung) sowie Kapitalbindung (Bilanz) besonders zum Ausdruck gebracht.
- Als **ergebnisverantwortliche Einheit** werden Unternehmensbereiche bezeichnet, die eine umfassende Verantwortung für die Erzielung der Bereichsergebnisse und Kapitalrendite tragen.
- **ERP-Systeme (ERP = Enterprise Resource Planning)** sind betriebswirtschaftliche Software-Lösungen, die eine Informatikseitige Unterstützung nahezu aller Funktionsbereiche und Prozesse in Unternehmen anbieten, wie z.B. Materialwirtschaft, Produktion, Vertrieb, Rechnungswesen und Personalwirtschaft.
- Der **Forecast** (Erwartungsrechnung) ist ein Führungsinstrument, das für die laufende Navigation in der finanziellen Führung eingesetzt wird. Durch den Forecast wird eine regelmässige Einschätzung des erwarteten Jahres- oder Periodenergebnisses vorgenommen. Festgestellte Abweichungen führen zu unmittelbaren Kurskorrekturen.
- Die **Kostenstelle** ist ein Verantwortungsbereich innerhalb einer ergebnisverantwortlichen Einheit oder innerhalb einer Unternehmensfunktion. Die Kostenstelle hat einen klar definierten Leistungsauftrag und ist zu einem wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen verpflichtet. Die Kostenstelle ist ein wichtiges Element in der Budgetierung, weil ihr Ressourcen (Personal, Anlagevermögen) und Kosten zugewiesen werden. Innerhalb der Kostenstellen werden die Kosten nach Kostenarten dargestellt und strukturiert. Mit dieser Struktur können Budgetabweichungen im Detail identifiziert, analysiert und kommentiert werden.

- Die **Kostenträgerrechnung** bildet die Wirtschaftlichkeit von erstellten oder verkauften Produkten und Leistungen ab. Auf einem **Kostenträger** werden die spezifischen Einzel- und Gemeinkosten (gemäss einem Kalkulationsschema) den erzielten Erlösen gegenübergestellt.
- In einem **Operationsplan** werden für die zu erstellenden Produkte oder Dienstleistungen die einzelnen Arbeitsgänge detailliert beschrieben und quantifiziert (welcher Arbeitsgang, auf welcher Kostenstelle, mit welchem Zeitbedarf). Ausgehend von einer Produktionsplanung erfolgt die Auflösung des Zeitbedarfs über die Operationspläne und führt zum gesamten Kapazitätsbedarf pro Kostenstelle.
- Die **Operative Planung** dient der Umsetzung einer definierten Strategie. Effizienz ist Voraussetzung und Treiber für diese Umsetzung: «Tun wir die Dinge richtig, um Erfolg zu haben?» Mit den Kenngrössen Produktivität und Wirtschaftlichkeit wird die Effizienz gemessen.
- Als **Operative Systeme** werden alle Verfahren und Anwendungen verstanden, welche die alltägliche Umsetzung des Geschäftsauftrages unterstützen. Im Zusammenhang mit Budgetierung: Systeme des Enterprise Resource Planning (ERP), des Customer Relationship Managements (CRM), der Konsolidierung.
- In der **Plan-Erfolgsrechnung** werden Erträge und Aufwände detailliert abgebildet (für das Gesamtunternehmen, pro ergebnisverantwortliche Einheit). Die qualitative Überprüfung erfolgt durch Instrumente der finanziellen Analyse, insbesondere mit Kennzahlen zur Umsatzrendite sowie zur Struktur von Margen und Kosten.
- In der **Plan-Bilanz** werden die projizierten Aktiven und Passiven per Ende einer Planungsperiode abgebildet. Die qualitative Überprüfung erfolgt mit Instrumenten der finanziellen Analyse.
- Die **Plan-Geldflussrechnung** stellt alle durch die Unternehmenstätigkeit bedingten Geldbewegungen dar. Eine Plan-

Geldflussrechnung sollte saisonalisiert und in folgender Gliederung dargestellt werden:

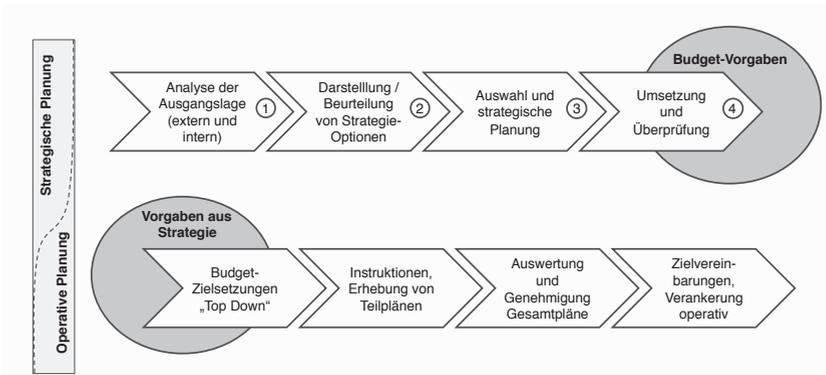
- 1) Betriebsbereich
(Zwischenergebnis: Operativer Cashflow)
 - 2) Investitionsbereich
(Zwischenergebnis: Free Cashflow)
 - 3) Finanzierungsbereich
(Endergebnis: Veränderung Flüssige Mittel)
- **Planung** umfasst alle Handlungen oder gedanklichen Auseinandersetzungen, mit denen der zukünftige Kurs eines Unternehmens aktiv beeinflusst werden soll. In einer Unternehmensplanung wird – ausgehend von festgelegten Zielen – die Vorgehensweise zur Erreichung dieser Ziele beschrieben. Die Planung unterstützt Handlungssicherheit auf mittlere und kurze Sicht und stellt ein unerlässliches Instrument zur Steuerung des Unternehmens dar.
 - Als **Planungsstelle** wird in diesen Ausführungen die verantwortliche Instanz für den Budgetierungsprozess verstanden (in der Regel das Controlling oder in KMU die Leitung Finanz- und Rechnungswesen).
 - **Prämissen** im Rahmen einer Planung sind verbindliche Vorgaben oder Annahmen, die von allen beteiligten Stellen im Prozess zu verwenden sind. Prämissen werden von der Planungsstelle festgehalten und kommuniziert. Beispiele: Wechselkurse, Teuerungsraten, Zinssätze etc.
 - **ROCE (Return on Capital Employed)** ist eine häufig verwendete Kennzahl in der wertorientierten Unternehmensführung. Sie bringt das Verhältnis zwischen dem Betriebsergebnis (in der Regel EBIT) und dem «beschäftigten Kapital» zum Ausdruck. Als «beschäftigtes Kapital» wird das betriebsnotwendige Vermögen abzüglich des zinsfreien Fremdkapitals verstanden.
 - Der **ROI (Return on Investment)** beschreibt das Verhältnis zwischen Gewinn (Return) und investiertem Kapital (Investment): → *Schweizer Controlling Standard Nr. 1 (2011): Investitionsrechnung.*

- In einer **Strategie** werden heutige und künftige Erfolgspotenziale eines Unternehmens systematisch geprüft, bewertet, ausgewählt und entwickelt. Der Fokus auf die richtigen Erfolgspotenziale («die richtigen Dinge tun») erzeugt die gewünschte Effektivität, d.h. die geplante Wirkung und damit den unternehmerischen Erfolg. Die Vision ist die treibende Kraft hinter der Strategie, welche die Wege in die Zukunft identifizieren und festlegen muss.
- Ein **strategisches Geschäftsfeld** ist eine Produkt-/Marktkombination, die sich wesentlich von anderen Produkt-/Marktkombinationen in einem Unternehmen unterscheidet. Strategische Geschäftsfelder werden mit eigenen Zielsetzungen und eindeutiger Ressourcenverantwortung ausgestattet.
- **Top-Down-Ziele** werden von Verwaltungsrat und/oder Geschäftsleitung festgelegt (von oben nach unten) und setzen einen herausfordernden Rahmen. Durch die Erarbeitung «Bottom-Up» (von unten nach oben) wird die Erreichung der Zielwerte in einem iterativen Prozess beurteilt, diskutiert und geklärt. Der Einbezug der ergebnisverantwortlichen Einheiten im Zielsetzungsprozess (z.B. Validierung der Annahmen) hilft, die Spannungen zwischen Top-Down und Bottom-Up Ansatz zu meistern.
- Als **wertorientierte Führung** wird die Ausrichtung von Zielen und Ressourcen auf die Vermehrung des Unternehmenswerts bezeichnet. Zur Illustration der Wertsteigerung werden häufig die Kennzahlen EVA (Economic Value Added) oder ROCE verwendet.

IV Budgetierung als Bestandteil der Unternehmensplanung

2. Die **Vision** umschreibt leicht verständlich und prägnant eine ambitionöse Leitidee im Sinne einer Zukunftsvorstellung, eines Traumbildes. Beispiel: «In jedem Haushalt ein PC» (Bill Gates).
Die **Mission** gibt den eigenen Auftrag zur Realisierung der Vision wieder und umfasst im Wesentlichen Aussagen zum Ziel(kunden)markt, Produkte- und/oder Dienstleistungsangebot sowie zu Unterscheidungsmerkmalen (Unique Selling Proposition).
Das **Leitbild** einer Organisation fasst in konzentrierter Form Vision, Mission und zentrale **Werte** zusammen. Es wird ergänzt um Aussagen mit Handlungsbezug und Verhaltensstandards.
3. Das **Planungskonzept** eines Unternehmens verbindet die strategische und operative Ebene in einem rollierenden Prozess. Dabei ist der Strategieprozess im Jahresverlauf dem operativen Planungsprozess vorgelagert. Der Betrachtungshorizont einer strategischen Planung umfasst in der Regel drei bis fünf Jahre; eine definierte Strategie wird jährlich überprüft. Aus den Umsetzungsmassnahmen der Strategie werden verbindliche Vorgaben für den Budgetprozess abgeleitet. Die Ausarbeitung einer Strategie wird allen Unternehmen unabhängig von Grösse oder Komplexität empfohlen.

Strategie-Entwicklung:



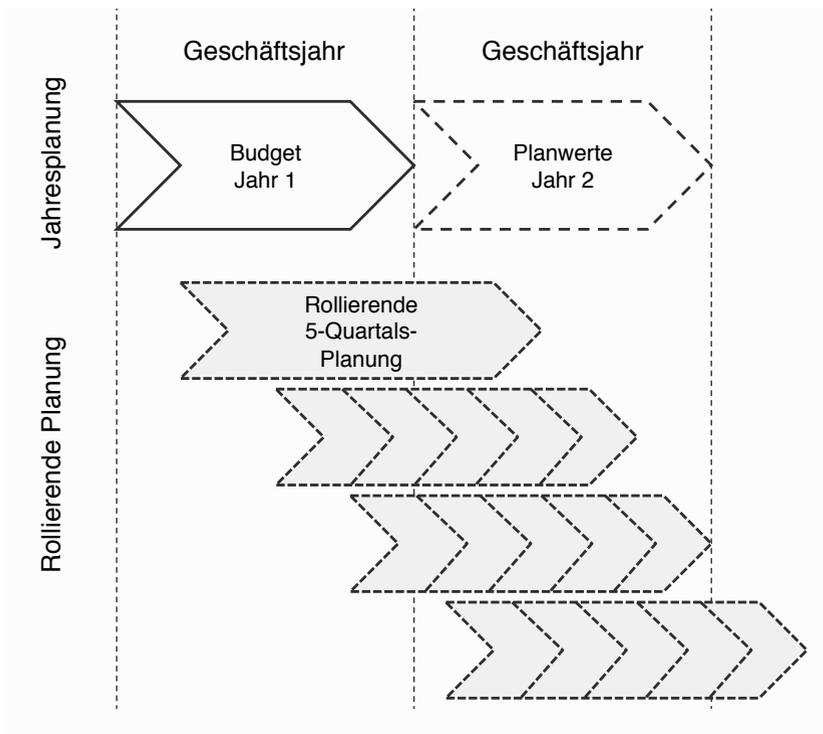
In KMU werden die Schritte 1 bis 3 oft im Sinne eines jährlichen Strategie-Reviews zusammengefasst.

In der **strategischen Planung** werden folgende Strategien definiert:

- **Portfolio-Strategie** für das Gesamtunternehmen, d.h. Zielsetzungen, Mittelzuweisungen und Massnahmenpakete für die gewählte Kombination von strategischen Geschäftsfeldern. In dieser Gesamtstrategie werden die wichtigsten wirtschaftlichen Parameter und Werttreiber dargestellt.
 - **Strategie pro strategisches Geschäftsfeld**, d.h. Ziele, Mittelbestimmung und konkrete Umsetzungsmassnahmen.
 - **Regionalstrategien**, d.h. konkrete Ziele und Umsetzungsmassnahmen für die regionalen Einheiten des Unternehmens (ausgerichtet nach der Gesamtstrategie oder den Strategien der Geschäftsfelder).
 - **Funktionale Strategien** beschreiben die Anforderungen an typische Querschnitts-Funktionen des Unternehmens (z.B. Logistik, Informatik, Operations, Finanzen und Controlling).
4. Der **Abgleich zwischen strategischer und operativer Planung** erfolgt idealerweise in einem Meeting. Damit können einerseits die einheitliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens

sichergestellt und andererseits die operativen Zielvorgaben definiert werden.

5. Die **Budgetierung kann als klassische Jahresplanung oder rollierende Planung** organisiert werden.



- Bei der **klassischen Jahresplanung** sollten zu den Budgetwerten immer auch Planwerte für das Folgejahr bestimmt werden. Damit lassen sich die Risiken von möglichen Planungslücken vermindern und ein Erwartungsrahmen über das Budgetjahr hinaus festlegen.
- Die **rollierende Planung** hat den Vorteil, dass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den sich ändernden Bedingungen erfolgt. Dies ermöglicht eine Flexibilisierung der Planung und eine raschere Reaktion auf die Entwicklung von

kritischen Leistungsindikatoren. Mit einem Planungshorizont auf fünf Quartale lässt sich jederzeit eine Jahresperiode extrahieren. Zudem können Planungslücken ausgeschlossen werden, da immer auch das «Folgequartal» nach einer Jahresperiode geplant wird. Nachteilig können sich der erhöhte Planungsaufwand sowie die permanent notwendige Einbindung von Entscheidungsträgern auswirken.

6. **Forecasts (Erwartungsrechnungen)** dienen der Validierung, ob und wie die Budgetziele der Gesamtperiode eingehalten werden können. Der Forecast justiert jeweils den Erwartungswert für die Gesamtperiode und vermeidet damit, dass unterwegs keine Steuerungsvorgänge stattfinden. In der rollierenden Planung sind quartalsweise überarbeitete Forecasts eine Voraussetzung.

V **Organisation der Budgetierung – Überblick**

7. Die Umsetzung der Strategie wird durch ein angemessenes **Strategie-Controlling** begleitet. Die ergebnisverantwortlichen Einheiten eines Unternehmens tragen Verantwortung für dieses Controlling, für die Kommunikation während der Umsetzung und die Verknüpfung zu den operativen Plänen.
8. **Top-Down-Ziele** setzen einen klaren Erwartungsrahmen (Target Setting).
9. **Budget-Instruktionen** werden durch die verantwortliche Controlling-Instanz (**Planungsstelle**) verfasst und regeln die inhaltlichen, organisatorischen und terminlichen Anforderungen an den Budgetierungsprozess.

10. Die **Erarbeitung von Teilplänen** erfolgt durch die beauftragten Linienstellen oder ergebnisverantwortlichen Einheiten. Die Planungsstelle begleitet diesen Prozess in unterstützender Funktion.
11. Die Planungsstelle fasst alle Teilpläne zu folgenden **Gesamtplänen** zusammen:
 - Plan-Erfolgsrechnung
 - Plan-Bilanz
 - Plan-GeldflussrechnungDie Aufbereitung zu Gesamtplänen berücksichtigt die Vorgaben aus dem Strategie-Controlling (Abstimmung der strategischen und operativen Ebene) sowie die Verankerung von Budgetwerten in den operativen Abrechnungssystemen.
12. Die Planungsstelle sorgt für die inhaltliche **Plausibilitäts-Prüfung** der Gesamtpläne: Sind die erhaltenen Werte stimmig im Zeitvergleich und im Vergleich zu den Top-Down-Zielen?
 - Die termingerechte **Vorlage des Gesamtbudgets an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat** liegt ebenfalls in der Verantwortung der Planungsstelle.
 - Bei **Rückweisung des Budgets** organisiert die Planungsstelle eine Überarbeitung durch die betroffenen Linienstellen.
 - Bei **Genehmigung des Budgets** löst die Planungsstelle die weiteren Tätigkeiten zur Nachbearbeitung aus.
13. Das genehmigte Budget ist Grundlage für verbindliche **Zielvereinbarungen** mit ergebnisverantwortlichen Einheiten und Führungskräften. Die Planungsstelle sorgt für die Verwendung der genehmigten Budgetwerte in diesen Zielvereinbarungen.
14. Genehmigte Budgetwerte werden innerhalb der Organisation kommuniziert. Die Planungsstelle koordiniert den Ablauf und die Inhalte dieser **Kommunikation**.

15. Nach der Genehmigung des Budgets sorgt die Planungsstelle für die **Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen**. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung für den künftigen Soll/Ist-Vergleich geschaffen. Im Weiteren erfolgt die Aktualisierung von Kalkulationssätzen und Plan-Kalkulationen.

VI Zielsetzungs-Prozess (Target Setting)

16. Als Vorbereitung für den Zielsetzungsprozess sollte die Planungsstelle **Informationen zur Ist-Situation** sowie zum wirtschaftlichen Ausblick auswerten. Dazu sollen soweit als möglich die Vorgaben aus der Strategie-Überprüfung verwendet und die laufenden Forecast-Daten berücksichtigt werden. Diese Vorbereitung stellt herausfordernde wie auch realistische Zielsetzungen sicher.
17. Die Planungsstelle erarbeitet die **Planungsprämissen** (Wechselkurse, Kostenteuerungsraten, Zinssätze etc.).
18. Die Planungsstelle simuliert mögliche Ergebniseinflüsse aus verschiedenen **Szenarien** (signifikante Änderung der Wechselkurse, Wachstums- oder Teuerungsraten etc.).
19. Die Planungsstelle bereitet die formellen und inhaltlichen **Zielsetzungsgrundlagen** zuhanden der Geschäftsleitung auf (z.B. Übersicht mit finanziellen Schlüsselgrößen für jede ergebnisverantwortliche Einheit) und ist in den Entscheidungsprozess eingebunden.
20. Die Geschäftsleitung beschliesst **konkrete Zielsetzungen** für die ergebnisverantwortlichen Einheiten. Dabei soll der klare Erwartung

tungsrahmen zum Ausdruck gebracht werden. Der Fokus der operativen Planung «Bottom-Up» sollte sich auf das «WIE» richten: Unter welchen qualitativen Voraussetzungen und mit welchen Massnahmen können die Ziele erreicht werden?

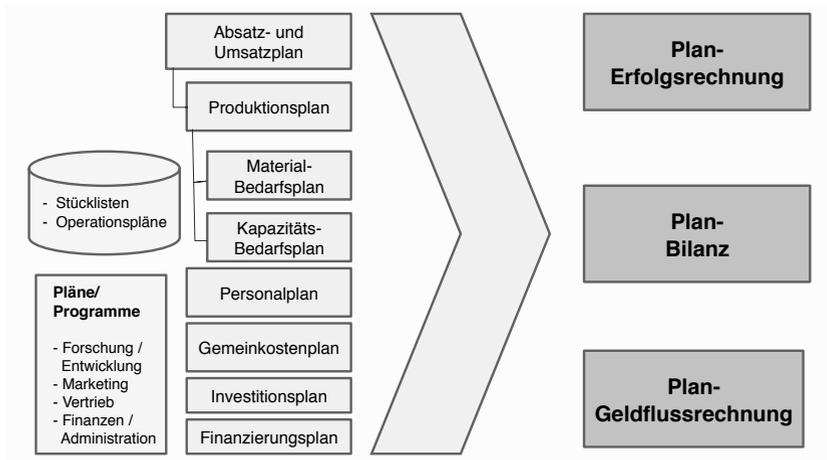
21. Die **Top-Down-Zielsetzungen** konzentrieren sich auf **Weniges aber Wesentliches**. Aus finanzieller Perspektive sind Zielsetzungen zu folgenden Bereichen zu empfehlen:
- Entwicklung von Auftrags- und Umsatzvolumen
 - Ergebnismargen und Kostenstruktur
 - Arbeits- und Kapitalproduktivität
 - Mittelbindung in der Bilanz und Cashflow
22. Die Planungsstelle fasst die Ergebnisse des Zielsetzungsprozesses in einem **Top-Down-Budget** zusammen. Die beschlossenen **Zielsetzungen** werden zusammen mit den **Budgetinstruktionen** an die Linienstellen **kommuniziert**.

Budget-Instruktionen enthalten oder beschreiben:

- den gesamten Budgetierungsablauf in der Übersicht
- Top-Down-Ziele und verbindliche Prämissen
- klare und eindeutige Aufträge an die Linienstellen
- verbindliche Erfassungs- und Berichtsformate für die Budgetierung
- verbindliche Terminvorgaben zur Erstellung und Einreichung der Budgets
- Berichts- und Entscheidungswege
- Ansprechstelle und Ansprechpersonen bei Fragen zur Budgetierung

VII Überblick Teilpläne und Gesamtpläne

23. Die Budgetierung entwickelt über verschiedene **Teilpläne** die **Gesamtpläne** «**Plan-Erfolgsrechnung**», «**Plan-Bilanz**» und «**Plan-Geldflussrechnung**».



Übersicht am Beispiel eines Produktionsunternehmens

24. **Teilpläne liefern spezifische Planungsergebnisse an die Gesamtpläne.** Zudem sind verschiedene Teilpläne zum Austausch von Informationen gegenseitig abzustimmen. Die nachstehende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen Teil- und Gesamtplänen, die im konkreten Fall selbstverständlich von der Grösse, Branchenzugehörigkeit und Wertschöpfungstiefe des Unternehmens abhängig sind.

Teilpläne	Wichtige Inputs an folgende Teil- oder Gesamtpläne			
	Weitere Teilpläne	Plan-Erfolgsrechnung	Plan-Bilanz	Plan-Geldflussrechnung
Absatz- und Umsatzplan	<i>Produktionsplan:</i> Absatzmenge, damit der Produktionsplan erstellt werden kann	Umsatzgrösse	Debitorenbestand	Zahlungen von Kunden
Produktionsplan	<i>Materialbedarfsplan:</i> Bedarf an Einzelmaterial <i>Kapazitätsplan:</i> Kapazitätsbedarf	Veränderung an Fabrikatebeständen	Fabrikatebestände	keine
Materialplan	keine	Materialaufwand (Verbrauch)	Bestände: - Einzelmaterial - Kreditoren	Zahlungen für Material
Kapazitätsplan	<i>Personalplan:</i> Anzahl direkt produktives Personal <i>Investitionsplan:</i> evtl. Investitionsbedarf	keine	keine	keine
Personalplan	keine	Personalkosten	evtl. Rechnungsabgrenzungen	Personalbezogene Zahlungen
Gemeinkostenplan	keine	Gemeinkosten	evtl. Rechnungsabgrenzungen	Zahlungen für Gemeinkosten
Investitionsplan	<i>Gemeinkostenplan:</i> Abschreibungen <i>Finanzierungsplan:</i> Ausserfinanzierung	Abschreibungen (direkt oder via Gemeinkostenplan)	Bestand und Wertberichtigungen Anlagevermögen	Zahlungsausgänge für Investitionen Zahlungseingänge bei Desinvestitionen
Finanzierungsplan	Zinsberechnungen für Gemeinkostenplan	Zinsen (direkt oder via Gemeinkostenplan)	Bestände Finanzverbindlichkeiten Änderungen im Eigenkapital	Zahlungsein- oder ausgänge durch Ausserfinanzierung

Zwischen einzelnen Teilplänen findet eine enge Vernetzung und Abstimmung statt. So wird z.B. aus dem Kapazitätsplan der Bedarf an personellen Ressourcen oder möglicherweise Investitionsgütern abgeleitet.

VIII Teilpläne: Inhalte und Vorgehen

25. Der **Absatz- und Umsatzplan** nimmt innerhalb der Teilpläne eine zentrale Bedeutung ein. Die Ausschöpfung des Absatzpotenzials zum einen und die Grenzen der Absatzmöglichkeiten zum andern definieren den wirtschaftlichen Rahmen für die Planung der notwendigen Ressourcen.

26. Eine **Absatz- und Umsatzplanung** sollte die folgenden **Merkmale** abbilden, die je nach konkretem Fall auch noch saisonal ausgeprägt werden können:

Marktleistung	Menge	Preis / Einheit *)	Umsatz
Produkt / Dienstleistung A			
.....			
Produkt / Dienstleistung Z			
Summe über alle Produkte / Dienstleistungen			
Erlösminderungen			
Vertriebseinzelkosten			
*) Wechselkurs-Prämissen sollten zusätzlich ausgewiesen werden.			

27. Die **Gliederung der Absatz- und Umsatzplanung** nach weiteren betrieblich relevanten Kriterien wird empfohlen. Beispiele: nach Kundensicht (Gruppen, Segmente, Vertriebskanäle), nach Marktsicht (geografisch, Branchen), nach organisatorischer Sicht (Verantwortungsbereiche im Vertrieb).
28. In der **Absatz- und Umsatzplanung** werden **saisonale Muster** abgebildet, sofern sie relevant sind. Dies erlaubt eine entsprechende Ressourcen- und Liquiditätsplanung.
29. Der **Produktionsplan** zeigt die zur Leistungserstellung unmittelbar notwendigen Ressourcen auf. Ausgehend von den geplanten Absatzmengen werden der Materialbedarf sowie der Kapazitätsbedarf (Personal, Kapital) ermittelt. Abhängig vom Produktionsverfahren (z.B. lagergesteuerte Produktion oder rein absatzorientierte Produktion) werden die Schwerpunkte auf **optimale Kapazitätsauslastung** und/oder **minimale Mittelbindung** im Lager gelegt. Auch für Dienstleistungsunternehmen empfiehlt sich eine Produktionsplanung. Dabei geht es um die Planung der

Leistungserbringung und den damit verbundenen Kapazitätsbedarf.

30. Eine **Kapazitätsbedarfsplanung** für die direkte Leistungserstellung wird unabhängig von Geschäftsart und Branche empfohlen. Das Ergebnis der Kapazitätsbedarfsplanung wird **in geplanten Leistungseinheiten pro Kostenstelle** ausgedrückt (z.B. geplante produktive Stunden). Damit lässt sich der mengenmässige Personalbedarf ableiten. Im Weiteren dient die Summe der Leistungseinheiten pro Kostenstelle der korrekten Ermittlung von Kostensätzen. Die laufende Überprüfung und Steuerung von Kapazitäten ist auch Gegenstand des regelmässigen Forecasting-Prozesses.
31. In der **Materialbedarfsplanung** werden Verbrauch, Einkauf und Zahlungsströme für das notwendige Einsatzmaterial bestimmt. Die Materialbedarfsplanung im Rahmen eines Budgets wird als Orientierung verwendet und wird kurzfristig gesteuert (möglichst bedarfsnahe Beschaffung, möglichst geringe Mittelbindung im Lager).
32. Die **Personalplanung** übernimmt den Personalbedarf gemäss Kapazitätsbedarfsrechnung und ergänzt die Werte mit dem Personalbedarf aus anderen Unternehmensfunktionen (Marketing, Verkauf, Forschung und Entwicklung, Finanzen und Administration etc.). Eine Personalplanung wird mengenmässig (Personalbedarf oder Stellenbedarf) und darauf basierend wertmässig (Personalkosten) erarbeitet.
33. Bei der Planung des **Personalbedarfs** wird zwischen bestehenden Stellen und zusätzlich beantragten Stellen differenziert, um eine transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Der mengenmässige Personalbedarf wird in Personenjahren (d.h. gewichtet mit Stellenprozenten) sowie Anzahl tatsächlichen Personen dargestellt. Die **Personalbedarfsplanung** wird auf **Ebene der**

Kostenstellen erarbeitet. Die Planungsstelle sorgt für die einheitlich zu verwendenden Prämissen wie prozentuale Lohnanpassungen und Sozialversicherungssätze.

34. In der **Gemeinkostenplanung** werden verschiedene Gemeinkosten wie Unterhalt und Reparaturen, Reisekosten, Werbekosten, Telekommunikation, Büromaterial auf **Ebene Kostenstelle** erhoben.
35. Bei der Erhebung der Gemeinkosten wird zwischen **direkt beeinflussbaren Positionen** (z.B. Reisekosten) und **indirekt zugerechneten Positionen** (z.B. anteilige Miet- und Infrastrukturkosten) unterschieden. Die Planungsstelle sorgt für nachvollziehbare Kostensätze, Mengengerüste und Umlageverfahren bei indirekt zugerechneten Positionen.
36. **Indirekt zugerechnete Gemeinkostenpositionen** sind u.a.:
 - Miet- und Infrastrukturkosten (Abrechnung z.B. nach m²)
 - Informatikkosten Infrastruktur, Office, Netzwerk, Kommunikation (Abrechnung nach verschiedenen Leistungseinheiten, z.B. Anzahl Accounts, belegter Speicherplatz etc.)
 - Informatik Business-Applikationen (Abrechnung z.B. nach Anzahl User, wobei User-Profile unterschieden werden können)
 - Personal-Nebenleistungen wie Verpflegung, Vergünstigungen etc. (Abrechnung z.B. nach Anzahl Personal)
37. Weitere **projektspezifische Ausgaben** (z.B. für Forschung und Entwicklung, Marketing, Informatik) sind mit den Vorgaben aus der Strategie-Überprüfung abzustimmen. Im Weiteren werden für die definitive Freigabe solcher Ausgaben die entsprechenden Wirtschaftlichkeitsrechnungen beigefügt: → *Schweizer Controlling Standard Nr. 1 (2011): Investitionsrechnung*.
38. In der **Investitionsplanung** werden geplante Ausgaben für die Beschaffung von Anlagevermögen, geplante Einnahmen aus der

Veräusserung von Anlagevermögen sowie die geplanten Abschreibungen auf bestehendem oder neu zugeführtem Anlagevermögen budgetiert: → *Schweizer Controlling Standard Nr. 1 (2011): Investitionsrechnung.*

39. Die pro Anlagegegenstand und Kostenstelle ermittelten **Abschreibungsbeträge** werden als Input in die Gemeinkostenplanung übergeben.
40. Die Ergebnisse aus Kapazitäts-, Personal- und Gemeinkostenplanung werden in der **gesamten Kostenstellenplanung** zusammengefasst. Damit wird die Grundlage für die Zielvereinbarungen auf Ebene Kostenstelle geschaffen.
41. Die Ergebnisse aus **projektspezifischer Planung** werden ebenfalls klar nach Verantwortungsbereichen festgehalten und für die Zielvereinbarungen verwendet.
42. In der **Finanzierungsplanung** werden die notwendigen Aussenfinanzierungsvorgänge sowie Finanzaufwände und -erträge festgehalten (Zuflüsse, Rückflüsse, Ausschüttungen).
43. Die Planungsstelle überprüft die eingereichten Teilpläne auf inhaltliche **Konsistenz** und **Einhaltung der Planungsvorgaben**, bevor die Weiterverarbeitung zu den Gesamtplänen erfolgt.

IX Gesamtpläne: Auswertung, Validierung, Genehmigung

44. Die Planungsstelle fasst die erhaltenen Teilpläne zusammen: **Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz, Plan-Geldflussrechnung.**

45. Die Plan-Erfolgsrechnung wird **nach ergebnisverantwortlichen Einheiten** gegliedert. Für Plan-Bilanz und Plan-Geldflussrechnung empfiehlt sich eine entsprechende Gliederung, zumindest aber eine Zuordnung der beeinflussbaren Positionen.
46. Die Planungsstelle nimmt eine **Validierung** der Gesamtpläne vor. Dazu werden die Verfahren der finanziellen Analyse verwendet (Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung, Cashflow-Analyse, Kapitalbindung, Aktivitäts-Analyse). Mit der Validierung werden Planungsfehler ausgemerzt und der Abgleich mit den Vorgabewerten durchgeführt. Als Zusammenfassung empfiehlt sich eine Darstellung der wichtigsten **Wert-Treiber** des Unternehmens im Zeitvergleich (z.B. **ROI-** oder **ROCE-Treiberbaum** nach **DuPont-Schema**).
47. Die Planungsstelle kommentiert die Gesamtpläne zuhanden der Geschäftsleitung. Dies dient dem Abgleich zwischen Geschäftsleitung und ergebnisverantwortlichen Einheiten. Die Planungsstelle begleitet diesen Prozess, hält die Ergebnisse fest und sorgt für die notwendige Nachbearbeitung.
48. Bei wesentlichen Unsicherheiten aufgrund externer oder interner Faktoren empfehlen sich folgende Vorgehensweisen:
- **Erarbeitung von Budgetvarianten** (realistisch, optimistisch, pessimistisch): Durch klar definierte Interventionspunkte wird festgelegt, ob, wann und wie Ziele und Massnahmen auf ein bestimmtes Szenario angepasst werden.
 - **Verzicht auf ein Jahresbudget:** Erwartungsrechnungen in kürzeren Intervallen, rollierende Planung mit Bezug zum eintretenden Szenario, laufende Abstimmung der Ziele und Massnahmen.

X Verbindliche Zielvereinbarung (Business Target Agreement)

49. Die Planungsstelle kommuniziert die genehmigten und freigegebenen Budgetwerte. **Eine Budget-Genehmigung bedeutet noch nicht zwingend die Freigabe von Geldmitteln;** dies richtet sich nach den Kompetenzrichtlinien des jeweiligen Unternehmens.
50. Gegenüber den ergebnisverantwortlichen Einheiten empfiehlt sich eine **formelle Zielvereinbarung (Business Target Agreement)**.
51. Gegenüber den kostenverantwortlichen Einheiten (Kostenstellenleiter, Projektleiter) ist eine schriftliche Bestätigung der Eckwerte sowie der vereinbarten Massnahmen ausreichend.

XI Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen

52. Bei der Budgetierung innerhalb von Konzern- oder Niederlassungsstrukturen sorgt die Planungsstelle für die **Übermittlung von definitiven Budgetwerten** (Final Budget). Die Budgetwerte werden durch die Planungsstelle auf der adäquaten **Kontierungsebene des operativen Abrechnungssystems** definitiv verankert.
53. Innerhalb der ergebnisverantwortlichen Einheiten wird die **Neuberechnung aller Kalkulationsgrundlagen** durch die Planungsstelle sichergestellt.
Per Beginn der neuen Berichtsperiode sorgt die Planungsstelle für die **Einstellung aller aktuellen Kalkulationssätze und Vor-**

kalkulationen in den operativen Systemen:

- Umlageschlüssel und Ansätze für Vor- und Hilfskostenstellen
- Stunden- oder Abrechnungssätze pro Kostenstelle
- Kalkulationssätze oder Standardkalkulationen in Angebots-systemen
- Aktualisierung von Standardkalkulationen im ERP-System

54. Die Planungsstelle veranlasst die notwendigen **Bewertungskorrekturen** auf Lagerbeständen, die sich aufgrund der neuen Produktkalkulationen ergeben können.

XII Anhang

Praxisbeispiel 1

Mittelständisches Technologie-Unternehmen mit Schweizer Stammhaus, weltweitem Vertriebsnetz (rund 700 Mitarbeitende total) und Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember.

Ablauf von Unternehmensplanung und Budgetierung

- Die Unternehmensplanung startet im Jahreszyklus **zwischen Februar und Mai** mit der **Strategie-Überprüfung**. In einem Planungshorizont von fünf Jahren wird auf Markt, Marktentwicklung und auszuschöpfende Marktpotenziale fokussiert. Behandelt werden in erster Linie qualitative Themen, wobei Kerngrössen wie Marktanteilsziele, erwartetes Umsatzvolumen und Eckdaten zur Wirtschaftlichkeit festgelegt werden. Die regionalen Vertriebsseinheiten liefern «Bottom-Up» Informationen zu diesen Kerngrössen. Als Ergebnis einer Klausurtagung werden in der Geschäftsleitung die strategischen Programme für die kommenden drei Jahre festgelegt. Durch das Controlling erfolgt dann eine Darstellung der Ergebnisse in einem **3-Jahres Businessplan**, der auch als **Budgetvorgabe**

gilt. Abschliessend erfolgen Entscheid und Freigabe durch den Verwaltungsrat.

- Ausgehend vom 3-Jahres Businessplan werden im **Juli** die **Budgetinstruktionen** verfasst und die **Zielsetzungen pro Vertriebsregion** für die folgenden Bereiche definiert:
 - Umsatzvolumen
 - Margen-Qualität (z.B. Verbesserung um Anzahl Prozentpunkte)
 - Kostenentwicklung (z.B. Kostenwachstum max. 50% des Umsatzwachstums)
 - Produktivität und Effizienz
 - Ausgewählte Bilanzpositionen
 - Vorgaben zu spezifischen Programmen (z.B. Implementierung eines gruppenweiten ERP-Systems)
- Die **Stammhausfunktionen** (Supply Chain, Operations, Forschung und Entwicklung etc.) erhalten ebenfalls abgeleitete Zielvorgaben.
- Die **Erhebung der Teilpläne** nimmt im **September** rund zwei Wochen Zeit in Anspruch. Die Auswertung der Teilpläne und **Konsolidierung zur Gesamtplanung** folgt unmittelbar über einen Zeitraum von ein bis zwei Wochen.
- **Ende September/Anfang Oktober** werden **Budgetvereinbarungen** mit allen Leitern der Vertriebseinheiten und Leitern der Stammhausfunktionen getroffen. Der Prozess ist wie folgt organisiert:
 1. Vorbereitende Geschäftsleitungs-Klausur
 2. Budgetverhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Vertriebseinheiten oder Stammhausfunktionen
 3. Nachbearbeitung aufgrund vereinbarter Anpassungen (zeitlicher Bedarf rund zwei Wochen)
- Die Ergebnisse der Budgetgespräche werden in einem **Business Target Agreement** formell festgehalten.
- Die **Nachbearbeitung** der Budgetwerte wird **durch das Controlling** sichergestellt (Final Budget, Saisonalität erstellen, revidierte Gesamtpläne, Vorbereitung für VR-Freigabe).

- **Anfang November** erfolgen der Entscheid und die **definitive Budgetfreigabe durch den Verwaltungsrat.**

Praxisbeispiel 2

Kostenstellen-Budgetierung im Schweizer Stammhaus eines internationalen Konzerns.

Die Kostenstellenbudgetierung wird durch das Stammhaus-Controlling einheitlich organisiert und durchgeführt. Jeder Kostenstellenleiter erhält ein Excel-Workbook, das in einzelne Arbeitsblätter gegliedert ist (Ausschnitt mit geöffnetem Arbeitsblatt «Kerndaten»).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	1. Kostenstellenstammdaten									
2	Kostenstelle:	220								
4	Bezeichnung:	Manuelle Montage								
6	Verantwortlich:	Lukas Flückiger								
8	Typ:	Fertigungs-Kostenstelle								
9	2. Kontrollzahlen									
10	Total Personalkosten	CHF	1'788'541							
12	Total Kostenarten	CHF	2'537'856							
14	Total verrechnete Stunden	h	27'500							

Wegleitung | **Kerndaten** | Personal | Umlage Informatik | Umlage Miete | übrige Umlagen | Kostenarten Total

Mit diesem Vorgehen kann der ganze Ablauf weitgehend papierlos durchgeführt werden. Planungsprämissen sowie Vorgaben zu internen Umlagen sind fix im Workbook eingestellt (z.B. Kosten pro m2 je nach Art des belegten Gebäudes). Im Weiteren wird durch das Workbook ein automatisches Upload von definitiven Budgetwerten ins ERP-System sichergestellt.

Wegleitung

- Enthält auf knapp drei Druck-Seiten die praktischen Instruktionen, wie die einzelnen Arbeitsblätter zu bearbeiten sind.

Kerndaten

- Hält Informationen zu den Kostenstellen-Stammdaten fest und fasst die Gesamtwerte der Kostenstellenbudgetierung auf einen Blick zusammen:
 - Personalkosten
 - Total aller Kostenarten
 - Total Leistungseinheiten
 - Kostensätze
 - Total budgetierte Personenjahre (saisonalisiert)
 - Bezugsgrößen für Übrige Umlagen

Personal

- In diesem Arbeitsblatt werden bestehende und neu beantragte Stellen erfasst: Name, Funktion, Funktionsstufe, Beschäftigungsgrad, Beschäftigungszeitraum im Budgetjahr. Die so berechneten Personenjahre werden mit den (geschützten) Salarätdaten verknüpft, damit die gesamten Personalkosten inklusive Sozialleistungen ausgewiesen werden können.

Umlage Informatik

- Aus dem detaillierten Leistungskatalog der Informatik-Abteilung werden vorgängig die beanspruchten Leistungen pro Kostenstelle aufgelistet und mit den Vorgabekosten pro Einheit bewertet. Im Weiteren werden die Anzahl Benutzer des ERP-Systems (unterschieden nach Benutzerkategorien) pro Kostenstelle erfasst und ebenfalls mit den Vorgabekosten pro Benutzer bewertet.

Umlage Miete

- Basierend auf einem hinterlegten «Raumbuch» werden die beanspruchten m² pro Kostenstelle erfasst. Diese Menge muss mit der Leitung Infrastruktur-Management abgestimmt sein, vor allem wenn in der Budgetperiode Änderungen erfolgen sollen. Mittels der pro Gebäudekategorie definierten Verrechnungssätze erfolgt die automatische Berechnung der Kosten.

Übrige Umlagen

- In diesem Arbeitsblatt werden weitere Umlagen oder geplante Verrechnungen zwischen Kostenstellen dokumentiert und erfasst. Zwischen «Sender» und «Empfänger» stellt das Controlling die gegenseitige Abstimmung sicher.

Kostenarten Total

- Dieses Arbeitsblatt fasst die Inputs aus den vorgelagerten Arbeitsblättern zusammen (Personalkosten, Umlagen). Im Weiteren werden die Planwerte für so genannte «direkte» Kostenarten (z.B. Reisekosten) sowie für kalkulatorische Abschreibungen (Input durch Controlling) manuell erfasst. Somit sind alle Kostenarten-Planwerte pro Kostenstelle ersichtlich.

Praxisbeispiel 3

Budgetierung in einer Non-Profit-Organisation

Das Unternehmen (Rechtsform: Stiftung) sorgt für eine umfassende Begleitung und Betreuung von Menschen mit einer fortschreitenden Muskelerkrankung (Grundschule, Ausbildung, Werkstätte, Pflegeleistungen, Tagesstruktur und Wohnplätze). Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt durch verschiedene Körperschaften. Zu diesen gehören das Sozialamt sowie das Volksschulamt des Sitzkantons. Die finanzierenden Körperschaften definieren sehr detaillierte Vorgaben zur Gestaltung und zu den Inhalten des Rechnungswesens und erteilen auf dieser Grundlage die Leistungszusagen. Die Führung des Unternehmens muss auf die folgenden Ziele ausgerichtet werden:

- **Effektivität.** Der Nutzen der erbrachten Leistungen muss gegenüber den betreuten Menschen (Klienten), deren Angehörigen, dem Stiftungsrat und den öffentlichen Körperschaften jederzeit dargelegt werden können.
- **Effizienz.** Die eingesetzten Ressourcen müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum Leistungsauftrag stehen. Dies wird z.B. gemessen an der Anzahl des notwendigen Betreuungsg-

personals pro Wohngruppe oder der regelmässigen Prüfung der Kapazitätsauslastung.

- **Wirtschaftlichkeit.** Das Verhältnis zwischen Leistung und Kosten muss sich in zunehmendem Mass kantonalen Benchmark-Vergleichen stellen können. Die Verwendung entsprechender Kennzahlen zur wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens wird immer wichtiger.

Darüber hinaus müssen die klassischen Stellgrössen zur finanziellen Stabilität und Zahlungsbereitschaft permanent überwacht werden.

Geschäftsführung und Stiftungsrat des Unternehmens haben einen 5-Jahres-Plan entwickelt, der jährlich in einem einfachen Verfahren überprüft wird. In der Strategie werden das Leistungsportfolio (vergleichbar mit Produkt/Markt-Matrix), dessen Ressourcenbedarf sowie die Realisierungsmassnahmen festgelegt. Zudem müssen Entwicklungen in den Kompensationsmechanismen sorgfältig evaluiert werden (Beispiel: Pflegeheim-Anerkennung). Die Strategie-Überprüfung erfolgt zeitlich synchron mit dem Budgetierungsprozess, d.h. im letzten Quartal des Geschäftsjahres.

Während der Budgetierung erfolgt ein sorgfältiger Abgleich zwischen den Kosten und den erwarteten Leistungszusagen pro Kostenträger. Als Kostenträger sind definiert: Schule, Ausbildung, Werkstätte, Pflegeleistungen, Tagesstruktur und Wohnheim. Eine Herausforderung bei diesem Vorgehen ist die Tatsache, dass die definitiven Leistungszusagen der Körperschaften oft erst nach Beginn des neuen Geschäftsjahres erteilt werden. Umso wichtiger ist deshalb die laufende Orientierung an Kennzahlen und deren Toleranzwerten. Beispiele:

- Kosten pro Klienten-Ausbildungstag
- Kosten pro Klienten-Anwesenheitstag im Wohnheim
- Abdeckungsgrad Pflegeerträge / Pflegekosten

Die vierteljährliche Ist-Abrechnung verbunden mit einer jeweiligen Erwartungsrechnung nimmt bereits einen grossen Anteil der Budgetie-

rungsarbeit vorweg und lässt einen rollierenden Steuerungsmechanismus zu. Mit dem Soll/Ist-Vergleich der kritischen Kennzahlen wird frühzeitig ein Handlungsbedarf festgestellt und damit gleich auch der Rahmen für die künftigen Soll-Werte abgesteckt.

Impressum

1. Auflage 6.2012, 33'000 Expl.

Herausgeber:

veb.ch

Lagerstrasse 1, Postfach 1262, 8021 Zürich

Telefon 043 336 50 30, Fax 043 336 50 33

Druck: Druckzentrum AG, Zürich Süd, Stallikon

Dieser Schweizer Controlling Standard kann kostenlos beim Herausgeber bezogen werden.

Bestellungen auf www.veb.ch/Publikationen/Bestellformular oder als PDF-Datei auf www.veb.ch/Publikationen.

© 2012 veb.ch; Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art und elektronische Verbreitung nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.

Vermittlung die passt

Sie suchen erfahrene Spezialisten und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen? Wer passt zusammen: Diese Frage ist bei der Besetzung von offenen oder neuen Stellen und bei der Jobsuche zentral. vebjob ist die Stellenvermittlung von veb.ch, dem grössten Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen. Unternehmen finden auf vebjob.ch ihren Wunschkandidaten, Mitglieder von veb.ch interessante Jobs mit Karrierechancen.

vebjob führt Unternehmen und Kandidaten erfolgreich zusammen.



veb.ch

Schweizerischer Verband der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling und der Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen.

Lagerstrasse 1
Postfach 1262
8021 Zürich
Telefon 043 336 50 30
Fax 043 336 50 33
www.veb.ch



vebjob

Die Stellenvermittlung
von veb.ch

Lagerstrasse 1
Postfach 1262
8021 Zürich
Telefon 043 336 50 37
Fax 043 336 50 38
www.vebjob.ch