

Das 1x1 des Budgetierens

*Budgets richtig planen,
umsetzen und kontrollieren*



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Inhalt

Einleitung 11

1 Wozu Planung? 15

Vergleiche aus dem Sport 17

Was erreichen Menschen mit Zielen? 19

Was erreichen Unternehmen mit Zielen? 20

2 Abgrenzung der Begrifflichkeiten 23

Vision 23

Mission und Strategische Planung 25

Plan 36

Budget 37

Plan-Ist-Vergleich 39

Forecast 41

Businessplan 42

3 Rechtliche und öffentliche Verordnungen bezüglich Planung und Budgetierung 47

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
im Unternehmensbereich (KonTraG) 47

Basel II 52

Checkliste zu Basel II

Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) 57
Risikomanagementsystem 60
Risikobegrenzung 62
Risikobegegnung

4 Budgetierungsprozess 65

Inhalte 68
Termine und Dauer 71
Teilnehmer 73

5 Berichtsempfänger und ihre Anforderungen 81

Management – internes Reporting 83
Investoren – externes Reporting 89
Exkurs: Live-Präsentation
Banken 92

6 Budgetierungssysteme 95

Ausgangspunkt: Klassische Budgetierung 95
Struktur der Budgetplanung – Überlegungen 97
Was soll mit der Budgetplanung erreicht werden?
*Welche Bereiche/Funktionen beziehungsweise Aufwendungen/Umsätze/
Kapazitäten sollen budgetiert werden?*
Wie sind die Istdaten strukturiert?
Sind die zu budgetierenden Bereiche Wert- und/oder Kostentreiber?
Sind die Budgets beeinflussbar? Sind die Budgets vorhersehbar?
Wie hoch ist der Wiederholungseffekt bei der Budgetermittlung?
Nach welchem Verfahren sollen die Bereiche dann budgetiert werden?

Lohnt sich der Aufwand der Budgetermittlung?

Klassische Budgetierung 101

Profitcenter-Betrachtung 102

Umlagen und Schlüsselungen

Planung von Verrechnungssätzen 105

Deckungsbeitragsrechnung 106

Exkurs: Portfolios 108

Ergebnisplanung mit Target Budgeting 112

Gemeinkostenplanung mit Zero Based Budgeting 113

Prozesskostenplanung mit Activity Based Planning 122

Wertorientierte Unternehmensführung –
Value Based Management 123

Szenarioplanung 125

Better Budgeting 127

Beyond Budgeting 128

Relative versus Absolute Ziele 133

Motivierende Wirkung

Kosten

7 Integrierte Planung 137

Kennzahlen 144

Gesamtkapitalrendite oder Return on Investment (ROI)

Return on Capital Employed (ROCE)

Cashflow

Cashflow-Leistungsrate

Eigenkapitalquote

Schuldentilgungsdauer

Zinsendeckung

Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)

8 Budgetierungssoftware – unterschiedliche Systeme 153

Das Vorgehen bei Tabellenkalkulationen 158

Das Vorgehen bei OLAP 159

Das Vorgehen bei OLCAP 161

9 Beispiel 169

Einführung in das Fallbeispiel Rocking Horse Ltd. 169

Planung des Bereichs Handel

Finanzplanung und Planbilanz

Cashflow

Steuerrückstellung

Working Capital

Budgetierungsscheckliste 187

Vorbereitungen

Budgetierungsscheckliste 187

Operative Umsetzung

Maßnahmen

Dank 195

Register 197