

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

## **Konzeption eines bereichsübergreifenden Bottom-Up Budgetierungsprozesses bei der SES-imagotag GmbH**

Betreuer:

Dipl.-Ing. Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Sabine Gruber, BA (1510532006)

Graz, 16.04.2017

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 16. April 2017

A handwritten signature in black ink, reading "Sabine Grober". The signature is written in a cursive style with a large initial 'S'.

# Kurzfassung

Aufgrund zunehmender Komplexität der Organisationsstrukturen, die Sicherung des Unternehmenswachstums und der Trieb nach langfristiger Unternehmensexistenz machen die Budgetplanung zum zentralen Instrument des Managements. In einem durch laufende technologische Erkenntnisse und Fortschritte geprägten dynamischen Umfeld sowie durch die Globalisierung sind Unternehmen nur dann gewinnbringend, wenn ihre eingesetzten Ressourcen flexibel auf Marktänderungen reagieren können. Ein allgemein gültiges Konzept, welches ein Regelwerk vorgibt, existiert nicht. Individuelle Bedürfnisse der Unternehmen fordern maßgeschneiderte Lösungen und einen optimierten und standardisierten Prozessablauf. Übereinstimmung zwischen Literatur und Praxis besteht lediglich darüber, dass erst durch vorab definierte Zielwerte die Durchführung von Abweichungsanalysen ermöglicht wird. Strategien müssen mit konkreten Budgets versehen werden, denn spätestens dann muss das Management entscheiden, was sie tatsächlich realisieren möchte.

Ähnliche Überlegungen führten bei der SES-imagotag GmbH dazu, die Budgetierung durch die Konzeption eines bereichsübergreifenden Bottom-Up Budgetierungsprozesses zu optimieren. In dieser Arbeit wird erhoben, wie der Prozess optimal aufgebaut sein muss. Der Kooperationspartner dieser Arbeit möchte ein von allen Bereichen akzeptiertes Budget, welches anschließend in das Konzernbudget integriert und in weiterer Folge als Entscheidungsgrundlage für das Management dient. Planungs- und kostenstellenverantwortliche Mitarbeiter werden mithilfe von Workshops von Anfang an in den Gestaltungsprozess der Budgetierung integriert, um ihre Ideen und Anforderungen zu berücksichtigen und so Akzeptanz und Motivation für die jährlich wiederholende Budgetphase zu schaffen. Um Abläufe, Schnittstellen und Abhängigkeiten grafisch darzustellen wird eine Budgetierungsroadmap konzeptioniert, welche den bestmöglichen Prozessablauf darstellen soll. Durch die individuelle Konzeption wesentlicher Planungsformulare wird gewährleistet, dass alle relevanten Informationen standardisiert aus den Bereichen an das Controlling, zur Erstellung des Gesamtbudgets, weitergeleitet werden.

Diese Arbeit umfasst neben den für den Kooperationspartner individuell entwickelten Templates und konkreten Optimierungsvorschlägen auch theoretisches Wissen aus Literaturquellen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass die Datenqualität, der vom Vertrieb geplanten Umsätze als Grundlage für die gesamte Unternehmensplanung essentiell ist. Dadurch werden Managemententscheidungen, wie beispielsweise im Risikomanagement in Bezug auf Wechselkursrisiken, beeinflusst. Den Abschluss der Arbeit bilden identifizierte Verbesserungsansätze. Zukünftig werden Instrumente moderner Budgetierungsansätze, wie das Forecasting oder Benchmarking, an Bedeutung gewinnen, da der Kooperationspartner ein schnell wachsendes technologieorientiertes Unternehmen in einem dynamischen Umfeld ist.

# Abstract

Companies will only be successful in a dynamic environment, characterized by globalization and ongoing technological progress, if their resources can react flexibly to market changes. These external factors, as well as the protection of company growth, the increasing complexity of organizational structures and the willingness for long-term existences makes budget planning as a central instrument for company management. A generally valid concept of planning and budgeting, with a standardized rule set, does not exist. Individual needs of companies require tailor-made solutions and an optimized and standardized process flow. The only togetherness of literature and practice in reference to a standardization, is the fact, that conducting gap analyses are only be possible in the case of predefined target values. Strategies must be referenced with specific budgets. For this reason the management has to decide which projects they really want to implement.

The master thesis deals with these questions. Similar considerations have led the partner company of this thesis to optimize budgeting by designing a bottom-up budgeting process. The co-operation partner would like to transfer a realistic and accepted budget to the mother company, the group's mother. Additionally the whole budget is the basis for lots of management decision-makings. Planning and cost centre responsible employees are integrated into the design process right from start in order to take their ideas and needs into account. The company will create acceptance and motivation for the annually repeating budgeting phase. A budgeting road map was designed in order to draft the best possible process graphically. Due to the definition of sequences and dependencies and additionally that all persons who are involved can easily understand the whole process. The hands-on and tailor-made conception of planning forms for various areas ensure that all relevant information are passed to the controlling department in a standardized way, so that they can generate the budget for the whole company.

This work includes concrete extracts from the planning forms and tailor-made proposals for optimization tools and in addition detailed theoretical basics of the subject areas. It was determined that the data quality of the sales, which is planned by the sales department, is essential as basis information for the whole entire company planning. This, for example, affects crucial management decisions, for example in risk management with regard to exchange rate risks. At the end of the thesis, identified improvement approaches are described in detail. In the near future, instruments of modern budgeting approaches, such as forecasting or benchmarking, will gain in importance for the co-operation partner, because the company is a rapidly growing technology-oriented company in a dynamic environment.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Vorstellung des Kooperationsunternehmens.....	1
1.2. Spezifische Ausgangssituation.....	2
1.3. Problemstellung und Forschungsfragen.....	4
1.4. Praktische Zielsetzung und Definition des Praxisoutputs.....	3
1.5. Angewendete Methoden.....	5
1.6. Themenabgrenzung.....	5
1.7. Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2. Bedeutung der Unternehmensplanung .....</b>	<b>8</b>
2.1. Relevanz für den Kooperationspartner.....	8
2.2. Definitionen und Funktionen der Planung.....	9
2.3. Betriebliches Planungssystem.....	11
2.3.1. Gestaltung und Aufbau des Planungssystems.....	13
2.3.2. Implementierungspfad zum Redesign.....	15
2.4. Optimaler Aufbau des Planungsprozesses.....	16
2.4.1. Gliederung in einzelne Prozessphasen.....	17
2.4.2. Ableitung konkreter Vorgaben aus der Vision.....	18
2.5. Betriebliche und integrierte Planungsrechnung.....	20
2.6. Erfolgsmessung an Effektivität und Effizienz.....	22
<b>3. Vorbereitungsphase – Einflussfaktoren auf den Budgeterstellungprozess .....</b>	<b>23</b>
3.1. Durchführung leitfadensorientierter Workshops.....	23
3.2. Prozesstypisierung in Bezug zu Budgetvorgaben.....	25
3.3. Analyse interner und externer Einflussfaktoren.....	26
3.3.1. Aktuelle Branchensituation und -entwicklung.....	27
3.3.2. Organisationstyp als Rahmenbedingung der Planung.....	28
3.3.3. Auswirkungen der Systemumstellung beim Kooperationspartner.....	29
3.3.4. Wirtschaftliche Auswirkungen externer Einflüsse.....	33

3.4.	Aufbau des Planungssystems beim Kooperationspartner.....	34
3.5.	Zuständigkeitsbereiche der Planungsverantwortlichen.....	37
3.5.1.	Aussendung des Planungsbriefs.....	38
3.5.2.	Entwicklung eines Planungshandbuchs.....	39
3.6.	Motivations- und Anreizsystem der Budgetierung.....	39
3.7.	Zusammenfassung der Vorbereitungsphase als Roadmap.....	42
<b>4.</b>	<b>Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Konzeption der Templates für die Umsatzplanung.....	43
4.1.1.	Planung der Stückzahlen.....	45
4.1.2.	Planung der Umsatzzahlen.....	46
4.2.	Konzeption des Templates für die Materialkostenplanung.....	47
4.3.	Konzeption des Templates für die Planung sonstiger Kosten.....	50
4.4.	Konzeption der Templates für die Personalplanung.....	51
4.4.1.	Einzelplanung für die Bereiche.....	51
4.4.2.	Aggregierte und konsolidierte Personalplanung.....	52
4.5.	Konzeption der Templates für die Investitionsplanung.....	53
4.5.1.	Einzelplanung für die Bereiche.....	54
4.5.2.	Aggregierte und konsolidierte Investitionsplanung.....	55
<b>5.</b>	<b>Bereichsübergreifender Bottom-Up Budgetierungsprozess.....</b>	<b>56</b>
5.1.	Analyse der einzelnen Prozessphasenabläufe.....	56
5.1.1.	Theoretische Modelle zur Abfolge der Phasen.....	57
5.1.2.	Visualisierungsmöglichkeiten von Prozessen.....	58
5.2.	Analyse beim Kooperationspartner – Die konzeptionierte Roadmap.....	60
5.3.	Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen.....	63
5.4.	Terminplan als Teil der Roadmap.....	63
5.5.	Festlegung der Verantwortung im Planungskalender.....	64
<b>6.</b>	<b>Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner .....</b>	<b>65</b>
6.1.	Optimierung des Prozessoutputs durch Erhöhung der Datenqualität.....	65
6.2.	Harmonisierte Definition der Cost of goods sold.....	66

6.3.	Informationstechnische Unterstützung und Verringerung des Detaillierungsgrades....	67
6.4.	Optimierung der einzelnen Planungsformulare.....	68
6.4.1.	Template der Umsatzplanung.....	69
6.4.2.	Template der Materialkostenplanung.....	69
6.4.3.	Template der sonstigen Kosten.....	70
6.4.4.	Template der Personalplanung.....	70
6.4.5.	Template der Investitionsplanung.....	71
6.5.	Risikocontrolling in Wachstumsunternehmen.....	71
6.6.	Optimierung des Planungssystems.....	73
6.7.	Umsetzung von Optimierungspotentialen.....	74
<b>7.</b>	<b>Prozessoptimierung mithilfe innovativer Ansätze .....</b>	<b>76</b>
7.1.	Schwachstellen der traditionellen Budgetierung.....	76
7.2.	Effizienzsteigerung durch Better Budgeting.....	79
7.3.	Advanced Budgeting als Kombination aus Better und Beyond Budgeting.....	80
7.4.	Grundlegende Veränderung mithilfe des Beyond Budgeting Ansatzes.....	81
7.5.	Kritische Analyse von Tools moderner Budgetierung.....	86
7.5.1.	Benchmarking.....	87
7.5.2.	Forecasting.....	88
<b>8.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>90</b>
8.1.	Zusammenfassung.....	90
8.2.	Kritische Reflexion und Ausblick.....	94
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>101</b>

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER ARBEIT .....	7
ABBILDUNG 2: GRUNDFUNKTIONEN DER PLANUNG .....	10
ABBILDUNG 3: IMPLEMENTIERUNGSPFAD ZUM REDESIGN VON PLANUNGSSYSTEMEN .....	15
ABBILDUNG 4: ABLAUFDIAGRAMM PLANUNGSPROZESS .....	18
ABBILDUNG 5: RELEVANTE TEILPLÄNE BEI IMAGOTAG .....	20
ABBILDUNG 6: MODELL ZUR UNTERSUCHUNG DER ZUSAMMENHÄNGE .....	22
ABBILDUNG 7: PROZESSTYPISIERUNG IN BEZUG AUF DIE ERMITTLUNG DER BUDGETVORGABEN .....	25
ABBILDUNG 8: AUSBAU DER PLANUNG IN UNTERSCHIEDLICHEN ORGANISATIONSTYPEN .....	29
ABBILDUNG 9: VERGLEICH VON UKV UND GKV .....	31
ABBILDUNG 10: KOSTENSTELLENSTRUKTUR BEI IMAGOTAG .....	32
ABBILDUNG 11: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ZIELHÖHE UND MOTIVATION .....	41
ABBILDUNG 12: ROADMAP DER BUDGETVORBEREITUNGSPHASE .....	42
ABBILDUNG 13: SALESFORCE: PIVOT-TABELLE: FORCECAST BY PRODUCT .....	45
ABBILDUNG 14: TEMPLATE: QUANTITIES AGGREGATE .....	46
ABBILDUNG 15: TEMPLATE: REVENUE AGGREGATE .....	47
ABBILDUNG 16: MFG-STK AUSSCHNITT 1 .....	48
ABBILDUNG 17: MFG-STK AUSSCHNITT 2 .....	48
ABBILDUNG 18: TEMPLATE MFG-STK, AUSSCHNITT 3 .....	48
ABBILDUNG 19: TEMPLATE SG&A .....	51
ABBILDUNG 20: TEMPLATE STAFF_EACH DEPARTMENT .....	52
ABBILDUNG 21: TEMPLATE STAFF_AGGREGATE .....	53
ABBILDUNG 22: TEMPLATE CAPEX_EACH DEPARTMENT .....	54
ABBILDUNG 23: TEMPLATE CAPEX_AGGREGATE .....	55
ABBILDUNG 24: PROZESS DER BUDGETERSTELLUNG .....	58
ABBILDUNG 25: BUDGETIERUNGSROADMAP .....	62
ABBILDUNG 26: INTERDEPENDENZEN DER EINZELPLÄNE .....	63
ABBILDUNG 27: TERMINPLAN ALS TEIL DER BUDGETIERUNGSROADMAP .....	64
ABBILDUNG 28: PLANUNGSKALENDER .....	64
ABBILDUNG 29: TEMPLATE REVENUE .....	69
ABBILDUNG 30: TEMPLATE MFG-STK .....	69
ABBILDUNG 31: TEMPLATE SG&A .....	70
ABBILDUNG 32: TEMPLATE PERSONAL .....	70
ABBILDUNG 33: RISIKOMANAGEMENT EINFLUSSBEREICHE UND RISIKOQUELLEN .....	72
ABBILDUNG 34: NEUE BUDGETIERUNGSANSÄTZE .....	78



# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GRUNDBESTANDTEILE EINES PLANS.....	14
TABELLE 2: ORGANISATIONSTYPEN ALS RAHMENBEDINGUNG FÜR DIE PLANUNG .....	28
TABELLE 3: LEISTUNGSKENNZAHLEN FÜR EIN VERKAUFSGEBIET .....	35
TABELLE 4: BERECHNUNG DER COGS IN UNTERSCHIEDLICHEN PRODUKTIONSSTÄTTEN .....	67
TABELLE 5: FÜHRUNGSPROZESSE .....	83
TABELLE 6: BEWERTUNG DER UNTERSCHIEDLICHEN ARTEN DES BENCHMARKINGS.....	87
TABELLE 7: FORECASTVERGLEICH UNTERJÄHRIG .....	88

# Abkürzungsverzeichnis

BPM	Business Performance Management
BVÄ	Bestandsveränderung
Capex	Capital expenditure
CEO	Chief Executive Officer
CO	Controlling
COGS	Costs of goods sold
COO	Chief Operative Officer
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
dep.	department
ERP	Enterprise Resource Planning
ESL	Electronic Shelf Labeling
F&E	Forschung und Entwicklung
FTE	Fulltime equivalent
GF	Geschäftsführung
GJ	Geschäftsjahr
GKV	Gesamtkostenverfahren
GM	Gross Margin
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HSK	Herstellkosten
imagotag	SES-imagotag GmbH
IT	Informationstechnik
KW	Kalenderwoche
MFG-STK	Manufacturing to Stock
MS	Microsoft
MU	Mutterunternehmen
OLAP	Online Analytical Processing
PM	Production Management
PO	Purchase Order
R&D	Research and Development
SES	Store Electronic Systems
SG&A	Selling, General and Administration
UKV	Umsatzkostenverfahren
USP	Unique Selling Proposition
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

# 1. Einleitung

„Corporate budgeting is a joke, and everyone knows it.“<sup>1</sup> Die kritische Betrachtungsweise der Budgetierung wird durch steigenden Ressourceneinsatz sowie unzureichender Qualität des Outputs gestärkt. Die betriebswirtschaftliche Theorie als auch die betriebliche Praxis fordern Verbesserungen.<sup>2</sup>

Enormes Wachstum, vom Start-up zum Branchenplayer innerhalb weniger Jahre, Informationsüberflutung, Ressourcenknappheit und Persönlichkeiten aus verschiedenen Bereichen machen die Budgetierung zu einem komplexen Aufgabengebiet der Finance Abteilung beim Kooperationsunternehmen.

## 1.1. Vorstellung des Kooperationsunternehmens

Das Kooperationsunternehmen dieser Arbeit ist die SES-imagotag GmbH (imagotag) in Graz, welche auf die Entwicklung und Erzeugung elektronischer Preisschilder spezialisiert ist. Für das Display der Schilder wird eine sogenannte E-Ink-Technologie verwendet, die man ähnlich von E-Readern kennt. Sender- und Empfangsmodule werden in den Preisschildern verbaut, die Datenübertragung findet kontaktlos statt. Batterien werden zur Stromversorgung verwendet. Das Produktsortiment des innovativen Unternehmens ist breit gestreut. Zum Angebot gehören die Synchronisierung des traditionellen Einzelhandels mit Online Channels, die Erstellung von Planogrammen sowie Shopper-Tracking-Systeme. Zu den Kunden von imagotag zählen namhafte internationale Unternehmen wie die Media-Saturn Gruppe, Magna Steyr, Edeka oder Billa. Preise und Angebote im Handel müssen in immer kürzeren Intervallen aktualisiert werden. Hierbei sind manuelle Prozesse kostenintensiv und fehleranfällig. Automatische Preisauszeichnungen ermöglichen es, Preisänderungen in Echtzeit durchzuführen und somit auf eine geänderte Marktsituation umgehend reagieren zu können.

Das Unternehmen wurde im Jahr 2010 von Herrn Moosburger und Herrn Rößl gegründet. Binnen weniger Jahre schaffte das Grazer Start-up Unternehmen den Sprung zum technologischen Weltmarktführer und umsatzstarken Branchenplayer. Im Jahr 2013 fand ein Zusammenschluss mit dem französischen Unternehmen Store Electronic Systems (SES) statt. SES verfügte über bedeutende Marktanteile, imagotag war Technologieführer, im internationalen Business aber kaum präsent. Mit der Fusion wurden die Stärken gebündelt und die Schwächen beseitigt. Der

---

<sup>1</sup> JENSEN (2001), S. 96.

<sup>2</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 5.

Umsatzanteil von imagotag beträgt rund 50 Prozent des Umsatzes der gesamten Unternehmensgruppe.

Als Marktführer konzentriert sich imagotag auf stetige Innovationen und entwickelt Lösungen, die nicht nur den Einzelhandel und andere Branchen neu erfinden, sondern auch individuelle Kundenanforderungen erfüllen. Am Standort in Graz sind ca 60 Mitarbeiter, in der gesamten Gruppe ca 245 Mitarbeiter, beschäftigt. Der Kooperationspartner ist globaler Technologie- und Marktführer in einem dynamischen kaum vorhersehbaren Umfeld. 2016 wurde der größte Branchenauftrag mit einem Auftragsvolumen von ca 135 Mio Euro finalisiert. Der Jahresumsatz 2016 beträgt rund 100 Mio Euro, 2015 waren es noch ca 40 Mio Euro. Das Unternehmensziel 2020 laut Herrn Moosburger und Herrn Rößl ist eine Milliarde Umsatz zu erwirtschaften. Derzeit beträgt die Fertigungskapazität rund 800.000 Displays, Ende 2015 waren es 150.000 und Anfang 2015 erst 20.000. Produziert wird auf eigenen Fertigungsstrecken in China und der Ukraine unter anderem bei einem der weltweit größten Elektronikfertiger Flextronics.<sup>3</sup>

## **1.2. Spezifische Ausgangssituation**

Controllinginstrumente sind noch nicht ausgereift, da es sich beim Kooperationspartner um ein junges und schnell wachsendes Unternehmen in einem dynamischen Umfeld handelt. Durch das starke Wachstum von plus 103 Prozent Umsatzsteigerung im ersten Quartal 2016 im Vergleich zum Vorjahr und den Konzernzusammenschluss müssen Planungs- und Organisationsinstrumente angepasst und laufend optimiert werden. Prozesslandschaften sind noch nicht vorhanden und müssen entworfen werden, um mit wenig administrativer Arbeit ständig den aktuellen Status der weltweit agierenden Unternehmensgruppe widerzuspiegeln. Voraussetzung dafür ist die Schaffung von klaren Verantwortlichkeiten.

Durch die kürzlich stattgefundenene Bildung einer Unternehmensgruppe ist der Budgetierungsprozess noch nicht mit der Konzernmutter abgestimmt. Da der Standort in Graz einen zentralen Umsatzanteil innerhalb der Gruppe einnimmt, würde eine Planungsrechnung des Konzerns ohne Planungsdetails von imagotag in Graz zu einer unvollständigen Planung und somit eventuell zu Managementfehlentscheidungen des gesamten Konzerns führen.

Der Ablauf der jährlichen Budgetplanung hat sich zu einem komplexen Arbeitsprozess entwickelt. Durch die steigende Auftragslage und dadurch zunehmende Unternehmensgröße ist es für imagotag unerlässlich, Ressourcenengpässe mit Hilfe einer realistischen Planung entgegenzutreten. Im Laufe der letzten Jahre wurden im Zuge der Planung Schwächen ersichtlich.

---

<sup>3</sup> Vgl. WILDNER (2016), Onlinequelle [08.01.2017], S. 20 f.

Während der Start-up Phase des Unternehmens war der Chief Executive Officer (CEO) im strategischen wie auch operativen Bereich tätig. Daher war er die richtige Ansprechperson bei offenen Fragen während der Budgeterstellungphase. Durch das starke Wachstum wurden Organisationsstrukturen weiterentwickelt und operative Verantwortungsbereiche auf einzelne Abteilungen und Kostenstellen heruntergebrochen und somit auf verschiedene Individuen aufgeteilt. Die Datenerhebung für die Budgetplanung wurde bis dato weiter von der Geschäftsführung durchgeführt. Die restlichen Abteilungen wurden kaum bis gar nicht in die Planung integriert. Im Falle von unterjährigen Planungsabweichungen können die Bereichsleitungen in weiterer Folge mangels fehlender Budgetverantwortung zum einen kaum zur Verantwortung gezogen werden, zum anderen obliegt die Interpretation von Budgetabweichungen aktuell der Finanzleitung und der Geschäftsführung. Die Analyse der Abweichungen ist aufgrund fehlender Einbindung in die operativen Prozesse nur erschwert möglich.

### **1.3. Problemstellung und Forschungsfragen**

Da das Budget bis dato ausschließlich mit Informationen von der Geschäftsführung erstellt wurde und durch das starke Wachstum die aufgetretenen Abweichungen gegenüber den geplanten Werten nicht mehr nachvollziehbar waren, soll die Verantwortung aufgeteilt werden und die Kostenstellenverantwortlichen ihre Teilbereiche mithilfe einer Roadmap und Templates selber planen. Durch die kürzlich stattgefundenene Konzernbildung wird erstmalig ein Gesamtbudget als Entscheidungsgrundlage für die weitere Konzernentwicklung gefordert, um eventuelle Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Aus der Problemstellung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden:

- Es gilt zu untersuchen, welche unternehmensspezifischen Schnittstellen und Phasen eine Budgetierungsroadmap beinhalten muss, um herauszufinden wie Termine optimal koordiniert werden, um den bestmöglichen Prozessablauf von Budgetvorbereitungstätigkeiten bis zur Versendung des genehmigten Budgets an die Konzernmutter sicherstellen zu können.
- Es stellt sich die Frage, welche Daten von den einzelnen kostenstellenverantwortlichen Bereichen benötigt werden und wie der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen optimiert werden kann, um ein Bottom-Up Budget für das nächste Jahr zu konzeptionieren und bei den teilbudgetverantwortlichen Personen das Denken in zukünftigen Szenarien sowie das Verantwortungsbewusstsein zu stärken.

- Im Rahmen der Arbeit gilt es eventuelle Schwachstellen zu identifizieren und zu untersuchen mit Hilfe welcher Tools Budgetierungsaktivitäten optimiert werden können, um dynamisch auf Umweltänderungen reagieren zu können und somit eventuelle Fehlentscheidungen zu vermeiden.

## **1.4. Praktische Zielsetzung und Definition des Praxisoutputs**

Die praktische Zielsetzung dieser Arbeit ist

- die Konzeption eines bereichsübergreifenden Bottom-Up Budgetierungsprozesses, welcher vom Kooperationsunternehmen für die Budgetphase 2017 erstmalig eingesetzt wird und
- die anschließende Identifikation eventueller Optimierungspotentiale sowie
- die Erarbeitung von geeigneten, praxisnahen Umsetzungsempfehlungen,

um dem Kooperationspartner optimierte und unternehmensspezifische Budgetierungstools übergeben zu können, welche die Aufteilung der Budgetverantwortung auf die einzelnen Kostenstellen ermöglicht, damit das mithilfe der Mitarbeiter erstellte Gesamtbudget, fristgerecht an die Konzernmutter übermittelt werden kann, welches in das Konzernbudget integriert wird und in weiterer Folge als Entscheidungsgrundlage des Managements dient.

Zur Erreichung der praktischen Zielsetzung werden im Rahmen dieser Arbeit folgende konkrete Praxisoutputs für den Kooperationspartner erstellt, um die in der Ausgangssituation beschriebenen Defizite ausgleichen zu können.

Erstens werden spezielle Planungsformulare, in weiterer Folge auch als Templates bezeichnet, konzeptioniert. Diese Vorlagen werden individuell für jeden Teilbudgetbereich gestaltet, um sämtliche essentielle Informationen aus den einzelnen Bereichen standardisiert erheben und dokumentieren zu können. Das Budget soll einerseits von den Mitarbeitern durch Integration in den Prozess akzeptiert werden und andererseits die Geschäftsführung entlasten, da die Teilbereiche bei allfälligen unterjährigen Abweichungen selbst zur Verantwortung gezogen werden können. Weiters sollen die Teilbudgetverantwortlichen motiviert werden, sich Gedanken über zukünftige Entwicklungen ihres Bereichs zu machen.

Zweitens wird eine für das Unternehmen individuell angepasste Budgetierungsroadmap konzeptioniert. Diese dokumentiert einen Überblick über den gesamten Prozessablauf. Darin werden die einzelnen Budgetphasen, Schnittstellen und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten sowie Termine koordiniert. Es wird ermittelt, wann der Budgetierungsprozess gestartet werden muss, um eine pünktliche Abgabe des Budgets an das Mutterunternehmen in Paris sicherstellen zu können.

Drittens wird auf Basis der identifizierten Optimierungspotentiale Umsetzungsempfehlungen für den Kooperationspartner erarbeitet, um zukünftig einen optimalen Prozessablauf zu ermöglichen.

## **1.5. Angewendete Methoden**

Zu Beginn der Istanalyse findet ein Workshop mit der Controlling Abteilung bei imago tag statt, um Informationen über die bisherige Vorgehensweise, vorhandene Tools und bestehende Prozesse und deren Anforderungen zu erhalten. Im Rahmen dieses Workshops werden Ideen mithilfe von unterschiedlichen Moderationstechniken zu den benötigten budgetrelevanten Informationen der einzelnen Teilbereiche gesammelt und Abhängigkeiten untereinander diskutiert. Im Anschluss wird mithilfe von Literaturrecherche untersucht, welche Besonderheiten bei der Budgetierung durch die individuellen Unternehmensspezifika des Kooperationsunternehmens zu berücksichtigen sind. Weiters wird recherchiert, welche Möglichkeiten es zur Gestaltung von Roadmaps gibt und welche Inhalte die Literatur für Planungsformulare vorschlägt.

Mithilfe der gewonnenen Informationen aus dem Workshop und der Literatur werden die ersten Vorschläge für die Templates entwickelt, welche anschließend in drei weiteren Workshops diskutiert werden. Es finden Workshops mit den Bereichen Finance, Vertrieb und Produktion statt, um den Informationsgehalt der Planungsformulare zu überprüfen und individuelle Anforderungen der Teilprozesse im Detail zu analysieren. Durch die Verwendung von Workshop-Leitfäden<sup>4</sup> können standardisierte Workshop-Abläufe sichergestellt werden.

Mithilfe eines weiteren Workshops nach der Budgetrunde wird Feedback zu den Planungsformularen und zum Prozess selbst eingeholt, um diese zu optimieren und individuell an die Bedürfnisse des Kooperationspartners anpassen zu können.

## **1.6. Themenabgrenzung**

Die vorliegende Arbeit wird in Kooperation mit imago tag in Graz erstellt, wobei der Mutterkonzern nicht miteinbezogen wird. Die geplanten Workshops finden ausschließlich zur Ist-, Soll- und Optimierungsanalyse statt. Etwaige Einschulungen der Mitarbeiter, von im Rahmen dieser Arbeit konzeptionierten Tools, werden ausgeschlossen. Der bereichsübergreifende Bottom-Up Budgetierungsprozess wird konzeptioniert und im Unternehmen getestet, um ihn auf Praxistauglichkeit überprüfen zu können. Die Implementierung in die laufenden Arbeitsprozesse ist nicht Teil der Arbeit. Es werden Vorlagen für die Erhebung aller budgetrelevanten Informationen aus den einzelnen Abteilungen konzeptioniert, die Konsolidierung der einzelnen

---

<sup>4</sup> Vgl. Anhang, S. 101 ff.

Pläne ist jedoch Aufgabe der Finance Abteilung des Kooperationsunternehmens und nicht Bestandteil dieser Arbeit. Um imago tag ein speziell angepasstes Konzept übergeben zu können, werden allfällige Optimierungswünsche der Templates nach der Budgetphase für das Budget 2017 erhoben und in weiterer Folge umgesetzt, um im nächsten Jahr die Budgetierungsrunde mit einem optimierten Prozess starten zu können.

## **1.7. Aufbau der Arbeit**

Im Einleitungskapitel wird der Leser in die Thematik der Arbeit eingeführt, der Kooperationspartner wird vorgestellt und die Problemstellung mithilfe von Forschungsfragen näher definiert.

Im Kapitel Bedeutung der Unternehmensplanung werden Begriffe definiert und die Relevanz der Planung für den Kooperationspartner in der heutigen Zeit untersucht. Der optimale Ablauf des Re-Designs von einem Planungssystem wird untersucht, der Aufbau des Planungsprozesses dargestellt und ein Modell zur Untersuchung von Zusammenhängen vorgestellt.

Das Kapitel Vorbereitungsphase – Einflussfaktoren auf den Budgeterstellungprozess erforscht sämtliche Vorbereitungstätigkeiten der Budgetplanung bei imago tag. Zu Beginn des Kapitels wird die Durchführung der Analysen beim Kooperationspartner mithilfe leitfadenorientierter Workshops beschrieben und auf die Funktionen und Struktur eines Leitfadens detailliert eingegangen. Es werden individuelle Charaktereigenschaften des Kooperationspartners untersucht sowie interne und externe Einflüsse analysiert. Weiters wird Einblick in die Besonderheiten eines Wachstums- und Tochterunternehmens sowie der schnell wandelnden High-Tech Branche gegeben. Der Einfluss einer Enterprise Resource Planning (ERP) System Umstellung beim Kooperationspartner wird analysiert, da dies zur Umstellung vom Gesamtkostenverfahren auf das Umsatzkostenverfahren führte und somit die Kostenstellenstruktur beeinflusst. Die Zuständigkeitsbereiche der Planungsverantwortlichen wird definiert und das Motivations- und Anreizsystem der Budgetierung vorgestellt. Am Ende dieses Kapitels wird zusammenfassend die Roadmap der Budgetvorbereitungsphase abgebildet.

Das Kapitel Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates stellt Ausschnitte der im Rahmen der Arbeit konzeptionierten Planungsformulare dar. Die Erstellungsprozesse der einzelnen Templates mithilfe diverser Workshops und umfangreicher Literaturrecherche werden erläutert. Die Templates zur Erhebung der relevanten Informationen aus den Bereichen Umsatz-, Material-, Investitions- sowie Personalplanung und Planung der sonstigen Kosten werden konzeptioniert. Besondere Bedeutung für das Budget hat der Umsatzplan welcher im Detail beschrieben wird.



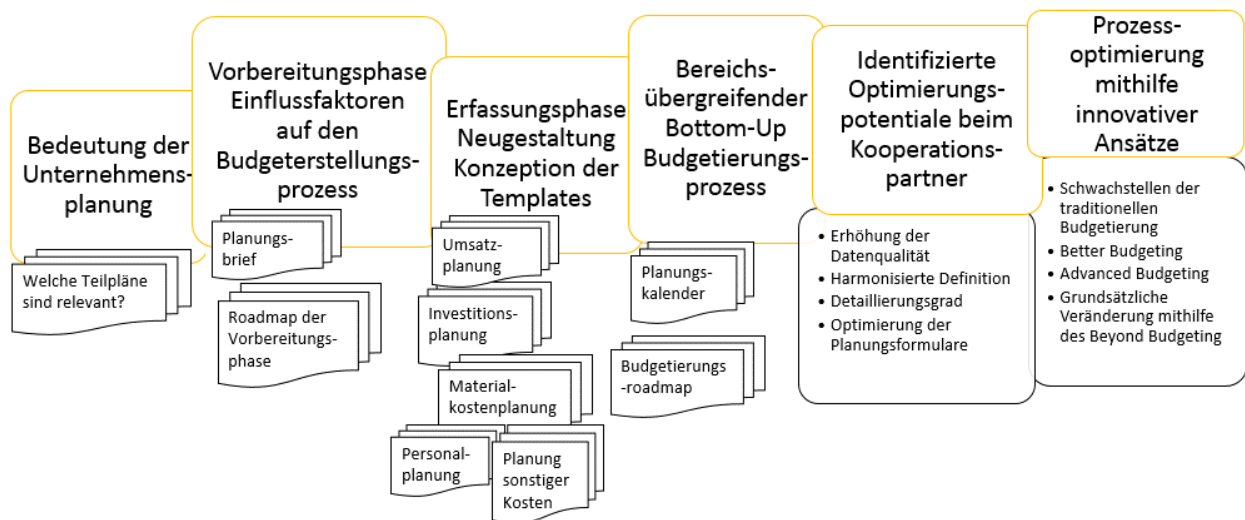
Im Kapitel Bereichsübergreifender Bottom-Up Budgetierungsprozess werden die Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen visuell dargestellt und näher erläutert. Die Roadmap wird entworfen, Termine integriert und schlussendlich ein Planungskalender mit Verantwortlichkeiten erstellt.

Das Kapitel Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner wurde mit Informationen aus dem Workshop nach der Budgetplanung 2017 erstellt. Konkrete Optimierungsvorschläge zu den einzelnen Templates werden umgesetzt, sowie Auswirkungen auf das Risikocontrolling und die Optimierung des Planungssystems untersucht.

Das Kapitel Prozessoptimierung mithilfe innovativer Ansätze untersucht zuerst Schwachstellen der traditionellen Budgetierung und versucht mithilfe von Advanced, Better und Beyond Budgeting Instrumenten Lösungen zur Prozessoptimierung zu finden. Es werden konkrete Tools, wie das Forecasting und Benchmarking, vorgestellt.

Im Schlusskapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der einzelnen Forschungsfragen zusammengefasst. Anschließend wird die Arbeit kritisch reflektiert und mit einem Ausblick in die Zukunft abgerundet.

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, beinhaltet die vorliegende Arbeit sechs Hauptkapitel.



**Abbildung 1:** Aufbau der Arbeit, Quelle: eigene Darstellung.

## 2. Bedeutung der Unternehmensplanung

In der Budgetierungsrunde für das Budgetjahr 2017 werden bei imagotag in Graz erstmalig die Mitarbeiter in den Prozess integriert. Sie sollen verstehen, warum Planung für die zukünftige Existenz ihres Unternehmens essentiell ist, und welche Vor- und Nachteile eine Bottom-Up Planung mit sich bringt. Da auch Mitarbeiter aus nicht betriebswirtschaftlichen Abteilungen in den Prozess integriert werden, müssen Planung und Budgetierung interessant und treffend erläutert werden. Das folgende Kapitel beschreibt die Relevanz der Planung für den Kooperationspartner in der heutigen Zeit, definiert und grenzt Begriffe ab und untersucht wesentliche Funktionen des Planungssystems. Der optimale Ablauf des Re-Designs von einem Planungssystem wird untersucht, der Aufbau des Planungsprozesses dargestellt und ein Modell zur Untersuchung von Zusammenhängen vorgestellt.

### 2.1. Relevanz für den Kooperationspartner

Das heutige Erfolgskriterium Planung spielte früher in Unternehmen kaum eine Rolle. Die Parameter des Umfeldes, wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder Technologien wurden als eindeutig und nicht beeinflussbar beschrieben. Der Unternehmenserfolg wurde mithilfe von Vergangenheitsanalysen gemessen. Entwicklungen des Unternehmens im letzten Monat wurden im Vergleich zum Vorjahr analysiert.<sup>5</sup>

Die Bedeutung einer effizienten und zielgenauen Planung steigt mit der Unsicherheit dynamischer Märkte. Die formalen Anforderungen steigen und interne sowie externe Empfänger haben großes Interesse an Planungs- und Prognosedaten. Spätestens seit gesetzliche Vorschriften, wie das Insolvenzgesetz, aber auch Banken und Investoren durch Basel II und III Planungsrechnungen fordern, sind Unternehmen gezwungen, den Blick in die Zukunft zu richten. Wichtig ist, dass die Planung den Charakterzügen des Unternehmens individuell angepasst wird.<sup>6</sup>

In einer aktuellen Studie zur Planungseffizienz und -zufriedenheit unter den 500 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich zeigen sich nur 18 Prozent der Befragten mit der Planung zufrieden. Der ineffiziente Einsatz von Ressourcen, der Prozessaufbau selbst, sowie die unzureichende Unterstützung durch IT-Systeme werden kritisiert.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. STARK (2006), S. 11 f.

<sup>6</sup> Vgl. COLSMAN (2007), S. 194.

<sup>7</sup> Vgl. PFNEISSL (2007), S.109 ff.

## 2.2. Definitionen und Funktionen der Planung

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen der Planung. Es ist von zentraler Bedeutung, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Begriffe Planung und Budgetierung zu verstehen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Durch Planung soll der beste Weg zur Zielrealisierung gefunden werden. Planung kann als komplexer Prozess beschrieben werden, in dem Informationen gezielt erforscht, dokumentiert, und verarbeitet werden. Es sind nur Informationen zu berücksichtigen, welche die Zukunft betreffen.<sup>8</sup> Die Planung gehört zum Aufgabengebiet eines Controllers.<sup>9</sup> Der Controller ist für folgende Bereiche im Zusammenhang mit der Planung verantwortlich<sup>10</sup>:

- den Aufbau eines Planungssystems mit Fixierung der Teilpläne der einzelnen Bereiche, Aufbau eines hierarchisch strukturierten Systems, Aktualisierung und Anpassung dieses Systems an interne und externe Erfordernisse, sowie
- die Koordination der Planungseinheiten durch Erarbeitung von Planungsrichtlinien, Festlegung eines Terminplans für die Planungsaktivitäten und Überwachung der Termineinhaltung, Hilfestellung bei den Planungsarbeiten sowie Abstimmung der dezentralen Teilpläne mit den übergeordneten Zielen.

Bei imagotag in Graz liegt die Planungsverantwortung im Finance Bereich. Ein Teil des Finance Bereichs ist das Controlling, welche konkret für die Budgetierung zuständig ist. Im täglichen Sprachgebrauch, aber auch in der Literatur werden die beiden Begriffe Planung und Budgetierung oftmals als Synonyme angewendet. Aus den folgenden Definitionen geht hervor, dass die Begriffe differenziert zu verwenden sind.

„Planung ist die gedankliche Vorwegnahme möglicher zukünftiger Zustände, die Auswahl der anzustrebenden Zustände (Ziele) und die Festlegung der dazu umzusetzenden Maßnahmen.“<sup>11</sup>

„Im weiteren Sinn wird das Wort Budget verwendet, um den rechnerischen Teil der Planung zu kennzeichnen (die Planungsrechnung) – zB Absatzmengen, Umsatz, Kosten, Leistungen. Budgetierung im engeren Sinn meint den Prozess der jährlichen Planung des wertmäßigen Erfolgs.“<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2010), S. 104.

<sup>9</sup> Vgl. SCHENTLER/BROETZMANN (2010), S. 148.

<sup>10</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 9.

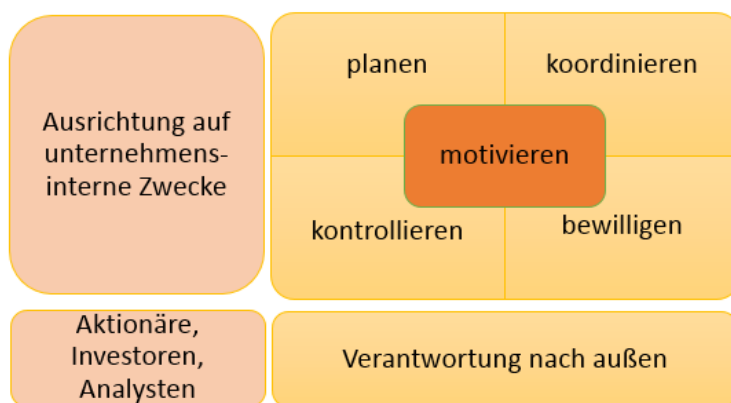
<sup>11</sup> INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (Hrsg.) (2010), S. 192.

<sup>12</sup> INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (Hrsg.) (2010), S. 36.

„Ein Budget ist ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird.“<sup>13</sup>

In weiterer Folge wird überwiegend der Begriff Planung verwendet, da das Budget wie aus obiger Definition erkennbar ein Teilbereich der Planung ist. Die Planung übernimmt verschiedene Funktionen im Unternehmen, welche im Folgenden detailliert beschrieben werden, um die Notwendigkeit der Unternehmensplanung zu verstehen.

Die Grundfunktionen der Planung bestehen darin, die Effizienz zu steigern, Risiken zu erkennen und zu reduzieren, den Erfolg zu sichern, die Flexibilität zu erhöhen, die Komplexität zu reduzieren und Synergien zu schaffen.<sup>14</sup>



**Abbildung 2:** Grundfunktionen der Planung,  
Quelle: in Anlehnung an WANICZEK (2008), S. 20.

Wie in Abbildung 2 dargestellt übernimmt die Planung verschiedene Grundfunktionen im Unternehmen. Daraus können sich bedeutende Vorteile für die Unternehmensführung des Kooperationspartners abgeleitet werden<sup>15</sup>:

- Planung ermöglicht bewusste Unternehmensgestaltung. Es müssen Prioritäten und Ziele formuliert werden. Durch Planen wird sichergestellt, dass die von der Unternehmensleitung geplanten Maßnahmen für die Zielerreichung ausreichen. Das dynamische Umfeld ist das in der Praxis am häufigsten anzutreffende Argument gegen eine formalisierte Planung. In solchen Situationen ist es von besonderer Bedeutung, geplante Maßnahmen unter den getroffenen, dokumentierten Annahmen im Hinblick auf das angestrebte Ziel zu bewerten.

<sup>13</sup> Vgl. HORVATH (2002), S. 233.

<sup>14</sup> Vgl. WILD (1982), S. 18.

<sup>15</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 19 f.; ebenso EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 13 ff.

- Koordinieren bedeutet, dass Pläne nicht nur eine Sammlung von Zahlen, sondern auch das Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche ist. Pläne fungieren als Entscheidungsgrundlage, ob Maßnahmen und Projekte durchgeführt werden. Planung spielt auf allen Zeithorizonten und Unternehmensebenen eine essentielle Rolle und lenkt die Verteilung der Ressourcen im Unternehmen. Das Denken in Systemzusammenhängen wird gefördert. Jede Entscheidung in einem Bereich eines Unternehmens hat unmittelbar oder mittelbar Auswirkungen auf andere Bereiche.
- Bei akzeptierter Planung werden Ressourcen bewilligt. Wenn Ziele realistisch sind und die Mitarbeiter diese mitgestalten können, wirken sie motivierend.
- Pläne dienen als Grundlage für die Kontrolle der Zielerreichung. Durch Plandaten werden Abweichungen wahrgenommen. Das ermöglicht frühzeitige Gegensteuerungsmaßnahmen. Nur bei existierenden Planwerten ist eine Abweichungsanalyse möglich. Dazu müssen die Zielgrößen messbar und überprüfbar sein.
- Planungsprozesse stellen komplexe Anforderungen an das Datenmanagement, welches durch individuelle IT-Tools unterstützt wird.
- Planungen haben nicht nur eine Wirkung nach innen, sondern führen auch zu einem gestärkten Verantwortungsbewusstsein nach außen gegenüber Aktionären, Analysten oder Investoren.

Der Kooperationspartner dieser Arbeit übernimmt einerseits interne Verantwortung, da das Unternehmen für einen beträchtlichen Umsatzanteil innerhalb der Konzernstruktur verantwortlich ist und mithilfe der Planungsrechnung wird die Zielerreichung sichergestellt. Andererseits wird externe Verantwortung gegenüber Banken und Investoren übernommen.

## 2.3. Betriebliches Planungssystem

„Management control is an extension of the corporate planning process, for a good plan will have controls built into it.“<sup>16</sup> Planung und Kontrolle bilden das betriebliche Planungssystem. Es stellt der Unternehmensführung Plan- und Kontrollinformationen zur Steuerung zur Verfügung.<sup>17</sup>

Das Planungssystem ist eine geordnete und integrierte Gesamtheit verschiedener Teilpläne und anderer Elemente. Das Planungssystem besteht aus folgenden Elementen<sup>18</sup>:

- Planungsträger (Planer),
- Planungs- und Kontrollfunktionen (Zuständigkeiten),

---

<sup>16</sup> Vgl. MOCKLER (1972), S 8.

<sup>17</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 17.

<sup>18</sup> Vgl. WILD (1974), S. 153 f.

- Prozesse (Planungsablauf),
- Pläne,
- Informationsbasis,
- Struktur (Netz von Beziehungen unter den Systemelementen),
- Regelungen (Festlegungen bezüglich Aufbau des Planungs- und Kontrollsystems) und
- Verfahren und Instrumente der Planung.

Planungen müssen durch Kontrollen ergänzt werden, da sie aus folgenden Gründen zur Reduktion von Ungewissheiten notwendig sind<sup>19</sup>:

- Waren die getroffenen Annahmen richtig?
- Wurde die Zielwirkung der geplanten Maßnahmen richtig geschätzt?
- Waren die Mittel wie vorgesehen verfügbar und entsprechend eingesetzt?
- Haben sich die Beteiligten planmäßig verhalten?

Bereits bei Erhebung von Istdaten ist auf deren Vergleichbarkeit mit Solldaten zu achten. Istdaten werden in der Regel aus der Finanzbuchhaltung entnommen und Plandaten gegenübergestellt, dafür ist ein vergleichbares Detaillierungsniveau beider Systeme notwendig. Daher ist im Planungsprozess bereits die Kontrollphase zu berücksichtigen. Der Vergleich zwischen Soll und Ist dient zur Feststellung von Richtung und Ausmaß der Gesamtabweichung. Bei der Abweichungsanalyse werden Abweichungsursachen erforscht und anschließend Gegen- und Korrekturmaßnahmen ermittelt.<sup>20</sup>

Eine getrennte Analyse von Planungs- und Kontrollvorgängen wäre aufgrund der engen Verbindung und Interaktion bedeutungslos. Jede einzelne Teilphase des Planungsprozesses ist mit Kontrollen verknüpft. Die funktionale Verbindung von Planung und Kontrolle bedeutet nicht, dass man organisatorisch nicht differenzieren sollte. Planungs- und Kontrollaufgaben sollen nach Möglichkeit verschiedenen Aufgabenträgern zugeordnet werden, um die Unabhängigkeit der Kontrolle zu gewährleisten.<sup>21</sup>

Für die praktische Umsetzung des betrieblichen Planungssystems ist die Controlling Abteilung von imago tag zuständig. Die Abteilung vermittelt zwischen der Geschäftsführung und den einzelnen Bereichen. Das Controlling ist die zentrale Planungsinstanz, bei der sämtliche Bereichspläne gesammelt, verdichtet und auf Kompatibilität überprüft werden. Die Abteilung greift aktiv in den Prozess ein, wenn Teilpläne einzelner Bereiche das Unternehmensziel in Frage

---

<sup>19</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 71.

<sup>20</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 33.

<sup>21</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 71.

stellen. Es besteht auch dann Handlungsbedarf, wenn in Diskussion mit Bereichsleitern festgestellt wird, dass das strategische Unternehmensziel nicht erreichbar ist.

### **2.3.1. Gestaltung und Aufbau des Planungssystems**

Das Planungssystem muss laufend an Umweltänderungen angepasst werden.<sup>22</sup> “The resource-allocation planning group must design systems which can accomplish the objectives established.”<sup>23</sup>

Der Systemgestaltungsprozess der Planung kann in folgende Phasen unterteilt werden<sup>24</sup>:

- Während der Systemanalyse werden Probleme wahrgenommen und gegenwärtige und zukünftige Situationen erfasst.
- In der Systemgestaltung werden Alternativen analysiert, Konsequenzen ermittelt und Entscheidungen getroffen.
- Während der Systemimplementierung findet die Realisierung und Kontrolle statt.

In der Realität werden diese Stufen mehrfach durchlaufen. Die bestehenden Interdependenzen zwischen ihnen führen bei neuen Informationen zu Wiederholungen bestimmter Phasen.<sup>25</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit finden beim Kooperationspartner eine Systemanalyse und eine Systemgestaltung statt. Die Systemimplementierung wurde vorab abgegrenzt und ist nicht Teil dieser Arbeit.<sup>26</sup> Da durch neue Informationen neue Phasenfolgen entstehen können, wird vor der Durchführung der Budgetphase beim Kooperationspartner das System analysiert und gestaltet. Danach erfolgt die Systemimplementierung, welche imago tag selbständig durchführt. Die Budgetierung für die Budgetphase 2017 bei imago tag wird durchgeführt. Anschließend wird mithilfe eines Workshops nochmals Feedback durch Systemanalyse eingeholt und bei eventuell aufgetretenen Problemen das System adaptiert, um die nächste Systemimplementierung für das Budgetjahr 2018 zu optimieren.<sup>27</sup>

Die Bedeutung des Systemansatzes für die Planung ist mehrfach<sup>28</sup>:

- Das Risiko von Fehlplanungen kann durch umfassende Betrachtungsweise des Systemansatzes verringert werden.

---

<sup>22</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 74.

<sup>23</sup> JOHNSON/KAST/ROSENZWEIG (1963), S. 277.

<sup>24</sup> Vgl. BIRCHER (1976), S. 281 ff.

<sup>25</sup> Vgl. DAENZER (1985), S. 20 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Kapitel 1.6. Themenabgrenzung, S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 6. Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner, S. 65 ff.

<sup>28</sup> Vgl. DAENZER (1985), S. 20 ff.

- Mithilfe der Systemhierarchie und der Komplexitätsreduktion lässt sich ein ausreichend breiter Betrachtungswinkel der Probleme wählen.
- Das abstrakte Systemmodell stellt das Gerüst für die Planung dar, dabei entsteht ein Zwang zur Systematisierung und Strukturierung.

Der Plan ist das Ergebnis des Planungsvorganges, der die Objekte der Planung in konzentrierter Form wiedergibt.<sup>29</sup> Die Grundbestandteile eines Planes werden in Tabelle 1 dargestellt.

<b>Bestandteile</b>	<b>Frage</b>
Ziele	Was? Bis wann?
Prämissen	Unter welchen Bedingungen?
Problem	Warum?
Maßnahmen	Wie?
Ressourcen	Womit?
Termine	Wann?
Träger	Wer?
Ergebnisse	Welche Wirkungen?

**Tabelle 1:** Grundbestandteile eines Plans,  
Quelle: in Anlehnung an WILD (1974), S. 51.

Der Plan gibt das Ergebnis der Entscheidung über die zu wählende Alternative wieder. Er ist verbindlich, die Verantwortlichkeit für die Planerfüllung ist festgelegt. Es handelt sich nicht um Vorhersagen, sondern um Vorgaben. Die operationale Planung lässt sich mehrschichtig betrachten<sup>30</sup>:

- Bei der funktionalen Analyse werden Elemente und Struktur des Planungssystems entworfen, es handelt sich um Aufgaben und deren Beziehungen, die das betriebliche Handeln vorbereiten.
- Bei der institutionellen Analyse wird die Tätigkeit der Planung bestimmten Aufgabenträgern in der Organisation zugeordnet und läuft in einem zeitlichen Rahmen ab.
- Bei der instrumentalen Analyse wird die Planung als Hilfsmittel der Unternehmensführung aufgefasst und benötigt Instrumente.

Die institutionelle Gestaltung hat die funktionale Betrachtung zur Voraussetzung, erst wenn klar ist, welche Arbeiten zu erledigen sind, können Verantwortung und Kompetenzen verteilt werden. Bereits von Beginn der Konzeption eines Planungssystems ist die spätere praktische Umsetzung zu berücksichtigen. Falls bestimmte Komponenten des Systems nicht realisierbar sind, kann es notwendig werden, dass bereits abgeschlossene Aufgabenanalysen aufzurollen sind, um die mittlerweile erkannten Notwendigkeiten und Zusammenhänge einzuarbeiten. Diese iterative

<sup>29</sup> Vgl. WILD (1974), S. 49 ff.

<sup>30</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 71.

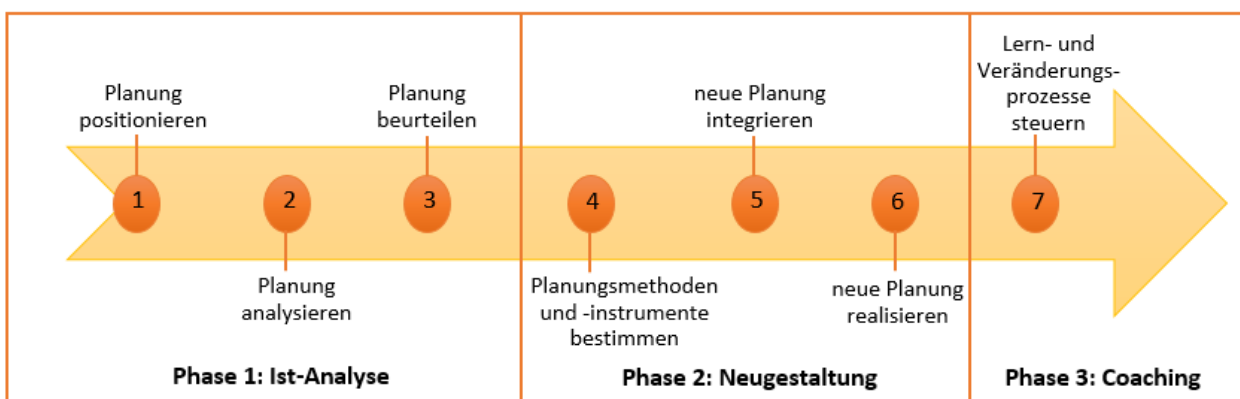


Vorgehensweise, die darin besteht, dass bereits als gelöst und abgeschlossen betrachtete Arbeitsphasen nochmals zu bearbeiten sind, weil in einem folgenden Schritt Mängel oder Verbesserungsmöglichkeiten entdeckt wurden, ist typisch für die Unternehmensplanung. Sie ist in der Komplexität der zu lösenden Probleme begründet.<sup>31</sup>

Bei imagotag müssen zuerst die Phasen<sup>32</sup> der Roadmap erforscht und analysiert werden, bevor diese mit Verantwortlichkeiten<sup>33</sup> und Terminen<sup>34</sup> ausgestattet werden. Bereits während der Analysephase muss auf die spätere praktische Umsetzung geachtet werden.

### 2.3.2. Implementierungspfad zum Redesign

Da bei imagotag die Budgetierung erstmals mithilfe des Bottom-Up Ansatzes durchgeführt wird, muss das bestehende Planungssystem adaptiert werden. In die Auswahl der umzusetzenden Maßnahmen sollen einerseits das Management und andererseits die Planenden integriert werden, da sie die Umsetzungsnotwendigkeit anders bewerten als die Finance Abteilung bzw. das Controlling. Die Auswahl und Umsetzung der Verbesserungen soll in einem strukturierten Prozess in Anlehnung an die „Horvath & Partners Methode“ zum Redesign von Planungssystemen, welche in Abbildung 3 dargestellt wird, erfolgen.



**Abbildung 3:** Implementierungspfad zum Redesign von Planungssystemen, Quelle: in Anlehnung an LEYK/KOPP/GRÜNEBAUM (2004), S. 62.

Während Phase 1 Analyse des Istzustandes werden alle relevanten externen und internen Bereiche analysiert. Beim externen Bereich, der Unternehmensumweltanalyse, sind der Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Investitionsgütermarkt und Finanzmarkt miteinzubeziehen.

<sup>31</sup> Vgl. GÄLWEILER (1974), S. 69.

<sup>32</sup> Vgl. Kapitel 5.2. Analyse beim Kooperationspartner – Die konzeptionierte Roadmap, S. 60.

<sup>33</sup> Vgl. Kapitel 5.5. Festlegung der Verantwortung im Planungskalender, S. 64.

<sup>34</sup> Vgl. Kapitel 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap, S. 63.

Beim internen Bereich, der Unternehmensanalyse, sind die Unternehmensführung, Einkauf, Produktion, Verkauf, Forschung und Entwicklung und die finanzielle Situation zu untersuchen.<sup>35</sup>

Mithilfe von Gesprächen mit den verantwortlichen Personen bei imagoTag wird die derzeitige Planung positioniert und analysiert und anschließend beurteilt. Durch die Durchführung diverser Workshops mit Personen, die in den Bottom-Up Prozess integriert werden, wird der Prozess neu gestaltet. Es werden Planungsmethoden und -instrumente bestimmt und in die neue Planung integriert. Für die harmonisierte Durchführung der neuen Planung sind standardisierte Vorlagen nötig. Die Konzeptionierung dieser Planungsformulare wird in einem eigenen Kapitel<sup>36</sup> im Detail beschrieben. Die Realisierung<sup>37</sup> der neuen Planung ist nicht Teil der Arbeit, jedoch werden die „Lessons-Learned“<sup>38</sup> aus der Budgetphase für das Budgetjahr 2017 in die Arbeit aufgenommen, um eventuelle Verbesserungen zu erforschen und dem Kooperationspartner für die nächste Budgetierungsrunde einen optimalen Prozess zu ermöglichen.

## 2.4. Optimaler Aufbau des Planungsprozesses

Der Planungsprozess stellt die zeitliche Reihenfolge der Planungsschritte dar.<sup>39</sup> Zu Beginn muss der komplexe Planungsprozess selbst geplant und entworfen werden. Es wird einerseits zwischen der Gestaltung des Planungssystems, welche auch als Metaplanung bezeichnet wird, und andererseits der eigentlichen Planung, auch operationale Planung genannt, unterschieden.<sup>40</sup> Ziele und geplante Maßnahmen bilden das Ergebnis des Planungsprozesses.<sup>41</sup>

Es gibt bei der Erstellung der Planungsrechnung zwei unterschiedliche Vorgehensweisen<sup>42</sup>:

- Erstens die Konstruktion von Totalmodellen, dabei werden alle Entscheidungsparameter gleichzeitig abgestimmt. Man spricht von Simultanplanung.
- Zweitens die Sukzessivplanung, dabei wird die zusammenhängende Gesamtplanung hintereinander erstellt.

Bei imagoTag spricht man von Sukzessivplanung, da zuerst die einzelnen Templates in den Bereichen befüllt werden und anschließend der Gesamtplan in der Controlling Abteilung erstellt wird.

---

<sup>35</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 27.

<sup>36</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Kapitel 1.6. Themenabgrenzung, S. 5.

<sup>38</sup> Vgl. Kapitel 6. Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner, S. 65 ff.

<sup>39</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 92.

<sup>40</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 70.

<sup>41</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 19.

<sup>42</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 45 ff.

Der Planungsprozess ist funktional und institutionell zu definieren. Obwohl ausschließlich von Planung die Rede ist, gelten die Ausführungen analog auch für die Budgetierung.<sup>43</sup>

Bei der funktionalen Betrachtungsweise kann einerseits zwischen dem synoptischen und inkrementalen Ansatz unterschieden werden und andererseits zwischen Planung von außen und von innen. Beim synoptischen Ansatz beginnt der Planungsprozess mit der Festlegung von Gesamtzielen und endet mit der Formulierung von konkreten Problemen. Der inkrementale Ansatz analysiert zunächst Teilprobleme und entwickelt hieraus unmittelbar Strategien. Planung von außen, Outside-In Approach, bedeutet, dass Chancen und Gefahren der Umwelt den Ausgangspunkt des Planungsprozesses bilden. Die Planung von innen, Inside-Out Approach, setzt bei der Analyse von Stärken und Schwächen des Unternehmens ein.<sup>44</sup>

Institutionell steht die Wahl zwischen Planung von oben, Top-down Approach, und Planung von unten, Bottom-Up Approach, im Vordergrund. Bei der Anwendung des Bottom-Up-Prinzips wird die unterste Unternehmensebene zuerst geplant. Beim Top-down-Prinzip macht die Unternehmensleitung Budgetvorgaben. Beide Verfahren können Konflikte auslösen, daher besteht als dritte Möglichkeit die Anwendung des Gegenstromverfahrens, wobei die Unternehmensführung Eckdaten vorgibt, die mit den nachgelagerten Instanzen, entsprechend der Gegebenheiten und Möglichkeiten, abgestimmt werden. Es findet ein Dialog- oder Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten statt.<sup>45</sup>

Um Vorschläge und Anforderungen einzelner Abteilungen beim Kooperationspartner besser in den Prozess integrieren zu können wird der Bottom-Up Approach gewählt, welcher durch das Aussenden des Planungsbriefs<sup>46</sup> Top-Down gestartet wird.

### **2.4.1. Gliederung in einzelne Prozessphasen**

Der Planungsprozess kann in folgende Phasen unterteilt werden<sup>47</sup>:

- Die Problemstellungsphase stellt den ersten Schritt durch Identifizierung der relevanten Ziele, die Bestimmung der Problemstellung und der Entscheidungsaufgabe dar.
- Anschließend erfolgt die Suchphase, es werden Handlungsmöglichkeiten gesammelt und jene ausgewählt, die detaillierter zu analysieren sind.

---

<sup>43</sup> Vgl. Kapitel 2.2. Definitionen und Funktionen der Planung, S. 9 ff; ebenso BIRCHER (1976), S. 284 ff.

<sup>44</sup> Vgl. BIRCHER (1976), S. 284 ff.

<sup>45</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 382 f.

<sup>46</sup> Vgl. Kapitel 3.5.1. Aussendung des Planungsbriefs, S. 38; ebenso Anhang, S. 109 f.

<sup>47</sup> Vgl. HAHN (1993), S. 186 ff.

- In der Beurteilungsphase erfolgt die Bewertung der Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Erreichung der relevanten Ziele.
- In der abschließenden Entscheidungsphase werden die umzusetzenden Handlungsmöglichkeiten determiniert.

Abbildung 4 stellt das Ablaufdiagramm des Planungsprozesses bei imagotag dar. Der Prozess beginnt laut Plan im Juli oder August mit der Vorbereitungsphase<sup>48</sup>, gefolgt von der Erfassungsphase<sup>49</sup> im September, sowie der Abstimmungsphase im Oktober und endet mit der erfolgreichen Budgetabnahme von der Konzernmutter im November.



**Abbildung 4:** Ablaufdiagramm Planungsprozess,  
Quelle: in Anlehnung an WINTERHELLER (Hrsg.), (2008), S.162.

Die Vorbereitungsphase dient zur Planung und Abstimmung des Budgetprozesses. Dabei wird<sup>50</sup>:

- der Ablauf des Planungsprozesses bestimmt,
- die Geschäftsführung trifft sich zu einer strategischen Budgetbesprechung und
- im Controlling werden die notwendigen Vorbereitungen für die Budgeterstellung getroffen.

Während der Erfassungsphase werden die budgetrelevanten Informationen aus den Abteilungen erhoben und zusammengefügt. In der Abstimmungsphase findet falls nötig der „Knetprozess“ statt, dieser ist notwendig, wenn das budgetierte Ergebnis nicht zufriedenstellend ist und die Zahlen überarbeitet werden müssen. In der Abnahmephase wird das Teilbudget von der Konzernmutter abgenommen.

## 2.4.2. Ableitung konkreter Vorgaben aus der Vision

Der erste Schritt des Planungsprozesses ist die Festlegung des Unternehmensziels. Erst wenn das Ziel bekannt ist, kann der Weg dafür bestimmt werden.<sup>51</sup> Das Festlegen von Unternehmenszielen ist ein laufender Prozess. Unternehmensziele können auf Grundlage von Kapitalkosten, Branchenrichtwerten, Kennzahlen der Vergangenheit oder strategischen Plänen

<sup>48</sup> Vgl. Kapitel 3. Vorbereitungsphase – Einflussfaktoren auf den Budgeterstellungprozess, S. 23 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

<sup>50</sup> Vgl. GAEDKE/WINTERHELLER (2009), S. 162.

<sup>51</sup> Vgl. PRELL-LEOPOLDESEDER (2011), S. 36.

definiert werden. Der Prozess beginnt mit der Festlegung von strategischen Zielen. Daraus werden konkrete Vorgaben für die Budgetplanung abgeleitet.<sup>52</sup>

Langfristige, strategische Unternehmensziele werden aus dem Unternehmenszweck, den externen und internen Einflüssen, den Stärken und Schwächen des Unternehmens, die die Wettbewerbsposition des Unternehmens bestimmen, abgeleitet.<sup>53</sup>

Unternehmensziele sind aus Visionen ableitbar. Beim Kooperationsunternehmen ist es die Aufgabe des strategischen Managements die Ziele aus der Vision abzuleiten. Im folgenden Absatz wird die Vision von imago tag definiert.

„Als weltweit führender Anbieter für ESL und digitale Beschriftung revolutioniert imago tag den Einzelhandel sowie andere Branchen mit hochqualitativen Lösungen und hochwertigen Produkten. Als Marktführer konzentriert SES-imago tag sich auf stetige Innovation und entwickelt Lösungen, die nicht nur den Einzelhandel und andere Branchen neu erfinden, sondern die sich gleichzeitig auch so präzise wie möglich an den Kunden anpassen, um zu gewährleisten, dass Ihre Anforderungen auf hohem Niveau erfüllt werden.“<sup>54</sup>

Aus strategischen Unternehmenszielen müssen konkrete langfristige Ziele abgeleitet werden. Anschließend werden konkrete Verpflichtungen für das Planjahr festgelegt. Solche Verpflichtungen können Produktionsziele, Produktivitätsziele, Preisstrategien oder Investitionen sein. Damit Ziele in die Unternehmenssteuerung integriert werden können, müssen sie ausreichend operationalisiert werden, um kontrollierbar zu werden.<sup>55</sup>

Ziele sind im Planungsprozess enthalten, da sie den Ausgangspunkt einer jeden Tätigkeit bilden. Ziele sollen folgende Funktionen erfüllen<sup>56</sup>:

- Selektionsfunktion: es wird eine bewusste Auswahlentscheidung zwischen mehreren Alternativen getroffen.
- Orientierungsfunktion: getroffene Entscheidungen für bestimmte Ziele dienen den Aufgabenträgern als Orientierungshilfe.
- Steuerungsfunktion: durch die Definition von Soll-Größen werden die angesteuerten Ziele vorgegeben.
- Koordinationsfunktion: zur Zielerreichung müssen verschiedene Aktivitäten abgestimmt und harmonisiert werden.

---

<sup>52</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 156.

<sup>53</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 158.

<sup>54</sup> SES-IMAGOTAG GMBH (2016), Onlinequelle [30.09.2016].

<sup>55</sup> Vgl. WILD (1982), S. 58.

<sup>56</sup> Vgl. JUNG (2010), S. 173 ff.

- Motivationsfunktion: durch Zielvorgaben werden den Aufgabenträgern Leistungsanreize zur Motivationssteigerung angeboten.
- Beurteilungsfunktion: die Formulierung von Zielen ermöglicht eine Bewertung der Zielerreichung.
- Kontrollfunktion: durch Soll- und Istvergleiche können Ziele kontrolliert werden.

Es wird dem Kooperationspartner empfohlen, konkrete Budgetziele<sup>57</sup> zu formulieren, um danach den Zielerreichungsgrad berechnen zu können. Es wird notwendig sein, auch nicht-monetäre Ziele zu definieren.

## 2.5. Betriebliche und integrierte Planungsrechnung

Die betriebliche Planungsrechnung ist ein Instrument der Unternehmensplanung. Die zahlenmäßige Überprüfung der Planung und die Zielerreichung können dadurch kontrolliert werden. Derzeit gibt es kein allgemein anerkanntes Verfahren.<sup>58</sup> Grund dafür ist, dass die Planungsrechnung als innerbetriebliches Entscheidungsinstrument individuell auf die Besonderheiten<sup>59</sup> des jeweiligen Unternehmens abzustimmen ist.<sup>60</sup>

Die Analyse des Istzustandes dient der Standortbestimmung des Planenden. Sie hat alle Einflussfaktoren zu erfassen, deren Zustand für die Lösung des Problems wesentlich erscheint. Die Grenze zwischen den drei Planungsphasen Analyse des Istzustandes, Analyse der realisierbaren Möglichkeiten und Entscheidung ist in vielen Fällen fließend, die Gewichtung unterschiedlich.<sup>61</sup>

Durch Istanalyse mithilfe eines Workshops<sup>62</sup> beim Kooperationspartner wurden die in Abbildung 5 dargestellten für die betriebliche Planungsrechnung von imago tag relevanten Teilpläne ermittelt.



**Abbildung 5:** Relevante Teilpläne bei imago tag,  
Quelle: eigene Darstellung.

Mithilfe des Teilplans Revenue werden die Umsätze in geplanter abzusetzender Menge sowie in Euro geplant. Der Teilplan manufacturing to stock (MFG-STK) beinhaltet die cost of goods sold

<sup>57</sup> Vgl. Kapitel 3.4. Aufbau des Planungssystems beim Kooperationspartner, S. 34.

<sup>58</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Kapitel 3.3. Analyse interner und externer Einflussfaktoren, S. 26 ff.

<sup>60</sup> Vgl. LECHNER/EGGER/SCHAUER (2010), S. 104.

<sup>61</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 19 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Anhang, S. 101 f.

(COGS) Planung, somit werden die Materialkosten für das nächste Jahr geplant. Die Investitionsplanung wird mithilfe des Capital expenditure (Capex) Teilplanes erstellt. Der Teilplan Staff beinhaltet Daten zur Personalplanung. Mithilfe des selling general and administration (SG&A) Teilplanes werden die restlichen für das Budget relevanten Kosten geplant. Die Konzeptionierung der Teilpläne wird detailliert im vierten Kapitel<sup>63</sup> beschrieben.

Die unternehmensweite Koordination<sup>64</sup> zur Abstimmung unterschiedlicher Ziele, Aktivitäten und Teilpläne ist eine essentielle Funktion der Planung. Unter integriert versteht man eine Verknüpfung von Teilplänen in möglichst viele Richtungen. Schlussendlich entsteht ein System aus sukzessiven Teilplänen, wobei sich alle Teilpläne am Unternehmensziel orientieren. Um von einer integrierten Planungsrechnung sprechen zu können, muss folgende Koordination zwischen den Plänen gewährleistet sein<sup>65</sup>:

- Die zeitliche Koordination bezeichnet die Abstimmung von Plänen unterschiedlicher Fristigkeiten. Überlegungen aus der strategischen Planung müssen in der Mittelfristplanung und im Budget berücksichtigt werden.
- Die vertikale Koordination bezieht sich auf die Einordnung der Pläne aller nachgeordneten Unternehmensbereiche in den Gesamtplan. Eine Konsistenz der Teilpläne wird erleichtert, indem die Planung in Engpassbereichen, meist dem Marktumsatz, startet und dann sukzessiv in andere Teilpläne integriert wird. Die strikte Sequenzierung ist praktisch nicht möglich, da dies zu unverträglich langen Planungsprozessen und bereits veralteten Ursrungsplänen am Planungsende führen würde. Die Planungsprozesse müssen sich überlappen und in Abstimmungsrunden mehrfach versioniert werden.
- Die horizontale Koordination beschäftigt sich mit der Vereinheitlichung der Durchführung der Planung. Einheitlich verwendete Planungsinstrumente, wie standardisierte Planungsformulare, sind für die Konsolidierung der Planung notwendig. Die Praxis tendiert zur Reduktion des Detaillierungsniveaus. Einheitliche Planungsprämissen sind unabdingbar, da nur Zahlen, die auf denselben Annahmen beruhen, sinnvoll miteinander in Beziehung gesetzt werden können.
- Die betriebswirtschaftliche Koordination ermöglicht ein konsistentes Planungsergebnis in Form einer Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Planbilanz und Plan-Cashflow Rechnung. Um diese Integration zu erreichen, müssen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge<sup>66</sup> zwischen den Teilplänen berücksichtigt werden.

---

<sup>63</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

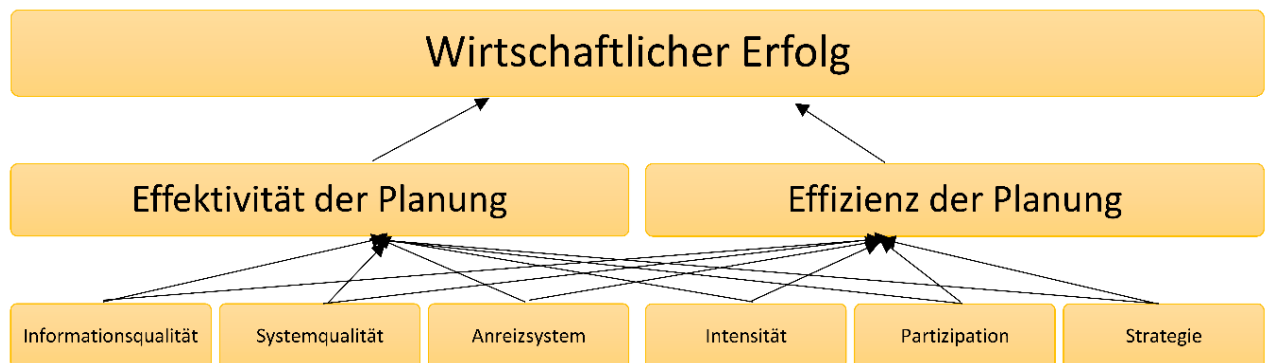
<sup>64</sup> Vgl. Kapitel 2.2. Definitionen und Funktionen der Planung, S. 9.

<sup>65</sup> Vgl. KOCH (1961), S. 36; ebenso EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 45 ff; ebenso WANICZEK (2008), S. 22 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Kapitel 5.3. Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen, S. 63.

## 2.6. Erfolgsmessung an Effektivität und Effizienz

Trotz großer Relevanz der Budgetierung für die Unternehmenspraxis ist der Wissensstand über die optimale Gestaltung des Prozesses beschränkt. Es gibt kaum empirische Untersuchungen über Unterschiede in den gestaltungsrelevanten Ursache-Wirkungs-Beziehungen. SCHÄFFER und ZYDER haben den Zusammenhang ausgewählter Faktoren mit dem Budgetierungs- und Geschäftsbereichserfolg mittels eines kausalen Mehrgruppenvergleichs explorativ untersucht.



**Abbildung 6:** Modell zur Untersuchung der Zusammenhänge,  
Quelle: in Anlehnung an SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 13.

Die Untersuchung hat wie aus Abbildung 6 erkennbar folgende Erkenntnisse erbracht<sup>67</sup>:

- Zwischen Intensität und Effektivität der Budgetierung in Bezug auf die Erreichung der Budgetziele besteht kein signifikanter Zusammenhang. Das könnte ein Hinweis dafür sein, dass die Literatur eine Budgetierung mit geringerem Detaillierungsgrad fordert.
- Bei unterschiedlicher Wettbewerbsintensität und dezentraler Autonomie bestehen signifikante Unterschiede. Einerseits bezüglich der Zusammenhänge zwischen der Budgetgestaltung und deren Effektivität und Effizienz und andererseits zwischen der Budgetgestaltung und dem wirtschaftlichen Erfolg. Gleiche Gestaltungsfaktoren beeinflussen nicht in jedem Zusammenhang den Budgetierungserfolg positiv. Die Erfolgsszusammenhänge der Budgetierung werden durch die Marktdynamik nicht beeinflusst.
- Bei hoher Intensität des Wettbewerbs und dezentraler Autonomie wirkt sich die Koppelung mit dem Anreizsystem<sup>68</sup> positiv auf die Effektivität der Budgetierung aus. Eine Bestätigung der Hypothese, dass die Budgetierung bei hoher Dynamik scheitert, konnte nicht erfolgen.

Optimierungen zur Effizienzsteigerung mithilfe moderner Instrumente werden im siebten Kapitel<sup>69</sup> dieser Arbeit näher beschrieben.

<sup>67</sup> Vgl. SCHÄFFER/ZYDER (2007), S. 8 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Kapitel 3.6. Motivations- und Anreizsystem der Budgetierung, S. 39 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Kapitel 7. Prozessoptimierung mithilfe innovativer Ansätze, S. 76 ff.



### **3. Vorbereitungsphase – Einflussfaktoren auf den Budgeterstellungprozess**

In diesem Kapitel werden alle für die Budgetrunde notwendigen Vorbereitungstätigkeiten und -analysen bei imagotag dargestellt. Gleichzeitig beschreibt dieses Kapitel die Vorbereitungsphase<sup>70</sup> des Planungsprozesses. Wie bereits beschrieben, beginnt das Redesign<sup>71</sup> des betrieblichen Planungssystems mit einer Istanalyse, die relevanten Informationen werden mithilfe eines Workshops erhoben. Zu Beginn des Kapitels wird der Prozessstyp in Bezug zu Budgetvorgaben analysiert, um die richtige Budgetierungstechnik auszuwählen. Anschließend werden interne und externe Einflussfaktoren auf den Prozess analysiert. Es werden die aktuelle Branchensituation und zukünftige Entwicklungen analysiert, die Auswirkungen einer ERP-System Umstellung auf die Kostenstellenstruktur erläutert, sowie der Organisationstyp als Rahmenbedingung der Planung untersucht. Die Organisation des Planungsprozesses wird dargestellt und auf die Struktur und IT-Unterstützung näher eingegangen. Danach werden die Verantwortungsbereiche der Planungsverantwortlichen definiert und am Ende des Kapitels Abläufe der Budgetvorbereitungstätigkeiten in einer Roadmap zusammenfassend abgebildet, um die Vorgehensweise klar strukturiert allen beteiligten Personen transparent zu machen.

#### **3.1. Durchführung leitfadenorientierter Workshops**

Die zur Informationsgewinnung verwendete Methodik basiert auf Workshops beim Kooperationspartner. Diese wurden mithilfe von Leitfäden vorbereitet und somit konnte eine standardisierte Vorgehensweise sichergestellt werden.

Der Nutzen eines Workshops liegt darin, dass die Teilnehmer während der Durchführung aktiv Maßnahmen für die Praxis entwickeln deren Ergebnisse im Anschluss umgesetzt werden müssen. Ein Workshop motiviert, denn wer von vornherein an der Konzeption von Veränderungen beteiligt ist, trägt diese auch im Arbeitsalltag besser mit.<sup>72</sup>

Im Rahmen des Kick-off Workshops<sup>73</sup> beim Kooperationspartner wurden organisatorische Fragen gestellt: Wer soll teilnehmen? Wo soll der Workshop stattfinden? etc.

---

<sup>70</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1. Gliederung in einzelne Prozessphasen, S. 17.

<sup>71</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2. Implementierungspfad zum Redesign, S. 15.

<sup>72</sup> Vgl. BEERMANN/SCHUBACH/AUGART, S. 13 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Anhang, S. 101 f.

Bei qualitativen Interviews ist das zentrale Element der Leitfaden, welcher Steuerungs- und Strukturierungsfunktionen erfüllt. Das bestehende theoretische Vorwissen des Forschenden fließt in den Leitfaden mit ein, doch die inhaltliche Steuerungsfunktion wird erfüllt. Leitfadenbasierte Unterhaltungen gehören zu den semi-strukturierten Erhebungsformen zur Ermittlung verbaler Daten. Als leitfadengesteuerte Interviews können alle Formen der Erhebung qualitativer Daten bezeichnet werden, die anhand des Einsatzes eines vorab formulierten Leitfadens durchgeführt werden. Es handelt sich um einen Metabegriff, unter dem verschiedene qualitative Interviewtechniken subsumiert werden können. Als Leitfadeninterviews werden alle Interviewformen bezeichnet, die halbstrukturiert vorgehen und einen vorab ausgearbeiteten Leitfaden verwenden. Dazu gehören Experteninterviews, Fokusgruppen oder Gruppeninterviews.<sup>74</sup>

Bei imagotag wurden Fokusgruppen-Workshops mithilfe eines vorab definierten Leitfadens durchgeführt, da nur jene Bereiche involviert wurden, welche für den Budgetierungsprozess von Bedeutung sind. Die für die Workshops verwendeten Leitfäden<sup>75</sup> sind im Anhang abgebildet.

Inhaltlich listet der Leitfaden alle im Interview anzusprechenden relevanten Themen auf, wobei die Reihenfolge der Fragestellung dem Interviewenden freizustellen ist. Die Fragen sollen offen formuliert werden, um den Interviewten den notwendigen Raum zu geben, frei darauf zu antworten. Der Leitfaden fungiert als „roter Faden“ für die Erhebung qualitativer, verbaler Daten und erfüllt somit folgende Funktionen<sup>76</sup>:

- Thematische Rahmung und Fokussierung,
- Auflistung aller relevanten Themenkomplexe, die im Interview angesprochen werden,
- bessere Vergleichbarkeit der Daten durch thematische Rahmung und
- Strukturierung des gesamten Kommunikationsprozesses.

Ein Leitfaden hat neben der inhaltlichen auch eine strukturelle Ebene. So können vier verschiedene Phasen des Interviews voneinander unterschieden werden, die den Aufbau eines Leitfadens bestimmen. Erstens wird der Befragte während der Informationsphase über die Zielsetzung des Gesprächs sowie über die vertrauliche Behandlung der Daten informiert. Zweitens hat die Warm-up-Phase zum Ziel, dem Befragten den Einstieg in die Interviewsituation und in das Forschungsthema zu erleichtern. Drittens werden die eigentlichen Themen durch kommunikativen Austausch mit dem Interviewten in der Hauptphase besprochen. Es wird empfohlen, den Leitfaden anhand der verschiedenen Themenbereiche zu strukturieren, damit der

---

<sup>74</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 65 f.

<sup>75</sup> Vgl. Anhang, S. 101 ff.

<sup>76</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 66 f.

Interviewte den Überblick nicht verliert. Viertens die Abschlussphase, in der das gesamte Interview nochmals reflektiert wird. Es ist ratsam, die Befragten ausdrücklich dazu aufzufordern, bislang unerwähnte, aber für die Themenstellung relevante Informationen hinzuzufügen. Weiters wird der Befragte wieder aus der Befragungssituation hinausgeführt und das Ende der speziellen sozialen Situation angezeigt.<sup>77</sup>





### 3.2. Prozesstypisierung in Bezug zu Budgetvorgaben

Es gibt unterschiedliche Budgetierungstechniken welche die Unternehmensleitung anwenden kann. Die zweckmäßige Technik orientiert sich dabei an den Eigenschaften der zu steuernden betrieblichen Prozesse, wie der Messbarkeit des Prozessoutputs oder den Standardisierungsmöglichkeiten. Die Möglichkeiten zur Bestimmung von Budgets werden durch Planungsprobleme, dem Planungssystem sowie der Aufbauorganisation des Unternehmens bestimmt. Budgets lassen sich umso leichter bestimmen, je besser die Zusammenhänge zwischen Input und Output in Form einer Produktions- oder Kostenfunktion bekannt sind. Die Erfassbarkeit dieser Zusammenhänge ist von der Prozessstruktur abhängig.<sup>78</sup>

Entsprechend Abbildung 7 kann die Struktur nach Art, Messbarkeit und Vielfältigkeit der Outputgüter, dem Wiederholungsgrad und der Mehrdeutigkeit der Input-Output-Beziehungen gekennzeichnet sein.

Prozessmerkmale	Merkmalsausprägungen	
Art des Prozessoutputs	materiell	immateriell
Messbarkeit des Prozessoutputs in Wertgrößen	messbar	nicht messbar
Vielfältigkeit des Prozessoutputs	homogen	heterogen
Wiederholungsgrad	hoch	niedrig
Mehrdeutigkeit	eindeutig	mehrdeutig

	Herstellung von Massenprodukten
	Forschungsprozesse
	einfache Verwaltungsprozesse
	SES-imagotag GmbH

**Abbildung 7:** Prozesstypisierung in Bezug auf die Ermittlung der Budgetvorgaben, Quelle: in Anlehnung an KÜPPER et al (2013), S. 437.

<sup>77</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 67 f.

<sup>78</sup> Vgl. KÜPPER et al (2013), S. 436 f.

Bei der Erzeugung materieller Güter ist die Herstellungsmenge quantitativ messbar, die in einem Verantwortungsbereich hergestellte Zahl an Güterarten im Vergleich zur Erbringung von Dienstleistungen gering. Die Prozesse werden häufig wiederholt, die Beziehungen zwischen Input und Output sind relativ eindeutig. Derartige materielle Produktionsprozesse sind klar strukturiert, sodass man die Input-Output-Beziehungen gut kennt oder sich ein entsprechendes Wissen durch eine Prozessanalyse verschaffen kann. Die Hervorbringung einer Vielzahl von immateriellen Produkten ist charakteristisch für Dienst- und Verwaltungsleistungen. Es werden Tätigkeiten in Form von menschlicher oder maschineller Arbeit, wie Transportleistungen oder Informationen erbracht. Wegen der Verschiedenartigkeit der jeweiligen Tätigkeit und ihres Ergebnisses, wie bei einer Beratung oder medizinischen Untersuchung kann der Wiederholungsgrad sehr gering werden.<sup>79</sup>

Bei imagotag ist der Output eine Kombination aus Massenprodukt und Forschungsprozess. Einerseits werden Labels, als Massenprodukt hergestellt, andererseits werden den Kunden unterschiedliche kundenspezifische Lösungen betreffend Einbindung in das ERP-System und Möglichkeiten der Preisoptimierung angeboten, welche individuelle Forschungsprozesse voraussetzen. Daher befindet sich die blaue Linie in Abbildung 7 zwischen der gelben Linie, welche Massenprodukte darstellt, und der grünen Linie, welche Forschungsprozesse abbildet.

### **3.3. Analyse interner und externer Einflussfaktoren**

Jedes Unternehmen hat besondere Charaktereigenschaften. Zahlreiche interne und externe Faktoren beeinflussen die Budgetplanung aufgrund ihrer Wirkung auf diverse Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, Planbilanz oder Cashflow Planung. Die für das Kooperationsunternehmen relevanten Einflussfaktoren werden mithilfe einer Istanalyse vor Beginn der operativen Budgetplanung erhoben. In den folgenden Unterkapiteln wird auf die aktuelle Branchensituation und -entwicklung, dem Organisationstypen des Kooperationsunternehmens sowie auf Auswirkungen einer ERP-System Umstellung auf die Kostenstellenstruktur eingegangen. Abschließend werden die wirtschaftlichen Auswirkungen externer Einflüsse untersucht.

Zu Beginn müssen Planungsprämissen festgelegt werden. Typische Planungsprämissen sind<sup>80</sup>:

- Erwartung Wirtschaftsentwicklung in den relevanten Regionen,
- Erwartung Entwicklung der Märkte,
- Erwartung tarifliche Gehaltssteigerungen,

---

<sup>79</sup> Vgl. KÜPPER et al (2013), S. 437.

<sup>80</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 10.

- Erwartung Entwicklung relevanter Rohstoffpreise,
- Erwartung Entwicklung Wechselkurse und Transferpreise.

Wirtschafts- und Marktentwicklungen sind wichtige Parameter der Umsatzplanung<sup>81</sup>. Gehaltssteigerungen und Rohstoffpreise sind für die Kostenplanung essentiell. Für international tätige Unternehmen, wie imago tag, sind Wechselkursentwicklungen bedeutend, da getroffene Planungsannahmen Preise von importierten und exportierten Gütern beeinflussen. Daher ist es unerlässlich, dass die Datenqualität<sup>82</sup> der Planungsdaten ausreichend ist, um eventuelle Fehlentscheidungen zur Absicherung von Wechselkursrisiken zu vermeiden. Um realistisch planen zu können, müssen Transferpreise für konzerninterne Lieferverflechtungen bekannt sein.

### 3.3.1. Aktuelle Branchensituation und -entwicklung

Laut dem Firmenverzeichnis der WKO ist imago tag in Graz in der Branche Mechatroniker für Elektronik tätig.<sup>83</sup>

Das größte Kapital eines Unternehmens ist sein spezifisches Know-how. Dieses Expertenwissen zeichnet die Unternehmung aus und stellt sein Unique Selling Proposition (USP) dar, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Darin liegt auch das Erfolgspotenzial für den zukünftigen Erfolg. Die Mechatronik-Branche ist von einer rasanten technologischen Entwicklung betroffen. Stetiges Lernen, Entwickeln und Forschen ist notwendig, um am Markt bestehen zu können. Folgende Fragen müssen laufend gestellt und nach Antworten gesucht werden, um am Markt bestehen zu können<sup>84</sup>:

- Welche Trends werden zukünftig Märkte und Unternehmen beeinflussen?
- Welche technischen Neuerungen werden zu welchem veränderten Marktverhalten führen?
- Was bedeutet das für Produkte und Geschäftsmodelle?
- Wie werden sinnvolle Innovationen entwickelt und auch erfolgreich umgesetzt?
- Mit welchen Kompetenzen lassen sich die Märkte der Zukunft erobern?
- Wie wird sich die Zukunft der Fertigungstechnik gestalten und welche Auswirkungen können Energieeffizienzmaßnahmen und professionelles Energiemanagement langfristig haben?

---

<sup>81</sup> Vgl. Kapitel 4.1. Konzeption der Templates für die Umsatzplanung, S. 43 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Kapitel 6.1. Optimierung des Prozessoutputs durch Erhöhung der Datenqualität, S. 65.

<sup>83</sup> Vgl. WKO (2016), Onlinequelle [07.10.2016].

<sup>84</sup> Vgl. PLUS-ECO (2016), Onlinequelle [01.10.2016].

### 3.3.2. Organisationstyp als Rahmenbedingung der Planung

Die Organisationsform eines Unternehmens ist eine essentielle Rahmenbedingung der Planung. Je nach Größe, Entwicklungsstand, Historie und Branchenmerkmale können Unternehmen in unterschiedliche Organisationsformen eingeteilt werden. Tabelle 2 listet die unterschiedlichen Organisationstypen auf, beschreibt sie und zählt zu jedem Typ Beispiele auf.

Organisationstyp	Beschreibung	Beispiele
Unternehmerische Struktur	Junge Firmen in rasch ändernden Umgebungen, die durch eine einfache Struktur gekennzeichnet ist.	Kleine Start-ups
Produktionsbürokratie	Etablierte Unternehmen in einem stabilen Umfeld mit einem zentralen Managementteam.	Mittelgroße Produzenten
Divisionsbürokratie	Kombination mehrerer Produktionsbürokrationen mit einem übergeordneten Headquarter.	Großunternehmen oder Konzerne
Professionelle Bürokratie	Wissensbasierte Organisation, in der Güter und Dienstleistungen auf Expertise und Wissen von Spezialisten basieren. Dominierende Abteilungs- und Bereichsleiter mit schwacher zentraler Autorität.	Dienstleistungssektor, Bildung, Krankenhäuser
Adhocratie	Organisationen, die rasch auf sich ändernde Umwelтанforderungen reagieren müssen. Diese bestehen aus großen Gruppen von Spezialisten mit schwachem zentralem Management.	Dienstleistungssektor, IT- und projektorientierte Unternehmen

**Tabelle 2:** Organisationstypen als Rahmenbedingung für die Planung, Quelle: in Anlehnung an LAUDON/LAUDON (2001), S.80.

imagotag in Graz hat sich in den letzten Jahren von einer unternehmerischen Struktur zur Adhocratie entwickelt. Die Branchenentwicklung<sup>85</sup> ist dynamisch und Umwelтанforderungen ändern sich ständig. Aufgrund dieser schnellen Entwicklung weisen Controllinginstrumente Entwicklungspotentiale auf.

Abbildung 8 stellt den Ausbau der Planung der unterschiedlichen Organisationstypen dar und untergliedert die Planung in Detaillierungsniveau und Steuerungsrelevanz. Dadurch können die für die jeweiligen Organisationstypen charakteristischen Unterschiede abgebildet werden.

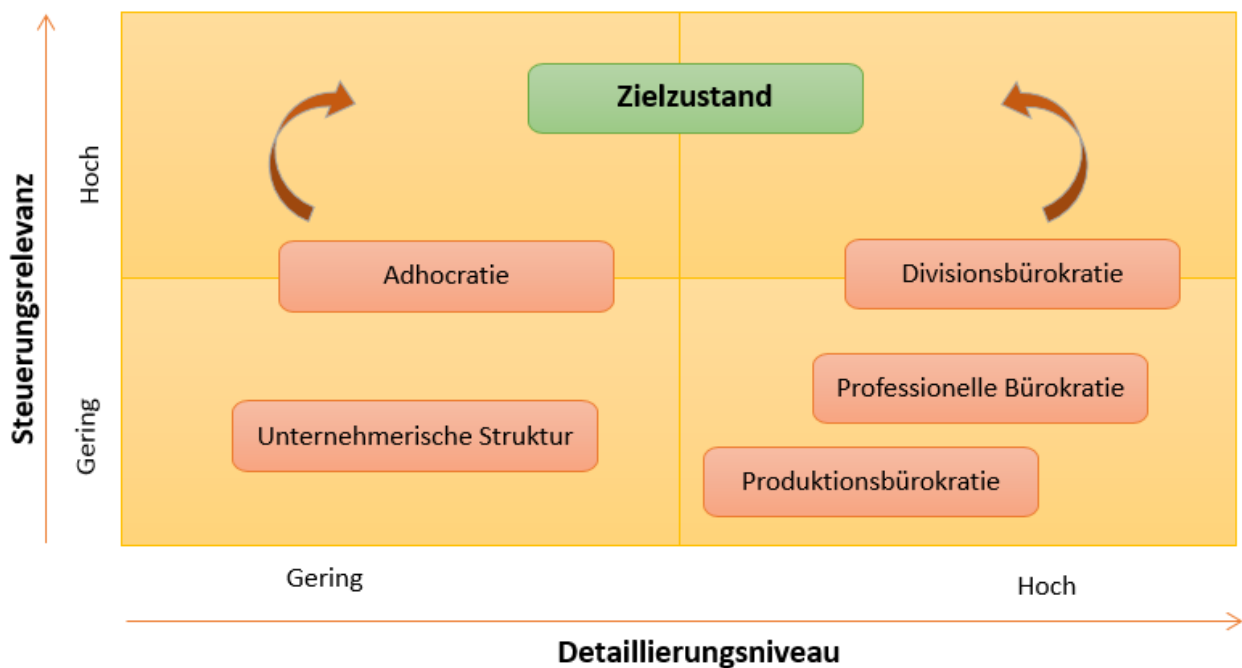
Ein hohes Detaillierungsniveau der Planung bedeutet nicht notwendigerweise eine höhere Steuerungsrelevanz<sup>86</sup>:

- Eigentümerdominierte Unternehmen sind von intuitiven, auf der Erfahrung des Eigentümers beruhenden Entscheidungen geprägt. Deswegen ist das Steuerungsinstrumentarium nicht voll ausgebaut. Junge und dynamische Unternehmen sind durch das Fehlen von Informationen geprägt, da Planungs- und Reportingsysteme noch nicht vollständig aufgebaut sind oder der hohen Dynamik nicht standhalten.

<sup>85</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1. Aktuelle Branchensituation und -entwicklung, S. 27.

<sup>86</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 30.

- Bürokratische Unternehmen leiden in der Regel nicht an einem quantitativen Informationsmangel, sondern darunter, dass die Konzentration auf das Wesentliche nicht gelingt. Berichtswesen und Planung werden umfangreicher und komplexer, da Neuerungen immer in Ergänzung zu bestehenden Steuerungselementen implementiert werden. Eine höhere Steuerungsrelevanz wird damit über ein quantitatives Mehr an Planungsmasken oder Berichten erkaufte.



**Abbildung 8:** Ausbau der Planung in unterschiedlichen Organisationstypen,  
Quelle: in Anlehnung an WANICZEK (2008), S. 22.

Da sich im letzten Jahr in den letzten Jahren zur Adhocratie entwickelt hat, ist das Detaillierungsniveau gering und die Steuerungsrelevanz mittel. Um den Zielzustand erreichen zu können muss das Detaillierungsniveau im geringen Ausmaß erhöht werden und die Steuerungsrelevanz muss höher werden.

### 3.3.3. Auswirkungen der Systemumstellung beim Kooperationspartner

Aufgrund einer ERP-System Umstellung wurde beim Kooperationspartner vom Gesamtkostenverfahren auf das Umsatzkostenverfahren umgestellt. Im Folgenden werden die Auswirkungen dieser Umstellung auf die Kostenstellenstruktur erläutert, da diese eine zentrale Rolle in der Planung spielt. Jeder Kostenstellenverantwortliche soll seinen Beitrag zur Budgeterstellung leisten, um sich einerseits Gedanken über die Zukunft zu machen und andererseits, um bei eventuellen Planbudgetabweichungen im nächsten Jahr Verantwortung zu übernehmen.

Die Kostenstellenrechnung erfasst Kosten am Ort ihrer Entstehung und ermöglicht eine verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen sowie eine wirksame Kostenkontrolle. Der Grad der Detaillierung ist abhängig von der Genauigkeit der Abbildung der Kostenstruktur. Die Literatur unterscheidet verschiedene Möglichkeiten zur Kostenstellenbildung<sup>87</sup>:

- Organisatorische Gliederung: Die Kostenstellen werden so gebildet, dass sich Ergebnisbereiche und Kostenverantwortungsbereiche decken.
- Rechentechnische Gliederung: Unternehmensbereiche mit gleichen Kostenstrukturen werden zu einer Kostenstelle zusammengefasst.
- Räumliche Gliederung: unterschiedliche Räume stellen verschiedene Kostenstellen dar.
- Prozessgliederung: Mehrere, hintereinander im Erzeugungsprozess verkettete Unternehmensbereiche werden als Prozess in einer Kostenstelle geführt.
- Gliederung nach der Abrechnungsart: Die Aufteilung erfolgt einerseits in Endkostenstellen (Haupt- und Nebenkostenstellen) und andererseits in Vorkostenstellen (Allgemeine Kostenstellen und Hilfskostenstellen).
- Funktionale Gliederung: einerseits nach allgemeinen Kostenstellen, wie Fuhrpark, Heizanlage, Werkskantine und andererseits nach speziellen Funktionsbereichen, wie Materialstellen: Beschaffung, Annahme, Prüfung, Lagerung, Ausgabe, Fertigungsstellen: Produktion bzw Dienstleistungserstellung, und Verwaltungsstellen: Unternehmensleitung, gesamter kaufmännisch-administrativer Bereich, und Vertriebsstellen: Auftragsabwicklung, Verkaufslager, Verkauf, Versand, Marketing.

Bei der Auswahl der optimalen Kostenstellengliederung wird die Kostenträgerzeitrechnung, auch als kurzfristige Erfolgsrechnung oder Betriebsergebnisrechnung bezeichnet, berücksichtigt. Die Kostenträgerzeitrechnung stellt durch Gegenüberstellung der Leistungen und Kosten einer Abrechnungsperiode das Betriebsergebnis dar. Durch Aufschlüsselung der Leistungen und Kosten nach Kostenträgern bzw Kostenträgergruppen werden die Ursachen des Erfolges erkennbar und dadurch können kurzfristige Entscheidungen getroffen werden. Eine Aufgliederung des Periodenergebnisses kann nach Absatzmärkten, Kundengruppen oder Betriebsteilen erfolgen.<sup>88</sup>

Es gibt zwei unterschiedliche Methoden der kurzfristigen Erfolgsrechnung<sup>89</sup>:

---

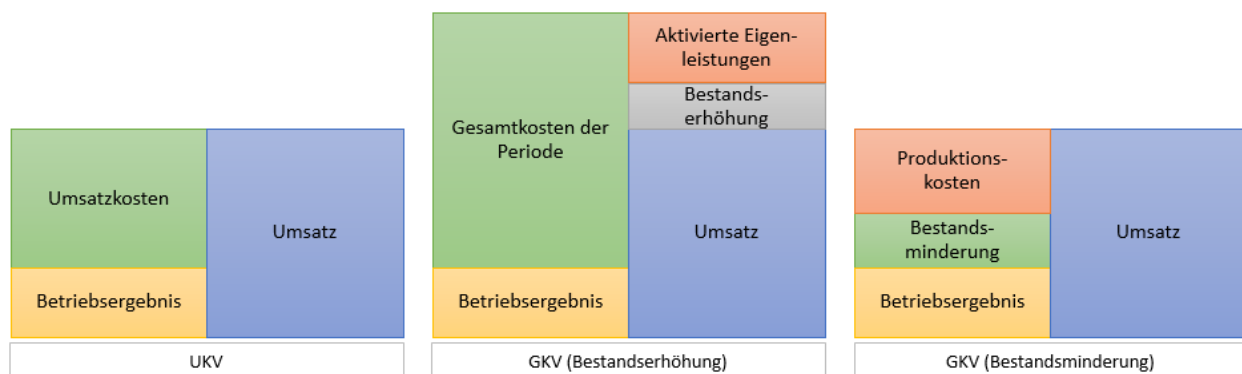
<sup>87</sup> Vgl. DÄUMLER/GRABE (2013), S. 189 ff.

<sup>88</sup> Vgl. DÄUMLER/GRABE (2009), S. 29 ff.

<sup>89</sup> Vgl. DÄUMLER/GRABE (2013), S. 303 f.; ebenso EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 183 f.



- Das Gesamtkostenverfahren (GKV) ermittelt das Betriebsergebnis, indem der Gesamtleistung der Periode die gesamten Periodenkosten, nach Kostenarten gegliedert, gegenübergestellt werden. Es ist keine Kostenauflösung oder Kostenstellenrechnung erforderlich.
- Das Umsatzkostenverfahren (UKV), auch als „cost of goods sold method“ bezeichnet, ermittelt den Betriebserfolg, indem den Umsatzerlösen der Periode, die Herstellkosten der abgesetzten Produkte und Leistungen zuzüglich der nicht zu den Herstellkosten zählenden Gemeinkosten, wie F&E, Verwaltung und Vertrieb gegenübergestellt werden. Im Gegensatz zum GKV setzt die Anwendung des UKV eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung voraus. Besonderheiten bei Bestandsveränderungen und innerbetrieblicher Leistungen müssen berücksichtigt werden.



**Abbildung 9:** Vergleich von UKV und GKV,

Quelle: in Anlehnung an COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2009), S. 177.

Wie in Abbildung 9 dargestellt kommen das UKV als auch das GKV zum gleichen Betriebsergebnis. Das GKV gliedert die Kosten typischerweise nach primären Kostenarten, während nach dem UKV die Kosten in sekundärer Gliederung, also nach Kostenstellen geordnet, erscheinen. Beide Gliederungstypen sind mit unterschiedlichen Einblicksmöglichkeiten für die Kostenanalyse verbunden<sup>90</sup>:

- Die Primärkostengliederung nach Kostenarten hat den Vorteil, dass der Einfluss externer Datenänderungen, wie Tarif- oder Rohstoffpreisänderungen oder der Anteil einzelner Produktionsfaktoren an der Gesamtleistung unmittelbar erkennen lässt. Kostenstruktur- und Produktivitätsanalysen werden dadurch ermöglicht.
- Die sekundäre Kostengliederung nach Kostenstellenbereichen hat den Vorteil, dass sie die Kostenintensität einzelner Funktionsbereiche, wie Fertigung oder Verwaltung, erkennen lässt.

<sup>90</sup> Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2009), S. 173 ff.

Die Gliederungssystematik nach primären bzw sekundären Kosten ist nicht zwingend mit der Gestaltung der Ergebnisrechnung nach dem UKV oder dem GKV verbunden.<sup>91</sup>

Durch die Umstellung vom GKV auf das UKV aufgrund der ERP Umstellung muss bei imagotag vor Beginn der Budgetrunde eine für das Unternehmen individuell angepasste Kostenstellenstruktur im Rahmen der Vorbereitungsphase erstellt werden, welche in Abbildung 10 abgebildet ist. Die Kostenstellenaufteilung erfolgt nach organisatorischen Aspekten.

<b>Production</b>	<b>Client services</b>
Production internal	Client services project management
Production external	Support and testing
Production (others)	Clients services (others)
<b>Procurement</b>	<b>Sales</b>
Outbound logistics	Key account management & business development
<b>R&amp;D</b>	Sales back office
R&D projectmanagement	Sales (others)
Hardware development	<b>Marketing</b>
Software development	<b>General administration</b>
Embedded software development	Management & general administration
Mechanical engineering	Finance
Cloud operations	Human resources
R&D (others)	IT
	Facility management

**Abbildung 10:** Kostenstellenstruktur bei imagotag,  
Quelle: eigene Darstellung

Wie in Abbildung 10 dargestellt gibt es bei imagotag folgende Kostenstellen, die für die Bottom-Up Planung relevant sind:

- Production,
- R&D,
- Client services,
- Sales und
- General administration.

Die verantwortlichen Personen dieser Kostenstellen werden in den Bottom-Up Prozess von Beginn an integriert und mithilfe von Workshops werden essentielle Informationen für die Konzeption der Templates<sup>92</sup> gesammelt und diskutiert. Die kostenstellenverantwortlichen

<sup>91</sup> Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2009), S. 178.

<sup>92</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

Mitarbeiter werden bereits beim Prozessgestaltungsprozess integriert, um sie zu motivieren aktiv und gewillt<sup>93</sup> an der Budgeterstellung teilzunehmen.

### **3.3.4. Wirtschaftliche Auswirkungen externer Einflüsse**

Externe Einflüsse sind allgemein betrachtet nicht beeinflussbar. Im Gegensatz dazu lassen sich interne Faktoren kurz-, mittel- oder langfristig beeinflussen. In der Literatur wird empfohlen, dass ein Unternehmen nicht mehr als sechs wichtige externe Probleme im Rahmen der Budgetplanung analysiert. Dabei kann es sich um folgende Einflüsse handeln<sup>94</sup>:

- politisches Umfeld,
- wirtschaftliche Lage,
- demographische Entwicklung,
- Branchensituation und -entwicklung,
- Technologie,
- Arbeitsmarkt sowie
- Verfügbarkeit von Ressourcen.

Externe Einflüsse des Kooperationsunternehmens lassen sich von der aktuellen Branchensituation und -entwicklung<sup>95</sup> ableiten, aber auch die Inflation kann die Budgetplanung beeinflussen:

- Notwendigkeit der Preisanpassung: Infolge der Inflation müssen die Preise von Zeit zu Zeit erhöht werden.
- Höhe der Abschreibungen: Durch Inflation reichen die geplanten Abschreibungen nicht aus, um die ursprüngliche Investition zu ersetzen.

Für jedes Problem müssen folgende Überlegungen gemacht werden<sup>96</sup>:

- Geschäftsbereich: Betrifft das Problem das ganze Unternehmen oder nur einen bestimmten Geschäftsbereich?
- Planungszeitraum: Für welchen Planungszeitraum sollten die Daten berücksichtigt werden?
- Relevanz: Berücksichtigung im Rahmen der Budgetplanung notwendig?
- Beurteilung des Risikos: Wie ist das Risiko für das Eintreten der Bestimmungsfaktoren zu beurteilen? Je höher das Risiko, desto kürzer sollte der Amortisationszeitraum einer

---

<sup>93</sup> Vgl. Kapitel 3.6. Motivations- und Anreizsystem der Budgetierung, S. 39 ff.

<sup>94</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S.147.

<sup>95</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1. Aktuelle Branchensituation und -entwicklung, S. 27.

<sup>96</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 147 ff.

Investition sein. Eventuell sind im Rahmen der Budgetplanung Wahrscheinlichkeiten zu berücksichtigen.

Es ist Aufgabe des Managements die Planungsprämissen vorzugeben. Fehlende Prämissen führen dazu, dass diverse planende Stellen, die diese Annahmen berücksichtigen müssten, eigenständig Planungsannahmen treffen.

### **3.4. Aufbau des Planungssystems beim Kooperationspartner**

Dieses Kapitel beschreibt den Aufbau des Planungssystems. Die Planungsrechnung wird durch einen laufenden Soll-Ist-Vergleich zur Analyse der Planabweichungen ergänzt. Das Konzept eines Budgetplanungssystems wird durch die Beantwortung folgender Fragen definiert:

- Struktur: Welche Organisationseinheiten erstellen ein Budget?
- IT-Unterstützung: Welche Tools unterstützen den Prozess optimal?

Zunächst ist zu klären, ob ein Gesamtbudget oder ein Gesamtbudget und eigenständige Teilbudgets geplant werden. Budgets mit Plan-GuV und Planbilanz können nur von Organisationseinheiten geplant werden, die für ihr Ergebnis verantwortlich sind und denen Erlöse sowie Kosten verursachungsgerecht zugordnet werden können. In Unternehmen mit funktionaler Aufbauorganisation ist daher nur die Planung eines Gesamtbudgets sinnvoll. In Unternehmen mit divisionaler bzw. Spartenorganisation planen Profitcenter ihre Teilbudgets selbständig. Darüber hinaus werden Teilbudgets zu einem Gesamtbudget zusammengefasst. Dies berührt nicht die Funktion der Kostenstellenleiter, den Plan für ihre Kostenstelle zu planen und die Ergebnisse zu kontrollieren.<sup>97</sup>

Das Gesamtbudget von imago tag besteht einerseits aus dem Teilbudget imago tag Graz und andererseits aus den Teilbudgets der anderen Tochterunternehmen. Die zu budgetierenden Einheiten<sup>98</sup> wurden bereits festgelegt.

Im nächsten Schritt werden Ziele<sup>99</sup> für jede budgetrelevante Kostenstelle festgelegt. Das Ziel des Managements könnte zum Beispiel lauten, eine Gesamtkapitalrendite von zehn Prozent und eine Umsatzrendite von fünf Prozent zu erzielen. Die Produktion soll die variablen Kosten um zehn Prozent senken. Das Marketing soll einen Marketingplan entwickeln, um eine Umsatzsteigerung um 25 Prozent zu erreichen. Die Kostenstellenverantwortlichen sind für die Erreichung ihrer

---

<sup>97</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 169 f.

<sup>98</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1. Gliederung in einzelne Prozessphasen, S. 17.

<sup>99</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2. Ableitung konkreter Vorgaben aus dem Unternehmensziel, S. 18.

Budgetziele verantwortlich. Die Einzelplanungen sind so aufeinander abzustimmen, dass die Ziele des Managements erreicht werden.<sup>100</sup>

Um Unternehmensziele erreichen zu können, müssen für alle Kostenstellen Leistungskennzahlen festgelegt werden. Das in Tabelle 3 dargestellte Schema zeigt Vorschläge zur Definition von Leistungskennzahlen am Beispiel eines Verkaufsgebietes. Daraus könnten Empfehlungen für den Kooperationspartner abgeleitet werden.

<b>Benötigte Ressourcen</b>	<b>Erforderliche Anstrengungen</b>	<b>Arbeitsleistung</b>	<b>Grad der Zielerreichung</b>	<b>Soll-Ist Abweichung</b>
Servicegrad	Anzahl	Absatz	Absatz	Umsatz pro Kunde
Provisionen	Kundenbesuche	Umsatz	Umsatz	Marketingaufwendungen in % vom Umsatz
Rabatte		Anzahl Neukunden	Marktanteil Qualität des Kundendienstes	

**Tabelle 3:** Leistungskennzahlen für ein Verkaufsgebiet,  
Quelle: in Anlehnung an RACHLIN (1999), S. 171.

Das integrierte Planen aggregierter als auch detaillierter Daten stellt IT-Tools vor eine große Herausforderung. Die für die Planung essentiellen Ist- und Vorschaudaten müssen über mehrere Instanzen geladen und zur Verfügung gestellt werden. Die Plandaten müssen in mehreren Zyklen bearbeitet und wieder in operative Systeme zurückgeschrieben werden. Für die IT-Unterstützung stellen sich im Planungsprozess folgende Herausforderungen<sup>101</sup>:

- **Flexibilität:** Unternehmen sind laufenden Veränderungen unterworfen und planungsrelevante Stammdaten ändern sich regelmäßig. Strukturänderungen, wie neue Kostenstellen oder Produktgruppen müssen tagesaktuell in den Planungssystemen verfügbar sein.
- **Konnektivität:** Wenn die für die Planung verwendeten Daten in unterschiedlichen Systemen gehalten werden, müssen die Datenstrukturen harmonisiert werden.
- **Versionierbar:** Die Bearbeitung der Planung muss durch ein Berechtigungskonzept gesteuert werden.
- **Individuell:** Planungsprozesse sind hochgradig unternehmensindividuell und daher nur schwer mit einem vorgefertigten Planungsschema abzubilden. Ein Planungssystem ist daher in der Regel ohne entsprechende Anpassungen und Adaptierung kaum einsetzbar.

Trotz der hohen technischen und prozessbezogenen Anforderungen in der Planung sind in der Praxis häufig MS Excel Lösungen anzutreffen. Die typischerweise hohe Dezentralität der Planung und der in mehreren Schleifen ablaufende Prozess stellen Anforderungen an die Planungsunterstützung, denen MS Excel nur unzureichend gerecht werden kann. Insbesondere

<sup>100</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 170 f.

<sup>101</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 124 ff.

der hohe Wartungsaufwand und die hohe Fehleranfälligkeit sprechen gegen Planungen in MS Excel.<sup>102</sup>

In der Literatur wird kritisiert, dass Controller, die mit der Unterstützung einer Tabellenkalkulation arbeiten, mehr Zeit mit der Programmierung verbringen, als mit den eigentlichen Controlling-Aufgaben, wie der Unterstützung des Managements durch Variantenrechnungen und Simulationen.<sup>103</sup>

MS Excel-basierte Planungen bringen folgende Vor- und Nachteile mit sich<sup>104</sup>:

- Vorteile: MS Excel ist anwenderfreundlich und kostengünstig und für reine Plandatenerfassung geeignet.
- Nachteile: Für die Bereitstellung von Basisdaten sind explizite Planungsformulare nötig. Planungsformulare müssen vollständig geschützt<sup>105</sup> sein, um die Fehleranfälligkeit zu reduzieren. Eine Arbeitsteilung zwischen zentraler und dezentraler Planung ist schwierig zu organisieren, da Dateien nur lokal verfügbar sind. Die Konsolidierung der Daten ist fehleranfällig, wenn die Integration der Teilpläne unvollständig durchgeführt wird oder die Integration von Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung manuell erfolgt. Die Planungsdocumentation ist meist losgelöst vom Planungsformular. Versionierungen bei mehreren Planungsschleifen sind kaum handhabbar. Es gibt keine Simulationsfähigkeit, Saisonalisierungs- oder Verteilfunktion. MS Excel ist nicht als Datenbank für Plandaten geeignet. Es kommt durch unterschiedliche Berechtigungssysteme zur Doppelerfassung der Daten. Die Planung ist in der Regel eindimensional. Anpassungen an Organisationsänderungen sind aufwendig.

Durch die lange Auflistung der Nachteile einer Planung mithilfe von MS Excel ist es für den Kooperationspartner empfehlenswert mithilfe eines alternativen Planungstools zu planen. Vorab wird die Durchführung einer Kosten-Nutzen Analyse empfohlen.

Transaktionssysteme bieten meist Planungsunterstützung, sind aber dominant an der Verarbeitung von Geschäftsfällen, wie Fakturieren oder Buchen orientiert. Die englische Bezeichnung der Enterprise-Resource-Planning-Systeme ist daher irreführend. Die Planung muss im ERP-System häufig auf einem der Verarbeitung der Istzahlen ähnlichen Detaillierungsniveau erfolgen und ist für die Benutzer meist unkomfortabel und aufwendig. Am ehesten eignet sich ein Transaktionssystem zur Planung in überschaubaren Bereichen, wie bei

---

<sup>102</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 124 ff.

<sup>103</sup> Vgl. STARK (2006), S. 158 f.

<sup>104</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 124 f.

<sup>105</sup> Vgl. Kapitel 6.3. Informationstechnische Unterstützung und Verringerung des Detaillierungsgrades, S. 67 f.

der Gemeinkostenplanung auf Kostenstellenebene. Sicherheitsaspekte in der Planung können über vorhandene Berechtigungskonzepte sehr gut abgedeckt werden. Online Analytical Processing (OLAP) Werkzeuge als Pivot Tabellen mit dahinterliegender multidimensionaler Datenbank haben große Vorteile in Flexibilität und Individualisierbarkeit. In einem Datenmodell können viele Dimensionen angelegt sein. Typische Dimensionen sind: Kostenstelle, Kostenart, Produkt, Kunde, Region und Zeit. Der Anwender ist mit dieser Multidimensionalität in der Planung bereits bei der Eingabe überfordert. Aus den Planungsmasken ist häufig unklar, welche Planungsdimension und welche hierarchische Ebene aktiviert ist. Fehleingaben und Doppelerfassungen sind die Folge. Meist sind in der Planung im Gegensatz zur Auswertung auch nur wenige Dimensionen relevant. Die Bedienerfreundlichkeit eines dezidierten Planungstools hängt von drei Faktoren ab. Die Gestaltung des Front-Ends sowie der Planungsmasken und die Häufigkeit der Anwendung.<sup>106</sup>

imagotag in Graz und Paris erstellt die Planung größtenteils mithilfe von MS Excel. Die einzige Ausnahme ist die Vertriebsplanung, welche konzernweit mithilfe von Salesforce erfolgt. Salesforce ist die führende Cloud-Lösung für Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Anwendungsentwicklung, Communities und Data Science.<sup>107</sup>

Für die Budgetplanung werden diverse Salesforce Auswertungen mithilfe von Pivot-Tabellen in MS Excel aufbereitet.<sup>108</sup> imagotag arbeitet mit dem ERP-System EPICOR.

### **3.5. Zuständigkeitsbereiche der Planungsverantwortlichen**

In diesem Kapitel wird die Organisation des Planungsprozesses erläutert. Es wird detailliert auf die Verantwortungsbereiche und Aufgaben der Planungsverantwortlichen eingegangen, da imagotag im Rahmen der Budgetrunde für das Budgetjahr 2017 Controller prozessunterstützend einsetzen möchte.

Für die Budgetplanung sind folgende Festlegungen zu treffen und Daten bereitzustellen<sup>109</sup>:

- Definition der Planungsverantwortung für jede Kostenstelle,
- Festlegung der benötigten Daten,
- Feststellung, welche Daten nicht verfügbar sind, und Vorschlag, wie sie beschafft werden sollen,

---

<sup>106</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 124 ff.

<sup>107</sup> Vgl. SALESFORCE (2016), Onlinequelle [27.10.2016].

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 4.1. Konzeption der Templates für die Umsatzplanung, S. 43 ff.

<sup>109</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 174.

- Aufbau einer Datenbank mit Vergangenheitsdaten, wie zum Beispiel Kostenstellenrechnungen, Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen, Stammdaten, Fünfjahrespläne, Budgets der Vorjahre, Preisentwicklung für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Investitionspläne aus den Vorjahren, Inflationsrate und Arbeitslosenquote sowie Marktentwicklung.
- Ableitung von Zielen aus der Langfristplanung<sup>110</sup>.
- Festlegung der Berichterstattung im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen.

Die Planungsverantwortlichen spielen im Rahmen der Budgetplanung eine wichtige Rolle. Sie sind für die Koordinierung der Planungen aller Unternehmensbereiche verantwortlich und liefern die notwendige technische Unterstützung für die Durchführung der Budgetplanung. Zu den konkreten Aufgaben der Planungsverantwortlichen gehören<sup>111</sup>:

- Beratung aller beteiligten Mitarbeiter zu Fragen der Budgetplanung,
- Empfehlungen zur Durchführung der Budgetplanung,
- Organisation des Planungsablaufs und Erstellung eines Terminplans<sup>112</sup>,
- Entwicklung der Planungsformulare<sup>113</sup>,
- Entwicklung und Aktualisierung eines Planungshandbuchs<sup>114</sup>,
- Lieferung von Daten, die im Rahmen der Budgetplanung verwendet werden sollen,
- Maßnahmenvorschläge für die Unternehmensleitung,
- Zusammenstellung und Verteilung des endgültigen Budgets,
- Analyse der Planabweichungen im Rahmen der Realisierungsphase.

Bei imago tag liegt die Planungsverantwortung übergeordnet in der Finance Abteilung. Der Controller, als Teil der Finance Abteilung, unterstützt den Prozess und ist für die Budgetierung verantwortlich.

### **3.5.1. Aussendung des Planungsbriefs**

Mithilfe eines Rundschreibens, welches auch als Planungsbrief bezeichnet wird, informiert der Planungsverantwortliche alle am Budget beteiligten Personen und Abteilungen über den Prozessablauf. Der Planungsbrief von imago tag in Graz ist im Anhang<sup>115</sup> dargestellt. Darin sind Planungsprämissen<sup>116</sup>, erste Terminvorgaben und die Information, dass erstmalig ein Bottom-Up

---

<sup>110</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2. Ableitung konkreter Vorgaben aus dem Unternehmensziel, S. 18.

<sup>111</sup> Vgl. RACHLIN (1999), S. 178 f.

<sup>112</sup> Vgl. Kapitel 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap, S. 63.

<sup>113</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43.

<sup>114</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2. Entwicklung eines Planungshandbuchs, S. 39.

<sup>115</sup> Vgl. Anhang, S. 108 f.

<sup>116</sup> Vgl. Kapitel 3.3. Analyse interner und externer Einflussfaktoren, S. 26 ff.



basierter Prozess stattfindet, enthalten. Zum Schwerpunkt dieser Budgetrunde zählt, dass sich Kostenstellenverantwortliche Gedanken über im Budgetjahr benötigtes Personal, Investitionen und Ausgaben zu sonstigen Aufwendungen machen. Dadurch soll ermöglicht werden, dass bei Planabweichungen Kostenstellenverantwortliche zur Verantwortung gezogen werden können. Dadurch wird die Geschäftsführung entlastet und kann sich strategischen Aufgaben widmen.

In einem Terminplan müssen die einzelnen Teilpläne zeitlich aufeinander abgestimmt werden, da einige Pläne auf Ergebnisse von vorausgegangenen Planungen aufbauen. In der Regel passiert das vier Monate vor Periodenbeginn.<sup>117</sup> Die Aussendung des Planungsbriefs ist der Start der Budgetphase in den einzelnen Abteilungen. Für die Aussendung des Planungsbriefs müssen vorab die Templates<sup>118</sup> fertiggestellt werden.

### **3.5.2. Entwicklung eines Planungshandbuchs**

Das Planungshandbuch wird in der Regel von den Planungsverantwortlichen des Unternehmens entwickelt, aktualisiert und geändert. Es stellt das Ergebnis der Metaplanung und somit die dokumentierte Gestaltung des Planungssystems dar. Es legt die Koordination der operativen Planung fest. Das Ergebnis der operationalen Planung sind die Pläne.<sup>119</sup> Der Status quo der Planung sollte in einem Planungshandbuch, das selbst wieder Bestandteil eines umfassenden Controllinghandbuchs sein sollte, dokumentiert werden.<sup>120</sup>

Bei imagotag wurde bis dato kein Planungshandbuch erstellt, da sich die Metaplanung noch in der Konzeptionsphase befindet. Es wird dem Kooperationspartner empfohlen, nach Übergabe der auf Basis des Feedbacks nach der Budgetphase für 2017 adaptierten Templates, ein Planungshandbuch zu verfassen.

## **3.6. Motivations- und Anreizsystem der Budgetierung**

Das Verhalten von Mitarbeitern kann maßgeblich durch Motivation und Anreize beeinflusst werden. Motivations- und Anreizwirkungen gehen von Mitsprache- und Mitgestaltungsrechten aus, die insbesondere durch die betriebliche Mitbestimmung festgelegt werden.<sup>121</sup>

Die Motivationsstärke des Mitarbeiters ist von der Zielhöhe, der Akzeptanz und Exaktheit des Ziels sowie der Verpflichtung zu einem Ziel abhängig. Die optimale Zielhöhe ist dann gegeben,

---

<sup>117</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 375.

<sup>118</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

<sup>119</sup> Vgl. DÜROLF/HORVATH (1988), S. 98.

<sup>120</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 123.

<sup>121</sup> Vgl. KÜPPER et al (2013), S. 286 f.

wenn Mitarbeiter an ihre subjektiven Grenzen stoßen. Ziele können absolut oder relativ definiert werden<sup>122</sup>:

- Bei Abweichungen von absoluten Zielvorgaben müssen Budgetverantwortliche die Konsequenzen eines schlechteren Ergebnisses tragen. Die Gesamtabweichung kann durch eine Kombination aus Verbrauchs-, Preis- und Beschäftigungsabweichung verursacht werden. Der Budgetverantwortliche kann nur für die Verbrauchsabweichung verantwortlich gemacht werden. Die anderen beiden Abweichungen sind auf externe Einflussfaktoren zurückzuführen.
- Durch relative Zielplanung können Auswirkungen von komplexen und dynamischen Umweltveränderungen, weg von den einzelnen Personen, hin zur Organisation als Ganzes verlagert werden. Die einzelnen Mitarbeiter sind für die von ihnen zu beherrschenden Faktoren verantwortlich. Dadurch werden relative Ziele für die Mitarbeiter beherrschbarer und leichter zu akzeptieren. Die Koordination und Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen einer Unternehmung wird gefördert.

Durch entsprechende Dokumentation sollen alle Organisationsmitglieder über das Planungssystem informiert werden.<sup>123</sup> Um eine entsprechende Akzeptanz sicherzustellen, sollten die in die Planung involvierten Mitarbeiter auch in die Konzeption des Budgetierungsprozesses integriert werden. Um über Interdependenzen zwischen den Teilbudgets und den zeitlichen Ablauf der Planungsaktivitäten zu informieren, wird der Budgetierungsprozess<sup>124</sup> grafisch dargestellt.

Zur Erhöhung der Akzeptanz der Planungsaktivitäten während der Budgetierung muss die Unternehmensleitung den Prozess unterstützen. Es müssen einerseits zeitliche Koordinationsregeln, wie Einreichungstermine für Pläne oder Zeitpläne für Besprechungen definiert werden. Andererseits werden inhaltliche Koordinationsregeln festgelegt, wie Einhaltung bestimmter Prämissen, Verantwortlichkeiten, Interdependenzen. Durch Formulierungen in Befehlsform sowie durch genau definierte Vorgaben und eindeutige Benennung von Verantwortlichkeiten bzw Festlegung von Terminen<sup>125</sup> kann die Durchsetzungsfunktion konkretisiert werden.<sup>126</sup>

Aus verschiedenen Anforderungen an die Budgetierung ergeben sich Zielkonflikte, die sich insbesondere aus der Definition der Zielhöhe ergeben. Wie aus Abbildung 11 erkennbar führt

---

<sup>122</sup> Vgl. ZINGEL (2007), S. 21 ff.

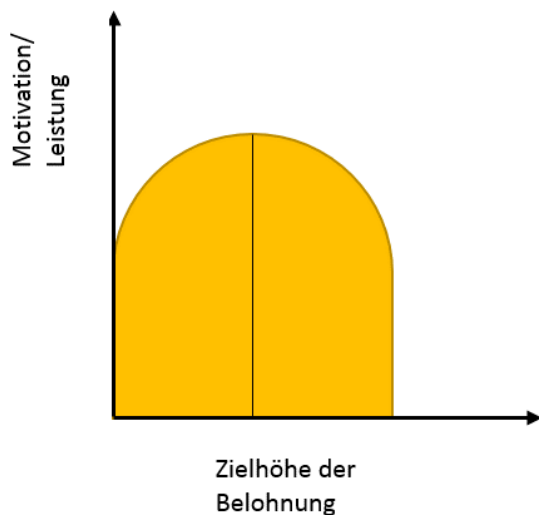
<sup>123</sup> Vgl. DÜROLF/HORVATH (1988), S. 118.

<sup>124</sup> Vgl. Kapitel 5.2. Analyse beim Kooperationspartner – Die konzeptionierte Roadmap, S. 60 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Kapitel 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap, S. 63.

<sup>126</sup> Vgl. DÜROLF/HORVATH (1988), S. 139 f.

eine mittlere Zielhöhe zur höchsten Leistung. Das Ziel muss so hoch sein, dass es einer größeren Anstrengung bedarf, um es zu erreichen. Es darf aber nicht so hoch sein, dass die Erreichung für den Betroffenen als aussichtslos wahrgenommen wird. Denn die betroffene Person wird sich dann nicht anstrengen, gleich wie bei einem zu niedrig gesetzten Ziel. Wird das Ziel aus der Perspektive der Motivation optimal gesetzt, so bedeutet das, dass es eine gewisse Unsicherheit gibt, ob es auch erreicht wird. Dies widerspricht den Interessen jener Abteilungen im Unternehmen, welche sich auf die Planung verlassen möchten.<sup>127</sup>



**Abbildung 11:** Zusammenhang zwischen Zielhöhe und Motivation,  
Quelle: in Anlehnung an PAUL (2011), S. 398.

Bei imagotag müssen sich die Produktionseinheiten auf die Planung verlassen können, da sie ihre Kapazitäten<sup>128</sup> nach den geplanten Verkäufen ausrichten müssen. Weiters der Finanzbereich, welcher für die Finanzplanung zuverlässige Daten benötigt. Besonders wenn das Budget mit Banken, als Fremdkapitalgeber, abgestimmt werden muss. Bei kapitalmarkt-orientierten Unternehmen erwarten Analysten und Investoren zuverlässige Prognosen über zukünftige Entwicklungen.

In der Literatur gibt es mehrere Lösungsvorschläge, wie mit diesen Widersprüchen umgegangen werden kann<sup>129</sup>:

- Es ist denkbar, mit mehreren Budgets zu arbeiten, neben dem Budget, bei dem die Motivationsfunktion stark gewichtet wird, ein Schattenbudget zu erstellen, welches von vorsichtigeren Erwartungen ausgeht. Zum Problem kann die Kommunikation werden. Das Schattenbudget sollte nur in internen Besprechungen mit den betroffenen Abteilungen verwendet werden und auch nicht als Budget bezeichnet werden.

<sup>127</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 14.

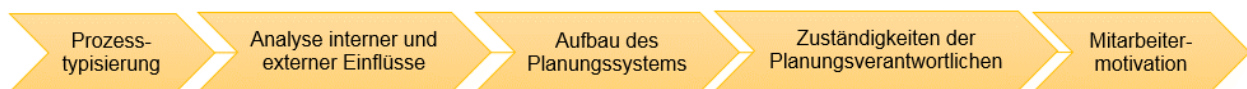
<sup>128</sup> Vgl. Kapitel 4.2. Konzeption des Templates für die Materialkostenplanung, S. 47.

<sup>129</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 15; ebenso SCHENTLER/RIEG/GLEICH (2010), S. 6 ff.

- Eine weitere Möglichkeit wäre der Einsatz der Szenario-Technik. Es wird ein real-, best- und worst-case Szenario berechnet und die Controlling Abteilung kann vorab Auswirkungen bestimmter Entwicklungen durchrechnen.
- Die Verknüpfung von Budgetzielen mit Anreizsystemen ist in vielen Unternehmen Realität. Es wird von der alleinigen Nutzung von Budgetzielen als Leistungsmaßstab abgeraten. Es wird empfohlen, dass Budgetziele nur einen Teil der Zielsetzung der Mitarbeiter darstellt und um eine persönliche Zielkomponente ergänzt wird. Zusätzlich sind sie um eine nicht monetäre Kennzahl sowie mittel- und langfristige Zielsetzungen zu erweitern.
- Eine Bottom-Up<sup>130</sup> Planung wäre motivationsoptimal gestaltbar, kann aber die Koordinationsprobleme nicht lösen, da die in den einzelnen Bereichen und Abteilungen erstellten Budgets nicht mit einem schlüssigen Gesamtbudget zusammenpassen werden.

### 3.7. Zusammenfassung der Vorbereitungsphase als Roadmap

Abbildung 12 fasst den gesamten Ablauf der Vorbereitungsphase zusammen. Die Roadmap wurde mithilfe von Literaturrecherche und durch in Workshops gewonnenen Informationen beim Kooperationspartner konzeptioniert.



**Abbildung 12:** Roadmap der Budgetvorbereitungsphase,  
Quelle: eigene Darstellung.

Zuerst wurde der Prozess typisiert. Budgets lassen sich umso leichter bestimmen, je besser die Zusammenhänge zwischen Input und Output in Form einer Produktions- oder Kostenfunktion bekannt ist. Da der Kooperationspartner einerseits Labels, als Massenprodukt, und andererseits individuelle Kundenlösungen verkauft, bestehen einerseits hohe Zusammenhänge zwischen Input und Output beim Massenprodukt und andererseits niedrige beim Individualprodukt. Im Rahmen einer Analyse von internen und externen Einflussfaktoren auf die Budgetierung wurden die aktuelle Branchensituation und deren Entwicklung untersucht. Die Auswirkungen der ERP-Umstellung auf das Umsatzkostenverfahren wurden erläutert. Das Planungssystem wird durch die Struktur und IT-Unterstützung näher definiert. Es wurde auf Vor- und Nachteile einer Planung mithilfe von MS Excel näher eingegangen und alternative Planungstools vorgestellt. Die Aufgaben der Planungsverantwortlichen wurden definiert und der Planungsbrief verfasst. Das Ende des dritten Kapitels beschäftigte sich mit der Motivation der Mitarbeiter, welche dem Kooperationspartner besonders wichtig ist.

<sup>130</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1. Gestaltung und Aufbau des Planungssystems, S. 13 f.

## **4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates**

Nachdem im dritten Kapitel die Vorbereitungstätigkeiten der Budgetplanung detailliert erläutert wurden, ist der Schwerpunkt dieses Kapitels die Erfassungsphase, worin die Konzeptionsphase der Templates detailliert erläutert wird. Es wird die Konzeption folgender Planungsformulare beschrieben: Umsatzplanung, Materialkostenplanung, Planung der sonstigen Kosten, Personalplanung sowie die Investitionsplanung. Die Planungsformulare spielen eine wichtige Rolle während der Budgeterstellungphase, denn mithilfe dieser werden Informationen aus den einzelnen Abteilungen standardisiert und doch individuell den Bedürfnissen angepasst zusammengetragen. Anschließend werden die befüllten Templates in der Finance Abteilung zu einem Gesamtbudget der imago tag in Graz aggregiert und konsolidiert. Dadurch wird die Durchführung eines Bottom-Up Ansatzes ermöglicht. In diesem Kapitel werden Ausschnitte von den im Rahmen dieser Arbeit erstellten Templates, die für die Budgetierungsrunde 2017 bei imago tag in Graz verwendet wurden, präsentiert. Die gesamte Planung wurde auf Monatsbasis erstellt. In diesem Kapitel wird aus Gründen der Lesbarkeit meist nur das erste Quartal auf Monatsbasis heruntergebrochen. Weiters ist die Genauigkeit der Planungen der ersten drei Monate aufgrund der zeitlicheren Nähe höher. Die vollständigen Templates<sup>131</sup> sind im Anhang abgebildet.

Aus Geheimhaltungsgründen werden fiktive Zahlen dargestellt, sowie Kunden- und Produktnamen durch Fantasienamen ersetzt. Die praxisnahen Informationen wurden standardisiert mithilfe der vorab definierten Workshop-Leitfäden<sup>132</sup> aus den verschiedenen Bereichen erhoben.

"Es gibt kein einheitliches 'Template' für eine moderne Budgetierung, die für alle Unternehmen, sei es ein Serviceunternehmen oder ein Anlagenbauer, passend ist".<sup>133</sup>

### **4.1. Konzeption der Templates für die Umsatzplanung**

Die Umsatzplanung unterscheidet sich wesentlich von der Umsatzprognose. Die Umsatzprognose definiert wahrscheinliche Punkte der Nachfragefunktion. Es stellt sich die Frage wie viele Einheiten unter bestimmten Bedingungen zu welchem Preis verkauft werden können. Die Umsatzplanung beschäftigt sich damit, wie viele Einheiten das Unternehmen zu welchem

---

<sup>131</sup> Vgl. Anhang, S. 111 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Anhang, S. 101 ff.

<sup>133</sup> GLEICH (2012), Onlinequelle: [23.09.2016].

Preis verkaufen möchte. Daher müssen die übrigen Marketinginstrumente des Unternehmens in Übereinstimmung mit dem Umsatzziel geplant werden.<sup>134</sup>

Einerseits werden Ergebnisse der Vergangenheit, andererseits Entwicklungschancen des Marktes und der Produkte bei der Umsatzplanung berücksichtigt. Der Umsatzplan stellt konkretes unternehmenstechnisches Planungsmaterial dar, doch aufgrund des nicht vorhersehbaren Markt- und Kundenverhaltens kann es zu unerwarteten Planabweichungen kommen. Aufgrund der Marktorientierung der Unternehmen und der daraus abgeleiteten Notwendigkeit des Umsatzplanes für die betriebliche Planung, wird in der Regel der Umsatzplan als Planungsgrundlage aller betrieblichen Teilpläne ausgewählt.<sup>135</sup>

Ausgangspunkt für die Budgeterstellung ist grundsätzlich die Engpasssituation im Unternehmen, die sowohl im Absatz als auch in der Kapazität der Produktionsfaktoren, wie Material, Personal oder Anlagen liegen kann. In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen liegt der Engpass, zumindest lang- und mittelfristig, normalerweise im Absatzbereich, der aus diesem Grund auch die dominante Rolle bei der Budgetierung spielt. Ausgehend vom gegebenen Produktionsprogramm und den vorhandenen Produktionsgestaltungsmöglichkeiten erfolgt die Planung der Erträge in Zusammenarbeit mit dem Produktions- und Vertriebsleiter. Bei neu entwickelten bzw. vor der Endphase der Entwicklung stehenden Produkten auch mit dem Leiter des Forschungs- und Entwicklungsbereiches. Mit der Entscheidung über ein bestimmtes Absatzvolumen wird auch die Höhe der variablen Kosten bestimmt. Andererseits hängt die Verteilung des geplanten Absatzes auf die einzelnen Produkte, also die Sortimentspolitik, wesentlich von den variablen Kosten ab.<sup>136</sup>

Bei der Erarbeitung des Umsatzplanes soll nicht nur die Marktseite betrachtet werden, sondern auch die produktionsmäßigen Möglichkeiten der betrieblich notwendigen Kapazitäten.<sup>137</sup> Der Umsatzplan ist vom angestrebten Betriebserfolg abhängig.<sup>138</sup>

imagotag hat Produktions-Partner in der Ukraine und China, deren Kapazitäten beschränkt sind. Bei der Umsatzplanung ist eine besonders gründliche Vorgehensweise zu empfehlen. Daher wird die Ausgestaltung des Templates zeitintensiver betrieben.

Die Umsatzplanung stellt folgende Anforderungen an den Planenden<sup>139</sup>:

---

<sup>134</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 73.

<sup>135</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 441.

<sup>136</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 69 f.

<sup>137</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 442.

<sup>138</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 73.

<sup>139</sup> Vgl. KLETT/PIVERNETZ (2010), S. 71.

- Umsätze können durch Preis, Qualität des Produktes, Personal oder Werbung beeinflusst werden, der letztendliche Erfolg wird durch den Abnehmer bestimmt. Daher ergeben sich große Unsicherheitsfaktoren in der Planung.
- Die Werte der Umsatzplanung sind für die Ermittlung von den davon abhängigen Teilplänen von besonderer Bedeutung. Die Qualität der Gesamtplanung ist von der Qualität der Umsatzplanung abhängig.
- Bei der Umsatzplanung muss besonders auf eine objektive Beurteilung der Sachverhalte geachtet werden, um zu einer tatsächlich realistischen Planung zu gelangen.

#### 4.1.1. Planung der Stückzahlen

Im ersten Schritt müssen die am Markt absetzbaren Stückzahlen pro Produktgruppe ermittelt werden. Bei imagotag erfolgt die Vertriebsplanung konzernweit mithilfe von Salesforce<sup>140</sup>. Für die Budgetplanung werden diverse Salesforce Auswertungen mithilfe von Pivot-Tabellen in MS Excel aufbereitet. Abbildung 13 zeigt eine für die Budgetplanung 2017 relevante Pivot-Tabellen-Auswertung. Einerseits werden Istwerte von Jänner bis September 2016 in der Spalte „Echu“ dargestellt. „Echu“ kommt aus dem Französischen und bedeutet Istwerte. Die Konzernmutter hat in Frankreich ihr Headquarter, daher ist die Bezeichnung auf Französisch. Die Planung wird im Oktober 2016 durchgeführt, daher sind Istwerte von Jänner bis September 2016 vorhanden. Die Planwerte von Oktober bis Dezember 2016 werden in der Spalte „Non Echu“ dargestellt. Die geplanten Absatzmengen pro Quartal für 2017 werden im weißen Bereich dargestellt.

Type Prise_en_Compte_Forecast Weighted Quantities	Forecast 1		2017							2017
	Echu	Non Echu 2016	H1			H2	Q4	Q3		
			Q1	Q2	Q3					
Fields Ligns			201701	201702	201703					
Produkt A	3.000.000	2.000.000	600.000	100.000	100.000	800.000	800.000	2.300.000	4.700.000	
Produkt B	2.340.000	1.560.000	700.000	0	0	900.000	0	0	1.600.000	
Produkt C	90.000	7.000	9.000	777	400	70.000	3.888	98.888	182.953	
Produkt D	54.444	668		23.444	9.884		899	444	393	
Produkt E	1.980.000	1.320.000	396.000	66.000	66.000	528.000	528.000	1.518.000	3.102.000	
Produkt F	1.544.400	1.029.600	462.000	0	0	594.000	0	0	1.056.000	
Produkt G	59.400	4.620	5.940	513	264	46.200	2.566	65.266	120.749	
Produkt H	35.933	441	0	15.473	6.523		593	293	259	
Produkt I	1.306.800	871.200	261.360	43.560	43.560	348.480	348.480	1.001.880	2.047.320	
Produkt J	1.019.304	679.536	304.920	0	0	392.040	0	0	696.960	
Produkt K	39.204	3.049	3.920	338	174	30.492	1.694	43.076	79.694	

Abbildung 13: Salesforce: Pivot-Tabelle: Forcecast by product, Quelle: eigene Darstellung.

<sup>140</sup> Vgl. Kapitel 3.4. Aufbau des Planungssystems beim Kooperationspartner, S. 34 ff.

Die Werte aus Abbildung 13 werden in das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Template „Quantities aggregate“, wie in Abbildung 14 abgebildet, übertragen. Aus Abbildung 13 ist erkennbar, dass vom Produkt A im Jänner 2017 600.000 Stk, im Februar und März jeweils 100.000 Stk Absatzmenge geplant sind.

Mithilfe des in Abbildung 14 dargestellten Templates „Quantities aggregate“ werden die geplanten Stückzahlen auf Kunden (Account) und Verkaufsmitarbeiter (Sales staff) heruntergebrochen. Für die Finance Abteilung des Kooperationsunternehmens ist diese Gliederung von besonderer Bedeutung, da einerseits aufgrund der Umsatzaufteilung auf die einzelnen Vertriebsmitarbeiter, deren Leistung untereinander und konzernweit vergleichbar wird und zusätzlich als Basis für variable Zusatzvergütungen verwendet werden kann. Andererseits durch die Umsatzaufteilung nach Kunden, da diese mithilfe einer ABC-Analyse klassifiziert und somit wertvolle Informationen für zukünftige Verhandlungen geschaffen werden. Im Detail sind aus dem Template die verschiedenen Produkte, diese sind aus Geheimhaltungsgründen mit Buchstaben versehen, der jeweilige Kunde und Vertriebsmitarbeiter ablesbar. Es werden die geplanten Stückzahlen des Produktes A aus Abbildung 13, für Jänner 600.000 Stk, für Februar 100.000 Stk und für März 100.000 Stk verlinkt. Das Produkt A wird geplant an unterschiedliche Kunden von zwei verschiedenen Vertriebsmitarbeitern, Person A und Person B, verkauft. Wie bereits erwähnt handelt es sich lediglich um Ausschnitte der Templates, daher wurde nur das erste Quartal dargestellt. Die vollständigen Templates sind im Anhang abgebildet.

	A	B	C	D	E	F	
1	Product	Account	Sales staff	Jän.17	Feb.17	Mär.17	
2	Produkt A		<b>Summe</b>	600.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	
3			Person A	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	
4			Person B	500.000 Stk			
5			Person C				
6			Person D				
7			Person E				
8							
9			Produkt B		<b>Summe</b>	700.000 Stk	0 Stk
10	Person A	700.000 Stk			0 Stk	0 Stk	

**Abbildung 14:** Template: Quantities aggregate,  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.2. Planung der Umsatzzahlen

Für die Umsatzplanung ist die Anzahl der geplanten Absatzmenge in Stück nicht ausreichend, sondern der Umsatz pro Monat relevant. Für die Berechnung des Umsatzes sind die geplanten Stückzahlen sowie Verkaufspreise notwendig. Für die Berechnung der Verkaufspreise werden, wie aus Abbildung 15 ersichtlich, die Materialkosten zuzüglich einer Marge verwendet. Die MFG-STK (Spalte D) kommen vom Sheet „MFG-STK“, welches in Abbildung 16 beschrieben wird. Durch diese Verlinkung ergibt sich, dass vorab das Sheet „MFG-STK“ zu erstellen ist. Die Marge



(Spalte E) wird von der Finance Abteilung befüllt, da die Marge eine vertrauenswürdige und kritische Zahl der gesamten Planung darstellt. Von Spalte F bis H wird das erste Quartal auf Monate heruntergebrochen dargestellt. Die geplante Absatzmenge des Vertriebsmitarbeiters Person A an den ersten Kunden beträgt im Jänner 100.000 Stk. Die Berechnung der „MFG-STK“, also der Herstellkosten wird detailliert im nächsten Kapitel beschrieben. Die 8 Euro MFG-STK multipliziert mit eins zuzüglich der Marge ergibt einen Verkaufspreis von 8,8 Euro und dieser multipliziert mit der Verkaufsmenge, aus Abbildung 14 ersichtlich, 100.000 Stk für den ersten Kunden, ergibt einen geplanten Umsatz von 880.000 Euro im Jänner 2017. Durch dieses Template können die geplanten Umsätze pro Mitarbeiter und die geplanten Umsätze pro Kunde berechnet werden. Diese Informationen sind wiederum für die Finance Abteilung von besonderer Bedeutung, da diverse Analysen und Vergleiche auf Basis dieser Information berechnet werden.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Product	Account	Sales staff	MFG-STK	Marge	Jän.17	Feb.17	Mär.17
2	Produkt A		Person A	€ 8,00	10%	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00
3	Produkt A		Person B	€ 8,00	10%	€ 4.400.000,00	€ -	€ -
4	Produkt B		Person A	€ 5,00	10%	€ 3.850.000,00	€ -	€ -

**Abbildung 15:** Template: Revenue aggregate,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2. Konzeption des Templates für die Materialkostenplanung

Der Materialkostenplan soll in erster Linie Preisentwicklungen und Beschaffungskosten der geplanten Menge berücksichtigen. Der Beschaffungspreis ist eine wichtige Größe bei der Bestimmung der variablen Kosten und somit der Verkaufspreisermittlung. Unerwartete Schwankungen des Beschaffungspreises sind durch strategische Maßnahmen wie langfristige Lieferverträge zu vermeiden. Da die Schnittstellen zur Außenwelt, Beschaffung und Absatz, kritische Einflussfaktoren darstellen, kann zumindest die Beschaffungsseite durch eine Einbindung des Lieferanten weitestgehend abgesichert werden.<sup>141</sup>

Alle Informationen, welche für Abbildung 16 benötigt werden, werden vom Produktionsleiter eingetragen. Die aktuellen Herstellkosten der einzelnen Produkte werden in Spalte B „current transaction costs“ eingetragen. Die Anfang 2017 noch auf Lager liegenden Produkte werden in der Spalte E „Inventory start 2017“ berücksichtigt. Die bereits bei Lieferanten in Auftrag gegebenen Bestellungen werden in der Spalte F „purchase order start 2017“ eingetragen.

<sup>141</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 375.

	A	B	C	D
1				
2	Labeltypes	current transaction costs MFG-STK	Inventory start 2017	purchase order start 2017
3	Produkt A	8,00 €/Stk	80.000 Stk	6.000 Stk
4	Produkt B	5,00 €/Stk	0 Stk	0 Stk

**Abbildung 16:** MFG-STK Ausschnitt 1,  
Quelle: eigene Darstellung

Die geplante Absatzmenge des Produktes A aus Abbildung 14 in Höhe von 600.000 abzüglich der noch auf Lager liegenden Produkte in Höhe von 80.000 und bereits in Auftrag gegebenen Menge von 6.000, jeweils aus Abbildung 16 ersichtlich, ergibt im ersten Quartal eine geplante Produktionsmenge von 514.000, wie in Spalte E in Abbildung 17 dargestellt.

	A	E	F	G	H	I
1						
2	Labeltypes	planned production quantities Q1	planned production quantities Q2	planned production quantities Q3	planned production quantities Q4	sum transaction costs MFG-STK
3	Produkt A	514.000 Stk	400.000 Stk	30.000 Stk	2.000.000 Stk	€ 23.552.000,00
4	Produkt B	700.000 Stk	900.000 Stk	0 Stk	0 Stk	€ 8.000.000,00

**Abbildung 17:** MFG-STK Ausschnitt 2,  
Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 17 Spalte I „sum transaction costs MFG-STK“ werden die geplanten Produktionsmengen für 2017 zusammengerechnet. Die Summe der Produktionskosten ist ein wichtiger Entscheidungsfaktor für die R&D Abteilung von imago tag. Durch Investitionen in Forschung und Entwicklung können Produktionskosten gesenkt werden. Für imago tag ist der absolute Wert an Produktionskosten je Produkt entscheidend. Bei jenem Produkt, welches die höchsten absoluten Produktionskosten hat, beginnt das R&D Optimierungspotentiale zu erforschen, da hier der Hebeleffekt am größten ist, Einsparungen bei den Produktionskosten zu erzielen, da absolut betrachtet am meisten finanzielle Mittel in diese Produkte fließen.

	A	J	K	L	M	N	O
1		MFG - STK					
2	Labeltypes	Q1	Q2	Q3	Q4	sum transaktion costs after R&D optimization	COGS for revenue calculation
3	Produkt A	8,00 €/Stk	8,00 €/Stk	7,00 €/Stk	7,00 €/Stk	€ 21.522.000,00	8,00 €/Stk
4	Produkt B	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	€ 8.000.000,00	5,00 €/Stk

**Abbildung 18:** Template MFG-STK, Ausschnitt 3,  
Quelle: eigene Darstellung.

Die in Abbildung 18 dargestellten Spalten J bis M mit der Beschriftung „Q1“ bis „Q4“ zeigen die geplanten Produktionskosten pro Stück für jedes Quartal, welche durch entsprechende R&D Optimierungen minimiert werden können. Aufgrund der im vorigen Absatz beschriebenen Reihenfolge findet die Priorisierung neuer R&D Projekte statt. Die geplanten Produktionsstückzahlen je Quartal werden mit den optimierten Produktionskosten pro Stück (Spalte J bis M) multipliziert und man erhält die gesamten Produktionskosten pro Produkt für das Budgetjahr. Bei Produkt A ist erkennbar, dass durch Einsparungs- bzw Optimierungspotential, ab dem dritten Quartal nur mehr 7 Euro anstatt 8 Euro pro Stück an Herstellkosten geplant sind.

Für die Umsatzplanung ist die Spalte O „COGS for revenue calculation“ relevant, da die Verkaufspreise der einzelnen Labeltypen im November für das nächste Jahr festgelegt werden und sich unterjährig aufgrund von Fixpreisen nicht verändern. Da für die Angebotsstellung Preise notwendig sind, welche für einen bestimmten Zeitraum garantiert werden. Die Spalte O bei Produkt A wurde mit 8 Euro pro Stück festgelegt. Diese Herstellkosten dienen als Basis für die Berechnung der Verkaufspreise<sup>142</sup>. Die unterjährige Reduktion der Herstellkosten von 8 Euro auf 7 Euro hat für die Umsatzplanung keine Auswirkung.

In der Regel wird der durchschnittliche in der Planungsperiode erwartete Einstandspreis als Standardpreis herangezogen. Der Standardpreis für Materialien hat folgende spezifische Funktionen<sup>143</sup>:

- Vorgaben für die Einkaufsabteilung: Die Materialstandardpreise werden entscheidend vom Einkauf beeinflusst. Für den Einkauf bedeuten positive Preisabweichungen, wenn der Istpreis geringer als der Standardpreis ist, Erfolgserlebnisse, negative Abweichungen, wenn der Istpreis höher als der Standardpreis ist, Misserfolge. Aus diesem Grund geht die Tendenz des Einkaufs dahin, eher pessimistisch zu schätzen. Über die Standardpreise werden Preisgestaltungen, Sortimentsentscheidungen und Artikelprioritäten entscheidend beeinflusst. Es ist daher essentiell eine erwartungskonforme Planung zu erstellen.
- Pretiale Lenkung: Durch Bildung von bestimmten Verrechnungspreisen können Entscheidungen im Unternehmen beeinflusst werden. Durch große Verrechnungspreisunterschiede zwischen substituierbaren Materialien kann die Verwendung des günstigeren Produktes forciert werden.

---

<sup>142</sup> Vgl. Kapitel 4.1.2. Planung der Umsatzzahlen, S. 46.

<sup>143</sup> Vgl. EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 97.

In der betrieblichen Praxis bereitet die Bewertung des Materials zu Standardpreisen unterschiedliche Schwierigkeiten<sup>144</sup>:

- Schwankungen der Marktpreise: Materialverrechnungspreise sollen so genau wie möglich zukünftige Entwicklungen beinhalten, um eventuelle Preisabweichungen so gering wie möglich zu halten. Starke Marktpreisschwankungen können dazu führen, dass dieses Ziel nicht einzuhalten ist. Eine Anpassung der Standards zu Kalkulationszwecke kann in diesen Fällen notwendig sein. Für Soll-Ist Vergleiche sind die ursprünglich kalkulierten Standards heranzuziehen.
- Gleichzeitig unterschiedliche Bezugspreise können durch den Bezug bei verschiedenen Lieferanten, durch ungleiche Qualität oder dadurch entstehen, dass neben fremdbezogenem Material auch eigene Halbfabrikate eingesetzt werden. Grundsätzlich gilt, dass gleiches Material mit gleichem Preis bewertet werden soll, egal woher es bezogen wird. Als Standardpreis ist der Preis des günstigeren Lieferanten heranzuziehen, soweit dieses kapazitätsmäßig abgedeckt ist und nicht Ausnahmecharakter trägt.

### **4.3. Konzeption des Templates für die Planung sonstiger Kosten**

Hinter dem Begriff sonstige Kosten stehen mehrere einzelne Kostenpositionen, die überwiegend zu den üblichen Kosten einer unternehmerischen Tätigkeit zählen. Ein Problem der Planung liegt darin, dass viele Einzelpositionen zu planen sind, deren jeweilige Bedeutung sehr gering sein kann. Eine Detailplanung wäre damit zu aufwendig und vom Ergebnis unbefriedigend.<sup>145</sup>

Zu den „SG&A costs“ bei imago tag gehören IT-Kosten, Beratungskosten, Marketingaufwendungen, nichtbetriebsnotwendige Ausgaben sowie Reisespesen.

Reisespesen werden Bottom-Up mithilfe des Personal-Einzelplans<sup>146</sup> erhoben. Die übrigen Aufwendungen werden von der Finance Abteilung mithilfe von Schätzungen der Kostenstellenverantwortlichen geplant. Die Finance Abteilung führt dazu Gespräche mit den einzelnen Personen.

---

<sup>144</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 98.

<sup>145</sup> Vgl. KLETT/PIVERNETZ (2010), S. 105.

<sup>146</sup> Vgl. Kapitel 4.4. Konzeption der Templates für die Personalplanung, S. 51 ff.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		<b>SG&amp;A - IMGT</b>	<b>YTD Actual P08/2016</b>		<b>Jän.17</b>	<b>Feb.17</b>	<b>Mär.17</b>
3			<b>ACTUAL</b>	<b>BUDGET</b>	<b>BUDGET</b>	<b>BUDGET</b>	<b>BUDGET</b>
4							
5		IT & TELCOM	0	0	0	0	0
6		LEGAL AND CONSULTANCY FEES	0	0	0	0	0
7		MARKETING	0	0	0	0	0
8		OTHER OPERATING EXPENSES & TAXES	0	0	0	0	0
9		TRAVEL COSTS	75.000	70.000	500	500	700
10		<b>TOTAL IMGT</b>	<b>75.000</b>	<b>70.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>700</b>

**Abbildung 19:** Template SG&A,  
Quelle: eigene Darstellung.

Um jener Person die das Template befüllen muss einen Überblick über den aktuellen Trend zu geben, werden die Spalten Actual und Budget vom Controlling vorausgefüllt. Die Spalte Actual zeigt die bisher verbrauchten Werte und die Spalte Budget zeigt als Vergleich dazu die ursprünglich budgetierten Werte des Jahres 2016 bis inkl August.

## 4.4. Konzeption der Templates für die Personalplanung

Die Erstellung der Personalplanung ist zweiseitig aufgebaut, da jede budgetrelevante Kostenstelle betroffen ist. Einerseits bekommt jeder Kostenstellenverantwortliche den Einzelplan übermittelt, damit dieser sich Gedanken über den personellen Bedarf im nächsten Jahr macht. Andererseits wird ein konsolidierter Personalplan erstellt, welcher die Planungen aller Bereiche zusammenfasst und die Lohnnebenkosten berücksichtigt.

### 4.4.1. Einzelplanung für die Bereiche

Jede einzelne Kostenstelle soll sich Gedanken über ihren zukünftigen personellen Ressourcenbedarf machen. Dafür wird das in Abbildung 20 dargestellte Template als Vorlage und Hilfestellung übermittelt.

Abbildung 20 zeigt das Personal Template der R&D Abteilung. Spalte B9 „EOY 2016“ gibt die Zahl der derzeit in dieser Abteilung beschäftigten Mitarbeiter an. Der Kostenstellenverantwortliche muss sich folgende zukünftige Überlegungen machen:

- Zelle D10: Brauche ich neue Mitarbeiter im nächsten Jahr?
- Zellen B13 und B14: Wann beginnt der neue Mitarbeiter zu arbeiten? Wann muss daher die Ausschreibung des Jobs erfolgen?
- Zelle B15: Wieviel wird der neue Mitarbeiter an Bruttoentgelt pro Monat verdienen?

- Zelle B16: Wird der neue Mitarbeiter viel reisen? Wenn ja, wie hoch sind die geplanten monatlichen Reisekosten?
- Zelle B17: Arbeitet der Mitarbeiter in einem dynamischen Umfeld, wo laufende Weiterbildung ein Muss ist? Wie hoch werden die Weiterbildungskosten pro Monat geschätzt?
- Zellen B18 bis B20: Welche einmaligen Kosten fallen beim Start des neuen Kollegen an? Braucht er eine spezielle Software oder Hardware? Ist bereits ein freier Arbeitsplatz vorhanden, oder muss dieser erst mit neuem Schreibtisch, Sessel, etc errichtet werden?

	A	B	C	D	E	F
2						
3	<b>Name of your department</b>					
4	R&D					
5						
6		<b>NUMBER OF EMPLOYEE</b>				
7						
8						
9	<b>Department</b>	<b>EOY 2016</b>	<b>EOY 2017</b>	<b>New Employees in 2017</b>		
10	R&D	9	12	3		
11						
12		<b>New Employees</b>				
13		<b>Person 1</b>	<b>Person 2</b>	<b>Person 3</b>	<b>Person 4</b>	<b>Person 5</b>
14	<b>begin date</b>	01.01.2017	01.02.2017	01.03.2017		
15	<b>gross salary per month</b>	€ 2.500,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00		
16	<b>travel costs per month</b>	€ 500,00		€ 200,00		
17	<b>further education per month</b>	€ 200,00	€ 50,00			
18	<b>unique invest costs for software</b>	€ 400,00	€ 200,00	€ 100,00		
19	<b>unique invest costs for hardware</b>	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00		
20	<b>unique invest costs for working station</b>	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00		

**Abbildung 20:** Template Staff\_each department,  
Quelle: eigene Darstellung.

Unter Reisekosten werden Fahrtkosten, Verpflegungsmehraufwendungen und Übernachtungskosten subsumiert. Reisekosten werden in den sonstigen Kosten, siehe dazu Template „SGA\_aggregate“<sup>147</sup>, konsolidiert. Die geplanten Investitionskosten der neuen Mitarbeiter finden sich im aggregierten Investitionsplan<sup>148</sup> wieder.

#### 4.4.2. Aggregierte und konsolidierte Personalplanung

Da das Personaltemplate jede Kostenstelle ausfüllt, müssen die erhobenen Daten im Controlling anschließend konsolidiert werden, um einen Personalplan zu erhalten. Die Konsolidierung erfolgt mithilfe des Templates „Staff aggregate“, welches in Abbildung 21 dargestellt ist. Es sind die fünf

<sup>147</sup> Vgl. Kapitel 4.3. Konzeption des Templates für die Planung sonstiger Kosten, S. 50 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Kapitel 4.5.2. Aggregierte und konsolidierte Investitionsplanung, S. 55.

budgetrelevanten Kostenstellen<sup>149</sup> dargestellt. Die Mitarbeiteranzahl am Ende des Jahres 2016 sowie die monatlichen Veränderungen sind aus der Abbildung ersichtlich.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2	NUMBER OF EMPLOYEE										
3											
4		JANUARY 2017			FEBRUARY 2017			MARCH 2017			
5	Department	END 2016	People In	People Out	TOT AL	Peopl e In	Peopl e Out	TOT AL	Peopl e In	Peopl e Out	TOT AL
6	Production	5	1	2	4			4			4
7	R&D	9	1		10	1		11	1		12
8	Client services	5			5			5			5
9	Sales	5			5	2		7	1		8
10	General administration	8			8			8			8
11	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>37</b>

**Abbildung 21:** Template Staff\_aggregate,  
Quelle: eigene Darstellung.

In einem weiteren Registerblatt<sup>150</sup> werden die Lohnnebenkosten zu den Bruttolöhnen addiert, um die tatsächlichen Personalkosten zu berechnen. Diese sind in einer Zeitreihe dargestellt, um die Personalkosten pro Monat darzustellen. Zusätzlich werden die Weiterbildungskosten aus den Einzelplänen aggregiert.

Nichtleistungslöhne, wie Feiertage, Urlaub, sonstige bezahlte Fehlzeiten, Weihnachtsremuneration, Urlaubssonderzahlung und Lohnnebenkosten, sowie Dienstgeberbeitrag zum Familienlastenausgleichsfonds, Kommunalsteuer, freiwilliger und gesetzlicher Sozialaufwand müssen in der Budgetierung berücksichtigt werden.<sup>151</sup>

## 4.5. Konzeption der Templates für die Investitionsplanung

Der Investitionsplan kann gegliedert werden nach Beschaffungs-, Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebsbereichen. In einer Tabelle sollen die Investitionsartikel oder -projekte in Ersatz-, Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestition, dem Betrag, die Wirtschaftlichkeit sowie betriebswirtschaftliche und steuerliche Abschreibungen unterteilt werden. Der Investitionsplan liefert den gesamten Finanzmittelbedarf der geplanten Investitionen.<sup>152</sup>

Die Planung von Abschreibungen von bereits im Vorjahr existierten Anlagevermögen ist relativ einfach. Die zur Berechnung notwendigen Buchwerte und Restnutzungsdauern ergeben sich aus der letzten Bilanz, dessen Abschreibungsmethoden meist konstant weitergeführt werden.

<sup>149</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3. Auswirkungen der Systemumstellung beim Kooperationspartner, S. 29.

<sup>150</sup> Vgl. Anhang, S. 115.

<sup>151</sup> Vgl. EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 100.

<sup>152</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 374.

Abweichungen ergeben sich aus Zu- oder Abgängen. Dabei entstehen Buchgewinne oder -verluste. Bei Neuanschaffungen von Anlagegütern müssen der geplante Kaufzeitpunkt, Nutzungsdauer und Abschreibungsmethode geplant werden.<sup>153</sup>

Die Einzelpläne werden von den Kostenstellenverantwortlichen ausgefüllt und danach in der Finance Abteilung konsolidiert.

#### 4.5.1. Einzelplanung für die Bereiche

Abbildung 22 zeigt das Template des Investitionsplans der R&D Abteilung. Die Kostenstellenverantwortlichen müssen sich zu folgenden Punkten Gedanken machen:

- Zelle C6: Welche Investitionen sind geplant?
- Zelle D6: Wann findet die Investition statt?
- Zelle F6: Wie viel wird die Investition kosten? Ist die Investition größer oder kleiner als 400 Euro?
- Zelle G6: Wie lange kann ich diese Investition nutzen?

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Name of your department							
2	R&D							
3								
4	Investition > 400€ exkl. Ust							
5		Description	Monat der Anschaffung	Kapitaleinsatz	Nutzungsdauer	Afa-Wert		
6		Investition 1	01.07.2017	3.000,00 €	3 Jahre	€ 500		

**Abbildung 22:** Template capex\_each department,  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Investitionsbereich werden alle Veränderungen des Vermögens, die sich langfristig auswirken, erhoben. Dies gilt insbesondere für geplante Anlageninvestitionen, die in der Plan-GuV lediglich in Form der planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibung aufscheinen. Investitionen, die über eine Planungsperiode von einem Jahr hinausgehen, dürfen grundsätzlich nur auf Grund langfristiger Investitionspläne sowie den entsprechenden Finanzierungsplänen durchgeführt werden, da es sonst trotz erfolgsmäßig guter Lage des Unternehmens zu erheblichen Zahlungsschwierigkeiten kommen kann. Je nach Höhe des jeweiligen Investitionsbetrages sind geplante Anlageinvestitionen vor der jeweils endgültigen Anschaffungsentscheidung durch Investitionsrechnungen auf ihre erfolgsmäßige Auswirkung zu überprüfen. Erst nach Durchführung der Investitionsrechnung sollte die Genehmigung zur Anschaffung erteilt werden.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Vgl. KLETT/PIVERNETZ (2010), S. 100.

<sup>154</sup> Vgl. EGGGER/WINTERHELLER (2007), S. 133 f.



## 4.5.2. Aggregierte und konsolidierte Investitionsplanung

Abbildung 23 stellt den konsolidierten Investitionsplan dar. Dieser ist in folgende Punkte untergliedert:

- „EPICOR“ ist die ERP-Software von imagotag.
- „R&D“ ist die Kernkompetenz der Unternehmung.
- „Industrialisation“ bezeichnet alle Optimierungsinvestitionen.

Für imagotag sind das die drei bedeutenden Kategorien der Investitionsplanung. Unter „Actual“ sind die Investitionskosten 2016 bis inkl. August dargestellt, um einen Vergleichswert zu haben. Spalte D „MTD01“ stellt die geplanten Investitionskosten im Jänner 2017 dar

	A	B	C	D	E	F
1						
2		<b>Imagotag</b>				
3		In K€	<b>Actual</b>			
4			YTD08_2016	MTD01	MTD02	MTD03
5		EPICOR	6,00	0,0	0,0	3,0
6		R&D	8,00	0,0	2,0	0,0
7		Industrialisation	20,00	0,0	0,0	0,0
8		<b>Total IMGT</b>	<b>34,00</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>

**Abbildung 23:** Template Capex\_aggregate,  
Quelle: eigene Darstellung.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Templates wurden im Rahmen der Budgetierung für das Jahr 2017 bei imagotag verwendet.

## **5. Bereichsübergreifender Bottom-Up Budgetierungsprozess**

Wie im vorigen Kapitel ausführlich beschrieben, sind verschiedene budgetrelevante Informationen aus den Abteilungen für die Erstellung des Gesamtbudgets notwendig. Da Abhängigkeiten zwischen den Einzelplänen bestehen, muss die Konzeptionierung der Templates, wie in diesem Kapitel erläutert, in die richtige Reihenfolge gebracht und Abhängigkeiten dokumentiert werden. Zusätzlich müssen Verantwortlichkeiten in einem Planungskalender definiert werden.

Informationssysteme zur exakten Planerstellung sowie zur laufenden Kontrolle sind entscheidungsorientiert aufzubauen, damit das Controlling schnell an relevante Entscheidungskriterien gelangt. Beispielsweise wenn kurzfristige Verkaufspreisvariationen durchgeführt werden müssen. Bei der Informationsbeschaffung müssen folgende Grundsätze beachtet werden<sup>155</sup>:

- die Informationen müssen empfängerorientiert sein,
- eine Konzentration auf das Wesentliche muss vorhanden sein,
- es dürfen keine permanenten Änderungen vorgenommen werden,
- die Informationen müssen stets aktuellen Datums sein.

Ein Budget wird umso stärker eingehalten, je mehr sich die Unternehmensführung als auch die verantwortlichen Mitarbeiter mit ihm identifizieren können. Daher baut ein gutes Budget auf Information, Kommunikation und allgemeiner Beteiligung auf.<sup>156</sup>

### **5.1. Analyse der einzelnen Prozessphasenabläufe**

Die in der Arbeit bereits analysierten Teilbereiche<sup>157</sup> des Budgets werden in diesem Kapitel in die richtige Reihenfolge gebracht. Zuerst werden Vorschläge aus unterschiedlichen Literaturquellen vorgestellt. Anschließend wird auf den Prozess beim Kooperationspartner eingegangen und dieser grafisch aufbereitet.

---

<sup>155</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 376.

<sup>156</sup> Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 59.

<sup>157</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

### 5.1.1. Theoretische Modelle zur Abfolge der Phasen

Der Budgetierungsprozess ist in den Gesamtprozess der Planung eingebettet.<sup>158</sup> In der Literatur werden unter Budgetierung spezielle kurzfristige Pläne verstanden, die zur Umsetzung mittel- bis langfristiger Maßnahmenpläne und Zielsetzungen verwendet werden. Das Budget stellt konkrete wertmäßig formulierte Vorgaben in Form eines Planes dar. Dieser Plan wird mit einem organisatorischen Verantwortungsbereich, für einen bestimmten Zeitraum, mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad erstellt. Das Budget beinhaltet den zahlenmäßigen Teil der operativen Planung. Es kann perioden-, projekt- oder prozessbezogen sein und ist ein Führungsinstrument zur Steuerung, Koordination und Kontrolle der Entscheidungsträger. Durch die Budgetierung wird die Kosten- und Leistungsverantwortung auf einzelne Kostenstellen delegiert, so dass jeder Verantwortungsbereich des Unternehmens über ein eigenes Einzelbudget verfügt. Die Summe aller Einzelbudgets bildet das Gesamtbudget.<sup>159</sup>

Abbildung 24 stellt den Prozess der Budgeterstellung nach FRIEDL dar<sup>160</sup>:

- Entwicklung von Budgetrichtlinien: Als Richtlinie für die Budgeterstellung bestimmt die Unternehmensführung die übergeordneten Erfolgs- und Liquiditätsziele. Die Richtlinie enthält auch Aussagen zu den Restriktionen durch Engpassbereiche und legt Termine und Verantwortlichkeiten fest. Die Basis bilden die strategische Planung, Prognosen budgetrelevanter Daten und Erkenntnisse aus der Analyse der vorherigen Budgetperiode.
- Erstellung von Budgetentwürfen: Basierend auf den Richtlinien, Budgetvorgaben, Prognosen und Kostenplanungen erstellen die Kostenstellenverantwortlichen ihre Pläne.
- Budgetabstimmung und -verhandlung: Bei der Budgeterstellung sind sowohl horizontal zwischen den Verantwortungsbereichen als auch vertikal mit den übergeordneten Instanzen Abstimmungen und Verhandlungen notwendig.
- Budgetprüfung und -konsolidierung: Nach der Überprüfung der Einzelpläne auf inhaltliche und formale Korrektheit, erfolgen eine Verdichtung in Ergebnisbudgets und daran anschließend ein Vergleich mit den Erfolgs- und Liquiditätszielen. Meist sind noch mehrmalige Überarbeitungen der Einzelpläne durch die Kostenstellenverantwortlichen notwendig, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht wird.
- Genehmigung und Vorgabe des Budgets: Die Geschäftsführung genehmigt die horizontal und vertikal abgestimmten Budgets. Diese stellen somit Vorgaben für die Bereichsverantwortlichen dar, übertragen ihnen aber auch die Kompetenz für Entscheidungen im Rahmen des Budgets.

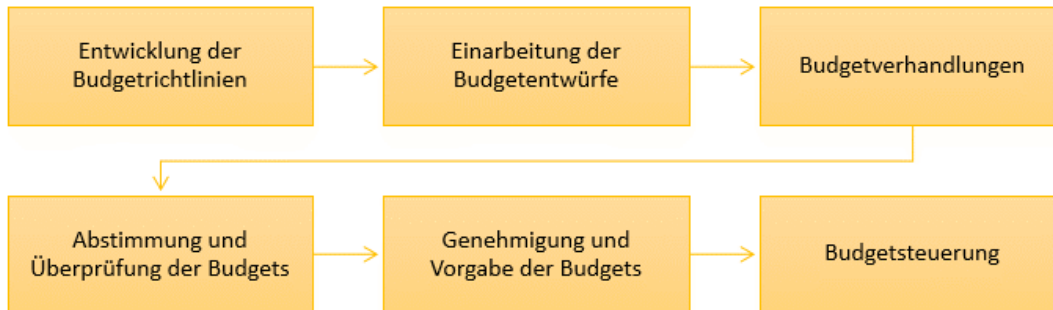
---

<sup>158</sup> Vgl. HORVATH/GLEICH/SEITER (2015), S. 129.

<sup>159</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 382.

<sup>160</sup> Vgl. FRIEDL (2003), S. 297 f.

- Kontrolle und Abweichungsanalyse: Die realisierten Ergebnisse werden sowohl fortlaufend als auch nach Ablauf der Budgetperiode den Zielen gegenübergestellt. Auftretende Abweichungen werden hinsichtlich ihrer Ursachen und zur Einschätzung ihrer Bedeutung analysiert.



**Abbildung 24:** Prozess der Budgeterstellung,  
Quelle: in Anlehnung an FRIEDL (2003), S. 297.

Das Konzept der Budgetplanung ist durch folgende Eckpunkte charakterisiert<sup>161</sup>:

- Planungszeitraum: Die Budgetplanung wird grundsätzlich für ein Jahr, Kalender- oder Geschäftsjahr durchgeführt und bezieht sich auf das Folgejahr.
- Zeitpunkt der Durchführung: Die Budgetplanung erfolgt häufig im September bzw Oktober.
- Teilperioden: In der Regel wird die Budgetplanung nach Monaten untergliedert. Es muss sichergestellt werden, dass in jedem Monat im Rahmen des Soll-Ist Vergleichs eine entsprechende Istrechnung durchgeführt wird. Die Teilperiodisierung nach Monaten ist erforderlich, weil die Budgetplanung und der Soll-Ist-Vergleich ein zentrales Instrument der Unternehmensführung zur Ermittlung des Finanzbedarfs und Kontrolle sind.
- Budgetbeurteilung und Präsentation des Budgets: Die Beurteilung des Budgets im Rahmen der Planung erfolgt grundsätzlich auf Basis von Jahreswerten, wobei das Planjahr mit dem laufenden Jahr und dem Vorjahr verglichen wird. Für das laufende Jahr wird eine Hochrechnung vorgenommen und mit dem ursprünglichen Budget verglichen.
- Abstimmung von Planungs- und Istrechnung: Es sind Begriffe, Kostenarten und Gliederung zu harmonisieren. Die in der Planung festgelegten Standardwerte sind im Rahmen des Soll-Ist Vergleichs zu verwenden.

### 5.1.2. Visualisierungsmöglichkeiten von Prozessen

Bei der grafischen Darstellung von Prozessen können zwei Zielsetzungen verfolgt werden. Einerseits kann die Visualisierung zur Information, Kommunikation und Dokumentation dienen. Andererseits kann die Visualisierung eine Hilfestellung zur Analyse und Optimierung des

<sup>161</sup> Vgl. RACHLIN (1999), 172 f.

dargestellten Prozesses bieten. Der Detaillierungsgrad und der Informationsgehalt sind von der Zielsetzung abhängig. Die erste Möglichkeit kommt in der Praxis beim Aufbau von Prozessmanagementsystemen zur Anwendung. Die Visualisierung dient zur Schulung der Mitarbeiter und um eine übersichtliche Prozessdokumentation zu gestalten. Bei der zweiten Möglichkeit müssen verstärkt Prozesskunden, -risiko, -information und -organisation fokussiert werden.<sup>162</sup>

Bei der Prozessvisualisierung für den Kooperationspartner vermischen sich diese zwei Zielsetzungen. Einerseits soll der Prozess dokumentiert und somit die Abläufe veranschaulicht werden, da der Bottom-Up Prozess erstmalig durchgeführt wird. Andererseits soll dieser im nächsten Schritt analysiert werden, ob Optimierungspotential gegeben ist. Dieser zweite Schritt erfolgt nach erfolgreicher Durchführung der Budgetphase für das Jahr 2017 im Rahmen eines Workshops<sup>163</sup>, welcher zur Optimierungsanalyse dient.

Da Prozesse Schnittstellen, Verzweigungen, Input- sowie Outputinformationen und Verantwortlichkeiten beinhalten gibt es in der Praxis unterschiedliche Darstellungsformen<sup>164</sup>:

- Pfeilformdarstellung: Diese Darstellungsform ist üblich, wenn umfangreiche Prozesse stark vereinfacht dargestellt werden sollen und verschaffen somit rasch einen Überblick. Für umfangreiche Prozesse eignet sich diese Darstellungsform nicht, da Verzweigungen und Zuständigkeiten nicht abgebildet werden können.
- Flowchartdarstellung: Ein Flowchart eignet sich zur Darstellung von Tätigkeitsabfolgen. Dies kann entweder über die vertikale oder horizontale Achse erfolgen, die vertikale Darstellung ist in der Praxis üblich.
- Swimlanedarstellung: Diese Form eignet sich zur Darstellung von Tätigkeitsabfolgen in der horizontalen Zeitachse. Abteilungsübergreifende Informationsflüsse werden visualisiert.

Für das Kooperationsunternehmen wurde die Flowchartdarstellung gewählt, da diese Visualisierungsform den Prozess detaillierter als eine reine Pfeilformdarstellung wiedergibt, dennoch den Überblick gut darstellen kann. Die Swimlanedarstellung wäre zu detailliert und der Prozess selbst könnte in den Hintergrund treten. Um Verantwortlichkeiten klar zu definieren wird zusätzlich zur Flowchartdarstellung ein Terminplan<sup>165</sup> entworfen.

---

<sup>162</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 103 f.

<sup>163</sup> Vgl. Anhang, S. 108.

<sup>164</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 109 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Kapitel 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap, S. 63.

## 5.2. Analyse beim Kooperationspartner – Die konzeptionierte Roadmap

Beim Kooperationspartner wurde mithilfe einer Istanalyse der Budgeterstellungprozess untersucht und durch die Durchführung diverser Workshops alle notwendigen Teilprozessschritte zur Konzeptionierung eines Bottom-Up basierten Budgetierungsprozesses erhoben.

Der Budgetierungsprozess bei imagotag besteht aus mehreren Prozessphasen. Im ersten Schritt werden Planungsprämissen und Top-down Ziele festgelegt und kommuniziert. Anschließend werden Planungsformulare für alle relevanten Einzelpläne konzeptioniert. Danach muss ein Planungsbrief entworfen, genehmigt und in die einzelnen Bereiche versendet werden. Durch den Planungsbrief wird die Budgeterstellungphase in den einzelnen Bereichen gestartet. Die einzelnen Planungsformulare werden von den Kostenstellenverantwortlichen der jeweiligen Bereiche befüllt. Da die Templates in diversen Abhängigkeiten zueinander stehen muss die Befüllung in die richtige Reihenfolge gebracht werden. Der Planungsbrief enthält den Abgabetermin der ausgefüllten Planungsformulare an die Finance Abteilung. Diese werden der Finance Abteilung per Mail übermittelt. Die Finance Abteilung bietet ihre Unterstützung bei der Erstellung der Budgetentwürfe an. Es liegt im Verantwortungsbereich der Finance Abteilung, dass die Budgets pünktlich eingereicht werden. Sobald alle budgetrelevanten Dokumente eingelangt sind, werden die Einzelbudgets aggregiert und konsolidiert, woraus ein Erstentwurf des Budgets entsteht. Aufgabe der Finance Abteilung ist es auch alle Budgets auf Plausibilität zu überprüfen.

Die Checkliste für Plausibilitätsüberprüfung von Budgetentwürfen laut PAUL sieht folgendermaßen aus<sup>166</sup>:

- Ist ein budgetiertes deutliches Umsatzwachstum auch gestützt durch die Einführung neuer Produkte, Werbung oder den Ausbau des Distributionsnetzes?
- Spiegeln sich geplante Investitionen auch in einer entsprechenden Entwicklung des Anlagevermögens in der Planbilanz?
- Ist die Finanzierung von Investitionen oder erhöhter Lager- oder Forderungsbestände durch die Liquiditätsplanung sichergestellt?
- Ist die geplante Entwicklung der Personalkosten konsistent mit der geplanten Anzahl an Mitarbeitern?

Wenn alle Budgets auf Plausibilität überprüft und falls nötig korrigiert wurden, zeigt sich in der Regel eine Lücke zwischen den Ergebnissen des Bottom-Up und des Top-Down Verfahrens.

---

<sup>166</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 13.

Diese Phase wird als Knetphase bezeichnet.<sup>167</sup> Die Finance Abteilung muss nun versuchen, die Lücke zwischen den Vorgaben und dem Angebot der Kostenstellen zu schließen. Das Budgetvolumen jeder einzelnen Kostenstelle muss soweit korrigiert werden, bis das zu erwartende Ergebnis erreicht wird.

Der Controller hat die Aufgabe eine Mittlerfunktion zu übernehmen und zu erkennen, wo in der Budgetvergabe Akzente zu setzen sind. Die Planung wird während des normalen Tagesgeschäfts erledigt. Dadurch können erhebliche Spannungen auftreten. Der Controller muss diese Spannungen abbauen und den Kostenstellen- oder Bereichsleitern entsprechende Unterstützung bei der Planung zukommen lassen. Weiterhin muss der Controller überwachen, dass keine Anhäufung von unnötigen Reserven praktiziert wird. Eine zu optimistische Planung ist ebenfalls zu unterdrücken.<sup>168</sup>

Durch das Zusammenführen aller Informationen kann eine Plan-GuV erstellt werden und erste Analysen durchgeführt werden, ob das Ergebnis zufriedenstellend für imago tag in Graz bzw für die Konzernmutter ist. Durch den Vergleich der geplanten Umsätze mit den Materialaufwendungen kann schnell und unkompliziert die Marge errechnet werden, welche mit der Zielmarge verglichen wird. Ist die errechnete Marge zufriedenstellend kann das Budget ohne Knetprozess direkt an die Konzernmutter übermittelt werden. Ist die Marge nicht zufriedenstellend findet ein Knetprozess statt. Nach dem Knetprozess findet eine neuerliche Konsolidierung der Pläne statt. Danach erfolgt die Präsentation vor der Geschäftsführung bei imago tag in Graz.

Grundsätzlich sind drei Ergebnisse aus der Budgetpräsentation möglich<sup>169</sup>:

- Im Idealfall wird das Budget genehmigt und kann an die Konzernmutter übermittelt werden.
- Das Budget wird im worst case komplett abgelehnt und die Knetphase beginnt von vorne.
- In der Regel wird dieser Fall zutreffen, ein Teil des Budgets wird genehmigt. Ein bestimmtes Teilbudget, zB einzelne Investitionen zur Überarbeitung zurückgewiesen.

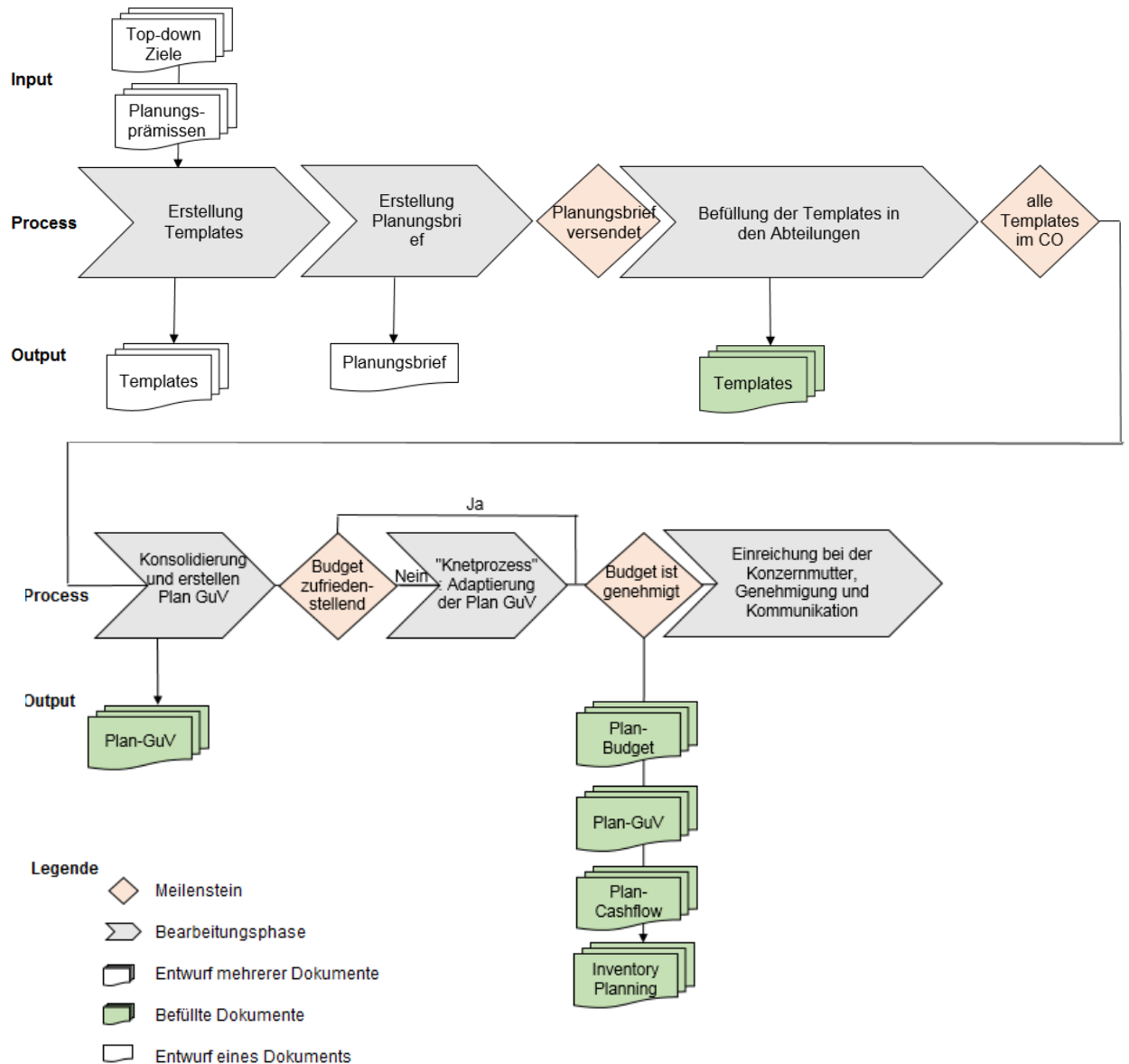
---

<sup>167</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 13.

<sup>168</sup> Vgl. JUNG (2011), S. 375 f.

<sup>169</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 14.

Das Prozessende ist die erfolgreiche Übermittlung des genehmigten Budgets an die Konzernmutter. Um den Erfolg des Budgeterstellungprozesses zu gewährleisten wird dieser in einem Planungskalender<sup>170</sup> dargestellt und die Abfolge der einzelnen Schritte und dazugehörigen Verantwortlichkeiten definiert. Die Budgetierungsroadmap, wie in Abbildung 25 ersichtlich, stellt den Prozessablauf der Budgeterstellung bei imago tag in Graz grafisch dar. Folgende Meilensteine wurden definiert: Planungsbrief ist versendet, alle Templates sind befüllt im Controlling (CO), das Budget ist zufriedenstellend bzw. das Budget wurde genehmigt.



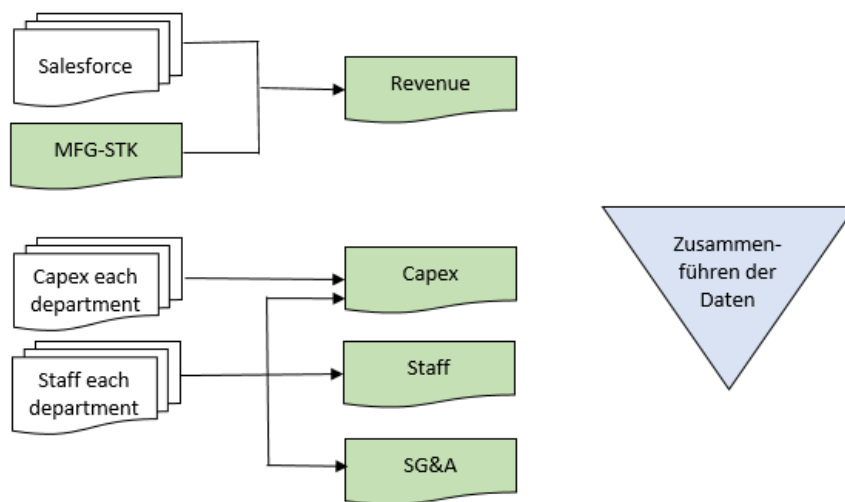
**Abbildung 25:** Budgetierungsroadmap, Quelle: eigene Darstellung.

<sup>170</sup> Vgl. Kapitel 5.5. Festlegung der Verantwortung im Planungskalender, S. 64.



### 5.3. Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen

Durch die Konzeptionierung der Teilpläne wurden im vierten Kapitel Interdependenzen festgestellt. Die Reihenfolge der einzelnen Erstellungsschritte ist in Abbildung 26 zusammengefasst dargestellt. Zuerst müssen die geplanten Absatzzahlen im Salesforce geplant und anschließend die Materialkosten ermittelt werden. Die Absatzzahlen werden mit den dazugehörigen Verkaufspreisen multipliziert und daraus der geplante Umsatz errechnet. Die einzelnen Kostenstellenverantwortlichen müssen die Templates der Investitions- und Personalplanung befüllen. Anschließend kann die Finance Abteilung die Pläne der Investitions-, Personal- und sonstigen Kosten konsolidieren. Abschließend erstellt die Finance Abteilung durch das Zusammenführen aller Templates das Planbudget, Plan GuV, Inventory Plan und den geplanten Cashflow Plan für das nächste Jahr.



**Abbildung 26:** Interdependenzen der Einzelpläne,  
Quelle: eigene Darstellung

### 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap

Um die pünktliche Abgabe des genehmigten Budgets an die Konzernmutter zu gewähren, müssen den einzelnen Prozessphasen der Budgetierungsroadmap Termine zugeordnet werden. Die Terminplanung wird mithilfe von Kalenderwochen festgelegt. Den einzigen fixen Termin stellt die Übermittlung des genehmigten Budgets an die Konzernmutter in Kalenderwoche (KW) 45 dar. Für die eventuelle Durchführung einer Knetphase wird eine KW kalkuliert. Die Abteilungen haben zwei Wochen zum Befüllen der Planungsformulare Zeit. Die Vorlagen der Templates sowie der Planungsbrief sind bis KW 37 fertigzustellen.

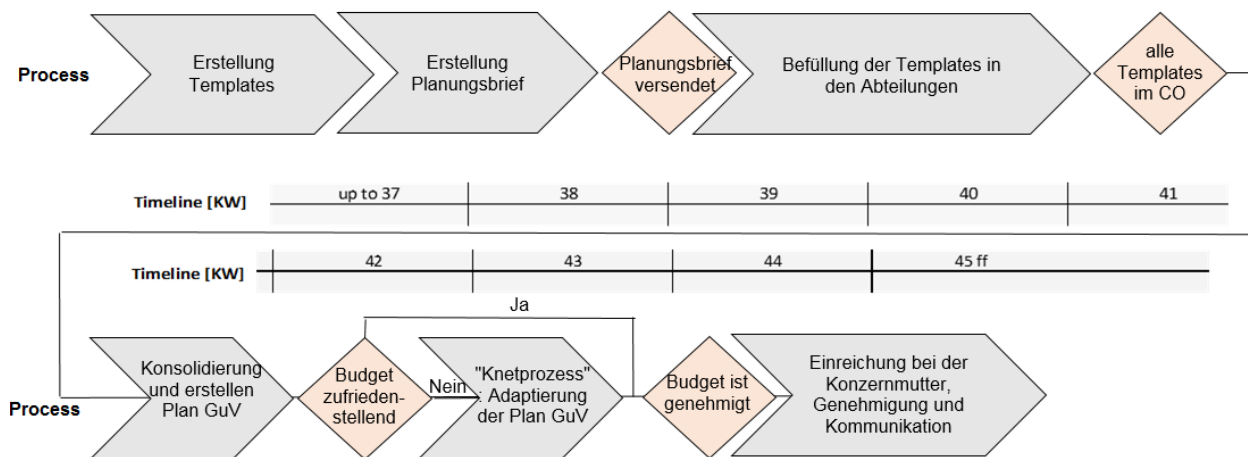


Abbildung 27: Terminplan als Teil der Budgetierungsroadmap,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 5.5. Festlegung der Verantwortung im Planungskalender

Der Planungskalender legt die zeitliche Abfolge der Planungsaktivitäten fest. Da die Termine verbindlich einzuhalten sind, werden im nächsten Schritt den einzelnen Phasen der Budgetierungsroadmap Verantwortlichkeiten zugeordnet, um deren Einhaltung zu gewährleisten. Einerseits müssen die Interdependenzen zwischen den Einzelplänen und andererseits der Prozessablauf im gesamten berücksichtigt werden.

Planungskalender für das GJ 2017	Verantwortliche Bereiche	Plan		Ist	
		Beginn	Ende	Beginn	Ende
Festlegung Vorgaben für Detailplanung: Top-down Ziele, Planungsprämissen	CO	KW 34	KW 37		
Erstellung/Adapierung Templates	CO	KW 35	KW 37		
Informationen aus dem salesforce und zu den MFG-STK einholen	CO/PM/S				
Erstellung Planungsbrief	CO	KW 37	KW 38		
◆ Planungsbrief inkl. Templates ist versendet	CO	KW 38	KW 38		
Befüllen der Templates in den Abteilungen:					
Revenue	all dep.	KW 39	KW 40		
Staff					
Capex					
Befüllen Template SG&A	CO	KW 40	KW 40		
Alle Templates im Controlling	CO	KW 41	KW 41		
◆ Konsolidierung	CO	KW 41	KW 41		
Erstellung vorläufige Plan-GuV	CO	KW 41	KW 42		
falls erforderlich Planungsgespräche "Knetprozess"	all dep.	KW 42	KW 43		
◆ Erstellung adaptierte Plan-GuV	CO	KW 42	KW 43		
Genehmigung Budget	GF/CO	KW 42	KW 44		
Einreichung der Planung bei der	CO	KW 44	KW 45		
◆ Genehmigung durch die Konzernmutter	MU	KW 45	KW 50		
Kommunikation genehmigte Planung	CO	KW 50	KW 55		

Abbildung 28: Planungskalender,  
Quelle: eigene Darstellung.

## **6. Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner**

Das Budget beinhaltet sensible Plandaten für das nächste Jahr, welche durch Vergleiche mit Istdaten kontrollierbar werden und in weiterer Folge als Steuerungselement im Controlling Einsatz finden. Es ist essentiell die Budgetierung stetig zu optimieren und aktuelle Trends laufend zu berücksichtigen. In vielen Unternehmen, wie auch bei imago tag, stellt die Budgetierung das zentrale Führungsinstrument dar. Wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, weist die Budgetierung praktische und theoretische Einschränkungen auf. Im folgenden Kapitel werden individuell angepasste Optimierungsvorschläge und Umsetzungstipps für das Kooperationsunternehmen erläutert, sowie konkrete Tools präsentiert, um zukünftige Budgetierungsaktivitäten zu verbessern. Es werden deren Vor- und Nachteile dargestellt und am Ende des Kapitels die optimale Umsetzung beschrieben.

Die im vierten Kapitel beschriebenen Templates wurden in der Budgetrunde für die Budgeterstellung 2017 beim Kooperationsunternehmen eingesetzt. Anschließend wurde Feedback mithilfe eines Workshops<sup>171</sup> über den Prozessablauf und über die einzelnen Planungsformulare eingeholt. Mithilfe der Ergebnisse aus den Workshops und mithilfe von Literaturrecherche wurden Optimierungsvorschläge erarbeitet. Die überarbeiteten Templates wurden dem Kooperationspartner übergeben, damit dieser bei der nächsten Budgetrunde die verbesserten Planungsformulare verwenden kann.

### **6.1. Optimierung des Prozessoutputs durch Erhöhung der Datenqualität**

Wie bereits erläutert werden die geplanten Vertriebszahlen konzernweit mithilfe des Programmes Salesforce geplant.<sup>172</sup> Die Vertriebsmitarbeiter tragen zusätzlich zum geplanten Kundenauftrag die Eintrittswahrscheinlichkeit des Auftrages in das System ein. Alle geplanten Aufträge mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 75% werden in die Budgetplanung aufgenommen. Es liegt im Ermessen des einzelnen Mitarbeiters die entsprechende Eintrittswahrscheinlichkeit zu schätzen. Im Rahmen des Workshops hat sich herausgestellt, dass es sehr wichtig ist, dass die Informationen im Salesforce realistisch geplant sind.

---

<sup>171</sup> Vgl. Anhang S. 106 f.

<sup>172</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1. Planung der Stückzahlen, S. 45.

Eine unzureichende Datenqualität im Salesforce kann sich auf weitere Teilpläne auswirken und somit die Qualität des gesamten Prozessoutputs beeinflussen:

- Umsatzplanung: Da die Umsatzplanung<sup>173</sup> die Basis weiterer Teilpläne ist, haben Fehler bei Inputdaten für diese Planung weitgehende Folgen. Die Grundlage für diese Planung stellen Auswertungen aus dem Salesforce dar.
- Operativer Bestellprozess: Bei imagotag gibt es Vorlaufzeiten bei Bestellungen von bis zu zwanzig Wochen. Wenn die Planung im Salesforce unzureichend ist, ergeben sich dadurch Probleme in der Material- und Lagerplanung. Darunter können auch Lieferanten leiden, da diese ihre eigene Auftragslage falsch einschätzen und es zu eventuellen Fehlentscheidungen bei Auftragsannahmen kommen kann.
- Produktkonzeptionierung: Die R&D Abteilung spezialisiert sich auf jene Produkte, welche im nächsten Jahr für den meisten Umsatz verantwortlich sind. Durch unzureichende Datenqualität im Salesforce, werden Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung fehlerhaft gesetzt.
- Kapitalprozess: Da im nächsten Jahr ein hoher Umsatzanteil in einer Fremdwährung geplant ist, werden diverse Hedging-Strategien vom Controlling entwickelt. Sind die geplanten Umsätze aus dem Salesforce nicht korrekt, könnte eine mangelhafte Strategie gewählt werden. Da die Absicherung von Währungsrisiken ein Teil des Risikomanagements ist könnten Chancen und Risiken des Unternehmens mangelhaft analysiert werden.
- Cashflowplanung: Falsch geplante Umsatzeinzahlungen können zu Liquiditätsengpässen führen.

In der Budgetphase für 2017 musste der Dateneintragungsprozess in das Salesforce dreimal wiederholt werden, bis die für die Budgeterstellung notwendige Datenqualität erreicht wurde. Bei den Vertriebsmitarbeitern muss in Zukunft Bewusstsein geschaffen werden, welche Auswirkungen ihre geplanten Daten auf weitere Unternehmensprozesse und die Zukunft ihres Unternehmens hat.

## **6.2. Harmonisierte Definition der Cost of goods sold**

Als Feedback aus der Budgetphase 2017 wurde erhoben, dass der Begriff der Cost of goods sold (COGS) konzernweit harmonisiert werden muss. Die COGS setzen sich beim Kooperationspartner aus Materialkosten, Fertigungskosten (Assembly) und diversen Frachtkosten zusammen. Die Bearbeitung der Rohstoffe findet in einem der beiden Produktionsstätten in China oder in der Ukraine statt. Durch unterschiedliche Fracht- und

---

<sup>173</sup> Vgl. Kapitel 4.1. Konzeption der Templates für die Umsatzplanung, S. 43.

Produktionskosten muss für eine genaue Berechnung der COGS die Aufteilung der geplanten Stückzahlen auf die entsprechende Produktionsstätte erfolgen. Tabelle 4 stellt die Problematik der Aufteilung und Berechnung der COGS anhand eines Stücks von Produkt A dar.

<b>Bezeichnung</b>	<b>Produktionsstätte in China</b>	<b>Produktionsstätte in der Ukraine</b>
Materialkosten	5,00	5,00
Assembly	0,50	0,80
Fracht	1,00	2,00
<b>COGS</b>	<b>6,50</b>	<b>7,80</b>

**Tabelle 4:** Berechnung der COGS in unterschiedlichen Produktionsstätten,  
Quelle: eigene Darstellung.

Für die Berechnung der COGS von Produkt A ist entscheidend, wo es produziert wird. Da dies von der Auslastung der Produktionsstätte abhängt, muss ein Mittelwert berechnet werden. Dafür muss geschätzt werden wie viele Stück in China bzw in der Ukraine produziert werden. Ein weiterer Unterschied beider Produktionsstätten ist die Währung. Auch Wechselkursrisiken müssen abgesichert werden und dafür nötig ist wiederum die Einschätzung der geplanten Geldmenge in entsprechender Währung.

Es wird dem Kooperationspartner empfohlen, die COGS konzernweit zu definieren und diese Definition in ein Planungshandbuch<sup>174</sup> aufzunehmen, welches die gesamten Planungsprämissen des Konzerns beinhalten sollte.

### **6.3. Informationstechnische Unterstützung und Verringerung des Detaillierungsgrades**

Wie bereits detailliert beschrieben wird die Planung bei imago tag mithilfe von MS Excel und Salesforce unterstützt.<sup>175</sup> Der Einsatz einer speziellen Planungssoftware könnte Optimierungspotential schaffen, denn bei richtiger Adaptierung könnte vor allem die zeitliche Inanspruchnahme der Planungsbeteiligten verringert und somit die Effizienz des Planungsprozesses verbessert werden. Die Herausforderung besteht in der Identifizierung der optimalen Bedürfnisse des Kooperationspartners. Um eine für imago tag passende Entscheidung über den Einsatz einer integrierten Softwarelösung treffen zu können, wird die Durchführung einer ausführlichen Kosten-Nutzen-Analyse empfohlen. Da es viele IT Systeme mit unterschiedlichen Investitions- und Erhaltungskosten am Markt gibt, muss die Kostenseite in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Da der Kooperationspartner derzeit nicht in ein neues System investieren möchte, werden im Folgenden die Empfehlungen auf Basis einer MS Excel Lösung erläutert.

<sup>174</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2. Entwicklung eines Planungshandbuch, S. 39.

<sup>175</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2. Organisationstyp als Rahmenbedingung der Planung, S. 28.

Wird die derzeitige MS Excel Lösung beibehalten, so könnte durch umfassendere Nutzung der Instrumente, die Datensicherheit und die Inanspruchnahme sowohl der Controlling Mitarbeiter als auch der dezentralen Planungsverantwortlichen gesenkt werden. Anfänglich ist der Aufwand für die Optimierung der Dateien zu berücksichtigen. Es gibt mehrere Möglichkeiten eine MS Excel Lösung zu optimieren, die für den Kooperationspartner folgende Empfehlungen ableiten lassen<sup>176</sup>:

- Durch Senkung des Detaillierungsgrades der Plandaten kann die zu verarbeitende Datenmenge reduziert werden. Die Festlegung der optimalen Detaillierungstiefe von Planungsobjekten ist eine Abstimmung zwischen Genauigkeit, Zielsicherheit und Effizienz. Die Detaillierungstiefe der Planung ist abhängig von den jeweiligen Märkten. Eine detaillierte, auf Basis von Einzelkonten durchgeführte Planung ist komplex und weist ein großes Fehlerpotenzial mit hohen Prozesskosten auf. Aufgrund der Tatsache, dass ein hoher Detaillierungsgrad nicht zwingend mit einem höheren Nutzen verbunden ist, stellt sich zudem die Frage nach der Effizienz der Planung. Die Fokussierung auf entscheidungsrelevante Planungsgrößen hat einen positiven Einfluss auf Prozessdauer und Planungsaufwand.
- Mithilfe entsprechender Schulungen kann das Know-How der Mitarbeiter verbessert und die richtigen MS Excel Funktionen verwendet werden.
- Durch die Programmierung von Makros werden Prozesse automatisiert und individuelle Berechnungen auf ein Minimum reduziert.
- Die Datensicherheit und -qualität kann durch die systematische Überprüfung der Verknüpfungen der Felder erhöht werden.
- Jene Felder, in die dezentrale Planungsverantwortliche keine Eingaben vorzunehmen haben, sollen für die Eingabe gesperrt werden, um damit die Beschädigung der Dateien sowie Eingaben in falsche Felder und damit eine Verfälschung von Berechnungen zu verhindern.
- Zukünftig wird die Bedeutung der planerischen Berücksichtigung von nichtfinanziellen Größen deutlich zunehmen und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringen. Markttrends, politische Rahmenbedingungen oder Konkurrenzentwicklungen haben einen steigenden Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Auch MS Excel soll einen vordefinierten Bereich vorgeben, worin nichtfinanzielle Parameter geplant werden können.

## 6.4. Optimierung der einzelnen Planungsformulare

Die für das Kooperationsunternehmen individuell gestalteten Templates wurden bereits im Detail beschrieben.<sup>177</sup> Nach der Budgetierungsrunde für das Budget 2017 wurde der Budgetierungs-

---

<sup>176</sup> Vgl. COLSMAN (2007), S. 195 f.

<sup>177</sup> Vgl. Kapitel 4. Erfassungsphase – Neugestaltung – Konzeption der Templates, S. 43 ff.

prozess auf Funktionalität überprüft und Feedback für Optimierungspotential beim Kooperationspartner mithilfe eines Workshops eingeholt. Diese Optimierungsvorschläge werden im Folgenden beschrieben. Die optimierten Templates<sup>178</sup> sind im Anhang abgebildet.

### 6.4.1. Template der Umsatzplanung

Beim Template „Quantities\_aggregate“ wurde wie in Abbildung 29 erkennbar, die Bezeichnung „MFG-STK“ durch „GOGS“ ersetzt, da die Bezeichnung „MFG-STK“ nicht eindeutig ist und es beim Befüllen der Templates von verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Interpretationen<sup>179</sup> führte. Des Weiteren wurde die Bezeichnung Marge durch „GM“ ersetzt. „GM“ steht für Gross Margin, da es auch bei dieser Bezeichnung zu unterschiedlicher Interpretation führte. Spalte F „Revenue/pcs“ wurde ergänzt, um den Umsatz pro Stück darzustellen, der sich aus der Multiplikation der „COGS“ mit den „GM“ errechnet.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	S
1	Product	Account	Sales staff	COGS	GM	Revenue/ pcs	Jän.17	Feb.17	Mär.17	Summe
2	Produkt A		Person A	€ 8,00	10%	€ 8,80	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 10.560.000,00
3	Produkt A		Person B	€ 8,00	10%	€ 8,80	€ 4.400.000,00	€ -	€ -	€ 30.800.000,00
4	Produkt B		Person A	€ 5,00	10%	€ 5,50	€ 3.850.000,00	€ -	€ -	€ 3.850.000,00

Abbildung 29: Template Revenue,  
Quelle: eigene Darstellung.

### 6.4.2. Template der Materialkostenplanung

Durch die Änderung der Bezeichnung der Spalte C von „Inventory start 2017“ zu „Quantities on hand start 2017“ wurde die Bezeichnung dem ERP System angepasst. Dadurch wird das MS Excel Tool mit dem ERP System EPICOR harmonisiert.

	A	B	C	D
1				
2	Labeltypes	current transaction costs MFG-STK	Quantities on hand start 2017	purchase order start 2017
3	Produkt A	8,00 €/Stk	80.000 Stk	6.000 Stk
4	Produkt B	5,00 €/Stk	0 Stk	0 Stk

Abbildung 30: Template MFG-STK,  
Quelle: eigene Darstellung.

<sup>178</sup> Vgl. Anhang, S. 114 ff.

<sup>179</sup> Vgl. Kapitel 6.2. Harmonisierte Definition der Cost of goods sold, S. 66.

### 6.4.3. Template der sonstigen Kosten

Beim Template der sonstigen Kosten wurde die Spalte „Forecast 2016“ hinzugefügt, um die Planung zu vervollständigen und dem Leser alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		<b>SG&amp;A - IMGT</b>	<b>YTD</b>	<b>Forecast</b>	<b>Jän.17</b>	<b>Feb.17</b>	<b>Mär.17</b>
3			<b>08/2016</b>	<b>2016</b>			
4		IT & TELCOM	0	0	0	0	0
5		LEGAL AND CONSULTANCY FEES	0	0	0	0	0
6		MARKETING	0	0	0	0	0
7		OTHER OPERATING EXPENSES & TAXES	0	0	0	0	0
8		TRAVEL COSTS	75.000	70.000	500	500	700
9		<b>TOTAL IMGT</b>	<b>75.000</b>	<b>70.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>700</b>

Abbildung 31: Template SG&A,  
Quelle: eigene Darstellung.

### 6.4.4. Template der Personalplanung

Die Anzahl der Mitarbeiter wurde in Full time equivalent (FTE) und Headcounts aufgeteilt. Die Aufwendungen gross salary per month, travel costs per month und further education per month werden im Sheet „Staff\_aggregate“ konsolidiert. Die übrigen Aufwendungen im Sheet “Capex\_aggregate” und SG&A Planung, so wie bereits in der Konzeptionsphase angedacht.

	A	B	C	D	E	F	G
2							
3		Name of your department					
4		<input type="text" value="R&amp;D"/>					
5							
6							
7			<b>NUMBER OF EMPLOYEE</b>				
8			<b>EOY 2016</b>	<b>EOY 2017</b>	<b>New FTEs in</b>	<b>EOY 2016</b>	<b>EOY 2017</b>
9		<b>Department</b>	<b>FTEs</b>	<b>FTEs</b>	<b>2017</b>	<b>Headcounts</b>	<b>Headcounts</b>
10		R&D	8	12	4	9	12
11							
12			<b>New Employees in 2017</b>				
13			<b>Person 1</b>	<b>Person 2</b>	<b>Person 3</b>	<b>Person 4</b>	<b>Person 5</b>
14		<b>begin date</b>	01.01.2017	01.02.2017	01.03.2017		
15		<b>gross salary per month</b>	€ 2.500,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00		
16		<b>travel costs per month</b>	€ 500,00		€ 200,00		
17		<b>further education per month</b>	€ 200,00	€ 50,00			
18		<b>unique invest costs for software</b>	€ 400,00	€ 200,00	€ 100,00		
19		<b>unique invest costs for hardware</b>	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00		
20		<b>unique invest costs for working station</b>	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00		

Abbildung 32: Template Personal,  
Quelle: eigene Darstellung.



### **6.4.5. Template der Investitionsplanung**

Beim Sheet Capex wurde die Formel zur Berechnung der Halbjahres- oder Ganzjahresabschreibung optimiert. Beim Sheet hat sich optisch nichts verändert.

Die optimierten Templates wurden dem Kooperationspartner übermittelt. Nachfolgend wird das Risikocontrolling analysiert und die optimale Umsetzung der Optimierungspotentiale untersucht.

## **6.5. Risikocontrolling in Wachstumsunternehmen**

Mit steigender Volatilität in den Märkten erweisen sich etablierte Modelle zur Unternehmenssteuerung zunehmend als nicht mehr zeitgemäß. Mit zunehmender Komplexität<sup>180</sup> und abnehmender Transparenz erhöhen sich Risiken für Unternehmen signifikant, wenn keine geeigneten Risikomanagementvorkehrungen getroffen werden.<sup>181</sup> Controlling Systeme müssen an Praxisanforderungen junger Wachstumsunternehmen angepasst werden.<sup>182</sup>

Der Zusammenhang zwischen Risikoquellen und Möglichkeiten der Einflussnahme wird in Abbildung 33 abgebildet. Im Zentrum liegt der „Circle of Control“. Das ist der Bereich, auf den ein Unternehmen den größten Einfluss hat, da es die meisten Parameter selbst steuert. Dieser Bereich schließt alle unternehmensinternen Prozesse und damit verbundene Risiken ein. Einen geringeren Einfluss hat das Unternehmen auf seine Zulieferer und Kunden, die sich im „Circle of Influence“ befinden. Während eine signifikante Einflussnahme durchaus möglich ist, so ist das Unternehmen dennoch von externen Parteien und Faktoren abhängig. Am anderen Ende der Skala, im „Circle of Concern“ stehen externe Faktoren wie die Weltwirtschaftslage oder Weltmarktpreise, die sich dem Einfluss eines einzelnen Unternehmens nahezu vollständig entziehen. Hier kann lediglich reagiert statt agiert werden.<sup>183</sup>

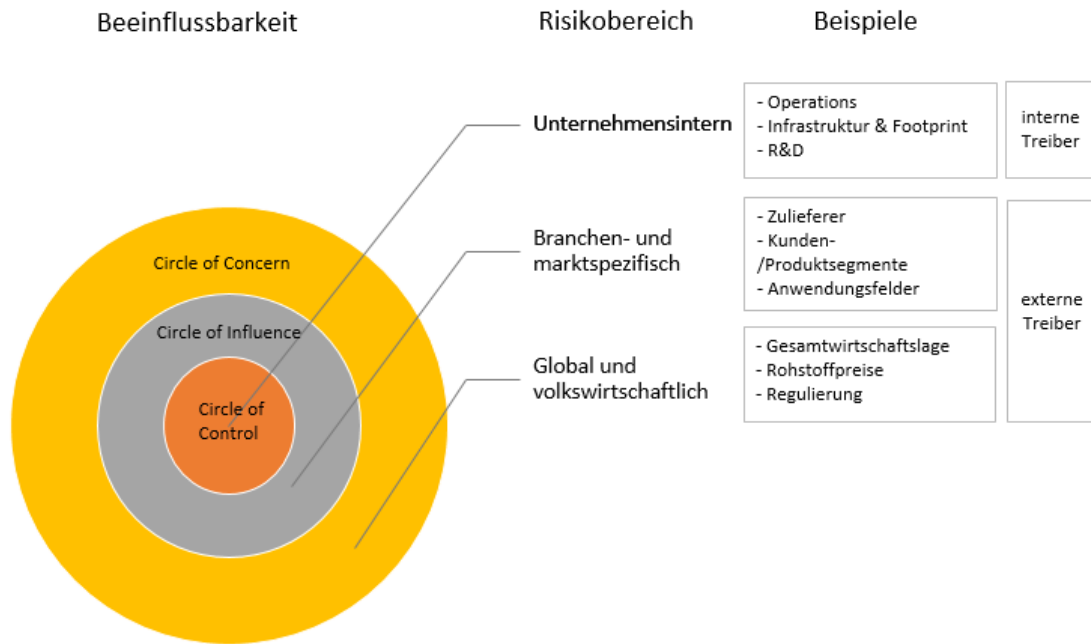
---

<sup>180</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1. Aktuelle Branchensituation und -entwicklung, S. 27.

<sup>181</sup> Vgl. SCHELL/FRANK (2014), S. 35.

<sup>182</sup> Vgl. ACHLEITNER/BASSEN (2002), S. 1192 ff.

<sup>183</sup> Vgl. SCHEEL/FRANK (2014), S. 36 ff.



**Abbildung 33:** Risikomanagement Einflussbereiche und Risikoquellen,  
Quelle: in Anlehnung an SCHEEL/FRANK, S. 36.

Bei imagotag soll mithilfe des Bottom-Up Budgetierungsprozesses der „Circle of Control“ unterstützt werden.

Hinsichtlich einer optimalen Steuerung von Unternehmen kommt internen Prozessen, die in diesem Kontext oft vernachlässigt werden, eine besondere Rolle zu. Durch das hohe Maß an Kontrollen lassen sich hier Maßnahmen besonders effektiv umsetzen. Während Risikoquellen außerhalb des „Circle of Control“ schwer zu kontrollieren sind und aktives Management primär reaktiv abläuft, birgt dieser Bereich viele wertvolle Informationen für die optimale Steuerung unternehmensinterner Prozesse. Dabei hat sich der Einsatz von Frühwarnsystemen oder Risikockpits bewährt, um die Vielzahl an verfügbaren Informationen zu filtern und zu bündeln. Trotz wachsender Komplexität und sich verändernder Rahmenbedingungen gilt es, schnell und einfach Entscheidungen zu treffen, Risiken zu reduzieren und Erfolge zu maximieren. Gesucht sind Lösungen, die es ermöglichen, komplexe Sachverhalte abzubilden und die Entscheidungsfindung sowohl zu beschleunigen als auch zu verbessern. Das Zusammenspiel von Supply Chain, Produktion und Einkauf einerseits und Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb andererseits und den Ausgleich der unterschiedlichen Sichtweisen und persönlichen Interessen herzustellen, ist in fast allen Unternehmen eine Herausforderung. Wichtig ist dabei weniger die Vergangenheit aufzuarbeiten als vielmehr mit Offenheit und Kreativität zu überlegen, wie ein Optimum aus Komplexität und Profitabilität erreicht werden kann. Sind die reale Profitabilität und der strategische Wert zu niedrig, so ist das mit der Komplexität verbundene Risiko hoch und es besteht Handlungsbedarf, das Angebot zu eliminieren und den

Kunden nach Möglichkeit auf andere Produkte umzustellen. Steht einem attraktiven, strategischen Wert eine zu geringe reale Profitabilität oder zu hohes Risiko gegenüber, muss der Kunde durch Preiserhöhungen dazu gebracht werden, die Komplexität zu bezahlen. Durch eine konsequente Umsetzung dieses Reduzierungsansatzes kann die Ausprägung der Risikotreiber signifikant verändert werden.<sup>184</sup>

## 6.6. Optimierung des Planungssystems

Durch die Optimierung des Planungssystems können externe und interne Wertsteigerungen erreicht werden. Qualitativ hochwertige, belastbare Planzahlen und Transparenz helfen, das Vertrauen bei Investoren zu vergrößern und können somit als externe Wertsteigerung den Unternehmenswert auf dem Kapitalmarkt steigern. Die interne Wertsteigerung wird durch ein proaktives Einwirken auf Effizienz, Synergien und Transparenz und die daraus resultierten Ergebniseffekte realisiert. Die Optimierung des Planungsansatzes beinhaltet die Integration, Flexibilisierung und Harmonisierung von Inhalten, Prozessen und Systemen<sup>185</sup>:

- Integration: Verknüpfung von Planungsanlässen, Verlinkung der Teilpläne und Verbindung zur Aktionsplanung.
- Flexibilität: Dynamisierung durch Nutzung eines Rolling Forecasts sowie Berücksichtigung organisatorischer Vorkehrungen für beschleunigte Reaktionen.
- Harmonisierung: Abstimmung der Planung zu Ist-Reporting über prozessuale und inhaltliche Schnittstellen sowie deren systemische Abbildung.

Im Folgenden wird auf Ansätze zur Integration, Flexibilisierung und Harmonisierung eingegangen, welche für den Kooperationspartner folgenden Empfehlungen ableiten lassen<sup>186</sup>:

- Die Integration der Planungsanlässe ist für eine gesamtheitliche Abbildung der Unternehmensplanung unerlässlich. Es gilt den effizienten Weg zwischen einem Totalmodell des Unternehmens und einer Inselplanung verschiedener Bereiche zu finden. Durch die Einrichtung eines Strategieteams soll die Kommunikation der Strategie sichergestellt werden. Das Team überführt die Strategie mittels eines Planungshandbuchs<sup>187</sup> als Teil eines Controllinghandbuchs und leitet Serviceprozesse für die planenden Einheiten. Das Strategieteam stellt für die Planung eine Art Kernteam dar, das für alle Planungsanlässe als Abstimmungspartner dient.

---

<sup>184</sup> Vgl. SCHEEL/BENEDIKT (2014), S. 36 f.

<sup>185</sup> Vgl. COLSMAN (2007), S. 198.

<sup>186</sup> Vgl. COLSMAN (2007), S. 195 f.

<sup>187</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2. Entwicklung eines Planungshandbuchs, S. 39.

- Ein dynamisches und komplexes Umfeld erfordert eine flexible Adaptionfähigkeit der Unternehmensplanung. Besondere Herausforderungen stellen kurze Änderungszyklen vor der Abgabe der Planung oder Ressourcenengpässe bei Änderungen der Planung dar. Eine Planung muss nicht nur stetig angepasst werden, sondern es ist ebenfalls erforderlich, dass die Organisation, in die sie eingebettet ist, entsprechend schnell mit geänderten Aktionen auf neue Umfeldsituationen reagieren kann. Die Flexibilisierung der Aktionsplanung kann durch aktuelle Plananpassungen im Forecasting<sup>188</sup> erfolgen.
- Die monatlichen Berichterstattungen und Jahresplanungen müssen unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells harmonisiert sein. Ein gemeinsamer Detaillierungsgrad ist die Basis für Kommunikation und Verständnis.

## 6.7. Umsetzung von Optimierungspotentialen

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie bei der Umsetzung von Optimierungspotentialen vorgegangen werden soll. Dem Kooperationspartner wird empfohlen, den bestehenden Budgetierungsprozess zu Beginn mithilfe von Quick Wins zu optimieren. Quick Wins können mit Maßnahmen erreicht werden, die zu einer zeitlichen Verkürzung und Vereinfachung des Budgetierungsprozesses führen.<sup>189</sup>

Die Vorteile von Quick Wins sind, dass sie einfach, schnell und kostengünstig zu implementieren sind. Dadurch werden Probleme rasch behoben oder Prozesse optimiert und Mitarbeiter sollen durch die rasche Verbesserung der gegenwärtigen Situation motiviert werden.

In die Auswahl der umzusetzenden Maßnahmen sollen sowohl die Geschäftsführung als auch die Planenden miteinbezogen werden, da sie die Umsetzungsnotwendigkeit naturgemäß anders bewerten als das Controlling. Vorab soll konkret festgelegt werden, welche Schwachstellen primär beseitigt werden sollen und welche bewusst nicht behandelt werden.

Für imago tag wird die Umsetzung folgender konkreter Optimierungsmöglichkeiten empfohlen, welche zu Quick Wins führen:

- Erstellung eines Planungshandbuchs<sup>190</sup>, um die Metaphase zusammenzufassen. Das Planungshandbuch soll ein Nachschlagewerk für die jährlich wiederkehrende Budgetierung sein. Mitarbeiter, die in der Budgeterstellung involviert sind, können sich jederzeit einen Überblick über den Prozessablauf, Planungsprämissen, einzelnen Teilpläne und dem

---

<sup>188</sup> Vgl. Kapitel 6. Identifizierte Optimierungspotentiale beim Kooperationspartner, S. 65 ff.

<sup>189</sup> Vgl. HORVATH (2002), S. 258.

<sup>190</sup> Vgl. Kapitel 3.5.2. Entwicklung eines Planungshandbuchs, S. 39.

Gesamtplan verschaffen. Fragen zum Budget können rasch beantwortet werden. Durch regelmäßiges Aktualisieren des Planungshandbuchs können Wiederholungsfehler vermieden werden. Da das Planungshandbuch Teil eines umfassenden Controllinghandbuchs sein soll, wird weiters die Erstellung eines Controllinghandbuchs empfohlen.

- Der Planungskalender<sup>191</sup> ist detailliert strukturiert. Durch das Befüllen der Isttermine neben den Planterminen können automatisch Verzögerungen dokumentiert werden. Dadurch kann verhindert werden, dass dezentral selbständig begonnene Planungsaktivitäten aufgrund fehlender zentraler Vorgaben nochmals überarbeitet werden müssen.
- Fehlende Planungsprämissen führen dazu, dass diverse planende Stellen, die Annahmen berücksichtigen müssen, eigenständig und unabgestimmt Planungsannahmen entwickeln. Es wird empfohlen, bereits zum Zeitpunkt des Versendens des Planungsbriefes<sup>192</sup>, den planenden Stellen, alle für sie relevanten Prämissen mithilfe eines eigenen Prämissenblattes zu übermitteln.

Im nächsten Kapitel werden Optimierungsmöglichkeiten mithilfe moderner Budgetierung analysiert und auf weitere Quick Wins untersucht.

---

<sup>191</sup> Vgl. Kapitel 5.4. Terminplan als Teil der Roadmap, S. 63.

<sup>192</sup> Vgl. Kapitel 3.5.1. Aussendung des Planungsbriefes, S. 38.

## 7. Prozessoptimierung mithilfe innovativer Ansätze

Wie aus den vorherigen Kapiteln ersichtlich wurden einige Schwachstellen der traditionellen Budgetierung festgestellt. In der Literatur finden sich im Wesentlichen drei Ansätze zur Optimierung der klassischen Unternehmensplanung: Better-, Advanced- und Beyond Budgeting. Diese drei Ansätze unterscheiden sich nach dem Ausmaß der Veränderung und der Behebung der Schwachstellen der traditionellen Budgetierung. Neben der grundsätzlichen Eignung der einzelnen Ansätze hat jedes Unternehmen im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse zu betrachten, welcher Ansatz die ökonomisch sinnvollste Alternative darstellt.

Zu Beginn des Kapitels werden die Schwachstellen der traditionellen Budgetierung zusammengefasst. Anschließend werden Vor- und Nachteile der modernen Ansätze kritisch hinterfragt und am Ende des Kapitels werden dem Kooperationspartner konkrete Tools zur Optimierung empfohlen.

### 7.1. Schwachstellen der traditionellen Budgetierung

Alljährlich wiederholt sich im Unternehmen die Budgetplanung für das nächste Jahr. Die monetären Ziele für das kommende Geschäftsjahr werden konkretisiert und ein Fahrplan erstellt, der die Erfüllung der Planwerte sicherstellt. Einzelne Teilpläne werden koordiniert und die zugrunde liegenden Prämissen sowie mögliche zukünftige Entwicklungen analysiert. Die Budgetierung wird basierend auf umfangreichen Erfahrungen kritisiert und ihre Effektivität und Effizienz in Frage gestellt.

Die Anpassung der Budgeterstellung an Unternehmensziele ist laut einer Studie von Cartesis, weltweit führender Spezialist für Business Performance Management (BPM) Software, der Bereich mit dem größten Optimierungspotential. Zur Erreichung einer besseren organisatorischen Abstimmung ist eine tiefere Verantwortungsverteilung notwendig. Nur 43% der Befragten gaben als wichtiges Ziel an, dass Verantwortlichkeiten direkt den zuständigen Einzelpersonen zugeordnet werden sollen. Es wurde der Wunsch geäußert eher weniger als mehr Mitarbeiter in die Budgetierung zu integrieren. Eine verbesserte Verbindung zwischen Ausführung und Strategie könnte durch häufigere Aktualisierungen von Planung und Forecasts erreicht werden, denn<sup>193</sup>:

- 23% aktualisieren ihre operative Planung vierteljährlich,
- 31% aktualisieren ihre Budgetierung vierteljährlich,

---

<sup>193</sup> Vgl. ICV (2016), Onlinequelle: [12.10.2016].

- 41% aktualisieren ihre Forecasts monatlich.

Nachfolgend werden wesentliche Kritikpunkte der herkömmlichen Budgetierung zusammengefasst<sup>194</sup>:

- Starre Fixierung auf die Geschäftsperiode: unzureichender Blick in die Zukunft, fehlende Verknüpfung mit strategischen Zielen.
- Hoher Ressourceneinsatz: komplexe Abstimmungsprozesse, hoher Detaillierungsgrad.
- Geringe Aktualität der Planung: kurz nach der Verabschiedung ist die Planung schon wieder veraltet aufgrund dynamischer Umfeldbedingungen.
- Anreizprobleme: persönliche Bonusmaximierung als Budgetierungsprämisse, Bestandswahrung statt Marktorientierung, Planerfüllung anstelle von Reaktion auf Marktentwicklungen, Vernachlässigung nichtmonetärer Größen.

Das herkömmliche Budget verfolgt mehrere Ziele mit demselben Instrument. Einerseits sollen Budgets als Vorhersage für künftige Entwicklungen, andererseits als Vorgabe für nachgelagerte Stellen dienen und auch noch Grundlage für eine vom Zielerreichungsgrad abhängige variable Vergütung darstellen. Das Modell der klassischen Budgetierung wurde auf Basis stabiler Märkte entworfen. Aufgrund der Dynamik des Unternehmensumfeldes und der Komplexität ist die traditionelle Budgetierung für imago tag zu starr und neben dem Management investiert die Finance Abteilung viel Zeit in die Budgeterstellung und -abstimmung. Durch die hohe Ressourcenbindung im operativen Bereich hat das zur Folge, dass die strategische Ebene vernachlässigt wird.

Die Planung wird in der Praxis mit hohem Aufwand in ein nicht mehr steuerungsrelevantes Detail getrieben. Das tiefe Detaillierungsniveau resultiert dabei vielfach aus tief gegliederten Strukturen der Istrechnung und deren unreflektierte Übernahme in die Planung. Vor der Festlegung, in welchen Bereichen die Planung von der Iststruktur abweicht und ein aggregiertes Niveau abbildet, empfiehlt es sich, das Detaillierungsniveau der Isterfassung selbst zu hinterfragen und, soweit sinnvoll, zu reduzieren. Bei Kostenarten, Kostenstellen oder Kostenträger lässt sich eine ABC-Analyse durchführen und in Anwendung der 80/20 Regel Veränderungen im Detaillierungsniveau, wie A-Objekte bei Bedarf tiefer gliedern und C-Objekte streichen und zusammenfassen, einleiten.<sup>195</sup>

Wie bereits beschrieben, kann zwischen Top-Down Vorgaben und Bottom-Up Budgetentwürfen eine Lücke entstehen.<sup>196</sup> Meist werden Bottom-Up die Kosten höher angegeben und die Umsätze

---

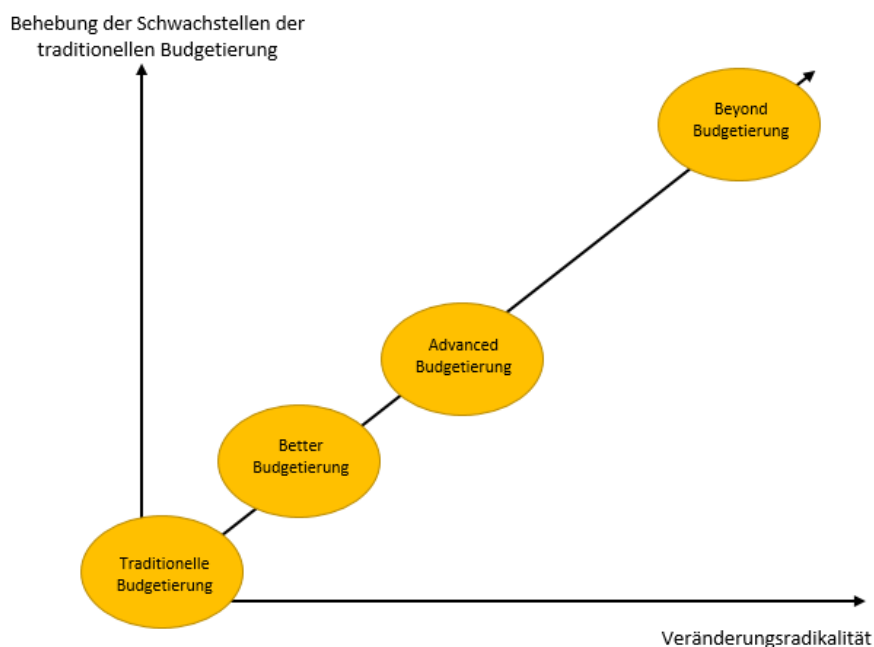
<sup>194</sup> Vgl. OBERMÖLLER (2016), Onlinequelle: [01.08.2016], ebenso KOPP/LEYK (2004), S. 5 ff.

<sup>195</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 84 ff.

<sup>196</sup> Vgl. Kapitel 2.4. Optimaler Aufbau des Planungsprozesses, S. 16.

niedriger und beim Top-Down umgekehrt. Manager werden oft an der Erreichung der Budgetziele gemessen. Wer seine Ziele erreicht bekommt Bonusvergütungen. Daher werden sie versuchen die Budgetziele einfach erreichbar zu gestalten, daraus folgen hohe Kosten und niedrige Umsätze. Dieses Verhalten wird als „budgetary slack“ bezeichnet. Manager bauen in ihre Budgetvorschläge Reserven ein, um die Zielerreichung zu erleichtern. Im Folgenden werden Praxistipps vorgestellt, die zur Lösung des „budgetary slack“-Problems beitragen<sup>197</sup>:

- Überzeugen auf Sachebene: durch Hinweise auf gute Konjunkturprognosen und neue Produkte.
- Schaffung einer Vertrauenskultur: für ein vernünftiges Gesprächsklima sorgen.
- „Schluck und Zuck“: der Controller soll aus der Reaktion des Ansprechpartners erkennen können, ob die Schmerzgrenze beim Budget erreicht ist oder nicht. Entweder der Gesprächspartner schluckt kurz, was bedeutet, dass die Schmerzgrenze erreicht wurde oder er zuckt kurz im Gesicht, was bedeutet, dass die Schmerzgrenze noch nicht erreicht ist.
- Das Budget in der Zentrale verteidigen: Interessensvertretung bei der Konzernmutter anbieten.
- Unabhängigkeit: Entkoppelung des Budgets von monetären Anreizen.
- Anspruchsvolle Ziele relativ autoritär durchsetzen: Mitarbeiter müssen sich mit Zielen identifizieren, wenn sie motiviert sein sollen, diese auch zu erreichen.



**Abbildung 34:** Neue Budgetierungsansätze,  
Quelle: in Anlehnung an GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 25.

<sup>197</sup> Vgl. PAUL (2014), S. 20 f.



Wie aus Abbildung 34 ersichtlich, stellt Beyond Budgeting einen deutlich radikaleren Veränderungsansatz im Gegensatz zu Better und Advanced Budgeting dar.

Auf folgende Punkte fokussieren sich alle drei Ansätze<sup>198</sup>:

- geringerer Detaillierungsgrad der Planung,
- outputorientierte Gestaltung der Planung,
- stärkere Integration der strategischen Planung,
- Erweiterung der Planung um nicht monetäre Größen.

Im Folgenden werden die neuen Ansätze überprüft, ob sie die Funktionen<sup>199</sup> der traditionellen Budgetierung besser erfüllen. Denn nur wenn diese Grundvoraussetzung erfüllt wird, ist es empfehlenswert ein Redesign<sup>200</sup> des herkömmlichen Budgetierungsprozesses durchzuführen.

## 7.2. Effizienzsteigerung durch Better Budgeting

Beim Better Budgeting soll weniger detailliert und daher fokussierter geplant werden, aber das was geplant wird, soll besser geplant werden.<sup>201</sup> In der Literatur gibt es mehrere Maßnahmen zur Fokussierung der Budgetierung<sup>202</sup>:

- Die Konzentration auf kritische Prozesse und damit eine Reduktion der erforderlichen Budgets.
- Marktorientierte Ziele und Vorgaben.
- Meilensteinbudgetierung, anstatt ein Budget für jedes Kalenderjahr.
- Dezentralisierung der Planung.
- Stärkung der Top-down Vorgaben, um den Arbeits- und Zeitaufwand zu reduzieren.

Da Better Budgeting am traditionellen Budget festhält, beseitigen die Maßnahmen nicht die grundlegenden Probleme der Budgetierung: fehlende Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung, Eindimensionalität der Budgets, unerwünschte personelle Verhaltenswirkungen. Eine Effizienzsteigerung hinsichtlich des Budgetierungsprozesses ist für die meisten Organisationen, wie auch für den Kooperationspartner ein erklärtes und attraktives

---

<sup>198</sup> Vgl. GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 26 f.

<sup>199</sup> Vgl. Kapitel 2.2. Definitionen und Funktionen der Planung, S. 9.

<sup>200</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2. Implementierungspfad zum Redesign, S. 15.

<sup>201</sup> Vgl. BEHRINGER (2011), S. 119 f.

<sup>202</sup> Vgl. HORVATH (2002), S. 252.

Ziel und kann sichtbare Vorteile und Einsparungen mit sich bringen. Vielfach verfolgen Better Budgeting Instrumente das Ziel Quick wins zu realisieren.<sup>203</sup>

Da Better Budgeting zusätzliche Instrumente zum klassischen Budget vorschlägt, ergeben sich folgende Empfehlungen für den Kooperationspartner:

- Im Detail wird dem Kooperationspartner empfohlen, sich in Zukunft auf marktorientierte Ziele zu beziehen, dies hat den Vorteil, dass Werte mit der Konkurrenz vergleichbar werden. Da es sich um ein schnell wachsendes Unternehmen handelt, sind Zukunftsprognosen aufgrund Vergleiche mit Vorjahreswerten nicht aussagekräftig. Die Durchführung von Benchmarking<sup>204</sup> wird empfohlen.
- Mithilfe des Bottom-Up Prozesses wird die Planung bereits teilweise dezentralisiert durchgeführt. Die Integration der Mitarbeiter in den Prozess wird auch in Zukunft empfohlen.
- Zur vollständigen Umsetzung dieses Modells würde imago tag mehr Top-Down Vorgaben von der Konzernmutter aus Paris benötigen. Da das Ziel dieser Arbeit den Aufbau eines Bottom-Up Ansatzes darstellt, wird zunächst nicht empfohlen mehr Top-Down Vorgaben einzuholen.

Durch die Einführung der zusätzlichen Instrumente, können Informationen gewonnen, jedoch werden mehr Ressourcen gebunden, da das klassische Budget trotzdem erstellt werden muss.

### **7.3. Advanced Budgeting als Kombination aus Better und Beyond Budgeting**

Das Advanced Budgeting Konzept stellt eine Verbindung zwischen dem Better und Beyond Budgeting Ansatz dar. Beim Advanced Budgeting soll mittelfristig die Bedeutung des Budgets zurückgehen, kurzfristig wird versucht die Planungsqualität zu steigern um den Planungsaufwand zu reduzieren.<sup>205</sup>

Schnell auf Marktänderungen reagieren zu können und strategische Zielsetzungen mit der operativen Planung zu verknüpfen sind essentielle Bestandteile des Advanced Budgetings. Anstelle detaillierter Budgets für viele Objekte bewirkt die Differenzierung zwischen Globalbudgets und relevante Detailbudgets positive Effekte hinsichtlich Zeitbedarf und Kosten. Das Ergebnis sind effiziente Prozesse mit belastbaren Plänen und Budgets. Dieses Modell beinhaltet jenen Teil des Beyond Budgeting Modells, welcher auf eine Optimierung des Planungs- und Budgetierungsprozesses abzielt, vernachlässigt jedoch die im Beyond Budgeting Ansatz

---

<sup>203</sup> Vgl. PFLÄGING (2003), S. 120 f.

<sup>204</sup> Vgl. Kapitel 7.5.1. Benchmarking, S. 87.

<sup>205</sup> Vgl. GLEICH/GREINER/HOFMANN (2006), S. 29 f.

ebenfalls zu berücksichtigten Aspekte, die sich mit der Führung, Organisation und Unternehmenskultur beschäftigen. Während Beyond Budgeting auf ein Redesign des gesamten Führungsmodells einer Unternehmung abzielt, ist das Ziel des Advanced Budgetings eine Verbesserung der Effektivität und der Effizienz in der Planung und Budgetierung, sowie deren Komplexitätsreduktion und deren flexiblere Ausgestaltung.<sup>206</sup>

Mithilfe folgender Ansätze kann bei imago tag die Zielerreichung des Advanced Budgeting ermöglicht werden:

- Eine outputorientierte Planung kann durch Orientierung an Benchmarks<sup>207</sup> umgesetzt werden.
- selbstadjustierte Ziele: Das Unternehmen in Graz soll selbständig ihre eigenen Ziele festlegen und nicht automatisch die Ziele der Konzernmutter in Paris annehmen.
- Komplexitätsreduktion von Planung und Budgetierung: Es wird empfohlen die Kostenrechnungsstruktur auf Vereinfachung zu überprüfen.
- stärkere Anknüpfung an strategischen Zielen und Maßnahmen: Mithilfe der operativen Planung sollen strategische Ziele erreicht werden.

## **7.4. Grundlegende Veränderung mithilfe des Beyond Budgeting Ansatzes**

Das Konzept des Beyond Budgetings eröffnet neue Möglichkeiten und Chancen in der nachhaltigen Steuerung und Führung von Technologieunternehmungen und stellt eine, den heutigen Anforderungen besser gerecht werdende Alternative zur klassischen budgetfokussierten Unternehmungsführung und -steuerung dar. Beyond Budgeting verändert den Planungsprozess revolutionär und verzichtet gänzlich auf das Budget. Auf die Planung wird nicht verzichtet, jedoch wird nach anderen Prinzipien geplant.<sup>208</sup>

Beyond Budgeting hinterfragt die Angemessenheit der Budgetierung für die Unternehmenssteuerung grundsätzlich. Der Begriff steht für ein Steuerungsmodell, das für viele Controller und Manager wesentliche Grundlagen ihres Controlling-Systems in Frage stellt. Es öffnet sowohl der strategischen Unternehmungsführung als auch der operativen Steuerung neue Möglichkeiten. Durch Flexibilisierung der Ressourcenallokation und Freisetzung des vollen

---

<sup>206</sup> Vgl. THEUERMANN (2006), S. 91.

<sup>207</sup> Vgl. Kapitel 7.5.1. Benchmarking, S. 87.

<sup>208</sup> Vgl. BEHRINGER (2011), S. 119 ff.

Ressourcenpotentials wird versucht eine nachhaltige und wertorientierte Unternehmensführung zu ermöglichen.<sup>209</sup>

Ein Führungsansatz nach Beyond Budgeting Prinzipien, basiert auf flexiblen, adaptiven Führungsprozessen und die Mitarbeiter sollen durch eine Kultur dezentraler Verantwortung zu unternehmerischem Denken und Handeln befähigt werden.<sup>210</sup>

Das Beyond-Budgeting-Managementmodell führt angesehene Verfahrensweisen, wie

- Balanced Scorecard,
- Benchmarking<sup>211</sup>,
- Forecasting<sup>212</sup>,
- Activity Based Management,
- Customer Relationship Management und unternehmensweite Informationssysteme

in einen ganzheitlichen Führungsansatz zusammen.<sup>213</sup>

Ziel eines zukunftsorientierten Unternehmens, wie imago tag, muss sein, auf Innovationen und strategisch wichtige externe Einflussgrößen schnell reagieren zu können. Der radikale Beyond-Budgeting-Ansatz zielt auf die Abschaffung der Budgetierung, definiert als fixierter Leistungsvertrag und einen geänderten Managementansatz, ab. Bei imago tag könnte an strategischen Zielen besser angeknüpft werden, um die Budgetierung zu verbessern. Dafür ist die Festlegung nicht-monetärer Ziele notwendig. Es ist empfehlenswert, auch nicht-monetäre Ziele in die Zielverfassung miteinzubeziehen.

Das Ergebnis dieses Ansatzes sind die 12 Beyond-Budgeting-Prinzipien<sup>214</sup>:

- 01. Prinzip: Self-Governance, gemeinsame Werte und klare Führungsrichtlinien,
- 02. Prinzip: Empowerment dezentraler Manager,
- 03. Prinzip: Dezentrale Ergebnisverantwortung,
- 04. Prinzip: Netzwerk-Organisation,
- 05. Prinzip: Marktorientierte Koordination,
- 06. Prinzip: Coach und Support-Führungsstil,
- 07. Prinzip: Ambitionierte/relative Ziele,
- 08. Prinzip: Angepasster, rollierender Strategieprozess,

---

<sup>209</sup> Vgl. THEUERMANN (2005), S. 11.

<sup>210</sup> Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 574.

<sup>211</sup> Vgl. Kapitel 7.5.1. Benchmarking, S. 87.

<sup>212</sup> Vgl. Kapitel 7.5.2. Forecasting, S. 88 f.

<sup>213</sup> Vgl. THEUERMANN (2005), S. 12 f.

<sup>214</sup> Vgl. FRASER/HOPE (2001), S. 437 ff.

- 09. Prinzip: Früherkennungssysteme und rollierende Forecasts,
- 10. Prinzip: Flexible, bedarfsorientierte Ressourcenallokation,
- 11. Prinzip: Selbstkontrolle und schnelle, offene Kontrollsysteme,
- 12. Prinzip: Relative, wettbewerbsorientierte und teambasierte Anreizsysteme.

Unter Einhaltung dieser Prinzipien soll von einem starren budgetorientierten Managementsystem zu einer flexiblen anpassungsfähigen Organisation übergeleitet werden. Die zwei wesentlichen Elemente des Beyond-Budgeting-Modells sind einerseits neue Führungsprinzipien, die auf dem Prinzip des Empowerments von Managern und Mitarbeitern basieren, um schnellstmöglich auf neue Chancen und Risiken im Marktumfeld reagieren zu können. Andererseits sind dazu adaptivere Managementprozesse erforderlich, die nicht wie die Budgetierung auf fixen Zahlen und Ressourcenplänen basieren.<sup>215</sup>

Tabelle 5 zeigt die wesentlichen Unterschiede zwischen Beyond Budgeting und der traditionellen Variante.

<b>Merkmale</b>	<b>Beyond Budgeting</b>	<b>Traditionelle Budgetierung</b>
Zielsetzung	Hochgesteckte relative Ziele für kontinuierliche Verbesserung	Fixierte Jahresziele
Vergütung	Gemeinsamen Erfolg anhand relativer Ist-Leistung belohnen	Erreichen individueller, vorab fixierter Ziele
Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährlicher Top-Down-Prozess
Kontrolle	Relative Leistungsvergleiche im Verhältnis zum Markt, zu internen Teams oder Vorperioden	Plan-Ist-Abweichungen
Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und „ad hoc“ verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen und Umlagen
Koordination	Dynamische, horizontale und marktorientierte Koordination	Jährliche Planungszyklen
Kundenfokus	Fokussierung auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten	Zentralisierende Hierarchien
Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität	Strikte Planeinhaltung
Führung	Steuerung durch klar formulierte Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
Transparenz	Offene und geteilte Information für alle	Restriktiver Informationszugang

**Tabelle 5:** Führungsprozesse,  
Quelle: in Anlehnung an PFLÄGING (2003), S. 95 ff.

Im Folgenden werden konkrete Empfehlungen für den Kooperationspartner mithilfe einer kritischen Analyse von Beyond Budgeting erläutert.

<sup>215</sup> Vgl. THEUERMANN (2005), S. 12 f.

Im ersten Schritt werden die Beyond-Budgeting-Prinzipien sinngemäß zusammenfassend dargestellt.<sup>216</sup>:

- Sinnkoppelung: Die Mitarbeiter müssen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, der auch ihren persönlichen Zielen entgegenkommt.
- Dezentrale Verantwortung: Anstelle von funktional gegliederten Abteilungshierarchien gibt es ein dezentrales Netzwerk aus verantwortlichen, funktionsübergreifenden Einheiten. Diese Einheiten bilden Unternehmen im Unternehmen und integrieren verschiedene Funktionen, Rollen und Aufgaben. Sie steuern sich selbst und können so effizient, flexibel und schnell handeln.
- Transparenz: Um unternehmerische Entscheidungen zu treffen, müssen Mitarbeiter leicht, schnell und unbeschränkt auf sämtliche Informationen im Unternehmen zugreifen können.
- Relative Ziele: Sie orientieren sich an externen oder internen Benchmarks oder an realisierten Ergebnissen der Vergangenheit. Zum Beispiel eine höhere Rentabilität als der stärkste Wettbewerber zu erreichen passen sich automatisch Veränderungen an.
- Teamorientierung: Ziele orientieren sich grundsätzlich nur an Gruppen und nicht an Einzelpersonen. Dahinter steckt die Überzeugung, dass es in einem Unternehmen keine wirklich individuellen Leistungen gibt, sondern Ergebnisse immer durch die Zusammenarbeit im Team entstehen. Deshalb wird die Vorgabe und Fremdkontrolle individueller Ziele auch nicht als sinnvoll angesehen.
- Vorbereitung statt Planung: Zwischen Entscheidung und Umsetzung sollte möglichst wenig Zeit vergehen. Statt die Zukunft weit voraus zu planen, sollte sich das Unternehmen auf Eventualitäten vorbereiten, um handlungsfähig zu sein. Die hierfür erforderliche Flexibilität soll durch das dezentrale Netzwerk sichergestellt werden. Sie treffen ihre Entscheidungen erst in der jeweiligen Situation auf Basis der zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Informationen.

Im zweiten Schritt werden Stärken und Schwächen von Beyond Budgeting kritisch analysiert, um Vor- bzw Nachteile für imagotag ableiten zu können. Zuerst werden Vorteile für den Kooperationspartner anhand der Stärken des Beyond Budgeting Ansatzes abgeleitet:

- Erhöhung der Datenqualität<sup>217</sup>: Mithilfe von Sinnkoppelung können die Vertriebsmitarbeiter motiviert werden, realistische Planwerte in das Salesforce einzutragen. Es muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass das gemeinsame Absatzziel nur dann erreicht werden kann, wenn jeder auf Basis derselben Prämissen und Vorgaben plant. Die Zusammenarbeit als Team muss fokussiert werden. Dadurch ist die Umsatzplanung verlässlicher, worauf die weiteren Teilpläne aufbauen und somit kann das gesamte Budget verbessert werden. Auf

---

<sup>216</sup> Vgl. DILLERUP/STOI (2011), S. 577 ff.

<sup>217</sup> Vgl. Kapitel 6.1. Optimierung des Prozessoutputs durch Erhöhung der Datenqualität, S. 65 ff.

Basis der traditionellen Budgetierung wird entweder versucht, die Planabsatzzahlen so niedrig wie möglich einzutragen, falls bei Zielerreichung Prämien bezahlt werden, oder falls ein gewisses Limit an Planabsatzzahlen erreicht werden muss, wird die Planung optimistischer gestaltet.

- Innovative Ideen fördern: Innerhalb einer Beyond-Budgeting geführten Unternehmung arbeiten die Mitarbeiter in einer offenen Umgebung. Voraussetzung dafür sind klare Steuerungsgrundregeln und gegenseitiges Vertrauen, um ein geeignetes Betriebsklima zu sichern. Mitarbeiter möchten anspruchsvolle Zielvorgaben erreichen. Voraussetzung dafür ist ständige Kommunikation und das Teilen von Wissen. Dieser ständige Informationsaustausch ist nicht nur innerhalb von Teams bzw. teamüberleitend nötig, sondern auch der Kontakt mit Lieferanten und Kunden muss laufend gepflegt werden. Für imagoTag ist es empfehlenswert, Zugriffsberechtigungen auf Daten zu erhöhen. Nur so kann die Weiterleitung und transparente Darstellung aller relevanten Informationen sichergestellt werden.
- Kosteneinsparungen: Beyond Budgeting versucht Kosten der Planung einzusparen, indem nur jene Daten geplant werden, welche in irgendeiner Weise Kundenwerte erhöhen. Dadurch können unnötige Planungen eingestellt und somit nicht mehr benötigte Ressourcen anderwärtig eingesetzt werden.
- Flexible und schnelle Reaktion auf Änderungen: imagoTag ist in einem dynamischen Umfeld und muss schnell und flexibel auf Marktänderungen reagieren können. Durch Beyond Budgeting sollen Managern Handlungsspielräume zugewiesen werden, innerhalb der klaren Grundregeln, Werte und strategische Grenzen sofort und entscheidend fungiert werden. Durch dieses flexible Netzwerk wird es für Manager möglich, auf Kundenanfragen schnell zu reagieren. Weiters muss die Strategie zu einem offenen, kontinuierlichen und anpassungsfähigen Prozess gemacht werden, um eine schnell reagierende Organisation auf Dauer zu ermöglichen. Es ermöglicht auf Marktänderungen zu reagieren, anstatt durch einen fixen und überholten Plan begrenzt zu sein.
- Kundenbindung. Die Beziehungen zum Kunden und somit der Kundenwert stehen im Mittelpunkt des Beyond Budgeting Ansatzes. Die Unternehmensprozesse werden auf Basis der Kundenbedürfnisse angepasst. Daher ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter, die viel Kundenkontakt haben, entsprechende Entscheidungskompetenzen übertragen werden. Durch den ständigen Kontakt mit Kunden, aber auch Lieferanten können Synergien genutzt werden und somit gegenseitige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

Im Folgenden werden Schwächen des Beyond Budgeting erläutert und daraus Nachteile für den Kooperationspartner abgeleitet. Beyond Budgeting ist ein zusammenhängendes System, welches das Potential hat nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Die Erhöhung der Datenqualität, Förderung von innovativen Ideen, Kosteneinsparungen, Flexibilität und Kundenbindung ist

gekoppelt an der Weitergabe von Informationen in Echtzeit. Denn nur dann können sämtliche Vorteile des Beyond Budgeting Ansatzes genutzt werden. Es ist unabdingbar, dass jene Mitarbeiter, die den Kunden- und Lieferantenkontakt pflegen, das notwendige Wissen und die relevanten Informationen haben und auch weitergeben. Falls das nicht der Fall ist, können die Vorteile des Beyond Budgeting nicht genutzt werden. Der größte Nachteil des Beyond Budgeting Ansatzes ist, wenn die Informationsweitergabe unzureichend funktioniert, dass schwerwiegende Probleme in verschiedenen Bereichen aufgrund mangelnder Kommunikation auftreten können, da es keine standardisierten Abläufe gibt, da das System flexibel aufgebaut ist.

Das Ergebnis einer funktionierenden Organisation, welche den Beyond Budgeting Ansatz mit sämtlichen Vorteilen nutzt, ist eine schlanke Unternehmensstruktur, welche flexibel und anpassungsfähig ist und die das Potential hat nachhaltig Erfolg zu erwirtschaften. Weiters können Verantwortungen dezentralisiert werden und eventuell Profit-Center eingeführt werden. Mithilfe der Profit-Center Verantwortung können Entscheidungen schnell und flexibel getroffen werden, da die Organisation schlank gestaltet ist. Somit verringern sich Wartezeiten auf Entscheidungen beim Kunden, Lieferanten, aber auch interne Prozesse können so unkomplizierter gestaltet werden. Durch Erhöhung der Flexibilität sind weniger Ressourcen gebunden und die Unternehmenskultur eines dynamischen Teams kann gelebt werden.

## **7.5. Kritische Analyse von Tools moderner Budgetierung**

Im diesem Kapitel werden zwei konkrete Tools überprüft, ob sie für imagotag geeignet sind, um den Prozess zu optimieren bzw Prozessprobleme zu lösen. Es sollen Tools und Prozesse integriert werden, welche die traditionellen Managementfunktionen wie Planung, Leistungsmessung, Kontrolle und Reporting übernehmen. Im Folgenden werden Benchmarking und Forecasting, im Hinblick auf ihren eventuellen Einsatz bei imagotag untersucht, da sie die Ansätze des Better-, Advanced- und Beyond Budgetings unterstützen.

Erst wenn Managementwerkzeuge aufeinander abgestimmt sind und aufeinander wirken, kann es zu einer Verbesserung von Resultaten kommen.<sup>218</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. THEUERMANN (2006), S. 113.



### 7.5.1. Benchmarking

Die outputorientierte Planung bei imagotag kann durch Orientierung an externen Benchmarks verbessert werden. Beispielsweise, wenn der Markt um zehn Prozent steigt, könnte ein relatives Ziel, Marktwachstum von zehn Prozent zuzüglich fünf Prozentpunkte, sein. Weiters könnte an strategischen Zielen besser angeknüpft werden. Dafür ist die Festlegung nicht-monetärer Ziele notwendig. Es ist empfehlenswert soft facts in die Zielverfassung zu integrieren.

Benchmarking setzt Ziele anhand externer Vergleichsgrößen oder interner funktions- und bereichsübergreifender Leistungsvergleiche. Es handelt sich um einen verstärkt marktorientierten Prozess des Leistungsmanagements.<sup>219</sup>

	<b>Internes Benchmarking</b>	<b>Wettbewerb Benchmarking</b>	<b>Funktionales Benchmarking</b>	<b>Generisches Benchmarking</b>
Unmittelbare Vergleichbarkeit	HOCH	HOCH	MITTEL	NIEDRIG
Aufwand	NIEDRIG	MITTEL	MITTEL	HOCH
Vertraulichkeitsproblem	NIEDRIG	HOCH	MITTEL	MITTEL
Lernpotential	NIEDRIG	MITTEL	MITTEL	HOCH

**Tabelle 6:** Bewertung der unterschiedlichen Arten des Benchmarkings, Quelle: in Anlehnung an WEBER/WERTZ (1999), S. 13.

In Tabelle 6 sind die unterschiedlichen Benchmarking Typologien angeführt, in Abhängigkeit von den gewählten Vergleichspartnern. Hier werden die spezifischen Vor- und Nachteile der jeweiligen Benchmarkingart dargestellt. Bei korrekter Anwendung können Benchmarking-Modelle als eine motivierende Kraft für eine schnelle und kontinuierliche Verbesserung dienen. Gleichzeitig bietet es den Führungskräften eine wertvolle Kontrolle, da so genannte Performanceranglisten dem Management die Leistungen, besonders in turbulenten Zeiten, fairer zu bewerten ermöglichen. Besser wie der Wettbewerb zu sein, ist die wirkliche Messgröße des Erfolgs. Beim Benchmarking im Beyond-Budgeting-Modell kann jedes Level mit der Konkurrenz gemessen werden. Als Level können Abteilungen, Profitcenter oder Unternehmungen definiert werden. Als Ergebnis bekommt man Leistungstabellen, die für den laufenden Verbesserungsprozess eingesetzt werden können. Richtig eingesetztes und durchgeführtes Benchmarking leistet einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Beyond Budgeting-Prinzipien. Die Selbststeuerung und anpassungsfähigen Managementprozesse können im positiven Sinne beeinflusst werden. Anhand des Benchmarkings wird das siebente Prinzip<sup>220</sup> des Beyond-Budgeting-Ansatzes realisiert. Darunter versteht man die Definition herausfordernder

<sup>219</sup> Vgl. PFLÄGING (2003), S. 313.

<sup>220</sup> Vgl. Kapitel 7.4. Grundlegende Veränderung mithilfe des Beyond Budgeting Ansatzes, S. 81 ff.

Ziele, die auf relative Leistungsverbesserungen abzielen. Die Ziele müssen in Relation zu externen Benchmarks oder internen Vergleichsgruppen gesetzt werden.<sup>221</sup>

## 7.5.2. Forecasting

Forecasts werden eingesetzt um die Planungsgenauigkeit zu verbessern, Planung und Umfeldanalyse zu verstetigen und flexibles Führen zu unterstützen. Forecasting wird sinnvollerweise als planerische Tätigkeit begriffen. Dies bedeutet, dass die Kritik gegenüber der Planung auch auf die Erwartungsrechnung zutreffen: viel Aufwand und wenig Nutzen. Die Kritik verschärft sich mit Erhöhung der Frequenz, wie im Rahmen der Entscheidung für eine monatliche Erwartungsrechnung. Die verstärkte Entwicklung zu einer monatlichen Erwartungsrechnung ist durchaus sinnvoll. Vor einer Umsetzung empfiehlt es sich zwei Arten von Erwartungsrechnungen zu unterscheiden: eine stark vereinfachte, ergebnisorientierte Erwartungsrechnung und eine detailliertere, budgetnahe Variante. Als monatliches Forecasting kommt nur eine vereinfachte Variante in Frage, die sich auf die Überarbeitung der wesentlichen Ergebnishebel konzentriert. Diese Hebel können Umsatz, Rohstoffpreise, Fremdleistungen und Investitionen sein. Die konzentrierte Überarbeitung wesentlicher Ergebnistreiber ist wichtiger als eine kostenstellenweise Überarbeitung der Gemeinkosten. Unabhängig von der gewählten Forecastfrequenz empfiehlt es sich die Qualität der Vorschauwerte zu überprüfen.<sup>222</sup>

Tabelle 7 zeigt einen Ausschnitt aus einem Forecastvergleich in Anlehnung an WANICZEK. Für den Kooperationspartner wird empfohlen, das Forecasting ähnlich aufzubauen und dient als Vorlage. In der Spalte „BU 1-9“ steht das geplante EBITDA im Rahmen der Budgetierung. In der nächsten Spalte „IST 1-9“ wird der tatsächliche EBITDA abgebildet. In der nächsten Spalte „IST/BU“ wird der tatsächliche mit dem budgetierten Wert verglichen. Der unterjährige Vergleich zeigt, dass die Erwartungsrechnungen in den ersten beiden Quartalen zu optimistisch waren. Dies legt die Vermutung nahe, dass nach dem Prinzip Hoffnung auch die letzte Vorschau, die bereits deutlich schlechter als die beiden vorangegangenen ausfällt, noch immer zu positiv ist, zumal auch die Istzahlen relativ schlechter stehen als der Forecast.

<b>Legende</b>	<b>BU 1-9</b>	<b>IST 1-9</b>	<b>IST/BU</b>	<b>BU Jahr</b>	<b>FC Q1</b>	<b>FC Q2</b>	<b>FC Q3</b>	<b>FC/BU</b>
EBITDA	800€	480€	-40%	1.000€	1.000€	980€	620€	-28%

**Tabelle 7:** Forecastvergleich unterjährig,  
Quelle: in Anlehnung an WANICZEK (2008), S. 79.

<sup>221</sup> Vgl. THEUERMANN (2006), S. 131 f.

<sup>222</sup> Vgl. WANICZEK (2008), S. 78 f.

Die Einführung eines Forecasts hat für imago tag den Vorteil, dass die Vorscheurechnung eine größere Reichweite im Gegensatz zur klassischen Ein-Jahres-Planung hat. Dadurch können Änderungen im Markt aufgrund der längeren Planungsperiode besser eingearbeitet werden.

Wenn Planung als Teil einer modernen Unternehmenssteuerung verstanden wird, ist es nicht ausreichend, die definierten Ziele mit den erreichten Größen zu vergleichen. Zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen der externen und internen Rahmenbedingungen sind in die Beurteilung der Vergangenheit, aber auch der nahen Zukunft, einzubeziehen. Nur durch eine regelmäßige Anpassung von Maßnahmen an veränderte Umstände können Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen. Diese Aufgabe wird durch das Rolling Forecasting erfüllt. Als hochaggregierte Neuberechnung mit einem Zeithorizont von mindestens vier Quartalen liefert er der Unternehmensleitung Informationen zur Selbstüberprüfung und ermöglicht dem Management das Erkennen von zukünftigen Änderungen, Entwicklungen und Risiken. Allerdings wird der Forecast auf einem sehr niedrigen Verdichtungsgrad ermittelt. Eine Gefahr bei der Neueinführung eines Rolling Forecast liegt in der Unterschätzung des Aufwands, der mit einer solchen Methode verbunden sein kann. Zum einen spielt hierbei der Detaillierungsgrad eine wichtige Rolle, zum anderen die Toolunterstützung. Hierbei empfehlen sich die Nutzung einer integrierten Planungssoftware, bei der die bereits in die Planung eingeflossene Plandaten wieder verwendet werden können, sodass nur die Veränderungen und neuen Erkenntnisse bearbeitet werden müssen.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. COLSMAN (2007), S. 195.

## **8. Resümee**

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit erörtert. Die zu Beginn der Arbeit gestellten Forschungsfragen werden zusammenfassend beantwortet. Des Weiteren erfolgt ein Ausblick auf mögliche Entwicklungstendenzen hinsichtlich der Forschungsschwerpunkte sowie Anknüpfungspunkte und Potentiale für weitere Prozessoptimierungen im Bereich der Planung und Budgetierung beim Kooperationspartner.

### **8.1. Zusammenfassung**

Das Budget wurde ausschließlich mit Informationen von der Geschäftsführung erstellt und durch das starke Wachstum waren die aufgetretenen Abweichungen gegenüber den geplanten Werten nicht mehr nachvollziehbar, daher wurde im Zuge dieser Arbeit die Verantwortung aufgeteilt und die Kostenstellenverantwortlichen planen ihre Teilbereiche mithilfe einer Roadmap und Templates selber. Durch die kürzlich stattgefundenen Konzernbildung wurde erstmalig ein Gesamtbudget als Entscheidungsgrundlage für die weitere Konzernentwicklung gefordert, um eventuelle Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Die praktische Zielsetzung dieser Arbeit war somit die Konzeption eines bereichsübergreifenden Bottom-Up Budgetierungsprozesses, welcher vom Kooperationsunternehmen für die Budgetphase 2017 erstmalig eingesetzt wurde und die anschließende Identifikation eventueller Optimierungspotentiale und die Erarbeitung von geeigneten, praxisnahen Umsetzungsempfehlungen, um dem Kooperationspartner optimierte und unternehmensspezifische Budgetierungstools übergeben zu können.

Aus der Problemstellung wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit mithilfe von leitfadengestützten Workshops mit kostenstellenverantwortlichen Personen bei imagotag sowie ausführlicher Literaturrecherche untersucht und wie folgt beantwortet wurden.

Erstens wurde im Zuge der Arbeit untersucht, welche unternehmensspezifischen Phasen und Schnittstellen eine Budgetierungsroadmap beinhalten muss, um herauszufinden wie Termine optimal koordiniert werden, um den bestmöglichen Prozessablauf von Budgetvorbereitungstätigkeiten bis zur Versendung des vom Geschäftsführer genehmigten Budgets an die Konzernmutter sicherzustellen. Es wurde festgestellt, dass folgende vier Phasen bedeutend sind: Vorbereitungs-, Erfassungs-, Abstimmungs- und Abnahmephase. Detailliert wurde die Vorbereitungsphase, welche zur Planung und Abstimmung des Budgetprozesses dient, und die Erfassungsphase, untersucht. Während der Vorbereitungsphase wurde festgestellt, dass zu

Beginn der Budgetphase strategische Budgetbesprechungen in Zukunft notwendig sind, da Zielwerte zur Durchführung einer Abweichungsanalyse notwendig sind. Durch den konzeptionierten Planungsbrief wurde der Prozessstart in den Teilbereichen ausgelöst. Im Rahmen der Erfassungsphase wurde festgestellt, dass folgende Teilpläne aus den einzelnen Abteilungen für die Budgeterstellung notwendig sind: Umsatzplanung, Materialkostenplanung, Investitionskostenplanung, Personalplanung und Planung der sonstigen Kosten. Weiters wurde untersucht, wie diverse Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen identifiziert und mithilfe einer Roadmap grafisch dargestellt werden können. Dem Kooperationspartner wurde eine Roadmap zur optimalen Terminkoordination übergeben.

Zweitens wurde ermittelt, welche Daten von den einzelnen kostenstellenverantwortlichen Bereichen benötigt werden und wie der Informationsaustausch zwischen den Abteilungen optimiert werden kann, um ein Bottom-Up Budget für das nächste Jahr zu konzeptionieren und bei den teilbudgetverantwortlichen Personen das Denken in zukünftigen Szenarien sowie das Verantwortungsbewusstsein zu stärken. Mithilfe von Workshops wurden die Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess integriert, um ihre Erfahrungen und Wünsche mit den Vorstellungen der Controlling Abteilung zu diskutieren und dadurch motivieren zu können, aktiv an der Budgetierung teilzunehmen. Es wurde für jeden budgetrelevanten Teilbereich ein geeignetes Template erstellt, worin die Abteilungen standardisiert ihre Informationen an das Controlling weitergeben. Diese Templates wurden bereits in der Budgetphase für 2017 verwendet.

Drittens wurden Schwachstellen identifiziert und untersucht, mithilfe welcher Tools Budgetierungsaktivitäten optimiert werden können, um dynamisch auf Umweltänderungen reagieren zu können und um eventuelle Fehlentscheidungen zu vermeiden. Um imago tag für die nächste Budgetphase optimierte Templates zu übergeben wurden im ersten Schritt Optimierungsvorschläge zu den einzelnen Templates von den budgetbeteiligten Personen eingeholt. Das Feedback wurde im Anschluss eingearbeitet und die adaptierten Templates dem Kooperationspartner übergeben. Durch die standardisierten Abläufe kann die Wiederholung von eventuellen Planungsproblemen reduziert werden. Im zweiten Schritt wurde Feedback zum allgemeinen Prozessablauf eingeholt. Es wurde festgestellt, dass die Umsatzplanung das Kernstück aller weiteren Planungen darstellt und eine ausreichende Datenqualität gegeben sein muss, um eventuelle Fehlentscheidungen des Managements zu vermeiden. In der Budgetphase für 2017 musste der Dateneintragsprozess in das Salesforce dreimal wiederholt werden, bis die für die Budgeterstellung notwendige Datenqualität erreicht wurde. Eine unzureichende Datenqualität im Salesforce kann sich auf weitere Teilpläne auswirken und somit die Qualität des gesamten Prozessoutputs wie folgt beeinflussen:

- Umsatzplanung: Da die Umsatzplanung die Basis weiterer Teilpläne ist, haben Fehler bei Inputdaten für diese Planung weitgehende Folgen.
- Operativer Bestellprozess: Bei imagotag gibt es Vorlaufzeiten bei Bestellungen von bis zu zwanzig Wochen. Wenn die Planung im Salesforce unzureichend ist, ergeben sich dadurch Probleme in der Material- und Lagerplanung. Darunter können auch Lieferanten leiden, da diese ihre eigene Auftragslage falsch einschätzen und es zu eventuellen Fehlentscheidungen bei Auftragsannahmen kommen kann.
- Produktkonzeptionierung: Die R&D Abteilung spezialisiert sich auf jene Produkte, welche im nächsten Jahr für den meisten Umsatz verantwortlich sind. Durch unzureichende Datenqualität im Salesforce, werden Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung fehlerhaft gesetzt.
- Kapitalprozess: Da im nächsten Jahr ein hoher Umsatzanteil in einer Fremdwährung geplant ist, werden diverse Hedging-Strategien vom Controlling entwickelt. Sind die geplanten Umsätze aus dem Salesforce nicht korrekt, könnte eine mangelhafte Strategie gewählt werden. Da die Absicherung von Währungsrisiken ein Teil des Risikomanagements ist könnten Chancen und Risiken des Unternehmens mangelhaft analysiert werden.
- Cashflowplanung: Falsch geplante Umsatzeinzahlungen können zu Liquiditätsengpässen führen.

Weiters wurde die informationstechnische Unterstützung überprüft. Da der Kooperationspartner weiterhin seine Planung in MS Excel erstellen möchte, werden folgende Empfehlungen abgeleitet:

- Senkung des Detaillierungsgrades, somit kann die Datenmenge reduziert werden,
- Fokussierung auf entscheidungsrelevante Planungsgrößen,
- Mitarbeiter-Schulungen anbieten,
- die Programmierung von Makros durchführen,
- die systematische Überprüfung von Verknüpfungen einführen,
- Zellen sperren, welche von den einzelnen Planungsstellen nicht befüllt werden sollen und
- einen Bereich für die Eingabe nichtfinanzieller Daten vorbereiten.

Es werden dem Kooperationsunternehmen folgende weitere Optimierungspotentiale zur Umsetzung empfohlen:

- Weiters wurde festgestellt, dass die COGS konzernweit gleich definiert werden müssen, um Fehlinterpretationen zu vermeiden.
- Ein Planungshandbuch zu verfassen, worin alle standardisierten Abläufe dokumentiert werden, um jährlich wiederkehrende Planungsprobleme zu vermeiden. Weiters sollen

dadurch Arbeitstechniken und -abläufe transparenter und verständlicher werden. Das Planungshandbuch soll Teil eines Controllinghandbuchs werden.

- Relevante Planungsprämissen sollen bereits mit dem Planungsbrief mithilfe eines eigenen Prämissenblatts in die Abteilungen übermittelt werden.

Aufgrund der identifizierten Schwachstellen der traditionellen Budgetierung wurden moderne Instrumente auf ihr Optimierungspotential für den Kooperationspartner untersucht. Beyond Budgeting ist ein zusammenhängendes System, welches das Potential hat nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Die Erhöhung der Datenqualität, Förderung von innovativen Ideen, Kosteneinsparungen, Flexibilität und Kundenbindung ist gekoppelt an der Weitergabe von Informationen in Echtzeit. Denn nur dann können sämtliche Vorteile des Beyond Budgeting Ansatzes genutzt werden. Es ist unabdingbar, dass jene Mitarbeiter, die den Kunden- und Lieferantkontakt pflegen, das notwendige Wissen und die relevanten Informationen haben und auch weitergeben. Falls das nicht der Fall ist, können die Vorteile des Beyond Budgeting nicht genutzt werden. Der größte Nachteil des Beyond Budgeting Ansatzes ist, wenn die Informationsweitergabe unzureichend funktioniert, so dass schwerwiegende Probleme in verschiedenen Bereichen aufgrund mangelnder Kommunikation auftreten können, da es keine standardisierten Abläufe gibt, aufgrund des flexiblen Systemaufbaues.

Im Rahmen der Arbeit wurde festgestellt, dass mittels spezieller Instrumente, wie Forecasting oder Benchmarking, Effizienzsteigerungen für imago tag erzielt werden können. Die Einführung eines Forecasting hat für den Kooperationspartner den Vorteil, dass die Vorscheurechnung eine größere Reichweite im Gegensatz zur klassischen Ein-Jahres-Planung hat. Dadurch können Änderungen im Markt aufgrund der längeren Planungsperiode besser eingearbeitet werden. Grundsätzlich sind für die Umsetzung der Instrumente ein geringerer Detaillierungsgrad und eine outputorientierte Gestaltung der Planung notwendig. Zusätzlich müsste die Planung um nicht monetäre Größen erweitert werden.

Die für den Kooperationspartner identifizierten Optimierungsansätze lassen erkennen, dass es diverse Möglichkeiten zur Verbesserung der Planung und Budgetierung gibt. Einige Empfehlungen können rasch und mit wenig Ressourcen umgesetzt werden und führen somit zu Quick wins. Andere wiederum fordern zu Beginn der Implementierung einen höheren Arbeitsaufwand und die positiven Wirkungen zeigen sich zu einem späteren Zeitpunkt, wirken dafür zukünftig ressourcenschonend. Zur Entscheidungsfindung, welche Verbesserungsvorschläge konkret bei imago tag in Zukunft umgesetzt werden, wird die Durchführung einer Kosten-Nutzen Analyse empfohlen, da speziell Investitionen in neue IT Systeme neben hohen Personalaufwendungen auch hohe Anschaffungs- und laufende Kosten verursachen können.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die vorliegende Arbeit einen umfassenden Einblick in den Prozessaufbau und die verschiedenen Optimierungsmöglichkeiten des Bottom-Up Budgetierungsprozesses beim Kooperationspartner darstellt. Durch die Integration der Mitarbeiter in den Prozessaufbau von Beginn an konnten diese den Prozess mitgestalten und motiviert werden aktiv am Budget mitzuarbeiten. Durch die Erstellung eines Planungshandbuchs im Rahmen eines Controllinghandbuchs können in Zukunft eventuell auftretende Planungsprobleme dokumentiert und Optimierungen erarbeitet werden, um jährlich wiederkehrende Planungsfehler vermeiden zu können.

## **8.2. Kritische Reflexion und Ausblick**

Die in dieser Arbeit erzielten Ergebnisse stellen erste Maßnahmen zur Optimierung der Controllinginstrumente beim Kooperationsunternehmen dar. Es ist Aufgabe des Controllings Tools weiterhin in regelmäßigen Abständen zu optimieren, um die Datenqualität sicherzustellen und somit eventuelle Fehlentscheidungen zu vermeiden. Umgeben von einem hoch dynamischen und komplexen Umfeld, wie es für Imagotag zutrifft, werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die ihre Ressourcen effizient und effektiv einsetzen und möglichst schnell auf Veränderungen reagieren können. Die rasche Entwicklung unternehmensinterner Strukturen und das schnelle Wachstum der Unternehmen zwingen Management und Controlling, ihre Führungs- und Steuerungskonzepte entsprechend anzupassen, weiterzuentwickeln und wenn notwendig neu zu adaptieren. Daher ist es unerlässlich, Prozesse dynamisch zu gestalten, um sie flexibel und mit wenig Ressourceneinsatz ständig optimal und aktuell halten zu können.

Eine für alle Unternehmen und Branchen optimale Planung und Kontrolle im Sinne eines „One size fits all“ gibt es nicht. Der Budgetierungsprozess wurde Bottom-Up gestaltet, um die Akzeptanz der budgetbeteiligten Personen zu gewinnen. Die hohe Ressourcenbindung über lang anhaltende Prozessphasen aufgrund von Wiederholungsläufen stellt sich gegen einen dynamischen Prozess.

Beyond Budgeting basiert auf einer Kritik der Schwächen des klassischen Budgetierungsprozesses. Planungs- und Budgetierungsaktivitäten werden sich zukünftig aufgrund möglicher Gesetzesänderungen, steuerlichen Veränderungen, IT Entwicklungen und nicht zuletzt aufgrund von Big Data immer wieder verändern. Daher ist es essentiell, in Unternehmen individuelle Tools einzusetzen, welche auf das dynamische Umfeld flexibel reagieren können, dadurch kann eine größere Effizienz und Effektivität erreicht werden. Während Better Budgeting das bestehende Konzept optimiert, geht Advanced Budgeting mit grundlegenden Prinzipien einen Schritt weiter. Beyond Budgeting ist mit seinen zwölf Prinzipien



ohne einem klassischen Budget abweichend. Durch Beyond Budgeting soll die Zusammenarbeit mit Partnern gestärkt werden. Dadurch können Synergien genutzt und Wettbewerbsvorteile beider Parteien erreicht werden. Weiters kann mithilfe von Forecasting die Durchlaufzeit verkürzt und somit Ressourcen eingespart werden.

In Zukunft wird es im Bereich Planung und Budgetierung genügend Optimierungspotential der Planungsmethoden und -instrumente geben, da sich der Budgetierungsprozess laufend den sich ständig ändernden Umweltbedingungen anpassen muss und Teilprozessschritte kritisch analysiert werden müssen, um zukünftig das Unternehmen auf Basis von Planungen in die richtige Richtung steuern zu können. Die Gestaltung der Zukunft bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen.

# Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. [2002]: Controllingssysteme in jungen Wachstumsunternehmen: terra incognita, in: Betriebs-Berater 57 (2002), S. 1192-1198.
- BEERMANN, S./SCHUBACH, M./AUGART E. [2015]: Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten, 3. Auflage, o.O.: Haufe, 2015, <https://books.google.at/books?id=w4s8CQAAQBAJ&pg=PP1&lpq=PP1&dq=BEERMANN,+S./SCHUBACH,+M.+%5B%5D:+Workshops:+Vorbereiten,+durchf%C3%BChren,+nachbereiten>, [23.03.2017].
- BEHRINGER, S. [2011]: Konzerncontrolling, 1. Aufl., Berlin: Springer, 2011.
- BIRCHER, B. [1976]: Langfristige Unternehmungsplanung: Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, Bern u.a.: Haupt, 1976.
- COENENBERG, A. G./FISCHER, T.M./GÜNTHER, T. [2009]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschl, 2009.
- COLSMAN, B. [2007]: Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotentiale in der praktischen Umsetzung des Planungsprozesses, in: ZfCM 51 (2007), 3, S. 194-199.
- DAENZER, W. F. [1985]: Systems Engineering: Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, 11. Aufl., o.O.: o.V., 1985.
- DÄUMLER, K. D./GRABE, J. [2009]: Kostenrechnung 2 Deckungsbeitragsrechnung: Fragen und Aufgaben, Antworten und Lösungen, Testklausuren, 9., vollst. überarb. Aufl., Herne: NWB, 2009.
- DÄUMLER, K. D./GRABE, J. [2013]: Kostenrechnung 1 Grundlagen: Fragen und Aufgaben, Antworten und Lösungen, Testklausuren, 11., vollst. Überarb. Aufl., Herne: NWB, 2013.
- DILLERUP, R./STOI, R. [2011]: Unternehmensführung, 3., überarb. Aufl., München: Vahlen, 2011.
- DÜROLF, P./HORVATH, P. [1988]: Das Planungshandbuch als Controllinginstrument: Theoretische und praktische Perspektiven der Dokumentation von Planungs- und Kontrollsystemen, Darmstadt: Toeche-Mittler, 1988.
- EGGER, A./ WINTERHELLER, M. [2007]: Kurzfristige Unternehmensplanung, 14. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2007.

- FRASER, R./HOPE, J. [2001]: Beyond Budgeting, in: Controlling, 2001, 8/9, S. 437-442.
- FRIEDL, B. [2003]: Controlling, Stuttgart: Lucius/Lucius, 2003.
- GAEDKE, K./WINTERHELLER, M. [2009]: Controlling für die tägliche Praxis, Wien: Linde Verlag, 2009.
- GÄLWEILER, A. [1974]: Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis, Frankfurt u.a.: Campus, 1974.
- GLEICH, R. [2012]: Moderne Budgetierung: Konzept mit theoretischer Substanz und praktischer Relevanz, 21.05.2012, <http://www.controllingportal.de/News/Moderne-Budgetierung-Konzept-mit-theoretischer-Substanz-und-praktischer-Relevanz.html>, [23.09.2016].
- GLEICH, R./GREINER, O./HOFMANN, S. [2006]: Better, Advanced und Beyond Budgeting: Von der Evolution zur Revolution, in: Planungs- und Budgetierungsinstrumente, hrsg. von GLEICH, R./HOFMANN, S./LEYK, J., 1. Aufl, Freiburg: Haufe, 2006, S. 23-38.
- HAHN, D. [1993]: Planung und Kontrolle, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 1, hrsg. von WITTMANN, W./KERN, W./KÖHLER, R. et al, 5., neugest. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993, 185-199.
- HORVATH, P. [2002]: Controlling, 8., vollst. überarb. Aufl., München: Vahlen, 2002.
- HORVATH, P./GLEICH, R./SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., überarb. Aufl., München: Vahlen, 2015.
- ICV [2016]: Studie: Nur 21% der weltweit tätigen Unternehmen sind mit der Anpassungsfähigkeit ihrer Budgetierungsprozesses zufrieden, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Budgetierung/Studie-Nur-21-der-weltweit-taetigen-Unternehmen-sind-mit-der-Anpassungsfahigkeit-ihrer-Budgetierungsprozesse-zufrieden.html>, [12.10.2016]
- INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING (Hrsg.) [2010]: Controller-Wörterbuch: Die zentralen Begriffe der Controllerarbeit mit ausführlichen Erläuterungen, 4., überarb. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010.
- JENSEN, M.C. [2001]: Corporate Budgeting is broken: let's fix it, in: Harvard Business Review (2001), S. 94-101.
- JOHNSON, R.A./KAST, F.E./ROSENZWEIG, J.E. [1963]: The Theory and Management of Systems, Band 1, New York: McGraw-Hill, 1963.
- JUNG, H. [2010]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München u.a.: Oldenbourg, 2010

- JUNG, H. [2011]: Controlling, 3. Aufl., München: Oldenbourg, 2011.
- KLETT, C./PIVERNETZ, M. [2010]: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Handbuch mit Auswertungen auf Basis der Finanzbuchhaltung, 4., vollst. überarb. Aufl., Herne u.a.: Neue Wirtschafts-Briefe, 2010.
- KOCH, H. [1961]: Betriebliche Planung: Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik, 36. Lieferung, Wiesbaden: Springer, 1961.
- KOPP, J., LEYK, J. [2004]: Effizient und effektiv planen und budgetieren, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von HORVATH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.
- KÜPPER, H.-U./FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN Y./PEDELL, B. [2013]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013.
- LAUDON, K. C. / LAUDON, J. P. [2001]: Essentials of Management-Information Systems, 4. Aufl., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- LECHNER, K./EGGER, A./SCHAUER, R. [2010]: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25., überarb. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2010.
- LEYK, J./KOPP, J./GRÜNEBAUM, D. [2004]: Die Horvath & Partners Methode zum Redesign von Planungssystemen, in: Beyond Budgeting umsetzen: Erfolgreich planen mit Advanced Budgeting, hrsg. von HORVATH & PARTNERS, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004, S. 61-71.
- MISOCH, S. [2015]: Qualitative Interviews, Berlin: Walter de Gruyter, 2015.
- MOCKLER, R. J. [1972]: The management control process, New York: Appleton-Century-Crofts, 1972.
- OBERMÖLLER, J. [2016]: Moderne Planung und Budgetierung, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Budgetierung/Moderne-Planung-und-Budgetierung.html>, [01.08.2016]
- PAUL, J. [2014]: Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, Wiesbaden: Gabler, 1. Aufl., 2014.
- PFLÄGING, N. [2003]: Beyond budgeting, Better budgeting: Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, Freiburg: Haufe-Mediengruppe, 2003.

- PFNEISSL, T. [2007]: Planung – Best Practice: Eine Studie zur Planungseffizienz und -zufriedenheit österreichischer Top-Unternehmen, in: CFO aktuell (2007), 3, S.109-111.
- PLUS-ECO [2016]: Mechatronik Cluster Jahrestagung 2014, <http://www.ecoplus.at/sites/default/files/20140626-presseinformation-mechatronik-cluster-jahrestagung-2014.pdf>, [01.10.2016].
- PRELL-LEOPOLDSEDER, S. [2011]: Einführung in die Budgetierung und integrierte Planungsrechnung, 1. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2011.
- RACHLIN, R. [1999]: Praxishandbuch Budgetplanung: Grundlagen und Instrumente für erfolgreiches Finanzmanagement, Frankfurt u.a.: Campus, 1999.
- SALESFORCE [2016]: What is salesforce?, <http://www.salesforce.com/de/crm/what-is-salesforce/?d=70130000000NRbq>, [27.10.2016].
- SCHÄFFER, U./ZYDER, M. [2007]: Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung 18 (2007), S. 7-34.
- SCHEEL, O./FRANK, B [2014]: Wachsende Komplexität treibt Risiken: Wie Unternehmen sich vorbereiten können, in: Praxis des Risikomanagements, Moderne Instrumente der Unternehmenssteuerung, hrsg. von KNOLL, T./DEGEN, B. 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2014 (Sammlung Poeschel), S. 33 - 57.
- SCHENTLER, P./BROETZMANN, F. [2010]: Mehr Flexibilität in der Budgetierung: State-of-the-Art und Einsatz der Simulation als eine mögliche Lösung, in: CFOaktuell (2010), 4, S. 148-153.
- SCHENTLER, P./RIEG, R./GLEICH, R. [2010]: Budgetierung im Spannungsverhältnis zwischen Motivation und Koordination, in: Controlling 22 (2010), 1, S. 6-11.
- SES-imagotag GmbH [2016]: Unsere Vision, <http://www.lmagotag.com/de/unternehmen/#vision> [30.09.2016].
- STARK, P. [2006]: Das 1x1 des Budgetierens: Budgets richtig planen, umsetzen und kontrollieren, Weinheim: Wiley-VCH, 2006.
- THEUERMANN, C. [2005]: Beyond Budgeting: Ein Managementmodell für das 21. Jahrhundert, in: WING-business (2005), 38, S. 10-14.

- THEUERMANN, C. [2006]: Beyond Budgeting in technologieorientierten Unternehmen: Das Hybride Beyond Budgeting-Managementmodell, Graz: Verlag der technischen Universität Graz, 2006.
- WAGNER, K./PATZAK, G. [2007]: Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München: Hanser Verlag, 2007.
- WANICZEK, M [2002]: Berichtswesen optimieren: So steigern sie die Effizienz in Reporting und Controlling, München: Redline Wirtschaft, 2002.
- WANICZEK, M. [2008]: Unternehmensplanung neu: Vom teuren Managementprozess zum wirkungsvollen Steuerungsinstrument, Wien: Linde Verlag, 2008.
- WEBER, J./WERTZ, B. [1999]: Benchmarking Excellence: Advanced Controlling, 1. Aufl., o.O., Wiley-VCH, 1999.
- WILD, J. [1974]: Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle, in: Unternehmensführung: Festschrift zum 75. Geburtstag von E. Kosiol, hrsg. von WILD, J., XI, Berlin: Duncker & Humblot, 1974, S. 153-155.
- WILD, J. [1982]: Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 1982.
- WILDNER, W. [2016]: Made in Graz: Das digitale Preisschild, 05.11.2016, <https://issuu.com/stadtgraz4/docs/selection.compressed>, [08.01.2017].
- WKO [2016]: WKO Firmen ABC, <https://firmen.wko.at/Web/Ergebnis.aspx?StandortID=0&Suchbegriff=imagotag>, [07.10.2016].
- ZINGEL, H. [2007]: Budgetplanung, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2007.

# Anhang

## 1. Workshop Leitfaden

Basierend auf einem Workshop zum Kennenlernen der Anforderungen, Überblick über bisherige Vorgehensweise im Rahmen der Budgetierung, Prozessüberblick.

### Workshop 1

- Teilnehmer:  
Leitung Controlling und COO.
  
- Aufbau – 10 Minuten vor Beginn  
Vorbereiten der Materialien (Whiteboard, Beamer, Laptop, Leitfaden),  
Begrüßung der Gäste und Kennenlernen.
  
- Phase 1 – Zielsetzung des Gesprächs - 5 Minuten  
Vorstellung der eigenen Persönlichkeit und Vorstellung des Themas der Masterarbeit.  
Die Teilnehmer werden über die Zielsetzung des Gespräches und vertrauliche Behandlung der Daten informiert.
  
- Phase 2 – Warm-up Phase - 5 Minuten  
Ablauf des Workshops erklären. Vorgehensweise auf Basis des Leitfadens. Whiteboard wird zur Erstellung einer Mindmap verwendet, damit sich alle beteiligen können.
  
- Phase 3 – Hauptphase - 60 Minuten  
Durchführung des Workshops mithilfe folgender Agenda:
  1. Besprechung des allgemeinen Prozessaufbaues
    - *Wie sah der Budgetierungsprozess im vorigen Jahr aus? (Erhebung relevanter Informationen, bisherige Probleme und Änderungswünsche.)*  
Bisher wurde mithilfe eines MS Excel Tools budgetiert, welches danach in die Vorlage der Konzernmutter integriert wurde. Dieses Tool ist jedoch veraltet und ermöglicht keine Bottom-Up basierte Budgetierung. (Das Tool wurde kurz vorgestellt und deren Vor- und Nachteile besprochen).
  2. geplanter Prozessstart
    - *Wann ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll den Prozess zu starten?*

Start wird Ende September mit dem Aussenden des Planungsbriefs definiert. Der Planungsbrief soll das für jede Abteilung konzipierte Template enthalten. Bis spät. dritte Oktoberwoche müssen alle ausgefüllten MS Excel Files aus den einzelnen Abteilungen zur Controlling Abteilung zurückgesendet werden. Während dieser Phase wird ein Reminder an die Abteilungen versendet. Anschließend aggregiert das Controlling die einzelnen Files.

- *Wer soll in den folgenden Workshops integriert werden?*

Vertrieb, Produktionsmanagement, Controlling

- *Wann sind alle relevanten Informationen verfügbar?*

Diese Frage lässt sich erst nach der Durchführung weiterer Workshops mithilfe von Gesprächen mit kostenstellenverantwortlichen Personen beantworten.

### 3. Funktion des Planungsbriefes

- *Wie soll der Prozessstart erfolgen?*

Der Prozessstart in den einzelnen Abteilungen soll mithilfe des Aussendens des Planungsbriefs erfolgen. Zuerst muss erforscht werden, welche Informationen bis dahin bereits nötig sind, um den Planungsbrief sinnvoll gestalten zu können.

- *Welche Abteilungen müssen informiert werden?*

Der Kooperationspartner stellt sich die Integration folgender Abteilungen in den Prozess vor: Vertrieb, Produktion, R&D und Personal.

- *Welche Informationen sind vorab einzuholen?*

Diese Frage lässt sich erst nach Durchführung weiterer Workshops beantworten.

### 4. Ideen zur visuellen Darstellung des allgemeinen Prozessablaufs

- *Gibt es bereits Prozesse im Unternehmen grafisch aufbereitet?*

Es gibt keine Vorlage des Unternehmens, an welche die Darstellung gebunden ist.

- *Haben Sie bereits konkrete Vorstellungen?*

Der Prozess soll einfach dargestellt werden, damit auch Mitarbeiter ohne betriebswirtschaftlichem Hintergrund, diesen sofort verstehen.

### 5. Grober Zeitplan

- *Bis wann müssen Sie das Budget an die Konzernmutter übermitteln?*

Anfang November aus aktueller Sicht.

- *Welche Ressourcen sind verfügbar?*

Die einzelnen kostenstellenverantwortlichen Mitarbeiter müssen sich in den Prozess integrieren und sich somit Gedanken über die Zukunft ihrer Abteilung machen. Es ist Aufgabe des Controllings den Prozess zu unterstützen und die Templates zu integrieren und eine eventuell notwendige „Knetphase“ einzuleiten. Weiters ist es Aufgabe des Controllings den Terminplan im Auge zu behalten, um eine rechtzeitige Abgabe des Budgets von Graz an die Konzernmutter sicherstellen zu können.



6. Besprechung Unterschiede bei der ERP-Umstellung auf das UKV

- *Im Vorjahr wurden die Umsätze mithilfe des Gesamtkostenverfahrens berechnet – heuer muss das mithilfe des Umsatzkostenverfahrens vorgenommen werden. Haben Sie bereits Erfahrungswerte mit dem neuen System?*

Beim UKV Verfahren gibt es keine BVÄ, da nur die Kosten des Umsatzes gezeigt werden. Nach Recherche wurde festgestellt, dass es keine großen Unterschiede beider Verfahren bei imago tag gibt, da der Kooperationspartner kein produzierendes Unternehmen ist.

7. Relevante Templates

- *Welche Bereiche sollen integriert werden und welche Informationen wollen Sie aus den Abteilungen erhalten und welche werden dennoch zentral vom Controlling geplant?*

Die Controlling Abteilung möchte, dass folgende Templates im Rahmen der Masterarbeit konzipiert werden: Umsatz, Investition, Personal, R&D, COGS. Die Margen werden ausschließlich vom Controlling festgelegt.

8. Essentielle Inhalte der Templates

- *Umsatz*

Produktgruppen, geplante Mengen, Kunden, Verkaufspreise pro Kunde bzw pro Produkt.

- *Personal*

Jede Abteilung soll seinen eigenen Personalbedarf selbst planen (Bottom-Up), es sollen folgende Informationen von aktuellen und zukünftigen Mitarbeitern geplant werden: Beginn/Ende pro Quartal, geschätztes monatlichen Bruttoentgelt und Begleitkosten, wie Hardware, Standardarbeitsplatz, spezielle Software (CAD); Weiterbildungskosten, Gehaltserhöhungen (1. oder 2. Halbjahr), erwartete Reisetätigkeiten (Anzahl und geplante Kosten pro Reise).

- *COGS*

Ist die Planung einer neuen Linie geplant? (1. oder 2. Halbjahr); Sind weitere Optimierungen geplant, wenn ja in welcher Höhe?

- *R&D*

Personalbedarf, Material, geplante Investitionen, externe Berater, Kosten

9. Integration der Mitarbeiter

- *Haben Sie bereits Vorstellungen wie die Mitarbeiter involviert werden sollen?*

Geplant sind Workshops mit den verschiedenen Mitarbeitern.

- Phase 4 – Abschlussphase - 10 Minuten

Besprechung weitere Vorgehensweise

## 2. Workshop Leitfaden

Basierend auf drei verschiedenen Workshops zur Besprechung der Entwürfe der einzelnen Templates und Erkennen der Abhängigkeiten zwischen den Teilplänen.

- Teilnehmer:  
COO und die jeweiligen kostenstellenverantwortlichen Personen
  
- Aufbau - 10 Minuten vor Beginn  
Vorbereiten der Materialien (Whiteboard, Beamer, Laptop, Leitfaden)  
Begrüßung der Gäste und Kennenlernen
  
- Phase 1 – Zielsetzung des Gesprächs - 5 Minuten  
Vorstellung der eigenen Persönlichkeit und Thema der Masterarbeit  
Die Teilnehmer über die Zielsetzung des Gespräches und vertrauliche Behandlung der Daten informieren.
  
- Phase 2 – Warm-up Phase - 5 Minuten  
Ablauf des Workshops erklären
  
- Phase 3 – Hauptphase - 60 Minuten

### **Workshop 2 – Template Revenue und COGS**

Durchführung des Workshops anhand folgender Agenda:

1. Präsentation des Revenue-Template-Entwurfs, welches mithilfe der Informationen aus Workshop 1 und Literaturrecherche erstellt wurde. Ergänzungen und Änderungen werden diskutiert und mithilfe des Whiteboards festgehalten.
  - *Welche Inputs sind für die Erstellung des Templates notwendig?*  
Produktionsmanagement: Schätzung der COGS/Stk pro Produkt.  
Controlling: Schätzung der Verkaufspreise/Stk pro Quartal.  
Vertrieb: Schätzung der Stückzahlen pro Produkt pro Kunde.
  - *Welche Punkte sind essentiell für das Template?*  
Abschätzung in Euro oder in Stück besser? Preise pro Quartal müssen änderbar sein.  
Jeder Vertriebsmitarbeiter ist für seine Kunden verantwortlich.
  - *Welche Ergänzungen haben Sie?*

Für das konsolidierte Sheet ist die Erhebung der Zahlen in Euro und in Stück notwendig. Besonders wichtig sind die Summen pro Labeltyp und pro Vertriebsmitarbeiter.

- *Passt das Layout?*

Die zu befüllenden Zellen könnten farblich markiert werden.

- *Werden alle notwendigen Informationen erhoben?*

Die erste Seite soll den Prozessüberblick darstellen.

## 2. Präsentation des COGS-Template-Entwurfs.

- *Gibt es Änderungswünsche?*

Die Produktionsmanagement-Mitarbeiter befüllen die Spalten Q1-Q4 mit den zu erwarteten COGS für 2017 je Labeltyp. Die Spalte sales price wird vom Controlling ergänzt und dieser fließt in den Revenue Plan ein.

## 3. Evaluierung der Praktikabilität

- *Sind die Templates auch für nicht Excel-Profis handhabbar?*

Durch die farbliche Kennzeichnung sollte das kein Problem sein.

- *Sind die Bezeichnungen klar formuliert?*

Durch nähere Beschreibung der Zellen mithilfe von Kommentaren können Unklarheiten beseitigt werden.

## 4. Relevanz der Informationen

- *Wird dem Mitarbeiter bewusst gemacht, dass die Informationen essentiell sind?*

Dies soll mithilfe des Planungsbriefs und mithilfe der Controlling Abteilung vermittelt werden.

- *Sind sich die Mitarbeiter bewusst, dass sie verantwortlich für Ihre Plandaten sind?*

Die Controlling Abteilung wird das kommunizieren.

## 5. Ausreichender Informationsgehalt für Konsolidierung

- *Werden alle Informationen erhoben, welche für die Konsolidierung nötig sind?*

Diese Frage kann derzeit noch nicht beantwortet werden, da Erfahrungswerte der Konsolidierung fehlen.

## **Workshop 3 – Template Revenue und diverse**

Durchführung des Workshops anhand folgender Agenda:

1. Präsentation des überarbeiteten Revenue-Template-Entwurfs, welches mithilfe der Informationen aus Workshop 1 und 2 und Literaturrecherche erstellt wurde. Ergänzungen und Änderungen wurden diskutiert und mithilfe des Whiteboards festgehalten.

- *Welche Inputs sind für die Erstellung des Templates notwendig?*

Die Informationen aus dem Bereich Sales kommen von der Software Salesforce (CRM Tool), das Budget soll auf Monatsbasis aufgestellt werden. Aus dem Salesforce Bericht können folgende Punkte berichtet werden: Kunde, Labeltyp, Preis/Kunde, Lieferplan.

- *Ist ein MS Excel Export aus diesem Programm möglich?*

Ja ist möglich.

- *Ab welcher Eintrittswahrscheinlichkeit eines Auftrages soll dieser budgetiert werden?*

Sobald die Eintrittswahrscheinlichkeit größer 75% ist, wird dieser in das Budget mitaufgenommen.

- *Wie war die Vorgehensweise in den Vorjahren im Rahmen der Vertriebsplanung?*

Bis dato gab es eine Top-down Vorgabe in Höhe von x € Umsatz, die budgetiert werden soll, danach wurden die Kunden Top-down nach Umsatz geordnet und danach nach Labeltyp geclustert. Die Monatsaufteilung erfolgte nach möglicher Produktionskapazität im entsprechenden Planmonat.

- *Gibt es Ergänzungspunkte von Ihnen?*

imagotag hat auch Partner, mit denen in Zukunft gemeinsam ein Absatzplan für das nächste Jahr im Rahmen des Jahresgesprächs erstellt werden soll. In den Partnerverträgen sind auch Mindestumsätze vereinbart, diese müssen in Zukunft besser verfolgt werden. Der Planungsforecast soll in Zukunft vom Partner kommen. Es gibt verschiedene Partner, einerseits Verkaufspartner, welche ausschließlich für die Integration des Systems verantwortlich sind. Andererseits Vertriebspartner, welche auch für imagotag verkaufen.

## 2. Evaluierung der Praktikabilität des MS-Excel Entwurfs

- *Gibt es Verbesserungs- bzw. Ergänzungsvorschläge betreffend dem MS Excel basierten Entwurfs?*

Die Umsatzerlöse lt. GuV für die Planung kommen vom Salesforce. In anderen Worten bekommen wir die Sales pro Kunde sowie den am Markt erzielbaren Preis. Der erste Schritt ist die Befüllung des COGS-Sheets. Die am meisten verkauften Stück werden mit den COGS multipliziert und so gereiht, dass das Produkt, welches am meisten für den Umsatz verantwortlich ist nach oben gereiht wird. Dieses soll das R&D im nächsten Partner Day im Oktober optimieren. Das COGS Sheet wird umbenannt in MFG-STK und beinhaltet keine Lagerkosten. Aus Vereinfachungsgründen wird die Lagerbewertung nicht in das COGS Sheet aufgenommen. In jedes Template soll die Spalte Aktuell mit den aktuellen Daten eingefügt werden, um den Personen Vergleichswerte zu geben und somit das Befüllen zu erleichtern.

## Workshop 4 – Template COGS und diverse

Durchführung des Workshops anhand folgender Agenda:

1. Präsentation des COGS-Template-Entwurfs, welches mithilfe der Informationen aus Workshop 1, 2 und 3 und Literaturrecherche erstellt wurde. Ergänzungen und Änderungen werden diskutiert und mithilfe des Whiteboards festgehalten.
    - *Welche Ergänzungen haben Sie?*

Besprechung eines Salesforce Auszugs. Die geplanten Stück können für das Revenue Template übernommen werden. Der Revenue wird von den COGS plus Aufschlag mal der quantity errechnet, da im Salesforce die Stück und der Revenue nicht unmittelbar miteinander verknüpft sind.
    - *Welche Daten sind essentiell?*

Nicht der Stück DB sondern der absolute DB ist für die Reichung der Labeltypen für das R&D entscheidend, da in diese Produkte am meisten Geld für die HSK bezahlt wird. Die Manufacturing to stock sind für das R&D von Bedeutung. Aufpassen auf Produkte, die noch auf Lager sind, diese sind in der Planung zu berücksichtigen. Die Planung basiert auf Forecasts. Es ist immer das Gesamtprojekt zu betrachten, bei hohem Potential auch Produkte mit laufenden negativen DB im Sortiment behalten. Bei der Budgetplanung ist unbedingt zu ergänzen, wie viel derzeit auf Lager ist und wie viel bereits im purchase order. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass im MS Excel die Spalten inventory start sowie PO hinzugefügt werden muss. Es dauert eine gewisse Zeit, bis sich die Optimierungen des R&D auswirken. Zu beachten sind die R&D Entwicklungszeit, Purchase Order, Production, Wareneingang, Kundenlieferung.
  2. Präsentation des Staff-Template-Entwurfs.
    - *Gibt es Änderungswünsche?*

Die einzelnen Abteilungen müssen sich überlegen, ob bzw. wann ein neuer Mitarbeiter kommt, welches Bruttogehalt dieser beziehen wird, welche Investitionskosten, Weiterbildungskosten, Reisekosten anfallen etc.
  3. Präsentation des SG&A-Template-Entwurfs.
    - *Gibt es Änderungswünsche?*

Alle Monate sollen im MS Excel dargestellt werden und die travel costs sollen vom einzelnen Staff template verlinkt werden.
- Phase 4 – Abschlussphase - 10 Minuten

### 3. Workshop Leitfaden

Basierend auf einem Workshop zur Besprechung des allgemeinen Feedbacks zum heurigen Prozessablauf mit den neuen Templates.

#### Workshop 5

- Teilnehmer:

COO und verschiedene kostenstellenverantwortliche Personen, die mit den Templates gearbeitet haben.

- Aufbau – 10 Minuten vor Beginn

Vorbereiten der Materialien (Whiteboard, Beamer, Laptop, Leitfaden)

Begrüßung der Gäste und Kennenlernen

- Phase 1 – Zielsetzung des Gesprächs - 5 Minuten

Die Teilnehmer über die Zielsetzung des Gespräches und vertrauliche Behandlung der Daten informieren

- Phase 2 – Warm-up Phase - 5 Minuten

Ablauf des Workshops erklären

- Phase 3 – Hauptphase - 60 Minuten

Durchführung des Workshops

Agenda:

1. Feedback

- *Welche Lessons-Learned gibt es von der heurigen Budgetrunde?*

Die Datenqualität im Salesforce muss verbessert werden.

Ziel muss es sein, den Vertriebsmitarbeitern Bewusstsein zu schaffen, dass die Qualität im Salesforce essentiell für alle weiteren Planungen ist.

Daten, mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit größer 75 % kommen in das Budget.

Output des Prozesses verbessern.

Probleme Produktionsplanung: wie kann effizient und effektiv auf zwei verschiedenen Standorten geplant werden?

Auswirkungen Wechselkursrisiken.

Beyond Budgeting: wie und welche Ansätze können welche konkreten Probleme bei imago tag lösen?

## 2. Detailliertes Feedback zu den einzelnen Templates

- *Welchen Verbesserungsbedarf gibt es zu den einzelnen Templates? Wurden alle relevanten Informationen erhoben?*

MFG-STK: Spaltenumbenennungen

Staff per department: Number of employee konkretisieren; Bezeichnungen ändern

Capex: Errechnung der Abschreibung

SG&A: Spalten einfügen.

- Phase 4 – Abschlussphase - 10 Minuten

Besprechung weitere Vorgehensweise:

## Planungsbrief

Betreff: Vorbereitungen für das Budget 2017

Im Zuge des Budgetprozesses planen wir für 2017 einen Konzernumsatz von xx Mio. €, dh. eine Steigerung von rund xx% im Vergleich zu 2016. Heuer möchten wir erstmals eine „Bottom-Up“ Vorgehensweise mit den einzelnen Bereichsverantwortlichen (Kostenstellenverantwortlichen) durchführen. Dazu brauche ich bitte deine Unterstützung.

Ziel ist es das lokale Budget für SES-imago tag Graz bis Ende Okt. 2016 zu erstellen, um die Basis für das konsolidierte Konzernbudget in Paris zu liefern unter der Prämisse mit den bestehenden Kosten- und Personalstrukturen aus 2016 weitestgehend das Auslangen zu finden. Solltest du dennoch einen zusätzlichen Personalbedarf für deinen Bereich haben, bitte entsprechend berücksichtigen. Dazu bitte ich dich, zu folgenden Punkten vorab Gedanken für deinen Bereich xx zu machen:

Personal:

- Weiterbildung für bestehendes Personal
- neuer Personalbedarf für 2017: Begründung des Bedarfs, Tätigkeitsprofil,
- Berufserfahrung, monatl. Bruttogehalt, Einstellungszeitpunkt,
- Ferialpraktikanten: Bedarf u. Dauer

Investitionen:

- Neuanschaffungen für 2017
- zB. Werkzeuge, Maschinen, Testgeräte, EDV-Anlagen, Software, Büroausstattung,...
- Infos
- Investitionskosten, Zeitpunkt der Anschaffung

div. Aufwendungen:

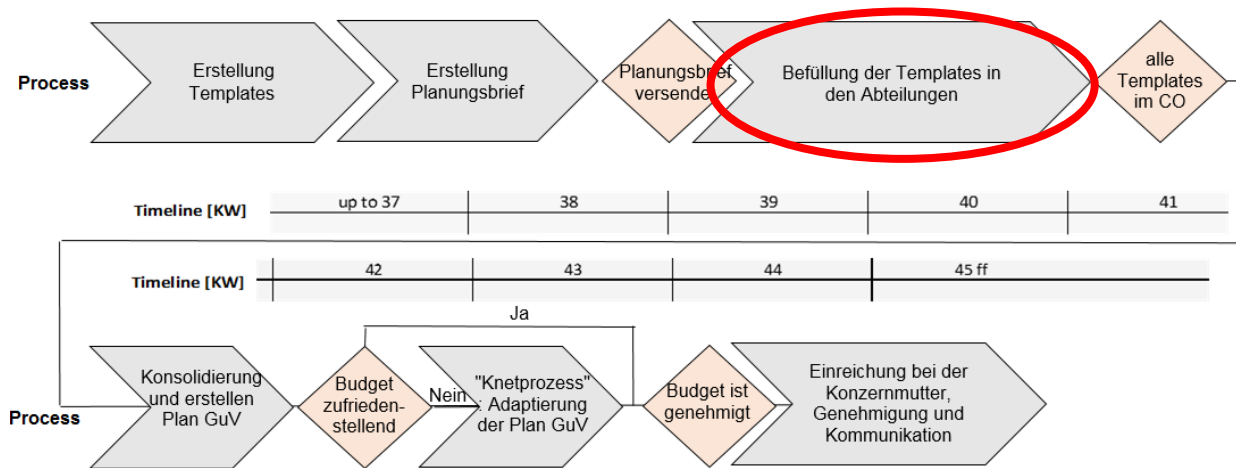
- Marketing: div. Ausgaben für Messen, Inserate, Kunden-/Partnerevents, Prospektmaterial
- Reisekosten: Ausgaben für Flüge, Hotels, Mietautos -> grobe Abschätzung der Dienstreisen
- externe Beratungskosten: Rechtsanwaltskosten, Designer, div. Agenturen, Notar, Steuerberatung, externe Mitarbeiter, Übersetzungskosten,...
- lfd. Lizenz- und Wartungskosten für Software
- Transport- und Logistikkosten (inbound & outbound)
- F&E Material Prototypenmaterial
- Sonstiges: sonst. Beiträge u. Gebühren, Fachliteratur, div. Kleinmaterial (Büro,...)

All diese Punkte werden wir in unserem Termin gemeinsam durchbesprechen. Ich stehe vorab natürlich für Fragen jederzeit zur Verfügung. Ich freue mich auf die gemeinsame Zusammenarbeit.

Liebe Grüße



## Budgetjahr 2017 – Introduction-sheet for all templates



## Budgetjahr 2017 – Template Revenue: Quantities aggregate

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1	Product	Account	Sales staff	Jän.17	Feb.17	Mär.17	Apr.17	Mai.17	Jun.17	Jul.17	Aug.17	Sep.17	Okt.17	Nov.17	Dez.17	Summe	
2	Produkt A		<b>Summe</b>	600.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	600.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	600.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	2.100.000 Stk	100.000 Stk	4.700.000 Stk	
3			Person A	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	100.000 Stk	1.200.000 Stk	
4			Person B	500.000 Stk			500.000 Stk				500.000 Stk				2.000.000 Stk		3.500.000 Stk
5			Person C														0 Stk
6			Person D														0 Stk
7			Person E														0 Stk
8																0 Stk	
9	Produkt B		<b>Summe</b>	700.000 Stk	0 Stk	0 Stk	900.000 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	1.600.000 Stk	
10			Person A	700.000 Stk	0 Stk	0 Stk	900.000 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	0 Stk	1.600.000 Stk	
11			Person B														
12			Person C														
13			Person D														
14	Person E																

## Budgetjahr 2017 – Template Revenue: Revenue aggregate

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Product	Account	Sales staff	MFG-STK	Marge	Jän.17	Feb.17	Mär.17	Apr.17	Mai.17	Jun.17	Jul.17	Aug.17	Sep.17	Okt.17	Nov.17	Dez.17	Summe
2	Produkt A		Person A	8,00	10%	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	880.000,00	10.560.000,00
3	Produkt A		Person B	8,00	10%	4.400.000,00	-	-	4.400.000,00	-	-	4.400.000,00	-	-	-	17.600.000,00	-	30.800.000,00
4	Produkt B		Person A	5,00	10%	3.850.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.850.000,00
5				-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6				-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7				-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8				-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Budgetjahr 2017 – Template MFG-STK

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1										MFG - STK					
2	Labeltypes	current transaction costs MFG-STK	Inventory start 2017	purchase order start 2017	planned production quantities Q1	planned production quantities Q2	planned production quantities Q3	planned production quantities Q4	sum transaction costs MFG-STK	Q1	Q2	Q3	Q4	sum transaktion costs after R&D optimization	COGS for revenue calculation
3	Produkt A	8,00 €/Stk	80.000 Stk	6.000 Stk	514.000 Stk	400.000 Stk	30.000 Stk	2.000.000 Stk	€ 23.552.000,00	8,00 €/Stk	8,00 €/Stk	7,00 €/Stk	7,00 €/Stk	€ 21.522.000,00	8,00 €/Stk
4	Produkt B	5,00 €/Stk	0 Stk	0 Stk	700.000 Stk	900.000 Stk	0 Stk	0 Stk	€ 8.000.000,00	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	€ 8.000.000,00	5,00 €/Stk
5	Produkt C									5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk		
6	Produkt D									4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk		
7	Produkt E									5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk		
8	Produkt F									1,00 €/Stk	1,00 €/Stk	1,00 €/Stk	1,00 €/Stk		
9	Produkt G									4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk		
10	Produkt H														
11	Produkt I														
12	Produkt J														
20									important for optimize						

# Budgetjahr 2017 – Template Staff: each department

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K																																																																																																														
2																																																																																																																									
3	Name of your department																																																																																																																								
4	<input type="text" value="R&amp;D"/>																																																																																																																								
5																																																																																																																									
6																																																																																																																									
7	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">NUMBER OF EMPLOYEE</th> </tr> <tr> <th>EOY 2016</th> <th>EOY 2017</th> <th>New Employees in 2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9 Department</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10 R&amp;D</td> <td>9</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>											NUMBER OF EMPLOYEE			EOY 2016	EOY 2017	New Employees in 2017	9 Department			10 R&D	9	12																																																																																																		
NUMBER OF EMPLOYEE																																																																																																																									
EOY 2016	EOY 2017	New Employees in 2017																																																																																																																							
9 Department																																																																																																																									
10 R&D	9	12																																																																																																																							
8																																																																																																																									
9																																																																																																																									
10																																																																																																																									
11																																																																																																																									
12	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="11">New Employees in 2017</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Person 1</th> <th>Person 2</th> <th>Person 3</th> <th>Person 4</th> <th>Person 5</th> <th>Person 6</th> <th>Person 7</th> <th>Person 8</th> <th>Person 9</th> <th>Person 10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>begin date</td> <td>01.01.2017</td> <td>01.02.2017</td> <td>01.03.2017</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>gross salary per month</td> <td>€ 2.500,00</td> <td>€ 2.000,00</td> <td>€ 1.800,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>travel costs per month</td> <td>€ 500,00</td> <td></td> <td>€ 200,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>further education per month</td> <td>€ 200,00</td> <td>€ 50,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>unique invest costs for software</td> <td>€ 400,00</td> <td>€ 200,00</td> <td>€ 100,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>unique invest costs for hardware</td> <td>€ 700,00</td> <td>€ 700,00</td> <td>€ 700,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>unique invest costs for working station</td> <td>€ 100,00</td> <td>€ 100,00</td> <td>€ 100,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>											New Employees in 2017												Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Person 8	Person 9	Person 10	13											14	begin date	01.01.2017	01.02.2017	01.03.2017							15	gross salary per month	€ 2.500,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00							16	travel costs per month	€ 500,00		€ 200,00							17	further education per month	€ 200,00	€ 50,00								18	unique invest costs for software	€ 400,00	€ 200,00	€ 100,00							19	unique invest costs for hardware	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00							20	unique invest costs for working station	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00						
New Employees in 2017																																																																																																																									
	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Person 8	Person 9	Person 10																																																																																																															
13																																																																																																																									
14	begin date	01.01.2017	01.02.2017	01.03.2017																																																																																																																					
15	gross salary per month	€ 2.500,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00																																																																																																																					
16	travel costs per month	€ 500,00		€ 200,00																																																																																																																					
17	further education per month	€ 200,00	€ 50,00																																																																																																																						
18	unique invest costs for software	€ 400,00	€ 200,00	€ 100,00																																																																																																																					
19	unique invest costs for hardware	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00																																																																																																																					
20	unique invest costs for working station	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00																																																																																																																					
13																																																																																																																									
14																																																																																																																									
15																																																																																																																									
16																																																																																																																									
17																																																																																																																									
18																																																																																																																									
19																																																																																																																									
20																																																																																																																									

# Budgetjahr 2017 – Template Staff: aggregate – overview

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
2	NUMBER OF EMPLOYEE																				
3																					
4			JANUARY 2017			FEBRUARY 2017			MARCH 2017			Apr.17			MAY 2017			JUNE 2017			END H1 2017
5	<b>Department</b>	<b>END 2016</b>	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	
6	Production	5	1	2	4			4			4			4			4			4	4
7	R&D	9	1		10	1		11	1		12			12			12			12	12
8	Client services	5			5			5		2	7			7		1	8			8	8
9	Sales	5			5	2		7	1		8			8		2	6		1	7	7
10	General administration	8			8			8			8			8			8			8	8
11	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>39</b>
12																					
13		<b>END H1 2017</b>	JULY 2017			Aug.17			Sep.17			OCTOBER 2017			Nov.17			DECEMBER 2017			END 2017
14	<b>Department</b>		People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	People In	People Out	TOTAL	
15	Production	4	1		5			5			5			5			5			5	5
16	R&D	12			12	1		13			13			13			13			13	13
17	Client services	8			8			8		1	9		1	10			10			10	10
18	Sales	7			7			7	1		8			8			8			8	8
19	General administration	8			8			8			8			8		1	9			9	9
20	<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

## Budgetjahr 2017 – Template Staff: aggregate – zusätzliches Registerblatt

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	<b>Additional gross salary per month</b>												
2													
3	Lohnnebenkosten	30%											
4													
5	<i>Department</i>	<i>01.01.2017</i>	<i>01.02.2017</i>	<i>01.03.2017</i>	<i>01.04.2017</i>	<i>01.05.2017</i>	<i>01.06.2017</i>	<i>01.07.2017</i>	<i>01.08.2017</i>	<i>01.09.2017</i>	<i>01.10.2017</i>	<i>01.11.2017</i>	<i>01.12.2017</i>
6	R&D	€ 3.250,00	€ 5.850,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00	€ 8.190,00
7													
17													
18													
19													
20	<b>Additional further education costs in 2017</b>												
21													
22	<i>Department</i>	<i>01.01.2017</i>	<i>01.02.2017</i>	<i>01.03.2017</i>	<i>01.04.2017</i>	<i>01.05.2017</i>	<i>01.06.2017</i>	<i>01.07.2017</i>	<i>01.08.2017</i>	<i>01.09.2017</i>	<i>01.10.2017</i>	<i>01.11.2017</i>	<i>01.12.2017</i>
23	R&D	€ 200,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
33													
34													

# Budgetjahr 2017 – Template Capex: each department

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Name of your department</b>							
2	R&D							
3								
4	<b>Investition &gt; 400€ exkl. Ust</b>							
5	<b>Description</b>			<b>Monat der Anschaffung</b>	<b>Kapitaleinsatz</b>	<b>Nutzungsdauer</b>	<b>Afa-Wert</b>	
6	Beispiel - INVESTITION			01.07.2017	3.000,00 €	3 Jahre	€ 500	
24								
37					3.000,00 €		500,00 €	
38								
39	<b>Geringwertige Wirtschaftsgüter (Investition &lt;= 400€ exkl. Ust)</b>							
40	<b>GWG Abschreibung Betrieb- und Geschäftsausstattung</b>							
41								
42								
43								
53					- €			
54	<b>GWG Abschreibung immaterielle Vermögensgegenstände</b>							
55								
56								
64					- €			
65	<b>GWG Technische Anlagen und Maschinen</b>							
66								
67								
68								
79					- €			
80					- €			

## Budgetjahr 2017 – Template Capex: aggregate

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2		<b>Imagotag</b>													
3		In K€													
4			<b>Actual</b>	<b>FCTS_2017</b>											
5			YTD08_2016	MTD01	MTD02	MTD03	MTD04	MTD05	MTD06	MTD07	MTD08	MTD09	MTD10	MTD11	MTD12
6		EPICOR	6,00	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7		R&D	8,00	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8		Industrialisation	20,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9		<b>Total IMGT</b>	<b>34,00</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,0</b>	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Optimiertes Template Revenue: Revenue aggregate

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	<b>Product</b>	<b>Account</b>	<b>Sales staff</b>	<b>COGS</b>	<b>GM</b>	<b>Revenue/ pcs</b>	<b>Jän.17</b>	<b>Feb.17</b>	<b>Mär.17</b>	<b>Apr.17</b>	<b>Mai.17</b>	<b>Jun.17</b>	<b>Jul.17</b>	<b>Aug.17</b>	<b>Sep.17</b>	<b>Okt.17</b>	<b>Nov.17</b>	<b>Dez.17</b>	<b>Summe</b>
2	Produkt A	Person A	Person A	€ 8,00	10%	€ 8,80	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 880.000,00	€ 10.560.000,00
3	Produkt A	Person B	Person B	€ 8,00	10%	€ 8,80	€ 4.400.000,00	€ -	€ -	€ 4.400.000,00	€ -	€ -	€ 4.400.000,00	€ -	€ -	€ -	€ 17.600.000,00	€ -	€ 30.800.000,00
4	Produkt B	Person A	Person A	€ 5,00	10%	€ 5,50	€ 3.850.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.850.000,00

## Optimiertes Template: COGS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1										MFG - STK					
2	Labeltypes	current transaction costs MFG-STK	Quantities on hand start 2017	purchase order start 2017	planned production quantities Q1	planned production quantities Q2	planned production quantities Q3	planned production quantities Q4	sum transaction costs MFG-STK	Q1	Q2	Q3	Q4	sum transaktion costs after R&D optimization	COGS for revenue calculation
3	Produkt A	8,00 €/Stk	80.000 Stk	6.000 Stk	514.000 Stk	400.000 Stk	30.000 Stk	2.000.000 Stk	€ 23.552.000,00	8,00 €/Stk	8,00 €/Stk	7,00 €/Stk	7,00 €/Stk	€ 21.522.000,00	8,00 €/Stk
4	Produkt B	5,00 €/Stk	0 Stk	0 Stk	700.000 Stk	900.000 Stk	0 Stk	0 Stk	€ 8.000.000,00	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	€ 8.000.000,00	5,00 €/Stk
5	Produkt C									5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk		
6	Produkt D									4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk		
7	Produkt E									5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk	5,00 €/Stk		
8	Produkt F									1,00 €/Stk	1,00 €/Stk	1,00 €/Stk	1,00 €/Stk		
9	Produkt G									4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk	4,00 €/Stk		
20									important for optimize						

## Optimiertes Template: SG&A

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2		<b>SG&amp;A - IMGT</b>	YTD 08/2016	Forecast 2016	Jän.17	Feb.17	Mär.17	Apr.17	Mai.17	Jun.17	Jul.17	Aug.17	Sep.17	Okt.17	Nov.17	Dez.17	2017
4		IT & TELCOM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		LEGAL AND CONSULTANCY FEES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		OTHER OPERATING EXPENSES & TAXES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		TRAVEL COSTS	75.000	70.000	500	500	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.000
9		<b>TOTAL IMGT</b>	<b>75.000</b>	<b>70.000</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>8.000</b>



## Optimiertes Template Staff: each department

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2											
3		Name of your department									
4		R&D									
5											
6											
7		NUMBER OF EMPLOYEE									
8		EOY 2016 FTEs	EOY 2017 FTEs	New FTEs in 2017	EOY 2016 Headcounts	EOY 2017 Headcounts	New Headcounts in 2017				
9	Department										
10	R&D	8	12	4	9	12	3				
11		New Employees in 2017									
12		Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	Person 5	Person 6	Person 7	Person 8	Person 9	Person 10
13											
14	begin date	01.01.2017	01.02.2017	01.03.2017							
15	gross salary per month	€ 2.500,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00							
16	travel costs per month	€ 500,00		€ 200,00							
17	further education per month	€ 200,00	€ 50,00								
18	unique invest costs for software	€ 400,00	€ 200,00	€ 100,00							
19	unique invest costs for hardware	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00							
20	unique invest costs for working station	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00							