

Eine weitere personelle Schwierigkeit ist in der Psychologie der Mitarbeiter zu finden. Das Denken und Handeln eines Menschen kann nur sehr schwierig verändert werden und neigt zu einer gewissen Beharrlichkeit.¹⁴⁷ Der gewünschte Wandel in der Unternehmenskultur zu mehr Selbstverantwortung und Dezentralisierung bedeutet deshalb auch eine große Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Organisationsmitglieder. Eine Unternehmenskultur kann schließlich nicht mit der Brechstange herbeigeführt werden, sondern entsteht erst in den Köpfen, wo sich ein gedanklicher Wandel einstellen muss.¹⁴⁸

Im Beyond Budgeting-Modell wird somit implizit davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter die erforderliche Umstellungsfähigkeit und die notwendige Qualifikation besitzen, um selbstständig entscheiden zu können. Ist dem nicht so, kann es leicht zu einer Überlastung der Mitarbeiter kommen.

Neben den personellen Anforderungen müssen auch technische Voraussetzungen für die Implementierung eines Beyond Budgeting-Modells geschaffen werden. Die Verfügbarkeit adäquater IT-Systeme bzw. die Weiterentwicklung oder der Ersatz traditioneller Controllingssysteme stellt daher eine Schlüsselbedingung für das Beyond Budgeting (ebenso wie für das Better Budgeting) dar.¹⁴⁹

Dieser Sachverhalt bedeutet wiederum, dass die Umsetzung des Konzeptes mit einem erheblichen Aufwand (IT-Kosten, Schulungen, etc.) verbunden ist. Vor der Implementierung ist daher gründlich zu prüfen, ob der erwartete Nutzen des neuen Konzeptes auch wirklich die Kosten rechtfertigt, was nicht immer der Fall sein wird.¹⁵⁰

Desweiteren verleitet die Rhetorik der Beyond Budgeting-Protagonisten leicht zu dem Eindruck, dass das gepriesene Steuerungsmodell universell einsetzbar sei. Vertreter aus der Fertigungsindustrie¹⁵¹ und der Energieindustrie¹⁵² haben aber unlängst erklärt, dass die Abschaffung von Budgets in deren Branchen nicht vorstellbar sei. Sie neigen eher zu dem pragmatischeren Lösungsansatz des Better Budgeting.

¹⁴⁷ Vgl. Schäffer, U. / Zyder, M., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 106

¹⁴⁸ Vgl. Schrader, C., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 64

¹⁴⁹ Vgl. Horváth, P., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 8

¹⁵⁰ Vgl. Schäffer, U. / Zyder, M., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 104

¹⁵¹ Vgl. Gremlin, G., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 53

¹⁵² Vgl. Schrader, C., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 63

Auch das Chemie-Unternehmen Borealis, welches ein Beyond Budgeting-Konzept implementiert hatte, führte in 2003 – kostenseitig – das Better Budgeting wieder ein. Der Bereichsleiter für Finanzen und Informatik, Peter Jöchle, erklärt in einem Interview, dass das Beyond Budgeting-Konzept zwar gute Ideen liefere und Probleme der Budgetierung gut aufzuzeigen vermag, viele Vorschläge jedoch unklar und realitätsfern seien. Insbesondere die Ressourcenabstimmung, wie sie im Beyond Budgeting-Ansatz gefordert wird, sei im Sinne der praktischen Umsetzung nicht nachvollziehbar. Neben höheren Kosten verschlechterte sich durch das Beyond Budgeting-Konzept auch die Wettbewerbsposition, während sich diese beim Better Budgeting verbesserte.¹⁵³

Weitere Probleme der Beyond Budgeting-Implementierung können vor allem in der Produktion entstehen, da Produktionsfaktoren meist nicht kurzfristig hinzugewonnen oder anderweitig eingesetzt werden können. Auch Verbundeffekte und damit potenzielle Synergien können durch eine horizontale Koordination verloren gehen.¹⁵⁴

4.3 Anforderungen an ein neues Steuerungskonzept

Der folgende Vergleich geschieht in Form eines Soll-Ist-Vergleichs. Hierzu wird die traditionelle Budgetierung zunächst nach bestehenden Vor- und Nachteilen (Ist-Zustand) beurteilt. Danach werden die Anforderungen beschrieben, welche ein verbessertes Planungs- und Steuerungssystem erfüllen sollte. Abschließend folgt dann eine Bewertung der beiden neueren Managementsysteme Better Budgeting und Beyond Budgeting hinsichtlich des Erfüllungsgrades.

4.3.1 Budgetierung in der Kritik

Anhand der Aufstellung der Vor- und Nachteile der traditionellen Budgetierung werden später Überlegungen gestellt, ob eine Reform der Budgetsteuerung (Better Budgeting) anzustreben ist oder aber sogar eine Abschaffung dieser notwendig sein wird (Beyond Budgeting). Die anschließende Sammlung der negativen Kommentare über die klassische Budgetierung signalisiert einen Veränderungsbedarf:

¹⁵³ Vgl. Jöchle, P., Bessere Budgetierung, Controller Magazin, 5/2003, S.443 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Schäffer, U. / Zyder, M., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 104

Ungünstige Relation zwischen Aufwand und Nutzen des Budgetierungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> - zeitaufwendig und ressourcenintensiv - wenig Nutzen für Tagesentscheidungen - umständliche Abstimmungsprozesse - vollständige Abstimmung nicht möglich oder zu teuer
Prognoseproblem der Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> - Basisannahmen sind schnell überholt - exakte Budgetierung zukünftiger Entwicklung der Erlöse und Kosten ist unmöglich, ähnliche Schwierigkeiten bestehen für Wechselkurse, Zinsraten, ...
Fragwürdige Zielvorgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung der optimalen Zielhöhe sehr schwierig - Neigung zum „Pfeilschen“ und Ansetzen niedriger Leistungsziele im Abstimmungsprozess - Budgets haben oft Fortschreibungscharakter
Problem der Budgetrelevanz	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung der Budgets nimmt im Laufe der budgetierten Periode ab - Identifikation mit den Budgets ist schwierig erreichbar - starker Detaillierungsgrad verstellt den Blick auf die wesentlichen Inhalte - Budgets sind inputorientiert und stark auf Kosten fixiert
Entscheidungsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> - Einschränkung des Entscheidungsspielraums - Budgets führen zu falschen Dispositionen, da sie die Dynamik im Umfeld nicht berücksichtigen - fokussiert auf interne Vorgaben und nicht auf externe Märkte - provoziert marktfremde Entscheidungen - Budgets und Etats führen zu nutzlosen Ausgaben - Budgets fördern das Kostenbewusstsein nicht und schafft auch geringes Verständnis für Kosten
Verhaltensbezogene Probleme der Budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> - Kopplung von Zielvereinbarungen mit dem Anreizsystem führen oft zu unethischem Verhalten (Budgetmanipulationen und Budgetmissbrauch) - emotionale Abwehrreaktionen gegenüber der Budgetierung, da sie eine zusätzliche Arbeitsbelastung darstellt, persönliche Entscheidungsfreiheiten beschneidet und eine zu starke Kontrollfunktion ausübt - stärkt Innenorientierung und Abteilungsdenken - fördert einseitig periodenbezogenes Denken und setzt keine Anreize für kontinuierliche Verbesserungsprozesse
Konzeptbedingte Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - zu dominant und verhindert eine effiziente Wirkung anderer Managementinstrumente - zu starr, komplex und detailliert, verhindert daher eine schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen - verstärkt vertikale Weisung und Kontrolle - ignoriert immaterielle Produktivfaktoren und Wertschöpfungszusammenhänge, daher nur ein geringer Wert für die Steuerung - Unzulängliche Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie

Abbildung 28: Nachteile der traditionellen Budgetierung¹⁵⁵

¹⁵⁵ Vgl. Peemöller, V., Controlling, 2002, S.216 ff.; Dilger, F., Budgetierung, 1991, S. 122 ff.; Goronzy, F., Budgetierung, 1975, S. 156 ff.; Huber, R., Gemeinkosten-Wertanalyse, 1987, S. 187; Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 120; Schäffer, U. / Zyder, M., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 101

Die traditionelle Budgetierung bietet neben den aufgelisteten, zu behebenden Mängeln auch eine Reihe von Vorzügen, welche in diversen Diskussionen oft unerwähnt bleiben und von den Sympathisanten neuerer Konzepte gerne bewusst oder unbewusst vergessen werden.

Ein wesentlicher Vorteil der Budgetierung liegt darin, dass sie förmlich einen Zwang entstehen lässt, sich mit zukünftigen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Das Abstimmen der einzelnen Budgets bringt zudem mit sich, dass Interdependenzen zwischen den Kosteneinflussgrößen durchdacht werden. Potentiale und Schwachstellen können dadurch sichtbar gemacht und diverse Kostenbelastungen ex-ante erkannt werden. Ferner bietet die Budgetierung die Basis, Ziele zu konkretisieren und einen „Fahrplan“ zu erstellen. Im Budgetierungsprozess werden Vorgaben und Teilziele für nachgeordnete organisatorische Einheiten abgeleitet. Die dabei klar formulierten Einzelziele ermöglichen schließlich erst einen Soll-Ist-Vergleich und eine Analyse der Abweichungen.¹⁵⁶

Ein anderer bedeutender Vorteil der Budgetierung kann darin gesehen werden, dass sie die Aktionen in einer komplexen Organisation zu ordnen versteht¹⁵⁷ und eine planvolle, quantifizierte und handhabbare Koordination der Teilbereiche (Teilpläne) ermöglicht. Hier schaffen die Budgets die Grundlage für die Disposition über Finanz-, Personal- und logistische Faktoren.

Desweiteren bildet das Budget die Referenzlinie für die Berichterstattung. Dies ist hilfreich bei der Erläuterung von Abweichungen und zur Vorausschau zukünftiger Abweichungen. Dadurch können Maßnahmen entwickelt werden, welche zu einer Vermeidung künftiger negativer Abweichungen verhelfen. Ist dies nicht möglich, so können zumindest Folgewirkungen der Abweichungen erkannt und eine Gegensteuerung rechtzeitig vorgenommen werden.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Vgl. Peemöller, V., Controlling, 2002, S. 217 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Radtke, M., Handbuch der Budgetierung, 1991, S. 125

¹⁵⁸ Vgl. Peemöller, V., Controlling, 2002, S. 218

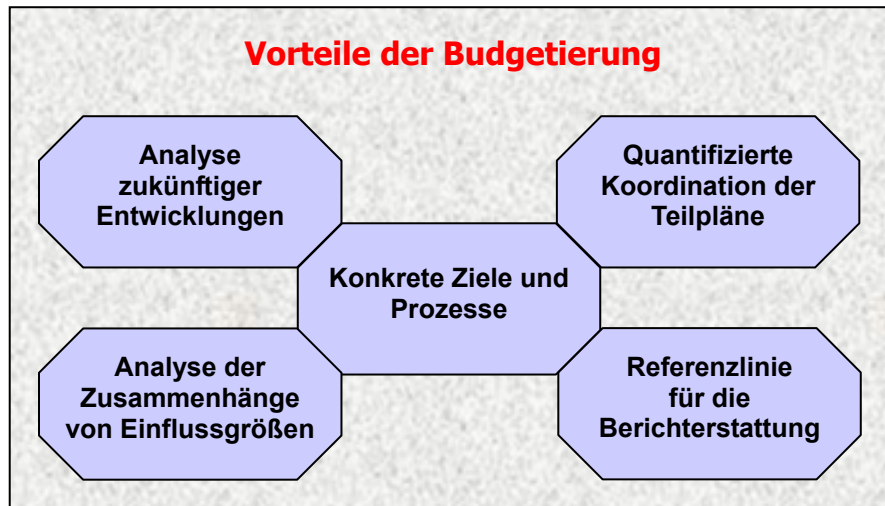


Abbildung 29: Vorteile der traditionellen Budgetierung¹⁵⁹

4.3.2 Thesen der Neugestaltung

Neben der Beseitigung der existierenden Mängel der traditionellen Budgetierung, bestehen weitere Anforderungen an ein effektives und effizientes Steuerungskonzept.

Basierend auf verschiedenen kritischen und konstruktiven Veröffentlichungen haben die Wirtschaftswissenschaftler Gleich und Voggenreiter sechs Kernthesen zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung aufgestellt. Aus Sicht der Verfasser haben diese Thesen durchaus einen allgemeingültigen Charakter und sind unabhängig von Branchen- und Kontextsituationen anwendbare Verbesserungsvorschläge. Nachfolgend werden die sechs Thesen kurz erläutert:¹⁶⁰

These 1: Die Planung muss um nicht-monetäre Größen erweitert werden!

Ein nicht zu unterschätzendes Problemfeld der klassischen Budgetierung wird in seiner Eindimensionalität gesehen. Zu sehr wird hier die Aufmerksamkeit auf Ergebnisgrößen anstatt auf Ergebnistreibergrößen gelenkt, weshalb Ursache-Wirkungs-Beziehungen vernachlässigt werden. Daher muss die Budgetierung um nicht-monetäre Größen erweitert werden. Dies bedeute aber keineswegs ein Verzicht auf Budgetgrößen oder gar die Abschaffung von Planergebnisrechnungen oder Planbilanzen.

¹⁵⁹ Vgl. Peemöller, V., Controlling, 2002, S. 217 ff.

¹⁶⁰ zu den nachfolgenden Ausführungen vgl. Gleich, R. / Voggenreiter, D., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 66 ff.

Dies zu glauben oder zu propagieren, halten die Verfasser für unrealistisch und fordern stattdessen eine neue Form der Budgetierung, welche sowohl Vergangenheits- als auch Zukunftswerte berücksichtigt.

These 2: Die Planung und Budgetierung ist zu entfeinern!

In der Unternehmenspraxis werden auf der Basis von Mittelfrist- und Langfristplanungen Einjahresbudgets erstellt. Der zeitliche und personelle Aufwand der Budgeterstellung, bei der die geplanten Jahreseckwerte in detaillierte Kostenstellen- und Kostenartenbudgets transferiert werden, ist beträchtlich. Zunehmend existieren Zweifel daran, ob detaillierte Kostenrechnungsdaten auch automatisch gute Entscheidungen zur Folge haben. Die Verfasser sind der Auffassung, dass die Planung und die Budgetierung zu entfeinern sind. Durch eine Verringerung des Detaillierungsgrades kann die Komplexität reduziert und eine effizientere Planung erreicht werden.

These 3: Die Planung und Budgetierung ist, speziell in Gemeinkostenbereichen, outputorientiert zu gestalten!

Bedingt durch den hohen Aufwand der Budgetierung wird gerne gerade bei den Kostenstellenbudgets der Gemeinkostenbereiche an Arbeit gespart. Häufig werden diese sogar nur auf Basis der Vorjahresbudgets überschlägig erfasst, wobei eine aufwendigere inhaltliche und strukturierte Planung der Gemeinkosten vernachlässigt wird. Die Verfasser sind der Auffassung, dass eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Leistungen (Outputs) der Gemeinkostenbereiche angestrebt werden müsse. Dies könne durch die Anwendung einer prozessorientierten Budgetierung, welche auf der Prozesskostenrechnung basiert, erreicht werden.

These 4: Eine stärkere Integration der strategischen und der operativen Planung ist notwendig!

In der Unternehmenspraxis existieren vielfältige Probleme zwischen der strategischen und operativen Planung. Nur in seltenen Praxisfällen werden Regeln und Koordinationsmechanismen definiert, wie strategische Impulse oder Vorgaben operationalisiert werden können. Das Resultat ist ein Versagen bei der inhaltlichen Verknüpfung, so dass Strategien und strategische Initiativen oftmals von operativen

Planungen entkoppelt sind. Der Einsatz der Balanced Scorecard kann auch hier zu einer Lösung verhelfen und eine gestärkte Integration der strategischen und operativen Planung forcieren. Ein wesentlicher Vorteil der Balanced Scorecard wird in ihrer Transformationsfunktion bei der Übertragung strategischer Ideen in konkrete Maßnahmen und Aktionen gesehen.

These 5: Die operative Planung und die Budgetierung sollten weitestgehend automatisiert werden!

Zu viele Ressourcen im Controllingbereich werden durch Planungs- und Budgetierungsaktivitäten gebunden, welche eigentlich automatisiert werden könnten. Hier wird der Einsatz moderner Softwaretechnologien unterstrichen. Diese können einerseits zu einer Entlastung der Controlling-Aufgaben und andererseits zu einer höheren Effizienz und Qualität der Planung führen. Gerade in einem dynamischen, komplexen Umfeld sollten spezielle Softwarelösungen für die Planung und Budgetierung bevorzugt werden.

These 6: „Moving targets“ sollten selbstverständlich werden!

Damit meinen die Verfasser, dass eine starre Periodenbudgetierung zu Recht kritisiert wird. Ebenso begrüßen sie „selbstadjustierende relative Ziele“, wie sie von den Autoren Jeremy Hope und Robin Fraser gefordert werden. Generell müsse mit einmal festgelegten Budgets flexibler umgegangen werden. Dies geschehe aber schon bereits in vielen Unternehmen, die auch innerhalb einer Planperiode ihre Budgets korrigieren und anpassen. Aufgrund des großen Aufwandes einer Neubudgetierung werden diese meist aber inhaltlich nicht überarbeitet, sondern lediglich wertmäßig aufgrund von Erfahrungswerten nach oben oder unten korrigiert.

4.3.3 Vergleich der Lösungsalternativen

Die im ersten Schritt erwähnten Mängel der traditionellen Budgetierung und die danach genannten Kernthesen zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung stützen argumentativ die Aussage, dass die Budgetierung im klassischen Sinne nicht mehr den Anforderungen eines dynamischen Unternehmensumfeldes gerecht ist. Dies trifft somit

für alle Unternehmen zu, die sich ständig an Umfeldveränderungen anpassen müssen und daher ein flexibleres Steuerungssystem verlangen.

Alternative: Beyond Budgeting

Betrachtet man die Nachteile der traditionellen Budgetierung, so fällt auf, dass das Beyond Budgeting diese durch den Verzicht auf Budgets gekonnt zu vermeiden oder zu beheben versteht. Schafft man nun die Budgetierung aber ab, so gehen auch Teile der damit verbundenen Vorzüge (vgl. *Abbildung 29*) verloren. Dieser Verlust stellt einen negativen Effekt dar, der durch neue Mechanismen abgedeckt werden muss.

- Weil der Verzicht auf Budgetierung nicht bedeutet, dass auf Planung verzichtet wird, sondern eher noch mehr geplant wird¹⁶¹ (und zwar durch die dezentralen Einheiten), erfolgt auch im Beyond Budgeting eine gedankliche Auseinandersetzung mit den zukünftigen Entwicklungen.
- Da in der Balanced Scorecard die Leistungstreiber eine wichtige Rolle einnehmen, werden hier die Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen noch wesentlich mehr als bei der traditionellen Budgetierung analysiert.
- Der Verlust konkreter Zielvorgaben ist als gewollt zu betrachten. Dessen Konsequenzen werden in Abschnitt 4.4.3 noch näher erläutert, bedeuten aber nicht generell eine Verschlechterung der Voraussetzungen.
- Eine zu erfüllende Funktion der Budgetierung ist im Bereich der Koordination angesiedelt. Ersetzt wird hier die übliche Koordination nach Plänen mit einer Koordination durch Selbstabstimmung. Dies erscheint gerade in einem hochkomplexen Umfeld als schwierig (vgl. *Abschnitt 4.4.2*), da dieses Vorgehen eher einem „muddling through“ gleicht. Dieses Durchwursteln ist in einem komplexen Umfeld, wo eine hohe Zahl an Informationen, Verflechtungen und Faktoren berücksichtigt werden müssen, einem planvollen Vorgehen generell unterlegen.

Die Ideen der Ressourcenallokation über einen internen Markt oder über zentral vorgegebene Kalkulationszinsfüße und dezentrale autonome Investitionsentscheidungen sind bei näherer Betrachtung alles andere als einfach. Allein schon

¹⁶¹ Vgl. *Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 103*

die Bestimmung der optimalen Verrechnungspreise bzw. des richtigen Kalkulationszinsfußes sind keineswegs trivial und stellen Koordinations-schwierigkeiten dar.¹⁶²

- Ohne fixe Planvorgaben fehlt zudem die Referenz für einen Soll-Ist-Vergleich. Die Ermittlung von Abweichungen ist demnach nicht möglich. Dies bedeutet schließlich auch, dass eine Ermittlung der Abweichungsursachen und eine (frühzeitige) Festlegung von Gegensteuerungsmaßnahmen nicht gewährleistet werden kann. Angesichts des hohen Leistungsdrucks, denen die Unternehmen auf den internationalen Kapitalmärkten ausgesetzt sind, werden die verantwortlichen Führungskräfte wohl kaum auf die Soll-Ist-Analyse als Kontrollinstrument verzichten wollen.

Diese Annahme stimmt mit den Meinungen von Gleich, Voggenreiter und anderen Experten überein, die eine Abschaffung der Budgetierung als realitätsfern oder als falschen Lösungsansatz für die Probleme beurteilen.¹⁶³

Obwohl das Beyond Budgeting-Modell bei den gestellten Anforderungen für ein verbessertes Steuerungssystem weitgehend zu gefallen weiß, bestehen somit einige schwerwiegende Argumente, die gegen dessen Einsatz sprechen, und berechtigte Zweifel aufkommen lassen.

Alternative: Better Budgeting

Anders sieht es mit dem Better Budgeting aus. Diese Form der Budgetsteuerung erfüllt neben den aufgestellten Kernthesen auch die Meinung der Verfasser, dass anstatt der Abschaffung der Budgetsteuerung eine neue Form der Budgetierung gefördert werden müsse, welche sowohl Vergangenheits- als auch Zukunftsaspekte berücksichtige.¹⁶⁴

Leider kann das Better Budgeting aber im Gegensatz zum Beyond Budgeting nicht alle Probleme der traditionellen Budgetierung lösen, seien sie finanzieller oder strategischer Natur oder verhaltensbegründet. Abbildung 30 zeigt, dass die vorgeschlagenen

¹⁶² Vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 31

¹⁶³ Vgl. Gleich, R. / Voggenreiter, D., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 66; auch Pohl, H., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 10; auch Rieg, R., Controlling, Heft 11/2001, S. 575

¹⁶⁴ Vgl. Gleich, R. / Voggenreiter, D., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 66

Verbesserungsmaßnahmen sich weitgehend auf eine Optimierung des Ressourceneinsatzes und eine Reduzierung der Kosten beziehen.¹⁶⁵



Abbildung 30: Wirkungsbereich des Better Budgeting¹⁶⁶

Zusammenfassung

Im ersten Vergleich konnte keine der Lösungen tadellos überzeugen. Der Vergleich der Alternativen zur traditionellen Budgetierung konnte daher kein eindeutiges Ergebnis vorweisen:

Während das Beyond Budgeting die Mängel der klassischen Budgetsteuerung beheben kann, wirft sie an anderen Stellen Schwächen auf. Vor allem in der Koordinationsform der Selbstabstimmung und in dem Nicht-Bestehen einer Soll-Ist-Kontrolle werden potentielle Nachteile gegenüber der Budgetsteuerung gesehen.

Ein ähnliches, aber umgekehrtes Bild zeigt sich beim Better Budgeting. Zwar erfüllt diese *schlankere* Form der Budgetsteuerung wesentliche Anforderungen an ein effizientes Planungssystem, weist aber weiterhin viele bekannte Probleme der traditionellen Budgetierung auf.

In diesem Sinne könnte die Überlegung interessant werden, ein integriertes Steuerungssystem zu entwickeln, welches Elemente der beiden Alternativkonzepte vereint. Dieser gedankliche Ansatz wird in Abschnitt 4.5 verfolgt.

¹⁶⁵ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 120

¹⁶⁶ Quelle: Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 120

4.4 Eignung der Ansätze aus konzeptioneller Sicht

4.4.1 Prognose

Die Möglichkeit zur Prognose wird im wesentlichen durch die zwei Faktoren *Komplexität* und *Dynamik* bestimmt. Während die Komplexität u.a. durch die Unternehmensgröße, das Produktsortiment und die Produktvarianten, die Zahl der unterschiedlichen Fertigungsprozesse, die Kundengruppen und deren Wünsche bestimmt wird, beschreibt die Dynamik die Geschwindigkeit, mit der sich die Gegebenheiten und relevanten Unternehmensinformationen verändern.

Mit steigender Komplexität und Dynamik entstehen zunehmend Wissensdefizite über die Entwicklungen in der Zukunft:

Bei niedriger Komplexität und Dynamik gestaltet sich die Prognostizierbarkeit zukünftiger Ergebnisse verhältnismäßig einfach. Mit dem Eintreten der Prognose kann hier zudem sehr wahrscheinlich gerechnet werden. Steigen die beiden Faktoren Komplexität und Dynamik, so kann diese negative Entwicklung zunächst noch durch eine höhere Planungsintensität abgefangen werden. Bei konstanten Ressourcen ist dies aber nur begrenzt möglich, so dass bei einem weiteren Anstieg der Unsicherheiten die Prognosemöglichkeit stetig abnimmt bis sie am Ende gegen Null tendiert. In einem solchen Fall besteht keine Basis mehr für eine ernst zu nehmende Prognose zukünftiger Entwicklungen. Obwohl Prognosen dann nicht per se falsch sein müssen, gleichen sie dann vom Charakter her eher einer Vorhersage mit der „Glaskugel“.¹⁶⁷

Bezieht man diese Erkenntnisse auf die drei Steuerungskonzepte, so lassen sich folgende Aussagen ableiten:¹⁶⁸

- Die klassische Budgetierung greift meist auf fortgeschriebene und ggf. geringfügig angepasste Vergangenheitswerte zurück. Dieses Prognoseverfahren stellt im Vergleich der Konzepte den effizientesten Ansatz für relativ stabile Umfelder dar.
- Steigt die Dynamik an, so verlieren Vergangenheitswerte zunehmend ihre Bedeutung. Das Better Budgeting begegnet dieser Entwicklung durch eine höhere

¹⁶⁷ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 32 ff.

¹⁶⁸ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 35

Planungsfrequenz und eine analytische Auseinandersetzung mit den Kostenfunktionen. Da dieses Vorgehen (bei unveränderten Ressourcen) jedoch deutlich aufwändiger ist, wird beim Better Budgeting eine geringere Anzahl an Elementen berücksichtigt. Die Entfeinerung der traditionellen Budgetierung bedeutet daher auch eine Verringerung der Komplexität.

- In einem hochdynamischen Umfeld spielen Vergangenheitswerte überhaupt keine Rolle mehr. Auch analytisch ermittelte oder geschätzte (Kosten-) Funktionen, die immer auf Erfahrungswissen der Vergangenheit basieren, reichen hier allein für eine zuverlässige Prognose nicht mehr aus. Aus diesem Grund werden im Beyond Budgeting-Ansatz zusätzlich (subjektive) Expertenurteile herangezogen und Zukunftsszenarien simuliert.

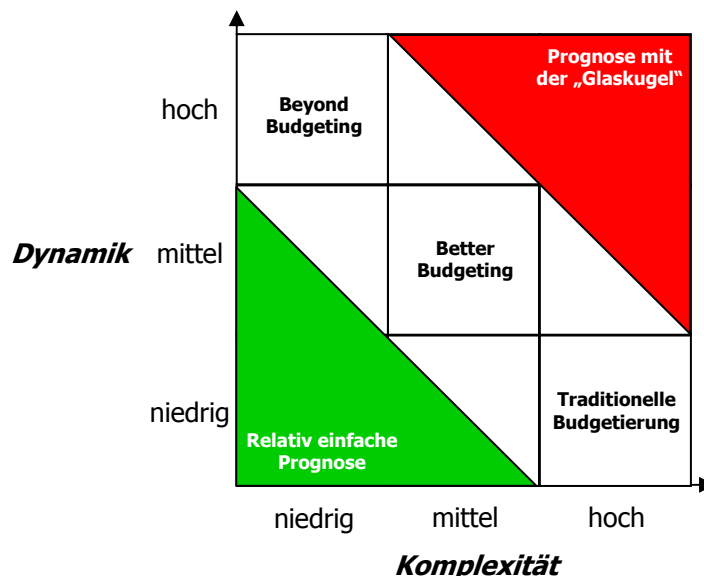


Abbildung 31: Eignung zur Prognose¹⁶⁹

Die Entscheidung, welches Steuerungskonzept letztendlich vorzuziehen ist, hängt somit insbesondere von der Komplexität und der Dynamik innerhalb und außerhalb des Unternehmens ab.

Abbildung 31 zeigt eine Einordnung der Konzepte je nach dem Grad der Komplexität und der Dynamik, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein kann. In einem weniger dynamischen, aber hochkomplexen Umfeld bietet sich die traditionelle Budgetierung an.

¹⁶⁹ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 34

Je höher aber die Dynamik innerhalb und außerhalb des Unternehmens ausgeprägt ist, desto stärker treten die Vorzüge der Konzepte Better Budgeting und Beyond Budgeting hervor. Diese sind jedoch sehr neuplanungs- und (daher) ressourcenintensiv. Deshalb geht der Zugewinn an Prognosegüte hier zu Lasten des Prognoseumfangs.¹⁷⁰

4.4.2 Koordination

Der Koordinationsbegriff beschreibt einerseits die Abstimmung von Interpendenzen zwischen den einzelnen Teileinheiten und Mitgliedern einer Organisation und andererseits die Ausrichtung deren Handlungen auf die Gesamtorganisationsziele.¹⁷¹

Die herausragende Bedeutung der Koordinationsfunktion wird durch folgende Aussage deutlich:

„Zur Lösung von Koordinationsproblemen spielt die Budgetierung sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht eine große Rolle.“¹⁷²

Während bei der Budgetsteuerung diese Funktion durch eine Koordination durch Pläne (hierarchische Koordination) erfüllt wird, fordert der Beyond Budgeting-Ansatz eine Koordination durch Selbstabstimmung (marktliche Koordination).

Welche der beiden Koordinationsformen nun vorteilhafter sein mag, lässt sich allgemein nicht beantworten. Die Wahl des Koordinationssystems ist vielmehr situativ zu treffen und von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig.¹⁷³

In einem weniger komplexen, aber hochdynamischen Umfeld stellt die Koordination durch Selbstabstimmung eine durchaus effektive und effiziente Lösungsalternative dar. Im Zuge eines Anstiegs der Komplexität wächst hier aber der Koordinationsaufwand um ein Vielfaches und führt zu einer Überlastung der Entscheidungsträger. Dies wird dadurch begründet, dass die kognitiven Fähigkeiten jeder Führungskraft grundsätzlich nicht unbegrenzt sind, und sie in einem komplexen Umfeld nicht auf Knopfdruck alle wichtigen Informationen wahrnehmen und verarbeiten können.¹⁷⁴

¹⁷⁰ vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 35 ff.

¹⁷¹ Vgl. *Koch, G.*, Information und Koordination, 1980, S. 27

¹⁷² *Ewert, R. / Wagenhofer, A.*, Interne Unternehmensrechnung, 2003, S. 510

¹⁷³ Vgl. *Horváth, P.*, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 6

¹⁷⁴ vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 37 ff.

Um eine zu hohe Komplexität zu reduzieren und die verbleibende Komplexität beherrschen zu können, muss sowohl an verbesserten Informationssystemen als auch (und vor allem) an den Entscheidungs- und Organisationssystemen angesetzt werden. Der Übergang von einer vertikalen Koordination über Instanzen (hierarchische Koordination) zu einer horizontalen Koordination über Märkte (marktliche Koordination) bedeutet auch, dass komplexe Strukturen zerschlagen und kleine unabhängige Einheiten mit weitgehend eigenen Ressourcen gebildet werden müssen.¹⁷⁵

Mit anderen Worten ist eine Koordination durch Selbstbestimmung (Märkte) nur dann sinnvoll, wenn auch die Aufbauorganisation dementsprechend angepasst wird, wie es folgerichtig im Beyond Budgeting-Modell vorgesehen wird.

Im Vergleich dazu bietet die Koordination durch Pläne eine relativ hohe Robustheit gegenüber komplexen Strukturen. Allerdings wird diese Koordinationsform anfällig bei einer hohen Dynamik und ist dort einer Koordination durch Selbstabstimmung unterlegen.¹⁷⁶ Sobald das Unternehmen und dessen Umfeld dynamischer werden, sinken die Effektivität und Effizienz vorab aufgestellter Pläne. Zwar kann dem zunächst durch eine höhere Planungsfrequenz und aktuelleren Plänen begegnet werden, in einem sehr hohen dynamischen Stadium versagt aber auch diese Maßnahme, da das Nutzen/Aufwand-Verhältnis eine Neuplanung nicht mehr gerechtfertigt. Bereitgestellte Information veralten sich schlichtweg zu schnell.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Beyond Budgeting-Ansatz sehr flexibel mit der Dynamik umgehen kann, aber nur in einem begrenzt komplexen Umfeld einsetzbar ist, während die Budgetsteuerung sich relativ unbeeindruckt gegenüber einer hohen Komplexität präsentiert, gleichzeitig aber bei zu hoher Dynamik zu versagen droht. Somit entsteht eine Art „Trade-Off“ zwischen einer dynamikresistenten Koordination durch Selbstabstimmung bzw. Märkte und einer komplexitätsgeeigneten Koordination durch Pläne.¹⁷⁷

Auch bei diesem Vergleich entscheiden somit die beiden Variablen Komplexität und Dynamik, welches der drei Steuerungskonzepte gewählt werden sollte.

¹⁷⁵ Vgl. *Adam, D.*, Komplexitätsmanagement, 1998, S. 9 ff.

¹⁷⁶ vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 39

¹⁷⁷ vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 39 ff.

In Abbildung 32 werden die Konzepte den jeweiligen Gegebenheiten zugeordnet. Es ist dabei zu erkennen, dass im rechten oberen Dreieck ein großer Bereich des Koordinationsversagens besteht. Eine hohe Komplexität gepaart mit einer hohen Dynamik ergibt ein generelles Versagen der Koordination, weshalb dieser Bereich von den Unternehmen strengstens zu umgehen ist.

Weil das Management die dynamische Komponente kaum beeinflussen kann, muss der rote Bereich vor allem über den Versuch einer Komplexitätsreduktion vorgebeugt werden (z. B. Konzentration auf die Kernkompetenzen, Outsourcing und radikale Vereinfachung der verbleibenden Abläufe durch Praxisansätze wie „Business Process Reengineering“ oder „Lean Management“).¹⁷⁸

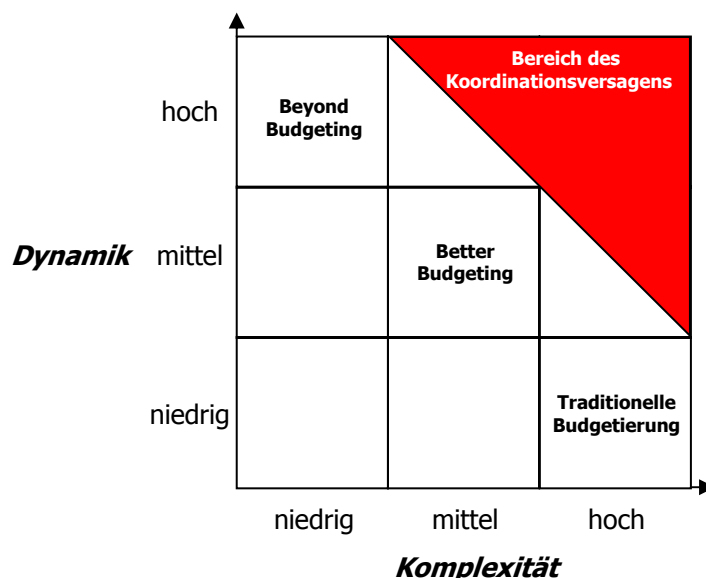


Abbildung 32: Eignung zur Koordination¹⁷⁹

4.4.3 Motivation

„Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will.“

Dwight D. Eisenhower¹⁸⁰

¹⁷⁸ Vgl. Horváth, P., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 7

¹⁷⁹ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 40

¹⁸⁰ Sprenger, R., Mythos Motivation, 1991, S. 20

In diesem Satz kommt eine gewisse Manipulation des Verhaltens anderer zugunsten eigener Ziele zum Ausdruck. Diese gezielte Verhaltensbeeinflussung kann auch in der Unternehmenspraxis durchaus beobachtet werden, da die Unternehmensziele nicht notwendigerweise mit denen der Mitarbeiter übereinstimmen müssen.

Die Unternehmensführung wird daher versuchen, das Verhalten der Mitarbeiter so zu steuern, dass sie einen möglichst hohen Nutzen für die Unternehmung stiften. Motivation und verstärktes Engagement der Mitarbeiter werden dann erreicht, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter zumindest ansatzweise bei Ihrer Arbeit berücksichtigt werden. „Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiterbedürfnisse – und damit die Mitarbeiterziele – den Unternehmenszielen anzunähern. Idealerweise sollten die Unternehmensziele Bestandteil der Mitarbeiterziele sein.“¹⁸¹

Dazu bedient sich das Unternehmen unterschiedlicher Anreize, welche sich in intrinsischer und extrinsischer Art unterscheiden lassen. Während die intrinsische Motivation „von innen“, also vom Individuum ausgeht und grundsätzlich in materieller Natur ist, wird die extrinsische Motivation „von außen“ durch materielle oder immaterielle Anreize herbeigeführt.¹⁸²

Mehr Entscheidungsfreiheiten und mehr Selbstverantwortung fordern die Beyond Budgeting-Protagonisten Jeremy Hope und Robin Fraser. Und ansatzweise tendiert auch das Better Budgeting zu solchen Forderungen. Dahinter steckt die Annahme, dass der Übergang zu mehr Selbstbestimmung, -verantwortung und -kontrolle zu höheren Leistungen anspornen kann. Während bei der traditionellen Budgetierung vor allem extrinsische Anreize betont werden, wird demnach bei den beiden neueren Konzepten eine stark auf intrinsische Motivation ausgerichtete Unternehmenskultur vorgeschlagen.

„Je besser der Motivator es schafft, Übereinstimmung zu erreichen zwischen dem, was er seinen Leuten gibt, und dem, was sie wirklich brauchen, desto bessere Resultate wird er verzeichnen können.“¹⁸³

Es ist allgemein bekannt, dass neben einer guten Entlohnung zum Beispiel ein harmonisches Arbeitsklima, abwechslungsreiche Tätigkeiten und herausfordernde Ziele

¹⁸¹ *Opermann-Weber, U.*, Führungspraxis, 2001, S. 151

¹⁸² vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 41

¹⁸³ *Hanks, K.*, Kunst der Motivation, 1992, S. 58

die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Beruf positiv beeinflussen können. Festzuhalten ist in diesem Sinne auch, dass empirisch bewiesen wurde, dass eine Vertrauenskultur sich grundsätzlich positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt.¹⁸⁴

Neben dem genannten Unterschied in der Anreizart unterscheiden sich die Ansätze auch im Ziel-/Anreizsystem:

	Budgetsteuerung	Beyond Budgeting
Anreizgrundlage	Individualleistung	Gruppenleistung
➤ Vorteile	- fördert den Ehrgeiz des Individuums	- fördert Teamgeist - komplexe Aufgaben lassen sich oft nur in der Gruppe lösen, daher richtige Anreizgrundlage
➤ Nachteile	- unterschiedliche Vergütung ist „Gift“ für jede Form des Teamworks - in einem komplexen Umfeld ungeeignet, da Leistung schwer einem Einzelnen zurechenbar	- Anreiz, den eigenen Beitrag zu reduzieren, weil eigene Leistung durch das Team kompensiert wird und eine schwache Individualleistung in größeren Gruppen unentdeckt bleiben kann
Zielart	absolut und innenorientiert	relativ und externorientiert
➤ Vorteile	- Ermittlung der Vergleichsgrößen verhältnismäßig einfach - Ziele sind exakt und eindeutig	- konstanter Schwierigkeitsgrad zur Zielerreichung, somit resistenter gegenüber der Dynamik - Mitarbeiter sind nur noch für ihre Handlungen verantwortlich, unbeeinflussbare, externe Effekte werden „abgedeckt“ - fördert Wettkampfgeist und eine höhere Akzeptanz der Ziele - leichtere Akzeptanz = weniger Feilschen
➤ Nachteile	- in dynamischen Umfeldern kein konstantes Schwierigkeitslevel sicher, somit keine optimale Zielhöhe (optimaler Schwierigkeitsgrad) definierbar - externe Effekte können Ziele nachträglich unrealistisch oder zu einfach erscheinen lassen, dies hat demotivierende Wirkung - fördert das „Feilschen“ um möglichst leicht erreichbare Ziele	- verlangt herausfordernden Wettbewerb als Referenzmaßstab, nicht geeignet bei Monopolstellung - ständige Ermittlung und Aktualisierung der Benchmarks bzw. der relativen Zielgrößen bedeutet höheren Arbeitsaufwand - Reduktion der Zielexaktheit bedeutet eventuell auch weniger Zielorientierung

Abbildung 33: Unterschiede im Ziel-/Anreizsystem¹⁸⁵

¹⁸⁴ vgl. Weber, J. / Schäffer, U. / Willauer, B., Operative Planung, 2000, S. 29 ff.

¹⁸⁵ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 43 ff.

Zusammenfassend lassen sich aus diesem Vergleich folgende Aussagen ableiten:

- Auch bei der Motivationsfunktion kommen wir zum vertrauten Ergebnis, dass gerade bei komplexen und dynamischen Gegebenheiten das Better Budgeting und insbesondere das Beyond Budgeting der traditionellen Budgetierung überlegen sind.
- Da jeder Mensch eine unterschiedliche Motivationsstruktur besitzt und nicht jeder Mitarbeiter über eine ausreichende intrinsische Motivation verfügt, können in einem stabilen Umfeld extrinsische Anreize durchaus besser geeignet sein.
- Eine teambasierte Leistungsbeurteilung und –vergütung scheint generell vorteilhafter zu sein. Gerade in einem komplexen Umfeld können Leistungen unmöglich einem Individuum allein zugerechnet werden. Eine eventuell dann entstehende „ungerechte“ Anreizgrundlage wirkt sich demotivierend auf den Teamerfolg aus, zerstört den Teamgeist, verschlechtert die Arbeitsatmosphäre und wirkt sich dann somit auch negativ auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter aus.
- In einem stabilen Umfeld können absolute, internorientierte Ziele angebracht sein, da relative, externorientierte Ziele einen höheren Aufwand mit sich bringen.

4.4.4 Gesamtbewertung aus konzeptioneller Sicht

Der konzeptionelle Vergleich hat gezeigt, dass nicht nach einem universell einsetzbaren Konzept gesucht werden sollte. Entscheidend bei der Wahl des Steuerungskonzeptes ist eine ausführliche Analyse der Ausgangssituation und nur anhand dieser kann dann situativ entschieden werden, welcher der drei Ansätze sich am ehesten eignet:

- Die traditionelle Budgetierung eignet sich vor allem in einem konstanten Umfeld. Hier zeichnet sie sich dadurch aus, dass sie mit einer hohen Komplexität relativ gut umgehen kann. Die Fortschreibung der Budgets, die Koordination durch detaillierte Pläne und absolute, innenorientierte Zielvorgaben stellen bei einem weniger dynamischen Umfeld effektive und effiziente Mechanismen dar.
- Das Better Budgeting erlaubt einen besseren Umgang mit der Dynamik. Dafür wird auch eine Verringerung der im Detail prognostizierbaren, koordinierbaren

und motivierbaren Teilbereiche und Stellen des Unternehmens in Kauf genommen. Die Vereinfachung und Entfeinerung der traditionellen Budgetierung bedeutet daher auch eine Komplexitätsreduktion.¹⁸⁶

- Der Beyond Budgeting-Ansatz weiß am flexibelsten mit Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens umzugehen. Die hohe Neuplanungsrate, die Koordination durch Selbstabstimmung bzw. Märkte und ein auf intrinsische Motivation aufbauende Unternehmenskultur kennzeichnen ein System, das in einem hohen dynamischen Umfeld viele Vorteile aufzeigt, bei steigender Komplexität jedoch an seine Grenzen stößt.
- Wie Abbildung 34 verdeutlicht, versagen im „roten Bereich“ alle drei Steuerungskonzepte („Prognose mit der Glaskugel“ und Koordinationsversagen), weshalb dieser Bereich von den Unternehmen strengstens zu vermeiden ist!

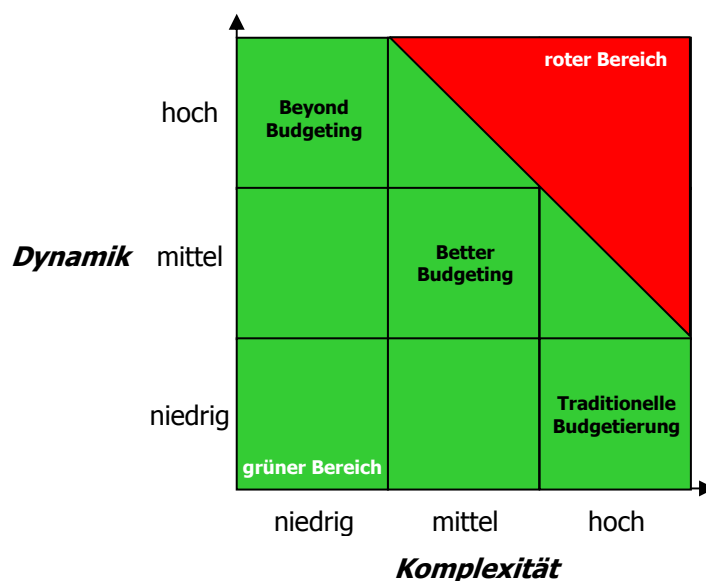


Abbildung 34: Konzeptionelle Eignung der Ansätze¹⁸⁷

¹⁸⁶ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 51

¹⁸⁷ vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 51

4.5 Das Better Management System

Die gestellten Vergleiche haben vor alle drei Erkenntnisse gezeigt:

1. Die universelle Lösung gibt es nicht. Je nach den vorliegenden Gegebenheiten ist situativ zu entscheiden, welches der Steuerungskonzept gewählt werden sollte.
2. Der Beyond Budgeting-Ansatz deckt viele Schwächen der traditionellen Budgetierung auf und bietet im Gegenzug einige positive Verbesserungsanregungen (relative Zielvereinbarungen, Dezentralisierung, Empowerment, teambasierte Vergütung, etc.). Obwohl diese Vorschläge in der betriebswirtschaftlichen Landschaft nicht neu sind, stellen die Kombination dieser Ideen gute Anregungen für die Praxis dar.
3. Die Budgetsteuerung ist in vielen Branchen nicht wegzudenken. Gerade in der Koordination (durch Selbstabstimmung) besteht die große Schwäche des Beyond Budgeting-Modells, da diese Koordinationsform in einem komplexen Umfeld unvorstellbar ist. Das Better Budgeting wird daher als die pragmatischere Alternative zur traditionellen Budgetierung betrachtet. Einige bekannte Probleme der Budgetsteuerung können mit diesem Konzept aber nicht gelöst werden.

Diese Überlegungen verleiten zu der Idee, einen Mittelweg zwischen Beyond Budgeting und Better Budgeting zu suchen, um die Nachteile beider Konzepte abzufedern. So schreibt auch Pfläging, dass im Sinne eines „Better Management“ das Better Budgeting mit Anregungen aus dem Beyond Budgeting flankiert werden sollte. Dabei werden Modifikationen an Leistungsbewertung und variabler Vergütung vorgeschlagen.¹⁸⁸

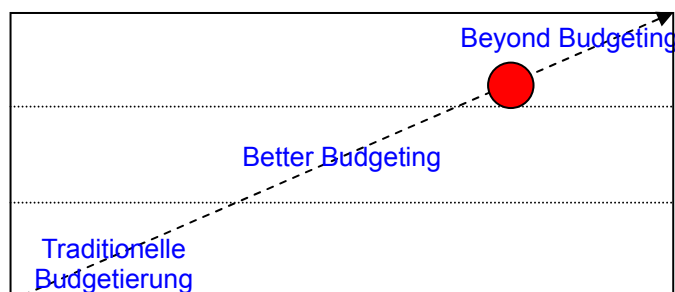


Abbildung 35: Mittelweg zwischen Better und Beyond Budgeting

¹⁸⁸ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 169

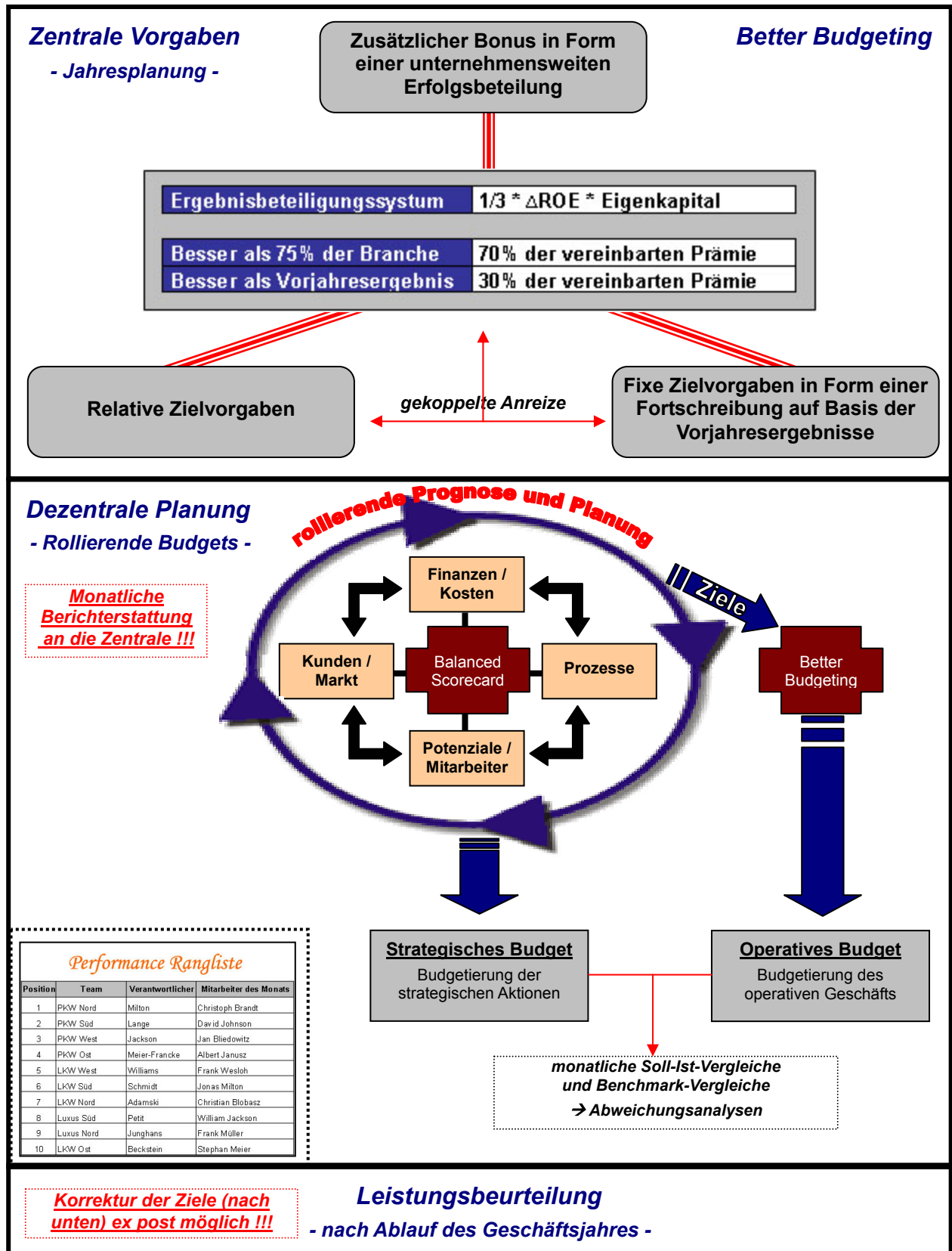


Abbildung 36: Das Better Management System

Horváth betont die Bedeutung der Balanced Scorecard und beschreibt sie als ein wichtiges Management- und Steuerungssystem, weil eine gute Strategieverknüpfung und eine hohe Strategieflexibilität, also die schnelle Anpassung an neue Herausforderungen, existenznotwendig seien. Während er (infolge der zunehmenden Marktdynamik) in der traditionellen Budgetierung keine Zukunft sieht, bezeichnet er das Better Budgeting, das Beyond Budgeting und die Balanced Scorecard als die drei wichtigsten Ansätze der Gegenwart.¹⁸⁹

In Abbildung 36 wird ein Steuerungssystem skizziert, welches eine Mischung dieser drei Basissysteme bildet. In Anlehnung an Pfläging wird dieser vor mir vorgeschlagene, integrierte Ansatz „Better Management System“ genannt.

Ziel-/Anreizsystem

Zum Anfang eines Geschäftsjahres werden vom zentralen Controlling Zielvorgaben ermittelt und festgelegt.

Um einen einfachen Erstellungsprozess zu ermöglichen, werden die absoluten Zielvorgaben auf Basis der Vorjahresergebnisse fortgeschrieben. Hier ist zu beachten, dass nur die wesentlichsten operativen Positionen berücksichtigt werden und diese dann top-down, also nicht im Gegenstromverfahren, erstellt werden. Diese Form der Budgetierung ermöglicht einen schnellen Erstellungsprozess und verhindert die oft beklagte „Knetphase“, in der dysfunktional taktiert und gefeilscht wird.

Neben den absoluten Vorgaben werden auch relative Ziele ermittelt, welche sich an den zu *erwartenden* Leistungen orientieren. Nach der Definition der relativen Ziele ist ein Bewertungsverhältnis zwischen den beiden Zielarten festzulegen. Grundsätzlich sollte hier eine Schwerpunktverlagerung zugunsten der relativen Vereinbarungen erfolgen.

Die Kombination aus absoluten und relativen Zielen bedeutet einerseits eine Basisorientierung (»Das Mindestziel ist das Erreichen der Vorjahresergebnisse!«) und andererseits auch eine gewisse Zielunsicherheit (»Was muss ich erreichen, um erfolgreicher als die Konkurrenz zu sein?«), welche, den Vorschlägen des Beyond Budgeting-Modells entsprechend, zu einer höheren Leistungsmotivation führen sollen.

¹⁸⁹ Vgl. Horváth, P., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 8

Wichtig ist, dass das Zielkonzept neben finanziellen auch nicht-finanzielle Ziele berücksichtigt. Liegen hierfür im Rahmen der absoluten Zielvorgaben keine Vorjahresergebnisse zum Zwecke der Fortschreibung vor, so müssen sie nachträglich ermittelt werden.

Zusätzlich wird eine unternehmensweite Erfolgsbeteiligung vorgeschlagen. Als Vorbild dient hier das Bonussystem der Svenska Handelsbanken (*vgl. hierzu Abschnitt 3.4*). Allerdings soll in unserem Zielkonzept nicht die Eigenkapitalrendite (return on equity) des Branchendurchschnitts als Bemessungsgrundlage herangezogen werden, sondern die einer angepeilten Zielgruppe. Beispielsweise wäre dies dann der ROE-Durchschnitt der Unternehmen, die zum oberen Viertel der Branche gehören. Mit diesem Schritt werden die dezentralen Einheiten noch stärker auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet. Schließlich wird ein Bonus nur dann ausgeschüttet, wenn die angestrebte Zielgruppe tatsächlich erreicht und übertroffen wird. Dies fördert in höherem Maße eine Kooperation der dezentralen Einheiten. Die Bonusrechnung könnte wie folgt aussehen:

*Drittel des Deltas zwischen IST-ROE und ROE des Durchschnitts der Zielgruppe
multipliziert mit
dem Eigenkapital der Bank*

Dezentrale Planung

Die Planung erfolgt dezentral und wird in regelmäßigen Abständen (abhängig von der jeweiligen Dynamik des Geschäfts) den jeweiligen Gegebenheiten angepasst. Dies bedeutet mit anderen Worten eine rollierende operative und strategische Planung.

Da die *dezentralen Budgets* von der späteren Leistungsbeurteilung entkoppelt sind, besteht hier kein Anreiz, diese zu manipulieren. Würden die dezentralen Einheiten etwa unrealistische Pläne aufstellen, so würden sie sich schließlich nur selbst daran hindern, die vorgegebenen Ziele zu erreichen, und somit auf die sonst erreichbare Vergütung verzichten.

Für die dezentrale Planung wird die Anwendung der Balanced Scorecard vorgeschlagen. Auf Basis einer scorecard-basierten Budgetierung sollen operative und strategische Budgets ermittelt werden, welche in regelmäßigen Abständen überarbeitet werden. Anhand dieser *dezentralen Budgets* können Soll-Ist-Abweichungen ermittelt,

Abweichungsanalysen durchgeführt und Gegensteuerungsmaßnahmen entwickelt werden. Zusätzliche Benchmark-Vergleiche zeigen zudem auf, ob eine Leistungslücke zwischen den relativen Zielvereinbarungen und der tatsächlich erreichten Wettbewerbsposition besteht und zu schließen ist.

Um eine herausfordernde Unternehmenskultur herzustellen, bietet sich auch die Einführung von internen Performanceranglisten ein, wie dies bei einigen Fallstudien der BBRT zu beobachten war. Diese Ranglisten sollen die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern (durch Leistungsanerkennung, Lob und Prestige).

Zu Beginn eines Geschäftsjahres ist für Koordinationszwecke eine Abstimmung der dezentralen Teilpläne notwendig. Hier entscheidet die Zentrale, welche der *Vorstellungen* genehmigt oder ggf. verändert werden müssen. Dieser Abstimmungsprozess ist kurz zu halten und darf nicht zu einem Abstimmungsmarathon ausarten, wie dies leider oft bei der traditionellen Budgetierung der Fall ist. Realistische Teilpläne der dezentralen Einheiten und eine entfeinerte, schlanke Budgetierung (Better Budgeting) wirken dem entgegen.

Unterjährige Budgetanpassungen und -neuplanungen entscheiden die dezentralen Einheiten weitgehend eigenverantwortlich. Nur bei besonders gefährlichen, ressourcenintensiven Projekten oder Maßnahmen ist die Genehmigung der Zentrale einzuholen. Hierfür ist dementsprechend auch ein Steuerungsrahmen einzurichten, der den dezentralen Führungskräften Verhaltensregeln in die Hand legt und ihnen erklärt, in welchem Rahmen sie selbstständig agieren können.

Allgemein muss ein höherer Grad an Freiheit den dezentralen Einheiten und Mitarbeitern gewährt werden. Nach dem *Subsidiaritätsprinzip* haben die zentralen Führungskräfte nur dann einzugreifen, wenn deren Hilfe auch wirklich gebraucht oder verlangt wird. Sie spielen sozusagen die „Feuerwehrmänner“ und treten nur dann in Erscheinung, wenn es brenzlich bzw. gefährlich wird.

Um eine zentrale Kontrollmöglichkeit zu gewähren, stehen monatliche Berichterstattungen der dezentralen Einheiten auf dem Programm. Für eine bessere Informationsversorgung der Zentrale sind ebenso transparente, effiziente Informationssysteme einzurichten.

Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung und -vergütung erfolgt nach Ablauf des Geschäftsjahres.

Um eine möglichst faire Bewertung der erzielten Ergebnisse anzubieten und negative externe Ergebniseinflüsse (Störfaktoren) auszuschalten, soll prinzipiell die Möglichkeit bestehen, Zielvereinbarungen ex post nach unten zu korrigieren. Diese Korrektur darf jedoch nur dann durchgeführt werden, wenn einmalige, besondere Ereignisse (Krieg, Katastrophen oder ähnliches) ein Erreichen der Zielvorgaben unmöglich gestalteten.

Fazit und Ausblick

Die Diplomarbeit hat gezeigt, dass weder eine unkritische Beschreibung der Budgetierung noch eine undifferenzierte Pauschalkritik an dieser hilfreich ist.

Zum Zeitpunkt dieser Diplomarbeit kann nur schwierig vorausgesagt werden, wie sich die Steuerungskonzepte in der Praxis weiterentwickeln werden. Eine genauere Auseinandersetzung mit der Fragestellung „Budgetierung oder Beyond Budgeting?“ ergab aber, dass es keine allgemeingültige Antwort darauf geben kann.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden die Stärken und Schwächen der Steuerungskonzepte aufgezeigt und deren Einsatzmöglichkeiten kritisch beurteilt. Dabei wurde festgestellt, dass verschiedene Ausgangssituationen zu unterschiedlichen Lösungen führen können.

In einem weniger dynamischen Umfeld mit hoher Komplexität bietet sich die klassische Budgetierung auch heute noch als Steuerungskonzept an. Steigt aber die Marktdynamik, so sind andere Lösungskonzepte zu bevorzugen. Ob das Beyond Budgeting jedoch die optimale Alternative zur klassischen Budgetierung darstellt, wird im Rahmen dieser Diplomarbeit stark angezweifelt.

Den Verzicht auf Budgets können sich viele Branchenvertreter partout nicht vorstellen. Dieser Meinung schließe ich mich an, weil ich insbesondere in der produzierenden Industrie die Koordination durch Selbstabstimmung als wenig praktikabel und kaum

handhabbar erachte. Ein kompletter Verzicht auf Budgets wird daher in vielen Branchen auch zukünftig nicht möglich sein. Vereinzelt wird sich das Beyond Budgeting durchsetzen (evt. bei einigen Unternehmen der Dienstleistungsindustrie), allgemein und überall wird dies jedoch nicht der Fall sein.

Den BBRT-Verantwortlichen ist zu konstatieren, dass sie ein durchaus stimmiges Set an guten Ideen und Verbesserungsvorschlägen zusammengestellt haben. Der „revolutionäre“ Ansatz des Beyond Budgeting kann jedoch in seinem jetzigen Entwicklungsstadium nicht als universell einsetzbares Konzept angesehen werden.

Zwar existieren schon seit längerem (einige wenige) Unternehmen wie Svenska Handelsbanken, welche das Beyond Budgeting auf die eine oder andere Weise erfolgreich implementiert haben, diese erlauben aber als Einzelfälle keine allgemeingültige Aussage über die Wirkung des Konzepts. Zudem ist es äußerst gewagt, den Erfolg eines Unternehmens auf einen einzelnen Grund zurückzuführen (hier das Beyond Budgeting).¹⁹⁰

Zwischen den Extremen der klassischen Budgetierung und dem Beyond Budgeting befindet sich das Better Budgeting. Als evolutionärer Ansatz wird er oft als die pragmatischere Lösungsalternative betrachtet. Ich bin der Auffassung, dass mit dem Better Budgeting-Ansatz (bezogen auf die Fertigungsindustrie) der richtige Weg für die Zukunft aufgezeigt wird, wobei hier die Entwicklung noch mehr in Richtung Beyond Budgeting voranschreiten muss. Eine Mischung aus Better und Beyond Budgeting könnte zumindest für produzierende Großunternehmen, welche sich in einem dynamischen Umfeld befinden, eine gute Lösung darstellen.

¹⁹⁰ Vgl. *Weber J. / Linder S.*, Budgeting, 2003, S. 31

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literatur

Adam, Dietrich [Komplexitätsmanagement, 1998]:

Komplexitätsmanagement, Reihe: Schriften zur Unternehmensführung, Band 61, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998

Becker, Heinz-Joachim [Controller, 1984]:

Controller und Controlling, Grafenau: expert Verlag / Taylorix-Fachverlag, 1984

Deyhle, Albrecht [Controller-Praxis, 1991]:

Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Controlling, Band I: Unternehmensplanung und Controller-Funktion, 8. Auflage, Gauting/München: Management Service Verlag, 1991

Dilger, Franz [Budgetierung, 1991]:

Budgetierung als Führungsinstrument: Budgetierungssysteme und ihre spezifischen Anwendungsgebiete, Reihe: Finanzierung, Steuern, Wirtschaftsprüfung, Bd. 14, Köln: Müller Botermann Verlag, 1991

Egger, Anton / Winterheller, Manfred [Unternehmensplanung, 2001]:

Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 11., unveränderte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2001

Ewert, Ralf / Wagenhofer, Alfred [Interne Unternehmensrechnung, 2003]:

Interne Unternehmensrechnung, 5. Auflage, Berlin: Springer Verlag, 2003

Goronzy, Friedhelm [Budgetierung, 1975]:

Praxis der Budgetierung: Eine Einführung, Düsseldorf: Sauer-Verlag, 1975

Hanks, Kurt [Kunst der Motivation, 1992]:

Die Kunst der Motivation: Wie Manager ihren Mitarbeiter Ziele setzen und Leistungen honorieren / Ideen – Konzepte - Methoden, Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1992

Hope, Jeremy / Fraser, Robin [Beyond Budgeting, 2003]:

Beyond Budgeting: Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können, übersetzt von Horváth, Péter / Sauter, Ralf, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2003

Horváth, Peter [Controlling-Konzept, 1995]:

Das Controlling-Konzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 2. völlig überarbeitete Auflage, München: Verlag C.H. Beck, 1995

Horváth, Peter / Reichmann, Thomas [Controlling Lexikon, 1993]:

Vahlens Großes Controlling Lexikon, München: Verlag C.H. Beck / Verlag Vahlen, 1993

Huber, Rudolf [Gemeinkosten-Wertanalyse, 1987]

Gemeinkosten-Wertanalyse: Methoden der Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) als Element einer Führungsstrategie für die Unternehmensverwaltung; 2., erweiterte Auflage, Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 1987

Kaplan, Robert S. / Norton David [Balanced Scorecard, 1997]:

Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, übersetzt von Horváth, Péter / Kuhn-Würfel, Beatrix / Vogelhuber, Claudia, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

Klenger, Franz [Operatives Controlling, 2000]:

Operatives Controlling, 5. durchgesehene Auflage, München/Wien: Oldenbourg Verlag, 2000

Koch, Günter [Information und Koordination, 1980]:

Controlling: Information und Koordination im Unternehmen, Göttingen: Eichhorn-Verlag, 1980

Meyer, Jürgen [Benchmarking, 1996]:

Benchmarking: Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1996

Müller-Stevens, Günter [Strategisches Management, 2001]:

Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

Nagel, Kurt [Erfolgsfaktoren, 1991]:

Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe“, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 1991

Oppermann-Weber, Ursula [Führungspraxis, 2001]:

Handbuch Führungspraxis: Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen / Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung / Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation, 1. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag, 2001

Peemöller, Volker H. [Controlling, 2002]:

Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 4. Auflage, Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2002

Pfläging, Niels [Beyond and Better Budgeting, 2003]:

Beyond Budgeting, Better Budgeting: Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, Freiburg-Berlin-München-Zürich: Haufe Verlag, 2003

Preißler, Peter R. [Controlling, 1996]:

Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 8. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München-Wien: Oldenbourg Verlag, 1996

Radtke, Magnus [Handbuch der Budgetierung, 1991]:

Handbuch der Budgetierung, 2. durchgesehene Auflage, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1991

Schroeter, Bernhard [Operatives Controlling, 2002]:

Operatives Controlling: Aufgaben, Objekte, Instrumente, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002

Schröder, Ernst F. [Unternehmens-Controlling, 1992]:

Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 5., wesentlich erweiterte Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl Verlag, 1992

Serfling, Klaus [Controlling, 1983]:

Controlling, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz: Verlag Kohlhammer, 1983

Sprenger, Reinhard K. [Mythos Motivation, 1991]:

Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1991

Weber, Jürgen [Einführung, 1999]:

Einführung in das Controlling, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 1999

Weber, Jürgen / Linder, Stefan [Budgeting, 2003]:

Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting: Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit, Reihe: Advanced Controlling, Band 33, Vallendar, 2003

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz [Balanced Scorecard, 1998]:

Balanced Scorecard, Reihe: Neue Aufgabenfelder und Instrumente, Band 8, Vallendar, 1998

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz / Willauer, Bianca [Operative Planung, 2000]:

Operative Planung erfolgreich gestalten, Reihe: Neue Aufgabenfelder und Instrumente, Band 17, Vallendar, 2000

Wöhe, Günter [Betriebswirtschaftslehre, 1996]:

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 19. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Vahlen, 1996

Aufsätze

Daum, Jürgen H. [Controlling & Management, 2/2003]:

Intangible Assets und die Optimierung der Enterprise Total Factor Productivity, Ausgabe März/April 2003, S. 129-135, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Francke, Lennart [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]:

Managen ohne Budgets bei Svenska Handelsbanken - Interview mit Lennart Francke, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 91-93, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Gleich, Ronald / Leyk, Jörg [Controller Magazin, 5/2003]:

Beyond Budgeting: bessere Performance durch Abkehr von festen Budgets oder durch adäquate Berücksichtigung der Umfeldturbulenz?, CM Controller Magazin,

Ausgabe 5/2003, S. 491-494, Offenburg und Worthsee/München: Verlag für ControllingWissen AG, 2003

Gleich, Ronald / Voggenreiter, Dietmar [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]: Neugestaltung der Planung und Budgetierung in der produzierenden Industrie, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 65-70, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Gremlin, Gunnar [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]: Die Budgetierung bei SKF ist heute viel stärker an der strategischen Planung orientiert - Interview mit Gunnar Gremlin, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 52-53, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Horváth, Peter [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]: Hat die Budgetierung noch eine Zukunft?, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 4-8, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Jöchle, Peter [Controller Magazin, 5/2003]: Bessere Budgeting: oder „einmal Beyond Budgeting und zurück“ – Spielregeln aus der Erfahrung eines frühen Anwenders, CM Controller Magazin, Ausgabe 5/2003, S. 443-446, Offenburg und Worthsee/München: Verlag für ControllingWissen AG, 2003

Pfläging, Niels [Controller Magazin, 2/2003]: Fundamente des Beyond Budgeting: Controller als Akteure bei der Realisierung eines integrierten Modells zur Unternehmenssteuerung, CM Controller Magazin, Ausgabe 2/2003, S. 188-197, Offenburg und Worthsee/München: Verlag für ControllingWissen AG, 2003

Pohl, Herbert [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]: Ein Performancedialog kann die Mängel der traditionellen Budgetierung beseitigen - Interview mit Herbert Pohl, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 10-12, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Rieg, Robert [Controlling, Heft 11/2001]:

Beyond Budgeting: Ende oder Neubeginn der Budgetierung, Controlling, Heft 11/2003, S. 571-576, München / Frankfurt: Verlage Franz Vahlen und C.H. Beck, 2001

Schäffer, Utz / Weber, Jürgen / Willauer, Bianca [Controlling & Management, 1/2003]:
Beyond Budgeting - ein neuer Management Hype?, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 101-110, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Schäffer, Utz / Zyder, Michael [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]:
Mit Loyalität und Vertrauen besser planen – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Controlling & Management, Ausgabe 1/2003, S. 42-51, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Schrader, Christoph [Controlling & Management, Sonderheft 1/2003]:
Für Energieversorger geht es noch nicht ohne Budgetierung! - Interview mit Christoph Schrader, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 63-64, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Web-Quellen

Beyond Budgeting Round Table [BBRT, 2003]:
Homepage der BBRT-Organisation (2003-11-14), <http://www.bbrt.org>

Daum, Jürgen H. [Der Controlling-Berater, Heft 7/2002]:
Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg, http://www.juergendaum.de/articles/BB_controlling_berater.pdf (2003-11-16)

Daum, Jürgen H. [Beyond Budgeting, 2003]:
Beyond Budgeting: Ein Modell für das Performance Management und Controlling im 21. Jahrhundert?, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.pdf, (2003-11-16)

Seppelfricke, Peter [Grundlagen der Investitionsrechnung, 2001]:
Grundlagen der Investitionsrechnung, Fachhochschule Osnabrück, 2001, <http://www.wi.fh-osnabrueck.de/~seppelfricke/Folien%20Kapitel%204.ppt> (2003-11-16)

Müller, Erwin-Frank [Benchmarking, 1998]:

Benchmarking im EDV-Ressort eines Versicherungsunternehmens, Diplomarbeit, Fachhochschule Köln, 1998, <http://www.gm.fh-koeln.de/~bundschu/dokumente/benchmark.doc> (2003-11-23)

Horváth, Peter [Advanced Budgeting, 2003]:

Advanced Budgeting – Better and Beyond: schneller und besser planen;
http://www.horvath-partner.com/hp3/pdf/Flyer_Advanced%20Budgeting_030411.pdf (2003-11-16)

Anhang I

Beispiel eines Leistungsbudgets (Teil 1)

Leistungsbudget 2004		<i>in Euro</i>
<u>Erlöse</u>		
Fertigerzeugnisse	10.000.000	66,7%
Handelswaren	5.000.000	33,3%
Gesamterlöse	15.000.000	100,0%
<u>Variable Kosten</u>		
Fertigungsmaterial	5.000.000	(66,7%) der Fertigungskosten
Fertigungslöhne	2.500.000	(33,3%) der Fertigungskosten
Fertigungskosten	7.500.000	71,4%
Wareneinsatz	3.000.000	28,6%
Variable Kosten gesamt	10.500.000	70,0%
Deckungsbeitrag	4.500.000	30,0%
<u>Fixkosten</u>		
Personalkosten	1.000.000	28,6%
Reisekosten	100.000	2,9%
Mieten	600.000	17,1%
Versicherungskosten	100.000	2,9%
Kalk. Abschreibung	750.000	21,4%
Kalk. Zinsen	300.000	8,6%
Kalk. Unternehmerlohn	150.000	4,3%
Sonstige Fixkosten	500.000	14,3%
Fixkosten gesamt	3.500.000	23,3%
Betriebsergebnis	1.000.000	6,7%

Beispiel eines Leistungsbudgets (Teil 2)

Betriebsüberleitungsrechnung		<i>in Euro</i>
Betriebsergebnis		1.000.000 6,7%
<u>Überleitung I:</u>		
kalk. Unternehmerlohn	150.000	
+ Zusatzkosten		150.000
kalk. Abschreibung	750.000	
kalk. Zinsen	300.000	
+ Anderskosten (kalkulatorisch)		1.050.000
buchm. Abschreibung	900.000	
Zinsaufwand	200.000	
- Anderskosten (pagatorisch)		1.100.000
+ neutraler Ertrag		0
- neutraler Aufwand		0
Ergebniskorrektur		100.000
<u>Überleitung II:</u>		
Fertigerzeugnisse		-25.000
Handelswaren		15.000
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		-15.000
Standardumwertung		-25.000
Unternehmensgewinn (nach Handelsbilanz)		1.075.000 7,2%
Fixkostenanpassung		75.000
Gewinn vor Steuern (nach Steuerbilanz)		1.150.000 7,7%

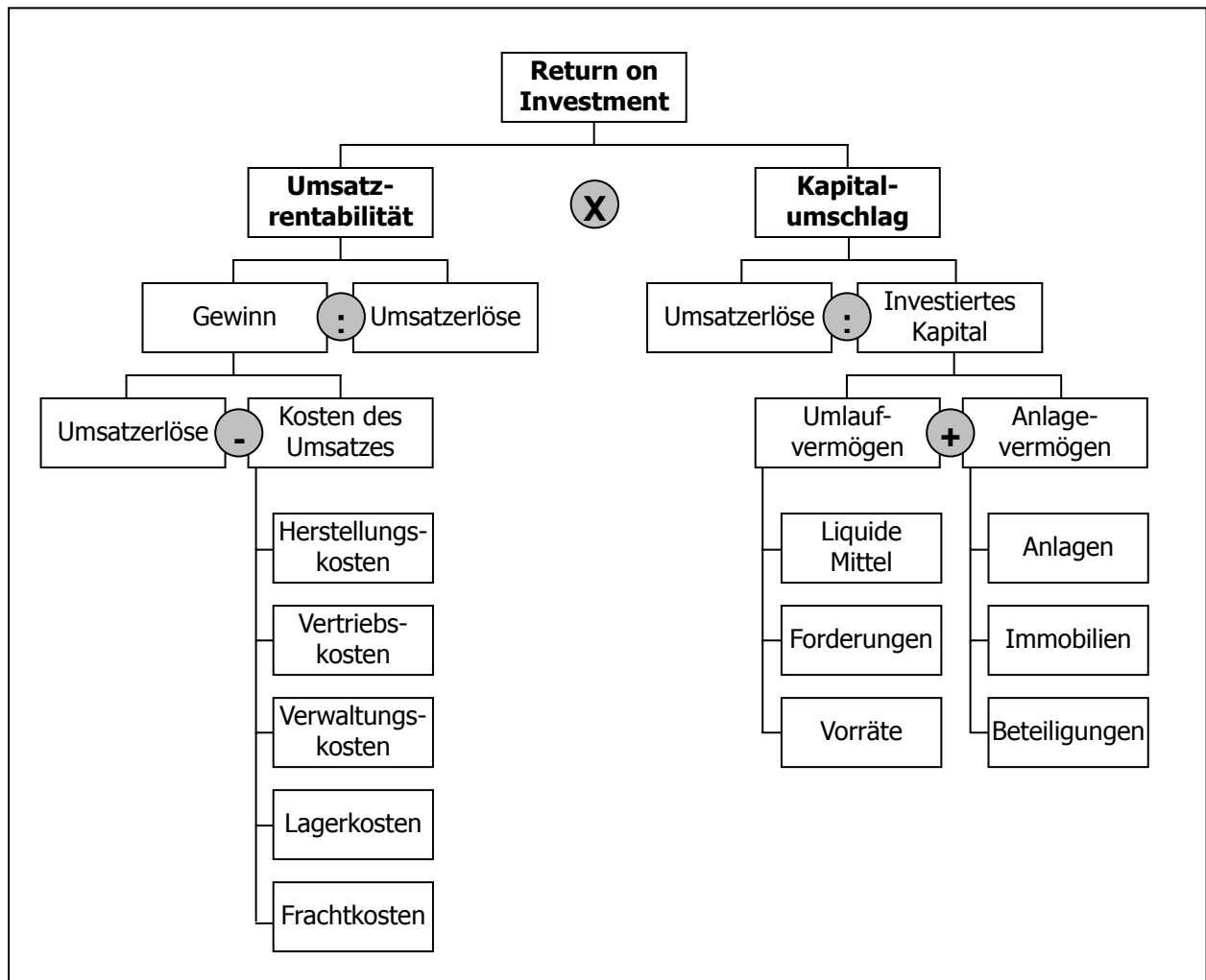
Beispiel eines Leistungsbudgets (Informationen aus dem BAB)

Plangemeinkosten der Periode (ausnahmslos fix)

BAB	Kosten				Aufwand
	Material	Fertigung	Verwaltung	Gesamt	Gesamt
Kosten/Aufwand					
Personalkosten	250.000	500.000	250.000	1.000.000	1.000.000
Reisekosten	25.000	25.000	50.000	100.000	100.000
Mieten	250.000	300.000	50.000	600.000	600.000
Versicherungskosten			100.000	100.000	100.000
Abschreibung		650.000	100.000	750.000	900.000
Zinse ¹	100.000	150.000	50.000	300.000	200.000
Kalk. Unternehmerlohn			150.000	150.000	
Sonstige Fixkosten	300.000	200.000		500.000	500.000
Gesamt	925.000	1.825.000	750.000	3.500.000	3.400.000

Anhang II

DuPont-Schema



In Anlehnung an: Weber, J. / Schäffer, U., Balanced Scorecard, 1998, S. 9

Anhang III

Investitionsrechnung

Der Kapitalwert ist der

- Gegenwartswert („Present Value“) des Zahlungsstroms einer Investition, wobei
- der Zahlungsstrom ein Saldo aus Ein- und Auszahlungen („Net Present Value“) ist und
- der Diskontierungssatz ökonomisch sinnvoll gewählt sein muss

$$C_0 = -a_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{L_T}{(1+i)^T}$$

Anschaffungsauszahlung Zahlungsüberschüsse Liquidationserlös

Beispiel: Anschaffung und Nutzung eines Computers über 4 Jahre (Zins $i=10\%$)

Jahre	t_0	t_1	t_2	t_3	t_4
Einzahlungen	/	1000	1000	1000	1000
Auszahlungen	-2000	-200	-200	-200	-200
Cash Flow	-2000	800	800	800	800

$$\begin{array}{l}
 a_0 \left\{ \begin{array}{l} -2000 \\ 727 \\ 661 \\ 601 \\ 546 \end{array} \right. \\
 \sum_{t=1}^T \frac{CF}{(1+i)^t} \left\{ \begin{array}{l} \\ \\ \\ \\ \end{array} \right. \\
 \Rightarrow C_0 = 535
 \end{array}$$

Der Kapitalwert einer Investition

- entspricht dem Present Value der Zahlungsüberschüsse einer Investition
- entspricht dem Barwert der Einzahlungen (Ertragswert) abzgl. dem Barwert der Auszahlungen
- entspricht dem abgezinnten Endwert (Future Value) der Investition
- ist ein Grenzpreis der Investitionsmöglichkeit: Betrag, den ein Investor maximal zusätzlich bezahlen würde, ohne sich finanziell schlechter zu stellen
- ist ein ökonomischer Gewinn: Betrag, den ein Investor zusätzlich konsumieren oder anlegen kann
- Ermöglicht die **Beurteilung der Vorteilhaftigkeit**:
 - Durchführung der Investition für $C_0 > 0$
 - Finanzierung zum Zinssatz i
 - Verzicht auf Anlage mit Verzinsung von i
 - Unterlassung der Investition für $C_0 < 0$
 - Anlage am Kapitalmarkt mit Zinssatz i
 - Konsum des Betrags
 - Durchführung anderer Investitionen

$$C_0 = -a_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 0$$

Der interne Zinsfuß einer Investition zeigt

- an, bei welchem Zins der Kapitalwert einer Zahlungsreihe Null ist („kritischer Zins“)
- an, bei welchem Zins der Barwert der Auszahlungen dem Barwert der Einzahlungen entspricht
- die Verzinsung des gebundenen Kapital (a_0) an („Effektivzins“, ohne Annahme über Reinvestition!)
- den Zins an, der der marginalen Grenzproduktivität des Kapitals entspricht
- ermöglicht die **Beurteilung der Vorteilhaftigkeit**:
 - Durchführung der Investition für
 - Unterlassung der Investition für
- Ermöglicht **Auswahl verschiedener Investitionen**:

Grundproblem: Identischer Zins

Zugrundeliegende Annahmen

bei Mittelaufnahme / -verwendung	⇒	Vollkommene Kapitalmärkte
bei Wiederanlage von Mitteln	⇒	Komplementärinvestition mit gleicher Verzinsung <ul style="list-style-type: none"> • Annahme zu optimistisch • Annahme ist Widerspruch bei Auswahlproblem
in verschiedenen Perioden	⇒	Flache Zinsstruktur

Quelle: Seppelfricke, P., Grundlagen der Investitionsrechnung, 2001,
<http://www.wi.fh-osnabrueck.de/~seppelfricke/Folien%20Kapitel%204.ppt>