

RISIKOORIENTIERTE PLANUNG:

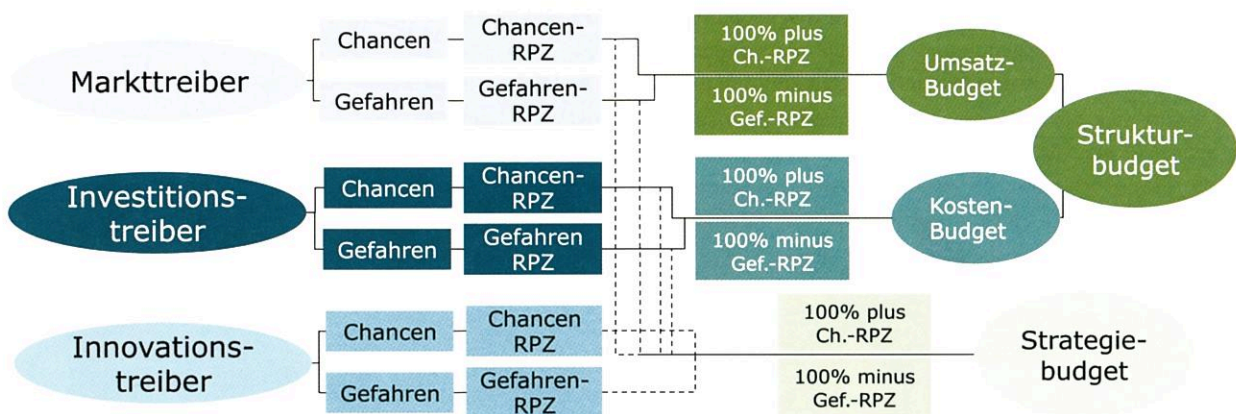
Chancen bewerten, Budgets flexibilisieren

Die Idee eines ganzheitlichen Planungsansatzes integriert die operative Budgetierung über die Mittelfristplanung in die Strategie. Als Verbindungsglieder dienen risikoorientierte Maßnahmen und Aktivitäten.

VON PROF. DR. VOLKER STEINHÜBEL

Die risikoorientierte Planung greift auf eine treiberbasierte Planung, eine differenzierte Budgetierung und das Risikomanagement zurück. Bei Erstgenanntem spielen vor allem Markt-, Innovations- und Investitionstreiber eine zentrale Rolle. Die differenzierte Budgetierung erfolgt in Struktur- und Strategiebudgets. Das Risikomanagement des Unternehmens wiederum identifiziert, analysiert und bewertet Risiken des Unternehmens, wobei der Begriff „Risiko“ immer Chancen und Gefahren gleichermaßen beinhaltet. Bei der Bewertung ist eine so genannte Risk Map sehr hilfreich, die die Dimensionen „Wahrscheinlich-

Risikoorientierte Budgetierung



keit des Eintritts“ und „Ausmaß der Veränderung“ beinhaltet. Anhand dieser Dimensionen lässt sich eine Risikoprioritätszahl (RPZ) ermitteln, die zwischen 0 und 100 Prozent liegt und als Berechnungsgröße herangezogen werden kann. Insgesamt ergibt sich folgender Zusammenhang zwischen unternehmerischem Handeln und operativer Budgetierung: Die sich aus den Veränderungstreibern gestaltenden Geschäftsmodelle erfordern zu ihrer Umsetzung Maßnahmen für die Entwicklung von Märkten und zur Gewinnung von Innovationen sowie Investitionen in die Infrastruktur. Dabei ergeben sich Chancen und Gefahren bei der Umsetzung, also auch Risiken, die bewertet werden müssen. Ihre positiven wie negativen Wirkungen auf die eingesetzten Mittel werden in den entsprechenden Strategie- und Strukturbudgets über Planungskorridore abgebildet.

TREIBER UND MASSNAHMEN

Unter Markttreibern versteht man alle Einflussgrößen, die auf die Zielmärkte und die Umsatzchancen wirken. Daher müssen Unternehmen aktuelle Kunden, Wettbewerber und Produkte sowie neue Märkte und potenzielle Kunden auch hinsichtlich ihrer Risiken untersuchen. Investitionstreiber wiederum sind alle Maßnahmen und Strategien, die einerseits auf die Infrastruktur und Mitarbeiter und andererseits auf die Technik und Partner des Unternehmens Auswirkungen haben. Unter Innovationstreibern versteht



Prof. Dr. Volker Steinhübel ist geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens „IFC EBERT“.

man Strategien, die auf künftige Produkte, Prozesse und Systeme und damit sowohl auf die Umsatzchancen als auch die Kostenpositionen Einfluss haben. Daher müssen alle damit verbundenen Kosten und Ausgaben ebenfalls in Hinblick auf mögliche Risiken hin analysiert werden. Gleiches gilt bei so genannten Adaption- oder Antizipationsinnovationen. Die identifizierten Chancen und Gefahren in den vorgenannten Treibern sind zu bewerten und als tatsächliche Risikoausprägung/maximale Risikoausprägung (RPZ) zu berechnen. Diese werden dann im nächsten Schritt im Strukturbudget und/oder im Strategiebudget monetarisiert.

KORRIDORORIENTIERTE BUDGETS

Zunächst wird in den Bereichen ein Strukturbudget aufgestellt, sowohl für die Leistungs- als auch für die Kostenseite. Dieses wird unter Berücksichtigung der Markt- und Investitionstreiber wie folgt erweitert: Das Umsatzbudget wird mit „100 Prozent plus Chancen-RPZ“ multipliziert, um den oberen Endpunkt des Planungskorridors zu bestimmen. Eine Multiplikation mit „100 Prozent minus Gefahren-RPZ“ ergibt den unteren Endpunkt. Anschließend sollte das Kosten- und Ausgabenbudget analog angepasst werden.

Aus den Markt-, Investitions- und Innovationstreibern ergibt sich wiederum das kostenorientierte Strategiebudget: Das Kosten- und Ausgabenbudget wird mit dem „100 Prozent plus

Chancen-RPZ“ multipliziert, um den oberen Endpunkt des Planungskorridors zu bestimmen. Eine Multiplikation mit dem „100 Prozent minus Gefahren-RPZ“ ergibt den unteren Endpunkt. In der Summe ergibt sich das Gesamtbudget, das je nach Risikoeintritt nun differenziert gesteuert werden kann. ■

KURZ VORGESTELLT

Die IFC Ebert ist Partner für Unternehmen zur Vermittlung einer nachhaltigen Managementkompetenz. Die Wurzeln des Beratungsunternehmens mit Sitz in Nürtingen liegen in der Wissenschaft, das Know-how stammt aus der Praxis. „Mit unserem eigenständigen Leadership-Ansatz bieten wir Consulting-, Qualifikation- und Managementwissen aus einer Hand. Die Beteiligung an der österreichischen Knowledge Academy zeigt, wie betriebliche Aus- und Weiterbildung professionell realisiert und gesteuert werden kann“, sagt Prof. Dr. Volker Steinhübel. Getreu dem Motto „Ungedachtes denkbar machen“ gehe es weniger um standardisierte Konzepte, sondern um die Initiierung individueller Lernprozesse bei Mitarbeitern, Führungskräften und in der gesamten Organisation, die von einem zwölfköpfigen Berater- und Trainerteam fachlich unterstützt und persönlich begleitet würden.

► WWW.IFC-EBERT.DE

Steuertipp

VORSICHT BEI MITARBEITERN MIT NEBENJOB

Wenn Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Hauptjob eine Nebentätigkeit ausüben, ist der Arbeitgeber verpflichtet, darauf zu achten, dass der Arbeitnehmer insgesamt nicht mehr Stunden arbeitet, als vom Arbeitszeitgesetz (ArbZG) erlaubt ist. Tut er das nicht, kann er mit hohen Bußgeldern bis zu 100.000 Euro belegt werden.

Geht der Arbeitnehmer einem Nebenjob nach, werden die Arbeitszeiten aus dem Hauptjob und dem Nebenjob zusammengerechnet. Deshalb findet sich in Arbeitsverträgen oft der Hinweis, dass ein weiteres Arbeitsverhältnis der Zustimmung des Arbeitgebers bedarf oder er darüber informiert werden muss. Laut Gesetz darf wöchentlich nicht mehr als 48 Stunden und täglich nicht mehr als zehn Stunden gearbeitet werden. § 3 ArbZG erlaubt zwar eine Verlängerung der werktäglichen Arbeitszeit auf zehn Stunden, was dann einer Wochenarbeitszeit von 60 Stunden entspricht, aber Vorsicht: Innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten oder 24 Wochen muss man im Durchschnitt wieder auf maximal acht Stunden am Tag kommen. Die Verlängerung der Arbeitszeit gilt also nicht permanent. Arbeitnehmer und -geber haben dafür Sorge zu tragen, dass diese Bestimmungen eingehalten werden. Der Arbeitgeber muss dafür sorgen, dass der Arbeitnehmer diese Grenzen auch einhalten kann.



Joachim Schramm ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Vorsitzender der Steuerpolitischen Kommission von „Die Familienunternehmer“, Berlin.

Arbeitet der Arbeitnehmer durch den Nebenjob mehr Stunden als er darf, bedeutet das einen Verstoß gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten und er kann abgemahnt werden.

VERANTWORTUNG AUCH BEI MINIJOBS

Besondere Aufmerksamkeit ist geboten, wenn ein Arbeitnehmer mehreren Mini- oder Aushilfsjobs nachgeht. Auch in diesem Fall sind die Arbeitgeber verantwortlich und können bei Verstößen belangt werden. Sie sollten keinesfalls davon ausgehen, dass ein solcher Verstoß nicht bemerkt wird. Er fällt spätestens bei der Prüfung der Löhne und Sozialabgaben durch den Zoll auf, denn die Arbeitszeiten in gering bezahlten Jobs müssen laut Mindestlohngesetz dokumentiert werden. ■

► WWW.SCHRAMM-UND-PARTNER.DE