

# Budgetierung als Führungsinstrument



## VON PAUL J. BUEREN

Paul J. Bueren leitete langjährig eine Pflegeeinrichtung, bevor er sich als Supervisor und Organisationsberater selbstständig machte. Seit 15 Jahren ist er Inhaber der Managementberatung »plan B consulting«, die sich auf die Sozialwirtschaft spezialisiert hat. Schwerpunkte sind die wirtschaftliche und organisatorischen Konsolidierung von Sozialbetrieben in schwierigen Situationen. Für die Leuphana Universität Lüneburg, die Alice Salomon Hochschule Berlin und verschiedene Akademien ist er als Dozent tätig.  
www.plan-B-consulting.de

**Budgets können als notwendige Leitplanken für die Verantwortungsträger auf den verschiedenen Ebenen eines Sozialunternehmens angesehen werden. An den Budgets entlang werden im Jahresverlauf stetig und strukturiert Steuerungsentscheidungen getroffen, die das Erreichen der gesteckten Ziele absichern sollen.**

Der wirtschaftliche Erfolg und die Existenz des Sozialbetriebes hängen heute wesentlich stärker von der Qualität der wirtschaftlichen Mittelsteuerung ab, als es traditionell im Sozialsektor üblich war. Mit dieser erhöhten Anforderung wurden und werden die bisherigen Handlungsweisen der beteiligten Verantwortungsträger in Frage gestellt und sind neu aufzustellen; das betrifft sowohl die (oft ehrenamtliche) Trägerstruktur und deren Aufsichtsgremien als auch die Betriebsleitungen bis hin zur mittleren Führungsebene im Sozialbetrieb.

Zentral in diesen Steuerungsfragen ist die Entwicklung und stetige Kontrolle von Budgets für die Sozialbetriebe – neben den zudem notwendigen Aktivitäten in der Absicherung einer verlässlichen buchhalterischen Arbeit, einer Systematisierung von Controlling-Aktivitäten und einer funktionsstüchtigen Kostenrechnung.

Wurden in den Sozialbetrieben früher die Geldmittel noch häufig zentral »verwaltet« und von der Führung oft in Eigenregie »verteilt«, so versteht sich eine zeitgemäße Budgetierung als kooperatives Steuerungsinstrument in dem Fach- und Geldziele zunächst entwickelt werden und dann in einem finanziellen Budget aufbereitet vereinbart werden, das an die Inhalte und Ziele gekoppelt ist. Somit entsteht ein Rahmen zur Teilung von Verantwortung für wirtschaftliche Aufgabenstellungen im Sozialbetrieb über Hierarchieebenen hinweg.

Budgets – also die Planung von Erträgen, Aufwendungen, Gewinnen und Verlusten

der einzelnen Betriebe oder Bereiche – erzeugen im Verlauf des Wirtschaftsjahres die notwendigen Leitplanken für die Verantwortungsträger auf den verschiedenen Ebenen. An den Budgets entlang werden im Jahresverlauf stetig und strukturiert Steuerungsentscheidungen getroffen, die das Erreichen der Ziele absichern.

## Planungsarbeit als Zielvereinbarung

Ein Budget ist also nur so gut und hilfreich wie seine inhaltlich zu fundierende Planung und seine stetige zeitnahe Überwachung im laufenden Jahr.

Allein diese wenigen Schlagworte deuten schon auf eine Reihe von Anforderungen an die Prozesse der Budgetaufstellung hin und an die Systematik des laufenden Berichtswesens – strukturelle Anforderungen, aber auch Anforderungen an die Fachkompetenz und die Kooperation aller beteiligten Verantwortungsträger.

Der Prozess der Aufstellung des Jahresbudgets für einen Betrieb oder einen Bereich ist typischerweise in mehrere Arbeitsschritte aufgeteilt, mit deren Bearbeitung in der Regel in der Mitte des Vorjahres begonnen werden sollte.

## Schritt 1: Planung des zukünftigen Umsatzes

Wurde in früheren Zeiten der Selbstkostendeckungssystematik zunächst die Kosten des Folgejahres geplant – quasi unter der Annahme, dass diese ohnehin entstehen

werden und von Kostenträgern zu (re-)finanzieren sind – so wird in einer wirtschaftlich orientierten Budgetplanung zunächst die Frage nach dem erreichbaren Umsatz des kommenden Jahres bearbeitet.

Diese scheinbar geringfügige Veränderung in der Planungssystematik ist nicht nur den veränderten Rahmenbedingungen geschuldet, sondern sie stellt damit den erreichbaren Erfolg am Sozialmarkt in den Fokus und stellt erst daran anschließend die Frage nach den durch die Umsätze zu finanzierenden Aufwendungen.

Zur Planung des zukünftigen Umsatzes sind vom Träger, von der Einrichtungsleitung und von den Abteilungsleitungen zahlreiche Fragen zu bearbeiten:

- Wie werden sich die Umsatzzahlen entwickeln?
- Wie entwickelt sich der Bedarf und die Anzahl der betreuten Klientel?
- Welche Weichenstellungen legt die Politik für das neue Jahr fest?
- Gibt es relevante Konkurrenz und wie gut ist sie?
- Wie gut sind wir mit den Dienstleistungen aufgestellt?
- Planen wir Veränderungen in den inhaltlichen Schwerpunkten?

Allein an der Auflistung dieser Fragen zur Einschätzung der Marktentwicklung und des zukünftigen Umsatzes im Sozialbetrieb wird deutlich, dass eine substanzielle Erfassung und Analyse notwendig wird, die sicherlich günstigerweise unter aktivem Einbezug der verschiedenen Funktionsträger im Sozialbetrieb erfolgen sollte. Eine Budgetierung oder Haushaltsplanung allein von Seiten der »Verwaltung« wird diesen Anforderungen sicherlich nicht gerecht werden können.

### Schritt 2: Planung der künftigen Aufwendungen

Das entwickelte Umsatzziel wird in einem weiteren Schritt darauf bezogen, welche Aufwendungen von diesem Umsatz – unter Einbezug des geplanten Gewinns oder Verlustes – zu finanzieren sind. Dieser in der traditionellen Haushaltsplanung bereits weitgehend geübte Arbeitsschritt bezieht die zukünftigen Inflations- und Tarifentwicklungen ein und verarbeitet dann zudem die festgelegten inhaltlichen Veränderungen und Entwicklungen.

Die Aufwandsplanung tritt also dazu an, die geplanten Ertragsmittel so zu

verteilen, dass sowohl die zu erwartenden externen Einflüsse abgefangen werden können, als auch eigene inhaltliche Ziele erreicht werden – so bestimmt der fachliche Fortbildungsbedarf das Budget dieser Position und nicht umgekehrt.

Im Zuge dieses Arbeitsschrittes wird somit versucht, mit den realistisch prognostizierten Mitteln die inhaltlichen Ziele zu erreichen und das Spannungsfeld zwischen diesen beiden Denkrichtungen vorab zu bearbeiten.

### Schritt 3: Flexible Budgetüberwachung

In Zeiten starker Marktschwankungen, wie wir sie aus einigen Bereichen der Sozialwirtschaft kennen, sind starre Haushalte nicht hilfreich. So wurde und

nisse tragen oder in die Steuerung hilfreich eingreifen können. So ist ein Monatsbericht für die Einrichtungsleitung und die Abteilungs- oder Projektleitung sicherlich wichtig, um zum einen den Status quo einschätzen zu können und zum anderen noch wirkungsvoll gegensteuern zu können.

Ein Quartals-Berichtswesen der Einrichtung hin zu den Gremien (Vorstand, Ehrenamt) etc. erscheint normalerweise als angemessen; gegebenenfalls sind hier sogar Halbjahresberichte ausreichend, je nachdem, ob die wirtschaftliche Lage eher ruhig ist oder sich turbulent entwickelt.

Berichte sind in der Arbeitsrealität jedoch häufig nicht angemessen aufbereitet; so werden entweder gar keine schriftlichen Kommentierungen der Zahlenreihen vorgenommen und so eine Interpretationshilfe nicht mitgeliefert oder es werden

**»Flexible Budgetierung gilt heute als geeignetes Instrument zur Steuerung eines Sozialbetriebes«**

wird in Sozialbetrieben auch heute noch häufig daran festgehalten, dass ein einmal erarbeitetes Budget, Haushalt oder Wirtschaftsplan für das Wirtschaftsjahr auch so bestehen bleibt und lediglich Monat für Monat mit den Daten aus der Buchhaltung etc. verglichen wird.

Diese Handhabung stößt bei Marktschwankungen deutlich an seine Grenzen und führt in der Realität immer wieder zu Fehlanswertungen, fehlerhaften Vergleichen etc., die eine falsche oder zu späte Reaktion zur Folge haben.

Deshalb gilt heute die Systematik der »flexiblen Budgetierung« als »State of art« und ist zur Steuerung eines Sozialbetriebes unverzichtbar. Die flexible Budgetierung geht davon aus, dass ein Haushalt oder ein Budget jeden Monat neu aus den aktuellen Umsatzzahlen entwickelt wird und nur so einen sachgerechten Soll-Ist-Vergleich ermöglicht.

### Schritt 4: Angemessenes und zeitnahes Berichtswesen

Soll-Ist-Vergleiche in flexiblen Budgets sollten in kurzen, prägnanten Berichten aufbereitet an die Stellen gegeben werden, die (Mit-) Verantwortung für die Ergeb-

schlicht viel zu detaillierte Datenreihen mit sehr kleinteiligen Positionen als »Bericht« missverstanden und versperren den Blick aufs Wesentliche.

Bei deinem Budgetbericht ist darauf zu achten, dass nur die wichtigsten Daten, die zuvor vereinbarte Korridore und Toleranzen überschreiten, aufgelistet und kommentiert werden; alles andere sollte weggelassen werden, um den Fokus auf den wesentlichen Inhalten des Berichtes zu halten.

### Resümee:

Eine Budgetierung – als gemeinsamer flexibler Steuerungsprozess über die Hierarchieebenen hinweg – erfordert von der Führung, aber auch von den Gremien, eine Neujustierung ihrer Aufgaben.

Der Ansatz, die wirtschaftlichen Daten des Betriebes für die beteiligten Funktionen auch auf mittlerer Führungsebene zugänglich zu machen und diese an dem Budgetierungsprozess von der Planung bis hin zur Gegensteuerung aktiv zu beteiligen, erfordert im Management eine hohe Bereitschaft zur Kommunikation und Beteiligung und ist wichtiger Bestandteil einer kooperativen und einbindenden Führungskultur. ■