

ZERO-BASED-BUDGETING: GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN UNSICHERHEITEN EFFEKTIV BEGEGNEN

DIE RÜCKKEHR DER „NULLBASIS-BUDGETIERUNG“

Das Zero-Based-Budgeting (ZBB) stellt eine Methode zur Finanzplanung und Kostensenkung dar, die die Kostenbasis einer Organisation zu Planungszwecken auf Null zurücksetzt. Es handelt sich um einen Bottom-up-Ansatz, bei dem nicht die tatsächlichen Kosten der vorherigen Periode betrachtet werden, sondern, jeder einzelne Posten auf Grundlage seiner Notwendigkeit gerechtfertigt wird.

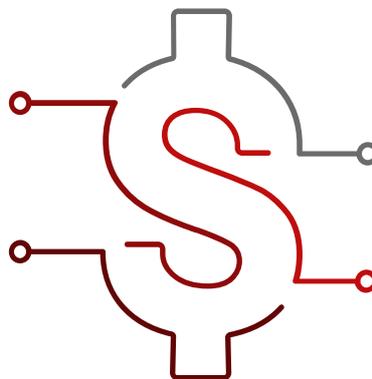
ZBB wird seit den 1970er Jahren von Unternehmen eingesetzt, um Kosten zu prüfen, unnötige Ausgaben zu reduzieren und die Finanzierung entlang der Strategie auszurichten.

Die bewusste Nichtbeachtung des Budgets aus vorherigem Zeitraum

- Kein automatischer Bestandschutz von Kosten für die nächste Budgetperiode
- Ausgaben sind abhängig von notwendigen Aktivitäten und basieren nicht auf der vergangenen Planung

Rechtfertigung aller Kosten

- Beseitigung von Manipulation und „Aufpolsterung“ im Budgetierungsprozess
- Mehr Aufwand für die Analyse von Aktivitäten und Prioritäten als bei der traditionellen Budgetierung notwendig



Fokus auf notwendige Aktivitäten

- Abstimmung der Ausgaben auf erforderliche Aktivitäten
- Als Entscheidungsgrundlage ob Aktivitäten reduziert oder eingestellt werden sollen, detaillierte Kenntnisse über die Aktivitäten der Organisation erforderlich

Ausrichtung entlang der Unternehmensstrategie

- Ausrichtung aller Ausgaben an der Gesamtstrategie des Unternehmens
- Ermöglichung einer strategischeren Planung von Ausgaben

Viele Unternehmen, die zusehen müssen, wie ihre Einnahmen aufgrund der pandemiebedingten Maßnahmen schrumpfen, haben begonnen, ihre Kosten unter die Lupe zu nehmen. Sie identifizieren und eliminieren unnötige Aufwendungen und stellen sicher, dass getätigte Ausgaben für das Unternehmen einen wirklichen Mehrwert bringen.

Eine im März von Gartner Inc. durchgeführten Umfrage unter mehr als 300 Führungskräften des internationalen Finanzwesens ergab, dass 20 bis 26 % die Methode des Zero-Based-Budgeting anwenden würden, um auf die Auswirkungen von COVID-19 zu reagieren¹. Diese Herangehensweise überrascht wenig, da ZBB zu erheblichen Kosteneinsparungen sowie zu einer Verbesserung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit führen kann.

Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Instabilität gewinnt ZBB an Bedeutung, so beispielsweise auch während der Finanzkrise in 2008.

Derzeit führen die wirtschaftlichen Auswirkungen von COVID-19 dazu, dass ZBB (wieder) in den Mittelpunkt rückt – insbesondere, weil es Kostensenkungen und mehr Flexibilität verspricht. Während das wirtschaftliche Umfeld weiterhin von Unsicherheit geprägt ist, ermöglicht die bisherige Art des inkrementellen Budgetierens mit wirtschaftlicher Volatilität, disruptiven Technologien und hartem Wettbewerb keine angemessene Kostenkontrolle.

ZBB bietet folgende Vorteile, mit denen Unternehmen unsichere Zeiten überstehen können:

• Liquiditätsentlastungen:

Wird ZBB jetzt konsequent umgesetzt, kann es Unternehmen helfen, auf die Krise zu reagieren und durch Identifizierung und Priorisierung von Sparmaßnahmen eine Liquiditätsentlastung herbeizuführen. Eine Neubetrachtung von Grund auf und die Fokussierung auf die wertschöpfenden Kosten, ermöglicht Unternehmen, richtige Entscheidungen zu treffen.

1. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/finance/documents/trends/covid-industry-perspectives-30-march-2020.pdf>

- **Erfolgreiche wirtschaftliche Erholung:**

Eine fortlaufende Bottom-up-Analyse, unter Prüfung der finanziell eingesetzten Mittel, kann während und nach der Erholung eine schlanke und flexible Kostenbasis schaffen. Durch diesen Ansatz lassen sich auch strategischere sowie wachstumsorientiertere Aktivitäten finanzieren.

- **Fördern von nachhaltiger Kostentransformation:**

Die zügige Umsetzung von ZBB-Prinzipien kann eine nachhaltige Kostentransformation in Gang setzen, die Unternehmen hilft, das „New Normal“ erfolgreich zu meistern. Die ZBB-Methode fördert zudem eine Denkweise, die Unternehmensressourcen an den richtigen Stellen einsetzt.

UMSETZUNG VON ZBB

ZBB erfordert eine umfangreiche Planung und Koordination sowie unternehmensweite Unterstützung. Daher ist es wichtig, dass das ZBB-Programm durch die Führungsetage gefördert und nicht zuletzt dadurch auf allen Ebenen der Organisation angenommen wird. Die Programmsteuerung – einschließlich der Rollen und Aufgaben – ist von entscheidender Bedeutung, um in der gesamten Organisation Verantwortlichkeiten durchzusetzen.

Zur Sicherstellung der Konsistenz und Einheitlichkeit des Prozesses ist es ebenfalls wichtig, Rahmen und Methodik des ZBB im Vorfeld festzulegen.

Zur Bestimmung der ZBB-Methodik sollten verschiedene Schritte definiert werden, wie zum Beispiel:

- Festlegung von Sparzielen
- Vergleich von Kosten und Identifizierung von gewinnbringenden Ausgaben
- Prioritäten hinsichtlich der Ausgaben
- Umverteilung von finanziellen Mitteln

Nachfolgend ein Vorschlag zur Umsetzung von ZBB:

1	2	3	4
DESIGN DES ZBB-PROGRAMMS <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Förderung durch die Führungsetage während des gesamten ZBB-Prozesses • Festlegung der Governance für das ZBB-Programm, inklusive Einrichtung eines Prüfungsausschusses, der hinsichtlich Prioritätensetzung entscheidet und Probleme behandelt • Festlegung des Budgetrahmens, des Kostenvergleichsprozesses und der Methode des Kosten-Trackings • Identifizierung der erforderlichen Datenattribute und Bestimmung des Datenmodells zur Unterstützung des ZBB-Programms • Erstellung und Umsetzung eines Kommunikationsplans, um Verständnis und Engagement der Mitarbeitern aufzubauen 	VALIDIERUNG DER STRATEGIE <ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung der aktuellen Geschäftsstrategie und des Betriebsmodells • Beurteilung, welche Annahmen noch zutreffen und was sich in Zukunft ändern wird • Analyse der kurzfristigen Leistungen und Prioritäten, einschließlich spezifischer Wachstumsstrategien 	ZERO-BASE-ACTIVITIES <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Aktivitäten nach Funktion – wer macht was für wen • Klassifizierung der Aktivitäten auf Grundlage von: <ul style="list-style-type: none"> – Gesetzen und Regulatorik – Wesentlichen Faktoren für Geschäftsbetrieb und dessen Fortsetzung – Strategie im Hinblick auf Kundenerfahrung und Leistung • Identifikation von Aktivitäten, die: <ul style="list-style-type: none"> – nicht länger nötig sind und gestoppt werden sollten – über Funktionen hinweg dupliziert sind • Integration von Kooperationen mit Stakeholdern, um geeignetes Serviceniveau zu skizzieren und zu verbessern • Berechnung der Kosten für Service-Anpassungen 	UMSETZUNG DES PLANS <ul style="list-style-type: none"> • Definition des Plans <ul style="list-style-type: none"> – Beendigung von Aktivitäten, die nicht länger als sinnvoll angesehen werden – Zusammenfassung von Aktivitäten, die über Funktionen hinweg gleich sind – Standardisierung und Automatisierung erforderlicher und wesentlicher Aktivitäten – Optimierung strategischer Aktivitäten gemäß Stakeholder-Feedback (zum Beispiel hinsichtlich Pünktlichkeit) • Umgestaltung des Service Operating Models auf Grundlage von Vereinbarungen mit Kunden und Dienstleistern • Sicherstellung, dass überarbeitete Aktivitäten mit Vision übereinstimmen (siehe Schritt 2) • Durchführung regelmäßiger Check-ups, um Fortschritt und Umsetzung der gesetzten Ziele zu überprüfen

SICHERSTELLUNG VON NACHHALTIGEN VERÄNDERUNGEN

- Einführung einer ZBB-Denkweise durch Festlegung von Verantwortlichkeiten, einer strikten Kostenüberprüfung sowie zugehörigen Anreizen (z.B. durch Kommunikation von Erfolgen, Auszeichnung von besonderen Leistungen, Aufnahme als Bestandteil der variablen Vergütung)
- Förderung einer Kultur des Kostenmanagements, so dass die Organisation kontinuierlich nach Kostensenkungspotenzialen sucht und sicherstellt, dass die Ausgaben mit den richtigen Wachstumschancen in Einklang stehen

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR EIN FORTGESCHRITTENES ZBB-PROGRAMM

Trotz der genannten Vorteile hat die ZBB-Methode den Ruf, aggressive Kostensenkungen durchzusetzen, die sich negativ auf die Arbeitsmoral auswirkt. Die Methode ist zeitaufwendig und schwierig durchzuführen, da der Haushalt in jeder Budgetierungshase von Grund auf neu aufgebaut wird. Bei korrekter Umsetzung lenkt ZBB die Ausgaben jedoch auf gewinnbringendere Verwendungszwecke, sorgt für Kostendisziplin sowie eine kontinuierliche Überwachung der Geschäftsaktivitäten.

Eine wirksame Umsetzung der ZBB-Methode ist von folgenden Schlüsselfaktoren abhängig:

Technologie

ZBB erfordert einen Drill-down und einen detaillierten Einblick in betriebliche Kostentreiber (zum Beispiel Aktivitätsvolumen, Produktivitätskennzahlen und Kosten für eingekaufte Leistungen bzw. Produkte). Der Einsatz digitaler Tools ermöglicht es, den Prozess der Budgeterstellung und den der Leistungsüberwachung aufeinander abzustimmen. Zur Unterstützung des ZBB-Prozesses haben sich Cloud-basierte Lösungen herausgebildet; diese Technologien können leicht den kausalen Zusammenhang zwischen Aktivitätsvolumen und Ressourcenanforderungen aufzeigen. Sie stellen eine enorme Verbesserung gegenüber der Bearbeitung von Daten in Tabellenform dar, welche komplex und fehleranfällig sind.

Eine einzige Plattform, in der Betriebs- und Finanzdaten vereinheitlicht werden können, kann ebenfalls dazu beitragen, betriebliche Kostentreiber transparenter darzustellen. Die Plattform ermöglicht den Zugang zu Kostendetails (bis auf Mitarbeiter- oder einer Geschäftsreiseebene) und zu Daten über Aktivitätsvolumen, Produktivität und Ressourcenverbrauch.

Prozess

Zu den bewährten Praktiken bei der Durchführung des ZBB-Prozesses gehören die folgenden:

- **Ein konsequentes Vorgehen** bei Budgetverhandlungen, wobei die Beweislast beim Antragsteller liegt. Entwicklung von monatlichen Überprüfungen, um erzielte Einsparungen zu verfolgen und sicherzustellen, dass Abweichungen schnell behoben werden.

- **Identifizierung von Quick-Wins:** Anwendung der ZBB-Methode in Organisationsbereichen, die die Methode unterstützen, in Bereichen, in denen große Einsparmöglichkeiten bestehen oder mit Betriebskosten, die nicht gut verstanden werden (zum Beispiel Vertriebs-, allgemeine und nicht weiter spezifizierte Verwaltungskosten). Solche Entscheidungen tragen dazu bei, dass ZBB intern stärker unterstützt wird und ermöglichen höchste Kosteneinsparungen bei minimaler Beeinträchtigung der übrigen Organisation.
- **Reinvestitionen für Wachstum:** Kostensenkungen können nur dann erfolgreich sein, wenn Unternehmen die Einsparungen reinvestieren, um Wachstum, Innovation, optimierte Produktivität und ein besseres Kundenerlebnis zu fördern.
- **Anreize und Belohnungen** für Leistungsträger schaffen, um das effektive Management von Betriebsausgaben und das Erreichen ihrer Kostensenkungsziele sicherzustellen.

Governance

Damit die ZBB-Methodik in der Organisation an Zustimmung gewinnt, ist eine starke Governance erforderlich. Neben des Engagements der Führungsebene, muss das Management den Ton vorgeben: Kostenmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Nur so kann die Unternehmenskultur verändert und nachhaltiges Kostenmanagement in der DNA des Unternehmens verankert werden. Darüber hinaus sollten in den Budgetkomitees und abgehaltenen Verhandlungen Vertreter aus den Bereichen Finanzen, IT sowie den Fachbereichen vertreten sein. Ein interdisziplinäres Team bringt die Expertise mit, die notwendig ist, um die Programmausrichtung und die Ressourcenanforderungen zu hinterfragen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Kommunikation

Die Unterstützung durch die gesamte Organisation hinweg ist besonders wichtig bei der Einführung der ZBB-Methode. Die Unternehmensleitung muss die Bedenken der Mitarbeiter kennen und gleichzeitig deutlich machen, dass ZBB nicht nur eine Strategie zur Kostensenkung ist. Vielmehr ist ZBB eine Möglichkeit, eine angemessene Ressourcenzuweisung für Wachstumsinitiativen bereitzustellen. Der Erfolg liegt darin, das Engagement in der Organisation so zu fördern, dass sich alle Mitarbeiter fragen: „Warum sollte ich dieses Geld ausgeben?“

HERANGEHENSWEISE

Zero-Based-Budgeting erlebt derzeit einen Aufschwung, weil Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, bisher ungenutzte Mehrwerte zu generieren, Margen zu erhöhen und Wachstum anzukurbeln. ZBB hilft Unternehmen bei der Neuausrichtung, Neubewertung und Neuzuweisung von Ressourcen um Business-Prioritäten optimiert ausrichten zu können. Was einst als entmutigender Prozess galt, wird heute durch neue Technologien erleichtert.

Durch den Einsatz digitaler Tools kann ZBB den Aufbau und die detaillierte Überwachung des Budgets beschleunigen und manuelle, intensive Tabellenkalkulationen durch Leistungsanalysen ersetzen. Richtig umgesetzt, ermöglicht ZBB nicht nur Ad-hoc-Projekte zur Kostensenkung zu realisieren, sondern unterstützt dabei, eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Haltung gegenüber Kosten als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren.

KONTAKT

Oliver Geiseler
Partner
M +49 172 131 8328
E Oliver.Geiseler@capco.com

AUTOREN

Michelle Leon
Managing Principal

Christopher Troedel
Senior Consultant

WWW.CAPCO.COM



CAPCO

© 2020 Capco – The Capital Markets Company GmbH | Opernplatz 14, 60313 Frankfurt am Main | Alle Rechte vorbehalten.