

Strategischer Budgetierungsprozess mit DDM: Der Hebel für nachhaltige Unternehmenssteuerung

Sind Sie auf der Suche nach einem klaren Prozess, der Struktur, Tempo und echte Steuerung verbindet? Dann ist das hier Ihr Einstieg.



Symbolbild (KI-generiert): DDM - Budgetierungsprozess.

Vom Pflichtprogramm zum Führungshebel

Budgetrunden werden in vielen Unternehmen als jährliches Ritual abgearbeitet – aufwendig, zäh, mit wenig Wirkung. Statt einem strategischen Kompass erleben Führungskräfte einen reaktiven Zahlen-Marathon. Entscheidungen basieren auf Bauchgefühl, nicht auf fundierten Daten. Ressourcen werden verteilt, aber selten gezielt gesteuert. Und obwohl alle Zahlen vorliegen, fehlt der Fokus.

Data Driven Management (DDM) dreht diese Perspektive um. Die Budgetierung wird vom Verwaltungsakt zum Führungsinstrument – strukturiert, datenbasiert, vorausschauend.

Das Prinzip:

- **Top-Down mit Überblick** – das Management setzt die Ziele, Prioritäten und klaren Spielregel für den Prozess.
- **Bottom-Up mit Sinn** – operative Teams bringen Know-how ein, bewerten Risiken und übersetzen Ziele in umsetzbare Maßnahmen mit klarer Verantwortung.

Das Ergebnis ist ein Budgetprozess, der Wirkung entfaltet:

- Rollierende Planung schafft Flexibilität und Takt.
- Leit-KPIs und Trigger machen Fortschritt steuerbar.
- Tools wie Excel/VBA, Power BI oder Smartsheet ersetzen Tabellenwüsten.
- Beteiligung auf Augenhöhe bringt Verbindlichkeit und Transparenz.
- ESG-Ziele werden messbar integriert – als Teil der strategischen Wirkung.

Und genau dort liegt der Hebel:

In meiner Rolle als Moderator analysiere ich mit Ihnen den Status quo, führe durch strukturierte Workshops und bringe dabei Optimierungspotenziale ans Licht. Gemeinsam fokussieren wir uns auf Aktivitäten mit hoher Hebelwirkung – dort, wo kleine Anpassungen große Effekte erzielen.

Die Budgetierungsphase ist der Moment, in dem Unternehmen strategisch handeln können – um Prioritäten zu setzen, Prozesse zu verfeinern und mit Disziplin mehr aus bestehenden Ressourcen herauszuholen.

Ein Beispiel: Bereits eine gezielte 1 %-Einsparung pro Monat bei einem 100-Millionen-Euro-Budget ergibt bis Jahresende einen Spielraum von 12 MEUR. Ohne Transformationsprogramm. Ohne Hauruckaktion. Nur mit Klarheit, Takt – und Fokus auf das Wesentliche.

Der DDM-Prozess wurde aus der Praxis entwickelt – für Unternehmen, die nicht nur mitlaufen, sondern steuern wollen. Wenn Sie sich angesprochen fühlen: Hier beginnt der Weg zur besseren Steuerung.

Vom Budgetfrust zur neuen Steuerungskultur



Kennen Sie das? Montagmorgen. 9 Uhr. Budgetrunde. Alle halten eine Tasse Kaffee in der Hand und starren auf eine PowerPoint-Präsentation, doch der Fokus fehlt. Schon in der ersten Diskussion wird klar: Die Ziele sind unscharf, Benchmarks fehlen und es bleibt offen, woran Aufwand und Wirkung gemessen werden sollen. Jeder bringt Zahlen, aber keiner behält den Überblick. Der Prozess wurde zwar auf Folien dargestellt, aber die dahinterstehende Systematik ist nicht klar.

Während Vertrieb von Leads spricht, Produktion auf Engpässe verweist und Finance mit Cash-Positionen jongliert, entsteht kein Gesamtbild – sondern ein Kampf um Positionen. Es wird geschoben, gefeilscht, gekürzt. Und wenn sich endlich alle geeinigt haben, ist der Plan oft schon veraltet, bevor das Jahr begonnen hat.

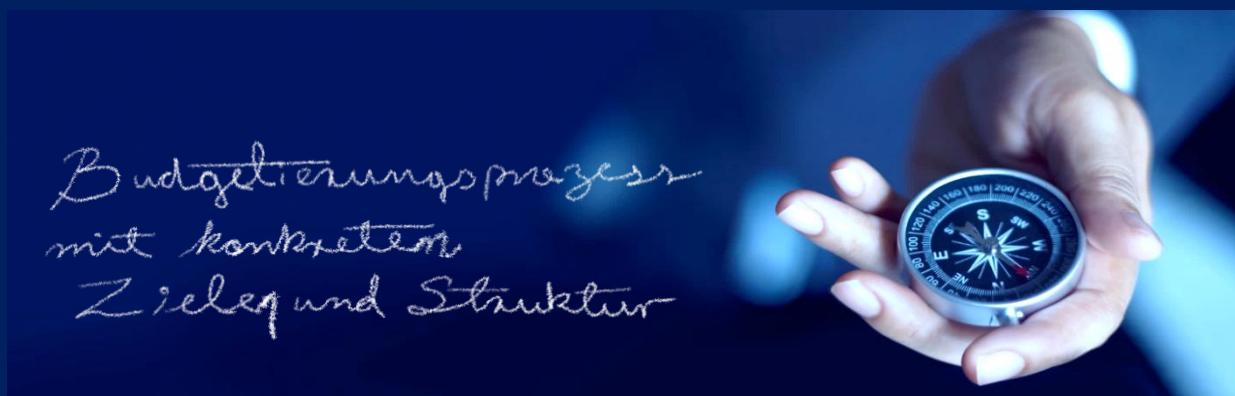
Woran liegt's? Viele Unternehmen halten an Jahresbudgets fest, als wäre das Geschäft in Stein gemeißelt. Dabei ändern sich Märkte, Preise und Rahmenbedingungen im Wochenrhythmus. Drei Monate Aufwand für eine Planung, die kaum Wirkung entfaltet. **Viele Unternehmen erleben Budgetierung als aufwendig, politisiert und wenig steuerungswirksam** – ein Befund, den auch internationale Studien bestätigen.

Und dann das berühmte „**Dezemberieber**“: Budgets werden hektisch aufgebraucht, weil man sonst im Folgejahr weniger bekommt. **20-30% der Führungskapazität fließen in Planung** – mit überschaubarem Ergebnis.

Dabei wäre die Lösung so einfach wie radikal: Budgetierung als Steuerung denken. Mit Plan, Takt, Beteiligung und Übersicht.

Genau das ist der Kern des DDM-Ansatzes: Top-Down mit Übersicht. Bottom-Up mit Sinn. Und wie das funktioniert, zeige ich dir im nächsten Abschnitt. Schritt für Schritt – aber mit Wirkung.

Budget als Hebel: Klare Ziele, Systematik und Beteiligung



Was wäre, wenn Ihr Budget nicht nur eine Prognose wäre – sondern ein echter Hebel für Klarheit, Priorisierung und Wirkung?

Genau hier setzt der Unterschied an zwischen traditionellem Zahlenspiel und einer steuerbaren Budgetierung. Steuerbar bedeutet: Sie behalten den Überblick. Sie erkennen Abweichungen früh. Und Sie wissen, welche Maßnahme welche Wirkung entfaltet.

Der Schlüssel ist ein neues Führungsverständnis. Budget ist nicht Verwaltung, sondern ein Instrument zur Umsetzung Ihrer Strategie. Damit es diesen Anspruch erfüllt, braucht es vier Prinzipien:

1. Ziele, die Orientierung geben

Ein wirksames Budget startet Top-Down: Strategie wird in klare KPIs übersetzt (Marge, Cash, Einsparungen, ESG Ziele). So kennt jeder Bereich Prioritäten – und Planung wird vom Ratespiel zum Kompass.

2. Struktur, die Takt gibt

Ein Budgetprozess braucht Struktur. Klare Phasen – Analyse, Planung, Review, Anpassung. Definierte Rollen. Transparente Spielregeln. Wer liefert was? Wann? Nach welchen Kriterien? So entsteht Planbarkeit – und damit Steuerbarkeit.

3. Ressourcen als Hebel

Das Budget ist keine Gießkanne. Es ist ein Instrument zur gezielten Ressourcenzuweisung. Die Frage lautet: Was leistet den größten Beitrag zur Zielerreichung? Geld, Zeit, Menschen gehören dorthin, wo sie wirken – nicht dorthin, wo sie am lautesten eingefordert werden. Das heißt auch: Nein sagen zu Vorhaben ohne Hebel. Und: gezielt umverteilen.

Budget als Portfolio von Initiativen zu sehen, verändert alles. Sie priorisieren, was zählt – und steuern dynamisch nach.

4. Beteiligung, die trägt

Ein Budget kann nur wirken, wenn es von der Organisation getragen wird. Deshalb: Inklusion statt Silos. Die Führung definiert den Rahmen, die Fachbereiche bringen ihr Wissen ein. Das Ergebnis: Dialog auf Augenhöhe. Ziele entstehen gemeinsam. Und werden gemeinsam verantwortet.

Genau das meint auch **Beyond Budgeting**: Verantwortung dahin geben, wo das Wissen sitzt – und Spielraum nutzen, um klüger zu entscheiden.

Der DDM-Budgetierungsprozess: Steuerung mit System



Sie wollen nicht länger nur verwälten, sondern wirksam steuern? Dann brauchen Sie ein System, das Struktur schafft, Überblick bietet und Entscheidungen ermöglicht. Genau das leistet der DDM-Prozess – in fünf klaren Schritten.

DIE BUDGETIERUNGSSTRATEGIE



1. Branchen-Benchmark & Gap-Analyse

Schärfen Sie den Blick: Wo sehen Sie Chancen – und was ist strategisch möglich?

Der Prozess startet mit einer sauberen Aufarbeitung der Zahlen: Kostenstrukturen, Erlöse, Investitionen und relevante ESG-Faktoren werden analysiert und strukturiert. Es wird ein **Benchmark-Set** definiert: intern (Vorjahr, Best-Practice im Unternehmen) und extern (Peer-Vergleich nach Branche/Größe/Region). Um den Prozess trotz unscharfer Forecasts agil zu halten, definieren wir spezifische Kosten (z. B. COGS/SG&A je Stück, je Umsatz-€ oder je Stunde) als Referenz. Damit lassen sich Annahmen später sauber hochrechnen und Szenarien schnell vergleichen. Benchmarks (intern/extern) kalibrieren **Ambition und Machbarkeit**.

Wirkung: Zielbild + flexible Steuerungslogik bis zum Budget-Freeze.

2. MTP, Ziele, Verbesserungspotential, Terminplan & Spielregeln

Die Strategie in Bewegung bringen – mit Verbindlichkeit und Takt.

In **2–3 moderierten Workshops** mit dem Top-Management werden die strategischen Ziele **Top-Down** definiert und anschließend **Bottom-Up** in operative Ziele, KPIs und Maßnahmen übersetzt. Darauf aufbauend entsteht ein belastbarer **Mid-Term-Plan (3–5 Jahre)**, Leit-KPIs wie EBIT-Marge, Free Cashflow, ROI und Investitionskapazität.

Aus den Befunden aus **Schritt 1** leiten wir **3–5 bewusst schlanke, aber wirksame Prozess-Bausteine** ab, die im nächsten Jahr umgesetzt werden – **ohne großes**

Transformationsprojekt. Es geht um Feintuning, Routinen und Tools, die Disziplin und Leichtigkeit schaffen: klare Entscheidungsroutinen, eine einheitliche KPI-Logik, Maßnahmen-Tracking, Forecast-Takt und eine belastbare Daten- und Tool-Basis.

Anschließend werden **Terminplan, Rollen und Spielregeln** festgelegt und in der Organisation kommuniziert: Wer liefert was, bis wann – und nach welchen Kriterien wird priorisiert und entschieden.

Wirkung: Planung bekommt Takt, die Organisation wird vorbereitet – und die Ergebnisverbesserung wird im Alltag steuerbar.

3. Definition des CAPEX-OPEX-Portfolios

Investitionen bewerten. Effizienzpotenziale sichtbar machen.

Alle Investitionen und operativen Maßnahmen für das kommendes Jahr werden systematisch erfasst und nach klaren Richtlinien bewertet. Das Portfolio macht sichtbar, wie jede Initiative zur Strategie beiträgt – inklusive ESG-Alignment wie CO₂, Energie, Wasser, HSE (Health, Safety & Environment) und EU-Taxonomie.

Priorisiert wird nicht nur nach ROI, sondern auch nach Zeit, Cash-Wirkung und Risiko – z. B. HSE, Spezifikationsrisiko, Terminrisiko, Kosten-/Cash-Risiko und Marktentwicklung. Initiativen wie Prozessverbesserungen, Automatisierung, Energieeffizienz oder Lieferantenoptimierung werden als Ergebnishebel sichtbar gemacht.

Ergebnis: Ein vollständiges, vergleichbares und strategisch ausgerichtetes Portfolio als Grundlage für fundierte Entscheidungen.

4. Moderation, Szenarien & Steuerung bündeln

Steuerung auf Sicht – mit Handlungssicherheit

Das Portfolio wird moderiert und in Min/Plan/Max-Szenarien für Umsatz, Kosten und Cashflow übersetzt. Über Visualisierung, Szenarien und Simulationen wird sichtbar, welche Maßnahmen welche Wirkung entfalten.

Frühindikatoren und klare Trigger definieren vorab, wann gehandelt wird – etwa bei Umsatzrückgang, Cash-Engpässen oder Investitionsüberschreitungen. Entscheidungen folgen definierten Eskalations- und Freigaberegeln.

Wirkung: Faktenbasierte Entscheidungen, Geschwindigkeit und Ruhe – auch unter Unsicherheit.

5. Strategisches Budget & Steuerung

Plan-Ist-Steuerung im Alltag

Das verabschiedete Budget ist kein statisches Dokument, sondern der Startpunkt eines **integrierten Führungssystems**. Entscheidend sind Prozess und Takt: Im monatlichen Plan-Ist-Review werden KPI-Entwicklung, Cash-Situation und Portfolio-Fortschritt gemeinsam geprüft – mit klaren Rollen, festen Outputs und Entscheidungen.

Die Tools greifen dabei ineinander:

- **Min/Plan/Max-Szenarien** (ergebnisorientiert) als Steuerungstool mit Bandbreite – statt Fix-Plan.
- **KPI-Dashboard** als „One Truth“ für Zielerreichung und Frühindikatoren.
- **Portfolio-Board (CAPEX/OPEX)** für Status, Ressourcen und Prioritäten der Initiativen.
- **Abweichungsregeln (Plan B/C):** definierte Trigger, Eskalationspfade und Maßnahmenpakete statt Ad-hoc-Aktionismus.

Was in klassischen Beratungsprogrammen oft als umfangreiches Reporting-Paket umgesetzt wird, liefert DDM fokussiert, integriert und umsetzungsnah – als Entscheidungsgrundlage für Diskussionen und Beschlüsse im Beirat.

Wirkung: Keine Jahresüberraschungen mehr. Sie steuern mit Übersicht, Tempo und Konsequenz.

Der Unterschied zwischen Planen und Steuern

Mit DDM wird Budgetierung vom Jahresritual zum Steuerungssystem: **klarer Takt, klare Entscheidungen, klare Wirkung.**

Stellen Sie sich vor: **30 Minuten Jour fixe** statt endloser Schleifen. Kein Excel-Chaos – sondern Überblick, Prioritäten und Maßnahmen, die greifen.

Was Sie gewinnen:

- **Transparenz:** One Source of Truth, klare Ziele und Verantwortungen.
- **Tempo:** schlanke Routinen, schnellere Entscheidungen.
- **Steuerung:** Abweichungen früh erkennen, Maßnahmen auslösen statt diskutieren.
- **ESG inklusive:** Performance und ESG gemeinsam planen und messen.
-

Warum jetzt: Märkte sind volatil, Ergebnisdruck steigt, Anforderungen nehmen zu. Wer jetzt umstellt, steuert proaktiv – statt später unter Druck zu reagieren.

Machen Sie Ihre Budgetierung entscheidungsfähig.

Über DDM und mich

„Top-Down mit Übersicht,
Bottom-Up mit Sinn“



Ich bin Carlos Trejo, Gründer von DDM – Data Driven Management. Nach über 20 Jahren in Management und Controlling habe ich meine Leidenschaft für Zahlen, Prozesse und Menschen in ein klares Ziel gefasst: **Komplexität beherrschbar machen und Organisationen messbar erfolgreicher führen**. Internationale Projekte in Europa, Amerika und sogar in Japan haben mir gezeigt, dass **Klarheit, Struktur und die richtigen Routinen** sind der Schlüssel, um Führung zu entlasten und Ergebnisse zu verbessern.

Meine Vision: „**Top-Down mit Überblick, Bottom-Up mit Sinn**.“ Wie ein Bergführer behalte ich das strategische Ziel im Blick und sichere gleichzeitig jeden Schritt: Strategie wird in KPIs, Entscheidungen und Maßnahmen übersetzt – nachvollziehbar für alle Bereiche.

So unterstütze ich Sie konkret im Budgetierungsprozess:

- **Reality Check Budget:** Plan–Ist–Forecast (inkl. CAPEX/OPEX) übereinanderlegen, Abweichungen und Hebel sichtbar machen.
- **DDM-Budgetierungsprozess:** 5 Stufen mit Takt, Spielregeln, Min/Plan/Max-Szenarien und Plan B/C-Logik.
- **Moderation & Umsetzung:** Budgetrunde führen, Prioritäten schärfen, Fokus auf wenige Hebel mit großer Wirkung.

Toolseitig arbeite ich pragmatisch mit **Excel/VBA, Power BI und Smartsheet** (KI, wo sinnvoll). Ziel: **weniger Budgetstress, mehr Steuerbarkeit, mehr Ergebnis**.

Mehr dazu auf: www.datadrivenmanagement.at

+43 (0) 664 511 9376 | c.trejo@datadrivenmanagement.at

