

# Budget und Budgetierung

Um es gleich auf den Punkt zu bringen: keine wirksame Führung ohne Budget, deshalb keine Unternehmensführung ohne Budgetierung! Warum? Weil ohne Messlatte jeder Hochsprung der beste ist.

Gerade auch für kleine Unternehmen gehört Budgetierung zu einem der anspruchsvollsten und nützlichsten Werkzeuge guter Unternehmensführung, denn neben Wirtschaftlichkeit, Transparenz, Ordnung und Übersicht bringt sie ein funktionierendes Rechnungswesen mit sich. Dies ist insbesondere hilfreich für Unternehmer, die keinen ausreichenden Bezug

**Budgetierung u. Plan-Ist-Vergleich**

**Controlling**

**Vorteile**

- Zukünftige Ereignisse werden antizipiert
- Ziele werden definiert
- Ressourcen werden ermittelt
- Maßnahmen werden festgelegt
- Ziele werden in Zahlen gefasst
- Zielerreichung wird kontrolliert
- Frühzeitiges (Gegen)Steuern möglich

**Analyse**

- Haben Annahmen nicht gestimmt?
- Stimmt die Leistung nicht?

**Lakner Unternehmensberatungs AG**  
... wir machen erfolgreich

Strategie, Marketing, Controlling, Leistungsverbesserung, Restrukturierung, Vertrieb, Sanierung, Krisenmanagement

zu betrieblichen Zahlen haben. Was in der Fahrradbranche recht häufig ist, da mehr technische Aspekte im Vordergrund stehen.

Budgetierung ist nicht so sehr für Buchhaltungsleute gedacht; diese liefern nur die Grundlage aus dem Rechnungswesen. Denn darauf baut der Prozess auf, an dessen Ende das Budget steht.

**Vorteil 1:**

Budgetierung zwingt zum Nachdenken. Sie zwingt dazu, sich über die derzeitige Situation des Unternehmens fundiert Gedanken zu machen. Außerdem über zukünftige Ereignisse, unternehmerische Aktivitäten und deren voraussichtliche wirtschaftliche Folgen. Lösungsszenarien müssen skizziert und durchgerechnet sowie Entscheidungen vernünftig vorbereitet werden.

**Vorteil 2:**

Sie zwingt dazu, über die Ressourcen (Menschen, Geld, Raum, Zeit) nachzudenken und wie diese am besten genutzt, produktiv gemacht werden können. Damit hat man als Führungskraft gleichzeitig den Handlungsspielraum erfasst, innerhalb dessen das Unternehmen, die Abteilung oder das Profit-Center sich bewegen kann.

**Vorteil 3:**

Budgetierung zwingt in der Folge, rechenbare und damit überprüfbare Ziele zu setzen. Man muss sich selbst wie auch Mitarbeiter darauf »einschwören«, diese integrieren und damit motivieren, die Ziele zu erreichen.

**Vorteil 4:**

Das Budget ist das einzige Werkzeug, das einen vernünftigen Plan-Ist-Vergleich erlaubt, Abweichungen offensichtlich macht und zur Analyse zwingt: »Haben meine Annahmen nicht gestimmt oder hat die Unternehmensleistung nicht gestimmt?« Und wie ist weiter vorzugehen oder gegenzusteuern?

**Vorteil 5:**

Auf Basis eines vernünftigen, zahlenbasierten Budgets gelingt die Kommunikation untereinander viel besser. Man weiß, wovon man spricht, weil Sachverhalte, Begriffe und Ergebnisse vorher definiert werden müssen.

Wie könnte die Budgetierung eines Fahrradladens in der Praxis aussehen? Ausgangspunkt einer vernünftigen, betriebswirtschaftlich orientierten Budgetierung ist der Jahresabschluss des Vorjahres, das heißt Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung in Verbindung mit der aktuellen BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung). Denn darauf bauen die Planzahlen auf. Reines Fortschreiben von Zahlen der Vergangenheit erbringt nichts, selbst, wenn sie noch so gut waren. Es wäre der Blick durch den Rückspiegel. Niemand kann erfolgreich, sicher und schnell vorwärtsfahren, wenn er sein Fahrzeug nur mit Blick in den Rückspiegel steuert.

Bei sachgerechter Budgetierung werden zunächst die realistischen unternehmerischen Ziele definiert, unter Berücksichtigung des Marktes, der eigenen Ressourcen und sonstiger Einflüsse. Darauf aufbauend werden die Maßnahmen, Mittel und Wege definiert, wie einzelne Ziele zu erreichen sind. Damit das Ganze rechenbar wird, müssen diese Ziele (zum Beispiel Umsatz- und Ergebnisziel) in Zahlen ausgedrückt

werden, genauso die Maßnahmen wie Werbung als Plan-Werbekosten, Personalplanung als Plan-Personalkosten und so weiter.

Hier sprechen wir von einem Budgetierungssystem, das im Prinzip genauso aufgebaut und gegliedert ist wie die Gewinn- und Verlustrechnung beziehungsweise die BWA und Planzahlen für Umsätze, Wareneinsatz, einzelne Kosten und das geplante Ergebnis enthält. Dies für die einzelnen Monate und kumuliert für das Geschäftsjahr. Aussagefähig ist das Budget aber auch nur dann, wenn die Monatsplanwerte dem typischen saisonalen Geschäftsverlauf entsprechen. Deshalb ist das Geschäftsjahr nicht einfach durch zwölf zu teilen, sondern die Monatswerte müssen saisonal gewichtet werden.

Erst mit einem Budget, also Plan-Umsätzen, Plan-Wareneinsatz, Plan-Kosten und Plan-Ergebnis ist es möglich, den tatsächlichen Geschäftsverlauf qualitativ zu beurteilen, in Form einer Gegenüberstellung der geplanten und erreichten Werte, in einem sogenannten Plan-Ist-Vergleich.

Mit diesem Instrument können wir unerwünschten, also nicht zielgerechten, Entwicklungen vorbeugen und diese abstellen, bevor sich eine Krise daraus entwickelt.

Auf diese Art und Weise erhalten wir eine Plan-Ergebnisrechnung (Plan-GuV), die der im Laufe des Geschäftsjahres entstehenden BWA (Ist-GuV) gegenübergestellt wird. Damit wird das Erreichen der selbst gesteckten Ziele kontrolliert und ein zeitnahe Steuern erst ermöglicht. Das laufende Überprüfen, den monatlichen Plan-Ist-Vergleich und das dazugehörige (Gegen-)Steuern nennt man Controlling.

Kritiker und Feinde des betriebswirtschaftlich disziplinierten Denkens könnten sagen: »Planung nützt nichts, es kommt sowieso immer anders.« Das kann in bestimmten Bereichen sogar sein. Aber deshalb auf die Planung zu verzichten, hieße, den Kopf vor der Zukunft in den Sand zu stecken und sich nicht mit

der Entwicklung, und vor allem mit dem Erfolg/Misserfolg, des eigenen Unternehmens auseinandersetzen zu wollen. Solche Führungskräfte lenken Untersuchungen zufolge Unternehmen mit meist lausigen Ergebnissen.

Bei der seriösen Analyse des laufenden Plan-Ist-Vergleiches

Die andere, bessere Möglichkeit die Abweichung zwischen Plan und Ist zu interpretieren, besteht darin, dass man unterstellt, die betriebliche Leistung stimme nicht, dass die geplanten Maßnahmen nicht durchgeführt worden seien oder deren Wirkung unzureichend sei. Im Zweifel plädiere ich immer dafür,

der Liquidität. Nach dem Feststellen und Analysieren der Abweichungen geht es nur noch darum, die richtigen Steuerungs-Entscheidungen zu treffen und diese durchzusetzen. Die Analyse liefert das notwendige Wissen. Die Differenz zwischen Plan und Ist begründet das Wollen (oder den Handlungsdruck). Das Können des Unternehmers vorausgesetzt (sonst mit Hilfe von außen), müssen nun die notwendigen Korrekturen durchgesetzt werden.

Grundsätzlich gilt, das Budget muss eine absolute Willensbekundung sein, die Aktivitäten auch umzusetzen, sonst erfüllt es seinen Zweck nicht. Viele Dinge in einem Budget werden zwar in Geld ausgedrückt; dahinter stehen aber immer Maßnahmen und Personen, die diese Leistung erbringen (sollen). Kostenkontrolle ergibt sich als Abfallprodukt aus dem Budget, ist aber nicht der eigentliche Zweck. Man erhält nur dann ein wirksames Budget, wenn möglichst hinter jeder Budgetposition der Name eines Leistenden beziehungsweise Verantwortlichen steht.

Eine vernünftige auf das Unternehmen zugeschnittene Budgetierung und das Controlling sind von jedem Unternehmen zu schaffen, auch vom kleinsten Fahrradhändler. Aufwand und Kosten halten sich sehr in Grenzen und der Nutzen ist gewaltig: Damit kann nachhaltiger Erfolg sichergestellt und Fehlentwicklungen können vermieden werden.

H. P. Lakner

**BUCHEL**  
Technik rund ums Rad

**Sekuclip®**  
Patenterte 360°-Sichtbarkeit zum Nachrüsten

Ausgezeichnet mit  
IFMA  
Congre 13/06 - 16/08/2007  
**hit guide** 2007

72 Stück  
ausgezeichnet für  
Werk- und Heimwerk

- Anpassung zum Straßenreife gemäß ETRTO
- Geeignet für Speichen zwischen 1,6 und 2 mm Durchmesser
- Leicht zu montieren
- Dauerhaft bester Preis

**BUCHEL**  
Technik rund ums Rad

**Büchel GmbH & Co. Fahrzeugteilefabrik KG**  
Niesiger Straße 115 • 36039 Fulda  
Fon +49 (0) 661.9595-0 • Fax +49 (0) 661.59621  
www.buechel-online.com

gibt es nur zwei Möglichkeiten, die Abweichung zu bewerten. Die eine Möglichkeit ist, dass einzelne Annahmen, die dem Plan zugrunde liegen, nicht gestimmt haben. Diese Interpretation »Das Ziel war zu hoch gesteckt, der Plan hat nicht gestimmt« ist aber mit Vorsicht zu genießen, weil sie oft der Gewissensberuhigung dient und leicht gesagt ist, ohne Konsequenzen nach sich zu ziehen (Steuern/Gegensteuern).

von dieser Interpretation auszugehen, weil nur diese den Anreiz oder Zwang zum Handeln (Steuern/Gegensteuern) auslöst.

Wenn dieses Controlling, basierend auf dem Vergleich der Plan- und Ist-Zahlen, monatlich und zeitnah erfolgt, hat jeder Zweiradhändler automatisch ein Frühwarnsystem, das ebenfalls die wichtigsten Kennzahlen und Alarmsignale liefert – Entwicklung des Kalkulations-Aufschlages, des Lagerbestandes oder

**RM Kontakt:**

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
h.p.lakner@lakner.de