

## Erfolgsfaktoren Budget und Controlling

Nur zusammen machen diese beiden Erfolgsfaktoren Sinn. Mit dem Budget geben Sie die Vorgaben dazu, was zu erreichen ist. Über das Controlling stellen Sie sicher, dass Sie auf dem richtigen Weg sind und bleiben.

### Das Finanz-Budget

Für ein bestehendes Geschäft ist die Budgetierung relativ einfach. Fast alle Posten können auf Erfahrungswerten aufbauen. Einzig der zu erwartende Umsatz ist eine Grösse, die im besten Fall gut geraten werden muss (ja geraten!). Aus dieser einen zentralen Unsicherheit heraus, können sich übers Jahr hinweg schwerwiegende Konsequenzen ergeben. Seien Sie darum vorsichtig und erstellen Sie Ihr Budget mit genügend Sorgfalt.

**Im letztes Quartal des Geschäftsjahres** erstellen Sie das Budgets für das Folgejahr. Es muss allerspätestens Mitte Januar des Folgejahres in definitiver Fassung verabschiedet sein. Dazu werden alle Positionen der Erfolgsrechnung möglichst auf Faktenbasis neu bestimmt (Zahlen des laufenden Jahres, absehbare Kostenentwicklungen, geplante Investitionen, Offerten, etc.).

Im Mittelpunkt stehen die grossen Posten. Diese sind detailliert und so genau wie möglich voraus zu berechnen. Zu diesen Grössen gehören vor allem Warenaufwand, Personalaufwand, Werbeaufwand und Investitionen. Neben dem Warenaufwand, dem wir einen separaten Abschnitt widmen, achten Sie auf den Personalaufwand. Lassen Sie sich von Ihrem Treuhänder die Personalkosten für das kommende Jahr so genau als möglich berechnen. Das beugt bösen Überraschungen im Abschluss vor.

Am Ende dieser Phase haben wir ein Jahres- und ein Quartalsbudget. Letzteres erstellen wir auf Grund der bekannten Verteilung der jeweiligen Kosten in den vergangenen Jahren.

### Das Waren-Budget

Im Uhren- und Schmuck-Detailhandel ist meist der Warenaufwand die grösste Aufwandposition. Er ist direkt vom Umsatz abhängig. Hier muss besonders sorgfältig vorgegangen werden. In der Gold'Or-Ausgabe 2/05 haben wir aufgezeigt, wie man ein Warenlager

bewirtschaften kann. Hier nur so viel: Behalten Sie das Warenlager im Griff.

Für die Budgetierung stehen zwei Dinge im Mittelpunkt: die Marge und der Lagerumschlag:

Der Warenaufwand darf höchstens dem Umsatz abzüglich der Erfahrungsmarge entsprechen. In der Praxis ist es optimal, wenn Sie in der Buchhaltung Ende Jahr eine Lagerabnahme oder wenigstens keine Lagerzunahme verbuchen können. Liegt eine Zunahme des Lagerbestandes gegenüber dem Jahresanfang vor, dann haben Sie zu viel oder zu teure neue Ware angeschafft. Dadurch nehmen Ihre flüssigen Mittel ab. Gleichzeitig veraltet Ihr Lager, wenn immer wieder Lagerzunahmen vorliegen.

Der Lagerumschlag für ein gesundes Unternehmen im Uhren- und Schmuckdetailhandel liegt wertmässig mindestens bei eins. Ist er kleiner als eins, dann haben Sie immer einen Stock alter Ware. Das würde mit der Zeit Ihre Lagerkapazität aufbrauchen. Gleichzeitig gehen die neuen, spannenden Stücke in der alten Ware unter.

Mit der Kenntnis um diese beiden Werte bestimmen Sie den Warenaufwand für das Budget. Sie dürfen das Lager im Jahr höchstens ein Mal einkaufen. In der Regel entscheiden Sie sich für den tieferen der beiden Werte.

## **Das Controlling**

Controlling bedeutet hier, dass Sie laufend prüfen, ob Sie Ihre Budgets einhalten. Bei Abweichungen werden Massnahmen eingeleitet und umgesetzt, die Sie auf den Zielkurs zurück bringen. Controlling ist darum eine laufende Aufgabe, die nie zu Ende ist. Daraus ergibt sich ein Kontroll-Ablauf übers Jahr. Sinnvoll ist folgende Abwicklung:

**April:** Lassen Sie Ihre Buchhaltung auf dem aktuellem Stand halten. Mindestens zum Quartalsende müssen sämtliche Belege verbucht sein. Vergleichen Sie diese Zahlen mit Ihrem Budget. So erkennen Sie schnell, wie Ihre Firma im Vergleich zu Ihren Ziele da stehen. Stellen Sie bei Budgetposten grössere Abweichungen zu den effektiven Zahlen fest? Dann überprüfen Sie stichhaltig, wie die Differenzen entstanden sind. Grössere Korrekturmassnahmen sind zum jetzigen Zeitpunkt nur sinnvoll, wenn es sich um begangene Fehler handelt, die zukünftig vorgebeugt werden müssen.

**Juli:** Wieder das Budget mit den nachgebuchten Zahlen vergleichen. Wenn jetzt vor allem beim Umsatz bereits grössere Minus-Abweichungen vorliegen, müssen Sie aktiv werden. Als erstes gehen

Sie die offenen Bestellungen durch. Annullieren Sie alle Stücke, auf die Sie – wenn auch mit einem weinenden Auge – verzichten können. Vermeiden Sie es, ganze Bestellungen abzusagen. Streichen Sie raus, was Sie entbehren können. Dann teilen Sie dies Ihrem Lieferanten mit und stellen sicher, dass diese Artikel nicht doch noch geliefert werden. Als zweites durchforsten Sie alle weiteren Budgetpositionen nach Einsparmöglichkeiten. Schöpfen Sie dieses Potential aus. Und drittens streichen Sie aus der Investitionsplanung jene Teile, die auf nächstes Jahr geschoben werden können. Als Ergebnis haben Sie am Schluss ein überarbeitetes Budget mit neuen Vorgabezahlen für das zweite Halbjahr.

**Oktober:** Vergleichen Sie jetzt die tatsächlichen Zahlen mit dem überarbeiteten Budget. Sind Sie wieder auf Budgetkurs? Gratulation, Sie haben Ihre Massnahmen aus dem Juli erfolgreich umgesetzt. Fahren Sie mit den eingeleiteten Massnahmen weiter. Sollten Sie weiterhin vom Budget deutlich abweichen, dann besteht zusätzlicher Handlungsbedarf:

#### Variante 1: Lage noch nicht optimal

Gehen Sie nochmals die Schritte aus dem Juli durch. Tun Sie noch einmal genau dasselbe. Sie werden auf der Suche nach Sparpotential garantiert fündig werden. Schöpfen Sie auch diese Möglichkeiten wieder aus.

#### Variante 2: Lage weiter verschlimmert

Ist eine weitere Verschlechterung eingetreten, müssen Sie sofort aktive Schadensbegrenzung betreiben. Sagen Sie alle offenen Bestellungen ab, für die Ihnen ein konkreter Kundenauftrag fehlt. Konzentrieren Sie sich bei Werbung auf aktive Direktansprache Ihrer Kunden und streichen Sie unnötige Massenwerbung. Verschieben Sie sämtliche offenen Investitionen von diesem aufs nächste Jahr. Vermeiden Sie es jedoch, an den Löhnen Ihrer Mitarbeitenden zu schrauben. Sie brauchen Ihr Team in voller Motivationsstärke, damit Sie das Jahr noch ins Trockene bringen. Wenn Sie dort ansetzen, dann ist die Leistungsbereitschaft dahin. Das kann sich kein Unternehmen leisten.

Aus diesen Oktober-Massnahmen ergibt sich die dritte Version Ihres Budgets. Bis zum Jahresende müssen Sie nun monatlich darauf achten, dass nicht doch noch etwas schief geht. Gleichzeitig wird es zum Jahresende hin immer schwieriger, den Kurs zu halten. Es geht die Angst um, zu wenig Ware für Weihnachten da zu haben. Seien Sie zuversichtlich. Sie haben genügend Produkte da. Sollte das eine oder andere knapp werden, dann bestellen Sie es gezielt und in kleinen Mengen nach. Ihre Lieferanten verkaufen Ihnen auch am 15.

Dezember noch Ware, die Sie innerhalb von 24 Stunden im Geschäft haben.

Ist der 24.12. verstrichen, dann haben Sie es geschafft. Das Geschäftsjahr ist weitgehend um. Wenn Sie sich an Ihren Plan, sprich das Budget, gehalten haben, dann dürfen Sie sich auf Ihren Jahresabschluss freuen. Oder zu mindest erschrecken Sie nicht, bei dessen Anblick.

## Zusätzliche Chancen

- Seien Sie realistisch bei der Bestimmung des Umsatzes. Er ist schlicht geraten. Vermeiden Sie, ihn nach den Kosten zu strecken, denn den Umsatz können Sie nur sehr bedingt steuern.
- Kaufen Sie häufig gut abgesetzte Produkte nach, anstatt zwei Mal im Jahr quasi einen Halbjahresbestand zu ordern. Das senkt das Risiko beim Warenaufwand.
- Lassen Sie Ihre Buchhaltung durch eine Fachperson führen (z.B. Treuhandbüro). Es kostet zwar etwas Geld, dafür können Sie Termine einfordern. So haben Sie Ihre Zahlen dann, wenn Sie diese brauchen.
- Pflegen Sie Ihre Mitarbeitenden. Sie sind das wertvollste, was Sie in Ihrem Unternehmen haben!