

## Steht das Budget schon?

Die Gemeinden und viele grosse Unternehmen haben Ihr Budget 2016 bereits verabschiedet. Dagegen stecken die meisten KMU noch mitten im Budgetprozess. Bei diesem Prozess begleiten wir unterschiedliche Unternehmen und bringen unsere Erfahrungen ein.

### 1 Wer muss nicht budgetieren?

Bei Kleinunternehmen, die

- im nächsten Jahr in etwa die gleichen Umsätze wie im Vorjahr erreichen
- keine wesentlichen Marktveränderungen vornehmen oder
- keine neuen Verkaufsgebiete eröffnen oder
- keine Produktlinien einführen

genügt es, die Ist-Zahlen mit dem Vorjahr zu vergleichen. Das Budget soll dazu dienen, konkrete Ziele für das nächste Jahr zu planen und die finanziellen Auswirkungen einzuschätzen.

Wenn das Budget nur das Vorjahr + 5 % Umsatzzunahme wiedergibt – ohne Zielsetzungen - bringt es nicht viel.

### 2 Grundlagen für ein seriöses Budget

Um Entscheidungen für das nächste Jahr zielgerichtet zu planen,

- braucht es einen Mehrjahresplan.
- müssen strategische Ziele (heruntergebrochen auf das Folgejahr) diskutiert werden.
- sollten konkrete Planungsmassnahmen für das Erreichen der langfristigen Ziele erarbeitet werden.

Unternehmen sind oftmals Risiken ausgesetzt, die sich über längere Zeit nicht in Zahlen widerspiegeln. Deshalb müssen in guten Jahren Investitionen geplant werden. Dadurch lassen sich Risiken oder Folgen daraus reduzieren.

Aktuelle Zahlen sind die Basis für ein genaueres Budget und erlauben eine schnelle Reaktion. Die Planung mit Vorjahreszahlen (weil weder ein Zwischenabschluss für das laufende Jahr noch eine Forecastrechnung vorliegt) ist der falsche Weg! Budgetieren Sie realistisch und leiten Sie daraus Massnahmen ab. Das Prinzip Hoffnung verleitet zu falschen Erwartungen und Entscheidungen.

- Langfristige Ziele
- aktualisierte Forecastrechnung
- Risikoüberlegungen

### 3 Bestandteile des Budgets

- Absatz- / Einkaufsplanung: Überlegen Sie, welche Dienstleistungen/Produkte an welchen Standorten zu welchen Preisen verkauft werden können. Rechnen Sie Einkaufspreise bzw. Produktionskosten (= Bruttogewinnmargen) ein. Sinnvollerweise wird dieses Budget in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Stellen (z.B. Verkauf, Einkauf) erstellt.
- Personalkostenbudget: Mit welcher Erhöhung rechnen die Arbeitgeber? Gibt es pauschale oder individuelle Lohnerhöhungen? Fragen, die beantwortet werden müssen. Stellen Sie die Löhne bereits auf und kommunizieren sie die Richtlinien für das Kader. Einzuplanen sind auch beispielsweise neu zu schaffende Stellen sowie nicht mehr ersetzte Stellen. Die Budgetierung von Provisionen, Boni usw. werden kaum zielgerichtet erfolgen

Nur selten werden auch die Liquidität und weitere Bilanzzahlen budgetiert.

können, wenn die strategische Stossrichtung nicht bekannt ist. Beziehen Sie auch das Kader mit ein. Dadurch schaffen Sie Verständnis für allenfalls zurückhaltende Vorgaben und das Kader kann bei Lohngesprächen hinter den Entscheidungen der Gesamtverantwortlichen stehen.

- **Gemeinkostenbudget:** Hierbei sind die Vorjahreszahlen zentral. Kurzfristig können die Gemeinkosten oft nicht angepasst werden, mittelfristig allerdings schon. Die aus dem Budgetprozess ermittelten Kosteneinsparungspotenziale (z.B. Verhandlungen mit Versicherungen) sind zu verfolgen, auch wenn diese noch nicht in das aktuelle Budget eingeflossen sind! In grösseren Verhältnissen ist es sinnvoll, die Gemeinkosten auf die einzelnen Profitcenter/Kostenstellen zu budgetieren. Wichtige Entscheidungen wie beispielsweise Make- or Buy haben wesentlichen Einfluss auf das Budget und müssen während der Budgetierung besprochen und gefällt werden.
- **Investitionsplanung:** Beinhaltet Posten, die im Folgejahr im Anlagevermögen aktiviert werden. Die geplanten Investitionen sind schon frühzeitig bei den verantwortlichen Personen anzufragen. Unterscheiden Sie dabei zwischen notwendigen/wünschbaren Investitionen und Neu-/ Ersatz-Investitionen. Überlegen Sie sich, welche Investitionen trotz Genehmigung des Budgets noch von einer zusätzlichen Instanz bewilligt werden müssen.

Zusammengefasst zeigt sich das Budget abgebildet in der Erfolgsrechnung. Wenn immer möglich, ist auf Stufe der Aufwand- und Ertragskonti zu budgetieren. Nur so ist auch ein effizienter Soll-/Ist-Vergleich auf Stufe Finanzbuchhaltung möglich. Das Absatzbudget sollte in die Verkaufstatistik einfließen, damit auch diese Zielerreichung laufend kontrolliert werden kann.

## 4 Und wenn das Budget steht.....

In Unternehmen mit saisonalen Schwankungen ist das Budget auf die einzelnen Monate zu verteilen. Erfahrungen über die Saisonalität aus den Vorjahren sind wichtig!

Passen Sie in einer Forecastrechnung die Planzahlen rollend an, damit das erwartete Ergebnis bekannt ist, nicht aber das Budget.

In vielen Buchhaltungen sind nicht die effektiven Zahlen vorzufinden („Steuerbilanz“). Da jedoch der Abschluss für die Generalversammlung und die Steuerverwaltung nur einmal im Jahr verwendet wird und der Budgetvergleich monatlich, empfehlen wir

- die effektiven Zahlen in der Buchhaltung zu führen
- die wichtigsten Abgrenzungen monatlich vorzunehmen und
- so das effektive Ergebnis laufend zu vergleichen.

Das Budget wird in der Regel pro juristische Person erstellt. In Unternehmensgruppen sind diese zu konsolidieren. Insbesondere wenn die Konzernrechnung publiziert wird, ist das Erreichen der Budgetvorgaben zu beobachten und der laufende Vergleich auf Stufe Konzern absolut notwendig.

- **Monatlicher Vergleich mit Ist-Zahlen muss möglich sein**
- **„Never change a budget“**
- **Erwartetes Ergebnis wird in Forecast dargestellt.**