

## Planung und Budgetierung

### Die Erfolgsgrundlagen

Der Konkurrenzkampf legt permanent an Schärfe zu. Parallel dazu werden die Kunden immer unberechenbarer. Sie kaufen mal hier mal dort und rechnen sehr genau. Das vielgelobte «Fingerspitzengefühl» und die unkritische Übernahme überlieferter Daten und Zahlen sind untaugliche Instrumente, um diesen anhaltend schwieriger werden den Rahmenbedingungen wirkungsvoll begegnen zu können. Ohne Planung und Budgetierung sind Orientierungslosigkeit und Symptombekämpfung die existenzbedrohenden Folgen.

«Mit der Zeit lernt man, den Kurs eines Schiffes nach den Sternen zu richten und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes», brachte der amerikanische General Omar N. Bradley das Wesen der strategischen Planung auf den Punkt. **Jeder Betrieb muss anhand der für ihn wichtigen Daten und Fakten seinen festen und langfristig gültigen Kurs bestimmen, um die für seine Zielsetzungen unbedeutenden Ereignisse rasch und zuverlässig als solche erkennen zu können.**

Je exakter die Daten und festgestellten Veränderungen, desto genauer und unbeirrbarer der Kurs. Damit ist aufgezeigt, dass jeder Budgetierung eine unabdingbar nötige und langfristig gültige Planung unterlegt werden muss. Eine Planung, die vergangene Erfahrungen, Fakten und Entwicklungen berücksichtigt und mit zu erwartenden Trends, Chancen und Risiken in Verbindung bringt.

Bei der Sammlung und Interpretation dieser Daten und Veränderungen gilt es, Umwelt, Markt und Branche aber auch Mitbewerber und das eigene Unternehmen möglichst objektiv zu erfassen und in die eigenen Überlegungen einzubringen. Hilfreich kann es dabei sein, wenn Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und «unbefangene» Aussenstehende beigezogen werden

<b>ELEMENTE DER STRATEGISCHEN PLANUNG</b>	
<b>Analyse der Umwelt</b>	<b>Analyse der Unternehmung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Allgemeine Konjunkturlage</li><li>❖ Branchenkonjunktur</li><li>❖ Beschäftigungslage</li><li>❖ Konsumklima</li><li>❖ Politik/Gesetzgebung</li><li>❖ Ökologische Entwicklungen/Trends</li><li>❖ Technologische Entwicklungen</li><li>❖ Konkurrenzsituation und -aktivitäten</li><li>❖ Bautätigkeit/Verkehrsplanung</li><li>❖ Aktivitäten/Ereignisse in der Region</li><li>❖ Konsumtrends/Einkaufsverhalten</li><li>❖ Beschaffungsmärkte</li><li>❖ u.a.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Umsatz/Ertrag der Unternehmung</li><li>❖ Umsatz/Ertrag in wichtigen Teilbereichen</li><li>❖ Erfolge und Misserfolge</li><li>❖ Werbewirksamkeit</li><li>❖ Personelle Fähigkeiten</li><li>❖ Führungsinstrumente und -fähigkeiten</li><li>❖ Spezielle Marketing-Vorteile</li><li>❖ Spezielle technologische Vorteile</li><li>❖ Kundenreaktionen und -beobachtungen</li><li>❖ Expansions-Chancen</li><li>❖ Engpass-Situationen</li><li>❖ Firmenspezifische Besonderheiten</li><li>❖ u.a.</li></ul>

## Budget mit Schwerpunkten

Nach der sorgfältigen Analyse der externen und internen Rahmenbedingungen haben sich mit einiger Sicherheit jene Risiken und Erfolgsfaktoren herauskristalliert, die nun in eine auf verlässlichen Daten und Fakten beruhenden Budgetierung einfließen können. Dabei geht es primär darum, der Geschäftsleitung ein wirkungsvolles Instrument in die Hand zu geben, um in der Hektik des Alltags die Übersicht behalten und die Prioritäten richtig setzen zu können.

«Er schwang sich aufs Pferd und ritt in alle Richtungen davon.» So oder ähnlich lässt sich die Aufbruchsstimmung umschreiben, von der jene Betriebe mit schöner Regelmässigkeit gepackt werden, die planlos, je nach Situation einmal diese und dann wieder jene Prioritäten setzen. Ein nach aussen unausgeglichenes und damit diffuses Erscheinungsbild, vor allem aber eine rasch eskalierende Orientierungslosigkeit und verhängnisvolle Mittelverschwendung sind die direkten Konsequenzen aus mangelhafter Planung und fehlender Budgetierung.

Planung und Budgetierung verbinden immer Vergangenes mit Zukünftigem. Fakten und Erfahrungen aus der Vergangenheit müssen bewertet und mit den zu erwartenden Veränderungen verknüpft werden. Klar wird dadurch aber auch, dass nichts verfehlter wäre, als die Zahlen des Vorjahres unbesehen im neuen Budget zu übernehmen. Dadurch können die zukünftig verlangten Prioritäten und Schwerpunkte oft gar nicht gesetzt, geschweige denn umgesetzt werden, weil die Mittel dazu fehlen.

Die wirkungsvolle Budgetierung setzt klare Schwerpunkte, die sich danach richten, wo die betriebsinterne Analyse den dringendsten Handlungsbedarf aufgezeigt hat:

Ist es der Umsatz, der mit gezieltem Mitteleinsatz gesteigert werden muss?  
Sind es die Kosten, die davongelaufen sind?  
Stehen Margenprobleme im Vordergrund?  
Erfordern gewichtige Ereignisse entsprechende Reaktionen?  
Müssen Werbung, Schulung, Mitarbeiterneueinführung u.a. Bereiche verbessert werden?

## Konsequenz im Budget

Bekanntlich nützt es herzlich wenig, wenn man einfach schärfer in die falsche Richtung schaut. Die Budgetierung eröffnet die Chance, seine effektive Situation umfassend und grundsätzlich zu betrachten und zu bewerten. Das Budget wird somit nicht zum Friedhof vergangener Sünden, sondern führt denkerisch und planerisch auf neue Wege und zu neuen Ideen und nicht zuletzt zu den richtigen Fragestellungen:

Was können wir besonders gut tun?  
Wie können wir das noch besser tun?  
In welchen Bereichen bestehen existenzbedrohende Engpässe und Schwächen?  
Mit welchen Massnahmen und Mitteln können wir diese eliminieren oder vermindern?

Mit dieser nach vorn orientierten Betrachtungsweise wird vermieden, dass sich die Budgetierung an bestehenden Strukturen orientiert und die vielerorts grassierende «Gäng wie gäng-Methode» angewendet wird, indem man glaubt, immer auf althergebrachte Strukturen und liebgegewonnene Gewohnheiten Rücksicht nehmen zu müssen. Wo Traditionen unbedacht fortgeschrieben werden, kann allzu leicht Stillstand und damit Rückschritt eintreten.