

# Die Mathematik des Erfolgs

**KARRIERE** Unternehmen brauchen Mitarbeiter mit Gespür für das finanzielle Machbare. Doch viele Bewerber trauen sich das nicht zu. Das muss nicht sein.

MARTINA GYGER  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Kommt in Stellenausschreibungen das Wort «Budgetverantwortung» vor, schrecken viele Bewerber zurück. Ohne eine entsprechende Ausbildung im Finanzwesen fühlen sich Bewerber oftmals nicht ausreichend gewappnet für eine solche Stelle. Was sich hinter Anforderungen wie beispielsweise einer «soliden betriebswirtschaftlichen Basis», «Übersicht in BWL» bis hin zum «Flair für Zahlen» verbirgt und was genau für die Aufgabenstellung «Budgetverantwortung» verlangt wird, kann von Unternehmen zu Unternehmen recht unterschiedlich sein.

## Freiheit in den Zielvorgaben

Stefan Schulthess, Direktor der Schiffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV) mit ihren 400 Mitarbeitenden, umschreibt Budgetverantwortung so: «Ein Budget ist eine Richtgrösse, welche definiert wird, um durch den unternehmerischen Alltag zu kommen.» Je höher die Hierarchiestufe, desto eher würden Budgetverantwortung und eine betriebswirtschaftliche Sichtweise verlangt.

Wichtig dafür sei, mit der Verantwortung auch die nötige Freiheit im Rahmen der Zielvorgaben zu erhalten und nicht jede Woche Rechenschaft ablegen zu müssen. Unternehmerisch denkende Mitarbeiter seien in der Lage, Massnahmen zu treffen und Konsequenzen zu tragen. Und das sei in kleinen wie in grossen Firmen ähnlich: «Wenn jemand seinen Job seriös macht, geht er auch seriös mit den Ressourcen um», ist Schulthess überzeugt. Belastend könne es für Verkaufsmitarbeiter aber sein, wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Erträge sinken oder infolge Wechselkursschwankungen das Kostenbudget beim Einkauf nicht eingehalten werden könne. Damit klarzukommen, gehöre aber zu den Anforderungen in diesen Jobs, sagt er.

## Gesunder Umgang mit Geld gefragt

Mit Budgets, Finanzierungs- und Geschäftsplänen konfrontiert sieht sich, wer den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Denn dann geht es schnell um die Existenz des eigenen Unternehmens. Karin Klapproth aus Alpnachstad hat sich mit ihrer Firma Kameleon auf individualisierten Englischunterricht für Unternehmen und Moderationen spezialisiert. Darüber hinaus hat sie im Schmuckdesign eine Schiene für ihre Kreativität gefunden.

Den verantwortungsvollen Umgang mit Geld hat sie schon im Elternhaus



Kenntnisse in der Buchhaltung können die Karriere beflügeln.

Getty

gelernt. «Es hilft mir ungemein, dass ich bereits in jungen Jahren gelernt habe, mit fix vorgegebenen Beträgen zu haushalten und dass Anschaffungen erst verdient sein müssen», sagt sie. Doch ein gutes Bauchgefühl für Zahlen reiche nicht. Sie empfiehlt, in Sachen Steuern, Versicherungen und Absicherung Expertenwissen beizuziehen, was sie mit einer Treuhänderin getan hat. «Unternehmerisches Denken, zum Beispiel wie berechne ich meinen Aufwand, sprich Vorbereitung, Konzept, Umsetzung, Originalität, ethisches Verhalten, sowie auch ein bewusstes Umgehen mit meiner Gesundheit und meinen Grenzen, sind unabdingbar. Die Erstellung eines Budgets und eines Businessplans ist eine logische Konsequenz», sagt sie.

Wichtig sei, mit den Mitteln und Möglichkeiten, die sich bieten, angemessen umzugehen, egal, ob es sich um

eine Kleinstfirma oder eine mit mehreren hundert Mitarbeitern handle.

## Zahlen ja, Buchhaltung nein

Einzelfirmen müssen die gleichen Regeln wie grosse Firmen befolgen, mit dem Unterschied, dass es hier nicht um privates Geld, sondern um Firmengelder geht. Was konkret mit einzelnen Anforderungen in Stellenausschreibungen gemeint ist, ist jedoch job- und unternehmensabhängig. Es lohnt sich deshalb nachzufragen. Bei der Schurter AG in Luzern, Teil einer Gruppe mit 1600 Mitarbeitenden, werden als Bestandteile einer kaufmännischen Grundausbildung für Stellen in den Bereichen Marketing und Verkauf stilsicheres Deutsch, Sprachkenntnisse und PC-Anwenderkenntnisse erwartet, vorderhand aber keine buchhalterischen Fähigkeiten. Mit Zahlen umgehen zu können, sei aber nicht erst als Kadermitarbeiter wichtig,

sagt Personalleiterin Brigitte Studer. Unternehmerisches Denken und Handeln würde von allen Mitarbeitenden erwartet. Vieles könne «on the job» oder über gezielte Weiterbildungsmassnahmen erlernt werden. «Das Hauptkriterium bei der Auswahl einer Person ist immer, ob sie in ein Team und in unsere Kultur passt. Für das Weiterkommen ist ausschlaggebend, ob eine Person im System spürbar ist. Das hat viel mit Engagement, logischem Denken vermögen und dem Willen, etwas zu bewegen, zu tun», erklärt sie.

## Budgetverantwortung ist lernbar

Manche künftige Kadermitarbeiter bringen das Flair für Zahlen bereits durch ihr Studium mit. Armin Birrer, Geschäftsführer und Inhaber der ABS Personalberatung AG in Zug, die mit Fachhochschul- und Universitätsabsolventen im technischen Bereich im Dia-

## Tipps für Berufstätige

1. Saubere, einfache und verständliche Aufstellung, korrekte Zahlen, deren Herkunft logisch und nachvollziehbar ist (z. B. Buchhaltung, andere zuverlässige Quellen)
2. Sich fragen: Welches Ziel soll mit der Präsentation dieser Zahlen erreicht werden? Welches ist das Zielpublikum?
3. Nicht nur Zahlen, sondern auch Grafiken verwenden (gute Grösse, klare Farben)
4. Je nachdem auch ein Worst- oder Best-Case-Szenario bereithalten oder zumindest einen Soll/Ist-Vergleich.
5. Bei regelmässiger Präsentation derselben Zahlen stets dieselbe Art der Aufstellung verwenden.
6. Grundvoraussetzung: Zahlenflair, gute Rechenfähigkeit, guter Umgang mit Excel und/oder anderen Kalkulationsprogrammen sowie mindestens Powerpoint.
7. Weiterbildungsangebote gibt es viele: am besten eine branchen-/berufsspezifische auswählen, welche auch das Rechnungswesen umfasst.

log steht, macht die Erfahrung, dass Wirtschaftsingenieure gerne Verantwortung einschliesslich Budgetverantwortung übernehmen und auch über die entsprechenden Aus- oder Weiterbildungen verfügen.

In manchen Unternehmen sind Zahlen wichtiger, wie etwa bei Handelsunternehmen. «Welche Kenntnisse gefragt sind, ist sehr jobspezifisch und hängt davon ab, in welche Richtung man sich entwickeln möchte», sagt Jacqueline Kaufmann, Personalleiterin der Bossard Holding AG. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Zug ist im Schraubengrosshandel tätig und hat rund 1600 Mitarbeitende. «Je nach Funktion kann ein Mitarbeiter bereits schon auf Stufe Sachbearbeiter Budgetverantwortung haben. Zum unternehmerischen Denken und Handeln gehört, dass Mitarbeiter den Einfluss ihrer Entscheidungen auf andere Abteilungen einschätzen können.» Werden beispielsweise im Einkauf grosse Mengen zu günstigeren Konditionen beschafft, wirkt sich dies auf die Lagerhaltungskosten und den Lagerumschlag aus. Was, wenn die Budgetvorgabe nicht eintrifft? Bei erkennbaren Abweichungen des Budgets muss rechtzeitig gegensteuernd eingegriffen werden. Wie lassen sich Prozesse und Personalkosten optimieren? «In Budgetverantwortung kann man hineinwachsen, wenn man die Bereitschaft dazu und ein Verständnis für die Prozesse hat», sagt sie. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse seien von Vorteil, einen Kurs zu belegen, aber nicht unbedingt Voraussetzung.

## «Ohne eine Ausbildung ist es sehr schwer»

**BEWERBUNG** Wer Karriere machen will, muss Budgetverantwortung übernehmen können. Wer keine spezifische Ausbildung hat, sollte sich weiterbilden. Die mitgebrachten Qualifikationen sollten aber auf die jeweiligen Stellen abgestimmt sein, sagt Bewerbungsexpertin Miriam Koch.

### Was umfasst «Budgetverantwortung» in Stellenausschreibungen?

**Miriam Koch:** Stelleninhaber mit Budgetverantwortung erhalten von der Geschäftsleitung oder anderen übergeordneten Stellen konkrete Vorgaben, die eingehalten werden müssen. Das Budget kann sowohl monetärer Art mit einer gewissen finanziellen Entscheidungsfreiheit oder auch personeller Art sein und bezieht sich dann zum Beispiel auf Personalkosten oder die Anzahl budgetierter Stellenprozent. Es kann sich um Stellen im Kaderbereich mit oder ohne Führungsfunktionen handeln, aber auch um Aufgaben im Bereich Einkauf, Marketing und so weiter.

Welche Qualifikationen sollte man im Bildungsruksack haben, um für

### Finanzaufgaben gerüstet zu sein?

**Koch:** Die Qualifikation wird - oder sollte - gemäss Stellenbeschreibung definiert sein. Eine herkömmliche kaufmännische Grundausbildung ohne Zusatzausbildung reicht in der Regel nicht aus. Ob eine höhere Fachausbildung mit eidgenössischem Fachausweis oder ein Unistudium gewünscht wird, hängt häufig von Firma, deren Grösse, Branche und Komplexität der Stelle ab. Banken und Versicherungen bevorzugen meist Hochschulabsolventen, während Produktions- und Dienstleistungsfirmen eine Lehre mit entsprechender Weiterbildung und Berufserfahrung befürworten. Betriebs- und finanzwirtschaftliches Wissen kann ebenfalls in Kursen und anderen fundierten Ausbildungen erworben werden. Viele höhere Fachausbildungen haben Fächer wie Betriebswirtschaft und Rechnungswesen in ihre Ausbildungsmodule integriert.

### Hat man es als Nichtausgebildeter im Job schwer?

**Koch:** Ja, in der Regel schon, da man sowohl Begriffe, Möglichkeiten, Tools (Vorlagen) und deren Möglichkeiten wie

IT-Programme nicht kennt beziehungsweise nicht effizient nutzen kann. Wie gesagt, wenn das Inserat seriös auf einer Stellenbeschreibung basiert, wo Muss- und Kann-Kriterien sauber definiert sind,



«Eine kaufmännische Grundausbildung reicht meist nicht.»

MIRIAM KOCH

wird es gar nicht dazu kommen, dass ein Nichtausgebildeter für einen Job mit Budgetverantwortung angestellt wird. Unproblematischer ist es für unerfahrene Bewerberinnen und Bewerber, die bereits eine entsprechende Weiterbil-

dung begonnen haben und neu erworbenes Wissen rasch in die Praxis umsetzen können.

### Welche Weiterbildungsmöglichkeiten neben dem Job gibt es?

**Koch:** Es gibt heute sehr viele Möglichkeiten, sich berufsbegleitend weiterzubilden beziehungsweise die für sich richtige Art der Weiterbildung zu finden; sei dies mit oder ohne Reduktion der Arbeitszeit, wöchentlichen Lektionen abends oder am Wochenende oder aufgebaut als ein- bis zweitägige Module. Wichtig ist, dass man sich Zeit nimmt und sich erkundigt, welche Weiterbildung die richtige sowohl für sich selbst als auch für den Arbeitgeber ist. Ist dies gegeben, wird der Arbeitgeber in Absprache auch finanziell zu den Ausbildungskosten beitragen.

INTERVIEW MARTINA GYGER

### HINWEIS

► Miriam Koch ist Personalfachfrau mit eidgenössischem Fachausweis und Expertin des Schweizer Karriereportals «Karriere.ch». Das Portal liefert karrierebewussten Personen Tipps, Services und Infos zur Berufstätigkeit. ◀

## Berufsbegleitende Weiterbildung

- Betriebswirtschafter/in, Betriebsökonom/in
- Technische Kaufleute
- Dipl. Finanzberater/Finanzplaner mit eidg. Fachausweis
- Bereich Buchhaltung: Sachbearbeiter/in REW, Bachelor Accounting & Controlling, Fachleute Finanz-/Rechnungswesen
- Bereich Einkauf: MAS Prozess- und Logistikmanagement, MAS Supply Chain Management
- Bereich Verkauf/Marketing: Marketing, Marketingmanager, Marketingleiter
- Bereich Bank/Versicherung: Banking & Finanzen
- Im Internet: Services, Tipps, Antworten und Tools rund um Job und Karriere: [www.karriere.ch](http://www.karriere.ch), [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch), [www.ausbildung-weiterbildung.ch](http://www.ausbildung-weiterbildung.ch)