

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Crashkurs Controlling

Reinhard Bleiber

Crashkurs Controlling

Grundlagen und Instrumente

2. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-16537-9 Bestell-Nr. 11428-0002
ePub: ISBN 978-3-648-16538-6 Bestell-Nr. 11428-0101
ePDF: ISBN 978-3-648-16540-9 Bestell-Nr. 11428-0151

Reinhard Bleiber
Crashkurs Controlling
2. Auflage, Juli 2022

© 2022 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Bloomicon, Shutterstock

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro
Lektorat: Dr. Michael Sellhoff

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern entsprechend den Empfehlungen des Rats für Deutsche Rechtschreibung und gemäß dem Amtlichen Regelwerk der deutschen Rechtschreibung in diesem Buch die männliche Form im Sinne des generischen Maskulinums verwendet. Entsprechende Begriffe beziehen sich ausdrücklich auf Personen jeglichen Geschlechts. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Was macht eigentlich ein Controller?	13
1.1 Wie steuert der Controller die Unternehmensaktivitäten?	14
1.2 Warum überwacht das Controlling die Unternehmensaktivitäten?	15
1.2.1 Realitätsnahe Planungen	16
1.2.2 Optimierte Planung durch gesicherte Daten	17
1.3 Welche Informationen liefert das Controlling?	17
1.3.1 Werte aus der Vergangenheit für die fundierte Planung in Ihrem Bereich	18
1.3.2 Planwert und Istwert	18
1.3.3 Abweichungen vom Plan	18
1.3.4 Information an alle Ebenen	20
1.4 Wie hilft der Controller bei Planabweichungen?	20
1.4.1 Instrumente für eine Reaktion auf die Planabweichung	21
1.4.2 Durch Controlling optimale Maßnahmen für Gesamtunternehmen	21
1.5 Wie hilft das Controlling bei Entscheidungen?	22
1.6 Geht es beim Controlling nur um Kosten?	24
1.6.1 Leistungskontrolle	24
1.6.2 Terminüberwachung	25
1.6.3 Fehlentwicklungen erkennen	26
1.7 Wie gut ist mein Controlling?	27
2 Wie plant das Controlling?	29
2.1 Warum ist eine Planung mit Controlling nötig?	30
2.1.1 Komplexe Märkte fordern optimale Planung und schnelle Reaktionen	30
2.1.2 Externe Bedingungen ändern sich schnell	31
2.1.3 Aus der Vergangenheit in die Zukunft	32
2.2 Planen in vier Schritten	32
2.2.1 Schritt 1: Konditionen festlegen	33
2.2.2 Schritt 2: Vergangenheit betrachten	35
2.2.3 Schritt 3: Erfahrungen nutzen	36
2.2.4 Schritt 4: Ergebnis prüfen	37
2.3 Das Planungssystem im Unternehmen	38
2.3.1 Absatzplanung	38
2.3.2 Produktionsplanung	40
2.3.3 Beschaffungsplanung	43

2.3.4	Logistikplanung	43
2.3.5	Personalplanung	44
2.3.6	Investitionsplanung	45
2.3.7	Besondere Pläne	46
2.4	Unterschiedliche Planungsgrößen sind notwendig!	48
2.4.1	Planmengen	48
2.4.2	Planpreise	49
2.4.3	Zeitverteilung	52
2.5	Die Quellen des Controllings	56
2.5.1	Öffentliche Quellen	56
2.5.2	Expertenwissen	57
2.5.3	Daten aus IT-Anwendungen	57
3	Was ist das Budget?	59
3.1	Das Budget aufstellen	59
3.2	Budgetgespräch führen	63
3.2.1	Partner im Gespräch	63
3.2.2	Inhalte des Gesprächs	64
3.2.3	Vorbereitung	64
3.3	Zielvereinbarungen	66
3.3.1	Leistungsziele	66
3.3.2	Kostenziele	66
3.3.3	Nebenziele	68
3.3.4	Zielformulierung	68
3.4	Verantwortung tragen	70
3.4.1	Verantwortung delegieren	70
3.4.2	Abgrenzung der Verantwortungsbereiche	71
3.5	Vom Stellenziel zum Unternehmensziel (oder umgekehrt)	71
3.5.1	Fehlende Kenntnis der Gesamtzusammenhänge	72
3.5.2	Zusammenhang sicherstellen	74
4	Und wie steht's mit Abweichungen?	75
4.1	Woher kommen die Istdaten?	76
4.1.1	Daten aus der Buchhaltung	76
4.1.2	Betriebsdatenerfassung	77
4.1.3	Statistiken aus der Informationstechnologie	78
4.1.4	Autonome Abläufe	79
4.1.5	Weitere Quellen	80
4.1.6	Übersicht	81
4.2	Welche Fehlerquellen gibt es für Istwerte?	81
4.2.1	Die Kosten- oder Leistungsart	81
4.2.2	Kosten dem korrekten Zeitraum zuordnen	82

4.2.3	Die korrekte Ermittlung des Verursachers	84
4.2.4	Fehler erkennen	85
4.3	Beschäftigungsabweichungen	86
4.3.1	Wenn Sie zwei Dinge vergleichen wollen, achten Sie auf die Grundlagen	87
4.3.2	Unterschiedliche Schwierigkeitsgrade bei der Zuordnung	87
4.4	Preisabweichungen	90
4.5	Analyse der Abweichungen	93
4.5.1	Interne Gründe	93
4.5.2	Externe Gründe	94
4.6	Reaktionen auf Abweichungen	97
4.7	Maßnahmen verändern die Welt	99
4.7.1	Aus dem Budget wird ein Forecast	99
4.7.2	Eigene Maßnahmenüberwachung	101
5	Womit arbeitet der Controller?	103
5.1	Den Marktanteil berechnen	105
5.2	Wie entstehen Plan-Ist-Vergleiche?	106
5.3	Warum jetzt noch die Vergangenheit?	109
5.4	Welche Aussagen können Anteilswerte machen?	110
5.4.1	Fehler durch Anteilswerte	111
5.4.2	Anteilswerte in Zielen	111
5.5	Wie berechnen Sie das Wachstum?	112
5.6	Was versteht der Controller unter Deckungsbeitrag?	114
5.7	So erstellen und nutzen Sie ABC-Analysen	118
5.7.1	Schritt 1: Auswahl des Kriteriums	119
5.7.2	Schritt 2: Die Sortierung	122
5.7.3	Schritt 3: Die Klassifizierung	123
5.7.4	Die ABC-Analyse richtig verwenden	124
5.8	Wie beweisen Sie die Wirtschaftlichkeit?	124
5.8.1	Das Gerüst	125
5.8.2	Die Inhalte	127
5.8.3	Das Ergebnis	129
5.9	Der Controller und das Zeitmanagement	132
5.9.1	Meilensteintechnik	132
5.9.2	Meilensteine für die Überprüfung	133
5.9.3	Frühzeitige Reaktionen	133
6	Was haben Sie von Kennzahlen?	137
6.1	Was sind Kennzahlen?	137
6.1.1	Einfluss der Nebenbedingungen	138
6.1.2	Veränderung einer Kennziffer durch verschiedene Faktoren	139

6.2	Kennziffern in der Produktion	140
6.2.1	Produktionsleistung	141
6.2.2	Gesamtleistung	142
6.2.3	Kapazitätsauslastung	144
6.2.4	Weitere Kennziffern in der Produktion	145
6.3	Kennziffern in der Personalabteilung	146
6.3.1	Fluktuation	146
6.3.2	Krankenstand	148
6.3.3	Mitarbeiterzufriedenheit	149
6.3.4	Weitere Kennzahlen im Personalbereich	151
6.4	Kennziffern im Vertrieb	151
6.4.1	Die Leistungskennzahlen	152
6.4.2	Die Kundenzufriedenheit	153
6.4.3	Deckungsbeitrag je Kunde	155
6.4.4	Kennzahlen aus digitalen Vertriebswegen	157
6.4.5	Weitere Kennziffern im Vertrieb	159
6.5	Kennziffern im Einkauf	160
6.6	Kennzahlen in der Logistik	163
6.6.1	Die Umschlagshäufigkeit	163
6.6.2	Die Lagerreichweite	165
6.6.3	Kosten der Logistik	167
6.6.4	Weitere Kennziffern in der Logistik	168
6.7	Kennzahlen in der Buchhaltung	168
6.7.1	Anzahl der Buchungen	169
6.7.2	Zeitraum bis zum Abschluss	171
6.7.3	Weitere Kennzahlen in der Buchhaltung	171
6.8	Finanzkennziffern	172
6.8.1	Cashflow	173
6.8.2	Finanzierungsstruktur	174
6.8.3	Renditen	176
6.8.4	Liquidität	179
6.8.5	Unternehmensvergleich	181
6.9	Kennzahlen für digitale Prozesse	184
7	Was hilft dem Vertrieb?	187
7.1	Der grundsätzliche Zugriff	188
7.1.1	Berechtigungen	188
7.1.2	Externer Zugriff	189
7.2	Umsatz und Deckungsbeitrag je Kunde	190
7.2.1	Der Umsatz	190
7.2.2	Der Deckungsbeitrag	192
7.2.3	Aufgaben der Berichte pro Kunde	193

7.3	Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag je Artikel	194
7.3.1	Absatz und Umsatz	194
7.3.2	Der Deckungsbeitrag	195
7.3.3	Aufgabe der Berichte pro Produkt	197
7.4	Noch mehr Vertriebscontrolling	198
7.4.1	Potenzialanalysen	198
7.4.2	Sortimentsbereinigung	199
7.4.3	Aktivitätskennzahlen	199
7.4.4	Vertriebsbudget	200
7.5	Controlling in digitalen Vertriebswegen	200
8	Ist das schon alles?	203
8.1	IT-Controlling	203
8.1.1	Spezielles IT-Controlling	204
8.1.2	Der Controller im Spannungsfeld	204
8.2	Investitionscontrolling	207
8.2.1	Der Kostenvergleich	207
8.2.2	Der Gewinnvergleich	209
8.2.3	Der Rentabilitätsvergleich	210
8.2.4	Der Amortisationsvergleich	211
8.3	Liquiditätsplanung	212
8.3.1	Gewichtung von Einnahmen und Ausgaben	212
8.3.2	Die Basiswerte differenzieren	215
8.4	Portfolioanalyse	216
8.4.1	Stellung im Markt	216
8.4.2	Weitere Anwendungsmöglichkeiten	217
8.5	Balanced Scorecard	220
8.5.1	Langfristiger Erfolg durch Berücksichtigung weicher Faktoren	220
8.5.2	Verknüpfung von harten und weichen Faktoren	220
8.5.3	Auswahl und Anzahl der Perspektiven	220
9	Richtig präsentieren sichert Erfolg	225
9.1	Die Kunst der Darstellung	226
9.1.1	Tabellen und Listen	226
9.1.2	Grafiken	228
9.2	Die richtige Wahl des Inhalts	230
9.3	Hilfsmittel in der Darstellung	232
9.4	Berichtsverteilung	234

10	Doch noch Kontrolle! Die Rolle des Controllers im Risikomanagementsystem	237
10.1	Abhängigkeiten bestimmen den Erfolg	238
10.2	Risiken gemeinsam erkennen und beurteilen	239
10.3	Mechanismen auch dokumentieren	241
11	Controlling in aktuellen Themen	243
11.1	Controlling in Big Data	243
11.1.1	Was ist Big Data?	244
11.1.2	Was macht das Controlling?	246
11.1.3	Controlling und Big Data	246
11.2	Schlagwort Industrie 4.0	246
12	Controlling ohne Controller	249
	Stichwortverzeichnis	251

Vorwort

Die Unternehmenswelt wird nicht nur immer globaler, sie wird auch immer schneller. Die fortschreitende Digitalisierung mit weltweiten Verbindungen über das Internet, mit Datenaustausch zwischen Lieferanten und Kunden oder mit Industrie 4.0 als digitale Einbindung der Fertigungsanlagen in weltweite Lieferketten führt dazu, dass Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen und immer größere Auswirkungen haben. Weltweite Pandemien und die Veränderung des Klimas führen zu Veränderungen des Umfeldes der Unternehmen und machen eine wirksame Unternehmenssteuerung notwendig. Besonders betroffen sind kleine und mittlere Unternehmen, die durch exzellente Fachleute in den Abteilungen geprägt sind, denen aber häufig systematische Entscheidungsvorbereitung und Schwachstellenanalyse fehlen.

Hier kommen die Controller ins Spiel. Sie sind Fachleute für die Verarbeitung von Zahlen und die Analyse von Abweichungen. Sie verfügen über wirksame und erprobte Instrumente zur Steuerung ganzer Unternehmen und einzelner Fachbereiche. In den großen Konzernen und in international tätigen Unternehmen gibt es sie schon lange. Dort sorgen sie mit ihrer Arbeit für das rechtzeitige Erkennen von Trends und für systematische Planung. Dazu setzen sie ein komplexes Instrumentarium an Berichten, Rechenvorschriften und Tabellenverarbeitungen ein. – Das können Sie auch.

Controlling ist kein Hexenwerk. Wer sich die Controllinginstrumente ansieht, erkennt das sehr schnell. Er erkennt, dass der Controller nur Daten und Fakten aus den Fachbereichen verarbeitet. Er erkennt, dass selbst die Interpretation der Abweichungen im Controlling von den Informationen geprägt ist, die der Controller von seinen Kollegen im ganzen Unternehmen erhält. Viele Controllingaufgaben können auch in der Fachabteilung erledigt werden, wenn der Wille und die Zeit dazu vorhanden sind. Zumindest verbessert sich die Zusammenarbeit mit dem Controller, wenn auch der Fachmann in der betroffenen Abteilung über Aufgaben, Abläufe und Instrumente im Controlling informiert ist.

Diese Zusammenarbeit zu verbessern und gegenseitiges Verständnis aufzubauen, dazu soll dieser Crashkurs Controlling beitragen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Reinhard Bleiber

1 Was macht eigentlich ein Controller?

Die eigentliche Funktion des Controllings als Unternehmenssteuerung wird in Deutschland oft übersehen. Durch die falsche Übersetzung der englischen Bezeichnung als »Kontrolle«, aber auch weil ein Teil der Controllingaufgaben die Überwachung von Zielerreichung und Planerfüllung beinhalten, wird der Controller oft als Kontrolleur gesehen. Das macht die notwendige Zusammenarbeit zwischen Controller und den Fachbereichen problematisch.

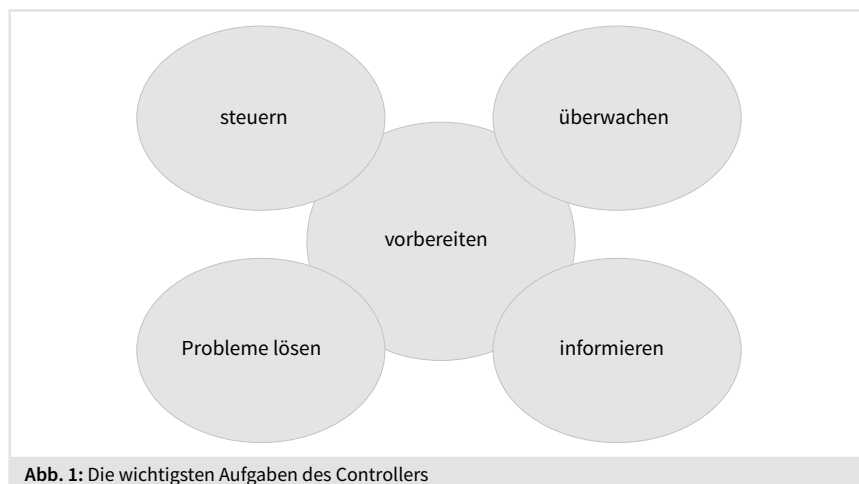
Der Controller unterstützt die Fachleute in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen dabei, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Er bereitet, selbstverständlich in Absprache mit den Kollegen in den Fachabteilungen, regelmäßig oder bei Bedarf die Informationen vor, die für die Entscheidungen notwendig sind. Gleichzeitig weist er auf Fehlentwicklungen hin. Diese Fehlentwicklungen erkennt der Controller anhand von Vergleichen, die er durchführt. Damit spielt das Controlling eine wichtige Rolle bei der Steuerung eines Unternehmens.

Bei der Planung aktiv werden

Die Überwachung ist somit nur eine von vielen Funktionen, die das Controlling hat. Mit Planungen und Budgets hilft der Controller, das Unternehmen zu steuern. Viele Entscheidungen werden im Controlling vorbereitet. Wenn Sie als Experte in der Fachabteilung nicht schon bei der Entscheidungsvorbereitung, bei der Planung und Budgetierung Einfluss nehmen, sondern erst bei der Überwachungsfunktion aktiv werden, ist es zu spät. Die Steuerung der Unternehmensaktivitäten beginnt mit der Planung aller relevanten Vorgänge. Die Planzahlen werden mit den erreichten Werten verglichen, die Abweichungen werden analysiert. Durch seine umfangreiche Erfahrung kann der Controller bei der Lösung von Problemen mitarbeiten und entsprechende Entscheidungen vorbereiten.

Die Aufgabe des Controllers ist es, den Fachleuten in Vertrieb, Einkauf, Produktion, Forschung und Entwicklung usw. die Entscheidungsvorbereitung und die Suche nach Schwachstellen abzunehmen. Dann können diese sich vollständig auf ihre eigenen Tätigkeiten konzentrieren. Außerdem wendet der Controller ein wissenschaftlich geprägtes und anerkanntes Instrumentarium an. Mit seinem Wissen kann er auch fremde Aufgabenbereiche effektiv untersuchen. Dazu benötigt er die Unterstützung der dort tätigen Fachleute.

Wie Abbildung 1 zeigt, bildet das Vorbereiten von Entscheidungen das Zentrum der Controllingaufgaben. Die Überwachung ist nur eine der flankierenden Funktionen des Controllings und nur gemeinsam mit den anderen Tätigkeiten ergibt sich das Gesamtbild des Controllers.



1.1 Wie steuert der Controller die Unternehmensaktivitäten?

Sie sollten die Stellung des Controllings nicht überbewerten. Wenn es auch manchmal anders aussieht: Nicht der Controller steuert das Unternehmen, sondern die Geschäftsführung. Nicht der Controller bestimmt die Tätigkeiten in den Fachabteilungen, sondern die Fachleute vor Ort. Die Geschäftsführung und die Fachleute nutzen das Controlling, um die einzelnen Aktivitäten, also auch Ihre, im Unternehmen auf die Unternehmensziele auszurichten. Dabei wird keine hierarchische Ebene ausgespart. Das für den Vertrieb zuständige Vorstandsmitglied einer AG muss sich ebenso mit den Controllern auseinandersetzen wie etwa der Sachbearbeiter im Vertriebsinnendienst oder der Außendienstmitarbeiter.

Das Controlling verfügt über zwei Steuerungsinstrumente: die Planung und die Budgetierung:

- In der Planung wird versucht, die Entwicklung verschiedener Parameter für einen Planungszeitraum vorherzusagen. Eine solche Vorhersage kann nur erfolgreich sein, wenn dabei die Kenntnisse der Fachleute in den einzelnen Abteilungen berücksichtigt werden. Der Planungsprozess bewegt sich unter der Leitung der Controllingabteilung in der Hierarchie eines Unternehmens also von unten nach oben (bottom up).

- Durch die Budgetierung wird die Planung in Verantwortung umgesetzt. Entspricht das Planungsergebnis den Vorstellungen der Chefetage, werden die einzelnen Planwerte von oben nach unten (top down) auf die verantwortlichen Mitarbeiter verteilt. Das Unternehmensziel, das als Grundlage für die Planung gedient hat, wird in viele kleine Ziele aufgespalten. Diese werden vor Ort umgesetzt.

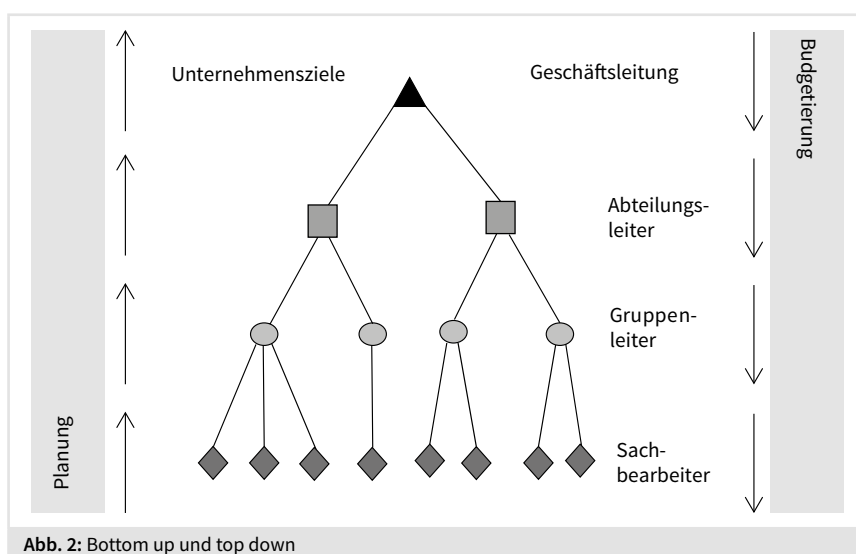


Abb. 2: Bottom up und top down

Bei der Planung werden viele Parameter berücksichtigt. Zusätzlich existieren Abhängigkeiten zwischen den Parametern, den beteiligten Abteilungen und den externen Kräften am Markt. Diese Abhängigkeiten muss der Controller in den Planungsprozess einbeziehen. Gleichzeitig muss er versuchen, mit dem Gesamtergebnis möglichst nah an die Unternehmensziele zu gelangen. Die Budgetierung stellt sicher, dass die Planung und die übergeordneten Ziele auch erreicht werden. Das funktioniert nur, wenn Sie die Verantwortung erhalten für Teilziele, die Sie auch wirklich beeinflussen können. Dafür muss der Controller sorgen. Er schafft für die verantwortlichen Fachleute einen zusätzlichen Freiraum, denn diese dürfen sich innerhalb der Budgets frei bewegen.

1.2 Warum überwacht das Controlling die Unternehmensaktivitäten?

Wenn Sie einen Plan erstellen, müssen Sie später auch feststellen, ob Sie die gesetzten Planziele erreicht haben. Nur wenn Sie Ihre Ziele regelmäßig überwachen, erkennen Sie Abweichungen von der Planung früh genug, um im Falle negativer Differenzen

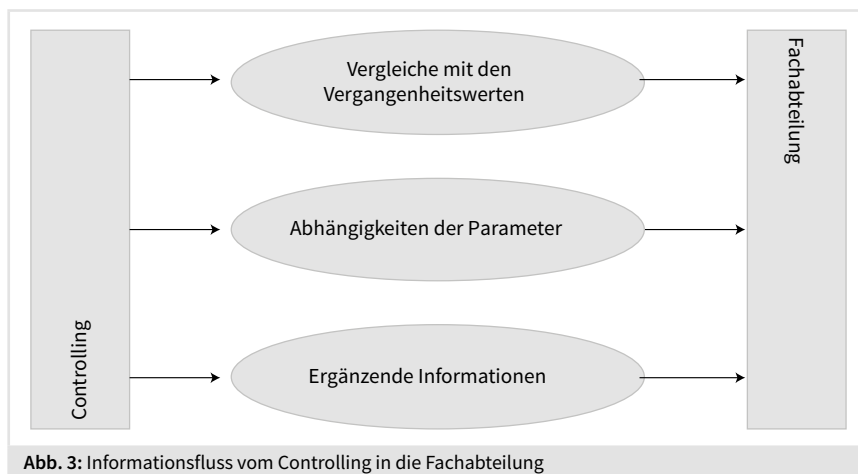
die Entwicklung umkehren oder im Falle positiver Abweichungen den Trend wirksam unterstützen zu können. Das erlaubt es Ihnen, Ihre Abteilung, Ihren Verantwortungsbereich rechtzeitig auf die Veränderungen einzustellen und die negativen Auswirkungen einer Abweichung vom Plan abzumildern.

Dabei dürfen Sie sich nicht nur auf die Kosten oder andere in Euro gemessene Größen konzentrieren. Überwachen Sie auch andere Werte, wie z. B. Ihre Leistungsqualität und die Termine Ihrer Projekte, die nicht sofort in Geldeinheiten bewertet werden.

Ist Ihnen das zu viel Aufwand? Dann übertragen Sie diese Aufgaben doch dem Controlling. Dort existieren die passenden Strukturen. Die Controller haben die richtige Ausbildung dafür und die Überwachung ist eine ihrer Aufgaben. Die Überwachungsfunktion des Controllings trägt erheblich zu einer realistischen Planung bei, denn wenn eine Überprüfung des Ergebnisses nicht zu erwarten ist, neigen die planenden Mitarbeiter dazu, die zukünftigen Daten eher zu positiv darzustellen. Eine zu positive Planung ist bequem, denn sie stellt die Unternehmensführung zufrieden und erspart Ihnen Diskussionen, führt aber nicht dazu, dass das Unternehmensziel erreicht wird.

1.2.1 Realitätsnahe Planungen

Die Unternehmensleitung hat aber ebenso wie Sie als Betroffener ein Interesse an möglichst realistischen Plänen. Wie soll sonst die Steuerung Ihrer Abteilung und des gesamten Unternehmens in den Erfolg gelingen? Wenn der verantwortliche Mitarbeiter jedoch weiß, dass er spätestens am Ende der Planperiode einen Vergleich der abgegebenen Planwerte mit den Istdaten vertreten muss, werden die abgegebenen Werte realistisch und die Schritte zur Erreichung des Unternehmensziels fundiert planbar.



1.2.2 Optimierte Planung durch gesicherte Daten

Der Planungsprozess verläuft kontinuierlich. Noch vor dem Ende des laufenden Planjahres wird erneut geplant. Die Erkenntnisse aus den vergangenen Jahren können nur dann in die neue Schätzung einfließen, wenn sie bekannt sind. Die Qualität der Planung verbessert sich kontinuierlich. Voraussetzung dafür ist, dass eine permanente Überwachung aller geplanten Aktivitäten erfolgt. Das ist die Aufgabe des Controllings.

- Eine regelmäßige Überwachung der Istwerte und ihr Vergleich mit den Planwerten lässt Abhängigkeiten zwischen den geplanten Werten erkennen. Das Controlling ermittelt daraus Formeln und Regeln für die kommende Planung.
- Die Beobachtung der Werte durch das Controlling führt bei den Experten in den einzelnen Abteilungen zu realistischen Einschätzungen; sie allein können eine Planung ihrer Angelegenheiten sinnvoll durchführen.
- Werden Abweichungen zwischen den geplanten und den erzielten Werten rechtzeitig erkannt, können auch rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden.
- Durch die permanente Beschäftigung mit den geplanten Werten werden die Größen erkannt, die auf die Ergebnisse der wirtschaftlichen Tätigkeit Einfluss nehmen. Solche Parameter sind z. B. Ausgaben für das Marketing, die sich auf den Umsatz auswirken, oder die Geschwindigkeit einer Produktionsanlage, die als einer der Parameter die Leistung der Produktionsabteilung bestimmt.

Wenn der Controller in Ihrem Unternehmen eine kontinuierliche Planung installiert, gewinnen alle Beteiligten. Dabei wird jeden Monat neu geplant, sodass immer zwölf zukünftige Monate mit Planwerten verfügbar sind. Das verbessert nicht nur die Informationssituation. Mit dem Zuwachs an Planungskompetenz, der sich gegenüber der jährlich durchgeführten Planung einstellt, wird der Planungsprozess zu einer alltäglichen Aufgabe. Der zunächst befürchtete Mehraufwand erweist sich schnell als eine Zeiteinsparung. Die Planung geht für alle Betroffenen wesentlich schneller, der Gewohnheitsaspekt greift.

1.3 Welche Informationen liefert das Controlling?

Die eigentliche Aufgabe des Controllers ist es, seine Erkenntnisse an Sie und die anderen Fachbereiche im Unternehmen weiterzugeben. Die Berechnungen, Vergleiche und Ermittlungen im Controlling müssen bekannt gemacht werden, damit Sie darauf reagieren und Ihren Bereich erfolgreich steuern können. Denn nicht im Controlling werden die Kosten und Leistungen bestimmt, sondern in den Fachbereichen. Eine Controllingabteilung schweigt nicht, Controller sind sehr kommunikativ.

1.3.1 Werte aus der Vergangenheit für die fundierte Planung in Ihrem Bereich

Zunächst hilft das Controlling Ihnen und den übrigen Betroffenen bei der Planung der von Ihnen verantworteten Parameter. Es liefert Werte über Kosten, Umsätze, Kapazitäten und andere Tatsachen aus der Vergangenheit. Erkannte Abhängigkeiten zwischen bestimmten Werten teilt der Controller seinen Partnern im Unternehmen mit. Diese Informationen beziehen sich auf den Verantwortungsbereich des jeweiligen Mitarbeiters. Ergänzt werden sie durch zusätzliche Nachrichten aus anderen Bereichen des Unternehmens und aus dem Umfeld. Zusammengenommen bilden diese Informationen in Verbindung mit Ihrem Expertenwissen das Fundament, auf dem die Planung im Unternehmen aufbaut.

TIPP: DEN CONTROLLER FORDERN

Sie müssen die Informationsangebote des Controllings nutzen, um eine realistische Planung für Ihren Verantwortungsbereich zu erstellen. Je mehr relevante Daten Ihnen zur Verfügung stehen, desto besser können Sie planen. Daran werden Sie am Ende des Jahres gemessen. Fordern Sie Ihren Controller, verlangen Sie eine ausreichende Datenbasis.

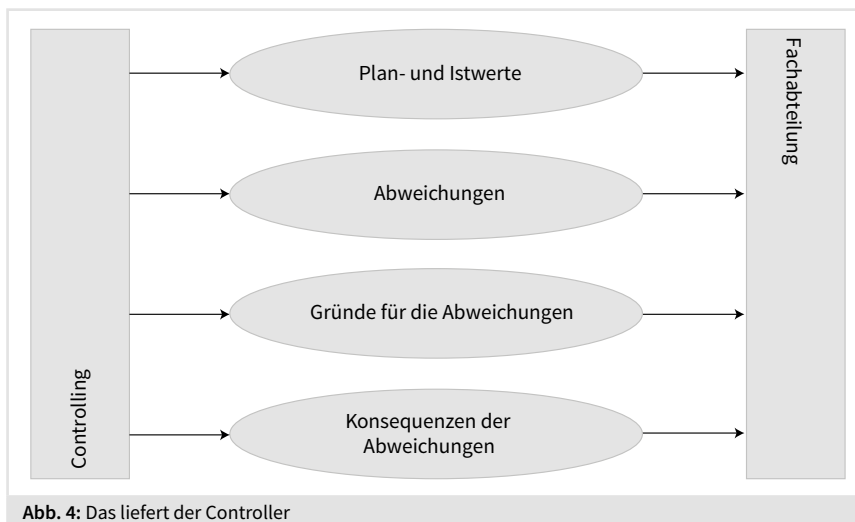
1.3.2 Planwert und Istwert

Die Planung findet in den meisten Fällen nur einmal jährlich statt. Monatlich hingegen wird die Planerfüllung durch das Controlling geprüft. Dass ein Planwert ohne eine signifikante Abweichung erreicht wird, ist der Ausnahmefall (siehe Kapitel 4). Das Controlling analysiert die Differenzen und versucht, eine Erklärung zu finden, die sich aus der Systematik der Planung selbst ergibt und nicht aus Ihrer Leistung. So können die Differenzen in Ihrem Bereich auf Abweichungen in anderen, vorgelagerten Abteilungen zurückzuführen sein. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse müssen mit den verantwortlichen Mitarbeitern besprochen werden. Nicht auf erkannte Abhängigkeiten zurückgeführte Unterschiede zwischen den Plan- und den Istwerten müssen gemeinsam von der Fachabteilung und dem Controlling geklärt werden.

1.3.3 Abweichungen vom Plan

Ein großer Teil der genannten Informationen erreicht die Verantwortlichen regelmäßig jeden Monat. Darin sind die Plan- und die Istwerte des jeweiligen Monats und kumuliert die des Jahres dargestellt, die Abweichungen errechnet. Nur wenn die Abweichungen relevante Grenzen überschreiten, kommt es zu einem intensiven In-

formationsaustausch zwischen Ihnen als dem verantwortlichen Planer und dem Controlling. Wie hoch diese Grenzen sind, bis zu denen eine Abweichung noch akzeptiert wird, muss individuell geregelt werden. Das ist abhängig von der Art des geplanten Werts und von dessen Wichtigkeit für das Gesamtergebnis, das wiederum von der Größenordnung des Werts und von den Vorgaben der Geschäftsleitung bestimmt ist.



Das Controlling wird Sie auch dann über Abweichungen informieren, wenn diese positiv sind. Auch hier müssen Sie eine Erklärung finden.

- Ist diese Entwicklung dauerhaft?
- Handelt es sich um eine Verschiebung aus noch folgenden Monaten?
- Wurden Kosten entgegen der Planung nicht verursacht, weil Investitionen nicht durchgeführt wurden?
- Liegt ein Buchungsfehler vor?

Nur wenn die Herkunft einer Abweichung (positiv oder negativ) geklärt ist, können Sie entsprechende Maßnahmen einleiten. Dies ist wichtig, damit Sie schnell auf die geänderte Situation reagieren können. Sonst scheitert z. B. eine mögliche Umsatzausweitung an fehlendem Material oder es wird trotz eines Umsatzeinbruchs das geplante Material eingekauft. Weitere mögliche Fragen sind:

- Lässt sich der positive Trend verstärken?
- Kann der negative Trend gebrochen werden?
- Welche Auswirkungen haben die Abweichungen auf Folgemonate?
- Wie muss in anderen Bereichen darauf reagiert werden?
- Welche Auswirkungen entstehen für das Ergebnis des gesamten Unternehmens?

1.3.4 Information an alle Ebenen

Selbstverständlich redet der Controller nicht nur mit den verantwortlichen Mitarbeitern auf der unteren Planungsebene. Auch die vorgesetzten Stellen haben an der Planung mitgearbeitet und müssen bei Abweichungen entsprechend benachrichtigt werden. Bis zur Unternehmensleitung fließen die Informationen bezüglich einer Planunterschreitung oder -übererfüllung. Auch hier müssen Maßnahmen ergriffen werden, um der nicht geplanten Situation begegnen zu können. Der Anlass für eine Benachrichtigung vorgesetzter Planungsebenen und der Inhalt der dort abgegebenen Informationen unterscheiden sich jedoch von der Kommunikation mit der operativen Ebene, also mit den Mitarbeitern, die das Ergebnis über ihre Entscheidungen im Tagesgeschäft bestimmen.

Beispiel: Summe zweier Abweichungen

Der Abteilungsleiter im Vertrieb hat seinen Zuständigkeitsbereich z. B. in mehrere Verkaufsgebiete unterteilt. Jeder der Bereiche wird vom jeweils zuständigen Mitarbeiter geplant. Der Abteilungsleiter plant die Summe seiner Vertriebsbereiche. Wenn in einem Bereich eine erhebliche Unterschreitung des Planumsatzes gegeben ist, in einem anderen Bereich eine entsprechende Planübererfüllung, besteht Informationsbedarf für beide Vertriebsbereiche, nicht jedoch automatisch für den Abteilungsleiter. Je höher die Planungsebene ist, die informiert wird, desto weniger detailliert und auf das Tagesgeschäft bezogen sind die Informationen, die benötigt werden.

Die Regeln, nach denen die einzelnen Empfänger über Abweichungen benachrichtigt werden, müssen feststehen und allen Beteiligten bekannt sein, damit klar ist, wann die vorgesetzten Stellen der operativen Mitarbeiter informiert werden. Darüber hinaus muss auf das Gespür des Controllers vertraut werden, der gute und schlechte Entwicklungen in den Zahlen erkennt. Das wird er auch ohne große Abweichungen mit den für die Planung und Umsetzung verantwortlichen Kollegen besprechen.

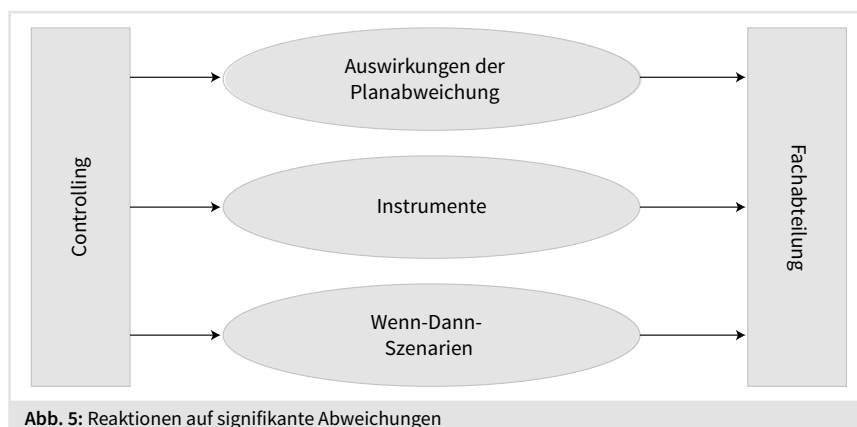
1.4 Wie hilft der Controller bei Planabweichungen?

Abweichungen von der Planung signalisieren eine Entwicklung der Parameter, die nicht erwartet wurde. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich und finden sich sowohl außerhalb des Unternehmens als auch in den Abteilungen und Fachbereichen. In manchen Fällen wäre diese Entwicklung zu beeinflussen gewesen, in manchen Fällen nicht. Immer aber müssen Sie, zusammen mit dem Controller, die Ursache für die Abweichung finden. Das ist zunächst Ihre Aufgabe, also die der Fachabteilungen, da nur Sie über die notwendigen Erfahrungen und Kenntnisse verfügen. Das Controlling kann diesen Prozess jedoch erheblich unterstützen:

1.4.1 Instrumente für eine Reaktion auf die Planabweichung

Gemeinsam werden die zu erwartenden Auswirkungen der neuen Zahlen ermittelt. Die in Ihrem Verantwortungsbereich aufgetretenen Differenzen können ihre Gründe sowohl in Veränderungen innerhalb Ihrer Abteilung haben als auch auf Veränderungen in anderen Bereichen beruhen. Sind Sie für den Umsatz verantwortlich und hat es in der Produktion ein Problem gegeben, das zu Lieferengpässen geführt hat, dann liegt die Ursache des Umsatzrückgangs nicht in Ihrem Verantwortungsbereich. Dennoch müssen Sie und der Controller reagieren, da diese Abweichung Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben wird. In Zusammenarbeit mit der Fachabteilung entwickelt das Controlling die Instrumente, die zur Reaktion auf die Planabweichungen zur Verfügung stehen.

Die Anwendung der Instrumente hat Auswirkungen auf weitere Aktivitäten des Unternehmens. So belastet der notwendige Zukauf von Waren bei Produktionsproblemen z. B. den Einkauf mit höheren Waren- und Verwaltungskosten und reduziert die Margen, die beim Verkauf erzielt werden. Das Controlling stellt diese Auswirkungen auf Teilbereiche und auf das gesamte Unternehmen in Berechnungen dar, die mehrere Szenarien umfassen.



1.4.2 Durch Controlling optimale Maßnahmen für Gesamtunternehmen

Auch Sie werden bei Planabweichungen in Ihrem Bereich versuchen, zunächst diese Differenzen zu beseitigen. Naturgemäß setzen Sie dazu die Instrumente ein, die Ihnen innerhalb Ihres Bereichs oder Ihrer Abteilung zur Verfügung stehen. Der Blick auf die Auswirkungen in anderen Abteilungen kommt erst danach. Leider sind solche Entscheidungen für das Unternehmen nicht optimal. Der Controller gleicht die fehlenden

Kenntnisse der Fachbereiche über die Auswirkungen auf andere Funktionen im Unternehmen aus. Er erarbeitet mit Ihnen und anderen Verantwortlichen Maßnahmen, die für das Gesamtunternehmen optimal sind.

Dass dabei Lösungen gefunden werden, die für den Einzelnen suboptimal sein können, liegt in der Natur der Dinge. Gleichwohl kann eine für den einzelnen Bereich suboptimale Lösung der beste Weg für das gesamte Unternehmen sein. Wenn z. B. aufgrund von Lieferproblemen ein weniger hochwertiger Rohstoff eingesetzt werden muss, leidet darunter der Vertrieb. Er muss den Kunden die Situation erklären und dennoch seine Leistung bringen. Der teurere Zukauf einer besseren Rohstoffqualität würde das Ergebnis des Gesamtunternehmens mehr belasten als der Umsatzverlust durch verärgerte Kunden.

TIPP: ERFAHRUNGEN IM CONTROLLING

Das Controlling kann Ihnen dabei helfen, auf Planabweichungen zu reagieren. Dort sind die Auswirkungen von Planänderungen bekannt. Die Controller finden auch für Ihren Aufgabenbereich Instrumente. Nutzen Sie den Erfahrungsschatz des Controllings für Ihre Arbeit.

1.5 Wie hilft das Controlling bei Entscheidungen?

Sie treffen täglich in Ihrem Verantwortungsbereich unzählige Entscheidungen, die mehr oder weniger Einfluss auf die zukünftige Entwicklung in Ihrem Bereich und im gesamten Unternehmen haben. Für wichtige, außergewöhnliche und teure Entscheidung müssen Sie die Genehmigung Ihrer vorgesetzten Stelle einholen und binden so die übergeordneten hierarchischen Ebenen oder sogar die Geschäftsleitung in die Entscheidungsfindung und damit in die Verantwortung ein.

Das betrifft natürlich nicht Ihr Tagesgeschäft. Sie können Zigtausend Euro für den Einkauf von Waren ohne eine zusätzliche Genehmigung ausgeben, wenn dies innerhalb Ihrer eigentlichen Abläufen geschieht. Wollen Sie jedoch in neue Maschinen investieren oder wollen Sie einem Kunden für ein wichtiges Angebot besonders günstige Preise geben, sichern Sie sich ab.

Mögliche Entscheidungen abklopfen

Für die Entscheidung selbst sind umfangreiche Informationen notwendig, die Ihnen und den genehmigenden Stellen unter anderem die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Alternativen gibt es?
- Welche positiven Auswirkungen hat die Entscheidung für jede der möglichen Alternativen auf den Erfolg?

- Welche negativen Auswirkungen hat die Entscheidung für jede der möglichen Alternativen auf den Erfolg?
- Wie sind die weiteren, nicht in Geld darzustellenden Auswirkungen der einzelnen Alternativen?
- Wie wird die Liquidität des Unternehmens bei der jeweiligen Alternative beeinflusst?
- Welche Bereiche des Unternehmens sind bei den einzelnen Alternativen betroffen?
- Können die einzelnen Alternativen mit eigenen Mitteln umgesetzt werden?

Ihre Entscheidungen betreffen zumindest hauptsächlich Ihre Abteilung. Dennoch müssen Sie die Auswirkungen auf die übrigen Bereiche und das gesamte Unternehmen berücksichtigen. Auch bei Einzelentscheidungen gilt, dass die für eine Abteilung optimale Alternative nicht automatisch auch optimal für das Gesamtunternehmen ist. Damit alle Interessen gewahrt werden können, wird das Controlling als objektive Stelle beauftragt, alle notwendigen Alternativen zu erarbeiten und die Informationen den Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen.

TIPP: IT-AUSSTATTUNG

Für eine CAD-Anwendung in der Entwicklungsabteilung ist es optimal, besondere PCs mit schnellen Prozessoren und Bussystemen einzusetzen. Die optimale Strategie für das Gesamtunternehmen ist es jedoch, in allen Abteilungen möglichst gleiche Computer zu nutzen, um die Wartung und Pflege zu vereinfachen. Die Entwickler haben nur kleine Nachteile, wenn sie auf die Standardgeräte ausweichen, das gesamte Unternehmen hat davon einen großen Nutzen.

Die Entscheidungsvorbereitung liegt beim Controlling in guten Händen, weil

- die Controller über die notwendigen Daten verfügen, um die einzelnen Alternativen zu bewerten;
- das Controlling die Belange des gesamten Unternehmens und die der anderen Bereiche ebenso einbezieht wie die der hauptsächlich betroffenen Abteilung;
- zusätzliche Alternativen gefunden werden, die aus der Sicht des zunächst betroffenen Abteilungsleiters nicht erkennbar waren (z. B., weil das Problem in anderen Abteilungen gelöst werden kann);
- sichergestellt ist, dass im Controlling alle Vor- und Nachteile, also alle Erlöse und Kosten, berücksichtigt werden;
- das Controlling die Auswirkungen auf andere Kennzahlen wie z. B. die Liquidität berechnet.

TIPP: ZUSAMMENARBEIT IST TRUMPF

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihre Projekte in der Entscheidungsvorbereitung nicht optimal vom Controlling betreut werden, bieten Sie Ihre Mitarbeit an. Der Controller benötigt die fachlichen Kenntnisse Ihrer Abteilung und wird sich über das Angebot freuen. Sie haben die Möglichkeit, bei der Entscheidungsvorbereitung auf Ihnen wichtige Punkte hinzuweisen und offensichtliche Fehleinschätzungen des Controllers zu korrigieren. Die Zusammenarbeit ist Ihr Instrument zur Steuerung des Controllers.

1.6 Geht es beim Controlling nur um Kosten?

Nein, das Controlling steuert die Unternehmensaktivitäten nicht nur durch die Planung und Überwachung von Kosten. Kostenziele benötigen immer eine Bezugsgröße, die eine Begründung für die Kostenhöhe gibt. Diese Leistungen einer Abteilung oder einer Kostenstelle werden selbstverständlich vom Controlling genauso unterstützt wie die Kosten. Je nach betrachtetem Bereich sind die Leistungen, die geplant und auch überwacht werden, sehr unterschiedlich.

- Im Einkauf kann das Einkaufsvolumen eine Leistungsgröße sein, auch die Anzahl der betreuten Lieferanten oder die der getätigten Bestellungen sind denkbar.
- Der Bereich der Informationsverarbeitung erbringt seine Leistung in der Abhängigkeit von der Anzahl der betreuten Anwender und der realisierten und genutzten Anwendungen.
- Die Produktionsleistung kann in Stückzahlen der hergestellten Güter, aber auch in Maschinenstunden oder in Qualität gemessen werden.
- Am bekanntesten sind die Leistungsmerkmale zur Beurteilung einer Vertriebsabteilung. Hier wird vorwiegend der Umsatz als bestimmende Größe für die Kosten angenommen. Immer mehr werden aber auch qualitative Leistungen wie Marktanteil, Neukundengewinnung oder Kundenbetreuung beobachtet.

1.6.1 Leistungskontrolle

Die Erfolge, die eine Abteilung erbringen soll, werden geplant, bevor der zukünftige Aufwand berechnet wird. Die Höhe der Kosten hängt meist ursächlich von den erwarteten Leistungen ab. Daher müssen die Leistungen einer Abteilung ebenso in die tägliche Arbeit des Controllers einbezogen werden wie die Kosten.

Auch bei der Analyse der Planungsabweichungen spielen die Leistungen eine wesentliche Rolle. Zum einen müssen die Abweichungen in der Leistung untersucht und begründet werden, zum anderen bestimmt das erbrachte Leistungsniveau die erwartete