

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.

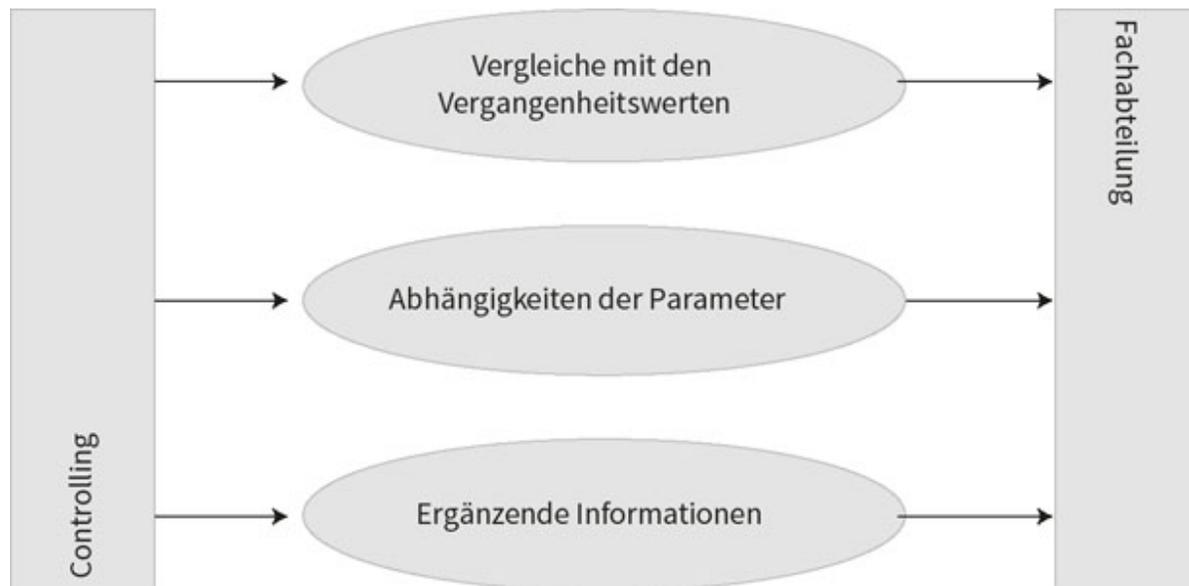
Ist Ihnen das zu viel Aufwand? Dann übertragen Sie diese Aufgaben doch dem Controlling. Dort existieren die passenden Strukturen. Die Controller haben die richtige Ausbildung dafür und die Überwachung ist eine ihrer Aufgaben. Die Überwachungsfunktion des Controllings trägt erheblich zu einer realistischen 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 gelangen? Wenn der verantwortliche Mitarbeiter jedoch weiß, dass er spätestens am Ende der Planperiode einen Vergleich der abgegebenen Planwerte mit den Istwerten vertreten muss, werden die abgegebenen Werte realistisch und die Schritte zur Erreichung des Unternehmensziels fundiert planbar.



**Abb. 3:** Informationsfluss vom Controlling in die Fachabteilung

### 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

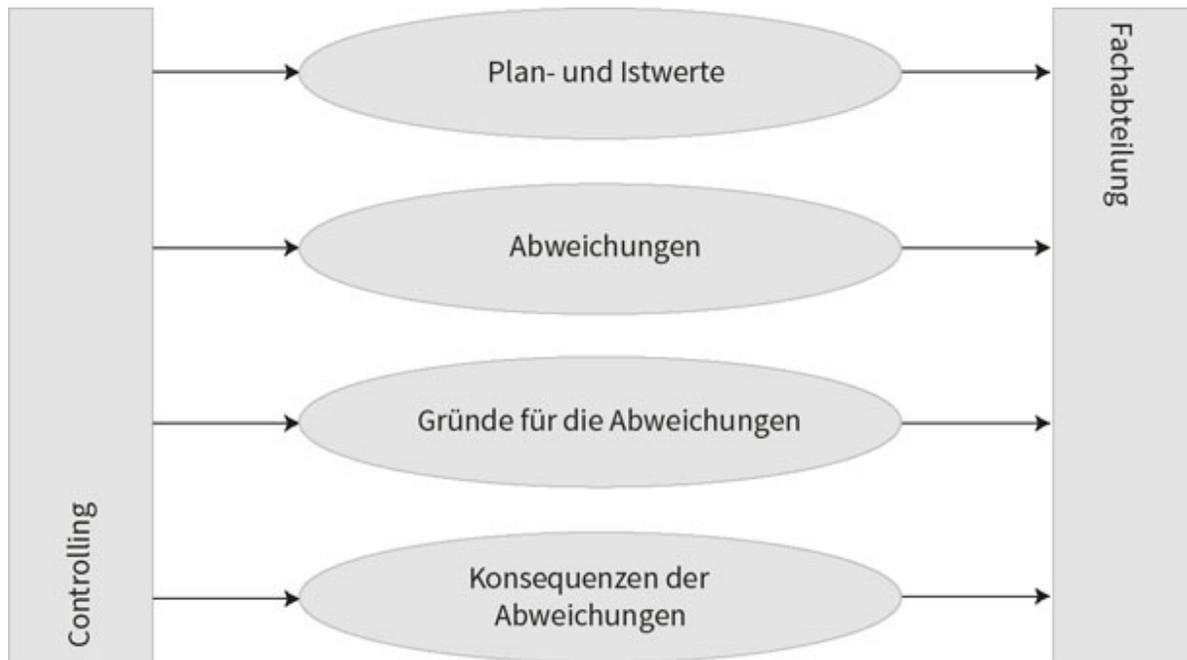
Die Planung findet in den meisten Fällen nur einmal jährlich statt. Monatlich hingegen wird die Planerfüllung durch das Controlling geprüft. Dass ein Planwert ohne eine signifikante Abweichung erreicht wird, ist der Ausnahmefall (siehe [Kapitel 4](#)). Das Controlling analysiert die Differenzen und versucht, 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 Informationsaustausch 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.



**Abb. 4:** Das liefert der Controller

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?