# SUCCEED-INSIGHTS

Nachrichten, Trends und Entwicklungen
aus der Unternehmerberatungswelt

## Ihr Unternehmen auf Kurs halten

Jedes Unternehmen verfolgt Ziele – sei es die Steigerung des Gewinns, die Eroberung neuer Marktanteile oder die Verbesserung der Produktqualität.
Doch wie erreicht man diese ambitionierten Vorhaben tatsächlich?
Zunächst definieren Sie Ihre Ziele. Dann kommt das Controlling ins Spiel. Es macht Ihre Zielerreichung messbar und agiert damit als strategischer Navigator, der Ihrem Unternehmen hilft, den gewünschten Kurs zu halten.

Stellen Sie sich vor, Sie begeben sich auf eine Reise: Ohne ein klares Ziel und eine durchdachte Routenplanung würde selbst das beste Navigationssystem versagen. Genauso verhält es sich in der Geschäftswelt. Das Controlling ist Ihr verlässlicher Begleiter, der sicherstellt, dass Sie nicht vom Weg abkommen. Es unterstützt Sie dabei, realistische Pläne zu schmieden und diese konsequent zu verfolgen, um Ihre Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen.




## DIESES MAL IM BLICKPUNKT

Wie Controlling zum strategischen Navigator wird

SUCCEED
DIE UNTERNEHMERBERATER

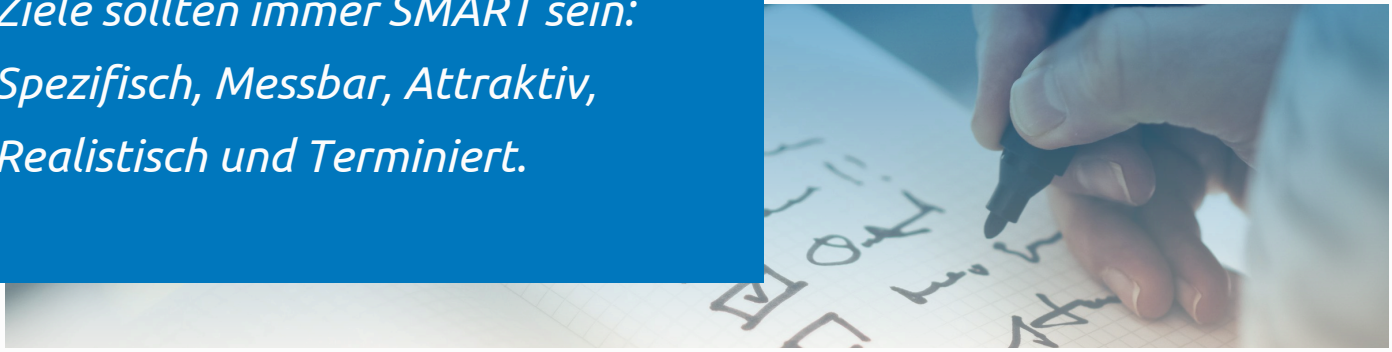
# Ihr Navigator zum Erfolg

Jedes Unternehmen, genau wie jeder Einzelne von uns, setzt sich Ziele.
Möchte Ihre Geschäftsleitung beispielsweise im nächsten Jahr die Produktionskosten um 15 % senken und gleichzeitig die Qualität der Produkte deutlich verbessern? Ohne die finanzielle Möglichkeit, einen Konkurrenten zu übernehmen, wirken solche Ziele auf den ersten Blick vielleicht unrealistisch. Genau hier setzt das Controlling an. Ihm kommt die entscheidende Aufgabe zu, einen detaillierten Plan bzw. dessen Umsetzung zu messen: Wie werden diese ambitionierten Ziele in die Realität umgesetzt?

Ein ideales Ziel zeichnet sich durch vier zentrale Bestandteile aus, die Ihnen helfen, Klarheit zu schaffen und Ihre Vorhaben präzise zu formulieren:

- Der Zielinhalt: Hier wird festgelegt, worum es im Kern geht. Es kann sich um messbare Größen handeln, wie die Senkung der Produktionskosten, oder um qualitative Inhalte, wie die Verbesserung der Produktqualität. Bei qualitativen Zielen, wie einer spürbaren Qualitätsverbesserung, ist die Erfolgsmessung oft anspruchsvoller und erfordert kreative Ansätze, zum Beispiel durch Kundenzufriedenheitsumfragen oder die Reduzierung von Reklamationen.
    - Beispiel: Statt "Wir wollen günstiger und besser werden", formulieren Sie "Wir senken die Produktionskosten und verbessern die Produktqualität".
- Das Zielausmaß: Dieser Punkt definiert das genaue Ausmaß der gewünschten Veränderung. Hier wird quantifiziert, wie stark die Kosten sinken oder die Qualität steigen soll. Das Ausmaß gibt die Intensität und den Umfang des Ziels an.
    - Beispiel: Statt "Wir wollen Kosten sparen", definieren Sie "Wir wollen die Produktionskosten um 15 % senken" und "Wir wollen die Produktqualität um einen Grad verbessern (z.B. durch Reduzierung der Fehlerrate um 20 %)".
- Der Zeitbezug: Ein klarer Zeitrahmen ist unerlässlich, um den Fortschritt messen und Deadlines setzen zu können. Es wird festgelegt, wann das Ziel erreicht werden soll.
    - Beispiel: Statt "Bald", legen Sie fest: "Die Produktionskosten werden bis zum Ende des nächsten Geschäftsjahres um 15 % gesenkt, und die Produktqualität wird im dritten Quartal nächsten Jahres um einen Grad verbessert."
- Der sachliche Geltungsbereich: Hier wird präzisiert, wo genau das Ziel gelten soll. Betrifft es das gesamte Unternehmen oder nur bestimmte Bereiche oder Produktlinien? Eine genaue Abgrenzung hilft dabei, Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen und den Fokus zu schärfen.
    - Beispiel: Statt "Das Unternehmen", präzisieren Sie "Die Produktionsabteilung wird die Kosten für die Produktlinie X um. 15 % senken" und "Die Qualität der Produkte der Premium-Schiene Y wird verbessert."

*Ziele sollten immer SMART sein: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert.*

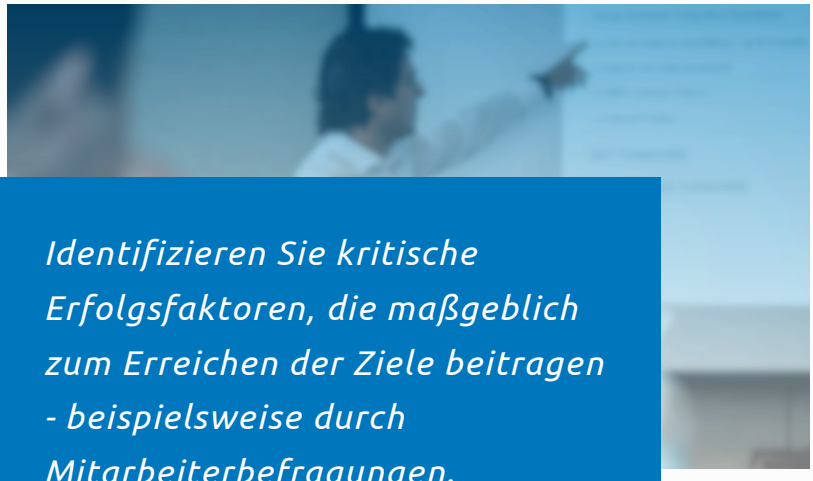


@Jakub Zerdzicki von Pexels via Canva.com

# Die Planung beginnt: Vom Ziel zur konkreten Strategie

Sobald die Ziele priorisiert sind und eine klare Richtung vorgegeben ist, beginnt die Fachabteilung mit der eigentlichen Planung. Die Notwendigkeit, klare Ziele zu haben, führt unweigerlich zum nächsten Schritt. nämlich der Planung von Teilschritten, um diese Ziele auch zu erreichen. Sie prüfen nun: Welche Faktoren beeinflussen die Ziele und welche Stellen haben noch Luft nach oben, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen?
Nehmen wir an, Ihre Geschäftsleitung hat die Ziele Kostensenkung und Qualitätsverbesserung.
Die Fachabteilung muss diese groben Ziele in praktikable Rahmenbedingungen umwandeln und konkrete Maßnahmen ableiten. Dafür identifizieren Sie die Größen, die in der Planung besonders beachtet werden müssen. Diese werden vom Controlling gemessen und der Fachabteilung bzw. der Geschäftsführung wieder zur Verfügung gestellt.

Ein anderes Beispiel: Geht es um mehr Gewinn, planen Sie genau die Ausgaben und die erwarteten Einnahmen, weil diese den Gewinn direkt bestimmen. Mehr Einnahmen erzielen Sie meistens, indem Sie mehr verkaufen, was gleichzeitig den Marktanteil steigern kann. Sie müssen sich also überlegen, wie sich der Verkauf entwickeln soll, um sowohl Gewinn als auch Marktanteil zu verbessern. Um den Marktanteil zu vergrößern, könnten Sie außerdem die Produktqualität erhöhen oder den Preis ändern, was sich wiederum auf die Ausgaben auswirkt. Alle diese Überlegungen führen dann zu klaren Handlungsplänen.



*Identifizieren Sie kritische Erfolgsfaktoren, die maßgeblich zum Erreichen der Ziele beitragen - beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen.*

@Karl Solano von Pexels via Canva.com

Die Planungshorizonte können variieren, von mehreren Jahren bis hin zu wenigen Monaten, je nachdem, welche Perspektive Sie einnehmen möchten:

- Strategische Planung: Je weiter Sie in die Zukunft blicken – oft fünf Jahre und mehr – desto strategischer wird die Planung. Hier ist vorschauendes Denken essentiell, um langfristige Entwicklungen und Trends zu antizipieren.
- Operative Planung: Planen Sie das kommende Jahr, spricht man von operativer Planung. Hier ist die Expertise der Fachabteilung und die Unterstützung des Controllers besonders gefragt, da es um die konkrete Umsetzung geht. Diese jährliche Planung sollte idealerweise einige Monate vor Jahresende beginnen, um ausreichend Zeit für Abstimmungen zu haben. Eine grobe Mittelfristplanung für die nächsten zwei bis drei Jahre ergänzt die kurzfristige Perspektive sinnvoll und schafft eine Brücke zwischen den langen und kurzen Zeiträumen.

Für das laufende Jahr werden die Feinpläne mithilfe einer sogenannten "Isterwartung" aktuell gehalten. Nach dem ersten Quartal beispielsweise werden die ursprünglichen Planungsdaten der ersten Monate durch die tatsächlichen Ist-Daten ersetzt. Der Controller prüft dann, ob die ursprüngliche Planung für die verbleibenden Quartale noch stimmig ist und korrigiert die Planwerte bei Bedarf.

# Planung als Prozess: Schritt für Schritt zum Erfolg

Jeder Bereich, der die vorgegebenen Ziele beeinflussen kann, muss in die Planung einbezogen werden. Da die Bereiche meist eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen, umfasst die übliche jährliche Planungsrunde oft das gesamte Unternehmen.
Wenn Sie Kostensenkung und Qualitätsverbesserung im Fokus haben, überlegen Sie, welche Abteilungen diese Größen beeinflussen.
Das bedeutet, nahezu alle Abteilungen sind betroffen, weshalb eine unternehmensweite Planung stattfindet. Eine reine Bereichsplanung kommt hingegen eher selten vor.

Nun wissen Sie, worauf Sie achten müssen. Sie planen beispielsweise die Erhöhung des Absatzes und der Produktqualität sowie die Senkung der Produktionskosten im gesamten Unternehmen. Während einige Zielsetzungen gut miteinander harmonieren, weil sie sich nicht überschneiden oder sogar gegenseitig verstärken, können andere miteinander konkurrieren.

- Konkretes Beispiel: Wenn Sie einerseits die Produktionskosten senken möchten, andererseits aber in teurere, umweltfreundlichere Materialien investieren wollen, um Ihr Nachhaltigkeitsimage zu verbessern, entsteht ein Zielkonflikt. Hier muss eine Abwägung getroffen werden, welche Priorität in der jeweiligen Situation entscheidend ist.

Sobald die Rahmenbedingungen für die Planung bestimmt sind, kann der Planungsablauf festgelegt werden.

Die Zielvorgabe wird dem Controlling übermittelt, welches daraus die Planungsprämissen für die einzelnen Bereiche ableitet. Die Abteilungen erstellen ihre Teilpläne und stimmen diese aufeinander ab – ein iterativer Prozess, der im Bedarfsfall mehrmals wiederholt werden muss. Im schlimmsten Fall gilt es, die Geschäftsleitung um eine Anpassung der Zielvorgaben zu bitten, wenn diese auch nach mehreren Abstimmungsrunden nicht realistisch erreichbar sind.

Damit der Planungsprozess nicht im Chaos endet, empfiehlt es sich, strukturiert vorzugehen und einige wichtige Dinge zu beachten.
Zunächst geht es um den Zeitrahmen. Da das Controlling für die Planung verantwortlich ist, besitzt es auch die Freiheit, den zeitlichen Ablauf der Planung zu organisieren. Doch diese Freiheit ist meist relativ, da der Endtermin in der Regel von der Unternehmensleitung vorgegeben sein wird. Die Zeitplanung wird also relativ straff sein, sollte sich aber an den Erfordernissen der Fachabteilungen orientieren, um realistische Ergebnisse zu erzielen.

*Visualisieren Sie Zielbeziehungen in einer Matrix, um Abhängigkeiten und Konflikte schnell zu erkennen.*



# Phasen des Planungsprozesses

**Die Vorbereitung – Den Grundstein für eine erfolgreiche Planung legen**

Eine gute Vorbereitung ist hier der Schlüssel:

- Nutzen Sie die Bekanntgabe des neuen Projektes, dass wieder geplant werden darf, zugleich dazu, die Rahmenbedingungen und Zielvorgaben mitzuteilen. So wissen alle Beteiligten von Anfang an, worauf sie hinarbeiten müssen.

- Teilen Sie den Fachabteilungen schriftlich, beispielsweise per E-Mail, die Termine für die aktuelle Planung mit. Eine angemessene Bearbeitungszeit steigert die Qualität der Planungsergebnisse erheblich.

- Mit der E-Mail zur Projektbekanntgabe verschickt das Controlling auch gleich übersichtliche Formblätter, die von den Fachabteilungen bis zu einem bestimmten Termin ausgefüllt zurückzugeben sind. Diese Formblätter enthalten für jede Fachabteilung spezifische Zielvorgaben. Als Hilfestellung sind hierbei auch vom Controller ermittelte Vergangenheitswerte als Vergleichsgrößen enthalten, um die Planung zu erleichtern.



**Nächster Schritt:**
**Die Absatzplanung – Den Kunden im Fokus**

Der erste und wichtigste Schritt ist die Absatzplanung, denn alles im Unternehmen hängt davon ab, wie viel verkauft wird. Ohne klare Verkaufsprognosen können weder Produktion noch Einkauf effektiv arbeiten.

Sie beginnen damit, Daten einzuholen. Dazu senden Sie Formblätter an Ihre Vertriebsabteilungen. Darin sollen diese detailliert angeben, welche Mengen sie im kommenden Jahr von welchen Produkten und über welche Vertriebswege verkaufen wollen. Dabei geben Sie bereits grobe Ziele vor, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind – zum Beispiel: "Steigern Sie den Absatz von Produkt A im Online-Shop um 10 % und im Fachhandel um 5 %."

Sind alle Rückmeldungen eingegangen, konsolidieren Sie diese. Das bedeutet, Sie fassen alle Einzelpläne des Vertriebs zusammen und gleichen sie miteinander ab, um eine schlüssige Gesamtprognose zu erhalten.

Anschließend ist eine kritische Überprüfung unerlässlich: Sind alle Zahlen stimmig und realistisch? Wurden die übergeordneten Ziele, wie etwa die Reduzierung der Kosten, im Plan berücksichtigt? Falls nicht, klären Sie die Gründe.

Schließlich folgt die Finalisierung. Sie besprechen die Ergebnisse mit dem zuständigen Vertriebsleiter, um den Plan zu finalisieren. Eine positive Atmosphäre kann hier Wunder wirken, um die Zustimmung zu erhalten. Ist der Absatzplan festgelegt, nutzen Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse als klare Vorgaben für die weiteren Abteilungen wie Produktion und Einkauf, damit diese ihre eigenen Planungen darauf abstimmen können.

# Phasen des Planungsprozesses

**Die Produktionsplanung**
**– Was wir herstellen und wie**

Nachdem der Absatzplan feststeht, ist die Produktion an der Reihe. Ihre Aufgabe ist es, die geplanten Verkaufsmengen auch tatsächlich herstellen zu können.
Sie starten, indem Sie den Produktionsabteilungen Formulare schicken, in denen sie ihre Produktionsmengen planen sollen. Dafür müssen sie wissen, wie viel verkauft werden soll und ob die Lagerbestände angepasst werden. Da die Produktion am besten weiß, welche Bauteile für ein Produkt nötig sind, ermittelt sie auch den genauen Materialbedarf. Oft gibt es hierbei Diskussionen, wenn der Produktionsleiter die Ziele für unerreichbar hält. Hier ist es Ihre Aufgabe als Controller, die Bedenken ernst zu nehmen, nach Lösungen zu suchen und alle zur Zusammenarbeit zu motivieren.
Anschließend konsolidieren und überprüfen Sie die Pläne der Produktion und Logistik. Sie gleichen die Daten mit den Zielen und dem Absatzplan ab. Passt alles, ist dieser Schritt erledigt.

Manchmal gibt es Zielkonflikte, da nicht alle Ziele gleichzeitig und uneingeschränkt erreicht werden können. Eine höhere Qualität erfordert oft teurere Materialien, aufwändigere Prozesse oder zusätzliche Kontrollen, was wiederum die Kosten steigen lässt. Ist nun die Kostenreduktion wichtiger als die sofortige Qualitätssteigerung, muss eventuell die Produktion angepasst werden, indem Kompromisse bei der Qualität gemacht oder die Qualitätsziele neu priorisiert werden. In solchen Fällen ist eine Rückkopplung zur Absatzplanung nötig: Sie informieren den Vertrieb über die realistisch erreichbare Qualität zu den geplanten Kosten. Der Vertrieb muss dann seine ursprünglichen Verkaufsziele und Kommunikationsstrategien an diese realistischen Produktmerkmale anpassen.

**Die Einkaufsplanung**
**– Die effiziente Beschaffung der benötigten Ressourcen**

Auf Basis der Absatzplanung und der Erkenntnisse der Produktions- und Logistikplanung setzt sich der Einkauf hin und wälzt Einkaufskosten. Er sucht die günstigsten Anbieter aus den Katalogen heraus und trägt die Einkaufspreise sowie die Stückzahlen in die Einkaufsplanung ein, um die optimale Beschaffungsstrategie zu entwickeln.

Damit der Einkauf dem Controlling glaubwürdige Zahlen liefern kann, muss er zuerst klären, ob die Lieferanten die nötigen Mengen in der vorgegebenen Zeit überhaupt bereitstellen können. Es wird sich zeigen, dass bei größeren Bestellungen die Preise nicht immer automatisch fallen. Manche Anbieter hatten mitgeteilt, dass die geforderte Menge nur machbar wäre, wenn sie selbst stark investieren müssten, was den alten Preis unmöglich macht. Zudem verlangen sie oft Zusagen für feste Abnahmemengen.

Außerdem lassen sich sie Formulare für die Einkaufsplanung genauso übersichtlich gestalten wie die bereits bekannten für Produktion und Absatz.



# Phasen des Planungsprozesses

**Zusammenschluss der anderen Abteilungen – Das große Ganze zusammenfügen**

Nach den Kernbereichen Absatz, Produktion und Einkauf geht es darum, das Planungsbild zu vervollständigen. Je nach Bedarf Ihres Unternehmens kommen nun noch weitere Bereiche ins Spiel, die ebenfalls ihre Pläne erstellen.
Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung plant ihre Projekte, um neue Produkte zu entwickeln oder Bestehende zu verbessern. Auch die Qualitätssicherung überlegt, wie sie die Produkte am besten prüfen kann, damit die Qualität stimmt. Und natürlich erstellen auch Abteilungen wie die Personalplanung (wie viele Mitarbeiter werden gebraucht?), die IT (welche Investitionen sind nötig?) oder der Vertrieb (wie werden Verkaufsgebiete aufgeteilt?) ihre eigenen detaillierten Teilpläne.

All diese einzelnen Pläne müssen am Ende zusammenpassen, um ein stimmiges Gesamtkonzept zu ergeben.

**Der letzte Schritt: Finaler Unternehmensplan – Alle Fäden laufen zusammen**

Nachdem alle Einzelpläne der verschiedenen Abteilungen vorliegen und miteinander abgestimmt wurden, erstellt das Controlling einen konsolidierten Übersichtsplan. Dieser Plan ist nicht nur eine Zusammenfassung, sondern eine integrierte Darstellung aller geplanten Aktivitäten und deren finanziellen Auswirkungen. Er bildet die unverzichtbare Basis für die spätere Bilanzierungen und die Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV). Aus diesem Plan lassen sich dann auch wichtige Kennzahlen für die Steuerung des Unternehmens ableiten.

Das Controlling ist weit mehr als eine reine Kontrollinstanz. Es ist der strategische Partner Ihres Unternehmens, der Ihnen hilft, klare Ziele zu definieren, realistische Pläne zu schmieden und diese konsequent zu verfolgen. Durch eine strukturierte Planung, beginnend bei der Absatzplanung über die Produktion und den Einkauf bis hin zu allen weiteren relevanten Bereichen, werden potenzielle Engpässe und Zielkonflikte frühzeitig erkannt und gelöst. Indem Sie das Controlling als zentralen Navigator einsetzen, stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen auf Kurs bleibt, Herausforderungen meistert und langfristig erfolgreich ist. Es ist der Schlüssel, um Visionen in messbare Ergebnisse zu verwandeln und Ihr Unternehmen sicher durch die dynamische Geschäftswelt zu steuern.

