

Goldgrube für den Betriebsrat: Aktuelle Infos aus dem Controlling

Controlling und Unternehmensplanung – ein Thema für den Wirtschaftsausschuss

Controlling und Unternehmensplanung gehören als Bestandteile des internen Rechnungswesens zu den wichtigsten Informationsquellen für den Wirtschaftsausschuss – und damit natürlich für den Betriebsrat. Eine Goldgrube! Mindestens quartalsweise wird dort in der Regel die aktuelle Lage des Unternehmens dargestellt und fortgeschrieben, sodass der Unternehmer immer einen Überblick hat, wie es seiner Firma gerade geht. Aber was wird dort geplant und „kontrolliert“?



Martina Wendt | ifb
ifb-Bildungsreferentin

Stand: 30.9.2024

Lesezeit: 03:30 min



Die strategische Unternehmensplanung als Ausgangspunkt für alles, was im Unternehmen passiert

Wenn Sie ins Auto steigen und nicht wissen, welches Ziel Sie ansteuern, fahren Sie orientierungslos durch die Gegend und gelangen nie zum Ziel. Genauso ist es im Unternehmen: Wenn niemand die Richtung vorgibt, wissen die Mitarbeiter auch nicht, welche Ziele sie verfolgen sollen. Niemand wüsste, was er zu tun hat und würde nie zu einem Ergebnis kommen oder den richtigen Beitrag leisten. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wäre das Unternehmen innerhalb kurzer Zeit insolvent.

Ausgangspunkt für alles, was im Unternehmen passiert, sind die strategischen Ziele, die von der Geschäftsleitung festgelegt werden. Wichtigstes Ziel dürfte dabei immer der langfristige Erhalt und das Wachstum des Unternehmens sein.

Die Planung zur Erreichung dieser strategischen Ziele umfasst normalerweise fünf Jahre und mehr, kann aber von Branche zu Branche variieren. Dafür müssen viele Annahmen seitens der Unternehmensleitung getroffen werden, weil natürlich niemand genau weiß, wie sich z. B. das wirtschaftliche, politische und technologische Umfeld in den nächsten Jahren entwickelt. Auf Basis dieser Annahmen werden mögliche Handlungspläne für verschiedene Entwicklungen dargestellt. Auf Basis des in den Augen der Geschäftsleitung erfolgversprechendsten Szenarios findet dann die weitere Planung im Unternehmen statt.

Operative Unternehmensplanung: Umsetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Betriebsabläufe

Mit dem strategischen Ziel „langfristiger Erhalt und Wachstum des Unternehmens“ und der groben strategischen Planung weiß noch niemand im Unternehmen etwas anzufangen, geschweige denn, konkrete Arbeitsschritte daraus abzuleiten. Erst mit der operativen Planung wird Führungskräften und Mitarbeitern klar, was zu tun ist, um die Erreichung der Unternehmensziele positiv zu beeinflussen. Die strategischen Ziele und Pläne werden dabei in Teilziele für einzelne Jahre, Unternehmensteile, Bereiche, Abteilungen und oft sogar Mitarbeiter unterteilt.

Funktionsbereiche der operativen Planung

Die operative Planung findet in verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen statt. Die klassischen Bereiche sind:

- Absatzplanung,
- Produktionsplanung,
- Beschaffungs- und Lagerplanung,
- Personalplanung,
- Investitionsplanung,
- Finanzplanung.

Besonders wichtig ist dabei, dass die Planungen in den verschiedenen Funktionsbereichen zu einem Gesamtplan zusammengeführt werden und dieser wieder die Strategie des Unternehmens verfolgt. Ist das strategische Ziel des Unternehmens beispielsweise die Erhöhung seines Marktanteils und ist die strategische Planung dazu erfolgt, so muss in allen genannten Bereichen die Produktion und der Vertrieb von mehr oder auch neuen Produkten und Dienstleistungen mit eingeplant werden. Es gibt keinen Bereich, der von den Zielen des Unternehmens nicht betroffen ist.

Der Wirtschaftsausschuss als Bindeglied zwischen unternehmerischer Planung und der Arbeit des Betriebsrats

Es gibt keinen Bereich, der von den Zielen des Unternehmens nicht betroffen ist – und genauso betrifft alles, was in diesem Zusammenhang im Unternehmen passiert, die Personalplanung und damit die Mitarbeiter. Das Betriebsverfassungsgesetz zählt in § 106 Abs. 3 BetrVG eine ganze Reihe wirtschaftlicher

Angelegenheiten auf, die durch die strategische und operative Planung des Unternehmers beeinflusst werden und die er mit dem Wirtschaftsausschuss zu beraten hat. So erfährt auch der Betriebsrat frühzeitig von den Plänen des Arbeitgebers, kann einschätzen, welche Auswirkungen sich daraus für die Kollegen ergeben und selbst frühzeitig handeln.

Controlling – Aufgaben und Grenzen

Dem Unternehmer steht in der Regel ein Controller oder eine ganze Abteilung für das Controlling zur Verfügung. Der Begriff „Kontrolle“, der man vielleicht zuerst im Kopf hat, ist dabei zu eng gefasst. Das Controlling wertet in allen Phasen der Unternehmensplanung Daten aus, die die Grundlage für die Planung bilden. Es bereitet diese für den Unternehmer auf, vergleicht die Planung mit dem tatsächlich erreichten Zielen und macht Vorschläge, wie der Kurs gegebenenfalls korrigiert werden kann. Dazu wird in der Regel monatlich, mindestens aber quartalsweise ein entsprechender Controlling-Bericht erstellt, der die wichtigsten Kennzahlen und Informationen übersichtlich zusammenfasst. Die Entscheidung, wie der weitere Weg zur Erreichung der Unternehmensziele ist, liegt aber bei den jeweiligen Führungskräften.

Informationen aus dem Controlling für die Arbeit im Wirtschaftsausschuss nutzen

Informationen aus dem Controlling stehen in der Regel sehr zeitnah zur Verfügung und fassen die wichtigsten Vorgänge und Entwicklungen im Unternehmen zusammen. So ist z. B. bereits wenige Tage nach Ende eines Monats ersichtlich, wie sich der Umsatz im betreffenden Zeitraum entwickelt hat, wie die Entwicklung im Laufe des aktuellen Jahres war und welche Abweichungen es von der Planung gibt.

Für den Wirtschaftsausschuss ergeben sich daraus schon zahlreiche Fragen:

- Was steckt hinter den sehr hohen Materialkosten? Wurden hier Mengenrabatte genutzt oder handelt es sich um eine allgemeine Preiserhöhung, die das Betriebsergebnis für das aktuelle Jahr maßgeblich mit beeinflusst?
- Die Abschreibungen liegen deutlich unter Plan. Wurden notwendige Investitionen nicht getätigt oder wurden die Abschreibungen einfach noch nicht in den Buchungen berücksichtigt?
- Welche „sonstigen Kosten“ wurden eingeplant, die doch nicht entstanden sind? Fallen diese dauerhaft weg oder ist später im Jahr noch damit zu rechnen?
- Bereits nach den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres ergibt sich durch die hohen Materialkosten ein negatives Betriebsergebnis, das von der Planung deutlich abweicht. Sollte es sich bei den erhöhten Materialkosten um Preiserhöhungen handeln muss geklärt werden, ob und wie die Unternehmensleitung plant, den Verlust beispielsweise durch Einsparungen in anderen Bereichen auszugleichen.

Bereits aus dieser stark verkürzten Übersicht ergeben sich schon viele Fragen, die der Wirtschaftsausschuss mit dem Unternehmer diskutieren und beraten kann. Im Controlling-Bericht sind neben der aktuellen Gewinnentwicklung aber in der Regel auch noch zahlreiche weitere Informationen zu Kunden und Lieferanten, der Liquidität oder auch Kennzahlen enthalten, die die aktuelle Lage des Unternehmens zusätzlich gut widerspiegeln. Schauen Sie einfach mal rein!

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025