

DIE „WWW.CONTROLLING-STRATEGY.COM“ ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

CONTROLLINGEINFÜHRUNG UND -REVIEW FÜR UNTERNEHMEN UND
UNTERNEHMENSGRUPPEN



ING. MAG. MARIO ROSENFELDER

CONSULTNETWORK GMBH

Wien | Twin Tower: Wienerbergstraße 11/12a | 1100 Wien
Klagenfurt am Wörthersee | Bahnhofstraße 49 | 9020 Klagenfurt
Rosenheim | Kufsteiner Straße 103 | 83026 Rosenheim

WWW.CONSULTNETWORK.COM

INHALTSVERZEICHNIS

1	DER AUTOR MARIO ROSENFELDER	3
2	DER SPEAKER MARIO ROSENFELDER	4
3	DAS UNTERNEHMEN.....	5
4	UNTERNEHMENSSTEUERUNG - EINE BESTANDSAUFNAHME	8
5	DIE WWW.CONTROLLING-STRATEGY.COM ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG ..	9
5.1	Der Regelkreis zur integrierten Unternehmenssteuerung.....	10
5.2	Die Steuerungspyramide zur Unternehmenssteuerung	11
5.3	Integration des Regelkreises über die Steuerungspyramide.....	12
5.3.1	6 Phasen Ablaufmodell zur integrierten Unternehmenssteuerung	13
5.3.2	Timing Konzept zur integrierten Unternehmenssteuerung.....	16
5.3.3	IT-technische Umsetzung des Konzepts der integrierten Unternehmenssteuerung	16
5.4	ONE PAGE ONLY als Reportingkonzept für die integrierte Unternehmenssteuerung	19
5.5	Forecastqualität – Erfolgsfaktor für die integrierte Unternehmenssteuerung	22
5.5.1	Fristenkongruenz zwischen Vorschauhorizont und Kapazitätsanpassungshorizont.....	22
5.5.2	Praktische Umsetzung einer Hochleistungsvorschaurechnung	24
5.6	Ablaufmodell für die Einführung einer controlling-strategy	26

1 DER AUTOR MARIO ROSENFELDER

Mario Rosenfelder studierte an der Alpen-Adria-Universität Controlling und strategisches Management, machte an der ST. GALLER BUSINESS SCHOOL seine Management Ausbildung für Executives und beschäftigt sich seit über 10 Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Er realisierte und begleitete mit seinem Unternehmen, der Firma consultnetwork Controllingberatung und -dienstleistung GmbH, Controllingeinführungsprojekte in über 100 Unternehmen und Unternehmensgruppen. Er ist aktives Mitglied des internationalen Controllervereins, Vortragender in verschiedenen Universitätslehrgängen, Erfinder des FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modells und Speaker zum Thema integrierte Unternehmenssteuerung. Er veröffentlichte zahlreiche Videobeiträge zu Controlling Themen wie [ONE PAGE ONLY-Berichtswesen](#), [Bilanzplanung](#) oder [Forecastcontrolling](#). Er ist das Mastermind hinter der www.CONTROLLING-STRATEGY.com und entwickelt diese laufend weiter. Nach wie vor begleitet er TOP-Kunden bei der Umsetzung Ihrer controlling-strategy Projekte.



Ing. Mag. Mario Rosenfelder

- Studium Controlling und Strategisches Management
- Seit über 10 Jahren im Controlling tätig
- Begleitet Controlling-Einführungsprojekte in über 70 Unternehmen und Unternehmensgruppen
- Arbeitet als Trainer und Coach für die integrierte Unternehmenssteuerung
- Aktives Mitglied des internationalen Controllervereins
- Begleitet Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte aus Sicht des Controllings
- Spezialisierung auf Unternehmensgruppen (5-30 Unternehmen)



Ing. Mag.
Mario Rosenfelder
Geschäftsführer

Bahnhofstraße 49
9020 Klagenfurt
Österreich

mario.rosenfelder@consultnetwork.com
www.controlling-strategy.com

+43 463 219095
+43 463 219095-20

2 DER SPEAKER MARIO ROSENFELDER

Sie planen eine Veranstaltung und sind noch auf der Suche nach einem Speaker, der wichtige Managementthemen fachlich fundiert, spannend und mitreisend vermitteln kann. Sie möchten Ihre Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner zum Handeln motivieren und für Sie und Ihr Unternehmen wichtige Inhalte in den Vortrag integriert wissen:

Vortrag: controlling-strategy.com - Das Konzept

Vortrag: Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung

Vortrag: FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell

Vortrag: ONE PAGE ONLY

Vortrag: Kurzfristige Finanzplanung

Vortrag: Data-Warehouse

Speaker Referenzen!

Mario Rosenfelder überzeugte als Speaker zum Thema ONE PAGE ONLY bei unserer jährlichen Kundentagung mit seiner fachlichen Kompetenz und einem für unsere Kunden wertvollen und inspirierenden Vortrag!

Ralf Pichl, Vice President Customer Care, Cubeware GmbH

Mario Rosenfelder ist als Gastvortragender ein fixer Bestandteil unserer MBA-Lehrgänge. Er vermittelt praxiserprobtes Know-how zum Thema Unternehmenssteuerung. Die von ihm vermittelten Inhalte können 1:1 im Unternehmen umgesetzt werden!

Prof. Dr. Herwig Winkler, Institutsvorstand ALPEN-ADRIA-UNIVERSITÄT

Als Speaker zum Thema Forecastcontrolling überzeugte Herr Mario Rosenfelder im Rahmen unseres prevero Forums mit einem spannenden, inhaltlich zutreffenden rhetorisch perfekten Vortrag.

Karola Franz, Director Partner Management, prevero AG

Mario Rosenfelder referierte als Gastvortragender bei unserem ICV-Arbeitskreistreffen überaus überzeugend und fachlich fundiert über das von ihm entwickelte FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell.

FH-Prof. Mag. Dr. Martin Tschandl, Studiengangsleiter und Leiter Arbeitskreis Ö2 im ICV

Video Referenz

Click Here



Zum Video » [ONE PAGE ONLY \(3. Teilige Videoserie\)](#)

Zum Artikel » [FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ-Modell](#)

Zum Artikel » [BILANZPLANUNG](#)

Zum Artikel » [BERICHTSWESEN](#)

Zum Artikel » [DATA-WAREHOUSE](#)

Seminar & Keynote Anfragen

Senden Sie uns eine E-Mail an office@consultnetwork.com oder verwenden Sie unser [Anfrageformular](#)

3 DAS UNTERNEHMEN

consultnetwork beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Unsere Trainer und Berater können auf Erfahrungen aus über 100 Controlling-Einführungsprojekten in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Slowenien zurückgreifen. Wir verbinden Controllingberatung nach der www.controlling-strategy.com mit hochwertigen Softwarelösungen für das Controlling.

Deshalb haben wir für unsere Kunden nach den besten Controlling-Softwarelösungen gesucht und diese zu einem Best-Practice-Produktportfolio zusammengeführt. Sie finden unterhalb Lösungen zu den verschiedensten Anwendungsbereichen, die wir empfehlen können und auch schon in zahlreichen Projekten selbst eingeführt haben. Wir haben bei der Auswahl der unten vorgestellten Softwareprodukte besonders darauf geachtet, dass diese auch untereinander kompatibel sind und in Summe zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden können. So haben alle unten vorgestellten Controlling-Softwareprodukte gemeinsam, dass sie auf dem SQL-Server von Microsoft aufbauen können. So ist es uns möglich, einfach Daten zwischen den einzelnen Lösungen zu transferieren und jedes der Controlling-Tools entsprechend seinen Stärken zu nutzen und gegebenenfalls auch den Lizenzkonsum zu optimieren.

Corporate Performance Management

 <p>Lösungen für Erfolgs-, Finanz- & Bilanzplanung</p>	 <p>Legale Konsolidierung und Planung in einer Lösung!</p>	 <p>Alle Prozesse des Corporate Performance Management in einer Lösung!</p>
---	---	--

Business Intelligence

 <p>Business Intelligence Lösungen</p>	 <p>Lösung für Analyse, Vertriebs- und Erfolgsplanung...</p>	 <p>Ihre Lösung für Business Intelligence und Big Data!</p>
---	---	--

Business Intelligence Apps

 <p>Individuelle Applikationen auf Basis von Excel und SQL-Server</p>	 <p>Lösung für Erleichterung der Vertriebssteuerung...</p>
--	---




Durch unser Leistungsspektrum ist es uns möglich, unsere Kunden von der Entwicklung eines ganzheitlichen Controllingkonzeptes bis hin zur Umsetzung der Konzepte und deren Verwendung im betrieblichen Alltag zu unterstützen und auch entsprechende Ergebnisverantwortung in den Entwicklungsprojekten zu übernehmen.

Als unabhängiges Beratungsunternehmen unterstützen wir Sie natürlich auch bei der inhaltlichen und fachlichen Weiterentwicklung und Integration Ihrer vorhandenen ERP-Systeme oder Controlling Software.

Einige unserer Referenzen:

Hier finden Sie eine kleine Auswahl der von uns realisierten Controlling Projekte. Es werden sowohl klassische Beratungsprojekte bei denen consultnetwork entsprechend dem Controlling Konzept controlling-strategy beraten hat, als auch Projekte bei denen auch die technische Einführung von Controlling-Tools wie dem Professional Planner oder der multidimensionalen Planungs- und Reportinglösung Cubeware von consultnetwork verantwortet wurden, vorgestellt.

	<p>Die Paul Reber GmbH & Co. KG ist Pralinen-Produzent in Bad Reichenhall. Mit einer Produktionsmenge von bis zu 500.000 Kugeln pro Tag ist Reber deutscher Marktführer und auch weltweit konnte er sich mit seiner Spezialität im Premiumsegment einen Namen machen.</p> <p>Ziel dieses Projektes war es, in einer vollständig homogenen Software die legale Konsolidierung und die über die Bereiche Finanzplanung, Bilanzplanung und Erfolgsplanung integrierte Unternehmensplanung für das Unternehmen Paul Reber zu realisieren. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde <u>LucaNet</u> von consultnetwork ins Unternehmen implementiert.</p>
	<p>Die Stahl- und Walzwerk Marienhütte GmbH ist Österreichs einziger Betonstahlhersteller und Teil einer Gruppe mittelständischer österreichischer Unternehmen, die Betonstahl in all seinen Facetten im Fokus hat.</p> <p>Ziel des Projektes war es, eine maßgeschneiderte Software für die Schrottverwaltung zu erstellen. Marienhütte entschied sich für die Erstellung einer <u>Excel App</u>, welche exakt auf ihre Bedürfnisse abgestimmt erstellt wurde.</p>
	<p>Die Gabor Shoes AG ist führender Hersteller qualitativ hochwertiger, modischer Damenschuhe. Neben modischer Aktualität sind Passform und Verarbeitungsqualität die wesentlichen Merkmale des Gabor Markenschuhs.</p> <p>Ziel des Projektes war es, die Geschäftsführung und in weiterer Folge das gesamte Management mit den jeweils für ihren Bereich wichtigen Informationen zu versorgen. Diese Anforderung wurde mit dem <u>ONE PAGE ONLY Konzept</u> realisiert. Die technische Umsetzung des Reportingprojekts erfolgte mit Cubeware und die integrierte Planung sowie die legale Konsolidierung wurde mit der Planungs- und Konsolidierungslösung LucaNet umgesetzt. Das Design der neuen Berichte richtet sich nach den International Business Communication Standards (IBCS).</p>
	<p>Die MELO Group ist ein vielseitiger Dienstleister, der ständig in Bewegung ist und seine Schwerpunkte in den Bereichen Medien und Logistik gefunden hat.</p> <p>Viele dieser Dienstleistungen sind durch wöchentlich wiederkehrende Prozesse bestimmt. Um die damit verbundenen Zahlungsströme immer aktuell im Blick zu haben, hat die MELO Group eine Cubeware-Lösung für die kurzfristige Finanzplanung implementiert, die detaillierte Prognosen liefert. Durch Einsatz des <u>APPLICATION FRAMEWORK kurzfristige Finanzplanung</u> - entwickelt von unserem Unternehmen - war das Modul schnell betriebsbereit und kann auch künftig einfach durch weitere Ausbaustufen ergänzt werden.</p>

	<p>WealthCap zählt zu den führenden Anbietern geschlossener Sachwertefonds in Deutschland. Die fast 30-jährige Expertise gewährt WealthCap Zugang zu hochwertigen Objekten in vielen attraktiven Anlageklassen, die WealthCap in verständliche und auf individuelle Anlageziele zugeschnittene Beteiligungsangebote übersetzt. Als 100%ige Tochtergesellschaft der UniCredit Bank AG gehört WealthCap zum starken internationalen Verbund einer der größten europäischen Bankengruppen.</p> <p>Erklärtes Projektziel der WealthCap war eine signifikante Verbesserung des Cash Managements und der damit verbundenen Cashpool Steuerung, für welche eine Ermittlung des Cashbedarfs über alle Systemteilnehmer hinweg unerlässlich wurde.</p>
	<p>Wutscher Optik ist ein Familienunternehmen, welches im Jahr 1966 gegründet wurde und seither stetig wächst. Wutscher Optik ist der verlässlichste und kompetenteste Partner im Bereich der Augenoptik.</p> <p>Konzeptentwicklung und Umsetzung Unternehmenssteuerung: Im Rahmen eines Controlling-Audits entwickelte consultnetwork gemeinsam mit dem Managementteam der Firma Wutscher ein Konzept zur Unternehmenssteuerung, welches den aktuellen Anforderungen gerecht wurde und auch für das weiterhin geplante Wachstum eine sehr gute Basis bildet.</p>
	<p>Neuroth ist ein österreichisches Familienunternehmen für Hörgeräteakustik. Das Unternehmen betreibt über 230 Filialen in Österreich, der Schweiz, Liechtenstein, Slowenien, Kroatien, Deutschland und Frankreich.</p> <p>Seitens des Kunden bestand der Wunsch ein umfassendes Informationssystem aufzubauen, welches die wesentlichen Informationen für die Unternehmenssteuerung bereitstellt und neben dem Topmanagement auch die Fachinstitute mit den für ihre tägliche Arbeit notwendigen Kennzahlen und Berichten versorgt. Das Unternehmen entschied sich für die Einführung der <u>Business Intelligence Software von Cubeware</u>.</p>

[Weitere Referenzberichte](#) finden Sie auf unserer Website. Sollten Sie keinen Referenzbericht finden, der genau zu Ihrer Aufgabenstellung passt, [kontaktieren Sie uns einfach](#). Wir verfügen noch über eine große Anzahl an hier nicht angeführten Referenzen in den verschiedensten Branchen und Themengebieten des Controllings.

4 UNTERNEHMENSSTEUERUNG - EINE BESTANDSAUFNAHME

Aktuell gibt es im Management einen breiten Konsens darüber, dass ein umfassendes Instrumentarium zur Unternehmenssteuerung für eine erfolgreiche Unternehmensführung unabdingbar ist. Teilweise werden erhebliche Summen in den Aufbau dieser Instrumente investiert. Nicht selten sind aber die Ergebnisse bescheiden, die erwartete Verbesserung der Informationsbasis tritt nicht ein und eine aktive Unternehmenssteuerung ist nicht im gewünschten Umfang möglich.

Die Ursachen für den Misserfolg sind vielfältig und reichen von fehlender Konsequenz in der Umsetzung bis hin zu konzeptionellen Fehlern. Sehr oft überwiegt die Rechenarbeit und es bleibt keine Zeit mehr für die aktive Steuerung.

Vor allem die Tatsache, dass wir seit dem Beginn der Wirtschaftskrise 2008 nicht mehr mit kontinuierlichen Entwicklungen auf den Märkten rechnen können, macht eine aktive und effiziente Unternehmenssteuerung unabdingbar. In einigen Fachzeitschriften wird schon vom „neuen normal“ gesprochen, bei dem nur mehr fix ist, dass nichts mehr fix ist. Die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung haben sich also erheblich verändert. Wurde früher einmal im Jahr ein Plan erstellt, welcher in weiterer Folge für ein ganzes Jahr lang die Basis für den laufenden Plan-Ist-Vergleich bildete, ist heute die Ausarbeitung einer zusätzlichen monatlichen Vorscheurechnung in Unternehmen mit einem entwickelten Controlling bereits ein Standard. Es geht nicht mehr nur darum, auf Jahre voraus zu planen, sondern vielmehr auch darum, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und geänderte Marktbedingungen erstens zu akzeptieren und zweitens als Grundlage für den eigenen Erfolg zu sehen.

Wir sind der Meinung, dass Unternehmen einerseits in der Lage sein müssen, sich innerhalb kurzer Zeit an eine geänderte Marktlage anzupassen und andererseits einen Vorscheumechanismus entwickeln müssen, der über den Anpassungszeitraum hinaus auch eine robuste Prognose zulässt.

5 DIE WWW.CONTROLLING-STRATEGY.COM ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Die www.CONTROLLING-STRATEGY.com zur integrierten Unternehmenssteuerung soll als Vorlage für die Implementierung eines effizienten und effektiven Controllings dienen. Wir haben in ihre Konzeption Erfahrungen aus Controlling-Einführungsprojekten in über 100 Unternehmen und Unternehmensgruppen einfließen lassen. Bei der Konzeption der www.CONTROLLING-STRATEGY.com haben wir neben der Einarbeitung von unseren Best-Practice Erfahrungen bewusst auch Steuerungsansätze aus Bereichen, wie dem Fahrzeugbau oder dem Flugzeugbau analysiert und einfließen lassen. Wundern Sie sich daher nicht, wenn wir den Bereich der Unternehmenssteuerung an manchen Stellen mit dem Steuerungsvorgang beim Autofahren vergleichen. Wir stellen diesen Vergleich sehr gerne an, weil wir der Meinung sind, dass moderne Automobile über ein exzellentes Steuerungsinstrumentarium verfügen und durchaus auch als Benchmark für die Unternehmenssteuerung dienen können. Darüber hinaus hat nahezu jeder von uns einen Bezug zum Autofahren. So ist es an manchen Stellen möglich, durch das Herausarbeiten von Parallelen zwischen der Unternehmenssteuerung und der Steuerung eines Autos das Verständnis für unseren Steuerungsansatz zu verbessern.

In den vielen Jahren unserer Tätigkeit haben wir immer wieder gesehen, dass sich Unternehmen bei der Unternehmenssteuerung auf einzelne Teilbereiche konzentrieren und andere wichtige Aspekte der Unternehmenssteuerung einfach ausklammern. So kann es passieren, dass Sie gerade dann, wenn sich die Rahmenbedingungen für Ihr Unternehmen massiv verändern, kein geeignetes Steuerungscockpit zur Verfügung haben. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von sogenannten Schönwettersystemen zur Unternehmenssteuerung, die gerade dann, wenn wir am dringendsten Unterstützung vom Controlling brauchen würden, nicht helfen können. Wir verfolgen daher mit unserer controlling-strategy einen über die Bereiche Erfolgsmanagement, Liquiditätsmanagement und strategisches Management integrierten Steuerungsansatz. Darüber hinaus hat die Vorausschau für uns besonders große Bedeutung, da wir darin den Schlüssel für erfolgreiche Unternehmenssteuerung in volatilen Zeiten sehen. Die www.controlling-strategy.com richtet sich an Personen, die sich aktiv mit dem Thema Unternehmenssteuerung beschäftigen und ist somit sowohl für Controller als auch für Manager von Unternehmen und Unternehmensgruppen von größter Bedeutung.



Steuern Sie schon oder rechnen Sie noch?



Die **controlling-strategy** zur integrierten Unternehmenssteuerung integriert wissenschaftliche Erkenntnisse, praktische Erfahrungen aus über 70 Controllingeinführungsprojekten und Steuerungslogiken aus dem Bereich Verkehr.

Zielsetzung ist es ein Instrumentarium zur Unternehmenssteuerung bereit zu stellen, welches kontinuierlichen Erfolg ermöglicht.

Die controlling-strategy richtet sich an Personen die sich mit dem Thema Unternehmenssteuerung beschäftigen und ist somit sowohl für Controller als auch für Manager von Bedeutung!

5.1 DER REGELKREIS ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

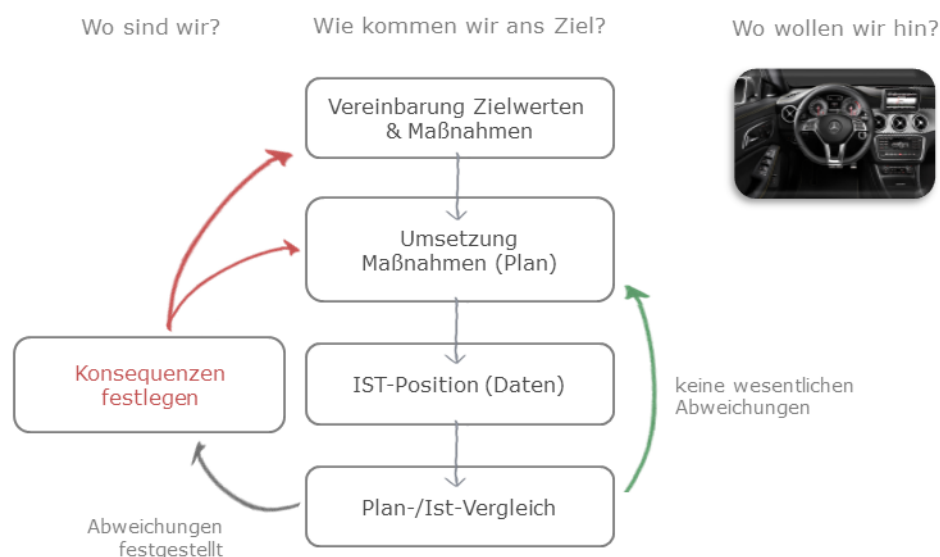
Unternehmenssteuerung ist eine vielschichtige Aufgabe. Es geht darum, Ziele zu definieren und im Rahmen der Unternehmensplanung festzulegen, wie diese erreicht werden. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und deren Wirksamkeit sind im Rahmen eines Plan-Ist-Vergleiches zu prüfen. Bei Abweichungen ist gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Im Wesentlichen stellen sich die Fragen:

- Wo sind wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommen wir dort hin?

An dieser Stelle ziehen wir gerne einen Vergleich mit einem alltäglichen Steuerungsprozess, den jeder von uns kennt. Stellen Sie sich vor, Sie sind mit Ihrem Auto in einer fremden Stadt zu einem wichtigen Kundentermin unterwegs. Es ist für Sie unabdingbar zu wissen, wo der Zielort, also das Büro Ihres Kunden ist und wo Sie sich selber befinden. Erst dann ist es möglich, mit Hilfe einer Stadtkarte einen Plan (Route) auszuarbeiten und auch abzarbeiten, um ans Ziel zu gelangen. In Ihrem Auto werden Sie heute durch ein ausgeklügeltes Steuerungssystem und meist auch durch ein Navigationssystem perfekt unterstützt. Die Verwendung eines umfassenden Steuerungsinstrumentariums in Ihrem Auto ist für Sie selbstverständlich. Umso mehr verwundert es, dass noch immer sehr viele Unternehmer und Manager auf ein derartiges Steuerungssystem bei der Unternehmenssteuerung verzichten.



Der Controlling-Regelkreis zur integrierten Unternehmenssteuerung

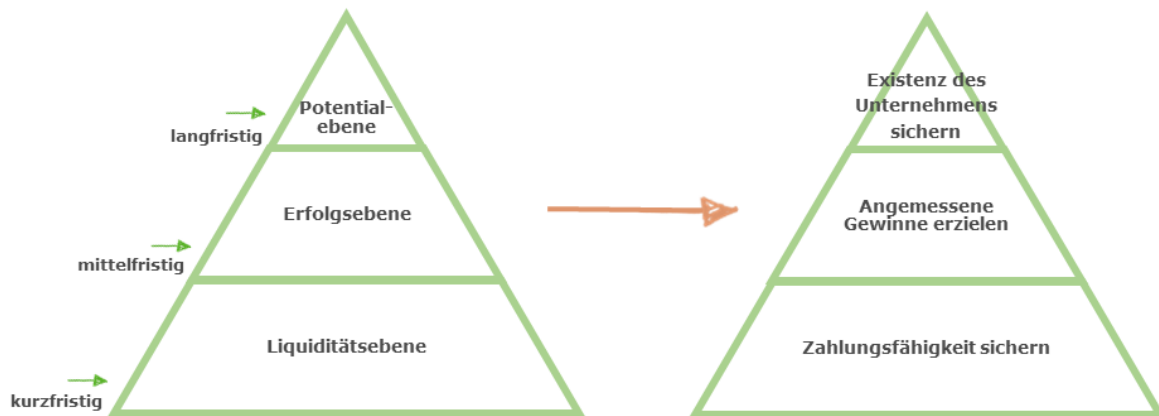


Wir empfehlen daher die Implementierung eines Regelkreises zur integrierten Unternehmenssteuerung, wie Sie ihn hier abgebildet sehen. An dieser Stelle ist es uns ein besonderes Anliegen darauf hinzuweisen, dass Planung nicht nur die Vereinbarung von Zielwerten beinhaltet, sondern in jedem Fall auch eine Beschäftigung und Dokumentation, der mit der Zielerreichung einhergehenden Maßnahmen erfordert. Hier sehen wir in der Praxis die größten Defizite.

5.2 DIE STEUERUNGSPYRAMIDE ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Der oben beschriebene Steuerungsprozess läuft nicht eindimensional ab, sondern ist auf verschiedene Themenbereiche anzuwenden. In jedem Fall ist die Gliederung der Unternehmenssteuerung in die drei Hauptebenen Erfolgspotentiale, Erfolg/Rendite und Liquidität zu empfehlen. Die drei Hauptebenen gliedern nicht nur inhaltlich verschiedene Themenbereiche, sondern sie unterscheiden sich auch durch den zeitlichen Bezug.

Die drei Hauptebenen Liquiditäts-, Erfolgs- und Erfolgspotentialebene der integrierten Unternehmenssteuerung



Kurzfristig muss das Unternehmen sicherstellen, dass es zahlungsfähig bleibt. Mittelfristig müssen die Eigentümer mit angemessenen Renditen bedient werden und langfristig muss durch den Aufbau von Erfolgspotentialen die Existenz des Unternehmens gesichert werden. Es ist nicht schwer zu erkennen, dass es zu einer Konkurrenz zwischen den Ebenen kommen muss. Maßnahmen zur Bildung zukünftiger Erfolgspotentiale des Unternehmens kosten im ersten Schritt fast immer liquide Mittel und verringern die Rendite. Ein zu hoher Zahlungsmittelbestand verringert den Gewinn, da das Geld ja auch mit höherer Verzinsung angelegt werden könnte. Die drei Ebenen konkurrieren miteinander und daher wird ein Steuerungskonzept benötigt, welches alle drei Ebenen integriert.

5.3 INTEGRATION DES REGELKREISES ÜBER DIE STEUERUNGSPYRAMIDE

Die integrierte Unternehmenssteuerung geht von einem Steuerungsmodell aus, welches alle drei Ebenen als gleichwertig ansieht. Nichtsdestotrotz kann es sein, dass aufgrund der spezifischen Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, eine der drei Ebenen mehr Aufmerksamkeit des Managements benötigt als die beiden anderen. Grundsätzlich raten wir stets, alle drei Ebenen im Auge zu behalten und in die Entwicklung eines integrierten Systems zur Unternehmenssteuerung mit einzubinden.



Integration des Regelkreises über die Steuerungspyramide!



Die meisten Unternehmer und Controller werden uns wahrscheinlich zustimmen, wenn wir eine Integration des Regelkreises über die drei Steuerungsebenen Erfolg, Liquidität und Erfolgspotentiale verlangen. Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage der technischen Realisierung dieses Konzeptes. Heutzutage ist das Controlling gefordert, mit Massendaten umzugehen und daraus die steuerungsrelevanten Informationen herauszufiltern und für die Entscheidungsträger bereit zu stellen. Ohne entsprechende Softwareunterstützung ist das heute meist nicht mehr möglich!



Wenn Sie auch Massen an Daten in Ihrem Unternehmen vorfinden, könnte ein Data-Warehouse die Lösung für Sie sein! Ein Data-Warehouse stellt eine zentrale Sammelstelle von internen und externen Daten aus unterschiedlichen

Datenquellen dar und führt Ihre Daten aus verschiedenen Systemen logisch zusammen, beseitigt Inkonsistenzen und automatisiert Ihre Daten. Mehr Informationen zu dem Thema Data-Warehouse finden Sie in unserem [kostenlosen Whitepaper](#), das Sie hier gleich anfordern können.

WHITEPAPER
"Data-Warehouse"



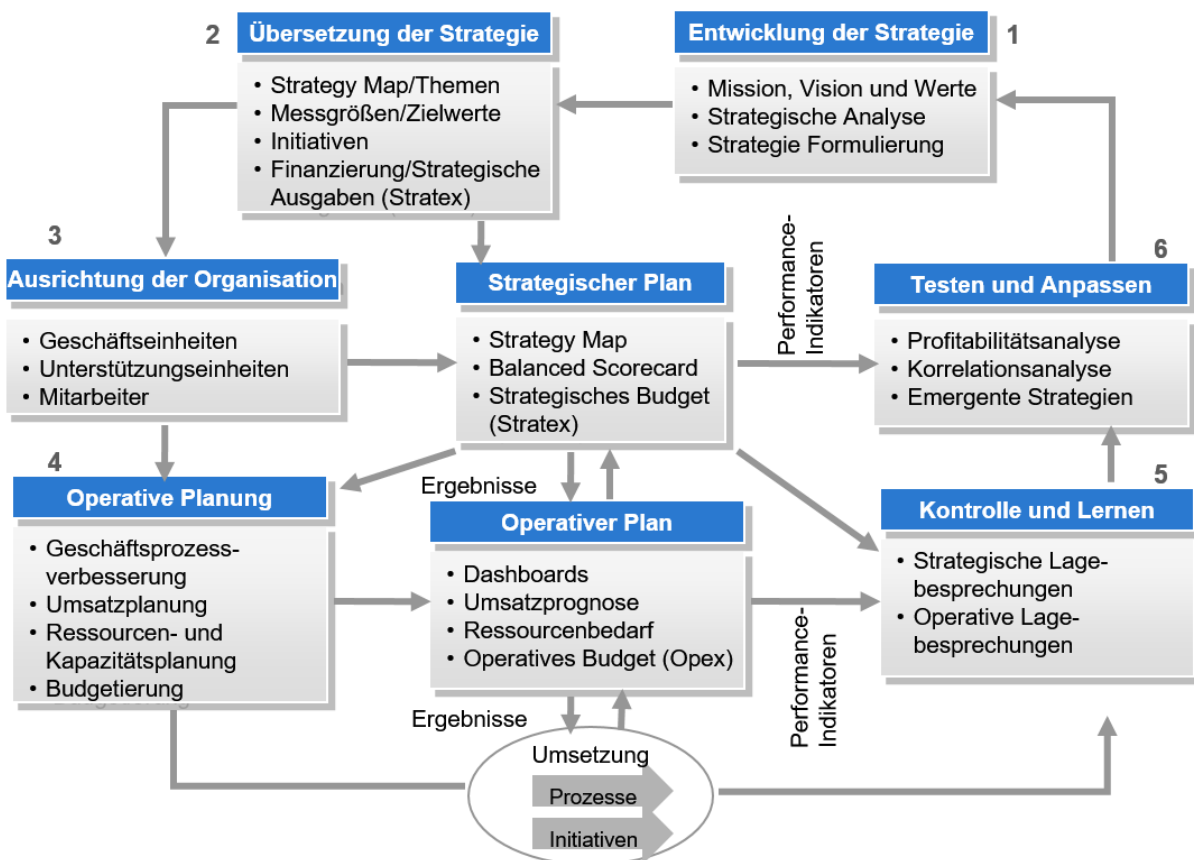
Um den Regelkreis erfolgreich über die Steuerungspyramide integrieren zu können, sind drei Teilschritte notwendig:

1. Ausarbeitung und Umsetzung eines Ablaufmodells zur integrierten Unternehmenssteuerung
2. Einführung eines auf das Ablaufmodell abgestimmten TIMING-Konzepts zur integrierten Unternehmenssteuerung
3. IT-technische Umsetzung der Integration

5.3.1 6 PHASEN ABLAUFMODELL ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Wir haben oben bereits über den Regelkreis zur integrierten Unternehmenssteuerung und die Notwendigkeit, diesen über die Bereiche Erfolgsmanagement, Liquiditätsmanagement und Strategisches Management hinweg zu integrieren, gesprochen. Neben der inhaltlichen Integration ist aber auch ein TIMING-KONZEPT zur Unternehmenssteuerung zu implementieren, welches das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen im zeitlichen Ablauf regelt.

Wir sehen immer wieder, dass es bei den Unternehmen hier Schwierigkeiten gibt, einen geregelten Steuerungsablauf dauerhaft zu implementieren. Immer wieder verhindern die Themen des Tagesgeschäfts den strategischen Review oder das laufende Monatsreporting wird aufgrund von Urlaub oder Krankheit einfach nicht abgeliefert. Die Folgen sind oft fatal, kritische Situationen werden nicht oder zu spät erkannt, Korrekturmaßnahmen zu spät eingeleitet und Werte vernichtet. Damit das bei Ihnen nicht passiert, empfehlen wir die verbindliche Implementierung eines ABLAUFMODELLS zur integrierten Unternehmenssteuerung. Einen überaus vollständigen Vorschlag dazu liefern die in unseren Breiten für die Erfindung der Balanced Scorecard bekannten Autoren Prof. Robert S. Kaplan und Dr. David P. Norton. Diesen Ansatz können Sie auch in dem ins Deutsche übersetzte Buch „Der effektive Strategieprozess“ nachlesen. In diesem Konzept wird ein 6-Phasen-Managementsystem zu einem in sich geschlossenen System zusammengefasst, welches strategisches Management mit der operativen Geschäftstätigkeit nahtlos integriert. Wir haben uns bei unserer Projektarbeit aber auch bei der Konzeption der controlling-strategy immer wieder an dem 6-Phasen-Managementsystem von Kaplan und Norton orientiert und sind der Meinung, dass dieses in unseren Breiten wenig bekannte Konzept einen hohen Grad an Praxisrelevanz aufweist und sich als Vorlage für die Erarbeitung eines unternehmensspezifischen ABLAUFMODELLS zur integrierten Unternehmenssteuerung eignet:



5.3.1.1 Phase 1: Entwicklung der Strategie

In einem ersten Schritt geht es darum, eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, welche die langfristigen Ziele des Unternehmens festlegt. Es geht darum, die folgenden Fragen zu beantworten:

Was ist unser Geschäft und warum betreiben wir es (Klärung Mission, Vision und Werte)?

Die Führungskräfte beginnen die Entwicklung einer Strategie mit einem klaren Bekenntnis zum Unternehmenszweck (Mission) und zu den Hoffnungen und Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Ergebnisse (Vision). Die Aussagen über die Mission, Vision und Werte stellen eine Orientierungshilfe bei der Formulierung und Umsetzung der Strategie dar.

Was sind die Hauptthemen und Hauptprobleme, mit denen wir uns beschäftigen wollen oder müssen (Strategische Analyse)?

Das Management begutachtet das unternehmerische Umfeld und Wettbewerbsumfeld, insbesondere wesentliche Veränderungen, die seit der letzten Strategiefestlegung eingetreten sind. Die aktuellen Daten, die als Grundlage für die Beurteilung dienen, stammen aus drei Bereichen: dem externen Umfeld (dem politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, technischen umweltbezogenen und rechtlichen), der internen Umgebung (wesentliche Prozesse, beispielsweise die aktuelle Personalsituation, Produktion und Logistik, Innovation und der Einsatz von Technologien), sowie den Fortschritten, die mit der vorhandenen Strategie gemacht wurden.

Wie können wir uns am besten dem Wettbewerb stellen (Formulierung der Strategie)?

In der letzten Phase entwickeln die Führungskräfte eine Strategie, indem Sie sich mit den folgenden Themen befassen:

- In welchen Märkten (Nischen) werden wir am Wettbewerb teilnehmen?
- Welcher versprochene Kundennutzen wird uns in diesen Segmenten von anderen unterscheiden?
- Welche wesentlichen Prozesse helfen im Rahmen der Strategie bei der Differenzierung?
- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten unserer Mitarbeiter erfordert diese Strategie?
- Welche technischen Voraussetzungen erfordert die Strategie?

5.3.1.2 Phase 2: Übersetzung der Strategie

In dieser Phase plant das Management die Strategie, indem es strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte, Initiativen und Budgets entwickeln, die Orientierungshilfe für die Aktivitäten und die Ressourcenverteilung bieten. In dieser Phase befassen sich die Unternehmen mit den folgenden fünf Themen:

1. Wie beschreiben wir unsere Strategie? (Entwicklung einer Strategy Map)
2. Wie messen wir unseren Plan? (Messgrößen und Zielwerte auswählen)
3. Was muss zur Umsetzung der Strategie getan werden? (Auswahl der strategischen Initiativen)
4. Wie finanzieren wir unsere Initiativen? (Berechnung der strategischen Ausgaben)
5. Wer übernimmt die Führung bei der Strategieumsetzung (Schaffung von Thementeam)

5.3.1.3 Phase 3: Ausrichtung der Organisation

Um das Beste aus einem Unternehmen mit mehreren Sparten und Fachbereichen zu machen, müssen die Führungskräfte die Gesamtstrategie des Unternehmens mit den Strategien der Geschäftseinheiten und Fachbereiche verknüpfen. Alle Mitarbeiter müssen die Strategie verstehen und zu deren Umsetzung motiviert werden. Folgende Fragen sind zu stellen:

1. Wie können wir sicherstellen, dass alle Unternehmenseinheiten am gleichen Strang ziehen?
2. Wie richten wir die Unterstützungseinheiten an den Strategien des Unternehmens und der Geschäftseinheiten aus?
3. Wie motivieren wir die Mitarbeiter zur Umsetzung der Strategie?

5.3.1.4 Phase 4: Operative Planung

Eines der wesentlichen Merkmale der Vorgehensweise von Kaplan und Norton ist, dass der Verbindung zwischen langfristiger Strategie und täglicher Arbeit besonderes Augenmerk gewidmet wird. Unternehmen müssen ihre Aktivitäten zur Prozessverbesserung an ihren strategischen Prioritäten orientieren. Auch die Finanzierung der für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Ressourcen muss zum strategischen Plan passen. Folgende Fragen sind zu stellen:

1. Welche Geschäftsprozesse sind zur Umsetzung der Strategie am wichtigsten? (Verbesserung der Schlüsselprozesse)
2. Wie koppeln wir operative Pläne mit der Strategie? (Entwicklung eines Ressourcen- und Kapazitätsplans)

5.3.1.5 Phase 5: Beobachten und Lehren ziehen

Nachdem die Strategie entwickelt, geplant und an den operativen Plan gekoppelt wurde, beginnt das Unternehmen seine strategischen und operativen Pläne umzusetzen, die Ergebnisse zu beobachten und Maßnahmen zu ergreifen, um aufgrund von neuen Informationen und Erkenntnissen den operativen Plan und die Strategie zu verbessern. In operativen Lagebesprechungen analysieren Unternehmen die Leistungen einzelner Fach- und sonstiger Abteilungen und kümmern sich um bestehende und neue Probleme. Darüber hinaus werden strategische Lagebesprechungen abgehalten, um die Indikatoren und Initiativen der BSC jeder Einheit zu diskutieren und die Fortschritte bei deren Umsetzung sowie Hindernisse zu begutachten. Durch die Trennung der Besprechungen über die operative Lage und die Strategie wird vermieden, dass kurzfristige Geschäftsprobleme und Fragen des Tagesgeschäfts die Diskussion über Umsetzung und Anpassung der Strategie in den Hintergrund drängt:

Operative Lagebesprechungen: Haben wir das operative Tagesgeschäft unter Kontrolle?

Strategische Lagebesprechung: Setzen wir die Strategie gut um?

5.3.1.6 Phase 6: Testen und Anpassen

Neben der Kontrolle der Umsetzung der Strategie ist es erforderlich, mindestens einmal pro Jahr zu prüfen, ob die aktuelle Strategie noch funktioniert oder ob zum Beispiel durch Änderung des Umfelds eine Anpassung notwendig ist, welche einen neuen Durchlauf des gesamten strategischen Planungsprozesses erfordert.

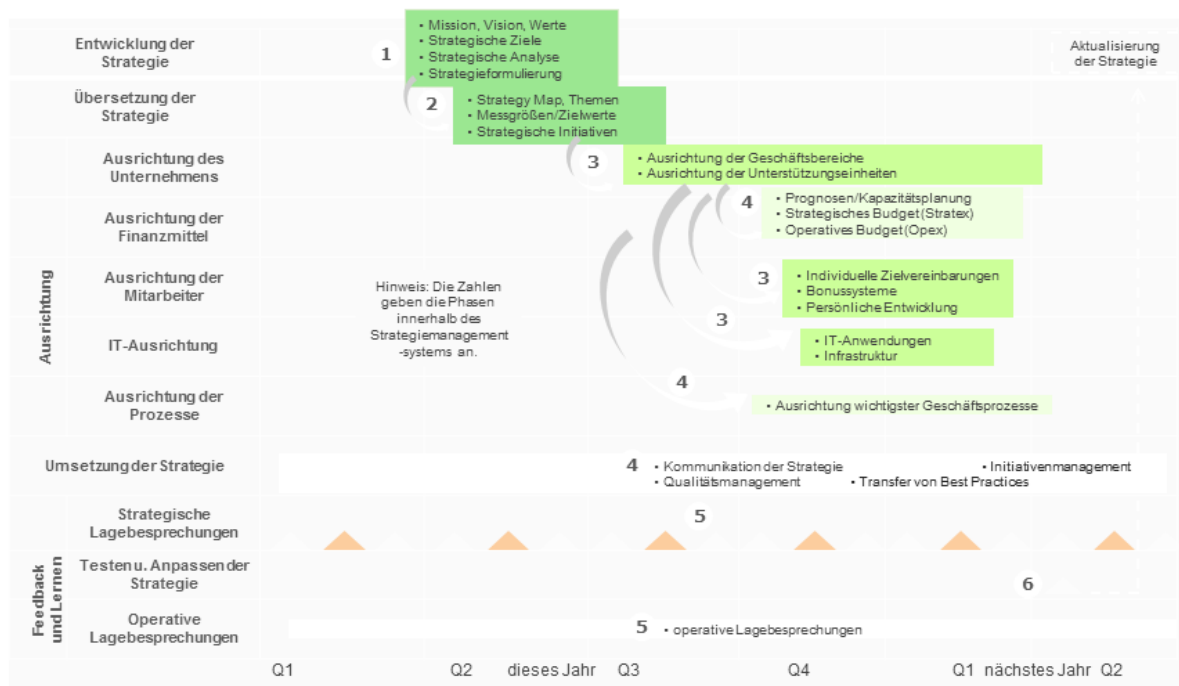
In der folgenden Grafik ist abgebildet, wie die strategische Planung abläuft und wie das dazugehörige Zeitmodell aussieht.

5.3.2 TIMING KONZEPT ZUR INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

In einem zweiten Schritt wird empfohlen, das 6-Phasen-Modell mit einem Timing Konzept zu überlagern, welches einen zeitlichen Rahmen für die integrierte Unternehmenssteuerung bildet.



Implementierung eines Timing Konzepts zur integrierten Unternehmenssteuerung



5.3.3 IT-TECHNISCHE UMSETZUNG DES KONZEPTS DER INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Für die IT-technische Umsetzung eines integrierten Steuerungskonzeptes gibt es verschiedene Lösungsansätze von denen jeder Vor- und Nachteile hat. Wir haben Ihnen hier die drei gängigsten Ansätze aufgelistet und berichten dazu unsere Erfahrungen, die wir im Rahmen unserer Tätigkeit als Controller und später als Berater mit diesen drei Lösungsansätzen gemacht haben:

Vollständige Abbildung aller steuerungsrelevanten Informationen im ERP-System:

Die Erstellung und Bereitstellung aller steuerungsrelevanten Informationen in einem zentralen ERP-System, welches gleichzeitig auch alle operativen Prozesse (Einkauf, Produktion, Vertrieb, FIBU, Personal, usw.) abbildet, stellt für viele Unternehmen den erstrebenswerten Idealzustand dar. An vorderster Stelle ist hier sicher SAP zu nennen, wo versucht wird, nach dem Motto „one size fits all“ eine allumfassende Lösung anzubieten. Auch wir haben diesen Ansatz, vor allem am Beginn unserer Tätigkeit in mehreren Projekten verfolgt, sind aber schlussendlich zu der Erkenntnis gekommen, dass es durchaus sinnvoll ist, einzelne Controllingaufgaben über das ERP-System laufen zu lassen. An dieser Stelle sei vor allem die Kostenrechnung genannt. Andere Bereiche wie Finanzplanung, Bilanzplanung, laufende Vorscheurechnung und Szenario-Rechnungen können zwar in verschiedenen ERP-Systemen abgebildet werden, unserer Erfahrung nach sind die ERP-Systeme aber meist zu schwerfällig, um vor allem die, bei der aktuell vorliegenden Volatilität der Märkte hohen Anforderungen an die Flexibilität zu erfüllen.

Generierung der Basisdaten im ERP-System und Weiterverarbeitung in EXCEL:

Dieser Ansatz zeichnet sich vor allem durch die hohe Flexibilität aus, da steuerungsrelevante Informationen durch das Controlling mit keiner oder wenig IT-Unterstützung bereitgestellt werden können. Ad hoc Analysen können sehr schnell umgesetzt werden und umfassende Berechnungsmodelle können ohne Programmierkenntnisse oder Anpassungen im zentralen ERP-System und damit zeitnahe und flexibel umgesetzt werden. Auch sind die meisten Controller bestens mit den Möglichkeiten und Funktionen vertraut. Erweiterte Pivot-Funktionen in den neuesten EXCEL Versionen eröffnen neue Möglichkeiten für die Fachabteilung. Nachteile dieses Lösungsansatzes sind die hohe Fehleranfälligkeit bei komplexen Berechnungsmodellen, Schwierigkeiten in Prozessen, bei denen mehrere Personen am selben Datenbestand arbeiten müssen und hoher Zeitaufwand für die Entwicklung und Umsetzung betriebswirtschaftlicher Logiken.



Sie interessieren sich für das Thema Microsoft BI und die unterschiedlichen Ausprägungen? Sie finden rechts unser [kostenloses Whitepaper](#), in dem genau beschrieben wird, welche Lösungsmöglichkeiten der Microsoft Stack bietet.



WHITEPAPER MICROSOFT BI

Generierung der Basisdaten im Vorsystem ERP und Weiterverarbeitung in einer Controlling Software:

Dieser Lösungsansatz zielt darauf ab, möglichst qualitativ hochwertige Basisdaten im ERP-System zu generieren und diese über einen standardisierten Extraktions-, Transformations- und Ladeprozess (ETL) für die weitere Verarbeitung im Controlling, in einem sogenannten [Data-Warehouse](#) bereit zu stellen. Eine Vielzahl an Softwarelösungen bietet die Möglichkeit, Ist-Daten mit Plandaten zu kombinieren, ermöglichen das gleichzeitige Arbeiten mehrerer Personen auf demselben Datenbestand und bieten darüber hinaus auch umfassende betriebswirtschaftliche Lösungen für die Bereiche Finanzplanung, Bilanzplanung, Vertriebsplanung oder Projektmanagement bereits im Standard an. Als Nachteil sind an dieser Stelle die mit der Anschaffung verbundenen Investitionskosten zu sehen.

Umsetzungs-TIPP:

Die Umsetzung der Integration des Regelkreises über die drei Steuerungsebenen ist eines der technischsten Themen, die es im Controlling zu lösen gibt. Eine für jedes Unternehmen passende Empfehlung können wir an dieser Stelle leider nicht abgeben, da wir der Meinung sind, dass die ideale Lösung für Ihr Unternehmen ganz wesentlich von Ihren Steuerungsanforderungen, welche im Rahmen einer controlling-strategy zumindest für die nächsten drei bis fünf Jahre definiert werden sollten und von der bereits im Unternehmen vorhandenen Systemlandschaft bzw. dem vorhandenen Know-how abhängt.

Umso operativer, vergangenheitsorientierter und Ist-strukturgebundener ein Prozess oder Controllingtool ist, umso eher würden wir eine technische Abbildung im ERP-System empfehlen. An dieser Stelle sei die Kostenrechnung genannt. Sie orientiert sich sehr stark an den im ERP-System meist bereits abgebildeten Produkt- und Leistungsstrukturen, Nachkalkulationen erfordern die Ist-Daten aus der Produktion und im ERP-System hinterlegte Kalkulationssätze. Anders sehen wir zukunftsorientierte Aktivitäten, die ein hohes Maß an Flexibilität brauchen und gleichzeitig eine betriebswirtschaftliche Logik benötigen, welche im ERP System nicht zwingend vorhanden ist, wie die integrierte Unternehmensplanung, Szenariorechnung oder Simulation. Wir empfehlen hier den Einsatz von speziellen Softwarelösungen für Controlling und Unternehmenssteuerung. Sehr gute Erfahrungen haben wir hier mit [LucaNet](#) und [Tagetik](#) gemacht. Da diese Lösungen eine 100%ige Integration von Erfolgsebene und Liquiditätsebene bieten und darüber hinaus auch eine Integration von meist unternehmensspezifischen strategischen Themen ermöglicht.



Wenn Sie mehr über die Softwarelösung von TAGETIK erfahren möchten, empfehlen wir Ihnen unser [kostenloses Whitepaper](#) zu diesem Thema!
Fordern Sie dieses am besten gleich hier an! Wir senden Ihnen das Whitepaper innerhalb weniger Sekunden kostenlos zu.

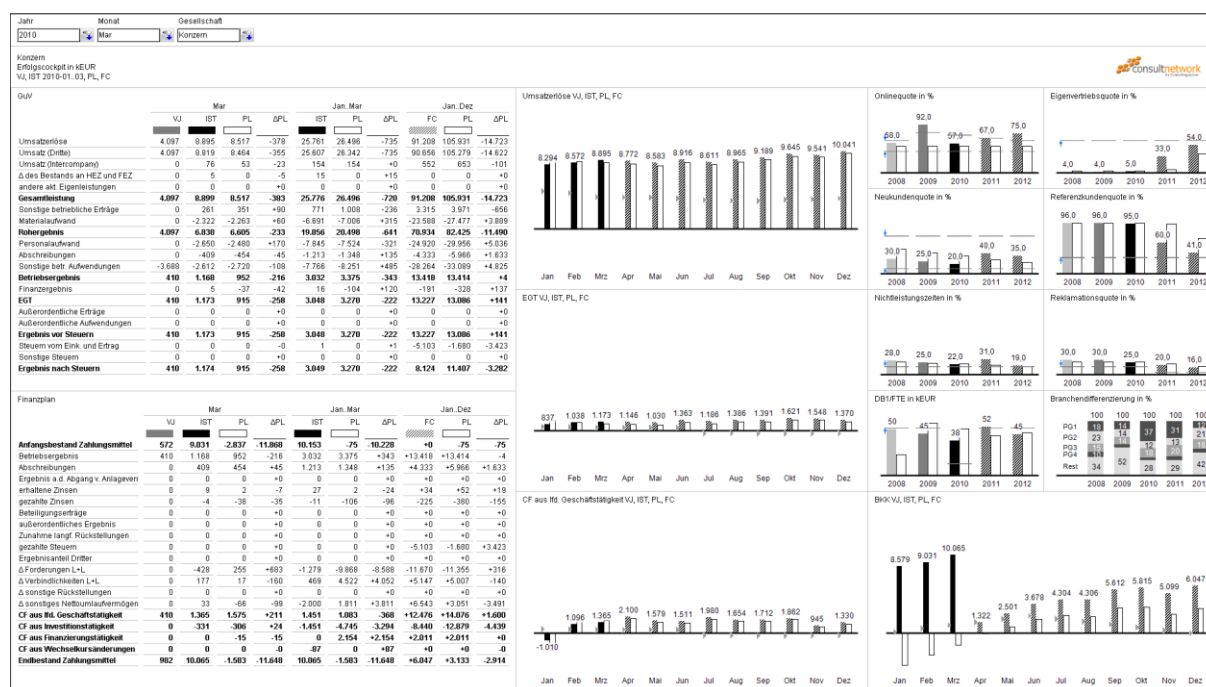
WHITEPAPER
"Financial Planning
TAGETIK" 

Sollten Sie diese Lösung live sehen wollen, fordern Sie unter www.controlling-strategy.com einen Rückruf an. Wir zeigen Ihnen die Softwareprodukte gerne in einer Online-Präsentation und bringen die Lösungen in Kontext Ihrer www.controlling-strategy.com.

5.4 ONE PAGE ONLY ALS REPORTINGKONZEPT FÜR DIE INTEGRIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Die Gestaltung des Berichtswesens ist eine der wichtigsten Aufgaben, die wir als Controller haben. Es geht darum, die Informationen möglichst so aufzubereiten, dass die Berichtsempfänger sich ohne oder zumindest mit minimalen Einarbeitungszeiten in unseren Berichten zurechtfinden. Ganz wesentlich ist, dass die Entscheider darin auch die Informationsbasis für Ihre Entscheidungen finden, welche Sie im Rahmen der Unternehmenssteuerung treffen müssen. Hilfestellung bieten uns bei der Gestaltung von Managementberichten die [Grundregeln von Prof. Hichert](http://www.success.hichert.com) (Weiteres unter www.success.hichert.com), welche auch wir gerne verwenden und welche die konsequente Standardisierung und Reduzierung auf das Wesentliche im Berichtswesen fordern.

Wir möchten uns hier aber weniger auf die Gestaltung der Berichte konzentrieren, sondern auf die zu berichtenden Inhalte eingehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Unternehmenssteuerung eine vielschichtige Aufgabe ist. Es geht darum, Ziele zu definieren und im Rahmen der Unternehmensplanung festzulegen, wie diese erreicht werden. Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und deren Wirksamkeit sind im Rahmen eines Plan-Ist-Vergleiches zu prüfen. Bei Abweichungen ist gegebenenfalls steuernd einzugreifen. All diese Aspekte muss ein modernes Berichtswesen berücksichtigen und abbilden.



Besteht entsprechend unseren Ausführungen oberhalb erst einmal ein Grundkonsens darüber, dass es bei der Unternehmenssteuerung darum geht, bei ständiger Zahlungsfähigkeit einen angemessenen Gewinn zu erzielen und gleichzeitig auch den langfristigen Erfolg des Unternehmens durch Aufbau von entsprechenden Erfolgspotentialen sicherzustellen, sind die Anforderungen an ein modernes Managementcockpit eigentlich klar. Es geht darum, in einem Managementcockpit alle drei Ebenen gleichzeitig und gleichwertig zu erfassen und zu integrieren. Dass die Umsetzung dieser Vorgabe nicht leicht ist, ist uns bewusst, denn jeder dieser Teilbereich ist gut und gerne in der Lage ein eigenes Managementcockpit zur Gänze zu füllen. Nehmen wir nur einmal eine Balanced Scorecard mit ihren vier oder fünf Perspektiven mit jeweils vier oder fünf Kennzahlen. Alleine diese kann ein Managementcockpit bereits ganz gut füllen.

An dieser Stelle können wir Controller von den Autobauern bei Mercedes und BMW lernen. Diese haben es nämlich ausgezeichnet geschafft sowohl langfristige als auch kurzfristige Aspekte in einem Cockpit zu vereinen und die jeweiligen Komponenten situativ in den Fokus des Fahrers zu bringen.

Ein Beispiel dafür ist die Ölleuchte im Cockpit des Autos. Wenn Sie nicht aktiv ist, wird sie nicht wahrgenommen. Gibt es jedoch einen Anlassfall, gelingt es dem Fahrer kaum diese zu übersehen. Somit ist sichergestellt, dass die Ölleuchte im Normalfall den Fahrer nicht belastet. Gibt es jedoch Handlungsbedarf, ist dafür Sorge zu tragen, dass diese vom Fahrer die volle Aufmerksamkeit bekommt. Andere Instrumente wie der Geschwindigkeitsmesser, welcher im "operativen Tagesgeschäft" des Fahrers für den laufenden Geschwindigkeitsabgleich benötigt wird, sind immer sichtbar und liefern permanent einen Wert an den Fahrer zurück, vergleichbar mit einer monatlichen Erfolgsrechnung oder einer täglichen Umsatzstatistik. Wenn wir uns heute Cockpits moderner Autos ansehen, haben wir ein breites Spektrum an Basisinstrumenten (Geschwindigkeitsmesser, Tankuhr, Ölleuchte usw.), welche wir in jedem Auto finden. Zusätzlich gibt es aber je nach Autotyp (Geländewagen, Sportwagen, LKW), geplanter Verwendung (Auto für das Ziehen von Anhängern) und je nach Vorlieben des Fahrers ergänzende Instrumente (Informationen zum Allradantrieb, Statusanzeige für den Anhänger oder ein Headup Display für den Vielfahrer). Dementsprechend ist auch für das Unternehmen ein Cockpit entsprechend den Anforderungen der Branche, der aktuellen Situation des Unternehmens und den individuellen Bedürfnissen des Managements aufzubauen. Dabei soll natürlich auf Standardbausteine des Managementreportings zurückgegriffen werden, jedoch darf auch nicht vergessen werden, dass beim endgültigen Bau des Managementcockpits auf die unternehmensspezifischen Anforderungen Rücksicht genommen werden muss.

Grundregeln für die Gestaltung von Managementcockpits:

- Integration des Regelkreises zur integrierten Unternehmensteuerung
- Gleichwertige und gleichzeitige Erfassung der drei Steuerungsebenen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität in einem Cockpit
- Situative Fokussierung auf Spezial- und Problembereiche (Ölleuchte - Verfügbarkeit liquide Mittel)
- Permanente Verfügbarkeit der Kernparameter (Geschwindigkeit - Monatliche Ergebnisrechnung)
- Unternehmensspezifische Konzeption der Managementcockpits (Statusanzeige Anhänger - Tätigkeitsspezifische Kennzahlen)
- Aufgabenspezifische Gestaltung des Managementcockpits (Unternehmensgruppe, Unternehmen, Profitcenter, Abteilung, usw.).

Dreiteilige Videoserie zum Thema ONE PAGE ONLY!

Click Here



Erleben Sie in unserer dreiteiligen Videoserie, wie ein [ONE PAGE ONLY Cockpit](#) aufgebaut wird! Sie werden sehen, welche Kennzahlen besonders gut geeignet sind und wie Ihnen die Grundsätze der Hichert SUCCESS-Regeln bei der grafischen Aufbereitung helfen können.

consultnetwork
www.controlling-strategy.com



ONE PAGE ONLY Cubeware Cockpit auf LucaNet Content basierend auf den HICHERT@SUCCESS-Regeln / INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATION STANDARDS (IBCS)

Teil I

12 Minuten Insider-Infos, die sich lohnen...
JETZT ANSEHEN!

Technische Umsetzung eines ONE PAGE ONLY Cockpits mit Cubeware

Bereits in zahlreichen controlling-strategy Projekten haben wir uns für die [Cubeware Business Intelligence Lösungen](#) entschieden, da Cubeware nicht nur bei Analyse & Reporting sehr gut ist, sondern auch den Bereich Planung sehr gut abdeckt. Das Cockpit von Cubeware bietet auch die Möglichkeiten, Daten direkt im Cockpit zu erfassen und zu pflegen, was gerade für die Fachabteilung Controlling von größter Bedeutung ist. Cubeware beherrscht in diesem Segment die Web-Technologie wie kein anderer Anbieter!



Neben den aktuellen Aufgabenstellungen im Reporting auch die zukünftigen Anforderungen im Bereich der Planung berücksichtigen? Die BI-Lösung von Cubeware macht es möglich!

Finden Sie in unserem [kostenlosen Whitepaper](#) weitere, vertiefende Informationen zum Thema der "The most complete BI" von Cubeware. Einfach Zugang anfordern und Sie erhalten innerhalb weniger Sekunden unser Whitepaper zu diesem Thema.

WHITEPAPER
"Cubeware"



5.5 FORECASTQUALITÄT – ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE INTEGRIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Wir müssen heute leider davon ausgehen, dass wir in den nächsten Jahren in den meisten Branchen ein hochgradig volatiles Marktumfeld vorfinden werden. Die Treiber dafür sind sinkende Kundentreue, die hohe Verschuldung der Nationalstaaten und die daraus resultierende Unsicherheit über den öffentlichen Konsum, der zu Unsicherheit im generellen Kaufverhalten führt. Diese auf und ab Bewegungen werden vielfach durch automatisierte Handelssysteme, welche bei über- oder unterschreiten von vordefinierten Limits automatisch Käufe oder Verkäufe tätigen, sowie vom weltweiten Informationsfluss verstärkt.

Vor diesem Hintergrund sind wir gefordert, uns auch im Bereich der Unternehmenssteuerung anzupassen und einen im Idealfall ebenfalls automatisierten Anpassungsprozess zu entwickeln. Es ist daher nicht mehr möglich, einfach einen Plan zu erstellen und diesen dem Ist gegenüberzustellen. Es muss zusätzlich eine ständig angepasste Vorscheurechnung erstellt werden, welche Ist-Daten mit den an die aktuelle Situation angepassten Planwerten kombiniert. In einem ersten Schritt wird diese Vorscheurechnung in den auch für die Planung und die Erfolgsrechnung aufbereiteten Strukturen erfolgen.

Um jedoch die Qualität der Vorscheurechnung zu erhöhen und auch eine aktive Steuerung zu ermöglichen, ist die Vorscheurechnung in einem zweiten Schritt auf eine operative Ebene zu bringen, bei der im Rahmen einer zum Beispiel monatlichen Vorscheurechnung die **vorhandenen Aufträge** und die **potentiellen Aufträge** aus der Verkaufspipeline mit den vorhandenen Kapazitäten abgestimmt werden. So können Aufträge und Kapazitäten aufeinander abgestimmt werden. Eine drohende Unterauslastung muss so bereits vorab erkennbar werden und eine rechtzeitige Erhöhung der Vertriebsbemühungen kann so noch bereits vor Eintreten der Auslastungslücke eingeleitet werden.

Kann eine erhöhte Vertriebsaktivität die Auslastungslücke nicht schließen, sind Maßnahmen des aktiven Ressourcenmanagements einzuleiten:

- Können möglicherweise Fremdleistungen durch Eigenleistungen ersetzt werden?
- Kann die Kapitalbindung durch Reduktion der Bestände gesenkt werden?
- Frühzeitiges Aussetzen von Neueinstellungen/Nachbesetzungen?
- Aufschub von kapazitätserweiternden Investitionen?
- uvm.

Grundvoraussetzung dafür ist jedoch, dass die Auslastungslücke rechtzeitig sichtbar gemacht wird! Hier stellt sich die Frage was ist rechtzeitig? 2 Wochen, 3 Monate, 6 Monate? Diese Frage kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern hängt von Geschäftsmodell, dem Prozess der Leistungserstellung und vielen weiteren Faktoren ab. Es ist eine unternehmensspezifische Fristenkongruenz herzustellen.

5.5.1 FRISTENKONGRUENZ ZWISCHEN VORSCHAUHORIZONT UND KAPAZITÄTSANPASSUNGSHORIZONT

Der Begriff Fristenkongruenz kommt eigentlich aus der Bilanzanalyse und bezeichnet die Übereinstimmung der Fristen von Kapitalbindung und Kapitalüberlassung von Aktiva und Passiva in der Bilanz. Die Nutzungsdauer einer Anlage sollte demzufolge die Bezugsgröße für die Laufzeit der zugehörigen Finanzierung sein. Das bedeutet, dass länger im Unternehmen verbleibende Gegenstände (wie z.B. Investitionsgüter) auch durch langfristige Finanzierung (Langzeitkredit/Eigenkapital) gedeckt sein sollten. In der Regel wird dabei davon ausgegangen, dass Eigenkapital zeitlich unbegrenzt und Fremdkapital gemäß den vereinbarten Rückzahlungsfristen zur Verfügung steht. Der Grundsatz der Fristenkongruenz findet seinen Ursprung in den gesetzlichen Finanzierungsregeln für Banken (Goldene Bankregel). Dabei sollen die Laufzeiten der ausgegebenen Kredite an die Schuldner einer Bank mit den Laufzeiten der einkommenden Einlagen von Kunden übereinstimmen (siehe dazu WIKIPEDIA).

In unserem Steuerungsmodell wollen wir den Begriff Fristenkongruenz nicht nur in Bezug auf die Bilanzstruktur verwenden, sondern auch in Bezug auf zeitliche Anpassungsfähigkeit der Kapazität beziehen. Es ist notwendig, Anpassungshorizont und Forecasthorizont aufeinander abzustimmen. Dabei ist wie folgt vorzugehen:

1. Es ist abzuschätzen, wie groß die zu erwartenden Volumenschwankungen im Falle einer Rezession oder eines Booms (extern) ist. Hier hat sicher die Branche einen erheblichen Einfluss, zum Beispiel wird in einzelnen Segmenten der Lebensmittelindustrie höchstwahrscheinlich die zu erwartende Schwankung geringer ausfallen als bei einem Personaldienstleister, der auf die Bereitstellung von Personal für die Investitionsgüterherstellung spezialisiert ist.
2. Es ist abzuschätzen, wie groß die potentiell mögliche Volumenschwankung, resultierend aus im Unternehmen liegenden Faktoren liegt. An dieser Stelle sind Themen wie geschickte oder ungeschickte Innovation ebenso zu berücksichtigen wie potentielle Engpässe bei Rohstoffen und Ressourcen.
3. Unter Berücksichtigung von externen und internen Faktoren ist eine max. zu erwartenden Volumenschwankung zu ermitteln. Dies kann zum Beispiel bei 15 bis 20% sowohl nach oben als auch nach unten liegen. Nun stellt sich die Frage wie lange das Unternehmen benötigt, um eine 15 bis 20% Kapazitätsanpassung umzusetzen? Der oben bereits zitierte Personaldienstleister sollte eine 15 bis 20% Kapazitätsanpassung innerhalb von zwei Monaten ohne weiteres umsetzen können, während anlagenintensive Industrien eine Anpassung vielleicht erst nach 6 bis 12 Monaten nur teilweise realisieren können.
4. Mit der Ermittlung der realistischen Anpassungsdauer ist die Vorgabe für die Länge des Vorschauhorrizonts bereits fixiert. Ist ein Unternehmen in der Lage seine Kapazitäten innerhalb von 2 Monaten anzupassen, empfiehlt sich ein Vorschauprozess der zumindest zwei Monate plus einen Sicherheitspolster von einem weiteren Monat vorsieht ausreichend. Bei einer entsprechend längeren Anpassungsdauer ist der Vorschauhorrizont entsprechend zu erweitern.

Wurden Vorschauhorrizont und Kapazitätsanpassungshorrizont aufeinander abgestimmt, sprechen wir von Fristenkongruenz zwischen Vorschauhorrizont und Kapazitätsanpassungshorrizont.

Kostenloses Videomaterial zum Thema FORECAST-CONTROLLING:

Click Here



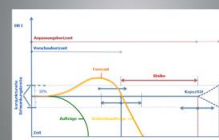
Hier finden Sie ein Video in welchem Herr Mario Rosenfelder das von ihm entwickelte [FORECAST-KAPAZITÄTS-KONGRUENZ Modell](#) vorstellt und umfassende kostenlose Informationen zum FORECAST-Controlling bereitstellt!

consultnetwork
www.controlling-strategy.com



Die „www.controlling-strategy.com“
zur integrierten
Unternehmenssteuerung!

FORECAST CONTROLLING Teil I



9 Minuten Insider-Infos,
die sich lohnen...
JETZT ANSEHEN!

5.5.2 PRAKTISCHE UMSETZUNG EINER HOCHLEISTUNGSVORSCHAURECHNUNG

Einleitend ist zu sagen, dass eine signifikante Erhöhung der Vorschau Genauigkeit alleine durch das Controlling in der Regel nicht erreicht werden kann. Es ist davon auszugehen, dass eine wesentliche Verbesserung der Vorschauqualität nur durch eine enge Abstimmung des Controllings mit den Prozessverantwortlichen der Bereiche Auftragsabwicklung und Vertrieb möglich ist. Da einerseits die seitens der Kunden bereits getätigten Käufe als auch die potentiellen zukünftigen Käufe, welche aus der Vertriebspipeline resultieren, die Basis für die Vorschaurechnung bilden müssen.

Während die Informationen zu den laufenden Aufträgen heute meist ohne größere Probleme im Zusammenspiel von ERP/CRM-System und modernen BI-Lösungen bereitgestellt werden können, ist die Verfügbarkeit der Vertriebsinformationen in Richtung zukünftiger Aufträge und deren Eintrittswahrscheinlichkeit trotz moderner CRM-Lösungen oft noch nicht gegeben. Dafür gibt es einerseits softwaretechnische Gründe, da eine Integration von Vertrieb und Controlling nicht vorgesehen ist, andererseits spielt hier auch Bereichsdenken eine große Rolle. Noch immer gibt es Vorbehalte zwischen Controlling und Vertrieb. Noch immer gibt es Vertriebsmitarbeiter, die bis zum letzten Tag des Monats, Quartals oder Jahres glauben, dass der alles überragende Großauftrag kommen wird, der dann doch nicht kommt, aber in jedem Forecast enthalten ist. Und noch immer gibt es Controller, die glauben zu wissen, wie der Markt funktioniert ohne jemals selber etwas verkauft zu haben. Wir plädieren an dieser Stelle für einen bereichsübergreifenden und offenen Kommunikationsansatz, da jedem Beteiligten klar sein muss, dass ein realistischer Forecast sowohl in der Aufwärtsbewegung als auch im Abschwung wertschaffend sein kann.

Die Voraussetzung, dass eine Vertriebspipeline die Erstellung eines robusten Forecasts unterstützen kann, ist eine Standardisierung des Vertriebsprozesses mit einer Gliederung in unterschiedliche Verkaufsphasen. In den späteren Verkaufsphasen sind die Vertriebsprojekte dann mit entsprechenden Wahrscheinlichkeiten und Volumina zu hinterlegen, wobei die Eintrittswahrscheinlichkeit über messbare Kriterien gesteuert werden muss!

Der Verkaufsprozess kann in folgende 5 oder 6 Teilprozesse gegliedert werden:

1. Kontaktphase
2. Analysephase
3. Lösungs- oder Angebotsphase
4. Argumentationsphase
5. Abschlussphase
6. Nachbetreuungsphase

Es ist zu entscheiden, ab welcher Phase Sie potentielle Aufträge in den Forecast einbeziehen. Meist geschieht dies in der Argumentationsphase, dann ist bekannt, welche Leistung in welchem Umfang der Kunde ev. kaufen wird. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird an bestimmte Ereignisse, wie zum Beispiel Präsentation des Angebots vor dem Entscheidungsträger, Listing auf der Short List oder Auflösung der Short List zugunsten eines Anbieters gebunden. Wir empfehlen hier 3 bis max. 6 gut messbare Kriterien zu definieren, über die die Eintrittswahrscheinlichkeit definiert wird.

Umsetzungs-TIPP:

In kleinen Organisationen mit ein, zwei oder drei Verkäufern, die nicht mehr als 300 Angebote pro Jahr abgeben, kann eine Vertriebspipeline in einem ersten Schritt sehr gut mit Outlook abgebildet werden. Verwenden Sie dazu Aufgabenordner. Legen Sie, zum Beispiel für jeden Vertriebsmitarbeiter einen Aufgabenordner an, auf den nur er oder eventuell auch der Vertriebsleiter Zugriff haben. Erstellen Sie dann für jede Phase, wie oben beschrieben eine eigene Kategorie im Outlook. Um die spätere Sortierung

zu erleichtern, stellen Sie vor der Phasenbezeichnung der ersten Phase ein „AA“ und vor die zweite Phase ein „AB“, usw.

Erstellen Sie darauf aufbauend unter Aufgaben eine Ansicht, bei welcher Sie die Aufgaben nach Kategorien aufsteigend gruppieren und anschließend nach Priorität sortieren. So können Sie über die Priorität eine Abbildung der Eintrittswahrscheinlichkeit in drei Stufen abbilden.

Gleich anmelden und eine Besprechung zum Thema FORECAST CONTROLLER anfordern!

Click Here

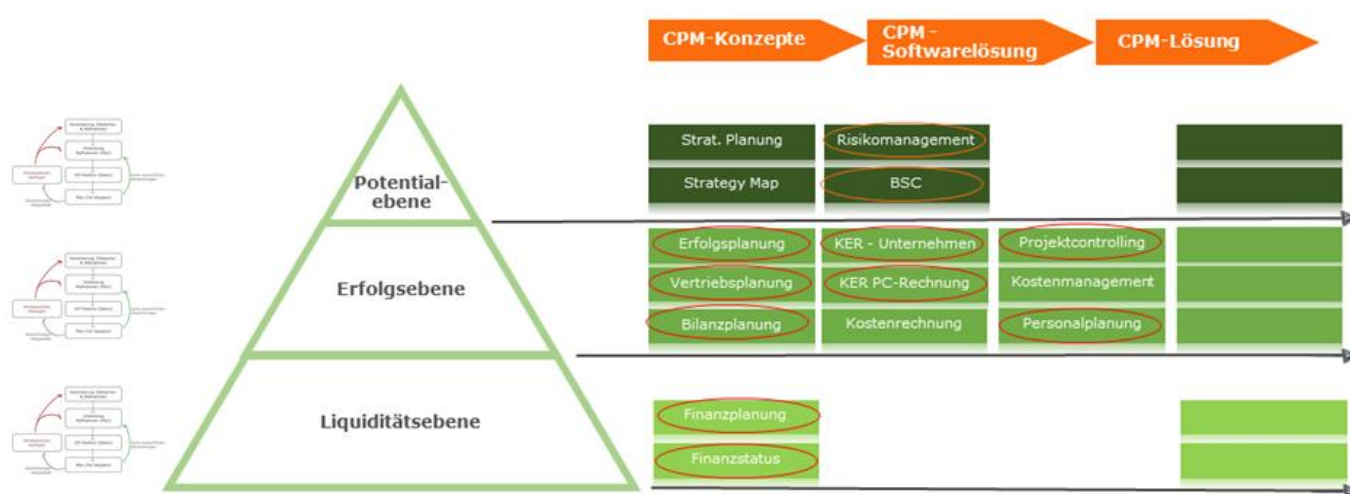


Sollten Sie Interesse an einer umfassenden Lösung der Forecast-Thematik haben, können Sie gerne unter www.controlling-strategy.com einen Rückruf anfordern. Wir können dazu je nach Branche und Vertriebsmodell verschiedene technische Lösungsansätze empfehlen, deren umfassende Ausführung hier den Rahmen sprengen würde.

In den seltensten Fällen gelingt es, Vorschauhorizont und Anpassungshorizont gleich von Anfang an in Übereinstimmung zu bringen. In der Regel handelt es sich dabei um einen Annäherungsprozess, bei dem einerseits der Vorschauhorizont durch organisatorische und technische Maßnahmen erweitert wird und andererseits versucht wird, den Anpassungshorizont zu reduzieren.

5.6 ABLAUFMODELL FÜR DIE EINFÜHRUNG EINER CONTROLLING-STRATEGY

Über die Jahre haben sich für die Steuerungsebenen Teilaufgabengebiete entwickelt, welche heute in sehr vielen Unternehmen, welche Wert auf eine integrierte Unternehmenssteuerung legen, immer wieder angetroffen werden und sich in den letzten Jahren zu einem Standard entwickelt haben. Sie sehen diese in der Grafik unterhalb. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die Art der Umsetzung von Branche zu Branche, aber auch innerhalb einer Branche von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Und es gibt auch immer wieder Teilaufgabengebiete, die sich aus einer bestimmten Anforderung der Branche oder des Unternehmens ergeben. Somit ist aus dem Grundkonzept der integrierten Unternehmenssteuerung und den teilweise bereits standardisierten Einzelbereichen und den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens sowie der Branche ein maßgeschneidertes System zur Unternehmenssteuerung zu entwickeln.



Der Aufbau eines umfassenden Systems zur integrierten Unternehmenssteuerung kann in der Regel nur über einen längeren Zeitraum bewerkstelligt werden. Es ist daher wichtig, dass der Einführungsprozess auf die individuelle Situation des Unternehmens abgestimmt wird. Die Umsetzung erfolgt in der Regel schrittweise und kann sich über einen längeren Zeitraum hinziehen, da die gleichzeitige Einführung aller Teilbereiche die Organisation, welche sich ja auch um das operative Tagesgeschäft kümmern muss, überfordern würde. In einem ersten Schritt werden die wesentlichen Teilbereiche des Gesamtsystems für die integrierte Unternehmenssteuerung identifiziert, der Aufwand und die Dauer für deren Umsetzung abgeschätzt und darauf aufbauend eine erste grobe Controlling-Roadmap für das Unternehmen ausgearbeitet. In weiterer Folge macht es Sinn, diese zu erweitern und mit konkreten Projekten zu hinterlegen.



Controlling-Roadmap - Muster



Sollten Sie sich für die Ausarbeitung einer unternehmens- bzw. unternehmensgruppenspezifischen controlling-strategy interessieren, finden Sie unter www.controlling-strategy.com entsprechende Angebote. Als Controller haben Sie die Möglichkeit sich von consultnetwork bei der Ausarbeitung und Umsetzung der controlling-strategy coachen zu lassen. Als Unternehmer können Sie die Ausarbeitung eines controlling-strategy Konzepts bei consultnetwork beauftragen und wenn Sie ganz schnell und effizient in das Thema einsteigen wollen, können Sie auch controlling-strategy Coaching und controlling-strategy Konzept miteinander kombinieren. Wir hoffen, dass Ihnen diese Informationen geholfen haben und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Einführung Ihrer controlling-strategy! Sollten Sie Fragen haben oder uns Ihre Erfahrungen mitteilen wollen, können Sie uns gerne kontaktieren.

 » Hier geht es zum [Kontaktformular](#)

» **Sie haben Fragen?**

  Senden Sie uns eine [E-Mail](#) oder rufen Sie uns an unter der Nummer +43(0)463/219095 oder Sie nutzen schnell und einfach unser Kontaktformular!

Über consultnetwork

consultnetwork beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Unternehmenssteuerung. Unsere Trainer und Berater können auf Erfahrungen aus über 100 Controlling-Einführungsprojekten in Österreich, Deutschland, der Schweiz und in Slowenien zurückgreifen.

Wir verbinden Controllingberatung mit hochwertigen Softwarelösungen für das Controlling und unterstützen Sie bei der Personalentwicklung im Fachbereich Controlling!

Durch unser Leistungsspektrum ist es uns möglich, unsere Kunden von der Entwicklung eines ganzheitlichen Controllingkonzeptes bis hin zur Umsetzung der Konzepte und deren Verwendung im betrieblichen Alltag zu unterstützen und auch entsprechende Ergebnisverantwortung in den Entwicklungsprojekten zu übernehmen.

Unsere Standorte



Wien Twin Tower
Wienerbergstraße 11/12a
1100 Wien,
Österreich
T:+43(0)1 99460 6460



Klagenfurt
Bahnhofstraße 49
9020 Klagenfurt
Österreich
T:+43(0)463 219095



Rosenheim
Kufsteiner Straße 103
83026 Rosenheim
Deutschland
T:+49 8031 58180 11