

**trodax**<sup>®</sup>

IMMER EIN ORIGINAL

# **Von der Strategie zum operativen Controlling\_**

DI Andreas Rendl

Mag. Karin Niederwimmer

# Inhalt\_

— Wer ist Trodat?

Strategieprozess

3-Jahresplan

Operatives Controlling &  
Strategie-Ankündigungspunkte

Budgetierung bei Trodat

## Wer ist Trodat\_

1912 – Gründung in Wien

1951 – Firmensitz in Wels, Verwendung  
der Marke Trodat

Name Trodat = Abkürzung von  
**trolitul** + **datumstempel**  
(in vielen Sprachen  
auszusprechen)

1978 - Registrierung der Marke



**trodat**<sup>®</sup>

## **Trodat Leitbild, Mission Statement\_**

Kennzeichnen und Markieren als Grundbedürfnis bilden den Ausgangspunkt unserer Tätigkeit.

- Ziel der Trodat Gruppe ist es, weltweit die Nummer 1 bei Stempel zu sein.
- Wir bieten weitere Lösungen fürs Markieren (Geräte, Verbrauchsmaterial, Software, Know-how, Dienstleistungen) und sichern damit nachhaltiges Wachstum.
- Innerhalb dieses Bereiches besetzen wir Geschäftsfelder, in denen wir mittelfristig die profitable Nr. 1 oder 2 im Markt werden können.

## Strategische Geschäftseinheiten SGE\_

Stamp  
Components

Marking  
Center

Marking  
Systems



**VIKING**<sup>®</sup>   
OFFICE PRODUCTS

**Office DEPOT**  
*Taking Care of Business*

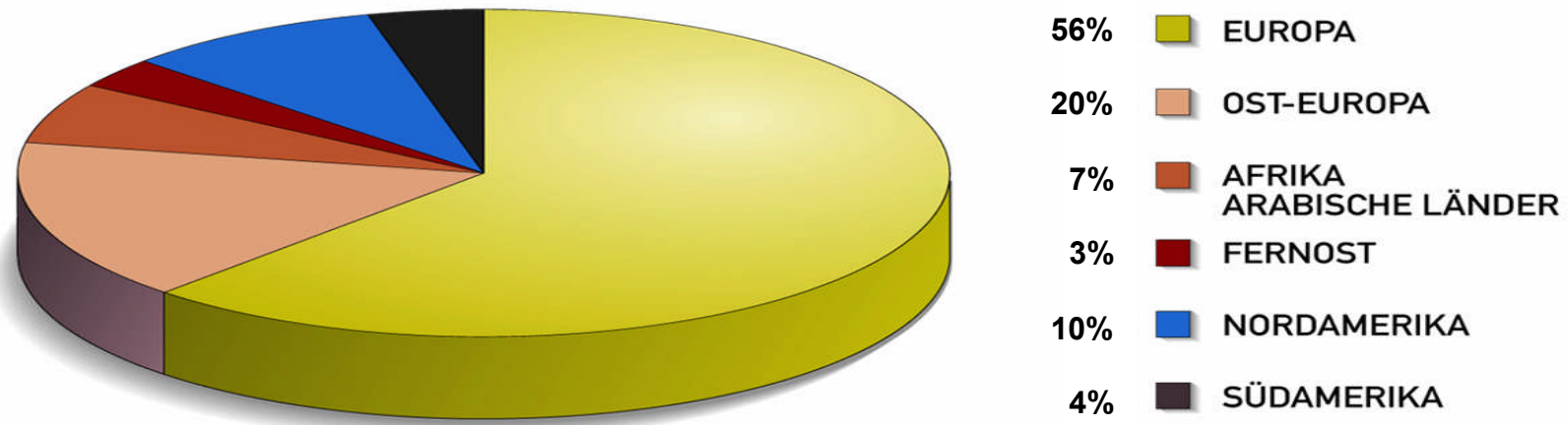
**Guilbert**   
Groupe Office DEPOT



**trodat**<sup>®</sup>

## Trodat - Gesamtkonzern in Zahlen\_

Exportquote	98 % weltweit
Kunden	in 160 Ländern der Erde
Umsatz 2005	€ 98,6 Mio
Umsatz je Mitarbeiter	€ 130.000



# Trodat - Gesamtkonzern in Zahlen\_

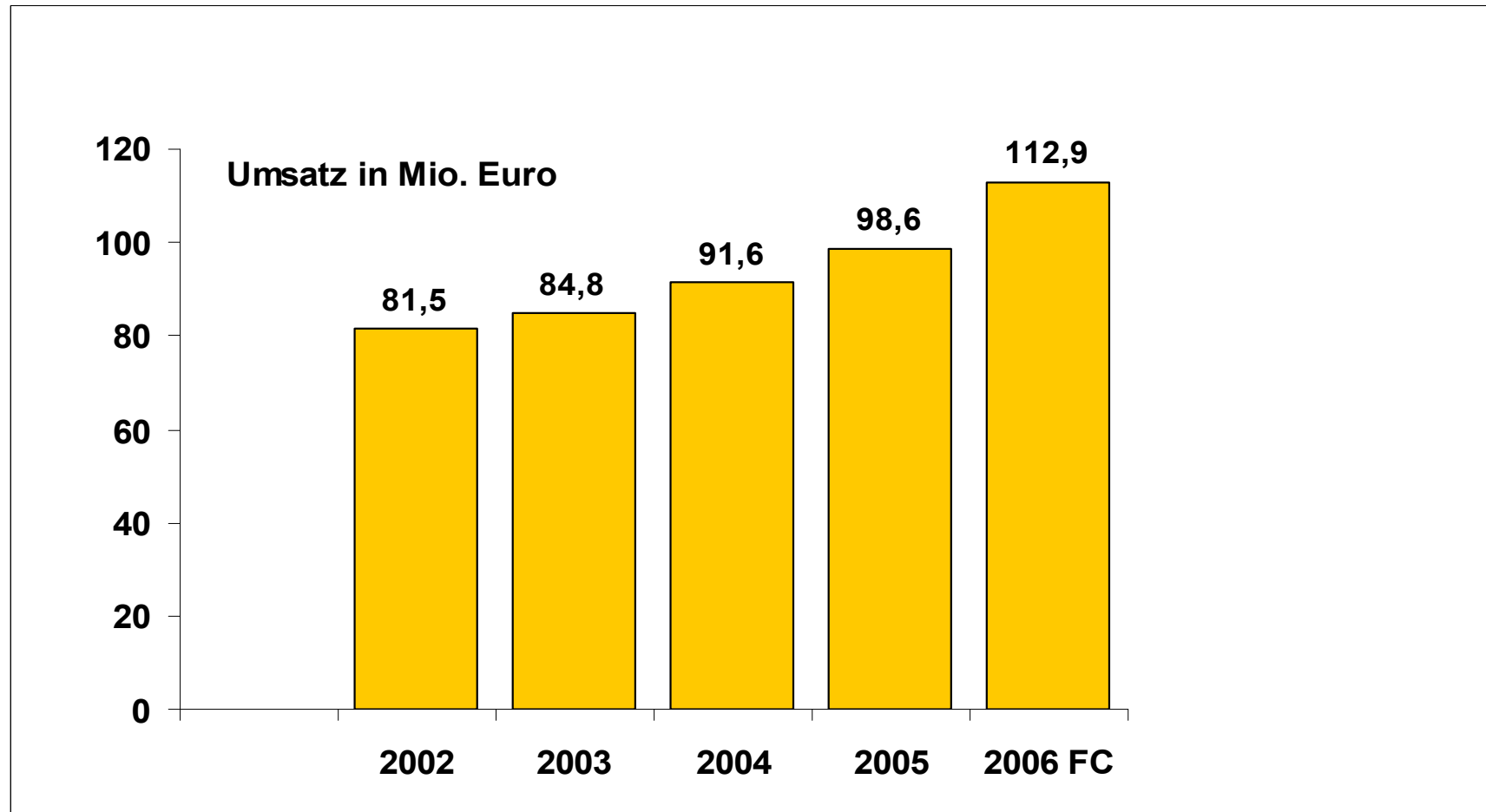
## Mitarbeiter weltweit

Österreich	499
USA	20
Kanada	7
Großbritannien	84
Frankreich	36
Deutschland	4
Schweiz	1
China	78
Polen	23
Niederlande	5
<b>Gesamt</b>	<b>757</b>

(Geschäftsjahr 2005)



## Trodat - Gesamtkonzern in Zahlen\_





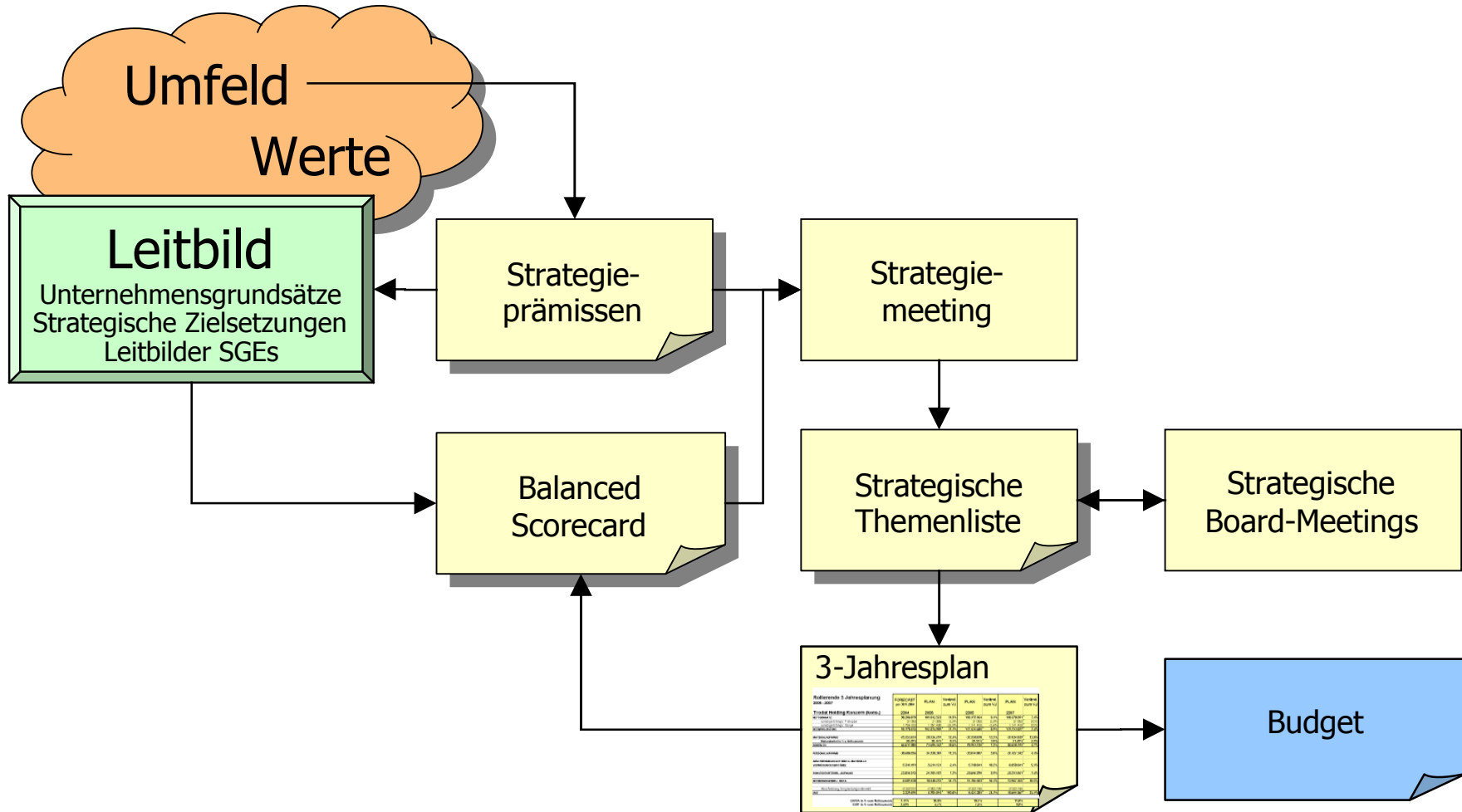
**trodax**<sup>®</sup>

IMMER EIN ORIGINAL

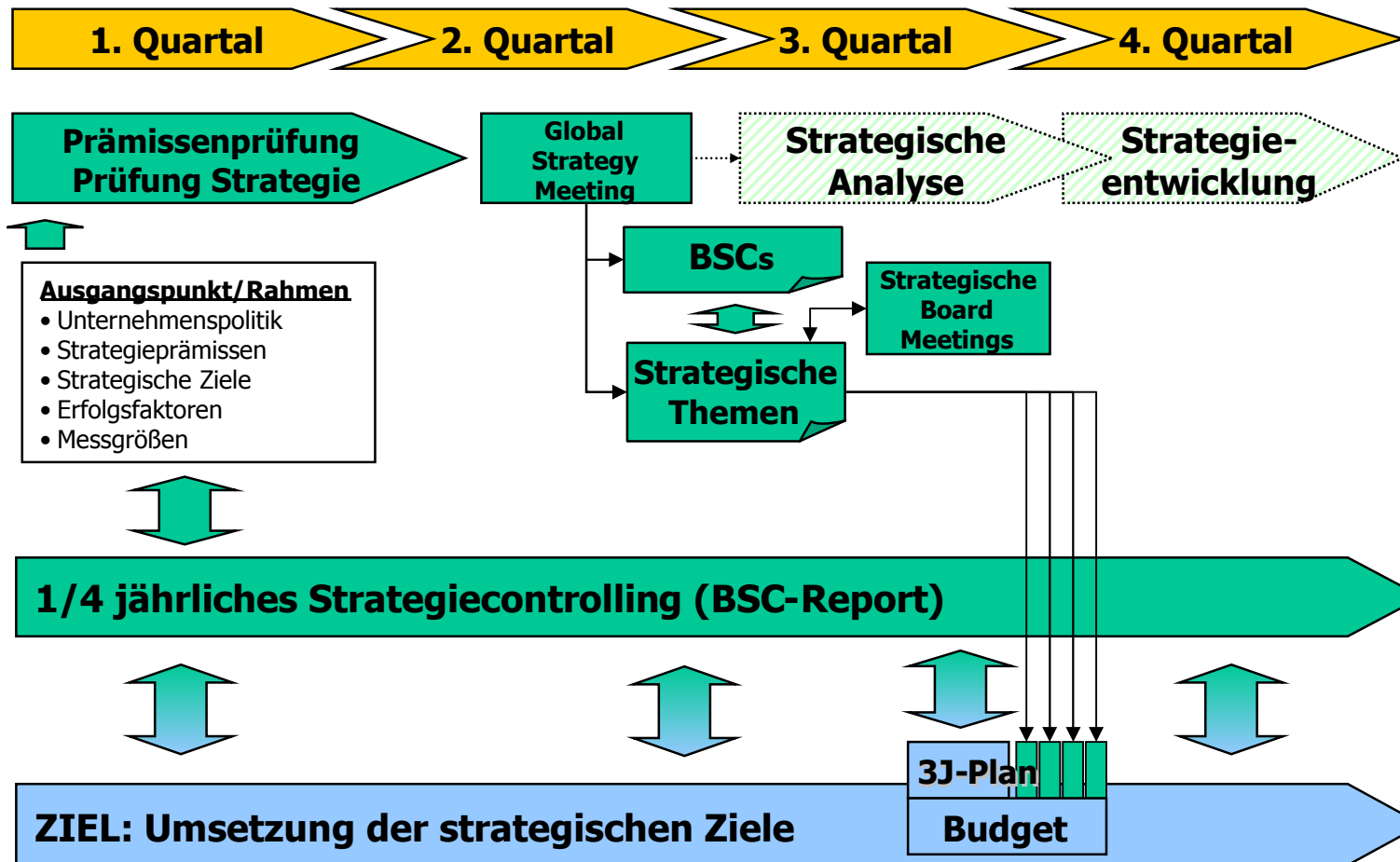
# Strategieprozess\_

DI Andreas Rendl

# Strategiewerkzeuge\_



# rollierender Strategieprozess\_



# Prämissenprüfung\_

- Strategie-Prämisse:

Planannahme, der eine besondere (aktuelle oder potentielle) Bedeutung für den strategischen Erfolg zukommt.

- Ziel:

- Einschätzung, ob Prämissen noch gültig sind bzw. neue Prämissen angenommen werden müssen
- Prüfung, ob es eine Änderung in der strategischen Auswirkung einer Prämisse gibt
- Anpassung der Strategie an geänderte oder neue Prämissen

# Ablauf Strategiemeeting\_

- 1. Tag
  - Vorschläge für Strategische Themen
  - Vorbereitete Input-Präsentationen (extern, aus den Märkten oder aus dem Innovationsprozess)
  - Diskussion vorbereiteter Schwerpunktthemen
  - Definition neuer strategischer Themen
- 2. Tag
  - Diskussion ausgewählter Themen des Vortages
  - Beschluss der strategischen Themen fürs folgende Budgetjahr
  - Beschluß der Maßnahmenliste (Termin / Verantwortliche)
  - Bestätigung der strategischen Prämissen

# Balanced Scorecard\_

- Umfang
  - Konzern BSC + 3 SGE-BSCs
- Aufgabe
  - Umsetzung der Strategie
    - durch Fokussierung auf klar formulierte strategische Ziele
    - durch Messbarmachung des Grads der Strategiejumsetzung
    - durch Konzentration auf Erfolgsfaktoren
    - durch Herunterbrechen auf adressierbare Ziele
  - Strategisches Lernen
    - Strategisches Modell auf Basis von Wirkungszusammenhängen
    - Wirkungszusammenhänge sind aus Plan/Ist-Vergleichen überprüfbar

# Strategische Themen\_

- Strategische Themenliste:

Die strategische Themenliste wird für ein Wirtschaftsjahr definiert und ist konzernweit gültig. Die strategischen Themen leiten sich aus den strategischen Zielen der Balanced Scorecard ab.

- Ziel:

- Definition, Priorisierung und Kommunikation der strategischen Umsetzungsschwerpunkte des kommenden Jahres
- Klare Verantwortungszuteilung für jedes strategische Thema
- Ableitung der zu budgetierenden Projekte und Massnahmen aus den strategischen Themen
- Sicherstellen der für die Strategieumsetzung notwendigen Ressourcen

# Strategische Board-Meetings\_

- Board-Meeting:

Für jede Auslandstochter gibt es einen Aufsichtsrat (Board) mit Führungskräften der Konzernzentrale. Eines der vierteljährlichen Board-Meetings steht im Zeichen der lokalen Strategie-Umsetzung.

- Ziel:

- Festlegen der lokalen strategischen Umsetzungsschwerpunkte des kommenden Jahres unter Berücksichtigung der marktspezifischen Gegebenheiten
- Abstimmung des Budgets der Tochter auf Basis der lokalen Umsetzung der strategischen Themen
- Sicherstellen der für die Strategieumsetzung notwendigen lokalen und zentralen Ressourcen





# 3-Jahresplan\_

## Rollierende 3 Jahresplanung 2006 - 2008

### Trodat Holding Konzern (kons.)

	FORECAST	BASIS-	Veränd. zum VJ.	PLAN	Veränd. zum VJ.	BASIS-	Veränd. zum VJ.	PLAN	Veränd. zum VJ.	BASIS-	Veränd. zum VJ.
	per 30.9.2005	PLAN		(Basisplan inkl. strat. Themen)		PLAN		(Basisplan inkl. strat. Themen)		PLAN	
	2005	2006		2006		2007		2007		2008	
<b>NETTOUMSATZ</b>	X.XXX	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
Bestandsveränderung	-X.XXX	X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX	
Aktivierete Eigenleistung		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX	
Erträge aus dem Abgang vom Anlageverm. (mit Ausnahme der Finanzanlagen)		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX	
Erträge aus d. Abg. v. AV a.verb.Unt.		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX	
Erträge aus d. Auflösung v. Rückstellungen		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX		X.XXX	
sonstige Erträge: T-Gruppe	X.XXX	X.XXX		X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
sonstige Erträge: Übrige	X.XXX	X.XXX		X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
<b>BETRIEBSLEISTUNG</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>MATERIALAUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
Materialanteil in % v. Nettoumsatz	XX%	XX%		XX%	± XX%	XX%	± XX%	XX%	± XX%	XX%	± XX%
<b>ROHERLÖS</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>PERSONALAUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>ABSCHREIBUNGEN AUF IMM. U. MAT. VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>SONSTIGER BETRIEBL. AUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS = EBITA</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
Abschreibung Umgründungsmehrwert	-X.XXX	-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX	
<b>EBIT</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>	<b>X.XXX</b>	<b>± XX%</b>
<b>EBITA in % vom Nettoumsatz</b>	<b>XX%</b>	<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>	
<b>EBIT in % vom Nettoumsatz</b>	<b>XX%</b>	<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>		<b>XX%</b>	

# 3-Jahresplan\_

## Rollierende 3 Jahresplanung 2006 - 2008

Trodat Holding Konzern (kons.)	Beitrag der strategischen Themen (pro Jahr)		
	2006	2007	2008
<b>NETTOUMSATZ</b>	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Bestandsveränderung	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Aktivierete Eigenleistung	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Erträge aus dem Abgang vom Anlageverm. (mit Ausnahme der Finanzanlagen)	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Erträge aus d. Abg. v. AV a.verb.Unt.	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Erträge aus d. Auflösung v. Rückstellungen	X.XXX	X.XXX	X.XXX
sonstige Erträge: T-Gruppe	X.XXX	X.XXX	X.XXX
sonstige Erträge: Übrige	X.XXX	X.XXX	X.XXX
<b>BETRIEBSLEISTUNG</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>
<b>MATERIALAUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>
Materialanteil in % v. Nettoumsatz	XX%	XX%	XX%
<b>ROHERLÖS</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>
<b>PERSONALAUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>
<b>ABSCHREIBUNGEN AUF IMM. U. MAT. VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>
<b>SONSTIGER BETRIEBL. AUFWAND</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>	<b>-X.XXX</b>
<b>BETRIEBSERGEBNIS = EBITA</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>
Abschreibung Umgründungsmehrwert	X.XXX	X.XXX	X.XXX
<b>EBIT</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>	<b>X.XXX</b>

**trodax**<sup>®</sup>

IMMER EIN ORIGINAL

# **Operatives Controlling und Strategie-Anknüpfungspunkte\_**

# Inhaltsübersicht

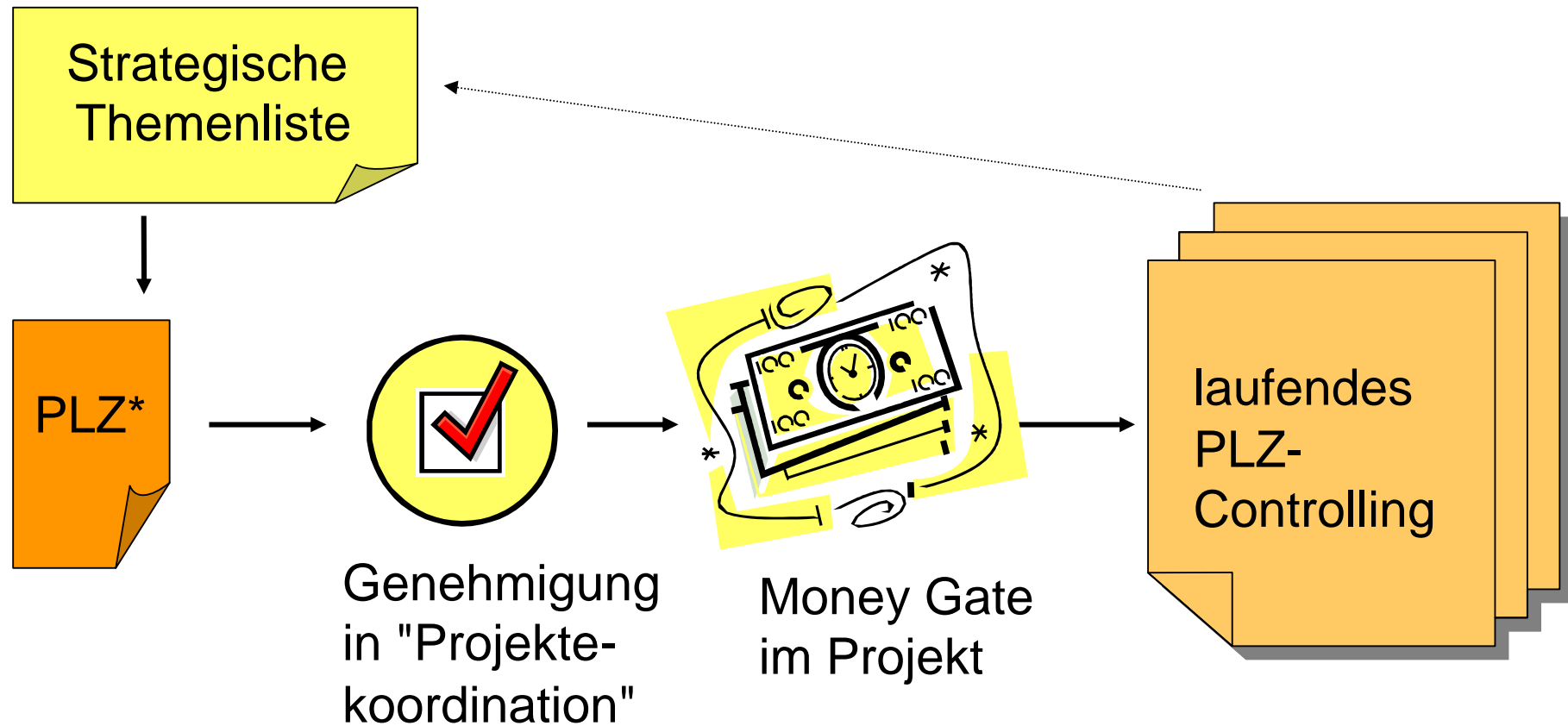
- 1. Operatives Controlling und Strategie-Anknüpfungspunkte
- 2. Budgetierung bei Trodat
  - 2.1 Funktionen des Budgets
  - 2.2 Erfolgsfaktoren der Budgetierung
  - 2.3 Budget-Partner
  - 2.4 Budgetierungs-Tools
  - 2.5 Zeitplan
  - 2.6 Detailbudgets und Datenfluß
  - 2.7 Screen Shots

# 1. Strategie und operatives Controlling – Anknüpfungspunkte?

## **3-Jahresplanung mit strategischer Themenliste**

- Legitimation für Projekt- und Investitionsentscheidungen
- Zielvorgabe für Planung und Budgetierung
- PLZ-Reporting
- Area-Reporting/ A-Märkte

# 1.1 Strategie und Projektcontrolling



\*(Produkt)Lebenszyklusrechnung

# 1.2 Zielvorgabe im Budget

## Beispiel Absatz-/Umsatzplanung

**3-Jahresplanung**



Produkt-  
programm

A-Märkte

Vertriebs-  
kosten

Preise

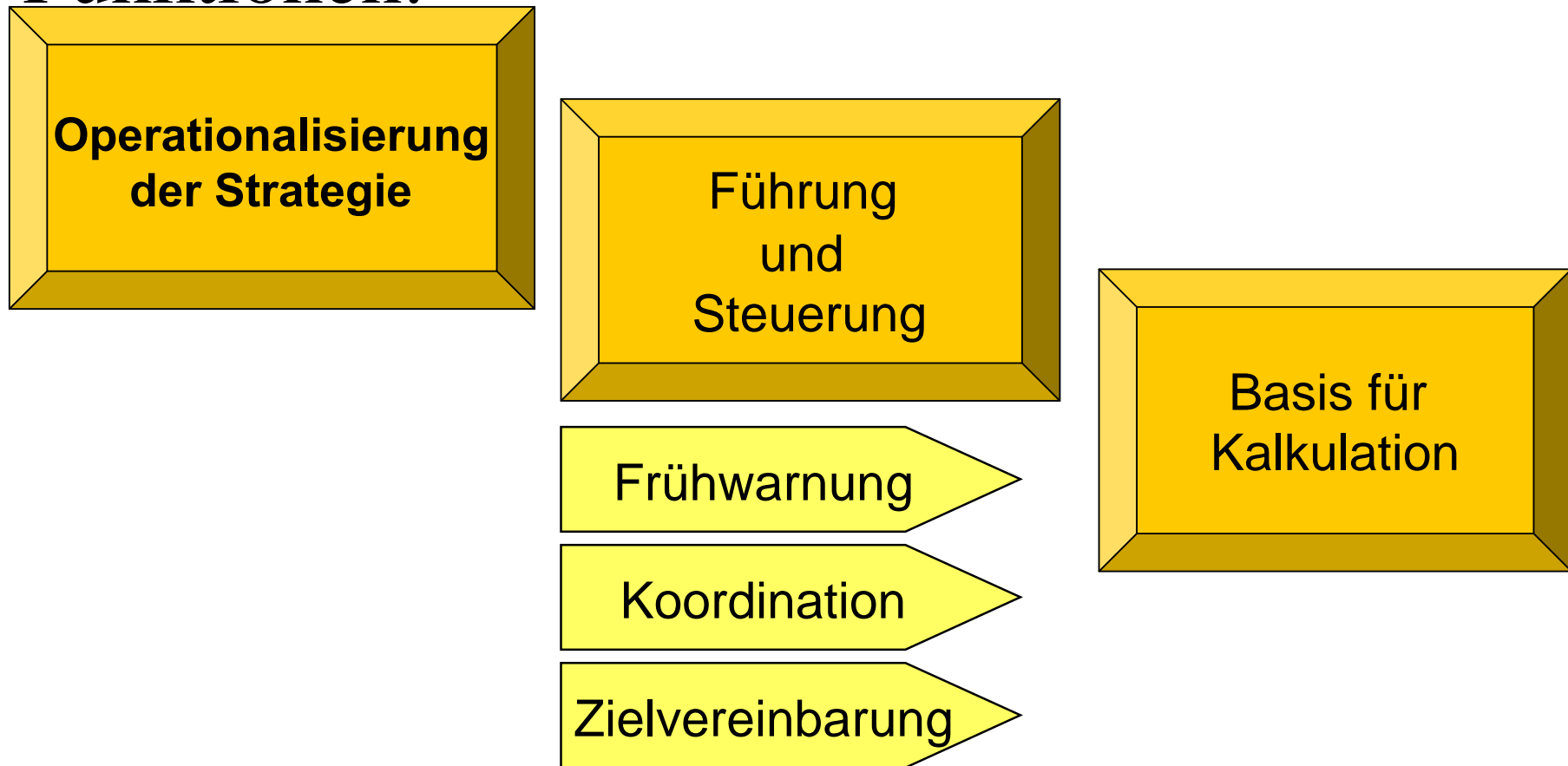


**trodat**<sup>®</sup>

IMMER EIN ORIGINAL

## **Budgetierung bei Trodat\_**

## 2.1 Das Budget erfüllt bei Trodat folgende Funktionen:



## 2.2 Erfolgsfaktoren der Budgetierung

Zukunfts-  
orientierung

Flexibilität  
durch  
Forecasts

Risiko-  
Budget

Legitimation  
durch  
Strategie

Einfach und  
klar für  
Planende

rechtzeitig  
Rahmen-  
bedingungen  
vereinbaren

Zeit für  
Abstimmungs-  
schleifen

Schnelle  
Ergebnisse  
durch  
Automatisation

Kurze  
Durchlaufzeit

# 2.3 Budget-Partner

## Budgetprozess

Controller

## Genehmiger

Aufsichtsrat

## Strukturen und Planungsinhalte

Marketing-/  
Vertriebsleitung  
Manager

GF  
Konzern

Personalist

GF  
Töchter



Verantwortliche v.  
KST, Projekten

Verkäufer

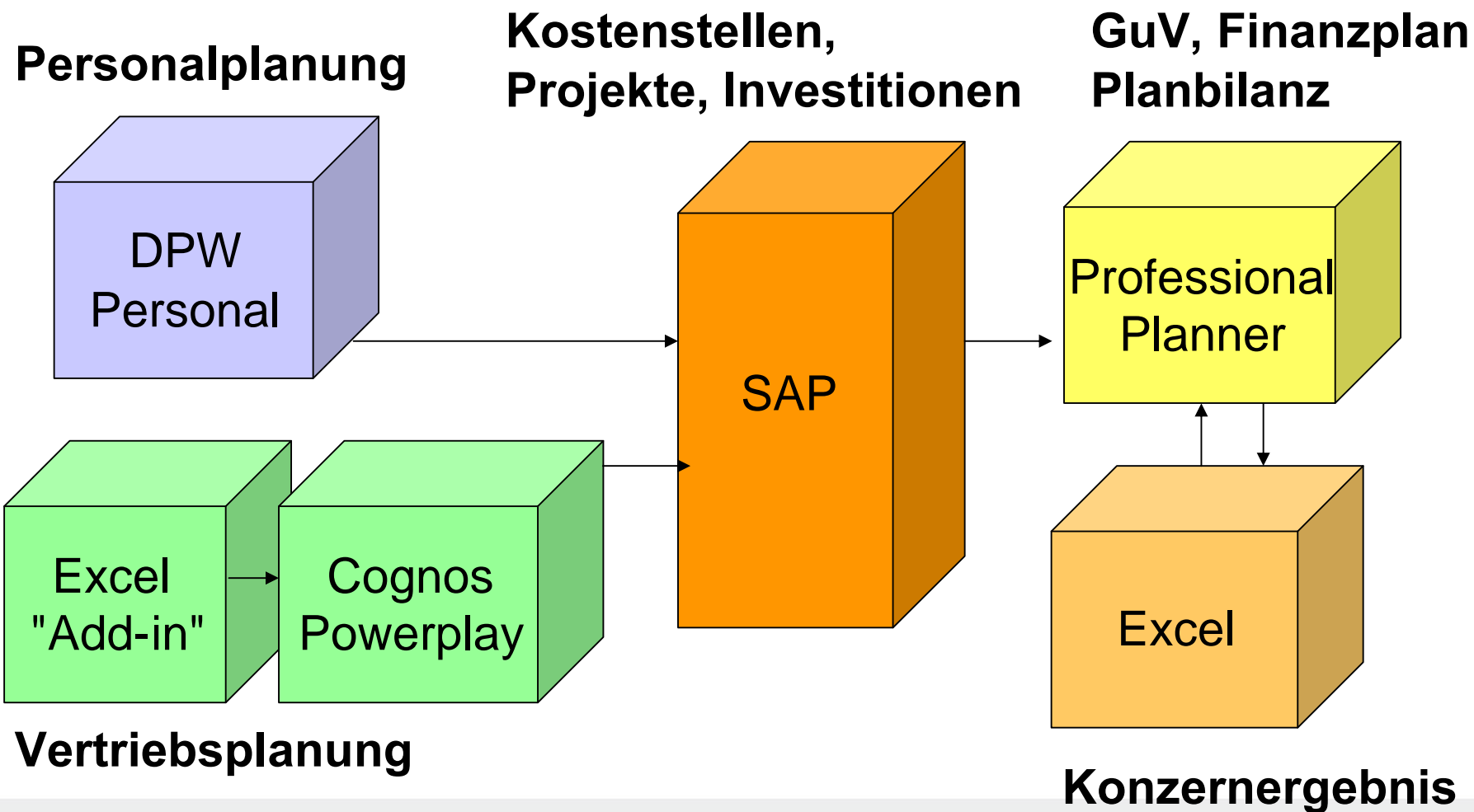
SGE\*-Leiter

**aktiv Planende**



\*Leiter der strategischen Geschäftseinheit (Stamps. Laser. Marketing. Center)

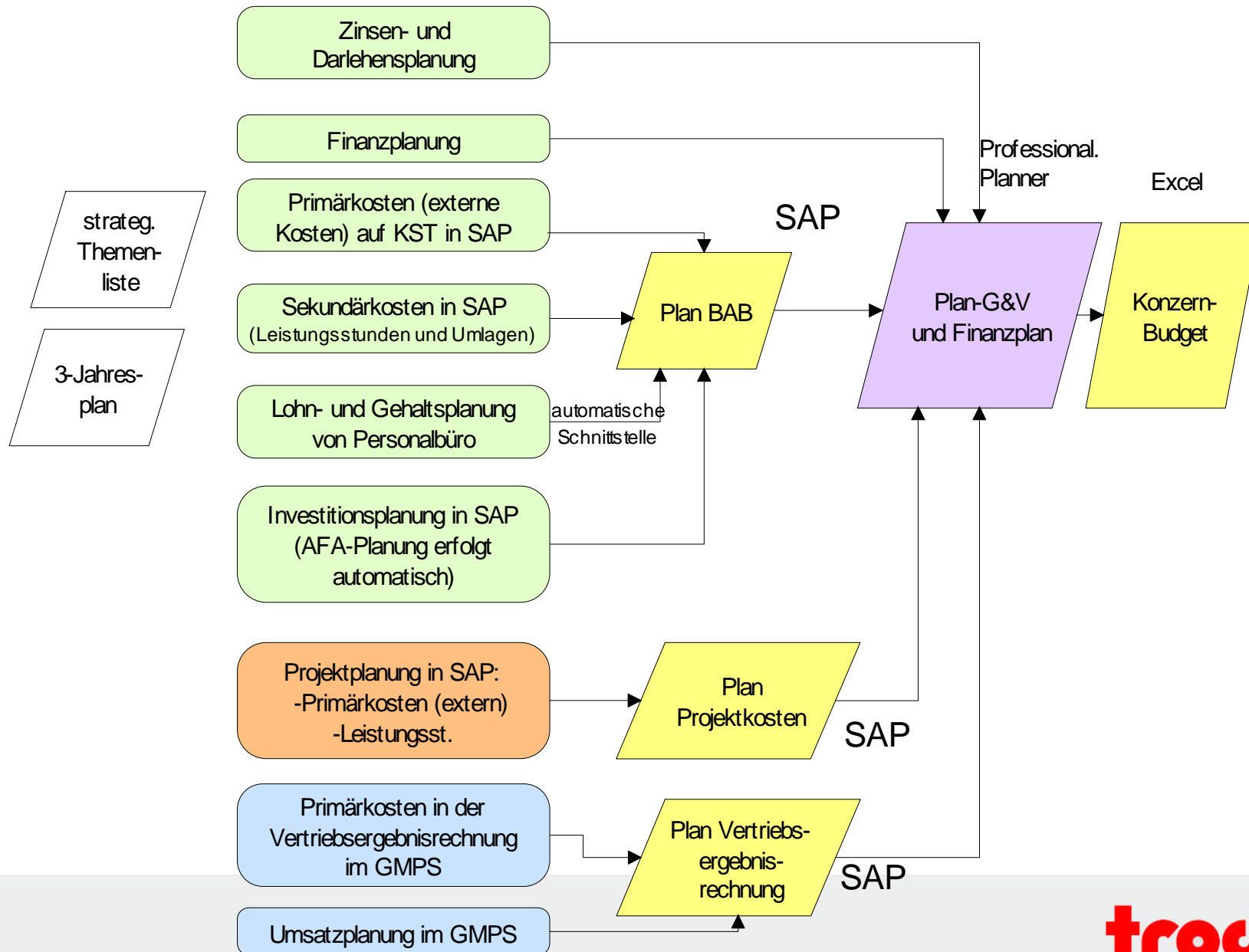
## 2.4 Budgetierungs-Tools



## 2.5 Zeitplan

- *Strategie-Überarbeitung* *Juni*
- **Budgetierung 1st draft** **September**
- **Budgetierung 2nd draft** **Oktober**
- Genehmigung Aufsichtsrat **November**

## 2. 6 Detailbudgets und Datenfluß



# 11. Screenshots aus Planung mit SAP und Excel



# Screenshot: KST-Planung

Plangdaten Bearbeiten Springen Zusätze Einstellungen System Hilfe

Planung Kostenarten/Leistungsaufnahmen ändern: Übersichtsbild

Einzelposten Werte ändern

Kostenstelle 80730 Controlling  
Version 0 Plan/Ist - Version

Kostenart	Text	IST 1-6/2006	Plankosten 2007	VS	L	Budget 2006
76100000	Zeitungen Fachlitera	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76500000	Werbeaufwand	8,55		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76515000	WKZ manuell KST/Kde	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76520000	Messeaufwand	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76540000	Aufw. Gesch. anbahnung	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76550000	Gesch. anbahn. n. abzug	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76600000	Werbeaufw. R. Wagner	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
76900000	Spenden	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
77500000	RuB/Dienstleist.	5.175,41		2	<input checked="" type="checkbox"/>	9.500,00
77700000	Schulungskosten	2.770,20		2	<input checked="" type="checkbox"/>	4.000,00
77710000	Nebenkosten Schulung	0,00		2	<input checked="" type="checkbox"/>	0,00
77800000	Pflichtbeitraege	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
77900000	Spesen d. Geldverkehr	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
77910000	Kursdiff. - Aufwand	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
78000000	Schadensfaelle DR	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00
78100000	Schadensfaelle 20%	0,00		2	<input type="checkbox"/>	0,00

Positionieren...

Start Posteinga... SAP Logon... Planung ... SAP Easy ... K:\team\C... Microsoft

