

IPRI

AUSGABE WINTER 2011/2012, NR. 14

ISSN-NR. 1865-4762

JOURNAL



(Bild: Shutterstock)

THEMENSCHWERPUNKT

**Controlling und
Wandlungsfähigkeit**

INHALT: Editorial 2 | Intern 2 | News 2 | Controllingtrends 3 | Neue Forschungsprojekte am IPRI 3 | Controlling und Wandlungsfähigkeit 4–5 | Interview 5 | Projektvorstellungen: Forschung im Bereich Wandlungsfähigkeit 6 | IPRI-Reporting-Check-Up zur Vermeidung der häufigsten Reportingprobleme 7 | Veranstaltungskalender 7 | Impressum 8 |

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen die neueste Ausgabe unseres IPRI-Journals präsentieren zu können. In den letzten Monaten konnten wir viele neue Forschungsprojekte starten. Eine Übersicht der breit gefächerten Themen dieser Projekte finden Sie auf der gegenüberliegenden Seite.

Wie sich Unternehmen für zukünftige, häufig unbekannte, Anforderungen wappnen können ist Gegenstand unserer Forschung im Bereich Wandlungsfähigkeit. In den beiden Projekten Vertumnus und WPSlive beschäftigen wir uns bereits seit längerem mit diesem Thema. Welche hohe Bedeutung wandlungsfähige Produktionsstrukturen für die Praxis besitzen, bestätigt Herr Stockhausen von der Daimler AG auf Seite 5. Die Auswirkungen, die die Wandlungsfähigkeit auf das Controlling hat, sind ab Seite 4 dargestellt.

Im Namen von IPRI möchte ich Ihnen Frau Piesch vorstellen. Als neue wissenschaftliche Mitarbeiterin wird sie das Forschungsprojekt Offshore-Solutions betreuen. Weitere Angaben zu ihrer Person finden Sie untenstehend und auf unserer Internetseite.



Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre mit weiteren Neuigkeiten aus unserem Institut und freue mich in den kommenden Monaten auf eine intensive Zusammenarbeit mit Ihnen.

Ihr

Péter Horváth

INHALT

Editorial	2
Intern	2
News	2
Controllingtrends	3
Neue Forschungsprojekte am IPRI	3
Controlling und Wandlungsfähigkeit	4-5
Interview	5
Projektvorstellungen:	
Forschung im Bereich Wandlungsfähigkeit....	6
IPRI-Reporting-Check-Up zur Vermeidung der häufigsten Reportingprobleme	7
Veranstaltungskalender	7
Impressum	8

INTERN

MITARBEITERVORSTELLUNG

Anica Piesch ist seit Oktober wissenschaftliche Mitarbeiterin am IPRI. Frau Piesch studierte technisch-orientierte Betriebswirtschaftslehre in Stuttgart. Ihre Kenntnisse in den Bereichen Controlling, F&E, Logistik und Fertigungstechnik konnte sie u.a. bei VW in Mexiko und der EnBW praktisch anwenden. Frau Piesch koordiniert am IPRI das Forschungsprojekt Offshore-Solutions. Weitere Informationen zu Frau Piesch und dem Projekt unter www.ipri-institute.com.



NEWS

ZFBF-LÖSUNGSANBIETER-SONDERHEFT

Den Aufbau eines Dienstleistungsgeschäfts und damit die Wandlung zum Lösungsanbieter vollzieht derzeit eine Vielzahl Unternehmen. Im Sonderheft von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) wird die Wandlung an konkreten Unternehmensbeispielen aufgezeigt. Für weitere Informationen zum Sonderheft steht Ihnen Herr PD Dr. Seiter (0711 / 6203268-8874 oder per E-Mail mseiter@ipri-institute.com) zur Verfügung.

VORSCHAU: „LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IN SCHWIERIGEN ZEITEN“

Am 25. April 2012 findet der 14. IPRI-Fachworkshop zum Thema „Liquiditätssteuerung in schwierigen Zeiten: Herausforderungen und Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen“ am IPRI statt. Ziel des Fachworkshops ist es, einerseits die Möglichkeiten des internen Working Capital Managements in Krisenzeiten darzustellen. Andererseits werden externe Liquiditätsquellen identifiziert und die Möglichkeiten zu deren Erschließung in Vorträgen präsentiert. Für weitere Informationen zum Workshop steht Ihnen Herr PD Dr. Seiter (0711 / 6203268-8874 oder per E-Mail mseiter@ipri-institute.com) zur Verfügung.

HINWEIS

Als gemeinnütziges Institut zur Förderung der anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung ist IPRI spendenabzugsberechtigigt. Die Bankverbindung lautet:

Baden-Württembergische Bank Stuttgart, Bankleitzahl 600 501 01, Konto 7 871 513 798
Spendenbescheinigungen werden Ihnen umgehend zugesandt.

Für weitere Informationen steht Ihnen Herr PD Dr. Seiter zur Verfügung (0711 / 6203268-8874 oder per E-Mail an mseiter@ipri-institute.com).

CONTROLLINGTRENDS

**ICV-IDEENWERKSTATT ERARBEITET
„DREAM CARS“ DES CONTROLLINGS**

Mit über 4.000 Mitgliedern, ist der Internationale Controller Verein (ICV) die erste Anlaufstelle für alle Themen rund um das Controlling. Seit mittlerweile zwei Jahren obliegt Herrn Prof. Horváth, gemeinsam mit Herrn Dr. Michel, die fachliche Leitung der Ideenwerkstatt im ICV. Mitglieder der Ideenwerkstatt sind namhafte Vertreter aus der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft.

Die Ideenwerkstatt hat den Auftrag, das controlling-relevante Umfeld systematisch zu beobachten, um wesentliche Trends frühzeitig zu identifizieren. Als fachliche Speerspitze übernimmt die Ideenwerkstatt damit die Rolle des Innovators im ICV, dessen Ideen bzw. Ergebnisse durch die Facharbeitskreise in konkrete praxistaugliche Produkte überführt werden.

Nach der empirischen Untersuchung der Auswirkungen des „Greenings“ der Wirtschaft auf die Controllingprozesse und -instrumente beschäftigt sich die Ideenwerkstatt aktuell mit dem Thema der Verhaltensorientierung.

Zu beobachten ist, dass das Controlling zumeist einer Sachlogik folgt: Controller bereiten Informationen (zumeist in Form von Zahlen) auf, Entscheider sollen darauf aufbauend eine möglichst rationale Entscheidung treffen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Führungskräfte häufig nicht in der Form auf Controllinginformationen reagieren, wie es von Controllern bei der Aufbereitung von Informationen intendiert wurde.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zum einen verfügen Menschen über eine begrenzte kognitive Verarbeitungskapazität und sind bei der



(Bild: ICV)

Entscheidungsfindung auf komplexitätsreduzierende Heuristiken angewiesen. Deren Einsatz kann allerdings zu kognitiven Verzerrungen (sog. „biases“) führen, welche eine Abweichung von der Norm rationaler Entscheidungen bedeutet. Zum anderen unterscheiden sich Controller und Manager häufig in ihrem Denken, greifen auf unterschiedliche Erfahrungen zurück oder unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit und ihren Entscheidungsstilen.

Die Ideenwerkstatt untersucht daher, wie das Controlling unter Berücksichtigung von Verhaltensaspekten erfolgreicher gestaltet werden kann. Den Abschluss der Arbeiten bildet ein Whitepaper, welches die Erkenntnisse aus der

verhaltensorientierten Controllingforschung und der Controllingpraxis zusammenfasst und Empfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager gibt.

Informationen zum Entscheidungsverhalten von Führungskräften und deren Auswirkungen auf das Controlling wird die Ideenwerkstatt bis zum Ende des Jahres in einem Ergebnisbericht zusammenfassen. Für Fragen, Anmerkungen oder weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Herrn Aschenbrücker (0711 / 6203268-885 oder per E-Mail an aaschenbruecker@ipri-institute.com) oder besuchen Sie die Internetpräsenz der Ideenwerkstatt: <http://www.controllerverein.com/iw>.

NEUE FORSCHUNGSPROJEKTE AM IPRI

PROJEKT „HEUREGA“

Das Projekt „HEUREGA“ beschäftigt sich mit der Erstellung heuristikbasierter Ersatzteilbedarfsprognosen unter Nutzung des organisationalen Wissens. Das Projekt erweitert damit das umfangreiche Projektportfolio im Bereich Ersatzteilmanagement. Ansprechpartnerin für das Projekt ist Frau Rosentritt (0711 / 6203268-8875 oder per E-Mail crosentritt@ipri-institute.com).

Gefördert durch:

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Das IGF-Vorhaben 17224 N / 1 (HEUREGA) und das IGF-Vorhaben 17190 (WorC-Opt) der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, sowie das IGF-Vorhaben 394 ZN/2 (Offshore-Solutions) der Forschungsvereinigung Center of Maritime Technologies e.V. – CMT, Bramfelder Straße 164, 22305 Hamburg wurden über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

PROJEKT „WORC-OPT“

In dem Projekt „WorC-Opt“, das gemeinsam mit dem Lehrstuhl von Herrn Prof. Pedell der Universität Stuttgart bearbeitet wird, werden Lösungen gesucht, um ungenutzte Potenziale zur Senkung des gebundenen Kapitals zu heben. Dazu sollen die Wirkungen von Maßnahmen des Supply Chain Managements auf das Working Capital bewertet werden. Ansprechpartner des Projekts ist Herr Prof. Urban (0711 / 6203268-881 oder per E-Mail gurban@ipri-institute.com).

PROJEKT „OFFSHORE-SOLUTIONS“

Das erste Projekt des IPRI in der maritimen Industrie „Offshore-Solutions“ beschäftigt sich mit den möglichen Dienstleistungen, die Werften und Reedereien Offshore-Windparkbetreibern anbieten können. Das Projekt wird zusammen mit dem Lehrstuhl von Herrn Prof. Holbach der TU Berlin durchgeführt. Projektinformationen sind aktuell in der Zeitschrift „Schiff&Hafen“ erschienen. Ansprechpartnerin ist Frau Piesch (0711 / 6203268-881 oder per E-Mail apiesch@ipri-institute.com).

CONTROLLING UND WANDLUNGSFÄHIGKEIT

(Foto: MAN Diesel & Turbo SE)



Die Forderung nach einer flexiblen Unternehmensausrichtung hat in vielen Unternehmen bereits zu Anpassungen in Organisation und Produktion geführt. Neuerdings wird aber eine darüber hinausgehende Wandlungsfähigkeit gefordert, die eine Reaktion auf ungewöhnliche und langfristige Änderungen ermöglichen soll. So kann bspw. eine derart

gravierende Umstellung des Produktionsprogramms wie von Gummistiefeln auf Mobilfunkgeräte nicht mehr im Rahmen einer flexiblen Produktion abgedeckt werden. Hier greifen Wandlungsfähigkeitskonzepte, die durch das Controlling unterstützt werden können.

VORAUSSETZUNG IST EIN KLARES BILD ÜBER DIE ZUKUNFT

Der Horizont einer strategischen Planung umfasst in der Regel ca. 2–5 Jahre. Innerhalb dieser Zeitspanne können von Unternehmen meist sehr präzise Aussagen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden. Für die notwendige Erfassung längerfristiger Trends wird allerdings der Einsatz spezieller Instrumente erforderlich. Etabliert hat sich in diesem Zusammenhang ein Denken in Szenarien, also in verschiedenen Zukunftsbildern. Diese zeigen mögliche Entwicklungen der Zukunft auf und geben Hinweise auf denkbare Richtungen eines bevorstehenden Wandels.

WANDLUNGSFÄHIGKEITSBEDARFE SIND KONTINUIERLICH ZU BEOBACHTEN

Wenn die Ausprägung und Richtung eines möglichen Wandels bekannt ist, gilt es diesen fortan zu beobachten. Schließlich muss bei einer tatsächlichen Veränderung möglichst proaktiv, aber zumindest rechtzeitig eine Reaktion erfolgen. Die Beobachtung kann anhand vorlaufender Indikatoren erfolgen, die auf bestimmte Zukunftsszenarien hindeuten und einen bevorstehenden

Abbildung 1: Eignung der Wandlungsbefähiger in den betrachteten Zukunftsbildern

	Szenario 1	Szenario 2	...	Keine Veränderung
Befähiger A	+	-	...	++
Befähiger B	++	+++	...	+
...
Keine Befähigung	--	○	...	+++

Kostenkalkulation und Alternativauswahl

Strategische Früherkennung

Wandel signalisieren. Das Controlling überwacht diese Indikatoren im Rahmen einer strategischen Früherkennung und informiert, sobald sich kritische Entwicklungen abzeichnen.

AUSWIRKUNGEN MÜSSEN DARGESTELLT UND HANDLUNGSOPTIONEN ENTWICKELT WERDEN

Die Reaktion auf einen Wandel setzt die Kenntnis der unternehmensspezifischen Auswirkungen voraus. So können bspw. anhand des Auftragsabwicklungsprozesses die betroffenen Bereiche spezifiziert und auf einen Wandel vorbereitet werden. Diese Vorbereitung erfolgt durch so genannte Wandlungsbefähiger, welche als Versicherung interpretiert werden können, die bei tatsächlichem Eintreten des beobachteten Wandels in Anspruch genommen wird (siehe Abbildung 1). Bspw. können im Sinne eines Befähigers die Mitarbeiter so geschult werden, dass sie auch bei einer notwendig gewordenen technischen oder

organisatorischen Umgestaltung der Produktion sofort oder nach nur sehr kurzer Einarbeitungszeit einsetzbar sind. Darüber hinaus sind auch technische, organisatorische oder netzwerkspezifische Wandlungsbefähiger denkbar.

WANDLUNGSFÄHIGKEIT MUSS SICH LOHNEN

Damit können die angesprochenen Befähiger auch als eine Art Investition in die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens interpretiert werden. Einhergehend stellt sich die Frage nach der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit, zumal Wandlungsfähigkeit nicht um jeden Preis verwirklicht werden darf. Die Aufgabe des Controllings ist dabei die Schaffung von Kostentransparenz sowie die Bewertung möglicher Einflüsse innerhalb der vorab spezifizierten Szenarien. Denn einerseits besteht die Möglichkeit, trotz eines denkbaren Wandels nicht in die vorbereitenden Befähiger zu investieren und Mehrkosten im Falle eines Wandels in Kauf zu nehmen. Andererseits bietet die

Entwicklung von Wandlungsbefähigern die Chance, auf einen möglichen Wandel zügig und kostengünstig reagieren zu können. Versteht man Wandlungsfähigkeit wie oben bereits angedeutet als Versicherung, gilt es somit, die richtigen Policen auszuwählen, um sich gegen die relevanten Risiken (in Form des Wandels) abzusichern.

FORSCHUNG IM BEREICH WANDLUNGSFÄHIGKEIT AM IPRI

Die Forschung im Bereich Wandlungsfähigkeit ist Teil des IPRI-Forschungsschwerpunktes „Supply Chain Controlling“. 2010 starteten am IPRI die Projekte „Vertumnus“ und „WPSlive“ (siehe IPRI-Journal Winter 2010 / 2011). Beide Projekte werden auf der nächsten Seite ausführlich vorgestellt. Für weitere Fragen zum Thema Wandlungsfähigkeit stehen Ihnen Herr Gille (0711 / 6203268-8876 oder per E-Mail cgille@ipri-institute.com) und Herr Meyer-Schwickerath (0711 / 6203268-88773 oder per E-Mail bmeyerschwickerath@ipri-institute.com) zur Verfügung.

INTERVIEW

WANDLUNGSFÄHIGKEIT IN DER MOTOREN-PRODUKTION DER DAIMLER AG EIN GESPRÄCH MIT HERRN STOCKHAUSEN, PROJEKTLEITER WPSLIVE, DAIMLER AG

Herr Stockhausen, flexiblen und wandlungsfähigen Produktionssystemen wird derzeit eine große Bedeutung zugesprochen. Was war für Sie der Auslöser Ihres Engagements in Sachen Wandlungsfähigkeit?

Das produzierende Gewerbe ist nach wie vor der Taktgeber der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Eine notwendige Voraussetzung hierzu ist eine schnelle Anpassung an die sich verändernden Marktbedingungen. Für die Daimler AG ist die Forschung zum Thema Wandlungsfähigkeit eine Herausforderung und zugleich Möglichkeit, auf die unvorhersehbaren Kundenanforderungen, die verkürzten Produktlebenszyklen und die enorm schwankenden Absatzzahlen reagieren zu können.

Welche Ziele verfolgen Sie dabei und welche Maßnahmen sind zur Umsetzung angedacht?

Das Montagesystem der neuen globalen Motorengeneration in Mannheim auf alle möglichen Änderungen vorzubereiten, ist aus wirt-



Herr Stockhausen

schaftlicher Sicht nicht realisierbar. Hierbei setzt das Forschungsprojekt WPSlive (Wandlungsfähige Produktionssysteme) mit dem Leitgedanken der

Wandlungsfähigkeit ein, um eine schnelle Anpassung sowohl im Bereich der Technologien als auch in der Organisation zu ermöglichen. Um das Ziel eines wandlungsfähigen Montagesystems zu erreichen, soll ein flexibler Planungsprozess und eine bedarfsgerechte Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgen, um adäquat auf Änderungen im Produktmix und der Produktionsstückzahl reagieren zu können.

Wie weit darf aus Ihrer Sicht Wandlungsfähigkeit gehen? Welchen Stellenwert nimmt eine laufende Kostenkontrolle ein?

Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekts ist die Standortsicherung der Produktion in Deutschland, um mithilfe einer größtmöglichen Wirtschaftlichkeit und Produktivität die Daimler AG in einer wettbewerbsvorteilhaften Position zu halten. Die Umsetzung der Fähigkeit des Wandels ist jedoch nur so lange zu rechtfertigen, wie der Nutzen zur Vorhaltung der Wandlungsfähigkeit höher ist als der ver-

ursachte Aufwand. Daher müssen sowohl der Aufwand als auch die verursachten Kosten in den einzelnen zu bearbeitenden Themenfeldern und ihr jeweiliger Beitrag zur Wandlungsfähigkeit bewertet werden.

Die Daimler AG ist als Konsortialpartner im Forschungsprojekt WPSlive tätig. Wie gestaltet sich hierbei die Zusammenarbeit zwischen Forschungsinstituten und Unternehmen? Welchen Nutzen stiftet Ihnen eine derartige Kooperation?

Das Forschungsprojekt WPSlive wird zusammen von drei Industriepartnern bearbeitet die unterschiedliche Schwerpunkte entlang des Auftragsabwicklungsprozesses haben. Die Forschungsergebnisse werden anschließend durch die Forschungsinstitute validiert und in ein industrieorientiertes Referenzmodell übertragen. Ein positiver Effekt des Forschungsprojekts ist auch der wissenschaftliche Erfahrungsaustausch in den einzelnen Themengebieten, um an ähnlichen Problemstellungen gemeinsam zu diskutieren.

Herr Stockhausen, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Herr Gille.

PROJEKTVORSTELLUNGEN: FORSCHUNG IM BEREICH WANDLUNGSFÄHIGKEIT

WPSLIVE-KOSTEN UND LIQUIDITÄT WANDLUNGSFÄHIGER PRODUKTIONSSYSTEME MANAGEN

Produzierende Unternehmen in Deutschland müssen zunehmend auf kurzfristige Anforderungsänderungen seitens des Marktes reagieren. Um derartigen Diskontinuitäten in kurzer Zeit begegnen zu können, ist eine wandlungsfähige Ausrichtung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses – von der Auftragsbearbeitung und -konstruktion bis hin zur Montage und Qualitätssicherung – notwendig. Mit dieser Forderung geht allerdings auch die Frage einher, welcher Grad an Wandlungsfähigkeit angemessen erscheint und welche Kosten damit verbunden sind. Ziel des Forschungsvorhabens ist es, ein simulationsbasiertes Kosten- und Liquiditätsmanagement zu entwickeln.



WANDLUNGSFÄHIGE AUSRICHTUNG DES AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESSES

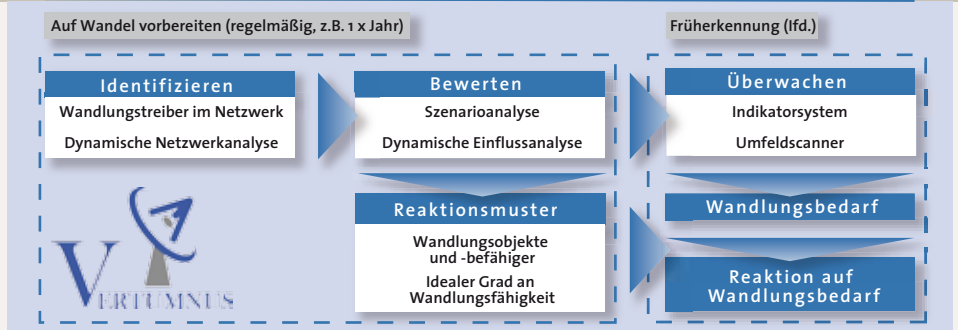
Um auf kurzfristige Anforderungsänderungen des Marktes reagieren zu können, muss einerseits die Bereitstellung und Nutzung einer hohen technologischen Wandlungsfähigkeit in der Produktion gewährleistet sein. Andererseits sind aber auch organisatorische und prozessbezogene Reaktionsmechanismen innerhalb eines sozio-technischen Produktionssystems (d.h. Mensch und Technologie agieren gemeinsam) erforderlich, um die komplexe Auftragsabwicklung in der variantenreichen Einzel- und Serienfertigung ganzheitlich wandlungsfähig auszuliegen.

SIMULATIONSBASIERTES KOSTEN- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Im Rahmen des durch IPRI betreuten Teilprojekts wird ein simulationsbasiertes Kosten- und Liquiditätsmanagement entwickelt, um die Auswirkungen einer wandlungsfähigen Gestaltung sowohl auf die Kostensituation als auch auf die liquiden Mittel im Unternehmen darzustellen. Darauf aufbauend soll eine Entscheidungsunterstützung bei möglicherweise konkurrierenden wandlungsfähigen Gestaltungsalternativen zur Verfügung gestellt und eine möglichst frühzeitige Kostensteuerung ermöglicht werden.

Für weitere Fragen zum Projekt WPSlive steht Ihnen Herr Gille (0711/ 6203268-8876 oder per E-Mail cgille@ipri-institute.com) gern zur Verfügung.

Das Prinzip des Vertumnus Früherkennungssystems



VERTUMNUS – WANDEL IM WERTSCHÖPFUNGSNETZ GESTALTEN

Seit September 2010 erforscht ein Konsortium aus vier Forschungsinstituten und acht Industriepartnern das Thema „Früherkennen, Messen, Bewerten und Gestalten von Wandel im Wertschöpfungsnetz“ unter der Leitung von IPRI. Das Projektakronym Vertumnus ist an den Namen des römischen Gottes für Wandel und Wechsel angelehnt.

WANDLUNGSFÄHIGKEIT IM NETZWERK

Das Projekt Vertumnus beschäftigt sich mit Wandlungsfähigkeit auf der Ebene von Wertschöpfungsnetzen. Es stellt sich somit die Frage, wie sich Unternehmen innerhalb von Wertschöpfungsnetzen wandlungsfähig aufstellen können. Das Wertschöpfungsnetz kann hierbei zum einen eine Möglichkeit darstellen, die eigene Wandlungsfähigkeit zu verbessern, zum anderen jedoch auch ein Quell des Wandels sein. Eine Besonderheit in Wertschöpfungsnetzen ist, dass dessen Akteure zwar kooperieren, jedoch jeweils eigenständige Interessen vertreten und ggf. sogar in manchen Bereichen konkurrieren. Eines ist jedoch klar: Fast alle Unternehmen produzieren heutzutage in Wertschöpfungsnetzen.

DAS VERTUMNUS FRÜHERKENNUNGSSYSTEM

In dem Verbundprojekt Vertumnus wird ein Früherkennungssystem entwickelt, welches Wandlungsfähigkeit im Netzwerk betrachtet. Das Vertumnus-Früherkennungssystem besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil erfolgt die Vorbereitung auf möglichen Wandel. Diese beginnt mit der Identifikation von Einflüssen und Impulsen, die Wandel auslösen können, sogenannte Wandlungstreiber. Diese werden auf Netzwerkebene identifiziert und Abhängigkeiten ermittelt. Es folgt eine Bewertung der Wandlungstreiber mit Hilfe von Zukunftsszenarien. Auf diese Weise wird zunächst ein Bild von möglichem Wandel skizziert und die wichtigsten Wandlungstreiber identifiziert. Darauf aufbauend werden mögliche Reaktionsmuster und Handlungsoptionen entwickelt, um auf diesen möglichen Wandel zu reagieren. Abschließend

wird eine wirtschaftliche Bewertung der Handlungsoptionen durchgeführt.

Im zweiten Teil erfolgt die laufende Früherkennung von Wandel. Hierzu werden Indikatoren eingesetzt, welche dem Wandel zeitlich vorlaufen. Das Früherkennungssystem schlägt Alarm, sobald eine kritische Entwicklung eintritt und empfiehlt gleichzeitig eine Auswahl an Reaktionsmustern und Handlungsoptionen. Somit kann proaktiv und gezielt auf Wandel reagiert werden.

WEITERGEHENDE INFORMATIONEN

Besuchen Sie die Vertumnus-Homepage (www.vertumnus-projekt.de) oder kontaktieren Sie den Verbundprojektkoordinator Herrn Meyer-Schwickerath (0711/ 6203268-88773 oder per E-Mail bmeyerschwickerath@ipri-institute.com).

PROJEKTINFORMATION

FÖRDERHINWEIS

Die Beiträge von Seite 4 bis Seite 6 entstanden im Rahmen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte „WPSlive – Ein wandlungsfähiges sozio-technisches Produktionssystem“ und „Vertumnus – Früherkennen, Messen, Bewerten und Gestalten von Wandel im Wertschöpfungsnetz“, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut werden. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichungen liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
im Karlsruher Institut für Technologie

TRANSFER-THEMA

IPRI-REPORTING-CHECK-UP ZUR VERMEIDUNG
DER HÄUFIGSTEN REPORTINGPROBLEME

AUSGANGSSITUATION

Das Reporting nimmt eine der zentralen Aufgaben innerhalb der Unternehmenssteuerung wahr: Es liefert Führungskräften aktuelle Informationen für anstehende Entscheidungen und sorgt so für die gezielte Ausrichtung des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeiter. Gleichwohl treten in der Praxis häufig Unzufriedenheiten mit der Ausgestaltung des Reportingsystems auf (siehe Abbildung mit den häufigsten Reportingproblemen). Ausgehend von unseren Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis analysieren wir Ihr Reportingsystem. Ziel ist es, sowohl Akteure als auch Empfänger des Reportings optimal mit Informationen zu versorgen. Grundlage für den Check-up sind die Problemstellungen, die häufig in Reportingssystemen auftreten.

LÖSUNGEN DURCH DAS IPRI-REPORTING-CHECK-UP

Das IPRI-Reporting-Check-up für kleine und mittelständische Unternehmen stellt vier zentrale Fragen:

- Ermitteln und verwenden Sie die richtigen Informationen?
Jedes Ziel benötigt individuelle Informationen und Kennzahlen: Ausgehend von Ihren Unternehmenszielen müssen steuerungsrelevante Kennzahlen abgeleitet werden.
- Entspricht die Aufbereitung und Weiterentwicklung Ihrer Berichte Ihrem Informationsbedarf?
Grundlage zur Beantwortung dieser Frage sind die Einfachheit, Flexibilität und Verständlichkeit der Berichte und Tools in Ihrem Unternehmen. Diese müssen sich darüber hinaus an dem Informationsbedarf der Berichtsempfänger orientieren.
- Sind Ihre Berichte in die Planung integriert?
Ohne Planung kein aussagekräftiger Bericht: Um Abweichungen zwischen Ziel- und Ist-Werten zu erkennen, muss eine Integration von Unternehmensplanung und Reportingssystem erfolgen.
- Ist Ihre IT-Unterstützung anforderungsgerecht?
Automatisierte Schnittstellen vereinfachen den Prozess: Zur effizienten Durchführung des Reportings müssen die Schnittstellen zwischen den bestehenden IT-Systemen möglichst automatisiert realisiert sein.

Entsprechend Ihrer Anforderungen und Unternehmensgröße helfen wir Ihnen neben der Beantwortung dieser Fragen für Ihr Unternehmen auch bei der Auswahl einer weiterführenden Lösung für Planung und Reporting.

Unser Angebot in Kürze:

- Analyse Ihres Reportingsystems auf der Grundlage langjähriger Erfahrung mit Reportingsystemen von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie unserer Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen.
- Unterstützung bei der Erarbeitung einer optimalen IT-gestützten Reportinglösung.

SPRECHEN SIE UNS AN.

Gerne unterstützen wir auch Sie bei der Analyse und der individuellen Konzeption Ihres Reportings. Herr PD Dr. Seiter (0711 / 6203268-8874 oder per E-Mail an mseiter@ipri-institute.com) steht Ihnen für ein Gespräch zur Verfügung.

Die fünf häufigsten Probleme im Reporting:

1. Die Reports sind zu umfangreich.

3. Die berichteten Zahlen werden nicht kommentiert.

2. Die Zustellung an die Empfänger erfolgt zu spät.

4. Die Definitionen der Kennzahlen sind nicht einheitlich abgestimmt.

5. Die IT-Unterstützung erfolgt mangelhaft.

VERANSTALTUNGSKALENDER

IPRI bietet Ihnen zahlreiche Möglichkeiten, in Fachworkshops, Seminaren und Gesprächsforen von unserem in Forschungsprojekten gewonnenen Wissen zu profitieren. Informationen zu unserem Seminarangebot entnehmen Sie bitte unserem aktuellen Seminarführer. Eine Übersicht über die Veranstaltungen im nächsten Halbjahr erhalten Sie nachfolgend.

Kommende Veranstaltungen	
1. März 2012	Gespräche im Turn – Strategieumsetzung in Hochschulen
14. März 2012	Seminar: Strategien im betrieblichen Gesundheitsmanagement Seminar: Kundenorientierte Kalkulation industrieller Dienstleistungen
18. April 2012	Seminar: Bedeutung, Chancen und Möglichkeiten des „grünen“ Unternehmens Seminar: Wettbewerbsfähigkeit durch professionelles Ersatzteilmanagement steigern
25. April 2012	14. IPRI-Fachworkshop Liquiditätssteuerung in schwierigen Zeiten - Herausforderungen und Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen
9. Mai 2012	Seminar: Empfängerorientiertes Reporting Seminar: Ganzheitlicher Schutz gegen Produktpiraterie
20. Juni 2012	Seminar: Ersatzteilmanagement als neues Geschäftsfeld für Logistikdienstleister

Für Fragen und Anmeldungen steht Ihnen Herr Aschenbrücker zur Verfügung (0711 / 6203268-885 oder per E-Mail an aaschenbruecker@ipri-institute.com).

IMPRESSUM

IPRI
International Performance Research Institute
gemeinnützige GmbH
Königstraße 5 · D-70173 Stuttgart
Telefon: +49 / 711 / 6 20 32 68 - 0
Telefax: +49 / 711 / 6 20 32 68 - 889
pressestelle@ipri-institute.com · www.ipri-institute.com

Das IPRI Journal erscheint halbjährlich und wird fortlaufend unter der ISSN-Nr. 1865-4762 veröffentlicht.

Redaktion:
Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sebastian Berlin · E-Mail: sberlin@ipri-institute.com

Jetzt testen:
3 Ausgaben kostenlos
Mehr Infos unter
www.vahlen.de/1381



Bringt messbare Erfolge.

Das Inhalts-Konzept überzeugt mit:

- Controlling-Aktuell
- Controlling-Schwerpunkt
- Controlling-Compact
- Controlling-Wissen
- Controlling-Case Study
- Controlling-Interview

Controlling – die Zeitschrift
für erfolgsorientierte
Unternehmenssteuerung

Erscheint 10 x jährlich.

Im Abonnement € 174,- jährlich.

Vahlen