

trodax[®]

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[®]

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® 
OFFICE PRODUCTS

Office DEPOT
Taking Care of Business

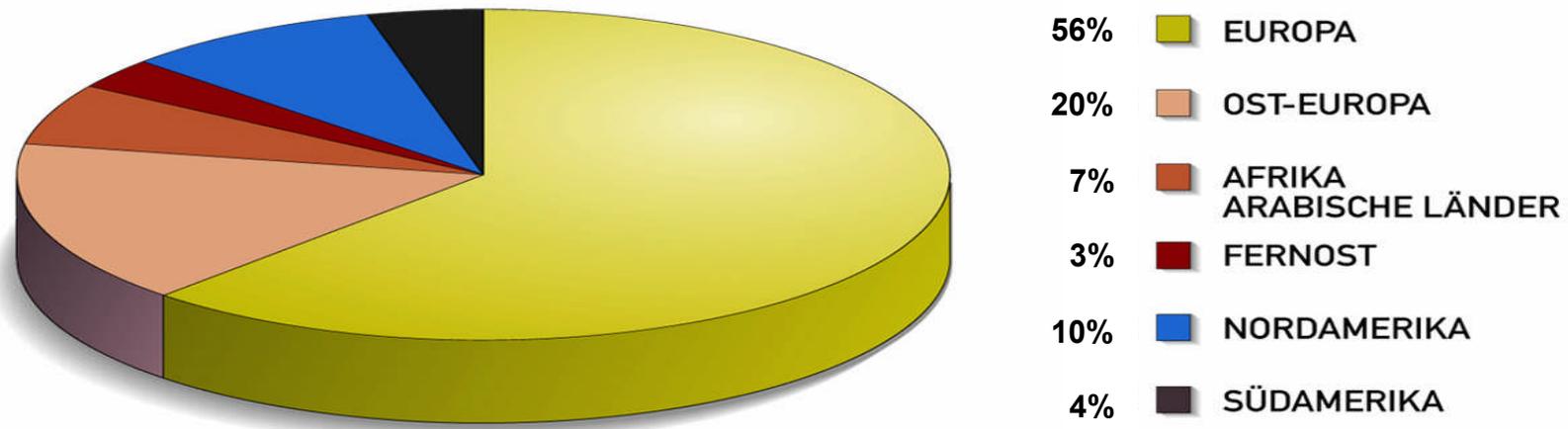
Guilbert 
Groupe Office DEPOT



trodat®

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_

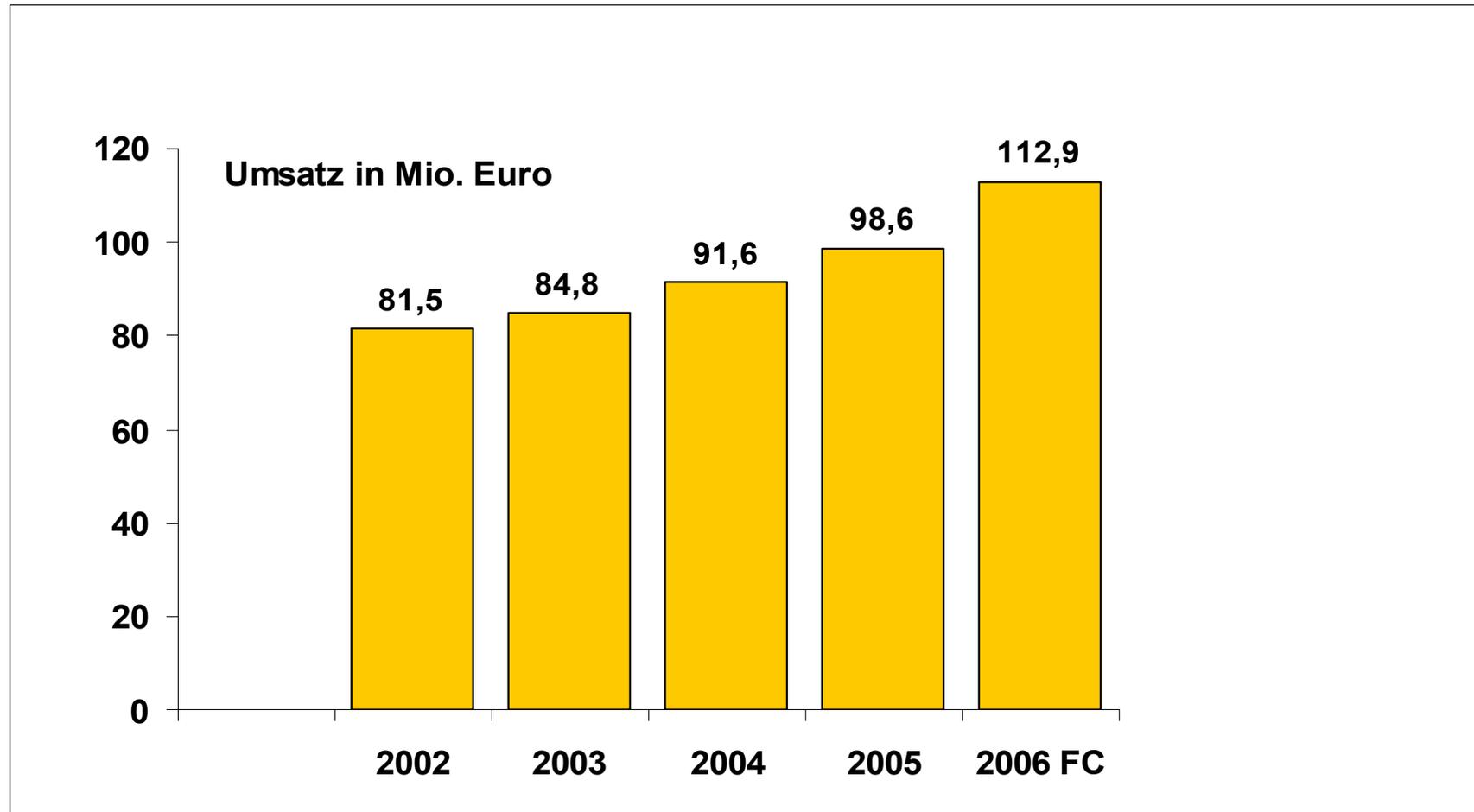
Mitarbeiter weltweit

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

(Geschäftsjahr 2005)



Trodat - Gesamtkonzern in Zahlen_



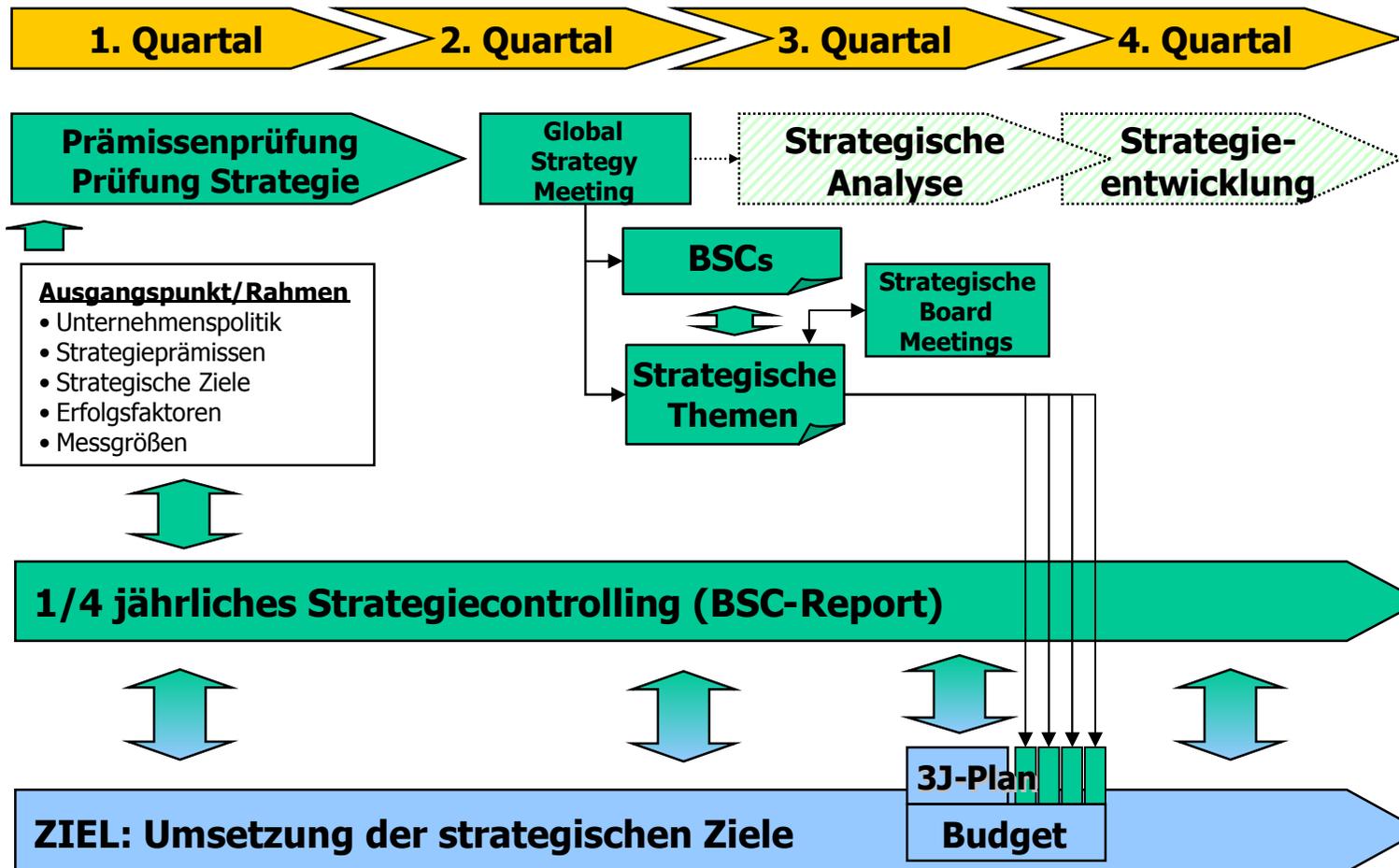
trodax[®]

IMMER EIN ORIGINAL

Strategieprozess_

DI Andreas Rendl

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-		PLAN		BASIS-		PLAN		BASIS-	
	per 30.9.2005	PLAN	Veränd.	(Basisplan inkl.	Veränd.	PLAN	Veränd.	(Basisplan inkl.	Veränd.	PLAN	Veränd.
	2005	2006	zum VJ.	strat. Themen)	zum VJ.	2007	zum VJ.	strat. Themen)	zum VJ.	2008	zum VJ.
NETTOUMSATZ	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%
BETRIEBSLEISTUNG	X.XXX	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
MATERIALAUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%
Materialanteil in % v. Nettoumsatz	XX%	XX%		XX%	± XX%	XX%	± XX%	XX%	± XX%	XX%	± XX%
ROHERLÖS	X.XXX	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
PERSONALAUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%
ABSCHREIBUNGEN AUF IMM. U. MAT. VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	-X.XXX	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%
SONSTIGER BETRIEBL. AUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%	-X.XXX	± XX%
BETRIEBSERGEBNIS = EBITA	X.XXX	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
Abschreibung Umgründungsmehrwert	-X.XXX	-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX		-X.XXX	
EBIT	X.XXX	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%	X.XXX	± XX%
EBITA in % vom Nettoumsatz	XX%	XX%		XX%		XX%		XX%		XX%	
EBIT in % vom Nettoumsatz	XX%	XX%		XX%		XX%		XX%		XX%	

3-Jahresplan_

Rollierende 3 Jahresplanung 2006 - 2008

Trodat Holding Konzern (kons.)	Beitrag der strategischen Themen (pro Jahr)		
	2006	2007	2008
NETTOUMSATZ	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
BETRIEBSLEISTUNG	X.XXX	X.XXX	X.XXX
MATERIALAUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	-X.XXX
Materialanteil in % v. Nettoumsatz	XX%	XX%	XX%
ROHERLÖS	X.XXX	X.XXX	X.XXX
PERSONALAUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	-X.XXX
ABSCHREIBUNGEN AUF IMM. U. MAT. VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	-X.XXX	-X.XXX	-X.XXX
SONSTIGER BETRIEBL. AUFWAND	-X.XXX	-X.XXX	-X.XXX
BETRIEBSERGEBNIS = EBITA	X.XXX	X.XXX	X.XXX
Abschreibung Umgründungsmehrwert	X.XXX	X.XXX	X.XXX
EBIT	X.XXX	X.XXX	X.XXX

trodax[®]

IMMER EIN ORIGINAL

Operatives Controlling und Strategie-Anknüpfungspunkte_

Inhaltsübersicht

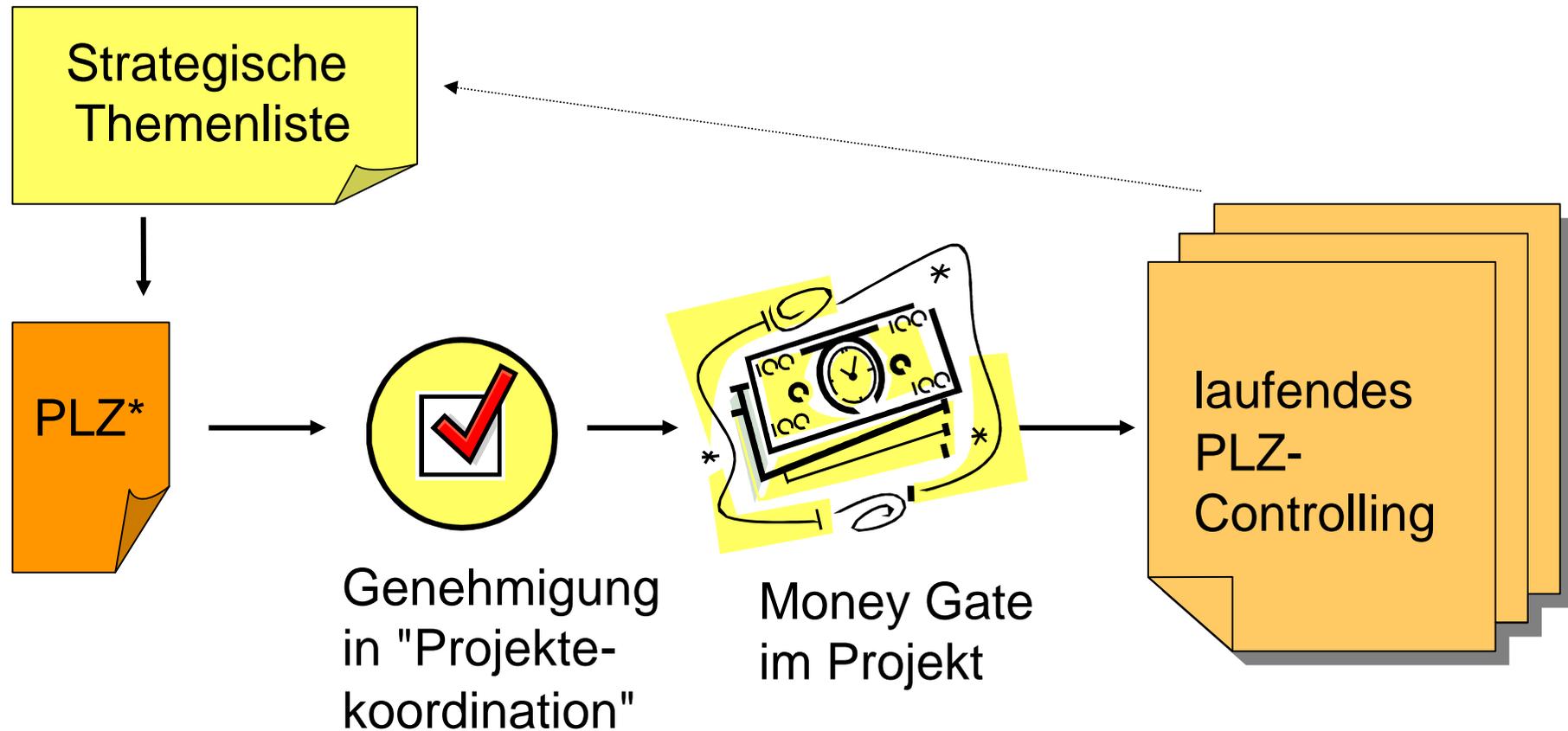
- 1. Operatives Controlling und Strategie-Anknüpfungspunkte
- 2. Budgetierung bei Trodat
 - 2.1 Funktionen des Budgets
 - 2.2 Erfolgsfaktoren der Budgetierung
 - 2.3 Budget-Partner
 - 2.4 Budgetierungs-Tools
 - 2.5 Zeitplan
 - 2.6 Detailbudgets und Datenfluß
 - 2.7 Screen Shots

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

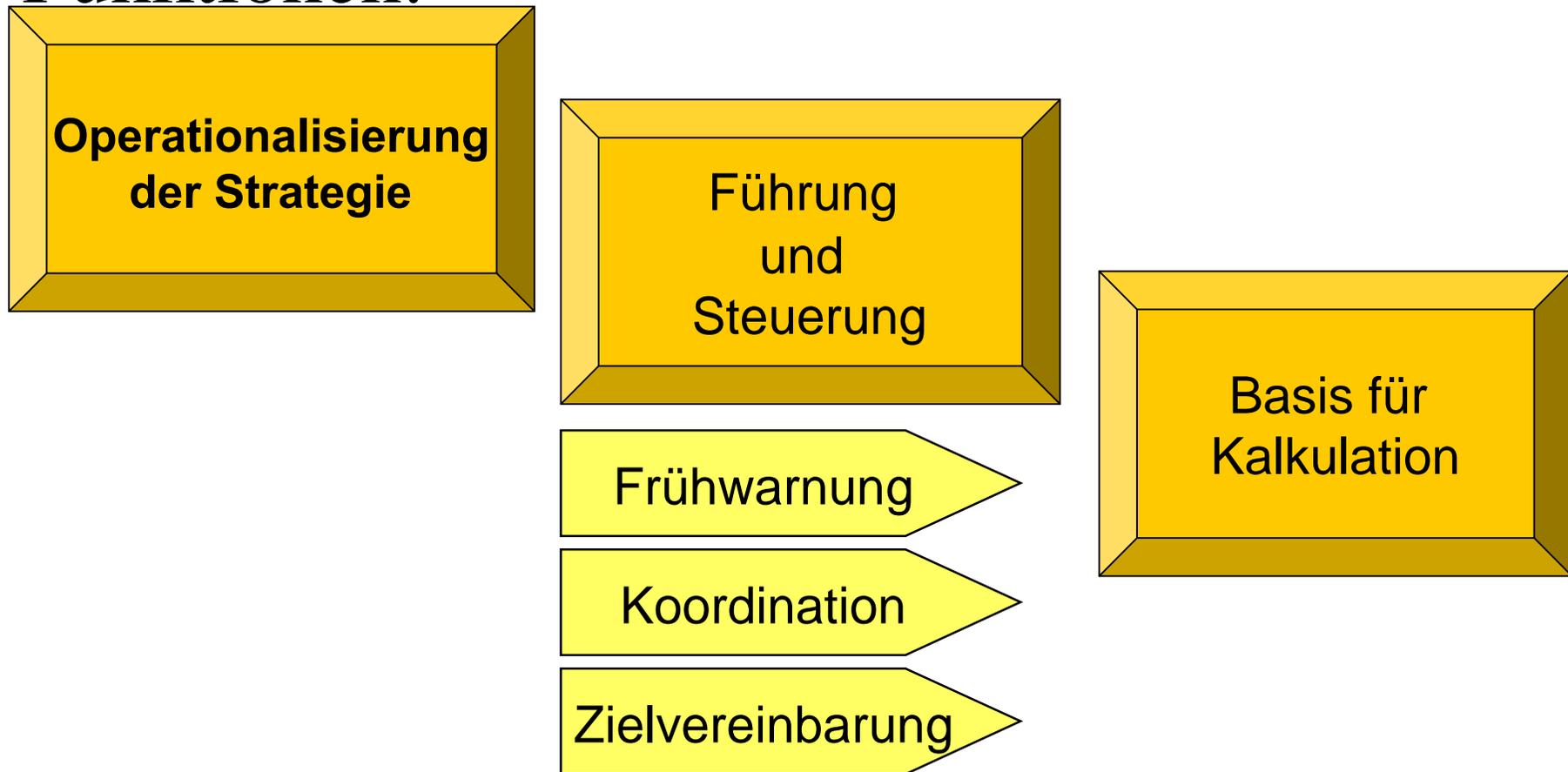
Preise

trodat[®]

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

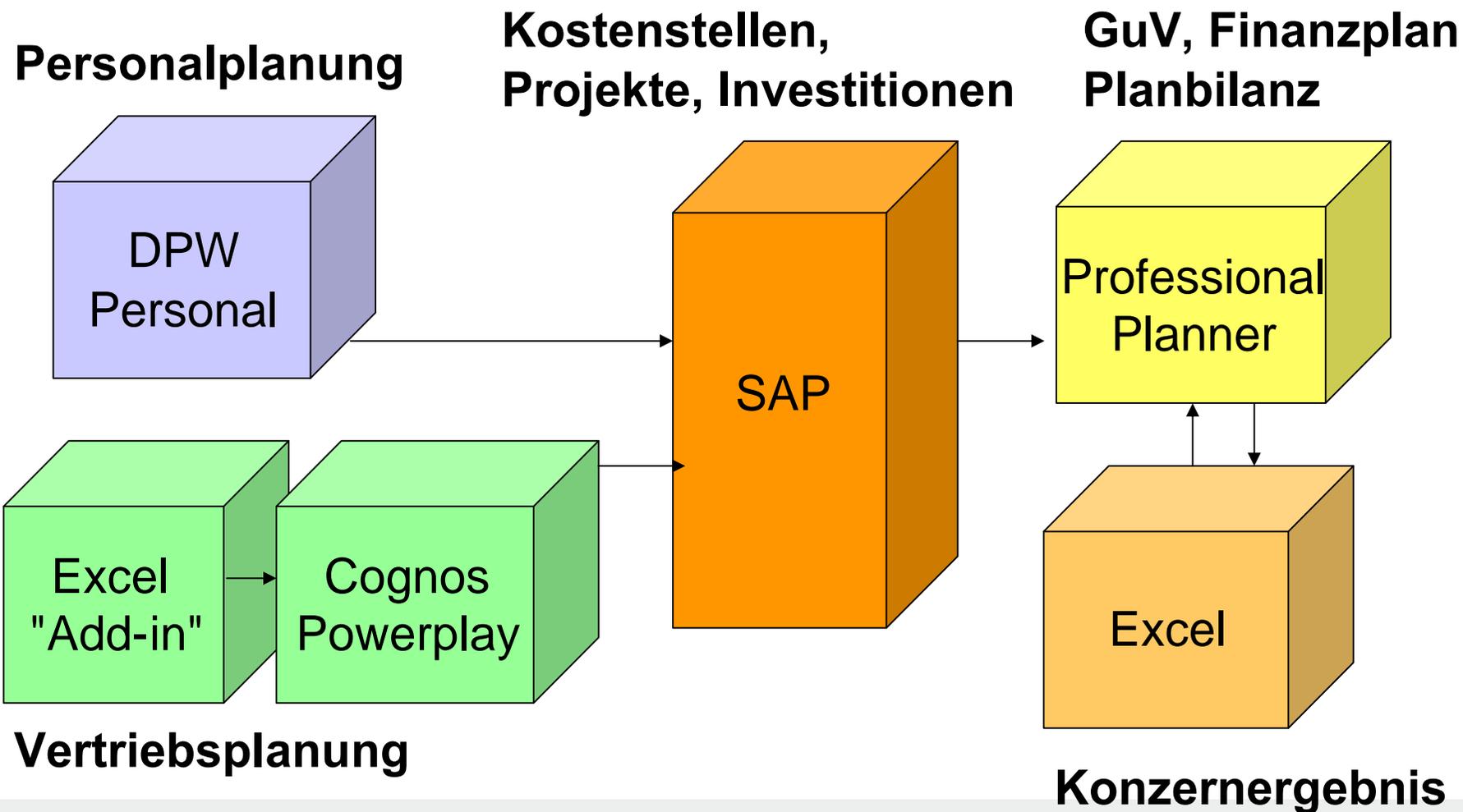
SGE*-Leiter

aktiv Planende



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

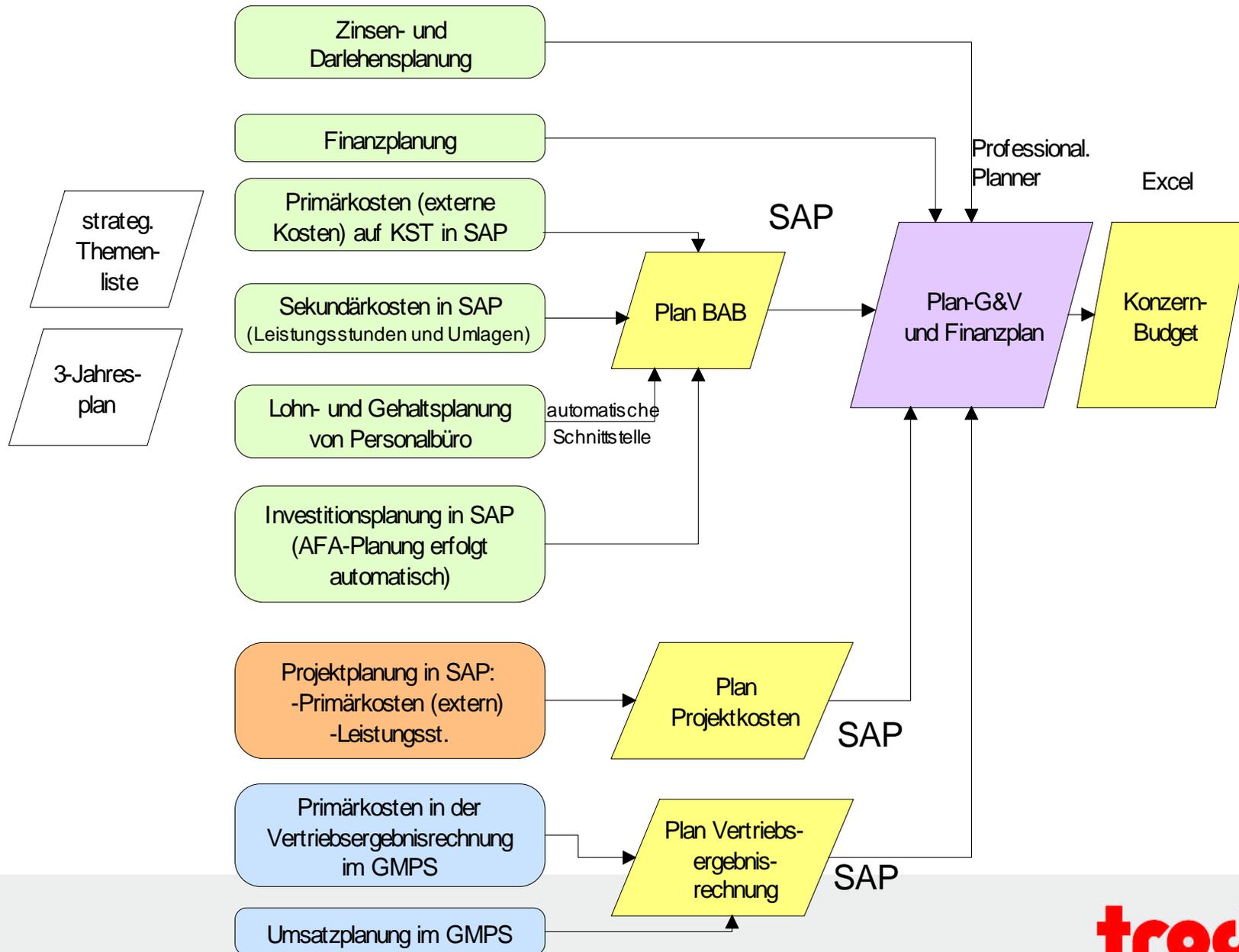
2.4 Budgetierungs-Tools



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

