

# **Der Stellenwert des Controllings, hinsichtlich der Gewinnmaximierung, für die Firma Envinet a.s.**

Iva Vlčková

---

Bachelorarbeit  
2010



**Tomas Bata University in Zlín**  
Faculty of Humanities

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav jazyků

akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva VLČKOVÁ**

Studijní program: **B 7310 Filologie**

Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **Význam controllingu ve firmě Envinet a.s. s ohledem na maximalizaci zisku**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část:**

**Definice controllingu**

**Základní pojmy**

**Nástroje controllingu**

**II. Praktická část:**

**Obecně o firmě Envinet a.s.**

**Analýza současného vedení a řízení firmy Envinet a.s. (porovnání teoretických poznatků s praktickými)**

**Doporučení, která povedou k maximalizaci zisku**

**Závěr**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**OSSADNIK, W. Controlling : Lehr und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre.**

**München : Oldenbourg Verlag, 1996 ISBN 3-486-22840-4**

**HORVÁTH, P., REICHMANN, T. Vahlens Großes Controlling Lexikon. 2. Auflage. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2003 ISBN 3-8006-2758-2**

**WÖHE, G, DÖRING, U. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2005 ISBN 3-8006-3254-3**

**BIRKER, K. Klausurtraining Betriebswirtschaftslehre. Berlin : Cornelsen Verlag, 2001 ISBN 3-464-49567-1**

Vedoucí bakalářské práce: **Gerhard Simon**  
Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



  
Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 6.5.....

.....  
Křivá

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

*3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRACT**

Ich beschäftige mich in meiner Bakkalaureatsarbeit mit einer Führungsanalyse der Firma Envinet a.s., vor allem mit Bewertung des bestehenden Controllings, und bemühe mich um Gewährung guter Verbesserungsvorschläge. Meine Arbeit ist in zwei Teile gegliedert - theoretischer und praktischer Teil. In dem theoretischen Teil werden die Grundbegriffe des Controllings eingeführt. Der praktische Teil stellt die Information über die Firma Envinet a.s. zusammen. Und dann auf Grund der theoretischen Erkenntnisse analysiere ich die Firmenführung und schlage eine konkrete Maßnahme vor, die die Firma zur Gewinnmaximierung führt.

Schlüsselwörter: Controlling, strategisches und operatives Controlling, Controller, Controllinginstrumente, SWOT-Analyse, Informationssystem

## **ABSTRACT**

In my bachelor thesis I focus on management analysis of the Envinet a.s. company, mainly on evolution of current controlling and I try to suggest possible improvements. My bachelor thesis is divided into two parts- theoretical and practical. In the theoretical part general terms of controlling are mentioned and discussed. Practical part then contains information about Envinet a.s. Based on the theoretical knowledge I analyze the management of the company and suggest particular precautions that would lead to maximal profit.

Keywords: controlling, strategic and operation controlling, controller, SWOT-Analysis, information system

Ich möchte mich bei Herrn Gerhard Simon für seine Ratschläge zu meiner Bakkalaureatsarbeit bedanken. Mein Dank gehört auch der Firma Envinet a.s. für die Gewährung von Informationen, die ich für die Ausarbeitung meiner Bakkalaureatsarbeit brauchte.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>10</b>
<b>I THEORETISCHER TEIL.....</b>	<b>11</b>
<b>1 DEFINITION DES CONTROLLINGS.....</b>	<b>12</b>
1.1 ENTSTEHUNG DES CONTROLLINGS .....	13
1.2 FUNKTIONEN DES CONTROLLINGS.....	14
1.3 KONZEPT DES CONTROLLINGS .....	16
<b>2 ARTEN DES CONTROLLINGS .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Strategisches Controlling .....	18
2.1.2 Operatives Controlling .....	18
<b>3 ORGANISATION DES CONTROLLINGS .....</b>	<b>21</b>
<b>4 CONTROLLER .....</b>	<b>23</b>
<b>5 CONTROLLINGINSTRUMENTE.....</b>	<b>25</b>
<b>6 INFORMATIONSSYSTEM.....</b>	<b>28</b>
<b>II PRAKTISCHER TEIL .....</b>	<b>29</b>
<b>7 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS ENVINET.....</b>	<b>30</b>
7.1 GESCHICHTE DER FIRMA ENVINET A.S. ....	30
7.2 RECHTSFORM.....	31
7.3 ORIENTIERUNG DER FIRMA.....	32
7.4 DIE MITARBEITER .....	33
7.5 NIEDERLASSUNGEN .....	34
7.6 HOLDING .....	34
7.7 MITGLIEDSCHAFT DER FIRMA .....	35
7.8 ERFOLGE IM AUSLAND .....	35
<b>8 DIE ANALYSE DER GEGENWÄRTIGEN FÜHRUNG UND     STEUERUNG.....</b>	<b>37</b>
8.1 UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	37
8.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	38
8.3 EINORDNUNG DES CONTROLLINGS.....	39
8.4 AUSRECHNUNG DER FIRMENERGEBNISSE .....	41
8.5 INFORMATIONSSYSTEM .....	45
8.6 SWOT-ANALYSE DER FIRMA ENVINET A.S. ....	46
8.7 ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN.....	50
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>53</b>



<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>54</b>
<b>SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>56</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>57</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANHANGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>59</b>

## **EINLEITUNG**

Ich wählte mir dieses Thema aus, weil mich fasziniert, warum einige Firmen so erfolgreich sein können und andere dagegen einen Konkurs durchleben. Die Zukunft der Unternehmen liegt an der Steuerung, die mit dem Controlling untrennbar verbunden ist. Es wäre für ein Unternehmen gar nicht möglich, ohne Controlling zu funktionieren. In einigen Firmen gibt es kein eingeführtes Controllingsystem, trotzdem nutzen sie Methoden und Instrumente, die zum Controllinggebiet gehören. Schon in der Vergangenheit kann man die Spuren des Controllings sehen. Zum Beispiel Tomáš Baťa's Firmenführung.

Das Thema finde ich sehr interessant, weil dazu viele Meinungen und Einstellungen existieren. Vielleicht jeder Autor, der sich mit dem Controlling beschäftigt, legt seine eigene Definition fest. Ich nenne einige in dem theoretischen Teil. Dann beschäftige ich mich mit den grundlegenden Controllingbegriffen. Ich teile das Controlling in strategisch und operativ. Die Controllinginstrumente werden aber nicht nur so gegliedert. Ich befasse mich mehr mit einem von den Controllinginstrumenten und zwar mit der SWOT-Analyse, die sehr oft von den Firmen verwendet wird. Ich benutzte diese erhaltenen theoretischen Kenntnisse für die Analyse der Steuerung und Führung in der Firma Envinet a.s., die sich in dem praktischen Teil befindet. Die Tatsachen über das Unternehmen Envinet a.s. stelle ich in der ersten Hälfte des praktischen Teils zusammen. Viele brauchbare Informationen fand ich auf den Webseiten der Firma ([www.envinet.cz](http://www.envinet.cz)). Und ich verwendete auch Informationen aus anderen Web-Seiten, (beispielsweise: das Internettagesblatt „Jihlavský deník“, Wirtschaftskammer der Tschechischen Republik usw.) Die weiteren Informationsquellen waren Firmenmaterialien, die mir diese Firma nett gewährte. Die ganze Kommunikation mit ihr war sehr angenehm. RNDr. Pavel Poláček (Direktor für Investitionen und Controlling, Vizevorstandsvorsitzende der Firma) stimmte sogar mit einem Treffen zu. Er wirkte wie ein aufgeschlossener Mensch aus und schämte sich nicht, auch die Probleme zu nennen, die die Firma löst. Ohne diese Besprechung würde ich überhaupt nicht die ganze Vorstellung vom Controlling in diesem Unternehmen gewinnen. Ich war auch sehr begeistert davon, dass ich sehen konnte, worüber ich vorher nur las.

## **I. THEORETISCHER TEIL**

## 1 DEFINITION DES CONTROLLINGS

Der Begriff Controlling kam aus dem englischen Verb „to control“. Man kann das Wort wie lenken, regeln, kontrollieren, planen, steuern, überwachen usw. übersetzen. Eine einheitliche Definition für das Controlling ist nicht vorhanden. Nach Vahs und Schäfer-Kunz (vgl. 2005, 159) umfasst das Controlling sämtliche Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaktivitäten zur zielgerichteten Steuerung eines Unternehmens.

Wöhe und Döring (vgl. 2005, 218) meinen, dass unter Controlling die Summe aller Maßnahmen zu verstehen ist, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, damit die Unternehmensziele optimal erreicht werden.

Eschenbach (1996, 3) erwähnt, dass *„Ziel der Unternehmensführung ist das vitale Unternehmen, das zum innengeleiteten, außenorientierten Wandel fähig ist. Voraussetzungen dafür sind Anpassungs- und Fortschrittsfähigkeit. Zur Erfüllung dieser Führungsaufgabe brauchen Manager eine umfassende integrierte Führungsergänzung Controlling.“*

Jeder Autor hat seine Vorstellung, wie Controlling zu definieren ist. Aber der Hauptgedanke wird ähnlich festgelegt. Controlling soll Betriebsführung koordinieren, um die Unternehmensziele zu erreichen. Nur wenn die Ziele festgestellt werden, kann man eine gute Entscheidung treffen.

Controlling ist eng mit dem Management verbunden. Es unterstützt und komplettiert das Management. Controlling greift in die Grundfunktionen des Managements ein, wie zum Beispiel Planungs-, Organisations-, Entscheidungsfunktion, Motivation, usw.

Für die Einführung des Controllings in einem Unternehmen existieren mehrere Gründe. Die folgenden werden häufig genannt (vgl. <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/contrng.htm>): wirtschaftliche Schwierigkeiten, geringe Wachstumsraten, Umsatzrückgänge, Gewinnrückgänge, starke Kostensteigerungen, Strukturprobleme, Abstimmungs- und Koordinationsprobleme, geringe Flexibilität des Unternehmens, strategische Fragestellungen, Veränderungen bei den Eigentumsverhältnissen, Geschäfts- und Funktionsbereiche und personelle Veränderungen im Top-Management.

## 1.1 Entstehung des Controllings

Die ersten Controllingaufgaben wurden in der staatlichen Verwaltung Englands im 15. Jahrhundert durchgeführt. Der „Controller“ zeichnete damals am englischen Königshof das ein- und ausgehende Geld und die Güter dazu auf, wie Ossadnik (vgl. 1996, 4) schrieb. Nach dem zweiten Weltkrieg verbreitete sich Controlling auch in Europa (zuerst in Deutschland). In der Tschechischen Republik spielte eine große Rolle Tomáš Baťa und seine Konzeption der Betriebsführung. Baťa's Ideen waren so innovativ, dass sie bis jetzt aktuell und verwendbar sind.

Die charakteristischen Hauptmerkmale Baťa's Führung waren (vgl. Lešingrová, 2007, 46):

1. Direkte Leitung des Topmanagements
2. System der Kontrolle
3. Initiative und operative Firmenführung
4. Flexibilität
5. Einfachheit und Zielstrebigkeit der Steuerung
6. Wirtschaftliche Auswertung der Entscheidung

Jede Firma soll für ihren Wohlstand das Maximum machen. Es hängt mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter zusammen, die sich mit ihrem Job und der Firma identifizieren sollen. Dieses war auch der Grund Baťa's Verhalten zu seinen Mitarbeitern. Er motivierte seine Mitarbeiter nicht nur mit Geld, sondern auch mit ihrer Selbstverwirklichung (vgl. Lešingrová 2007, 4.) Er bildete die Mitarbeiter aus und pflegte eine gute Arbeitsmoral, sowie auch gute Mitarbeiterbeziehungen und Beziehung zur Firma. Er legte Konflikte mit Diskussionen bei und suchte nach Lösungen. Baťa's Firmenführung war so erfolgreich, dass er viele Leute inspirierte.

Weil es bekannt ist, dass nur zufriedene Mitarbeiter gut arbeiten, gewähren die Firmen verschiedene Begünstigungen, zum Beispiel Verpflegungskarte, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, mehrere Urlaubstage usw. Damit die Belohnungserwartungen der Mitarbeiter erfüllt wer-

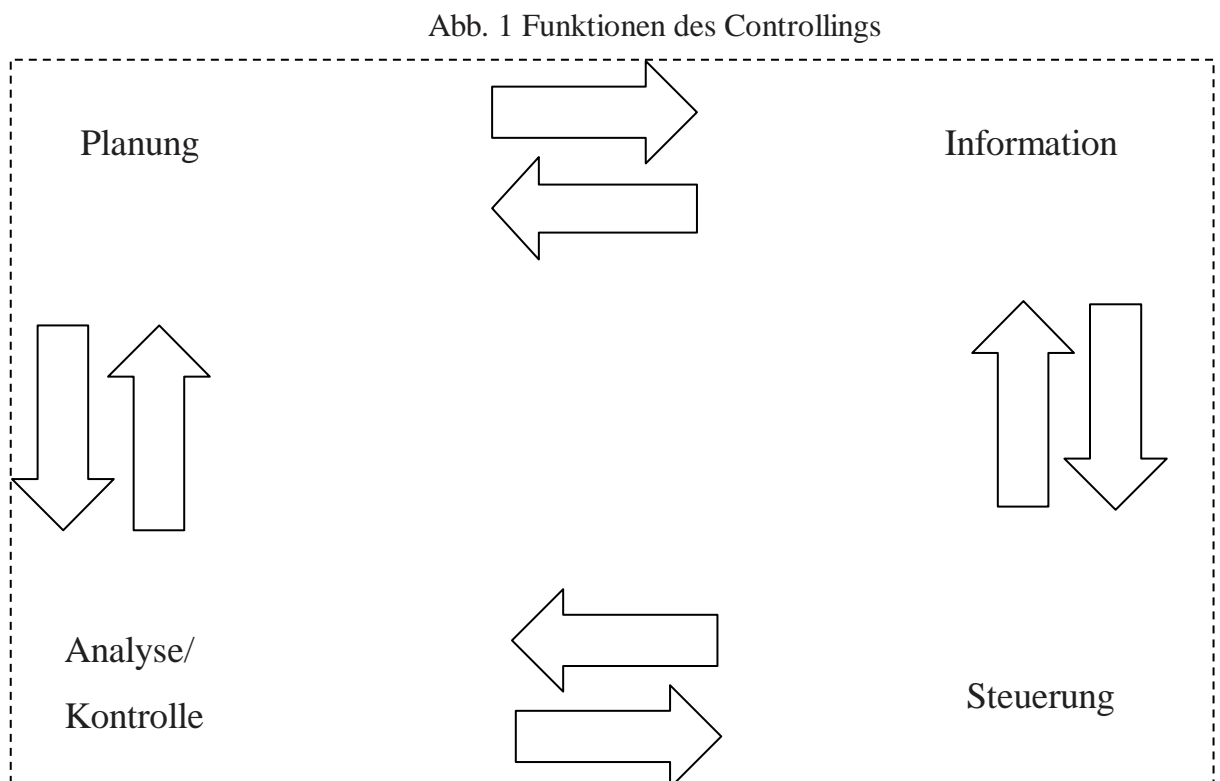
den, ist es ideal, die Mitarbeitervorstellungen aufzudecken. Man kann dazu die Fragebögen verwenden, wie es die Firma Envinet a.s. machte.

## 1.2 Funktionen des Controllings

Diese Funktionen sollen gleichzeitig erfüllt werden, damit Controlling seinen Aufgaben gerecht werden kann (vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Funktionen-des-Controlling.html>):

- Information
- Planung
- Analyse / Kontrolle
- Steuerung

Die Abbildung illustriert Beziehungen zwischen den einzelnen Controllingfunktionen.



Für alle diese Controllingfunktionen braucht man genaue Informationen, die man dank der Controllinginstrumente gewinnt.

### **Information**

Die Informationsqualität spielt eine große Rolle. Rechtzeitig braucht man geeignete Informationen, die aktuell und genau sind. Ohne ausreichende Informationen, die richtig verarbeitet werden, kann es zur falschen Entscheidung kommen. Dagegen verursachen zu viele Informationen Chaos und Informationsüberlastung.

Mit der Problematik des Informationssystems beschäftigt sich Birker (vgl. 2001, 105). Nach ihm kann die Steuerung ihre regulierende Funktion einwandfrei erfüllen, wenn das Kommunikationsnetz festgestellt wird. Durch die Einführung des Kommunikationsnetzes wird genau definiert, wer mit wem über welche Kommunikationswege Informationen austauscht. Man soll auch Häufigkeit und Zeitgebundenheit der Kontakte in Betracht nehmen. Also wie oft, wann und auch wie dringend die Kommunikation verläuft. Birker (vgl. 2001, 105) erwähnt auch die Bedeutung der Kommunikationsmittel. Es geht um organisatorische und technische Einrichtungen, die man für Übermittlung der Informationen verwendet, z. B.: persönliche Besprechungen, fernmündliche oder schriftliche Kontakte, Telefax, Aktennotizen oder E-Mails, u. Ä.

Zu dem Kommunikationswesen gehört auch Berichtswesen, das genau eingestellt werden soll. Es muss klar sein, wer wen berichtet, aber auch wie, wann und worüber. Birker (vgl. 2001, 106) gliedert es in diese Teile:

- Berichtsfluss
- Berichtshäufigkeit
- Berichtsinhalt
- Berichtsform

## Planung und Kontrolle

„Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre geht in ihren Modellen vom Oberziel langfristiger Gewinnmaximierung aus“ (Wöhe, Döring 2005, 220). Die Gewinnmaximierung bleibt unerreichbar insbesondere ohne Planung und Kontrolle. Planung und Kontrolle sind untrennbar miteinander verbunden. Controlling soll den Planungsprozess aufstellen. Planung beschäftigt sich mit dem zukünftigen Geschehen. Das Ergebnis des Planungsprozesses ist ein Plan, welcher künftige Entwicklung berücksichtigen soll, damit er durchgeführt werden kann. Es ist notwendig, den Zeitablaufplan festzusetzen, der genau eingehalten werden muss. Bei der Kontrolle befasst man sich mit der Planerfüllung. Es werden Vergleiche zwischen Plan und Realität angestellt. Nachgewiesene Abweichungen sind zu lösen, weil man gerade dank den Abweichungen zukünftige Drohungen erkennen kann. Genauso zeigen die Abweichungen eventuelle Gelegenheiten auf. Darauf soll dann die Steuerung reagieren.

## Steuerung

Steuerung lässt sich als ein Controllingsschwerpunkt betrachten. Auf Grund der Abweichungsanalyse wird entdeckt, wo und welche Maßnahme eingreifen soll, damit die Ziele erfüllt werden. Der Controller informiert nicht nur über die Zielerreichung, sondern auch über die Ursache der Abweichungen. Information, Planung und Kontrolle geben ein Feedback, ob die Ziele des Unternehmens gefolgt wurden. Aufgrund davon erhält man eine Information, die zur Überarbeitung der Pläne nötig ist. Man macht noch Feed-forward, das eine regulierende Funktion hat. Es geht um die Vorbereitung der möglichen Schritte, die der Controller vorschlägt.

### 1.3 Konzept des Controllings

Konzept des Controllings ist mit der Unternehmensführung eng verbunden und zwar es ergänzt die Unternehmensführung durch (vgl. Zámečník, Tuček 2007, 49):

- Führungsphilosophie des Controllings
- Führungsergänzende Funktionen des Controllings
- Institutionen und Instrumente des Controllings (Controllinginfrastruktur)

Die Führungsphilosophie soll den Bedingungen des Controllings entsprechen. Deshalb charakterisierten die oben genannten Autoren (vgl. Zámečník, Tuček 2007, 47) die Führungs-



philosophie als zielorientiert, planungs- und kontrollbasiert, antizipativ, adaptiv, flexibel und schnell (dezentral).

Das Konzept des Controllings berücksichtigt auch Controllingziele. Eschenbach (vgl. 1996, 65) grenzte zwei Arten von Controllingzielen - direkte und indirekte Ziele - ab. Direkte oder auch unmittelbare Ziele bezeichnet man als Sachziele, die den Umfang der Controllingaufgaben eingrenzen. Diese Ziele legen fest, ob die Unterstützungsfunktion des Controllings Informationsversorgung, Führungscoordination oder auch Mitentscheidung umfasst. Wie Eschenbach (vgl. 1996, 66) die Idee von Baumgartner (Controller-Konzeption, 55) zitiert, haben diese Ziele einen Mittel-Zweck-Charakter und sind Gegenstand des Führungsverhaltens, deshalb werden sie oft als Führungsziele bezeichnet. Umgekehrt indirekte (mittelbare) Ziele sind Ziele einer Organisation, deren Erreichung Controlling fördern soll. Für die indirekten Ziele ist charakteristisch, dass das Controlling dazu selbst nur einen indirekten Beitrag leisten kann. Eschenbach (vgl. 1996, 66) spricht von den indirekten Zielen, die die Controllingaufgaben inhaltlich präzisieren. Er fügt auch bei, dass das Unternehmen nicht nur das finanzielle Erfolgsziel verfolgen kann, sondern auch wirtschaftliche, soziale, ökologische und andere Ziele. Diese Ziele soll man auch beachten, weil zum Beispiel gerade bei uns die Umweltschutzbedingungen strenger als in anderen Staaten der Europäischen Union sind, wie die Web-Seiten der Wirtschaftskammer der Tschechischen Republik erwähnen (vgl. <http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/65-10-posileni-konkurenceschopnosti-a-rozvoje-podnikani-v-cr-eliminaci-nadbytecnych-pozadavku-environmentalni-legislativy-t-5-4-2010.aspx>.)

## 2 ARTEN DES CONTROLLINGS

Die Arten des Controllings entsprechen den Managementebenen (vgl.

<http://www.olev.de/c/controlling.htm>):

### 2.1.1 Strategisches Controlling

Im Gegensatz zum gewinnorientierten operativen Controlling, ist strategisches Controlling dem Marketing nahe stehend. Ossadnik (vgl. 1996, 38) führte ein, dass sich die geplante Strategie auf nachhaltige Existenzsicherung durch Schaffung und Erweiterung von Erfolgspotentialen orientieren soll. Man verarbeitet weiche Daten in offenem Zeithorizont und beschäftigt sich hauptsächlich mit qualitativen Faktoren. Strategisches Controlling berücksichtigt die Einbeziehung der Umwelt und befasst sich mit den mittel- und langfristigen Chancen und Risiken, die z.B. durch SWOT-Analyse bewertet werden. Zu weiteren Instrumenten des strategischen Controllings gehören: Portfolioanalyse, Umfeldanalyse, Produkt-Lebenszyklus-Analyse, Pest-Analyse, Benchmarking, Grand-Strategy-Mix, Diversifikationsmix und Risikomatrix (vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/strategisches-controlling/strategisches-controlling.htm>.)

### 2.1.2 Operatives Controlling

Operatives Controlling beschäftigt sich mit der mittel- oder kurzfristigen Planung und eher mit konkreten Zielen. Dazu werden die spezifischen Instrumente, wie z. B.: Kennzahlensysteme, ABC-Analyse, ROI-Analyse, Break-Even-Analyse Soll-/Ist-Vergleich und Budgetierung benutzt. Es geht um Controlling mit operativer Perspektive, die die aktuelle Berichtsperiode betrifft. Dazu benutzt man einen Produktbericht. Der Produktbericht wird für die laufende Berichtsperiode (das laufende Jahr) monatlich oder vierteljährlich ausgestellt (vgl. <http://www.olev.de/c/controlling.htm>.) Ossadnik (vgl. 1996, 38) meint, dass sich das operative Controlling für die kalkulatorischen Periodenerfolge des Unternehmens interessiert, weil sich die Steuerung an den Gewinn orientiert. Vor allem sind die unternehmensinterne Ausrichtung und Lösung der definierten Probleme wichtig.

Operatives und strategisches Controlling sind Gegensätze. Spremann und Zur trugen die Unterschiede in eine Tabelle übersichtlich ein (s. Tab. 1 Strategisches und operatives Controlling). Es gibt einen Koordinationsbedarf zwischen operativem und strategischem Controlling, damit der Unternehmensgewinn maximiert werden kann.

Tab. 1 Strategisches und operatives Controlling (vgl. Spremann, Zur, 1992, 134)

	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Organisationsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• untere Managementebene</li> <li>• bereichsbezogenes Denken</li> <li>• Ressortegoismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oberste Managementebene</li> <li>• Unternehmensbezogenes Denken</li> <li>• bereichsübergreifend</li> </ul>
Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristig</li> </ul>
inhaltliche Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexität und Unsicherheit reduziert</li> <li>• Viele Details</li> <li>• Administrations- und Dispositionsentscheide</li> <li>• durchführungsorientiert</li> <li>• internorientiert</li> <li>• viele Teilpläne</li> <li>• hohe Verbindlichkeit, starres System</li> <li>• geringer Handlungsspielraum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Komplexität und Unsicherheit</li> <li>• schlecht strukturierte Problemstellung</li> <li>• strategische Planungs- und Kontrollsysteme</li> <li>• analyse- und entscheidungsorientiert</li> <li>• Unternehmensgesamtmodelle</li> <li>• geringe Verbindlichkeit, Flexibilität</li> <li>• breiter Alternativrahmen</li> </ul>
Ziele, Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg und Liquidität dominierend</li> <li>• Bestands- und Systemwahrung</li> <li>• Erfüllen von Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen durch Investition</li> <li>• geplanter Wandel, Systemänderung</li> <li>• neue Aufgaben suchen</li> </ul>

Die Einführung des Controllings in das Unternehmen verläuft gewöhnlich sukzessive. Zuerst wird der operative Part implementiert und dann auf Grund der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse kann das strategische Controlling eingeführt werden. Dieses Verfahren der Controllingeinführung wurde in der Firma Envinet a.s. angewendet. Damit der Aufbau

eines Controllingkonzepts erfolgreich sein kann, sollen das operative und das strategische Controlling kooperieren. Die operativen Controllingwerkzeuge müssen den Transfer strategischer Entscheidungen in den operativen Bereich unterstützen, weil operative Planung mit strategischer Planung verbunden ist (vgl. <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/contrng.htm>.) Es bestätigen auch Vahs und Schäfer-Kunz (vgl. 2005, 187), wenn sie die Unternehmensstrategie als „*die Brücke zwischen dem operativen und dem strategischen Denken und Handeln*“ bezeichnen. Und nach diesen Autoren (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz, 2005, 190) soll die Unternehmensstrategie, die man als geplante Maßnahmen und Verhalten des Unternehmens definieren kann, langfristigen Unternehmenserfolg versichern.

### 3 ORGANISATION DES CONTROLLINGS

Organisation allgemein wird als ein Schlüsselinstrument der Steuerung verstanden, weil man mit guter Organisation viele Missverständnisse und Probleme vermeiden kann. Das Ergebnis guter Organisation ist die Organisationsstruktur, die die Kompetenzen und Pflichten jedes Mitarbeiters klar prägen. Es hängt mit der Zentralisation und Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse zusammen. Je weniger Stellen an einem Entscheidungsprozess beteiligt sind, desto stärker ist die Zentralisation des Unternehmens.

Ob Controlling zentral oder dezentral organisiert ist, hängt von der Unternehmensgröße ab. Zum Beispiel große Unternehmen benutzen eine Controllingspezialisierung. Jeder Controller ist in einem Funktionsbereich eingesetzt, also dezentralisiert. Es gibt Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs-, Personal-, Forschungs- und Entwicklungscontrolling. Jedes Controlling ist seinem Funktionsbereich unterstellt. Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen wird nur auf eine selbstständige Abteilung, also z.B. auf einen Direktorassistenten oder auf einen Leiter der Finanz- und Buchhaltungsabteilung u.Ä. reduziert. Spremann und Zur (vgl. 1992, 143) meinen, dass bei der organisatorischen Gestaltung außer der Unternehmensgröße noch andere Kontextfaktoren wichtig sind, es geht z.B. um die Umwelt, Technologie und Unternehmensrechtsform. Mit dieser Meinung stimmt auch Preißler (vgl. 2000, 71) zu, er bemerkt, dass Controlling immer individuell auf einzelne Unternehmen zugeschnitten werden muss.

Es existieren mehrere Möglichkeiten, wie Controlling in eine Firma eingegliedert werden kann. Gewöhnlich wird Controlling als Stabs- oder Linienfunktion installiert. Je höher sich das Controlling in der Hierarchie befindet, desto bessere Fähigkeit zum Verhandeln hat es. Laut Spremann und Zur (vgl. 1992, 144) sollen Controller in solche Stellen in der Unternehmenshierarchie eingeordnet werden, damit die zur Problemlösung notwendigen Maßnahmen auch von ihnen umgesetzt werden können.

Die Frage zu beantworten, ob die Controllingstelle als eine Linien- oder eine Stabsfunktion eingerichtet werden soll, ist nicht leicht. Es hängt mit dem Entwicklungsstand des Controllings im Unternehmen zusammen (vgl. Eschenbach 1996, 99.) Man kann sagen, dass der Stab eher eine Beratungsfunktion ausübt. Als Nachteil dieser Organisationsstruktur sieht Preißler (vgl. 2000, 51) ihre Durchsetzung. Die Gefahr, dass der Controller Probleme mit

der Durchsetzung haben kann, ist ganz groß, weil er über Zuordnungsbefugnisse nicht verfügt. In der Praxis nutzt man auch die Kombination Linien- und Stabsfunktion, die Stab-Linie-System heißt. Eschenbach (vgl. 1996, 99) sagt zu dieser Problematik, dass je vollständiger der Controller die Aufgaben wahrnimmt, desto stärker wird der Charakter einer Linieninstanz entsprechen. Die Hierarchie der Firma beeinflusst, wie effektiv das Unternehmen funktionieren wird. Deshalb ist die Einordnung des Controllings sehr wichtig. Jede Firma verfügt über ihr eigenes Controllingssystem, das an sie angepasst wurde. Genauso hängt die Einordnungsform des Controllings von der Entscheidung der Firma ab.

## 4 CONTROLLER

Horváth und Reichmann (vgl. 2003, 121) definierten den Controller, als eine Person, die Controllingaufgaben durchführt. Controller stellt *„eine optimale ergebnisorientierte Unternehmensführung primär auf der Basis des Rechnungs- und Finanzwesens“* sicher. Damit jemand so wichtige Position bekleiden kann, muss er nicht nur über fachliche Qualifikationen sondern auch über persönliche Eignung verfügen. Preißler (vgl. 2000, 37) führte fachliche Anforderungen an die Controller ein. Die Anforderungen kommen aus verschiedenen Gebieten, z.B.: Kosten- und Leistungsrechnung, Rechnungswesen, Operation Research, Informatik, Revision, Organisation/EDV, Unternehmensplanung, operatives Marketing, Kostensenkung, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kommunikationsmethodik. Aber auch die besten Fachkenntnisse machen noch keinen guten Controller, weil die Kenntnisse durch persönliche Eigenschaften vermittelt werden. Laut Horváth und Reichmann (vgl. 2003, 122) soll jeder Controller diese Eigenschaften besitzen: Führungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Kooperationsbereitschaft, Eigeninitiative und selbstständiges Arbeiten. Genannte Autoren definierten auch Anforderungen, die oft in Stellenanzeigen vorkommen. Es sind z.B.: Berufspraxis, Hochschulabschluss, Alter zwischen 30 und 40 Jahren, Fremdsprachenkenntnisse und Auslandsaufenthaltsbereitschaft.

Weil die Anforderungen an die Controller ziemlich groß sind und die Möglichkeiten der Klein- und Mittelunternehmen sich als beschränkt definieren lassen, kann man sich oft einen eigenen Controller nicht leisten. Dieses Problem hat mehrere Lösungen. Preißler (vgl. 2000, 40) sieht eventuelle Lösung in Benutzung des Controllings „von außen“. Das heißt Einsatz eines betriebsexternen Fachmannes. Aber er kann Probleme mit der Kommunikation und Autorität haben. Andere Mitarbeiter könnten ihn als einen Eindringling wahrnehmen, was sich gerade in der Kommunikation oder in der Zusammenarbeit mit den Managern allgemein widerspiegelt.

Einige Firmen, die sich mit verschiedenen Tätigkeiten beschäftigen (gleichwie Envinet a.s.), können Angst davor haben, dass externe Controller nicht die Situation in der Firma erkennen, was negativen Einfluss auf ihre Arbeit hat. In diesem Fall wird es besser, eine Controllingabteilung ins Unternehmen einzuordnen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie es sich durchführen lässt. Zum Beispiel wenn die Firma einen neuen Mitarbeiter beschäftigen will, dann legt sie genaue Anforderungen an die Bewerber fest und gibt die Stellenanzeige auf. Andere Variante ist es, die Controllingaufgaben zu verteilen oder auch eventuelle Veränderungen in der Organisationsstruktur der Firma anzunehmen, ähnlich wie in der Firma Envinet a.s.



## 5 CONTROLLINGINSTRUMENTE

Nach Spremann und Zur (Vgl. 1992, 131) sind Instrumente des Controllings alle Methoden, Verfahren, Techniken und Modelle, die zur Lösung von Controllingsschwierigkeiten bestimmt sind. Sie dienen der Erkenntnisgewinnung durch Verfahren der Informations- und Datengewinnung und ihrer Verarbeitung. Es gibt zwei Typen der Controllinginstrumente, die sich gliedern lassen (vgl. Spremann, Zur 1992, 132):

- Nach der Art der Denk- und Informationsprozesse (analytische, heuristische, prognostische Instrumente, Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente)
- Nach den Bestandteilen des Führungssystems (Planungs-, Kontroll-, Informations-, Organisations- und Personalführungsinstrumente).

Die weitere Einteilung der Instrumente hängt mit zwei Arten des Controllings zusammen, es handelt sich um:

- Strategische Controllinginstrumente - sie umfassen die Methoden zur Ermittlung der Informationen und Daten und auch ihre Interpretation. Allgemein kann man sagen, dass sich diese Instrumente auf qualitativen Faktor konzentrieren. Dank strategischer Controllinginstrumente kann man Probleme in der Firma oder die Marktsituation erkennen. Nach Horváth und Reichmann (vgl. 2003, 719) definiert man ganz einfach strategische Controllinginstrumente als „*Instrumente zur Erarbeitung von Strategien*“.
- Operative Controllinginstrumente - sie orientieren sich an quantitative Größen, die man für einen Steuerungsprozess braucht. Man verarbeitet durch diese Instrumente die Information über Erträge, Aufwendungen, Kosten und Leistungen des Unternehmens. Zu den operativen Controllinginstrumenten gehört eine Bilanz, die das Unternehmensvermögen und die Schulden widerspiegelt.

**SWOT-Analyse**

Wie schon erwähnt wurde, die SWOT-Analyse (auch TOWS-Analyse) gehört zu den strategischen Controllinginstrumenten. Und nach der Teilung von Spremann und Zur ordnete ich die SWOT-Analyse zu dem ersten Typ - prognostische Instrumente - ein. Die Bezeichnung SWOT-Analyse definiert genau, womit sie sich beschäftigt. Es handelt sich um Auswertung der Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Gelegenheiten (**O**pportunities) und Bedrohungen (**T**hreats), die mit der betroffenen Firma etwas zu tun haben. Laut Horváth und Reichmann (vgl. 2003, 389) geht es um systematische Gewinnung und Auswertung von Informationen, die aktuelle und potenzielle Zustände der Mitwettbewerber zusammenfassen.

Das Ziel dieser Analyse ist Zusammenstellung aller relevanten Faktoren über die Umwelt (externe Faktoren) und über das Unternehmen (interne Faktoren). Die Ergebnisse dieser Analyse helfen bei der strategischen Planung und beeinflussen auch den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Die Übersichtlichkeit dieser Analyse stellt große Vorteile dar (siehe Tab. 2 SWOT-Analyse). In der Tabelle führe ich für die bessere Vorstellung einige Beispiele an, welche Stärken und Schwächen die Firmen haben können. Unten nenne ich auch Gelegenheiten und Bedrohungen, die Betriebe allgemein haben können.

Tab. 2 SWOT-Analyse

<i>Interne Faktoren</i>	<i>Interne Faktoren</i>
<b>Strengths</b> (Stärken)	<b>Weaknesses</b> (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwertige Produkte</li> <li>• Guter Kundenservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Werbekampagne</li> <li>• Lange Lieferfrist</li> </ul>
<i>Externe Faktoren</i>	<i>Externe Faktoren</i>
<b>Opportunities</b> (Gelegenheiten)	<b>Threats</b> (Bedrohungen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Vertriebswege festlegen</li> <li>• Gestaltung einer Anzeige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz</li> <li>• Wirtschaftskrise</li> </ul>

Man verfasst die Auflistung einzelner Charakteristiken, die so konkret sein soll, wie es nur möglich ist. Sonst könnte die Analyse nicht die Realität widerspiegeln. Die Stärken und Schwächen werden in interner Umgebung (Unternehmen) gesucht und klassifiziert. Man will auch die Gelegenheiten und Bedrohungen in externer Umgebung (Umwelt) finden und sie dementsprechend interpretieren. Dann folgt die Auswertung aller Punkte und Reihung nach der Bedeutung. Das Ergebnis der SWOT-Analyse ist eine Strategie, die die Stärken maximieren und Schwächen minimieren soll, wobei Bedrohungen zu beseitigen und Gelegenheiten zu vervielfachen sind. Es wird allgemein empfohlen, eine neue SWOT-Analyse jede ca. 5 Jahre zu erarbeiten.

## 6 INFORMATIONSSYSTEM

Jede Firma muss verschiedene Informationen behandeln. Damit es möglich wäre, gibt es Informationssysteme, die sich dafür ausnutzen lassen. Die Aufgabe eines Informationssystems kann man als „*die optimale Bereitstellung von Informationen*“ definieren. (Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/informationssystem/informationssystem.htm>.)

Durch die Controllinginstrumente wird eine Information gewonnen, die Mehrzahl der Controllinginstrumente wird heute computergestützt. Die spezialisierten Firmen bieten verschiedene Informationssysteme an, die eine Datenverarbeitung ermöglichen. Andererseits ist auch ein ganz einfaches Informationssystem wie Microsoft Excel für Steuerung der Firma unentbehrlich, weil es schnelle und genaue Verarbeitung der Informationen ermöglicht.

Bei dem Informationssystem ist wichtig, ausreichend zu sein. Es existiert große Auswahl an Informationssystemen und viele Firmen bearbeiten sie nach den Kundenwünschen. Die Preise sind abhängig vom konkreten Typ, von der Anzahl der Benutzer des Informationssystems und selbstverständlich von den Herstellern. Das Unternehmen kann sparen, wenn es selbst sein eigenes Informationssystem fertigt (genauso wie Envinet a.s.), das ihm genau entsprechen wird.

Weil die Anwendungsmöglichkeiten von Informationssystemen wirklich breit sind, erspart sich die Firma viel Zeit. Dank des Informationssystems kann man schnell alle brauchbaren Informationen speichern, sortieren und verarbeiten.

## **II. PRAKTISCHER TEIL**

## 7 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS ENVINET

Man braucht insgesamt viele Informationen, um das Controllingssystem in der konkreten Firma zu analysieren. Benötigte Informationen lassen sich auf der Webseite aufsuchen, es war aber in diesem Fall zu wenig. Deshalb kontaktierte ich die Firma Envinet a.s. und vereinbarte mir ein Treffen mit RNDr. Pavel Poláček (Direktor für Investitionen und Controlling, Vizevorstandsvorsitzende der Firma). Noch davor bereitete ich mir ein paar Fragen vor, dank denen ich das Controllingssystem in diesem Unternehmen kennen lernen konnte. Ich fragte nach der Geschichte der Firma, dem Verlauf der Controllingeinführung, nach der Informationsunterstützung des Controllings usw.

In diesem Teil meiner Arbeit verarbeite ich die Informationen über die Firma a.s. Ich bemühe mich um vollständige Vorstellung dieses Unternehmens, damit ich es erreichen kann, benutze ich theoretische Kenntnisse und auch verfügbare Materialien der Firma. Ich hoffe, dass alle wichtigen Fakten über die Firma Envinet a.s. genannt werden.

### 7.1 Geschichte der Firma Envinet a.s.

Im Jahr 1991 entschied sich František Wágner (jetzt Generaldirektor und Vorstandsvorsitzende des Unternehmens Envinet a.s.), dass er beim Atomkraftwerk Dukovany kündigt und noch in demselben Jahr eigene Firma gründet. Im Atomkraftwerk arbeitete er 13 Jahre und beteiligte sich an dem Aufbau und der Inbetriebnahme aller Fertigungsblöcke. Diese eingesammelten Erfahrungen mit der Kernenergetik nützte er dann später bei Gründung seines Unternehmens aus. Die entstandene Firma Envinet s.r.o. (vom Jahr 1997 Aktiengesellschaft) spezialisierte sich auf Gewährung ganzheitlicher und professioneller Ingenieurdienstleistungen. Zuerst hatte die Firma eine starke Position als IKT Lieferant, weil sie viele bedeutende Lieferungen der EDV-Anlagen durchführte. Später gelang es Envinet immer mehr Aufträge im Gebiet der Kernenergetik zu gewinnen. Es war nicht nur dank langjähriger Praxis von Wágner im Atomkraftwerk Dukovany, eine wesentliche Rolle spielte auch sein Studium an der Universität ČVUT Praha (vgl. Jahresbericht der Firma Envinet a.s. 2008.) František Wágner hatte ideale Bedingungen eine erfolgreiche Firma zu gründen, die er auch ausnutzte. Sein Unternehmen verbreitete sich schnell und die Aktivität der Firma wurde um andere Ausrichtungen erweitert.

Envinet führte das Qualitätsmanagementsystem nach Norm ISO 9001 und ISO 14001 im Jahr 1997 ein. Und jetzt verfügt Envinet über Qualitätsmanagementsystem, das der Firma Bureau Veritas Certification bescheinigt (nach genannten Normen und dazu noch ISO 18001). Auf Grund dieser Außenprüfung wurde Envinet zum bedeutendsten Lieferanten der Firma ČEZ a.s. Diese Position ist strategisch, weil das Unternehmen ČEZ a.s. sehr erfolgreich ist und jedes Jahr am meisten in Tschechien verdient. Die Firma Envinet gewann dank der Mitarbeit mit ČEZ a.s. ein gutes Image, aus dem sie profitiert.

Wagners Meinung nach war das Jahr 2006 ein „Schlüsseljahr in der Firmenentwicklung“, weil sie damals zum ersten Mal einen Erfolg im Ausland verzeichnete. Seitdem wirkt sie dort, Beispiele dazu: Rumänien, Litauen, Ukraine, Russland, Armenien und Italien.

Nach der Abwägung der Marktsituation wird das Kleinunternehmensnetz der Computertechnik im Jahr 2007 aufgehoben. Die Firma orientiert sich im Gebiet der IKT nur an die Industriebetriebe, weil sie hier ein größeres Gewinnpotenzial sieht.

Das Unternehmen ist mit seiner Entwicklung zufrieden, weil es prosperiert. Dem entspricht auch der Umsatz im Jahr 2009, er betrug 330 Mio. CZK (vgl. <http://envinet.cz/index.php/cz/holding-envinet.>)

## 7.2 Rechtsform

Bis Jahr 1997 war Envinet eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (s.r.o.), aber dann wurde die Rechtsform auf die Aktiengesellschaft (a.s.) umgestellt. Diese Änderung hatte mehrere Ursachen. Die Firma konnte ihr Grundkapital erhöhen, konkret wurde es auf 50.000.000 CZK gesteigert, wie Herr Poláček erwähnt. Deshalb kann man sagen, dass die Firma mit der Rechtsform a.s. als ein vertrauenswürdiges Unternehmen wirkt. Gutes Bild der Firma sichert auch geprüfter Jahresbericht, den sie jedes Jahr von einem Außenprüfer ausarbeiten lässt.

Weiterer Grund dieser Änderung war das Anstreben, neue Leute anzuziehen. Und die Rechtsform Aktiengesellschaft bietet einfachen Beitritt weiterer Aktionäre an. In der Gegenwart hat Envinet 97 Aktionäre, die alle bei Envinet an verschiedenen Arbeitsplätzen (Mitglieder der Statutarorgane aber auch andere Mitarbeiter) arbeiten. Wie mir Herr Poláček sagte, gehört zu ihrer Firmenstrategie kein Auslandskapital einzunehmen und eine rein tschechische Firma zu haben.

### 7.3 Orientierung der Firma

Envinet a.s. ist eine moderne Firma mit langjähriger Tradition, die sich auf die Menge verschiedener Ingenieur- und Lieferantenleistungen spezialisiert. Envinet a.s. besorgt Lieferungen und Dienstleistungen für die Kernenergetik, Dienstleistungen im Bereich der ionisierenden Strahlung (auch Detektorenherstellung und -service). Weitere Tätigkeitsbereiche sind industrielle Automatisierung, Laborsystem und Technologie, Softwareentwicklung (auch Implementanz), IKT und maschinelle Fertigung (vgl. [www.envinet.cz](http://www.envinet.cz)).

Envinet a.s. orientiert sich an die einmaligen Lieferungen für Atomkraftwerke Dukovany und Temelín. Zum Beispiel wurden nur für das Atomkraftwerk Dukovany ca. 20 Softwareprototypen hergestellt. Weil die Lieferungen so spezifisch sind, werden sie meistens nicht wiederholt. Es kommt nur zu einigen Wiederholungen, die werden aber maximal dreimal hergestellt und das passiert immer mit einer Modifikation.

Für das Unternehmen ist das Image sehr wichtig. Darum investiert es jedes Jahr einem Teil des Gewinns in die Umgebungsentwicklung, wie Kultur-, Bildungs- und Sportaktionen. Beispielsweise war Envinet Sponsor eines Rennwesens. Meine eigenen Fotos aus dieser Aktion befinden sich im Anhang (s. Anhang II: Rennwesen Envinet-Cup). Envinet-Cup fand am 22.6.2008 in meiner Wohnsitzortschaft Studenec statt. Envinet a.s. unterstützt auch langjährig das Wohnheim „Barevný svět“, das für die behinderten Personen bestimmt ist.

Eine von den Prioritäten, die die Firma festsetzt, ist das Rücksichtnehmen auf die Umwelt. Darum hält sie Norm des Qualitätsmanagementsystems sorgfältig ein. Das Unternehmen bindet sich im internationalen Projekt „Zelený bod“ (The Green Dot) ein. Die Mitarbeiter akzeptieren auch das umweltfreundliche Verhalten. Die Abfalltrennung und ökologische Liquidation der alten Technik sind selbstverständlich.



## 7.4 Die Mitarbeiter

Zum 1. April 2010 beschäftigte die Firma Envinet a.s. 189 Mitarbeiter, davon ca. 30 Leute gehören zu engerer Firmenleitung und 6 Mitarbeiterinnen sind im Mutterschaftsurlaub. Die Mitarbeiteranzahl betrug 200 Personen, die sank aber gerade zum 1.4., weil einige Leute in der Niederlassung in Kralupy nad Vltavou entlassen wurden. Nach Herrn Poláček ging es um die Teilzeitbeschäftigte, die schon Pensionäre waren. Die zukünftigen Pläne umfassen aber Verbreiterung der Herstellungs- und Entwicklungsabteilung in Třebíč, wo 30 Arbeitsplätze entstehen werden.

Der Bruttogehalt der Mitarbeiter beträgt im Durchschnitt 25.942 CZK, was man für einen ganz hohen Gehalt halten kann, weil der Bruttogehalt in Vysočina im Jahr 2009 nur 20.351 CZK war. Und nach dem Server [aktualne.cz](http://www.vysocina-news.cz/clanek/vysocina-desata-v-prumerne-mzde/) (vgl. <http://www.vysocina-news.cz/clanek/vysocina-desata-v-prumerne-mzde/>) steigen Löhne und Gehälter in Vysočina im Vergleich zu der ganzen Republik am langsamsten, schlimmere Situation ist nur in der Region Zlín (in [www.vysocina-news.cz](http://www.vysocina-news.cz)). Die Gehaltskosten im April waren anscheinend nicht klein und zwar 5.712.000 CZK, Kosten für das ganze Jahr 2009 betragen 74.151.000 CZK. Man muss sie mit dem Umsatz des Unternehmens (330 Mio. CZK) vergleichen.

Die Mitarbeiter bekommen auch das 13. Monatsgehalt als einen Anteil am Wirtschaftsergebnis. Das ist nur eine von mehreren Belohnungen für die Mitarbeiter, die das Unternehmen gewährt. Wie es schon in dem theoretischen Teil gesagt wurde, Zufriedenheit der Mitarbeiter spiegelt Arbeitsproduktivität wider, sie ist also für die Gewinnmaximierung wichtig. Darum ließ diese Firma ihre Mitarbeiter die Fragebögen ausfüllen. RNDr. Pavel Poláček war für die Auswertung der Fragebögen zuständig und schlug die Änderungen vor. Es ging um einen umfangreichen Fragenbogen, der mehrere Bereiche betraf. Er fasste konkret die Fragen nach dem Gehalt, nach den Mitarbeiterbegünstigungen, Firmenaktionen, nach der Ausbildung / Schulung, Arbeit, Kontrolle, Firma und nach dem Verhältnis zu der Firma um. Die Mitarbeiter reagierten auf 130 Thesen, die sie mit einer vierstufigen Skale bewerteten (ja, teilweise/halb, nein und ohne Antwort/keine Ahnung).

Dieses Unternehmen bemüht sich um Motivation seiner Mitarbeiter, die durch mögliche Personalbeförderungen verwirklicht wird. Diese Karrierechancen sind mit der Weiterbildung verbunden. Deshalb besitzt Envinet a.s. ein eigenes Ausbildungszentrum, wo die Mitarbei-

terschulungen stattfinden. Die Personalentwicklung, die Envinet a.s. unterstützt, garantiert einen Profit der qualifizierten Mitarbeiter. Also die Strategie, warum die Firma das eigene Ausbildungszentrum hat, lässt sich als eine gute Idee betrachten. Es weist auch die Tatsache nach, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter schon mehr als zwei Jahre bei Envinet arbeitet.

## 7.5 Niederlassungen

Diese Firma verfügt außer dem Firmensitz in Třebíč (Straße Modřínová 1094) auch über zwei Niederlassungen in Praha-Kunratice und Kralupy nad Vltavou. Dann besitzt sie zwei Dienstorte in den Atomkraftwerken Dukovany und Temelín und noch einen Gebäudekomplex in der Industriezone von Třebíč, der zur Herstellung und Entwicklung dient. Vor kurzem baute Envinet a.s. ein Klubzentrum, das Envinet Holding präsentieren soll. Dieses Klubzentrum befindet sich im Denkmalschutzgebiet Judenviertel in Třebíč, das zum UNESCO gehört, also die Umgebung dieses Gebäudes ist wirklich wunderbar. Envinet beachtete ursprüngliches Ansehen des Interieurs bei der Rekonstruktion und es ist modern und geschmackvoll eingerichtet (s. Fotos im Anhang III: Envinet's Klubzentrum).

## 7.6 Holding

Envinet beschäftigt sich außer den Tätigkeiten, die schon genannt wurden, mit einer Holding. Envinet kauft die Firmen ein, um sie weiterzuverkaufen oder zu inkorporieren.

Holding besteht aus Envinet a.s., CSOD s.r.o. und KORTEC s.r.o. (vgl. <http://envinet.cz/index.php/cz/holding-envinet.>)

### **CSOD s.r.o.**

Dieses Unternehmen befasst sich mit der Messung der Personendosimetrie und verfügt über staatliche Konzession dafür. Es sorgt für Strahlungssicherheit in den Atomkraftwerken. Envinet a.s. ist 100%-er Besitzer dieser Firma.

## **KORTEC s.r.o.**

KORTEC s.r.o. vertritt internationale Firmen (aus Amerika, Deutschland und Finnland) auf dem tschechischen Markt und produziert Nuklear- und Labortechnik. KORTEC s.r.o. vermittelt Lieferungen, Installation und Service. Sowie Unternehmen CSOD s.r.o., auch diese ganze Firma wird von Envinet a.s. besessen.

### **7.7 Mitgliedschaft der Firma**

Wie jede Firma gliedert sich auch Envinet in verschiedene Organisationen ein. Es geht konkret um diese Organisationsinstitute (vgl. Jahresbereich der Firma Envinet a.s. 2008):

- Wirtschaftskammer der Tschechischen Republik
- Tschechisches Nuklearforum
- Tschechische Nukleargesellschaft

### **7.8 Erfolge im Ausland**

Das Unternehmen Envinet realisierte viele Aufträge im Ausland. Es war dank seinem Angebot an Komplettlieferungen der Einrichtung und noch dank eigener Software zur Verfügung über den Atommüll, die sie gewährt. Envinet sorgt für sichere Ablage des Atommülls und Außerbetriebnahme der Atomanlagen. Envinet führt zum Beispiel diese Aufträge im Ausland durch (vgl. <http://envinet.cz/index.php/cz/holding-envinet>): Atomkraftwerk Zaporozhye (Ukraine) - Einrichtung für die Bearbeitung fester radioaktiver Abfälle, Atomkraftwerk Metsamor (Armenien) - Lieferung und Installation der Messeinrichtung, der radiochemischen Prozeduren, des Datenbanksystems und die Personalausbildung des Chemielabors erfolgte auch, ein gemeinsames Forschungszentrum EK Ispra (Italien) - Absicherung des Projektes „*Radiological analyses for pre-decommissioning radiological characterization of shut down nuclear facilities at the EC JRC Ispra site*“ und noch viele andere.

Dank diesen Erfolgen richtet sich mehr Aufmerksamkeit in Vysočina auf Envinet aus. Es beweist eine Einladung von dem Hauptmann der Region Vysočina, die der Generaldirektor und Vorstandsvorsitzende der Firma - Ing. František Wágner - bekam. Er nahm an feierlichem Mittagessen mit derzeitigem Finanzminister Miroslav Kalousek teil. Es war aber nicht ein einziges Treffen mit den Politikern. Die Senatoren des Parlaments der Tschechischen Republik kamen im Oktober 2009 in Třebíč an, weil hier eine Sitzung stattfand (vgl. [http://envinet.cz/index.php/cz/aktuality/225-navsteva-senatoru.](http://envinet.cz/index.php/cz/aktuality/225-navsteva-senatoru)) Und im Rahmen ihres Programms besuchte diese Delegation die Division der Industrieautomatisation des Unternehmens Envinet und auch sein Klubzentrum im Judenviertel.

## **8 DIE ANALYSE DER GEGENWÄRTIGEN FÜHRUNG UND STEUERUNG**

Jetzt ist mein Ziel Envinets Steuerung zu beschreiben, zu analysieren und dann einen Verbesserungsvorschlag abzugeben. Ich bemühe mich um Ausnutzung aller verfügbaren Informationen, damit meine Analyse wirklich der Realität entspricht. Deshalb strebe ich auch nach Findung der konkreten Fakten, durch die ich meine These ergänzen würde.

### **8.1 Unternehmensstrategie**

Die Firma Envinet plant ihre starke Position im Atomkraftwerk Dukovany auch in der Zukunft zu halten, hauptsächlich im Bereich der Messung von der Personendosimetrie. Dieser Bereich bringt der Firma keinen großen Gewinn ein (im Vergleich zu anderen Firmentätigkeiten), aber es handelt sich um eine Prestigetätigkeit. Dank den Referenzen von dem genannten Atomkraftwerk erhielt Envinet einen Auftrag in Italien. Es war der größte Auftrag, den die Firma bis jetzt hatte.

Die Firmenpolitik ist ganz einfach. Dieses Unternehmen bemüht sich darum, das gute Image in den Verhältnissen mit seinen Lieferanten zu behalten. Herr Poláček betonte bei unserem Gespräch, dass Envinet niemals eine Verspätung mit den Zahlungsverpflichtungen hatte und die Zahlungsfrist aus Prinzip nicht ohne vorherige Absprache überschreitet. Obwohl Envinet keine Probleme mit Finanzen hat, befand sich die Firma schon in der Situation, dass sie auf Bezahlung eines Auftrags drei Jahre warten musste (oben genannter Auftrag in Italien). Der Verschuldungsgrad der Firma überschritt die Norm, was Probleme mit der Bankleihe normalerweise heißt. Das Image der Firma und langjährige Zusammenarbeit mit den gleichen Bankhäusern sicherten aber eine gute Bonität. Die Banken beachteten dann den Verschuldungsgrad überhaupt nicht. Gerade in dieser Situation war das gute Image der Firma unentbehrlich.

Wie jedes Unternehmen möchte auch Envinet seinen Gewinn maximieren. Das Unternehmen setzte sich ein Ziel und zwar den Umsatz von 500.000.000 CZK in 2 Jahren zu erreichen. Damit dieses Ziel verfolgt wird, möchte die Firma mehrere Auslandsaufträge erwerben. Deshalb werden die Herstellungs- und die Entwicklungsabteilung verbreitet. Wegen dieser

Verbreitung wird ein neuer Gebäudekomplex gebaut und Envinet wird 30 neue Mitarbeiter einstellen.

Das Hauptziel dieses Unternehmens wird auf seinen Web-Seiten veröffentlicht. Und zwar diese Firma will die komplexen Dienste mit hochwertiger Qualität in der Tschechischen Republik und auch im Ausland gewähren. Envinet bemüht sich darum, alle Kunden zufrieden zu stellen, annehmbare Preise und die Umweltfreundlichkeit zu behalten.

## 8.2 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur des Unternehmens Envinet a.s. änderte sich schon mehrmals. Nach meiner Frage, warum es so war, bestätigte Herr Poláček mit seiner Antwort, was in den Büchern geschrieben ist. Die Organisationsstruktur hängt mit der Firmenentwicklung zusammen, deshalb sind die Änderungen natürlich mit Laufe der Zeit nötig.

Die Organisationsstruktur besteht aus (Vgl. <http://envinet.cz/index.php/cz/organizani-struktura>), siehe den Anhang IV: Envinets Organigramm:

- Sektion des Generaldirektors - das heißt:
  - Generaldirektor
  - Managerin des integrierten Steuerungssystems
  - Direktor für Investitionen und Controlling
  - Direktorin für Marketing und Außenbeziehungen
- Sektion des Geschäftsführers - umfasst:
  - ökonomische Abteilung
  - Administrationsabteilung
- Werkabteilungen - teilt sich in 8 Divisionen:
  - Division des Projektes und der Ingenieure
  - Division der Detektorstechnologie
  - Division der Industrieautomatisation

- Division der Gerätetechnik
- Division der Kernenergetik
- Division der Softwareentwicklung
- Division der Labortechnologien
- Division der maschinellen Fertigung (ganz neu)

Den Vorstand bilden 5 Personen und den Aufsichtsrat 3 Personen.

### **8.3 Einordnung des Controllings**

Envinets Führung entschied sich vor drei Jahren, dass sie die Controllingabteilung einführt. Früher beschäftigte sich die ökonomische Abteilung mit den Controllingaufgaben. Diese Abteilung verarbeitete Berichte für die Firmenführung, auf deren Grundlage sie dann die Unternehmensergebnisse auswertete. Seit 2007, als die neue Arbeitsstelle - Controller - entstand, überwacht Herr Poláček Erfüllung der Ziele dieses Unternehmens. Bevor war er Direktorstellvertreter, Leiter für Technik und Abwicklung. Und seiner Meinung nach übte er eher eine Hilfsfunktion aus. Jetzt teilt er sich mit der ökonomischen Abteilung die Controllingaufgaben auf. Beispielsweise Reporting - ökonomische Abteilung ist für Sammeln und Verarbeiten ökonomischer Daten nach Bedürfnissen der Firmensteuerung verantwortlich, dazu wird das Informationssystem der Konjunkturdaten benutzt. Das Auswerteverfahren vorliegender Informationen gehört zu Kompetenzen Herrn Poláček, der dann einen Bericht erstellt und auch die Verbesserungsvorschläge einreicht.

In der Firma Envinet a.s. sind Investitionen und Controlling verbunden. Es hängt mit ihrer Tätigkeit im Gebiet Holding zusammen. Controlling- und Investitionsabteilung bilden Herr Poláček und noch zwei Mitarbeiter, (Poláček als Direktor, ein Mitarbeiter löst die Envinets Investitionen und der andere Mitarbeiter beschäftigt sich mit den Investitionen der Tochtergesellschaften.) Herr Poláček ist für die Methodik des Controllings verantwortlich. Er überwacht also, wie die Funktionen des Controllings (Information, Planung, Analyse und Steuerung) erfüllt werden. Zu seinem Arbeitsinhalt gehört die Berichtserstellung. Beispielsweise der Bericht - Auftragsbestand im System ZENIT, in dem Herr Poláček auf die fehlenden Daten in den Aufträgen im Informationssystem verwies, weil das Unternehmen dann über

die genauen Daten nicht verfügen könnte. Er beobachtet auch, ob die Aufgaben vollgemacht werden (operativer Teil des Controllings), sucht neue zukünftige Aufgaben und schlägt Änderungen vor (strategisches Controlling).

Envinet nutzte ähnliche Strategie, welche im theoretischen Teil beschrieben wurde, für die Einordnung des Controllings im Unternehmen. Es wurde Herr Poláček ausgewählt, der für Controlling verantwortlich ist. Selbstverständlich musste er für den Beruf eines Controllers befähigt sein. Für meine Meinung, dass es eine ideale Lösung in diesem Fall war, habe ich mehrere Argumente. Die Firma spart, weil sie neue Mitarbeiter nicht einnehmen muss. Die Aufnahme eines qualifizierten Controllers wäre ein zusätzlicher Kostenaufwand monatlich in der Höhe von ca. 40.000 CZK und mehr (vgl. <http://www.careerjet.cz/job/bfe354cecef99ef6485b1ebbc8c4ff6.html>.)

Es war sehr günstig, dass ein eigener Mitarbeiter zum Controller bestellt wurde, weil er Übersicht über die Firma hat. Man vermied auch die eventuellen Probleme mit Kollektiveingliederung des Controllers. Die Verhältnisse zwischen Herrn Poláček und anderen Mitarbeitern sind sehr freundlich. Es bestätigt auch der Fakt, dass sich die Mitarbeiter untereinander duzen.

Damit ich bestimmen konnte, ob die Auswahl an Herrn Poláček eine gute Entscheidung war, verglich ich die Anforderungen, die der Controller nach Horváth und Reichmann erfüllen muss, mit seinen Eigenschaften. Bei der Auswertung der persönlichen Eigenschaften ging ich von meinem eigenen Treffen mit ihm und auch von der Aussage seiner Kollegin (Bc. Markéta Dobešová - Managerin des integrierten Steuerungssystems) aus. Ich kann also behaupten, dass er über die wichtigen Eigenschaften, welche die genannten Autoren einführen, wie z.B.: Führungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Kooperationsbereitschaft, Eigeninitiative wirklich verfügt. Er erfüllt auch die anderen Bedingungen wie:

- Berufspraxis (früher im Atomkraftwerk Dukovany, jetzt in der Firma Envinet)
- Hochschulabschluss (Titel RNDr.)
- Alter zwischen 30 und 40 Jahren
- Fremdsprachenkenntnisse (Englisch und Deutschgrundkenntnisse)

Herr Poláček entspricht allen Anforderungen aus der Sicht der persönlichen Eigenschaften. Andererseits verfügt er nicht über alle erforderlichen fachlichen Anforderungen. Er hat zwar



einen Hochschulabschluss, aber im Gebiet der Naturwissenschaften. Seine ökonomischen Kenntnisse für den Controllerberuf reichen nicht, was er selbst bekannte. Aber es scheint kein Hindernis zu sein, weil in dieser Firma die Controllingaufgaben in mehrere Abteilungen geteilt werden. Also auch mit niedrigeren ökonomischen Kenntnissen kann Herr Poláček der Kopf Envinets Controlling sein. Ein guter Controller soll hauptsächlich fähig sein, die Situation zu analysieren und einen Verbesserungsvorschlag zu bieten. Herr Poláček disponiert über diese Fähigkeit, weil die Firma mit seiner bisherigen Arbeit zufrieden ist.

#### **8.4 Ausrechnung der Firmenergebnisse**

In jeder Firma wird Controlling anders durchgeführt, weil es Bedürfnissen des konkreten Unternehmens entsprechen soll. Es gilt auch für Envinet a.s. Wie zu mir Herr Poláček sagte, die komplizierten Ausrechnungen werden sehr oft verzerrt, weil man einige benötigten Informationen mit Verspätung bekommt (z.B. eine Stromrechnung usw.) oder die Koeffizienten beeinflusst werden können. Beispielsweise wurde Envinets Verschuldung wegen dem Auslandauftrag vergrößert, weil Bezahlung dieses großen Auftrags erst nach drei Jahren erfolgte. Die Firma nutzt ihre spezifischen Methoden aus, die einfach, schnell und informativ sind, sie sind nachstehend.

Sie befassen sich mit dem Verhältnis zwischen den Lohn- und Fixkosten, das 1 zu 1 sein soll. Zu den Fixkosten werden auch Löhne solcher Mitarbeiter gezählt, die zu der Firmenleitung gehören.

**1,00 CZK Lohnkosten zu 1,00 CZK Fixkosten**

Eine andere Methode, wie man den Envinets Gewinn erkennt, ist eine vereinfachte Bilanz der ein- und ausgehenden Rechnungen. Es wird auch die Umsatzrentabilität kontrolliert.

Bruttogewinn : Umsatz

Auf diese Ergebnisse konzentriert sich Herr Poláček. Die ökonomische Abteilung überwacht die Zustände der Aktiva, Passiva und Verhältniskennzahlen (Liquidität, Verschuldungsgrad, usw.) Die Firma erfasst diese Daten, um ihre Entwicklung verwerten zu können. Selbstverständlich wird auch eine Bilanz ausgestellt. Aufgrund der Informationen aus der

Envinets Bilanz, die ich von der Firma erhielt, stellte ich einen Vergleich der gekürzten Bilanzen aus den Jahren 2008 und 2009 zusammen (siehe auf der nächsten Seite Tab. 3 Gekürzte Bilanz der Firma Envinet a.s.), damit die Finanzlage und die Vermögensstruktur dieser Firma zur Kenntnis genommen werden könnte. Die ganze eingescannte Bilanz mit allen Posten befindet sich im Anhang (konkret Anhang V: Bilanz der Firma Envinet a.s.)

Tab. 3 Gekürzte Bilanz der Firma Envinet a.s.

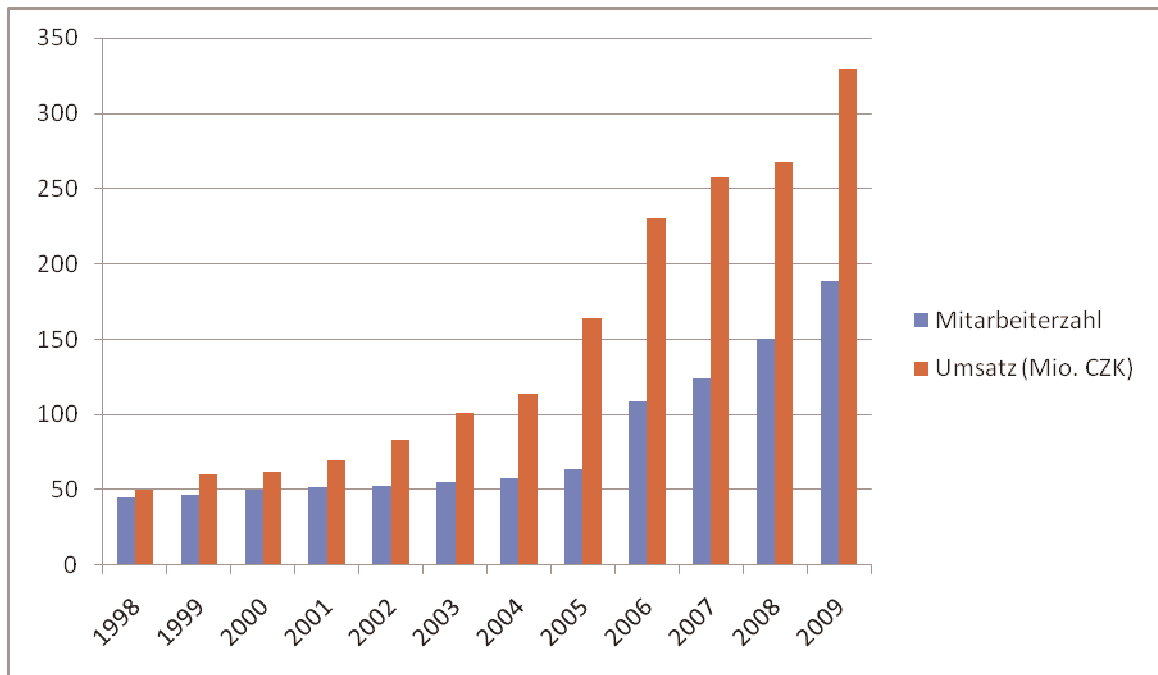
(in Tsd. CZK)	2009	2008
<b>SUMME AKTIVA</b>	331.224	296.224
<b>Anlagevermögen</b>	234.455	222.405
Immaterielle Vermögensgegenstände	17.162	1.065
Sachanlagen	91.205	75.269
Finanzanlagen	126.088	146.071
<b>Umlaufvermögen</b>	95.818	73.034
Vorräte	35.081	30.091
Langfristige Forderungen	116	133
Kurzfristige Forderungen	59.233	42.467
Kurzfristiges Finanzvermögen	1.388	343
<b>SUMME PASSIVA</b>	331.224	296.224
<b>Eigenkapital</b>	104.427	79.300
Grundkapital	50.000	50.000
Kapitalrücklagen	1.816	1.816
Gewinnrücklagen und sonstige Reserven	3.222	2.000
Gewinn- /Verlustvortrag	21.263	1.045
Bilanzgewinn /-verlust	28.126	24.439
<b>Fremdkapital</b>	225.381	216.081
Langfristige Verbindlichkeiten	26.412	11.343
Kurzfristige Verbindlichkeiten	60.314	51.244
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	138.655	153.494
- Langfristige Bankkredite	61.789	49.879
- Kurzfristige Bankkredite	76.866	103.615

Aus dieser Tabelle geht hervor, dass es zu großer Zunahme von immateriellen Vermögensgegenständen kam, was das steigende Know-how im Gebiet der Softwareentwicklung verursacht. Als erheblich lässt sich der Zuwachs von Sachanlagen bezeichnen, der aus den Erträgen aus Vorperioden finanziert wurde. Die Erhöhung des Eigenkapitals (konkret der Posten Gewinnrücklagen und sonstige Reserven) weist bei Beibehaltung des Grundvermögens einen positiveren Zustand der Betriebsfinanzen und des Unternehmensgewinns auf. Envinet beachtet die goldene Finanzierungsregel, weil das Anlagevermögen größtenteils mit langfristigem Kapital gedeckt ist. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sanken im Vergleich zu dem vorherigen Geschäftsjahr. Trotzdem das Fremdkapital billiger ist, finde ich diese Strategie gut. Wegen der anhaltenden Wirtschaftskrise ist es besser, die Stabilität der Firma zu stärken. Es ist möglich, dass die Firma weniger Aufträge erhält und darum kann sie nicht so viel Geld für diese Ressource ausgeben. Weil Envinet nicht so viele Verbindlichkeiten hat, gibt es kein Problem, im Bedarfsfall Kredite von den Banken zu gewinnen.

Envinet wies im Jahr 2009 einen Bilanzgewinn von 28.126.000 CZK aus, was man als ein gutes Ergebnis in der gegenwärtigen Marktsituation bezeichnen kann.

Die Firmenentwicklung stellt sehr übersichtlich folgendes Diagramm (s. Abb. 2 Diagramm: Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl in der Firma Envinet a.s.) dar (vgl. [www.envinet.cz](http://www.envinet.cz)).

Abb. 2 Diagramm: Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl in der Firma Envinet a.s.



Das Diagramm spiegelt wider, wie viele Mitarbeiter die Firma beschäftigte und auch wie viel der Umsatz in den letzten elf Jahren betrug. Man kann sehen, dass während des Betrachtungszeitraums zwischen dem Jahr 1998 und 2009 der Personalbestand vervierfacht wurde. Das Anwachsen ist am sichtbarsten in den letzten vier Jahren und zwar zwischen 2006 und 2009 wurde die Beschäftigtenanzahl fast verdoppelt. Konkret im Jahr 2006 arbeiteten etwa 110 Leute in dieser Firma. Und im laufenden Jahr beschäftigt Envinet schon ca. 190 Personen. Der Umsatzanstieg in den letzten elf Jahren war noch größer als die Steigerung der Mitarbeiteranzahl, weil er um 280 Mio. CZK wuchs, das heißt mehr als die Sechsfache. Aus der Sicht der Umsatzerhöhung lässt sich beobachten, dass die Firma eine Stagnation in Jahren 1999 und 2000 erlebte. Gegenseitig durchlief die größte zwischenjährige Zunahme 2005 und 2006, wann die Firma ihren Umsatz um ca. 70 Mio. CZK erhöhte. Die Höhe des Umsatzes verursachte die Expansion ins Ausland, wo die Firma Erfolg verzeichnete. Damit sie realisiert werden konnte, war es nötig, neue Mitarbeiter einzustellen. Im Vergleich zu dem Jahr 2005 beschäftigte Envinet im Jahr 2006 zweimal so viele Leute. Die Meinung des Generaldirektors, dass 2006 ein Schlüsseljahr war, zeigte auch die Schätzung, die die Firma bekam - die beste Firma der Region Vysočina im Jahr 2006.

## 8.5 Informationssystem

Wie es schon im theoretischen Teil der Arbeit aufgeführt wurde, Envinet a.s. verfügt über eigenes Informationssystem, das auch ökonomische Kennzahlen erfasst. Dieses Informationssystem nennt man ZENIT und verwendet es für die Planung und Betrachtung der Steuerungsaufträge. Alle Aufträge der Firma speichert man in dieses System ein. Dieses System teilt die Aufträge nach ihrem aktuellen Zustand in die aktiven Aufträge, welche gerade realisiert werden und in die archivierten Aufträge, es handelt sich dann um Aufträge, die schon vollendet wurden.

Herr Poláček weist in internem Bericht - Auftragsbestand im System ZENIT- auf die Aufträge hin, die Fehler im System enthalten und Probleme bringen. Beispiele dazu: die Aufträge ohne Datum der Durchführung versteht das System immer als die aktiven Aufträge. Dann gibt es Aufträge ohne Sollumsatz oder die mit dem nicht ausgefüllten Plan des Auftrags u.Ä. Herr Poláček klagt die Mitarbeiter (konkret 15) an, dass sie die Informationen nicht ausfüllten. Die Anzahl der Aufträge, die nicht in Ordnung waren, ist ganz groß (konkret 75 Aufträge mit Umsatz von 215 Mio. CZK). Ich sehe das Problem eher in diesem Informationssystem. Trotzdem bei einigen Aufträgen die wichtigen Informationen fehlen, werden sie von dem System akzeptiert. Daraus erfolgt, dass ZENIT nicht allen Kriterien entspricht. Man muss in diesem Informationssystem Änderungen durchführen, damit ähnliche Situationen nicht mehr wiederholt werden.

Weiter wird noch ABRA benutzt, es geht um ein multifunktionelles Informationssystem für die Steuerung der Prozesse im Unternehmen. Dieses System bietet fast 30 Module vor allem im Bereich des Einkaufs, Verkaufs, Personalwesens, der Produktion, Logistik, Buchhaltung, Finanzen, Lohnverarbeitung und Steuerung der Kundenbeziehungen an.

Das Unternehmen benutzt auch Excel, hauptsächlich für die Planung (z.B.: Lohntabelle) aber auch zum Beispiel für die Auswertung des genannten Fragebogens. Dieses Programm ist übersichtlich und leicht bedienbar. Excel ermöglicht übersichtliche Datenverarbeitung und schnelle Reaktion auf die Abweichungen.

Die Informationsunterstützung des Controllings holt Prüfungsbericht, Reporte und Qualitätsberichte in der Firma Envinet a.s. ein. Die ökonomische Abteilung verarbeitet die Informationen für die Reporte und jeden Monat vereinfacht sie die Bilanz und die Erfolgsrechnung (ohne unvollendete Produktion und Kosten).

### **8.6 SWOT-Analyse der Firma Envinet a.s.**

In diesem Teil meiner Arbeit analysiere ich die gegenwärtige Situation der Firma und ihre Marktposition. Dazu benutze ich ein strategisches Controllinginstrument - SWOT-Analyse. In der folgenden Tabelle (siehe Tab. 4 SWOT-Analyse der Firma Envinet a.s. auf der Seite Nr. 47) befinden sich die Stärken und Schwächen der Firma und die Gelegenheiten und Bedrohungen, welche Envinet betreffen.

Tab. 4 SWOT-Analyse der Firma Envinet a.s.

<i>Interne Faktoren</i>	<i>Interne Faktoren</i>
<b>Strengths</b> (Stärken)	<b>Weaknesses</b> (Schwächen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image der Firma</li> <li>• Firmenleitung</li> <li>• Finanzmittel für die Auslandsaufträge</li> <li>• Starke Position des Lieferanten ČEZ</li> <li>• Normiertes Qualitätsmanagementsystem</li> <li>• Differenzierte Firmentätigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Humankapital</li> <li>• Differenzierte Firmentätigkeit</li> <li>• Know-how des Unternehmens</li> <li>• Firmenleitung</li> <li>• Web-Seiten</li> <li>• Unbekannter Firmenname</li> </ul>
<i>Externe Faktoren</i>	<i>Externe Faktoren</i>
<b>Opportunities</b> (Gelegenheiten)	<b>Threats</b> (Bedrohungen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Auslandsaufträge</li> <li>• Verbreitung der Holding</li> <li>• Verbreitung der Firmentätigkeit</li> <li>• Nachfrageüberhang</li> <li>• Wirtschaftskrise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderungen in der Firma ČEZ</li> <li>• Starke Konkurrenz</li> <li>• Wirtschaftskrise</li> <li>• Mangel an qualifizierten Leuten</li> <li>• Lange Wartefrist der Bezahlung von Forderungen</li> </ul>

**Stärken und Schwächen**

Eine von den Stärken der Firma ist das schon genannte gute Firmenimage, das die Firma während ihres langjährigen Bestehens gewann. Ihr Image unterstützt auch eine Schätzung, die sie erhielt und zwar Envinet wurde im Jahr 2006 von Hospodářské noviny (Wirtschafts-

zeitung) als Firma des Jahres 2006 in Vysočina bewertet. Dank dieser Schätzung gehört Envinet zu den vierzehn besten Firmen der Tschechischen Republik, trotzdem befindet sich keine Information darüber auf ihren Web-Seiten. Ich schlage vor, diesen Erfolg auszunützen und auf den Web-Seiten zu veröffentlichen. Die Firma kann auch die Plakatwände (Billboards) in der Umgebung von Třebíč und auch bei der Autobahn D1 (am besten in der Nähe von Autobahnausfahrt nach Třebíč) aufstellen. Diese Werbung hält das Image der Firma fest. Nötig ist das Image der neu entstandenen Holding zu bilden. Es wurde bis jetzt nur das Klubzentrum gebaut. Ich finde es zu wenig für die Entstehung des ganzen Images von Envinet Holding. Es wäre gut, mehrere Informationen darüber auf Envinets Web-Seiten zu geben. Allgemein kann man sagen, dass das Werbekampagneniveau der Firma niedrig ist. Obwohl das Unternehmen viele Bildungs-, Kultur- und Sportaktionen usw. unterstützt, bleibt sein Name immer unbekannt. Es kann einen negativen Einfluss auf mögliche zukünftige Mitarbeiter haben, die dann eine Arbeit bei einer bekannteren Firma vorziehen. Außer dem genannten Billboard empfehle ich noch Sponsoring, das die Sichtbarkeit der Firma bringt, wie z. B. Sponsoring der Sportler auf Olympischen Spielen, Fußball- oder Hockeymannschaft u.Ä.

Die Stärke des Unternehmens ist gute Firmenleitung. František Wágner ist eine charismatische Person, die unter den Mitarbeitern sehr respektiert und auch beliebt ist. Er verfügt über große Erfahrungen, die er fast 20 Jahre als Direktor dieser Firma sammelte. Auch andere Leute aus der Firmenleitung bekleiden ihre Funktionen langjährig. Diese Tatsache kann aber sowohl positive als auch negative Folgen haben. Als gut betrachte ich die Stabilität der Firmenleitung. Dagegen keine oder nur kleine Personaländerungen verhindern Gewinnung von Ansichten und Ideen, die die neuen Mitarbeiter bringen könnten. Auch das Know-how der Firma ist auf die unwandelbare Firmenleitung beschränkt. Es wird also nur auf ein paar Leute konzentriert. Weil das Know-how nicht ganz konkret beschrieben wird, kann man es nicht den anderen Leuten übergeben. Das ist aber nötig, wenn die Firma ihre Aktivität verbreiten möchte oder wenn die Mitarbeiter ihre Kündigung erklären. Das Envinets Know-how muss beschrieben werden, damit man es neuen Mitarbeitern übergeben könnte.

Ich finde die differenzierte Firmentätigkeit des Unternehmens ganz positiv, weil die Firma komplexe Dienste und Lieferungen anbieten kann. Andererseits schafft die Firma nicht auf alle Änderungen und Verbreitungen flexibel zu reagieren, was auch Herr Poláček bei unserem Gespräch erkannte. Ich meine, Envinet soll Teilzeitmitarbeiter beschäftigen, die das



Unternehmen im Fall der größeren Aufträge brauchen wird. Damit die Firma ihren Gewinn maximieren kann, sollen die Kosten abgebaut werden. Ich schlage vor, die Leute mittels eines Arbeitsabkommens anzustellen. Sie können in der Firma dann zwar maximal 150 Stunden pro Jahr arbeiten, die Firma erspart sich aber die Sozial- und die Krankenversicherung für diese Mitarbeiter, weil sie nicht verpflichtet wäre, diese Beiträge abzugeben. Das Unternehmen könnte mit einer Personalagentur zusammenarbeiten, die die Leute gewährt, welche gerade Envinet braucht. Als weitere Möglichkeit sehe ich Outsourcing - einige Firmentätigkeiten wären einer anderen Firma vertraglich anvertraut.

### **Gelegenheiten und Bedrohungen**

Ich sehe das Finanzpotenzial als eine von den größten Gelegenheiten für Envinet, weil man dank dem die Auslandsaufträge realisieren kann. Dieses Finanzpotenzial lässt sich noch durch Holding vergrößern. Bei den Auslandsaufträgen wird die Wartefrist der Bezahlung von Forderungen verlängert. Im Fall einer größeren Verschuldung des Unternehmens würden die Banken nicht so tolerant wie bisher sein. Envinet kann Erhöhung seines Eigenkapitals abwägen oder seine Forderungen anderer Firma verkaufen, die sich mit Forfaitieren beschäftigt. Dann würde Envinet aber den ganzen Forderungsbetrag nicht bekommen.

Der Unternehmensgewinn könnte auch durch die Verbreitung der Firmentätigkeit steigen. Es gibt im Gebiet der Laborsysteme und Automobilindustrie einen Nachfrageüberhang, man kann sich hier durchsetzen. Gerade die Automobilindustrie wuchs in der Umgebung von Třebíč aus (BOSH DIESEL s.r.o., Motorpal a.s., Mann+Hummel s.r.o. u.Ä) Es hat einen negativen Einfluss auf Envinet, weil es den Mangel an qualifizierten Leuten gibt. Envinets Probleme mit dem Humankapital können sich in der Zukunft noch vergrößern. Andererseits betraf die Wirtschaftskrise am meisten diesen Industriezweig. Viele Firmen mussten entlassen, wie z. B. oben genannter BOSH, der im Jahr 2009 ca. 1.000 Mitarbeiter entließ (vgl. <http://jihlavsky.denik.cz/podnikani/vysocina-doplaci-na-automobilovy-prumysl20090928.html>.) Envinet bekommt eine Chance, diese qualifizierten Mitarbeiter anzustellen. Es gibt aber noch die Frage, wie viel die Wirtschaftskrise auch Envinet schlägt, weil die allgemeine Stagnation der Ökonomik immer dauert. Weitere Bedrohungen sind mögliche Änderungen in der Firma ČEZ, die Verlust der Zusammenarbeit bedeuten könnten. Man spricht über die Privatisierung schon lange und es ist voraussichtlich, dass es in der

Zukunft realisiert wird. Deshalb empfehle ich, damit sich das Unternehmen Envinet auf seine anderen Tätigkeiten mehr konzentriert. Es wäre gut, das angebotene Dienstleistungs- und Produktsortiment noch zu vertiefen. Trotzdem sich Envinet mit der starken Konkurrenz bis jetzt gut abfindet, könnten die Firmen, die sich nur auf eine Dienstleistung oder ein Produkt spezialisieren, attraktivere Angebote zusammenstellen. Es könnte die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens Envinet bedrohen.

## 8.7 Zusammenfassung und Empfehlungen

Zuerst analysiere ich die wichtigen Entscheidungen der Firmenleitung in der Vergangenheit. Für die Firmenentwicklung war das Jahr 1997 entscheidend, wann die Rechtsform geändert wurde. Einen positiven Einfluss hatte diese Änderung auf Verbreitung des Unternehmens, weil man dank dem höheren Grundkapital die höheren Bankkredite gewinnen konnte. Aber diese Änderung wurde auch klug für die Mitarbeitermotivation ausgenutzt, da alle Aktien der Firma ihre Mitarbeiter besitzen und sie das 13. Monatsgehalt als Anteil am Wirtschaftsergebnis erhalten. Ich komme noch auf das Jahr 2007 zurück. Damals wurde das Kleinunternehmensnetz der Computertechnik abgeschafft und die Firma richtete sich im IKT-Gebiet nur auf die Industriebetriebe aus. Ich meine, es war eine gute Entscheidung, weil die Marge so niedrig sein soll, damit man auch die starken Konkurrenten (z.B.: Online-Shops wie Alza.cz, Datart.cz, Obchodni-dum.cz, Elektrosvet.cz usw.) im Wettbewerb treffen kann. Die Orientierung an die Industriebetriebe ist wirklich mehr rentabel.

Eine von den Sachen, die mich sehr angenehm überraschten, ist das Leitungsverhalten zu den Mitarbeitern. Die Firma will wirklich die Meinungen der Mitarbeiter kennen und deshalb bereitete sie die schon genannten Fragebögen vor. Die Meinungen der Mitarbeiter sind der Firma wichtig, was sie freut. Es beeinflusst die Firmenloyalität, die Arbeitsatmosphäre und auch die Einstellung zur Arbeit also hauptsächlich die Arbeitsproduktivität. Gerade dieser Fragebogen war aber sehr zeitaufwändig, was die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter umgekehrt störte. Ich denke, dass Envinet einmal pro Jahr ähnliche Fragebögen vorbereiten könnte. Meiner Meinung nach wäre es besser nur kurze Fragebögen zu erstellen, weil ich 130 Fragen zu viel finde. Die Fragetechnik soll auch verbessert sein. Ich würde offene Fragen stellen, da man konkrete Informationen oder Verbesserungsvorschläge erfahren kann und nicht nur eine Prozentanzahl, wie viele Leute womit übereinstimmen und wie viele

nicht. Ich lege einen Entwurf im Anhang bei, wie der Fragebogen für die Envinets Mitarbeiter aussehen kann (s. Anhang VI: Der Entwurf des Fragenbogens für die Mitarbeiter).

Jede Firmenleitung will ihren Unternehmensgewinn maximieren. Damit sie es erfüllen kann, muss die Firmenleitung über einige Eigenschaften verfügen, wie z.B. die schon genannten Eigenschaften Baťas Führung (in dem theoretischen Teil) - initiativ, operativ, Flexibilität, Einfachheit und Zielstrebigkeit der Steuerung. Ich meine, dass gerade über diese Eigenschaften Envinets Führung verfügt, beispielsweise zeigte es die Reaktion des Unternehmens auf die Nachfragen im IKT-Gebiet. Die Firma hat ein großes Potenzial, weil sie fähig ist, die Marktsituation zu beachten, was die differenzierte Firmentätigkeit der Firma bestätigt. Das Unternehmen soll aber beachten, dass das Qualitätsniveau der Dienste durch diese „Quantität“ nicht beeinflusst wird. Dieses Problem hängt mit dem Mangel an qualifizierten Leuten, den jetzt die Firma erlebt, zusammen. Die Firma könnte eine Anzeige in verschiedenen Zeitschriften oder auf den Web-Seiten, die die Job-Angebote veröffentlichen, aufgeben.

Wie die Envinets Leitung die Einordnung des Controllings im Unternehmen löste, war in diesem Fall meiner Meinung nach ideal. Aber aus der langfristigen Sicht ist es nötig, ein paar Änderungen durchzuführen. Herr Poláček hat für den Controllerberuf nicht die erforderliche Fachausbildung. Eine entsprechend ausgebildete Person könnte alle Controllingaufgaben selbst erfüllen und auch die umwälzenden Verbesserungen vorschlagen. Andererseits übt Herr Poláček diese Funktion schon drei Jahre aus, gewann wichtige praktische Erfahrungen und die Firma ist mit ihm zufrieden. Weil die Firma die Mitarbeiterausbildung wichtig findet, setze ich voraus, dass sie die Ausbildung ihres Controllers unterstützt und für ihn einen Controllerkurs bezahlt. Zum Beispiel kann man auf den Web-Seiten [www.skoleni-kurzy.eu](http://www.skoleni-kurzy.eu) Kurse auswählen, die sich an verschiedene Gebiete des Controllings orientieren. Oder das Controller-Institut ([www.controlling.cz](http://www.controlling.cz)) bietet einen Bildungszyklus an, der mit einer Prüfung endet. Wer die Prüfung besteht, bekommt ein „Controller Diplom“ und ein Zertifikat von IES (International Education Society). Diese Gesellschaft beschützt das ganze Projekt und ist international anerkannt.

Envinets Erfolge und auch der Umsatz von 330 Mio. CZK bestätigen, dass die Firma erfolgreich ist. Es wäre nicht möglich, wenn die Steuerung und auch das Controlling mit größeren Problemen funktionieren würden. Man muss sich immer um Verbesserung bemühen und sich nicht nur mit der momentanen Situation abfinden, sonst könnte sich das Firmenwachstum verlangsamen oder sogar einhalten. Deshalb führte ich die Verbesserungsvorschläge an, die die Firma durchführen könnte und dank denen sie ihren Gewinn maximieren könnte.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

Es ist sehr schwer abzusichern, eine Firma erfolgreich zu machen. Dazu ist nötig, den Markt zu kennen und auf seine Entwicklung richtig zu reagieren. Die Konkurrenz ist stark und jeder Fehler der Firmenführung heißt eine Chance für andere Firmen, einen größeren Marktanteil zu gewinnen. In dieser Zeit haben Unternehmen noch eine schlechtere Position. Sie müssen nicht nur der Konkurrenz standhalten, sondern auch die Wirtschaftskrise begegnen, die leider immer dauert. Diese Gründe könnten dazu führen, dass sich die Firmenleitung mehr an Controlling orientieren wird, weil es sehr wichtig beim Überleben der Wirtschaftskrise ist. Das Controlling soll die Bewältigung der Krise erleichtern. Dank ihm kann man Probleme früher erkennen und angemessene Maßnahmen vorschlagen.

Das Controlling lässt sich als unentbehrlich bezeichnen, weil jede Firma verdienen möchte. Es ist aber nur dann möglich, wenn Ergebnisse genau überwacht und analysiert werden, was zu den Aufgaben des Controllings gehört, und wenn der Controller für die positive Firmenentwicklung sorgt. Als ich diese Arbeit schrieb, war ich mir bewusst, wie wichtig die Praxis ist. Weil es gerade darum geht, ob man die gewonnenen Informationen verwerten kann, was bei der Marktanpassung gilt. Damit die Firma verdient, muss man fähige Leute beschäftigen, die auch über ausreichende Kenntnisse verfügen. Andererseits spielen die Erfahrungen eine erhebliche Rolle, die die Personen gewannen. Ein gutes Beispiel dieser These kann der Envinets Controller sein. Trotzdem er über fachliche Kenntnisse in Controlling nicht verfügt, übt er seine Funktion gut aus. Andererseits könnte der Gewinn meiner Meinung nach mehr maximiert werden. Ich denke, meine Vorschläge, die ich in der Arbeit einführte, stellen die Gewinnmaximierung der Firma Envinet sicher.

## LITERATURVERZEICHNIS

BIRKER, K. *Klausurtraining Betriebswirtschaftslehre*. Berlin : Cornelsen Verlag, 2001. 126 S. ISBN 3-464-49567-1.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 1996. 755 S. ISBN 3-7910-1078-6.

HORVÁTH, P., REICHMANN, T. *Vahlens Großes Controlling Lexikon*. 2. Auflage. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2003. 843 S. ISBN 3-8006-2758-2.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 2. vydání. Uherské Hradiště : Lešingrová Romana, 2007. 143 S. ISBN 978-80-903808-4.

OSSADNIK, W. *Controlling : Lehr und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre*. München : Oldenbourg Verlag, 1996. 392 S. ISBN 3-486-22840-4.

SPREMANN, Klaus; ZUR, Eberhard. *Controlling : Grundlagen-Informationssysteme-Anwendungen*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 1992. 870 S. ISBN 3-409-13138-8.

TUČEK, David; ZÁMEČNÍK, Roman. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zlín : Technická univerzita vo Zvoleně, 2007. 206 S. ISBN 978-80-228-1796-7.

VAHS, Dietmar; SCHÄFER-KUNZ, Jan. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2005. 625 S. ISBN 3-7910-2356-X.

WÖHE, G, DÖRING, U. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2005. 1220 S. ISBN 3-8006-3254-3.

### Internetquellen

JIRKŮ, František. *Jihlavský deník.cz* [online]. 2009-09-29 [cit. 2010-04-19]. Vysočina doplácí na automobilový průmysl. Dostupné z WWW: <<http://jihlavsky.denik.cz/podnikani/vysocina-doplaci-na-automobilovy-prumysl20090928.html>>.

KREMS, Burkhardt. *Online-Verwaltungsllexikon* [online]. Version 1.94r . Köln : 2009-10-27, 2010-02-24 [cit. 2010-03-04]. Controlling. Dostupné z WWW: <<http://www.olev.de/c/controlling.htm>>.

PILÁŘ, Milan Vysočina desátá v průměrné mzdě. In *Ekonomika Vysočiny*. [online]. 2010-03-10 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.vysocina-news.cz/clanek/vysocina-desata-v-prumerne-mzde/>>.

SCHINDLER, Jürgen. *Controlling-portal.de : Alles zum Thema Controlling* [online]. 2005-06-03 [cit. 2010-03-12]. Funktionen des Controlling. Dostupné z WWW: <<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Funktionen-des-Controlling.html>>.

*Careerjet.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Careerjet.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.careerjet.cz/job/bfe354cecef99ef6485b1ebbc8c4ff6.html>>.

*Hospodářská komora České republiky* [online]. 2010-04-05 [cit. 2010-04-20]. Posílení konkurenceschopnosti a rozvoje podnikání v ČR eliminací nadbytečných požadavků environmentální legislativy. Dostupné z WWW: <<http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/65-10-posileni-konkurenceschopnosti-a-rozvoje-podnikani-v-cr-eliminaci-nadbytecnych-pozadavku-environmentalni-legislativy-t-5-4-2010.aspx>>.

*Mkonetzny.de* [online]. 2000 [cit. 2010-04-17]. Controlling. Dostupné z WWW: <<http://www.mkonetzny.de/aufsatz/contrng.htm>>.

*Wirtschaftslexikon24.net* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. Strategisches Controlling. Dostupné z WWW: <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/strategisches-controlling/strategisches-controlling.htm>>.

*Wirtschaftslexikon24.net* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. Informationssystem. Dostupné z WWW: <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/informationssystem/informationssystem.htm>>.

## Die Firmendokumente

Bilanzen der Firma aus Jahren 2008 und 2009

Firmenmaterialien

Jahresbericht 2008

*Envinet a.s.* [online]. 2009 [cit. 2010-04-03]. Envinet a.s. Dostupné z WWW: <<http://envinet.cz/>>.

**SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
a.s.	Rechtsform der Unternehmen in der Tschechischen Republik (Aktiengesellschaft)
CZK	Czech Republic / Koruna (Währungskennzeichnung)
EK	Europäische Kommission
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Mio.	Million
Nr.	Nummer
s.	Siehe
s.r.o.	Rechtsform der Unternehmen in der Tschechischen Republik (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
Tab.	Tabelle
Tsd.	Tausend
u.Ä.	Und Ähnliches
usw.	Und so weiter
vgl.	Vergleiche
z.B.	Zum Beispiel



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Funktionen des Controllings .....	14
Abb. 2 Diagramm: Entwicklung des Umsatzes und der Mitarbeiteranzahl in der Firma Envinet a.s.....	44

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tab. 1 Strategisches und operatives Controlling (vgl. Spremann, Zur, 1992, 134) .....	19
Tab. 2 SWOT-Analyse.....	26
Tab. 3 Gekürzte Bilanz der Firma Envinet a.s. ....	42
Tab. 4 SWOT-Analyse der Firma Envinet a.s. ....	47

## **ANHANGSVERZEICHNIS**

Anhang I: Logo der Firma

Anhang II: Rennwesen Envinet-Cup

Anhang III.: Envinets Klubzentrum

Anhang IV: Envinets Organigramm

Anhang V: Eingescannte Bilanz der Firma Envinet a.s.

Anhang VI: Der Entwurf des Fragebogens für die Mitarbeiter

**ANHANG I: LOGO DER FIRMA**

**ENVINET a.s.**

## ANHANG II: RENNWESEN ENVINET-CUP

Foto 1 Envinet-Cup



Foto 2 Envinet-Cup



## ANHANG III: ENVINETS KLUBZENTRUM

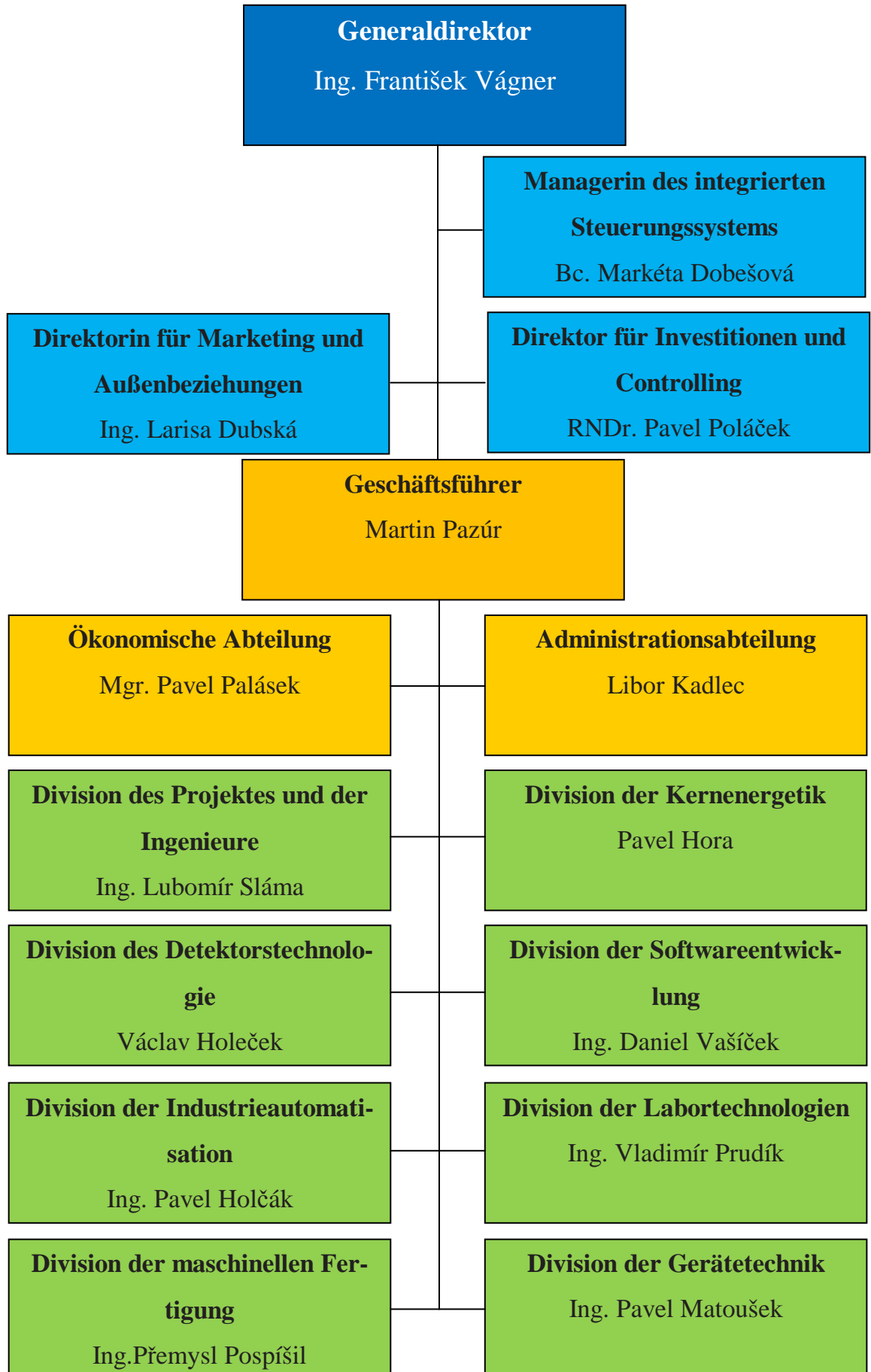
Foto 1 das Gemeinschaftsraum



Foto 2 der Keller



## ANHANG IV: ENVINETS ORGANIGRAMM



# ANHANG V: BILANZ DER FIRMA ENVINET

(zum 31.12.2009 in Tsd. CZK)

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA

ke dni ..... 31. 12. 2009 .....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	25506331

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ENVINET a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČS-II se od bydliště

Modřínová 1094

Třebíč

674 01

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+ 370 445	-39 221	+ 331 224	+ 296 224
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 273 663	-39 208	+ 234 455	+ 222 405
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+19 417	-2 255	+17 162	+1 065
B. I. 3.	Software	007	+3 617	-1 822	+1 795	+ 272
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008	+1 500	- 240	+1 260	+ 687
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	+14 300	- 193	+14 107	
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				+ 106
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 128 158	-36 953	+91 205	+75 269
B. II. 1.	Pozemky	014	+6 709		+6 709	+2 772
B. II. 2.	Stavby	015	+63 639	-4 798	+58 841	+22 729
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+47 138	-27 132	+20 006	+15 602
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	+4 479		+4 479	+29 651
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				+2 932
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	+6 193	-5 023	+1 170	+1 583
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+ 126 088		+ 126 088	+ 146 071
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	+ 126 088		+ 126 088	+ 146 071
C.	Oběžná aktiva	031	+95 831	-13	+95 818	+73 034
C. I.	Zásoby	032	+35 081		+35 081	+30 091
C. I. 1.	Materiál	033	+ 449		+ 449	+29
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	+33 842		+33 842	+28 765
C. I. 3.	Výrobky	035	+ 458		+ 458	
C. I. 5.	Zboží	037	+ 332		+ 332	+1 297
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	+ 116		+ 116	+ 133
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046	+ 116		+ 116	+ 133
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+59 246	-13	+59 233	+42 467
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+46 127	-13	+46 114	+36 027
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	+2 605		+2 605	+ 120
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	+5 233		+5 233	
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054				+5 377
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+4 571		+4 571	+ 871
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	+ 622		+ 622	
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+88		+88	+72
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+1 388		+1 388	+ 343
C. IV. 1.	Peníze	059	+1 310		+1 310	+ 160





Označ. a	A K T I V A b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+78		+78	+ 183
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 951		+ 951	+ 785
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+ 568		+ 568	+ 759
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065	+ 383		+ 383	
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				+26

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+ 331 224	+ 296 224
A.	Vlastní kapitál	068	+ 104 427	+79 300
A. I.	Základní kapitál	069	+50 000	+50 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+50 000	+50 000
A. II.	Kapitálové fondy	073	+1 816	+1 816
A. II. 1.	Emisní ažjo	074	+33	+33
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	+1 783	+1 783
A. II. 5.		077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+3 222	+2 000
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+3 222	+2 000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+21 263	+1 045
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+21 263	+1 045
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+28 126	+24 439
B.	Cizí zdroje	085	+ 225 381	+ 216 081
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	+26 412	+11 343
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094	+10 000	+11 200
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	+15 670	
B. II. 10.	Odloužený daňový závazek	101	+ 742	+ 143
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+60 314	+51 244
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+21 988	+14 826
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105	+12 316	+13 460
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+16 250	+10 281
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+1 835	+1 529
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	+4 774	+3 869
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	+ 484	+7 236
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	+2 667	+24
B. III. 11.	Jiné závazky	113		+19
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+ 138 655	+ 153 494
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	+61 789	+49 879
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+76 866	+ 103 615
C. I.	Časové rozlišení	118	+1 416	+ 843
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+1 307	+ 704
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	+ 109	+ 139



## **ANHANG VI: DER ENTWURF DES FRAGEBOGENS FÜR DIE MITARBEITER**

*Helpen Sie unserer Firma wachsen und blühen!*



**Ihre Meinung ist uns wichtig!**

Wie fühlen Sie sich in dem Arbeitskollektiv? Und warum?

Wie werten Sie Ihren Vorgesetzten?

Sind Sie mit Ihrer Arbeit bei uns zufrieden? (Die Antwort begründen, bitte.)

Welche Mitarbeiterbegünstigungen bevorzugen Sie?

Was würden Sie ändern, wenn Sie könnten?

Hier nennen Sie bitte alle Ihre Vorschläge, Wünsche und Beschwerden: