

# **Controlling als Grundlage zum Erfolg, aufgezeigt am Beispiel der Firma Autopal, s.r.o**

Marcela Skalníková

---

Bachelorarbeit  
2012



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

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta humanitních studií**

**Ústav jazyků**

**akademický rok: 2011/2012**

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Marcela SKALNÍKOVÁ**

**Osobní číslo: H09640**

**Studijní program: B 7310 Filologie**

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

**Téma práce: Controlling jako základ úspěchu, analýza firmy  
Autopal s.r.o**

**Zásady pro vypracování:**

## **I. Teoretická část**

**Vymezení pojmu controlling**

**Základní rozčlenění a činnosti, které s ním souvisí**

## **II. Praktická část**

**Popis firmy Autopal s.r.o**

**Praktické využití controllingu u této firmy**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**BUCHHOLZ, L. Strategisches Controlling:**

**Grundlagen-Instrumente-Konzepte. Wiesbaden, 2009. ISBN 978-3-8349-8275-9.**

**LANGMANN, Ch., KOLLER, H. F&E-Projektcontrolling : eine empirische Untersuchung der Nutzung von Controllinginformationen in F&E-Projekten. Wiesbaden, 2009. ISBN 978-3-8349-8349-7.**

**ESCHENBACH, R. Controlling. Stuttgart, 1996. ISBN 3791010786.**

**HORVÁTH, P., REICHMANN, T. Vahlens Großes Controllinglexikon. München, 1993. ISBN 3800614162.**

**MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Gerhard Simon**

Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce:

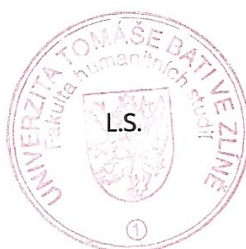
**30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**4. května 2012**

Ve Zlíně dne 1. února 2012

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## 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 ..... 4.5. 2012 .....



.....

*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 nevydělečně 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 užit 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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRACT**

Das Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob Controlling für das Unternehmen Vorteile bringt und auf welcher Art und Weise man fortschreiten muss, um die Prosperität zu sichern. In folgender Arbeit wird eingeführtes Unternehmen Autopal, s r. o. analysiert. Dieses Unternehmen scheint als ein von geeigneten Kandidaten mit positiven Ergebnissen zu sein. Und weil es sich in diesem Falle um einen Produktionsbetrieb handelt, wird auch etwas über Controlling im Bereich der Produktion, der Qualität und der Prüfungen –für eine richtige Funktion des Unternehmens unentbehrlich berichtet.

Schlüsselwörter: operatives und strategisches Controlling, SWOT Analyse, Reporting, Steuerprüfung, Controller, CMMS3 System, PPM (Parts per Milion)

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to examine whether controlling can be beneficial for the company and in what way we should proceed in order to reach company's prosperity. The analysis is subjected to an established company Autopal, s.r.o., which seems to be a suitable candidate who will certainly have only positive results. And because it is a factory, another chapter will be devoted to controlling in the production area, to quality and audits that are an integral part of the functioning enterprise.

Keywords: operation and strategic controlling, SWOT-Analysis, reporting, audit, controller, CMMS3 system, PPM (Parts per Milion)

Ich bedanke mich bei Herrn Gerhard Simon für seine Ratschläge zu meiner Bachelorarbeit. Mein Dank gehört auch Herrn Nezhyba und Frau Hrubá für die Gewährung von Informationen über den Betrieb Autopal, s.r.o, die ich für die Ausarbeitung meiner Bachelorarbeit brauchte.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>10</b>
<b>I THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>11</b>
<b>1 WAS IST CONTROLLING?</b> .....	<b>12</b>
1.1 GESCHICHTE DES CONTROLLINGS.....	13
1.2 PHILOSOPHIE UND FUNKTION DES CONTROLLINGS .....	14
1.3 CONTROLLINGSINSTRUMENTE .....	16
1.4 CONTROLLINGSZIELE.....	17
1.5 CONTROLLER, SEINE FUNKTION UND AUFGABEN .....	19
1.6 CONTROLLING IN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR DES UNTERNEHMENS.....	21
<b>2 BEZIEHUNG ZWISCHEN MANAGEMENT UND CONTROLLING</b> .....	<b>22</b>
2.1 FUNKTION DES MANAGEMENT IN CONTROLLING.....	22
2.1.1 Bewusstsein über Controlling haben .....	22
2.1.2 Führung, die den spezifischen Forderungen entspricht .....	22
2.2 CONTROLLER VERSUS MANAGER .....	23
<b>3 CONTROLLINGSARTEN</b> .....	<b>25</b>
3.1 OPERATIVES CONTROLLING .....	25
3.2 STRATEGISCHES CONTROLLING.....	25
3.2.1 Koordinationfunktion.....	26
3.2.2 Planungsfunktion.....	27
3.2.3 Kontrollfunktion.....	29
3.2.4 Informationsfunktion.....	29
3.2.5 Steuerungsfunktion.....	30
<b>4 CONTROLLING IN DER HERSTELLUNG</b> .....	<b>32</b>
4.1.1 Qualitätskontrolle .....	34
<b>5 INFORMATIONSSYSTEME</b> .....	<b>35</b>
5.1 INFORMATIONSVERSORGUNGSINSTRUMENTE.....	35
5.2 INFORMATIKPLANUNG .....	35
5.3 REPORTING.....	36
<b>6 WIE DEN HINTERGRUND FÜR CONTROLLING SCHAFFEN?</b> .....	<b>37</b>
6.1 WAHL EINES GEEIGNETEN FÜHRUNGSSTILS.....	37
6.2 ERARBEITUNG DEN GRUNDSÄTZEN FÜR DIE FÜHRUNG.....	37
6.3 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE .....	37
<b>II PRAKTISCHER TEIL</b> .....	<b>39</b>
<b>7 GESCHICHTE DES BETRIEBS AUTOPAL, S.R.O</b> .....	<b>40</b>



7.1	NEUE ÄRA AUTOPALS .....	41
7.2	DIE ÄNDERUNGEN SEIT DEM JAHRE 2000.....	43
<b>8</b>	<b>CONTROLLING UND EINZELNE ARBEITSPLÄTZE .....</b>	<b>44</b>
8.1	KUNDEN BESORGEN .....	44
8.2	ENTWICKLUNGSABTEILUNG UND DESIGN ENGINEERING .....	44
8.3	ABTEILUNG FINANZEN .....	45
8.4	EINKAUFSABTEILUNG .....	46
8.5	LOGISTIK .....	46
8.6	DIE OPERATOREN IN DEN WERKSTÄTTEN.....	47
<b>9</b>	<b>INFORMATIONSSYSTEME .....</b>	<b>49</b>
9.1	TQM SYSTEM .....	49
<b>10</b>	<b>AUDITS UND ZERTIFIKATE.....</b>	<b>50</b>
10.1	VERLAUF DES AUDITS .....	50
10.2	UMWELTAUDIT.....	51
<b>11</b>	<b>DIE WEGE ZUM ERFOLG .....</b>	<b>52</b>
	<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**

Das Thema Controlling ist heutzutage ganz populär und für die Zukunft wird es sicher von großer Bedeutung sein. In folgender Bachelorarbeit wird der Zusammenhang zwischen Controlling und Erfolg behandelt. Wie können diese zwei Elemente zusammenfunktionieren? Ich wollte auch eine Praxis in diesem Bereich durchführen und ich habe persönlich den Betrieb Autopal,s.r.o. besucht. Ich habe mit dem Technologen Herrn Nezhyba und der ehemaligen Finanzmanagerin Frau Hrubá gehandelt. Diese zwei Personen waren bei der Geburt des Unternehmens und sie haben mir viele Unternehmensdokumente gewährt. Es wird versucht zu zeigen, wie das Controllingssystem in einem großen und erfolgreichen Betrieb funktioniert. Meiner Meinung nach ist dieses Betrieb erfolgreich! Im theoretischen Teil wird über allgemeine Sachen im Rahmen des Controllings gesprochen. Was der Begriff Controlling eigentlich bedeutet, welche Instrumente es für seine Tätigkeit nutzt, es wird auch etwas über Geschichte zugegeben. Zu diesen Punkten gibt es verschiedene Publikationen mit unterschiedlichen Definitionen und Informationen. Der Autor dieser Arbeit beschäftigt sich auch damit, wozu spezifische Controllingsarten dienen – und zwar operatives und strategisches Controlling und wann sie genutzt werden. Die Literatur spricht in Verbindung mit dem Controlling ganz häufig über Management. Es wird hier beschrieben, wie es zwischen Controller und Manager in der Controllingebene funktioniert und in welchen Hierarchieebenen die Controllingsorganisation stehen kann. Unser Betrieb beschäftigt sich mit der Automobilindustrie, es wird also auch etwas über Controlling in der Herstellung geschrieben. Später findet der Leser auch einige Informationen zu den Informationssystemen und wie erfolgreich Controlling sein kann. Alle diese Punkte wurden auch in der Praxis appliziert. Funktioniert es wirklich so, wie man in den Büchern schreibt? Über dieses Thema habe ich nichts gewusst und ich hatte nur eine kleine Vorstellung davon, wie der Controlling in den Unternehmen funktionieren kann. Jetzt habe ich schon eine klarere Vorstellung, ich weiß zwar nicht alles aber die Hauptaufgaben und Funktionen des Betriebes sind mir bekannt. Ich habe viele und viele Informationen gefunden. Und erstaunlicherweise ist es nicht so schwer diesen Unternehmenskreislauf begreifen.

## **I. THEORETISCHER TEIL**

## 1 WAS IST CONTROLLING?

In der Literatur findet man verschiedene Definitionen des Begriffs "Controlling", die sich mehr oder weniger voneinander unterscheiden, aber im Grund bedeuten sie das gleiche. Was ist eigentlich Controlling? Allgemein kann man sagen, dass es eine Führung, Lenkung oder Kontrolle im Betrieb ist. Eine eindeutige Definition ist bisher nicht vorhanden. In dieser Einführung werden ein paar Definitionen von den berühmtesten Autoren genannt, die sich diesem Thema gewidmet haben. (vgl. Mikovcová, 2007, S. 7)

Aus der deutschen Literatur ist in diesem Bereich Rolf Eschenbach sehr populär, der sagte: „Ziel der Unternehmensführung ist das vitale Unternehmen, das zum innengeleiteten, außenorientierten Wandel fähig ist. Voraussetzungen dafür sind Anpassungsfähigkeit und Fortschrittfähigkeit. Zur Erfüllung dieser Führungsaufgabe brauchen Manager eine umfassende integrierte Führungsergänzung Controlling“. (vgl. 1996, S.3)

Rolf Eschenbach interessiert sich nicht nur für diese Problematik sondern er schreibt auch darüber, wie sie die anglo-amerikanische und deutschsprachige Gesellschaft versteht. In seinem Buch können wir verschiedene Schemen finden, die zur besseren Darstellung dienen. Sein Werk dient also als Modell für diejenigen, die sich mit diesem Problem beschäftigen, aber nur im Umfang, denn auch die Laien verstehen.

Liane Buchholz (vgl. 2009, S. 6) sympathisiert mit der Mann Theorie und unterteilt die Unternehmenssteuerung in sieben Stufen. Diese Autorin befasst sich in ihrer Veröffentlichung mit spezifischen Begriffen, wie zum Beispiel der finanziellen Seite des Betriebs und der damit verbundenen Planung – nicht nur der operativen (kurzfristigen) sondern auch mit der strategischen (langfristigen).

Hoffmeister und Stiegler (vgl. 1992, S. 10,11) nennen es „Wirtschaftsführung“, wenn diese Führung auf solcher Art und Weise zusteuern soll, zum Erreichen der Ziele. Sie behaupten auch, dass ohne schriftliche Zielfestsetzung diese Wirtschaftsführung nicht existieren kann. Mit Fragestellungen und Antworten versuchen sie den Leser in diese Problematik zu führen.

Hana Mikovcová (vgl. 2007, S. 7,8) zitiert die Definition von verschiedenen Autoren und befasst sich mit der Bedeutung dieses Wortes, vor allem damit, dass sie ihre Bedeutungen in Wörterbüchern sucht. Zuerst sucht sie die Bedeutung im englischen Wörterbuch. Dann befasst sie sich mit dem italienischen und französischen Wörterbuch. Außer den allgemein bekannten Bedeutungen wie Kontrollieren, Lenken, Steuern, existieren auch andere Varianten. Im Italienischen bedeutet dieses Wort Überwachung oder Aufsicht, im Spanischen Besichtigung. Wie entstand eigentlich das Wort? Möglich ist auch die Ableitung von dem französischen Wort *Compte* – was Rechnung bedeutet. Auf jeden Fall ist die Bedeutung dieses Begriffs unter den rätromanischen Sprachen fast identisch. Wenn wir uns auf deutsche Wörterbücher konzentrieren, vor allem auf die älteren Wörterbücher aus den 80. Jahren des letzten Jahrhunderts, finden wir hier das Wort noch nicht. Allgemein­gültig bedeuten die Wörter Kontrolle und Kontor. In der Tschechischen Republik finden wir diesen Begriff erst im neuen Jahrtausend, obwohl einige Erwähnungen Mitte des 19. Jahrhunderts im Jungmanns Tschechisch-Deutschen Wörterbuch erwähnt wurden. Kurzum, zu den Definitionen können wir sagen, dass jede Definition das Original darstellt und dabei bleibt hier die Bedeutung des Wortes unverändert.

## 1.1 GESCHICHTE DES CONTROLLINGS

Nach einigen Arbeiten stammt Controlling schon im 15. Jahrhundert, natürlich hatte er aber nicht die Form, wie wir sie heute kennen. Sagen wir, dass diese für die Firmen wichtige Aktivität, während der industriellen Revolution im achtzehnten Jahrhundert begonnen hat, wenn die Dampfmaschine erfunden wurde. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts sprechen wir über die Eisenbahnen in den Vereinigten Staaten, die sich auf Managerbuchhaltung auswirken. Dieses Business brauchte Kapital und die Investoren wollten wissen, wie das Eisenbahnunternehmen mit ihm wirtschaftet. Auch zu dieser Zeit sprechen wir über eine "Buchhaltungsrevolution" in den USA. Im Eisenbahnunternehmen ist es auch zu organisatorischen Änderungen gekommen, wenn es zwischen der Finanzsteuerung der eingefügten Figur des *Comptrollers* (aus dem französischen *Compte*) einzusetzen wurde. Diese Position ist ins Jahr 1880 einzusetzen. Diese Leute haben sich aber auch ziemlich mit Aktien der Gesellschaft beschäftigt. Im 1931 wurde die Institution der Controller Institute of America gegründet, die die Rolle des Controllers in die folgende Punkte situiert hat:

- Die Buchhaltungsfunktion (vor allem finanzielle Kosten der Buchhaltung)
- Aufsichtsfunktion (Die Pflege über das System der internen Kontrolle und Audit)
- Die Steuern (alles, was Steuern betrifft)
- Interpretation (Planungsanalyse)

Wenn wir in die Tschechoslowakei übergehen, finden wir hier zweifellos die bekanntesten Vorkämpfer Tomáš Baťa und Jan Antonín Baťa (20-30 Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts), denen in der Organisationsstruktur des Familienunternehmens die Planung, Kontrolle und Unterstützung der Informationen nicht ausstanden. 1974 hatten schon 90 Prozent der deutschen Unternehmen Controlling in der Organisationsstruktur. (vgl. Šiška, 2007)

## 1.2 Philosophie und Funktion des Controllings

Hana Mikovcová (vgl. 2007, S. 11,12) vergleicht die Funktion des Controllings zu einem Schiff:

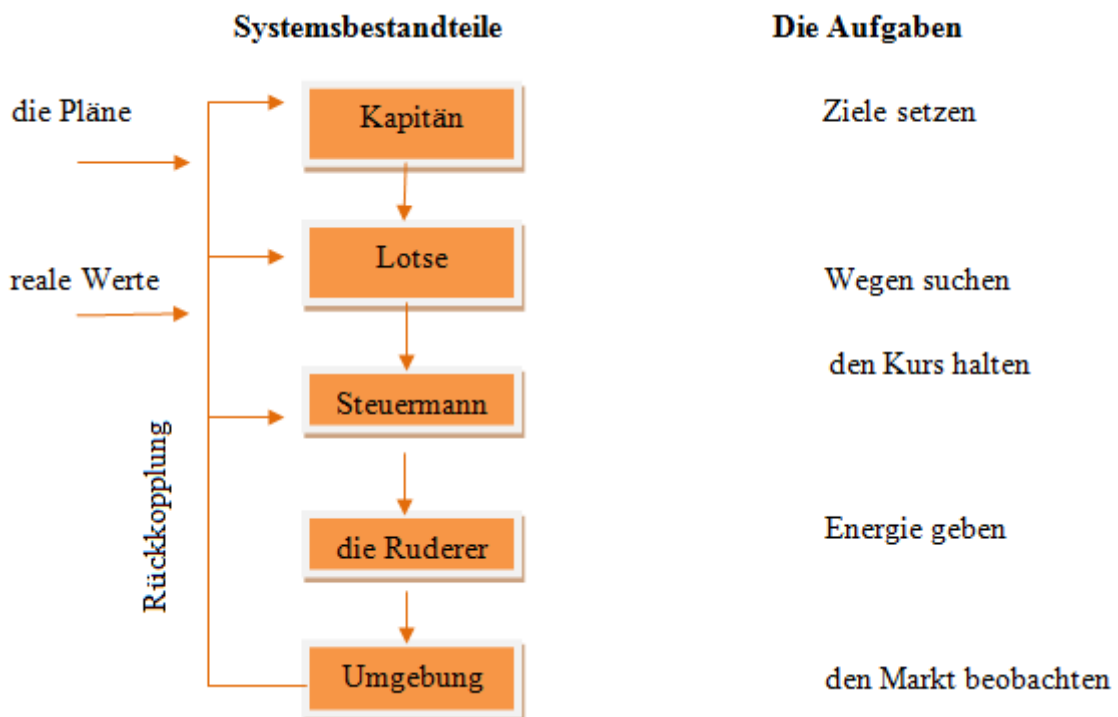


Abbildung 1: Das kybernetische System (vgl. Mikovcová, 2007, S. 12)

**Kapitän** – die Unternehmensführung, die die Ziele in der Form der geplanten Werte festlegt

**Lotse** - der Controller, der die Wege finde, um die Erreichung der Ziele zu gewährleisten

**Steuermann** – die Führungsangestellten auf den unteren Ebenen, die den Kurs halten d.h. die Aufgaben erfüllen

**die Ruderer** - Fachleute im Unternehmen, die die angegebenen Arbeiten durchführen.

**Die Umgebung** - der Markt, hier gewinnt das Unternehmen die Informationen. Diese Informationen dienen zu den künftigen Entscheidungen.

Hana Mikovcová (vgl. 2007, S. 15) spricht auch über frühere Funktion des Controllings, es ist:

- Registrierungsfunktion – hat sich nur mit der Erfassung von Daten beschäftigt.
- Navigationsfunktion hat sich auf die Wirtschaftskontrolle bezogen.
- Seine höchste Funktion – Innovation und Koordinierung — es geht um Controlling, die sich auf Management spezialisiert, hat seine eigene Philosophie und nutzt für diese Steuerung alle Informationen aus dem Bereich Planung und Kontrolle. Diese Philosophie kann man in drei Punkten einteilen:
  - Zielorientiert – man setzt voraus, dass Controlling sich an der Festlegung der Unternehmensziele und ihre Kontrolle direkt beteiligt und hilft eine gute Planungsmethodik auszuarbeiten.
  - Auf schmale Profile orientiert – d. h. es geht um ein Informationssystem, das alle Fehler und auch sog. „enge Stelle“ entdeckt, die eine Behinderung für Erfüllung der Zielen vorstellen können.
  - Zukunftsorientiert - die Vergangenheit ist für die Unternehmensführung interessant nur in dem Fall wie sie auf die Zukunft wirkt und kann helfen, Probleme zu verhindern. Typisch ist der Übergang von Feedback zu Feed-Forward.

Vollmuth (vgl. 1998, S. 15) erklärt auch die so genannten Bindungen zwischen Feedback und Feed-Forward. Dies ist aber nicht nur über Kontrolle zu erwarten, wie sich die Situation entwickelt und sieht zur Zeit die Abweichungen ab, dass unsere Ziele nicht gestört werden. Feedback sollte sich auf die Vergangenheit konzentrieren, um die Probleme in der Zukunft zu vermeiden. Es geht um die Probleme, die in der Vergangenheit schon passiert sind. Feed-Forward konzentriert sich auf die Zukunft, weil sich auch die gesamte Konzeption des Controllings auf die Zukunft orientiert.

Nach Konečný und Režňáková (vgl.2000, S. 5) ist die Hauptfunktion, das harmonische System zwischen Planung und Kontrolle zu sichern. Der Autor ist auch ein Verfechter dieser Theorie - das Unternehmen, das die Probleme besser als die Konkurrenz auflösen kann, die Zukunft für das Unternehmen sichert.

### **1.3 Controllingsinstrumente**

Diese Instrumente haben die Aufgaben, die Verwirklichung der Unternehmensziele nicht nur in einem bestimmten Zeitraum, sondern auch in der Zukunft zu gewährleisten. Es gibt ein breites Spektrum an Instrumentarien und Methoden, wie wir das Unternehmen effektiv steuern können. Aus anderen unterstützenden Materialien wie Buchhaltung erfahren wir vor, der Realisierung der verschiedenen Studien. Die Buchhaltung gibt ein Bild, wie das Unternehmen wirtschaftet und stellt ein integrierter Teil des Informationssystems dar. Wenn das System nicht funktioniert, ist das Management nicht fähig etwas zu steuern, planen oder realisieren. Von der Controllingsaussicht ist ein typisches Instrument die SWOT-Analyse. Sie existiert nicht nur im Controllingssystem, sondern hat auch eine Bedeutung im Management und Marketing. Diese Analyse ist ein Instrument des strategischen Controllings. Dank der SWOT-Analyse erhält das Unternehmen ein Bild darüber, welche starke und auch schwache Seiten es hat, was es bedrohen kann, oder wo seine Gelegenheiten liegen. Diese Analyse ist vor allem zum Informationsgewinn gut, einen Zusammenhang mit dem Markt haben. Strategische Instrumente orientieren sich auf die Zukunft, sind also langfristig. Im Gegenteil operative Instrumente sind kurz – bis mittelfristig. Weitere bekannte strategische Instrumente sind PEST-Analyse, Porters fünf Wettbewerbskräfte und so weiter (vgl. Mikovcová, 2007, S. 29-34).



Ein operatives Instrument ist z.B. ABC Analyse – sie hat einen Forschungscharakter. Es besteht darin, die drei Kundengruppen (nicht nur die Kunden, wir können diese Analyse auch für andere betriebliche Tätigkeiten nutzen – z.B. Ware, die Lieferanten usw.) zu schaffen. Wir müssen also feststellen, welche der drei Kundengruppen (A, B oder C) die beste für uns ist. Die Gruppen teilen wir in Segmente danach, wie viel sie für uns profitabel sind. Von den Wichtigsten zu wenig Wichtigen. Diese Methode soll uns helfen, zu entscheiden, welche Kunden für uns profitabel sind. Wenn es um unsere Zukunft geht, ist diese Methode nicht nutzbar. Warum? Diese Methode berücksichtigt keine Zukunft. Und in großen Unternehmen gar nicht! (vgl. <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>)

#### 1.4 Controllingsziele

Im Allgemeinen gilt, dass das Unternehmensziel maximaler Gewinn und auch starke Position auf dem Markt hat. Für viele Unternehmen ist es jedoch nicht leicht, vor allem wenn eine hohe Konkurrenz herrscht und eine wirtschaftliche Krise in dieser Zeit sehr realistisch ist. Ich glaube, dass Unternehmen, die seit einigen Jahren auf dem Markt wirken und gute Goodwill haben, keine Angst zu haben brauchen. Weltweite wirtschaftliche Krisen vermeiden aber fast niemanden, auch wenn die Folgen nur niedrigere sind, trotzdem existieren sie.

Nach Eschenbach (vgl. 2004, S. 123,110) sollte das Unternehmen fähig zu diesen Aufgaben sein: Koordinierungsfähigkeit (etwas steuern), Reaktion (an etwas reagieren), Antizipation (Voraussehbarkeit) und Adaptation (Anpassung). Diese Ziele haben den informativen Aspekt, er ist sehr wichtig für die Kommunikation in dem ganzen Unternehmen. Eine Existenzaufgabe ist auch die Rentabilität (Ertragsfähigkeit) und gleichzeitig die Liquidität (die Fähigkeit, seinen Verpflichtungen nachzukommen) zu erhöhen. Diese Ziele könnte das Unternehmen mit bereits erwähnten operativen und strategischen Instrumenten erreichen. Für schnelle Zielerreichung, empfehlen wir die effektive Nutzung der operativen Instrumente und operativen Analyse. Operative Instrumente stellen rechtzeitig die Abweichungen fest. Außerdem sollte das Unternehmen weitere Instrumente einführen. Die Instrumente befassen sich mit:

- Ziel
- Zukunft
- Schmales Profil
- Markt
- Kunden

Zielorientierung ist die Grundlage der Arbeit für Controllingssteuerung. Und zu welchem Zweck werden eigentlich die Ziele festgesetzt? (vgl. Vysušil, 2001, S. 30,31)

- Sie stellen fest, was das Unternehmen gewinnen sollte ( was werden unsere Hauptarbeitsinhalte sein, was bringt für unsere Firma Erfolg und Gewinn)
- Auf diesen Grundlagen können wir Pläne und Strategie schaffen, wie wir die Ziele erreichen wollen (wir haben Forderungen von unseren Kunden und auf dieser Grundlage können wir bauen)
- Als Quelle für die Motivation der Arbeitnehmer dienen (für gut abgeführte Arbeit bekommen die Angestellte Prämien)
- Die Ziele sind Kontrollgegenstand - Kontrollsystem prüft, ob diese Ziele erfüllt wurden ( ob die abgeführten Ziele nicht stimmen, löst diese Probleme Unternehmensführung, bzw. einzelne Abteilungen und verantwortliche Person)

Die Ziele können wir teilen:

- Nach der Ebene - operative und strategische Plänen werden ausgeübt
- Nach dem Bereich – die Zielerfüllung wird in bestimmten Bereichen kontrolliert, die sind - es geht z. B. um Bewertung der Position auf dem Markt oder die Leistung der Arbeitnehmer
- Nach Inhalt
  - technische

- wirtschaftliche - nach der Unternehmensorganisation, nachdem, wofür die Abteilung verantwortlich ist und das wichtigste ist hier Zusammenbindung für gute Funktion aller Prozessen im Betrieb

## 1.5 Controller, seine Funktion und Aufgaben

Am Anfang sollten wir erklären, ob Schaffung dieser Position wirklich wichtig ist. Für Controlling ist es nicht unbedingt notwendig, diese Arbeitsplätze zu schaffen, weil die Controllingfunktionen andere Angestellte übernehmen können. In den Büchern versuchen sich die Autoren alles am Beispiel zu zeigen, aber die Realität kann ganz unterschiedlich sein. Unser Betrieb ist ein Beispiel dafür, dass es auch ohne spezielle Arbeiter geht. Die Tatsache ist aber, dass es sich um einen Betrieb handelt. Sein Besitzer ist aber ein multinationales Unternehmen und es muss schon eine spezielle Person für diese Tätigkeit sein. Für die Theorie ist aber Schaffung von dieser Stelle selbstverständlich und sagt auch, dass mittlere und große Unternehmen diese Stellen haben sollten und dazu logisch auch Controllingabteilungen einrichten. Diese Arbeitsstelle wird speziell für Controller nur in mittlerem und großem Unternehmen organisiert, die eine selbstständige Controllingabteilung errichten. Der Controller selbst sollte Wege finden, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Seine Rolle ist umso wichtiger bei der Suche in Situationen, die die Unternehmensexistenz bedrohen. Seine Aufgabe ist zweierlei: Er muss strategische und operative Aufgaben lösen. Diese Begriffe haben wir schon erwähnt und hier gelten auch gleiche Grundsätze. Wenn es um strategische Aufgaben geht – das sind diejenigen, die der Controller für einen längeren Zeitraum ausarbeitet also die Zusammenstellung verschiedener Systeme und Konzepte, die für Existenzzeit des Unternehmens aufgestellt werden. Operative Aufgaben sind: Überwachung, beziehungsweise beratende Tätigkeit für die entstandenen Situationen, vor allem im Kurzzeitalter zu sichern (vgl. Vysušil, 2001, S. 32).

Einfach gesagt, er sollte alle Tätigkeiten sichern, dank denen das Unternehmen seine Ziele erreicht und wenn ein Problem erscheint, muss er Wege finden, die diese Probleme zu lösen helfen. Und damit sollte es auch leichter sein, die Ziele zu erreichen. Er ist vor allem Koordinator und Berater. Andererseits ist auch die Unterstützung der Unternehmensführung sehr wichtig. Es passiert häufig, dass das Unwillen zur Zusammenarbeit nicht nur

Probleme in zwischenmenschliche Beziehungen bringt, sondern dass dann auch das Unternehmen Probleme hat. In vielen Büchern beschreiben die Autoren die Arbeit von Controller und Manager, die sich zwischen diesen Subjekten befinden, sowie die Zusammenarbeit des Controllings und Managements. Dieser Problematik wird sich der Autor später widmen. Persönliche Fähigkeiten sind die Grundlage zum Erfolg für die Durchführung dieser Arbeit. Wenn wir über persönliche Fähigkeiten sprechen, ist es überwiegend die menschliche- insbesondere Kommunikation mit den anderen Mitarbeitern. Nur diese Fähigkeiten reichen jedoch nicht aus. Man fordert die sogenannte "professionelle" Anforderungen und insbesondere die Schulung im bestimmten Bereich (vgl. Eschenbach, 2004, S. 116).

Vysušil (vgl. 2001, S. 66,67) befasst sich auch mit der Tatsache, ob man in Beziehung Controller versus Manager Stabs- oder Linienfunktion einrichten soll. Wenn das Controlling einer großen Hierarchieebene und direkt der Führung untergeordnet ist, geht es um die sogenannte Stabsfunktion. Es ist aber nicht sicher, ob der Controller auf dieser Position fähig wäre, die Arbeit effektiv auszuüben. Außerdem hat er auf dieser Position keine Kompetenzen etwas aufzutragen oder zu entscheiden.

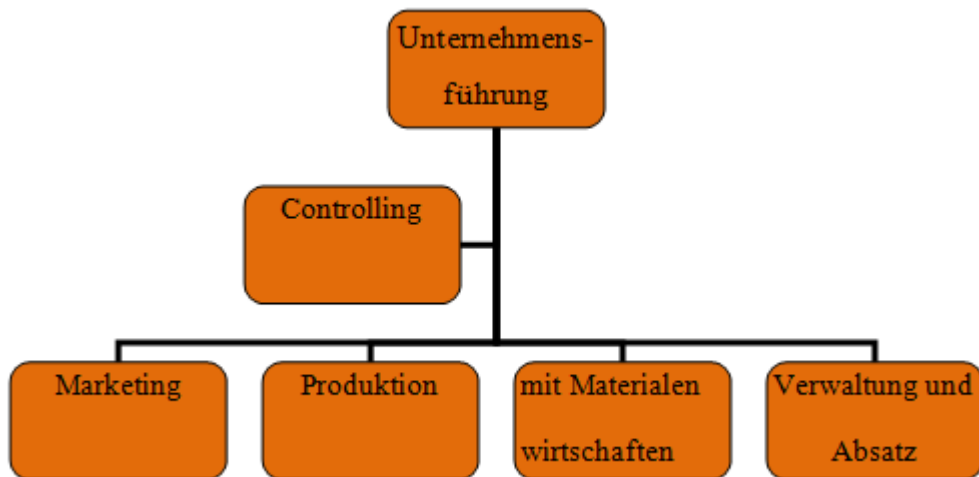


Abbildung 2: Stabsfunktion (vgl. Vysušil, 2001, S. 67)

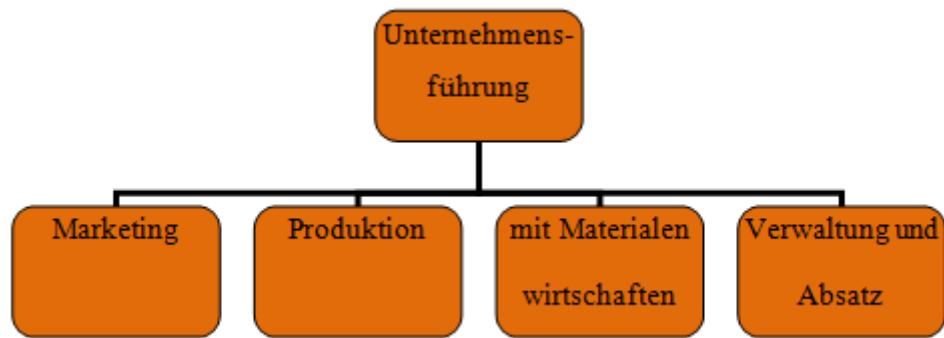


Abbildung 3: Linienfunktion (vgl. Vysušil, 2001, S. 67)

Die Linienfunktion ist für die Praxis besser. Es ist vor allem deshalb, da alle Abteilungen unter einer Unternehmensführung stehen. Hier hat der Controller eine Möglichkeit, mit einzelnen Chefen die Probleme zu lösen und er hat auch einen besseren Zugriff zu den Informationen (vgl. Eschenbach, 1996, S. 99,100).

## 1.6 Controlling in der Organisationsstruktur des Unternehmens

Eine separate Controllingsabteilung ist für Großunternehmen typisch, weil diese Position in kleinen oder mittleren Unternehmen nicht solche Arbeitsauslastung oder Anwendung hat. Diese Position ist häufig kumulativ- eine Person stellt mehr Funktionen vor, z.B. den Buchführer und auch Controller. Aber es gilt nicht immer. Die Einführung der speziellen Abteilung bestätigt cca.70 % aller Unternehmen in Österreich. Auch wenn ein kleines Unternehmen gutes Controllingsdenken entwickelt hat, kann es auch mit der Abteilung für diese Tätigkeit disponieren. Die ideale Controllingsorganisation ist jedoch nicht vorhanden. Wenn wir über die interne Struktur der Controllingsabteilung sprechen werden, ist der Arbeitsinhalt auch in anderen Abteilungen durchgeführt. Eine weitere wichtige Tatsache ist die Wahl, wohin wir in der Organisationsstruktur das Controlling zuordnen. Modernes Controlling nutzt lieber Auswahl sog. Dezentralisierung, wo jede Controllingsabteilung einem primären (Zentralcontrolling) unterstellt ist. Zentralcontrolling kontrolliert alle anderen Abteilungen (vgl. Eschenbach, 1996, S. 105).

Das ist die beste Variante für die Großunternehmen und auch unser Betrieb funktioniert auf diesem Prinzip.

## **2 BEZIEHUNG ZWISCHEN MANAGEMENT UND CONTROLLING**

In den vorherigen Kapiteln haben wir bewiesen, dass das Management mit dem Controlling viel Ähnliches hat. Ohne die Zusammenarbeit mit dem Management konnte das Controlling nicht arbeiten. Das Unternehmen selbst muss sich als ein System mit allen Bereichen ihrer Tätigkeit ergänzen, sonst ist es nicht fähig seine Aufgaben richtig auszuüben.

### **2.1 Funktion des Management in Controlling**

Auf Management werden bestimmte Anforderungen gestellt, die erfüllt werden müssen, damit die wichtigsten Aufgaben im Zusammenhang mit dem Controlling durchgeführt werden können (vgl. Eschenbach, 2004, S. 117).

#### **2.1.1 Bewusstsein über Controlling haben**

Ein strategisches und operatives Management braucht spezielle Instrumente und Tätigkeiten zu kennen. Controller und auch Manager müssen logisch über diese Instrumente und Aufgaben ein Überblick haben (vgl. Eschenbach, 2004, S. 118).

#### **2.1.2 Führung, die den spezifischen Forderungen entspricht**

Management sollte solche Führungsphilosophie erschaffen, die den Anforderungen des Controllings entsprechen würde. Es geht vor allem um die Führung, die sich orientiert an:

- Ziele - Instrumente, die die Verwirklichung der Ziele erreichen sollten, überprüft man regelmäßig, ob sie wirklich ihre Tätigkeit erfüllen und effektiv sind. Jeder fehlerhafte Schritt muss verbessert werden. Unternehmensmanagement sollte seine Ziele klar formulieren und zwar noch vor der Planung. Das Management muss immer bereit sein, die Kontrolle auszuüben.
- Führungsstil – über Führungsstil entscheiden bestimmte Faktoren. Es kommt darauf an, wie sich der Arbeitnehmer an der Entscheidung in der höheren Hierarchieebene im Betrieb beteiligt. Ob der Vorgesetzte selbst entscheidet (ohne Hilfe

seiner Mitarbeiter), sprechen wir über sog. "Autoritären Stil". Wenn der Vorgesetzte nach Rücksprache mit Kollegen entscheidet, sprechen wir über. "Kooperativen Stil". Die Wege zu den Zielen zu finden und ihre Vorschläge durchzusetzen - das sind die Grundlagen zum Erfolg. Nach der Hierarchieebene im Unternehmen ist wahrscheinlich, dass auch die untergeordneten Arbeitsstellungen ähnliche Prinzipien nutzen. Als ideal scheint eine Kombination zwischen Kooperativen- und Zielorientierten Stil zu sein. Die Orientierung an den Zielen sichert hundertprozentige Kontrolle und wenn sich mehr Menschen miteinander Ratschläge übergeben, ist diese Art und Weise besser und man kann zu neuen Ideen kommen. Der Mensch allein muss es nicht unbedingt schaffen und er könnte auch ein Dorn im Auge vieler Menschen sein. In diesem Fall wäre es eine Verletzung der zwischenmenschlichen Beziehungen, die fast allerorts herrschen.

- Weitere Eigenschaften des Managements sind Bereitschaft zu Änderungen, Bildung und Entwicklung des Systems – das sind auch Möglichkeiten, wie die Ziele zu erreichen (vgl. Eschenbach, 2004, S. 118,119).

## 2.2 Controller versus Manager

Wie schon gesagt wurde – der Controller ist derjenige, der etwas bildet, bzw. die Störungen entdeckt und der Manager ist derjenige, der richtige Lösungen finden sollte. Nebenbei leistet der Controller für den Manager Beratungsdienst, damit sie sich richtig entscheiden konnten. Er wirkt als ein Navigator, gibt die Ratschläge. Die Grenze zwischen diesen zwei Funktionen schieben sich in moderner Zeit, man kann also nicht eindeutig die genauen Aufgaben beider Positionen festsetzen (vgl. Eschenbach, 2004, S. 122).

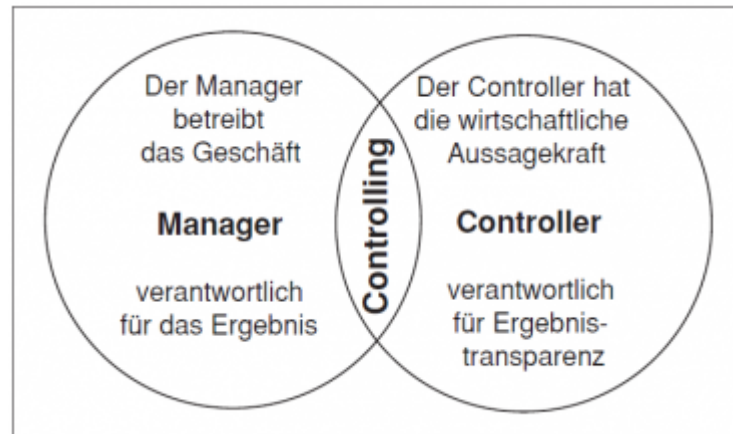


Abbildung 4: Kooperation des Controllings (vgl. Mikovcová, 2007, S. 16)



### 3 CONTROLLINGSARTEN

In diesem Teil wird etwas Näheres über Grundarten des Controllings berichtet.

#### 3.1 Operatives Controlling

Über diese Controllingsart wurde schon vorher gesprochen. Sie ist kurz- bis mittelfristig. Es bedeutet, dass alle Aktivitäten für einen kürzeren Zeitraum von geplant werden. In diesem Fall geht es um maximal 3 Jahre und weniger. Außerdem kann ihre Umgebung besser planen- sie kann etwas vorahnen und damit beschäftigen sich vorwiegend die Menschen aus den niedrigen Abteilungen und von ihnen gibt es eine Mehrheit. Ein typisches Merkmal ist auch eine detaillierte Ausrichtung auf den Ziel. Operatives Controlling hilft die Managementaktivitäten zu ergänzen. Die Hauptaufgabe ist Sicherstellung der maximalen Rentabilität, Liquidität und Wirtschaftlichkeit zu erreichen (vgl. Mikovcová, 2007, S.28).

Liane Buchholz hat geschrieben: „Das operative Controlling orientiert sich im Wesentlichen an Zahlen und Ergebnissen der Gegenwart und Vergangenheit. Operatives Controlling unterstützt das Management darin, „die Dinge richtig zu tun.“ (vgl. 2009, S. 41)

Nach Konečný und Režňáková (vgl. 2000, S. 19-21) ist die operative Planung eine der wichtigsten Aktivitäten bei dem operativen Controlling. Ihre Aufgabe ist es Jahresplan zusammenzustellen. Dieser Plan gilt als kurzfristig und entsteht aus langfristigen Planen. Man muss planen – wirtschaftliches Ergebnis, Absatz, Marketing, Herstellung, Investitionsplan, Einkauf, Personal, Organisation und Finanzen. Ganz einfach gesagt - Unternehmenslauf für das ganze Jahr zu sichern. Und das sollte in allen Richtungen gelten.

#### 3.2 Strategisches Controlling

Strategisches Controlling ist hinsichtlich der Unternehmensstabilität wichtiger als das operative und die Autoren befassen sich mit ihm ausführlicher. In vorherigen Teilen wurde schon gesagt, dass strategisches Controlling langfristig ist. Diese Controllingsart sollte das Management bei Erfolgsschritten unterstützen. Der Controller ist ein untrennba-

rer Bestandteil, er ist für die Vorbereitung der strategischen und auch operativen Methoden zuständig.

Liane Buchholz (vgl. 2009, S. 49) behauptet, dass die Merkmale für strategisches Controlling sind Koordination zwischen:

- Strategische Planung
- Information
- Analyse und Kontrolle der strategischen Pläne

Dann befasst sich die Autorin mit Grundfunktionen und es geht um:

- Koordinationsfunktion
- Planungsfunktion
- Kontrollfunktion
- Informationsfunktion
- Steuerungsfunktion

### **3.2.1 Koordinationfunktion**

Das strategische Controlling muss drei Koordinationsaufgaben erfüllen:

- Anpassungs- und Innovationsfunktion - hier geht es um die Beziehung des Unternehmens mit seiner Umgebung. Wichtig sind die Stärken des Unternehmens und seine Fähigkeit, sich auf dem Markt durchzusetzen.
- Zielausrichtungsfunktion- Dies bedeutet, dass strategisches Controlling nicht allein funktioniert, aber zwischen strategischen und operativen muss Einklag funktionieren.
- Service- und Unterstützungsfunktionen – unterstützen die innovativen Entscheidungen des Managements

### 3.2.2 Planungsfunktion

„Die strategische Planung ist das Fundament des strategischen Controllings. Die strategische Planung ist das Fundament des strategischen Controllings.“ (vgl. Buchholz, 2009, S. 50)

Strategische Planung teilt sich in drei Teilen:

- SWOT Analyse - Analyse der Stark- und Schwachseiten. Wie schon gesagt wurde – es ist ein von den strategischen Instrumenten. SWOT ist das englische Abkürzung für Strengths (Stärken), Weaknesses(Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Diese Analyse wird durchgeführt, damit die Firma für Problemsituationen vorbereitet wäre und die Gelegenheit auf den Markt vorzudringen und erfolgreich zu sein ausnützen könnte. Die Seite von Bedrohungen kann aber das Unternehmen nicht beeinflussen (vgl. Buchholz, 2009, S. 51).

Tabelle 1: SWOT Analyse

S(STÄRKEN)	W(SCHWÄCHEN)
Qualität	Alte Technologien
Know-how	Schlechte Image des Produkts
Neue Technologien	Niedrige Bewusstsein über das Produkt
O(CHANCEN)	T(GEFAHREN)
Konkurrenzfehler	Vandalismus
Gute politische Situation	Neue Konkurrenz
Anfrage nach Produkt	Naturkatastrophen

- Der zweite Teil dieser Planungsfunktion ist Orientierung an Unternehmensziele – quantitative und qualitative.

Liane Buchholz definiert die qualitative Ziele durch Fragenstellen und gleich antwortet. „Was wollen wir, was wollen wir nicht, was unterscheidet uns von anderen Unternehmen.“ (vgl. 2009, S. 51)

Quantitative Ziele konzentrieren sich hauptsächlich auf das endgültige Ergebnis, Bilanz und auf alles, was Nummern zusammenhängt. Sie sind typisch für das operative Controlling (vgl. Buchholz, 2009, S. 51).

- Der dritte Teil ist die Formulierung der Unternehmensstrategien. Nach Liane Buchholz genannt als "Wege Zum Ziel". Die Strategie ist ein Plan, der uns unsere Ziele erreichen helfen würde. Management konzentriert sich auch auf die Ziele, es werden hier andere Formulierungen benutzt (vgl. Buchholz, 2009, S. 52).

Tabelle 2: Grundbegriffe des strategischen Managements (vgl. Buchholz, 2009, S. 52)

Grundbegriffe des strategischen Managements	Erläuterung
Vision	Der gewünschte Zustand in der Zukunft .
Mission	Die über alles andere gesetzte Absicht der Grund der Existenz , der Auftrag.
Leitbild	So will das Unternehmen von den Stakeholdern <sup>1</sup> gesehen werden.
strategisches Ziel	Messbare Größe zur Bezifferung der Erfolgspotenziale .
Strategie	Der konkrete Fahrplan zur Erreichung der Vision und der Ziele.

---

<sup>1</sup> Stakeholdern sind alle Leute, die etwas mit dem Betrieb zu tun haben (Management, Lieferanten, Kunden, usw.)

### 3.2.3 Kontrollfunktion

Nach Buchholz (vgl. 2009, S. 52) umfasst diese Funktion viele Aufgaben, es geht um:

- Kontrolle der strategischen Planung - Ganzheit nach der formalen- und materialen Seite, mit falschen oder unvollständigen Daten können wir nicht arbeiten
- Durchlaufende Kontrolle für rechtzeitige Belegen der strategischen Planen- ohne Verspätung, wir brauchen die Informationen für Kontrolle aller Bereichen
- Durchlaufende Kontrolle der operativen Aufgaben im Hinblick auf die möglichen schädlichen Auswirkungen für das Unternehmen – rechtzeitige Entdeckung der Fehler kann Firmengeld „retten“
- Regelmäßige Kontrolle der Geschäftsseite – ob unsere Lieferanten oder Kunden keine Verspätung mit Rechnungen haben
- Regelmäßige Überprüfung der Entscheidung für Geschäftspolitik

Diese Aufgaben sollten die Qualität der strategischen Planung und Entscheidungstätigkeit verbessern. In großem Unternehmen sparen sie Geld und es ist besser in diese Aufgaben zu investieren. Die Investition selbst ist nicht so teuer wie die Folgen, die eintreten könnten.

### 3.2.4 Informationsfunktion

Ohne Informationen und Verbindung anderer Tätigkeiten kann das Unternehmen nicht gut funktionieren. Die Informationsfunktion unterstützt nicht nur die strategische Planung des Unternehmens, sondern auch die strategische Management-Prozesse, die eng verbunden sind. Strategisches Controlling unterscheidet verschiedene Informationsarten je nach dem, wozu diese Informationen dienen. Bei der Übernahme der Informationen kann ein Risiko entstehen, und zwar, dass man die Informationen für eigene Bedürfnisse nutzt (vgl. Buchholz, 2009, S. 53).

### 3.2.5 Steuerungsfunktion

In diesem Fall geht es um Steuerung der Erfolgspotenziale und auch Gewinnchancen des Unternehmens. Strategisches Controlling hat die Aufgabe, den Unternehmensgewinn vorzusteuern. Das heißt vorläufige Kontrolle. Die Vorsteuergrößen gelten in der langfristigen Beobachtung als Ursachen des Erfolgs. Kontrollfunktion existiert dafür, um mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen, Steuerungsfunktion existiert dafür, um mögliche Probleme zu vermeiden (vgl. Buchholz, 2009, S. 54).

In folgender Tabelle sehen wir die Hauptaufgaben des operativen und strategischen Controllings.

Tabelle 3: Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling (vgl. Buchholz , 2009 , S. 49 ; vgl. Horváth, 1993, S. 599)

Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Planungsziel	Existenzsicherung	Gewinnzielung
Zielinhalt	Aufbau von Erfolgspotentialen	Nutzung von Erfolgspotentialen
Zielbezug	SACHZIELE neue Produkte und Märkte	FORMALZIELE Rendite-Gewinn , Umsatz-Kosten
Planungsfunktion	Untenehmungsplanung	Ausführungsplanung
Planungshorizont	Langfristig	Kurzfristig( Monat, Jahr)
Planungsebene	Unternehmungsleitung	Linienstellen
Aggregationsgrad	Hoch	Niedrig
Differenzierung	Ein Gesamtplan	Verbindliche Einzelpläne
Formalisierung	Qualitativ	Quantitativ
Philosophie	Umweltorientiert – nach außen gerichtet	Unternehmensorientiert, nach innen gerichtet

## 4 CONTROLLING IN DER HERSTELLUNG

Der Autor dieser Arbeit beschäftigt sich mit dieser Controllingsart, weil er sie an große Automobilunternehmen appliziert. Man trifft ihn in Herstellerwerken, vor allem, wenn das Unternehmen allein neue Produkte entwickelt. Der Beginn wird sehr einfach sein. Was ist eigentlich die Herstellung? Es geht um eine gezielte Aktivität, bei der Güter oder Dienstleistungen entstehen. Der Herstellungsprozess transformiert die Herstellungsfaktoren (die Arbeit, das Material, die Produktionsmittel) auf Produkte. Die Herstellungsfaktoren sind die Eingabe und fertige Produkte sind das Ergebnis dieser Aktivität. Die Herstellung muss als Partialprozess berücksichtigt werden, der aus vielen Vorgängen besteht. Das sind Aufgaben von Schaffung des Vorschlags, trotz Planung zum Absatz und in dieser Zeit auch Reklamation. Es gibt vier Herstellungsarten, jede von ihnen hat andere Prioritäten (vgl. Eschenbach, 2004, S. 720).

- Serienfertigung orientiert sich an Bestellung (z.B. bestimmte Arten von Komponenten für Autos) - hat ihre Kunden
- Einzelfertigung orientiert sich an Bestellung – z.B. spezielle Bestellung für spezielle Kunden
- Massenfertigung orientiert sich auf den Markt — für anonyme Benutzer, eine große Produktion (Essen)
- Serienfertigung orientiert sich auf den Markt- für anonyme Kunde, das Produkt ist eine Reihe von etwas, z.B. Hardware für IT

Controlling stellt auch die Produktionsziele fest, die erreicht werden müssen. Es geht überhaupt um langfristige Ziele, und so:

- Wirtschaftlichkeit - ein optimales Verhältnis zwischen Kosten und Leistungen
- Flexibilität – wie die Firma auf schnelle Änderungen reagiert, ob sie rechtzeitig reagiert
- Qualität - muss sich an Anforderungen anpassen



- Humanität - das bedeutet, die meisten Maschinen übernehmen die menschliche Arbeit und Menschen konzentrieren sich dann auf wichtigere Dinge

Außer den langfristigen gibt es in der Produktion noch operative Ziele, die zur Präzisierung und Durchsetzung der strategischen Ziele helfen, es sind:

- sachliche Ziele - nach unserer Disposition in der richtigen Qualität, Menge und in der möglichst kurzen Zeit herstellen- dieses Produkt muss auf dem Markt erwünscht sein
- Wertziele - ob die Produktivität der Arbeitsstandards verantwortlich ist
- menschliche Ziele - Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Belohnungen, usw.

Die einzigartige Produktionsphilosophie versichert den Erfolg, nicht nur auf dem heimischen Markt, sondern auch im Ausland. Die originelle Philosophie zusammen mit der richtigen Strategiewahl ist und stellt das Hauptziel für das strategische Controlling dar. Diese Kombination kann in Zukunft versichert werden (vgl. Eschenbach, 2004, S. 721,722,728) :

- Produktion mit Null - Fehler - es geht nicht nur um den höchsten Gewinn, sondern auch um einwandfreie Herstellung
- Integrationsprozess die Werte schaffen - wir können die Fehler in der Zukunft vermeiden

Das Hauptziel des operativen Controllings in der Herstellung ist den Produktionsprozess zu planen, steuern und kontrollieren. Wichtig ist auch die Integration und seine Aufgabe ist die Teilprozesse zu überwachen, die in der Harmonie sein müssen. Das Management hat hier auch seine Funktion, die gute Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen zu gewährleisten. Es dient zur Vermeidung von Störungen, bzw. die Barrieren zu beheben. Eschenbach erwähnt in seinem Buch, dass auch die beste Herstellung mit vielen Instrumenten ab und zu die Probleme hatte. Die Auflösung waren neue Technologien. Wie z. B. CIM-System. Das ist eine Art von Computersystemen und seine Aufgabe ist es die Herstellungsführung zu unterstützen. Die Hauptaufgabe ist die Integration zu gewähr-

leisten- alle Branchen zu optimieren, wo man die effektive Ziele erreicht hat (vgl. Eschenbach, 2004, S. 730).

#### 4.1.1 Qualitätskontrolle

TQM (Total Qualitätsmanagement) ist eine komplizierte Führungskonzeption. Ihre Aufgabe ist Selbstkontrolle, wenn der Arbeitnehmer für die korrekte Aufgabendurchführung und auch für das entsprechende Ergebnis zuständig ist. Weiter geht es um Führung der ganzen Prozesse, die verschiedene Methoden für effektive Produktion unterstützen. Wichtig ist auch die Prävention, die schon bei Produktentwicklung versichert wird. Dafür muss die Firma finanzielle Mittel verwenden. Es geht um so genannte "Qualitätskosten" - in der Zukunft sind sie regelmäßig kontrolliert. Es geht um (vgl. Vollmuth, 2004, S. 291,294) :

- Mängelkosten – alle Kosten im Zusammenhang mit Beschwerden, die in vielen Fabriken ganz hoch sind
- Präventionskosten — verschiedene Bewertungen und Analysen, auch Ausbildung oder Schulung unserer Mitarbeitern
- Kontrollekosten - Inspektionen, Prüfungsmaterial, verschiedene Testen

## 5 INFORMATIONSSYSTEME

Das Informationssystem dient zur Aufnahme, Bearbeitung, Erfassung und Weitergabe von Firmeninformationen. Mit der Informationsordnung beschäftigt sich Management. Man kann also sagen, dass das Management dieses Informationssystem darstellt. Eine wichtige Rolle hat auch die Koordinierung der Informationen. Diese Koordination sollte helfen, wie Informationen (für die Planungs - oder Steuerungszwecke) genutzt werden, und wie wir sie gewinnen (vgl. Horváth, 1993, S. 294,295).

### 5.1 Informationsversorgungsinstrumente

- Reale-EDV-Technische Instrumente – sollten die Informationen für Controller gewahren. Wie die Informationen gewinnen, bearbeiten und übergeben werden.
- sog. „Ideelle“ – das sind Methoden, die sagen, wie die Informationen gewinnen und bearbeiten werden.

Dann gehören hierher alle Instrumente, die die Informationen ergänzen und analysieren. Diese Informationen können wir in der Buchhaltung finden. Noch andere spezielle Instrumente sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Diese vorbereiten die Informationen für die Kontrolle (vgl. Horváth, 1993, S. 298).

Information Centren (IC) sichern die Informationen für den Endbenutzer mithilfe der EDV- Systeme. Die Software ist für den ganzen Prozess verpflichtet und das Personal muss die Softwarebenutzung verstehen. Wenn sie ein Problem hat, muss eine Lösung vorgeschlagen werden. Bei unserem Betrieb kümmert sich um diese Systeme ein spezielles IT- Personal. Er hat eine spezielle Software in der Pacht auf befristete Laufzeit (vgl. Horváth, 1993, S. 286).

### 5.2 Informatikplanung

Die Planung ist nicht nur für Controlling wichtig, sondern auch für das Informationssystem. An dieses System müssen wir die Anforderungen anpassen. Für effektive Nutzung ist es sehr wichtig. Es geht um einen Jahresplan. Er konzentriert sich auf die Zukunft und die Unternehmenstätigkeit. Mehr als 90 Prozent aller Informationen sind wertlos - zum

Beispiel, da die Informationen nicht materiell oder sogar aktuell sind). Es ist notwendig die Informationen koordinieren, und zwar in zwei Richtungen:

- Die Informationssicherung in der Arbeitsteilung
- Informationsverarbeitung von Manager

Benötigt ist ein Koordinierungssystem von Informationen, für Effektivität und Rechtzeitigkeit. Das Controlling muss Systembetrieb versichern, der die Informationen sammelt. Nicht nur die Informationensammlung, sondern auch die Verarbeitung und Übermittlung von Nachrichten, zuzüglich mit Wartung des Systems (vgl. Horváth, 1993, S. 285).

### **5.3 Reporting**

Reporting ist eine Weise, wie man die Informationen für alle Managementgruppen zu sichern. Die Controllingsabteilung ist dafür zuständig. Das Reporting entwickelt sich. In der Vergangenheit hat es nur als Speicherung der Daten gedient, im Laufe der Zeit ist seine Funktion wichtiger. Die Hauptfunktion besteht darin, die Datensammlung und Übertragung zu sichern. Für eine richtige Funktion muss Reporting nicht nur interne, sondern auch externe (ihre Umgebung) Daten sammeln. In der Praxis stimmen aber die Informationen nicht. Wir müssen uns bewusst machen - was wir haben, was wir wollen und was wir wirklich brauchen. Bei der Sammlung entstanden verschiedene Schwierigkeiten. Das kennt sicher jeder. Entweder ist Informationsanfrage zu niedrig oder zu hoch – dann fragen wir unbedingt zwecklose Informationen an. Die Methodik kann auch falsch sein oder die Firma hat ein unrichtiges Informationssystem. Dieses System dient nicht nur für Controlling und Management, sondern auch für alle Arbeiter (vgl. Mikovcová, 2007, S. 157-159).

## **6 WIE DEN HINTERGRUND FÜR CONTROLLING SCHAFFEN?**

Erfolgreiches Controlling ist ein Hauptziel und Gewinn für jedes Unternehmen.

Hilmar Vollmuth (vgl. 1998, S. 44,45) ratet in seiner Publikation, wie wir die Arbeit im Unternehmen für Erreichung der Ziele verbessern können, bzw. was alle das Unternehmen einhalten muss, um den Hintergrund für Controlling zu schaffen. Eine der Voraussetzungen für die Schaffung für qualitativ hochwertigen Hintergrund ist eine richtige Managementsführung zu schaffen.

### **6.1 Wahl eines geeigneten Führungsstils**

Heutzutage ist ein kooperativer Führungsstil modern. Das bedeutet, dass die Aufgaben auch an Untergeordnete delegiert sind - es geht um die sog. Teamarbeit und ihr Ziel ist es, die Arbeit effektiv durchzuführen.

### **6.2 Erarbeitung den Grundsätzen für die Führung**

Nicht nur in großen Unternehmen – sowohl für kleinere Firmen ist es wichtig. Das Ziel ist das Vertrauen untereinander. Die Hauptaufgabe ist es, die persönlichen Anforderungen zwischen Vorgesetzten und Untergeordneten festzustellen.

### **6.3 Führungsgrundsätze**

- Die Ziele und Aufgaben – es geht um eine Kooperation zwischen Manager und Management. Es wird festgelegt, wer welche Pflichte hat. Jemand muss bestimmt werden, um für diese Tätigkeiten zuständig zu sein.
- Delegierung – Management kann seine Pflichten und Aufgaben an Untergeordnete delegieren
- Umtausch von Informationen – die Manager kümmern sich um ihre Untergeordnete. In diesem Fall geht es um Schulung, dass die Angestellten gut für ihre Arbeit vorbereitet werden.

- Beratungsfunktion – der leitenden Angestellten ist verpflichtet zu beraten, wenn die Arbeiter etwas nicht verstehen
- Kreative Arbeit – die Vorschläge oder Impulse von Arbeitern, wie die Arbeit effektiver machen z.B.
- Die Kontrolle – nicht nur die Steuerprüfungen, sondern auch die Selbstkontrolle. Die Arbeiter selbst, insbesondere in großen Fabriken, sind für Qualität zuständig.
- Weiterbildung – das gilt meistens bei Managern, die Werkleute sind von ihrem Meister geschult
- Arbeitscharakteristik formulieren – Formular für den Leiter, spezifiziert die Forderungen auf konkreten Angestellten. Das Formular sagt, wann er Management informieren muss und hier gilt das sog. Feedback. Das Management muss mit allen seinen Tätigkeiten stimmen. Das Ziel ist festzustellen, ob sich der konkrete Angestellte bei verschiedenen Situationen beraten kann.
- Reorganisation - Eine von der Voraussetzung für Erfolg. Falsche Organisation im Unternehmen (insbesondere in kleinen Unternehmen) bringt Misserfolg. Dafür entstanden die Organigrammen. Wir wissen, wer, wofür und in welcher Abteilung zuständig ist. Die großen Unternehmen haben spezielle Controllingsabteilung zur Verfügung.
- Der Aufbau des Informationssystems – das System vergleicht den Plan mit der Wirklichkeit. Die Aufgabe ist Abweichungen abzuheben.

Über Controllingserfolg können wir auch philosophisch nachdenken. Was ist eigentlich eine gute Strategie? Wir müssen unsere Potenziale abwickeln, eine Position beziehen und auch besser als unsere Konkurrenten reagieren. Nicht nur Geld ist wichtig – wir müssen Motivation, gemeinsame Ziele und gut geplante Zeit haben. Dann ist auch Teamarbeit wichtig. Wir müssen uns untereinander unterstützen, motivieren, vertrauen und respektieren. „Intellektuelles Kapital“ ist gefragte Ware (damit meinen wir die Leute, die mit geistigen und auch materiellen Potenzialen disponieren. Das Unternehmen sollte gute Beziehungen intern und auch extern und auch gute Organisation haben.

## **II. PRAKTISCHER TEIL**

## 7 GESCHICHTE DES BETRIEBS AUTOPAL, S.R.O

Es geht um ein tschechisches Unternehmen, das in der Automobilindustrie tätig ist. Über seine Geburt sprechen wir schon seit den siebziger Jahren des neunzehnten Jahrhunderts.

Das Unternehmen entstand von der Werkstatt des Klempners Josef Rotter am 4. Oktober 1879 in der Stadt Nový Jičín. Ursprünglich wurde diese Werkstatt als „Firma Rotter“ genannt. Ansteigende Zahl der Bestellungen hat Herrn Rotter zur Produktionsverbreitung gezwungen. Es war auch wichtig, neue und große Fabrikanlage zu bauen. Die Produkte wurden in der ganzen Österreichisch-ungarischen Monarchie und auch außer ihren Grenzen verkauft. Am Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts wurde die Herstellung auf Petroleumbeleuchtung, Fiaker Lampen und winzige Ware für Fuhrwerke und Fiaker gerichtet. Die Firma hat auch den Staatsauftrag auf die Herstellung der Laternen für Lokomotiven und Eisenbahnverkehr gewonnen. Spezielle Laternen wurden an allen österreichischen Eisenbahnen bis zum Ende des ersten Weltkriegs genutzt. In den Produktionsprogramm wurde auch die Herstellung von Reflektoren und Beleuchtung für die Automobilindustrie eingestellt. Diese Produkte wurden für das Automobilwerk TATRA Kopřivnice geliefert. Zur Zeit des ersten Weltkriegs hat die Firma überwiegend die Kühler für die österreichisch-ungarische Armee hergestellt. In den Kriegsjahren produzierte die Firma hauptsächlich Waffenmaterial – am meisten waren es Verpackungen für Handgranaten. Das Ende des ersten Weltkrieges war für diese Firma ganz problematisch, weil die gesamte Produktion umgestellt werden musste und zwar eine bessere Wettbewerbsfähigkeit. In den 30er Jahren spricht man über das sogenannte bunte Programm. Die Produktion hat sich auf Kühl- und Lichttechniken, Zubehör für KfZ, Lampen für die Räder und touristischen Artikel konzentriert. Auch im zweiten Weltkrieg hat sich die Herstellung an militärische Produktion orientiert und zwar Produktion für die deutsche Kriegsindustrie. Nach der Verstaatlichung im Jahre 1948 ist die Firma Rotter Eigentum des tschechoslowakischen Volks geworden.



## 7.1 NEUE ÄRA AUTOPALS

Bis heute hat Autopal in der Tschechischen Republik vier Betriebe. In Hluk (in Mähren), Rychvald und Nový Jičín (in Schlesien). Nový Jičín ist die Hauptzentrale für Tschechien. Wir werden uns mit dem Betrieb in Hluk beschäftigen. Das Hauptprogramm ist hier die Produktion von Kühlern für PKW und LKW. Autopal Hluk wurde im Jahre 1950 gegründet. In den gebauten Objekten sollte die Textilfabrik stehen. Die Einwohner wollten aber etwas für Entwicklung der ganzen Stadt nach dem zweiten Weltkrieg machen. Autopal war hiermit für sie die beste Lösung. Der Betrieb gibt bei dem bedeutenden Jubiläum die Publikationen heraus (hier werden seine Erfolge und bedeutende Ergebnisse rekapituliert) und hat für die Öffentlichkeit den Tag der offenen Tür gemacht. Hier kann man alle wichtigen Änderungen und Erfolge kennen lernen.

Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs spricht man in der kleinen Stadt Hluk in Südmähren über Aufschwung. Damals gibt es hier fast keine Produktion und Menschen - vor allem in der Landwirtschaft - bemühten sich über Gründung des Betriebs in dieser Gegend. Autopal Nový Jičín war derjenige, der ein Perspektivprogramm angeboten hat. Und das war für alle Einwohner wichtig. Am 1. Oktober 1951 beginnt die Geschichte dieses Betriebs. Anspruchsvolle Vorbereitung für Produktion der Kühler, Ausbildung der Arbeitnehmer in Nový Jičín und das Hauptziel ist, den anspruchsvollen Forderungen der Automobilindustrie zu entsprechen. Trotz der Tatsache, dass fast alle Arbeitnehmer in der Landwirtschaft tätig waren, haben sie mit Lust und voller Energie auch in dieser Produktion gearbeitet. Bei der Entstehung dieses Betriebs wurde nur ein Gebäude gebaut, im Laufe der Zeit war notwendig weitere Objekte zu bauen. Nicht nur riesige Halle zur Herstellung, sondern auch eine Werkküche, ein kleines Geschäft mit Lebensmittel und auch die Gebäude für Betriebsarzt standen zur Verfügung. Und noch eine Interessantheit - in 1966 beträgt der durchschnittliche Lohn der Operatoren cca. 1560 Kčs.

Heute ist es für Operatoren cca. 15 000Kč. Am Anfang beschäftigt Autopal cca. 100 Angestellte, später gab es fast 700 Arbeiter. In den siebziger Jahren sprechen wir über den großen Fortschritt im Bereich der Technologie. Mehr als 20 Jahren hat Autopal die Aluminium Kühler für ŠKODA Mladá Boleslav hergestellt. Es dauert nicht mehr lange und Autopal hat Formel 95 für beste Lieferungen gewonnen, weil seine Produkte von hoher Qualität waren. Siebziger Jahren waren allgemein für Autopal sehr erfolgreich – er war der

größte Lieferant von Kühltechnik in der ganzen Tschechoslowakei. Damals hat man viele Tätigkeiten manuell gemacht. Es war mehr menschliche Kraft als Maschinen und die Planung wurde nach den Anforderungen des damaligen Regimes situiert. Hauptproduktionsprogramm der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts war die Produktion von Kühlern für PKW, Busse, Lastwagen und Flugzeuge.

Nach dem Fall Eiserner Vorhang wurden Änderungen im Management des Betriebs gemacht. In dem Jahre 1993 wurde Autopal dem amerikanischen Automobilhersteller Ford Motor Company verkauft und seitdem stellt vor allem für ihn her. In diesem Moment hat ŠKODA Mladá Boleslav von Autopal aufgehört, die Kühler zu kaufen. Autopal war für ŠKODA eine große Konkurrenz. In allen vier Betrieben gibt es cca. 2500 Angestellte. Nach dem Jahre 1993 wurden neue Verfahren eingeführt. Vor allem umweltfreundlichere Produktion, Suche nach neuen Kunden und Einführung der Zertifikaten und ISO Normen. Löten von Kühlern wurde gelöst, weil diese Produktion der Umwelt schadete. In Hluk hat man auch den Wasserbezug gemacht - wegen toxischen Stoffen. Für Betrieb bedeutet es hohe Strafen.

## 7.2 DIE ÄNDERUNGEN SEIT DEM JAHRE 2000

Seit diesem Jahr wurde eine eigene Gesellschaft innerhalb des Betriebs mit dem Namen Visteon-Autopal, s.r.o. gegründet. Momentan ist Autopal ein Bestandteil der Visteon Corporation. Visteon Corporation ist ein weltweit führender Lieferant für die Automobilindustrie. Visteon Corporation entwirft, entwickelt und produziert innovative Produkte für Klimaanlage, Interieur, Elektronik und Licht Technik für Automobilhersteller. Visteon Corporation, mit dem Sitz in Van Buren Township, Michigan in den Vereinigten Staaten, beschäftigt rund 26 000 Mitarbeiter in 26 Ländern. Visteon wurde im Jahr 2000 ein völlig unabhängiges Unternehmen und liefert die automotive Systeme. Sie haben auch den 2. Platz in der Welt als Lieferant gewonnen. In dem Jahre 2000 haben sie insbesondere auf den amerikanischen Markt geliefert. Die Qualität wächst ständig. Nach dem Jahr 2000 hat Visteon eine einheitliche Zertifizierung für alle Lieferanten erhalten. Davor hatte er bestimmte Normen von bestimmten Lieferanten und das war sehr anspruchsvoll. In demselben Jahr wurde neue Technologie der Herstellung von Aluminium- Kühler entwickelt. Diese Technologie erhöht die Wettbewerbsfähigkeit und auch neue Möglichkeiten für Lieferungen auf dem Weltmarkt. Autopal Hluk hat bisher rund um 600 Mitarbeiter. Visteon hat in die Tschechische Republik eigene Wege für Steuerung mitgebracht. Es geht um sog. "American Style". Es hat auch die Folgen - sie sparen überall, wo es möglich ist. Und zum Nachteil gehört mangelhafter Material von externen Lieferanten für die eigene Produktion. Trotzdem prosperiert der Betrieb und entwickelt sich weiter.

## **8 CONTROLLING UND EINZELNE ARBEITSPLÄTZE**

Autopal verfügt leider über keine Controllingsabteilung. Aber Visteon hat das Audit-Hauptbüro in der Zentrale in den Vereinigten Staaten, es geht um sog. "GAO" – das können wir zu dieser Abteilung vergleichen. Die Kontrolle wird an den einzelnen Arbeitsplätzen durchgeführt. Es werden in dieser Arbeit die Funktionen in unserem Betrieb beschrieben und auch wie Controlling in diesen Tatsachen figuriert.

### **8.1 Kunden besorgen**

Alles beginnt in dieser Abteilung, die sich um den Markt kümmert. Die Menschen, die hier arbeiten, kennen direkt die Leiter der einzelnen Automobilwerke. Wenn diese Leiter Autopal als Lieferant wählen würden, dann geben diese Automobilwerken ihre Forderungen und Autopal entwickelt diese Produkte. Der Betrieb repräsentiert sich auch auf den Prestigemessen, zum Beispiel in Frankfurt am Main oder in Genf. Der Kunde ist an der ersten Stelle, also eventuelle Änderungen in der Produktion muss der Kunde zustimmen.

### **8.2 Entwicklungsabteilung und Design Engineering**

Autopal hat eigene Entwicklungsabteilung und sie funktioniert schon 10 Jahre. Im Laufe der Zeit hat sie mit der Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten gewachsen. Eigene Technische- und Entwicklungszentren sind für den Betrieb einen großen Vorteil. Dazu gehört auch Prüfstelle für die Produkten. Die Techniker und Technologen können es korrigieren und haben Überblick über ihre Produkte. Es spricht auch über Fähigkeiten des Betriebs. Das Entwicklungsabteilung hat das Geld bekommen – das Geld dient zum Prüfen des Produktes während der Zeit von 90 Tagen, in denen muss der Betrieb alle Ungenauigkeiten finden und verbessern muss. Design Engineering löst die Gestalt des Produktes. Der Kunde (in diesem Fall sind es Leiter in Automobilwerken) selbst stellt die Bedingungen an den Produkten, wie sie aussehen sollten und auch was beinhalten sollten. Auf diesem Grund entwickeln die Technologen die beste Möglichkeit und auch die Kontrolle ist in ihrer Regie. Die Entwicklungsabteilung muss auch die Produktionskapazität planen – das heißt wie viel Produkte kann der Betrieb bei optimalen Bedingungen maximal herstellen. Optimalen Bedingungen sind – genug Arbeiter, Material, unbeschädigte Maschinen usw.

### 8.3 Abteilung Finanzen

Abteilung Finanzen bereitet die Pläne vor. Ihre Aufgabe besteht darin, das operative und strategische Controlling zu sichern. Die verantwortliche Person ist hier der Finanzmanager. In seiner Regie steht die strategische Planung - am meisten für fünf Jahre. Für Cash Flow (der Fluss des Geldes) macht der Manager die jährlichen (operativen) Pläne. Wie kann man diese Pläne ausfertigen? Die Automobilwerke teilen ihren Lieferanten die ungefähre Anzahl der Autos mit, die sie für das kommende Jahr herstellen wollten. Danach werden die Aufträge erteilt. Man muss die Normstunden für die Herstellung rechnen. Aus diesen Zahlen können wir dann die Arbeiterzahl feststellen. Autopal bevorzugt detaillierte Kontrolle, weil es sich lohnt und da es erprobt ist. Der Manager arbeitet an einem detaillierten Finanzplan für das ganze Jahr und er kontrolliert ihn jede Woche, um Abweichungen zu vermeiden. Die Visteons Zentrale in Michigan führt dann die Analyse, ob alles in Ordnung ist oder nicht. Der Finanzmanager meint, dass der Betrieb im Bereich der Planung gute vorhersagbare Fähigkeiten hat. Bei den einzelnen Produkten muss man ihre Rentabilität planen. Der Betrieb macht auch die Maßnahmen, wie am besten sparen. Respektive sie suchen den billigsten Lieferant. 80% des ganzen Materials wird importiert. Der Kunde muss mit allen Änderungen einverstanden sein. Ohne seine Zustimmung kann man nichts auf den Aufträgen oder auf dem Produkt selbst ändern. In der Mitte des Jahres bilanziert man auf das nächste Jahr. Die Schätzungen sind ziemlich riskant – man hat eine Menge von Material geplant aber später stellt man fest, dass man die geplante Menge nicht nutzen kann. Das Controlling benutzt in solchen Bereichen ein spezielles Programm und das Top-Management kann dank diesem Programm verschiedene Bereiche kontrollieren. Über dieses System wird noch geschrieben. Eines der Komponenten der strategischen Planung ist die SWOT-Analyse.

Tabelle 4: SWOT Analyse ( Interne Dokumente von Autopal)

S (STÄRKEN)	W (SCHWÄCHEN)
Eigene Produktentwicklung Entwicklungsabteilung	Material von schlechter Qualität Entlassung von qualifizierten Angestellten
O (CHANCEN)	T (GEFAHREN)
Erhöhung der Anfrage Fehler der Konkurrenz	Wirtschaftskrise Wasserflut

## 8.4 Einkaufsabteilung

Realisiert die Ausschreibung für den Lieferanten des Materials. Sie unterliegt spezifischen Bedingungen, die das Material erfüllen muss. Sie beschäftigt sich auch damit, wie die Lieferantfirmen funktionieren und welche Dienstleistungen und Produkten sie anbieten. Zurzeit steigt die Anfrage nach dem billigeren Material. Unser Betrieb muss aber in diesem Fall mit folgendem Risiko berechnen - billiges Material hat eine niedrigere Qualität. Eine spezielle Kommission wählt aus mehreren Varianten von verschiedenen Lieferanten aus. Die Eingangsprüfung kontrolliert die Warenlieferung, ob das Material unbeschädigt ist. Wenn das Material nicht so gut passt, dann stellen die Technologen Abweichungen (sie sagen, welche Ungenauigkeiten wir bei der Herstellung noch tolerieren können) und dafür ist eine betraute Person zuständig. Die Serviceversicherung ist auch eine wichtige Tätigkeit. Nach dem Protokoll müssen alle Produkte noch zehn Jahre nach der Beendigung der Produktion eines bestimmten Automodells produziert werden.

## 8.5 Logistik

Dieser Bereich befasst sich mit der Planung des Materials nach den Bestellungen und bereitet die Produkten für Kunden vor. Hier ist sehr wichtig eine von den Controllingaufgaben - Informationsfunktion. Diese Informationsfunktion hat im Betrieb das sog. „CMMS3 System“. Es werden die Daten eingegeben und dieses System wertet

die gesamte Situation aus. Es erkennt auch die Fehler oder falsche Daten und weist darauf hin. Dieses System steht zur Verfügung für alle Angestellte in Büros. Jeder Angestellte hat Datenzugriff, der nur für seine Abteilung dient. Der Finanzmanager und die Betriebsführung haben Datenzugriff in jedem Bereich. Sie brauchen diese Informationen zur Planung, Koordinierung oder zur Feststellung der Abweichungen. In der letzten Zeit beschwerten sich die Operatoren auf mangelhaften Lieferungen aus China. Und der Hauptgrund ist Einsparung. Im Rahmen von "Amerikanischem Führungsstil", die Visteon mitgebracht hat. Für die Operatoren ist es aber kein Problem, weil die Ausschussmenge relativ niedrig ist. Die sog. "PPM" (PARTS PER MILION) ist eine Vorschrift und sagt, wie viel Ausschussmenge auf eine Million hergestellten Produkten fällt. Die Ausschussmenge ist deutlich gesunken, wenn in den Betrieb Visteon eingestiegen ist und hat die tägliche Beobachtung der Ausschussmenge erfordert. Dank dieser Tätigkeit sind die Kosten gesunken. Logistik kümmert sich auch um Material im Lager, weil sein Leben nur für einen bestimmten Zeitraum gültig ist. Autopal hat kein Material im Lager – Visteon verbietet es. Der Betrieb produziert solche Menge nach den Bestellungen von Kunden. Autopal will keine Kosten in den Vorräten haben. Bei der Lieferung zu den Kunden nutzt Autopal die Lieferungsbedingungen INCOTERMS 2000.

**EXW (Ex Works)** – Die Ware holt sich der Kunde ab und zwar auf eigene Kosten. Im Warenpreis sind auch die Verpackungen mitberechnet.

**DDU (Delivered Exy Quay)** – Autopal versichert den Transport zu den Kunden. Der Angestellte für Transport wählt Autopal in Nový Jičín aus. Am meisten geht es um die Angestellten von DHL, die LKW einladen.

Die Störungen löst Autopal nach 8D Methoden – es löst schon Reklamationsabteilung.

## 8.6 Die Operatoren in den Werkstätten

Auch die Operatoren führen die Kontrolle durch. Über diese Tätigkeiten füllen sie spezielle Dokumentation aus. Es geht z.B. um leistungsbezogene Blätter. Ein Kontrollplan ist ein wichtiges Dokument. Während der Produktion muss es durchlaufend ausgefüllt werden. Er umfasst die Kundenanforderungen auf das Produkt. Dann gibt es hier alle Arbeitsgänge, für die der Operator zuständig ist. In diesem Dokument sind auch die Aufga-

ben für Einrichter festgestellt. Für jede Schicht ist der Meister zuständig. Die Operatoren müssen die Schulung absolvieren. Und nicht nur die Operatoren, sondern auch alle Ebenen des Managements. Schulung der Operatoren realisiert sich, wenn ein Problem in der Herstellung ist. Z.B. ein schlechtes Material und wenn dieses Material aussortiert werden muss. Die Selbstverständlichkeit ist auch die Schulung von dem Arbeitsschutz. Die Schicht dauert 8 Stunden. Es ist auch eine gute Idee, mehr Kurzpausen zu ermöglichen. Mit dieser Idee ist Autopal gekommen und nach dem Ergebnis funktioniert es auch. Der Betrieb sollte sich um seine Angestellte kümmern. Dies sollte eine seiner Stärken sein. Ein gutes Betriebsklima ist ein Grund zum Erfolg. Auf jeder Halle werden von speziellen Geräten die Kühler überprüft. Es wird die Kühlerdichtheit von den Controllern durchgeführt.



## 9 INFORMATIONSSYSTEME

Wie schon geschrieben wurde, gewährt dieses System die Informationen für das gesamte Unternehmen. Ford Motor Company hatte die Anforderungen für dieses System und bis heute funktioniert es. Dieses System ist nur in der Miete und Visteon bezahlt dafür. Der Kunde legte hier direkt seine Anforderungen ein. Einige Kunden bevorzugen noch heute die Bestellungen in der Papierform. Andere Systeme sind:

**MFG/PRO** – es bucht unproduktives Material, es geht um Bürobedarf, Schutzmittel – es ist in Kompetenz Logistik- und Finanzmanager

**APSO** – für Bedürfnisse der Personalabteilung

IT – Abteilung in der Firma entscheiden, wer und wozu einen Zutritt haben wird. Besitzer dieses System muss den Zutritt für konkrete Personen zustimmen. Diese Systeme muss man ein paar pro Tag aktualisieren. Wegen des Alters von Informationen. Reporting funktioniert in der Firma monatlich an der Besprechung über Wirtschaft. Die Manager bekommen notwendige Informationen für ihre Tätigkeit.

### 9.1 TQM System

Das häufigste Problem in der Herstellung ist entweder die Beschädigung von Maschinen oder schlechtes Material. Dieses System hat die Aufgabe, die Qualität zu kontrollieren. Die Kontrolle wird regelmäßig jeden Monat durchgeführt. Das Zentrum in Michigan kontrolliert IT – Systeme unseres Betriebs in allen Ländern auf der ganzen Welt. In Autopal orientiert sich die Produktion auf den Kunden. Wenn der Kunde die Anforderungen für spezielle Serien hat, dient dazu der Werkstatt für Prototypen.

Die Qualitätskosten des Betriebs Autopal sind Selbstverständlichkeit. Sie verteilen sich an:

**innere** - die Kosten für Ausschuss, Nacharbeit und Materialsortierung

**externe** - die Kosten für Ausschuss und Sortierung von Endprodukten beim Kunden

**präventive Kosten** - die Kosten für Schulung, Eingangsprüfung und Wartung von Maschinen und Geräten.

Wie und was sollte man kontrollieren, steht in der Direktive von Visteon. Es geht vor allem um die Qualitätskontrolle, Anforderungen der Informationen oder wie man neue Geschäftsfälle ausschließen sollte.

## 10 AUDITS UND ZERTIFIKATE

Vor der Produktionsaufnahme muss der Betrieb ein Zertifikat bekommen. Aus diesen Gründen musste Autopal Daher sog. "Beratungseinheiten" erschaffen. Der Hauptgrund war erfolgreiches Audit und auf seiner Grundlage stellte man ein Zertifikat für eine bestimmte Tätigkeit. Der ganze Prozess muss man sorgfältig planen. In Autopal wurde es mit Kommen von Ford im Jahr 1993 eingeführt. ISO 9001 war die Grundlage. Dieser Standard erfüllt heute jedes große Unternehmen. Autopal befasst sich mit speziellen Operationen und jede Operation muss von dem bestimmten Zertifikat verfügen.

Bei Autopal unterscheiden wir folgende Audits:

- das interne Audit – Auditoren der konkreten Firma kontrollieren ein bestimmtes Bereich in der Firma (Finanzen, Qualität, usw.)
- das externe Audit – von Außenumgebung
- qualitäts-Audit – führt eine spezieller Arbeiter von unseren Kunden
- finanz-Audit – ist gesetzlich

Für Korrektur- und Präventivenmaßnahmen sind die Pläne zu Realisierung aufgestellt. Der Betriebsdirektor ist zur Verwirklichung dieser Plane zuständig. Das interne Audit führt man auch im Bereich Umwelt durch. Die Bucher "Die internen Audits" werden im Betrieb für einen Zeitraum von drei Jahren gespeichert. Hier sind alle Dokumente, die den gesamten Prozess von Anfang bis Ende begleiten.

### 10.1 Verlauf des Audits

Diese Dokumente muss man bei dem Audit nutzen, es sind:

- Die Anzeige über Audit
- Bericht über Audit
- Auditplan
- Bericht über Differenzen
- Kontrollblätter

Am Anfang muss man die Auditoren wählen.

Diese Menschen müssen unabhängig sein, am besten aus der Umgebung außerhalb des Unternehmens. Man muss die Ergebnisse des vergangenen Audits überprüfen. Nach

diesen Informationen stellt der Auditor fest, was alles kontrolliert wird. Diese großen Audits sind im Voraus mitgeteilt. Der nächste Schritt ist die Versicherung von der notwendigen Dokumentation (die Kontrollblätter des Produktionsprozesses und auch die Direktive, die kontrolliert werden sollen). Nachdem folgt das Audit selbst und der Auditor muss ein Protokoll schreiben. Dieses Protokoll muss bis spätestens 7 Kalendertage definiert werden. An die festgestellten Mängel erhält der Betrieb eine Frist, wenn diese Fehler beheben werden müssen. Qualitätsmanager muss Korrekturmaßnahmen suchen. Alle diese Probleme sind bei einem Treffen der Manager mit dem Direktor behandelt. Wenn alles in Ordnung ist, schließt der Auditor den ganzen Prozess mit der Unterschrift der Nachricht aus dem Audit. Alle diese Nachrichten hat Autopal im Archiv und er arbeitet auch die Bewertung an den Auditor. Die Auditoren müssen ein Zertifikat für diese Arbeit haben.

## 10.2 Umweltaudit

Der Umwelt-Kontrolle widmet man die besondere Aufmerksamkeit. In der Vergangenheit hat es nicht so wie heute funktioniert. Örtliches Flüsschen um Autopal war "tot". Mit dem Vorkommen von Ford wurden alle Praktiken aus den USA übernommen und die Umgebung rund um des Betriebs hat sich verbessert. Die gefährlichen Stoffe wurden mit den umweltschonenden ersetzt. Im Betrieb wurde eine spezielle Abteilung der Umwelt gegründet und diese Abteilung hatte eine spezielle Person, die dafür verantwortlich war. Er war direkt dem Direktor untergeordnet. Jeder Leiter in seinem Bereich war für den Zustand der Umwelt zuständig. Andere Kontrollelemente waren auch der Umweltschützer und Wasserwirtschaftler. 4 x pro Jahr wurde das Wasser kontrolliert. Gebrauchswasser kann man nur in der Technologie nutzen. Trinkwasser dient zu den hygienischen Zwecken. In dem Luftbereich folgte sich Autopal mit dem Gesetz über Luft, der bestimmt, welche Grenzen der einzelnen chemischen Elemente in die Luft entlassen können werden. Der letzte Bereich ist die Behandlung von Abfällen. Zuständige Person ist verantwortlich für seine richtige Behandlung und Lagerung, dann für den Transport zu dem vorbehandelten Platz. Diese Abfälle muss ordnungsgemäß markiert werden. Der Ökologe hat Aufsicht darüber.

Die Audits wurden nach dem Jahr 1989 durchgeführt. Einmal pro Jahr ist es Audit auf Qualität der Produktion und Umwelt. Alle drei Jahren wird ein Audit speziell für die Umwelt durchgeführt - auf dem Grund von Visteon.

## 11 DIE WEGE ZUM ERFOLG

Im theoretischen Teil erwähnten wir die möglichen Schritte zum Erfolg. Die meisten von ihnen gelten auch in der Praxis.

**Die Wahl eines geeigneten Führungsstils** – Autopal nutzt einen kooperativen Stil. Die Teamarbeit ist sehr wichtig und auch Delegierung der Aufgaben an die untergeordneten Mitarbeiter. Teamarbeit ist eine bewährte Methode, die schon Ford Motor Company in Autopal eingeführt hat. Delegierung ist auch selbstverständlich, weil der Finanzmanager nicht alles machen kann. Er hat das Wort nur bei wichtigen Kontrakten.

**Umtausch von Informationen** - über spezielle Programme in der Firma umgetauscht werden und auch auf den Beratungen, bzw. die Schulung von Operatoren oder anderer Angestellten. Für die Operatoren ist es Schulung auf die neuen Arbeitsweisungen, für Manager z.B. wie effektiver ein Team führen.

**Die Kontrolle** – von Auditoren, Vorgesetzten und auch von Operatoren. Die Operatoren schreiben spezielle Liste über ihre Tätigkeiten während der Schicht, die Technologen oder Angestellte im Bereich Qualität sind für richtige Eintragungen zuständig.

**Weiterbildung** – Autopal bietet die Weiterbildung denjenigen, die viele Erfahrungen haben aber sind schon älter und haben die Problemen z.B. mit den Fremdsprachen. Ohne diese Kenntnisse haben sie dann Schwierigkeiten.

**Die Arbeitsanweisungen ausarbeiten** - auf jeder Werkstatt sieht man verschiedene Wandzeitungen. Aus dem Aspekt von Audits ist es wichtig. Und auch für einen guten Namen der Firma seitens der Kunden. Alle Probleme in der Herstellung sind in der Kompetenz eines höheren Managements, und es muss diese Probleme lösen.

**Die Bindung zwischen Informationen** – über diesen Systemen haben wir schon gesprochen. Autopal löst künftighin die Möglichkeit, nur ein System für ganzen Betrieb zu nutzen. Ein einzelnes System kann die Arbeit für viele Angestellten erleichtern.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Aufgabe dieser Arbeit war, die Unterschiede zwischen Controlling in Büchern und in der Praxis zu zeigen und auch festzustellen, ob Controlling erfolgreich sein kann. In vielen Fällen entsprechen die Bücher der Wirklichkeit. Wie ist es möglich? Zum Beispiel Eschenbach ist ein moderner Autor und er weiß, was heute in großen Unternehmen überwiegt. Und andere Frage. Kann Controlling wirklich Erfolg für Unternehmen bringen? Zur Analyse des Betriebs Autopal können wir sagen JA! Aber ohne Arbeit aller Angestellten wäre es nicht möglich. Die Leute sind der wichtigste Bestandteil des gesamten Prozesses. In den manchen Unternehmen funktioniert es so, dass die Operatoren auf der Linie sich die Schicht an arbeiten und kommen nach Hause. Ohne Bemühung. Ihnen ist es egal und auch in diesem Fall ist Controlling - in der Herstellung - sehr wichtig. Weitere wichtige Dinge ist Informationssysteme - ohne es kann gute Kommunikation im Betrieb nicht funktionieren. Autopal hat in diesen Sachen sein System und alles hat untereinander die Verbindung. Controlling in der Herstellung und die Qualität ist fast identisch mit der Beschreibung in Fachpublikationen. In der Praxis ist Controlling als Audit genannt.

Können wir in dieser Arbeit auch die Verschiedenheiten finden? Ja, in unserem Betrieb ist es die Position von Controller. In Autopal ist der Controller jede Manager, der seinen Bereich führt. Und auch jeder Operator, der für seine Produktion zuständig ist. Viele Leute vielleicht denken, dass Theorie mit der Praxis nicht ähnlich sein kann. In dieser Arbeit wird es bestätigt. Die neuen Unternehmen können sich mit diesen Handbücher führen. Na ja, aber funktioniert es wirklich? Autopal wirkt auf dem Markt viele Jahre und er hat schon den Namen aufgebaut. Alles hängt nur auf der Bemühung aller Leute.

## LITERATURVERZEICHNIS

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

HORVÁTH, Peter a Thomas REICHMANN. *Vahlens Großes Controllinglexikon*. München: C.H.Beck Verlag, 1993. ISBN 3800614162.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 8073570351.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. 2. vydání. Brno: PC- DIR Real, 2000. ISBN 80-214-1535-5.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2.vydání. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2.vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 8072590324.

HOFFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER. *Controlling*. 2.vydání. Praha: Babetext, 1992. ISBN 8090017886.

VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu*. 2.vydání. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 8072590073.

## Internetquellen

BUCHHOLZ, Liane. *Strategisches Controlling: Grundlagen-Instrumente-Konzepte* [online]. Wiesbaden: Gabler, 2009 [cit. 2012-04-23]. ISBN 9783834982759. Dostupné z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000055373&local\\_base=UTB01\\_WEB&format=999](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=direct&doc_number=000055373&local_base=UTB01_WEB&format=999)

D3bc.cz. *D3 Business Consulting: Akcelerujte svůj business* [online]. 2009 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>

ŠIŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu* [online]. Brno: Masarykova Univerzita, 2007 [cit. 2012-04-23]. ISBN 978-80-210-4495-1. Dostupné z: [http://is.muni.cz/el/1456/jaro2008/D\\_MU/um/CTL\\_skripta.pdf](http://is.muni.cz/el/1456/jaro2008/D_MU/um/CTL_skripta.pdf)

**SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

KČS	Die Tschechoslowakische Krone (Währungskennzeichnung)
Cca.	Circa
LKW	Lastkraftwagen
PKW	Personalkraftwagen
KFZ	Kraftfahrzeug
s.r.o.	Rechtsform der Unternehmen in der Tschechischen Republik (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
Bzw.	beziehungsweise
usw.	Und so weiter
vgl.	Vergleiche
z.B.	Zum Beispiel



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Das kybernetische System .....	14
Abbildung 2: Stabsfunktion .....	20
Abbildung 3: Linienfunktion .....	21
Abbildung 4: Kooperation des Controllings .....	24

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: SWOT Analyse .....	27
Tabelle 2: Grundbegriffe des strategischen Managements .....	28
Tabelle 3: Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling .....	31
Tabelle 4: SWOT Analyse .....	46

## **ANHANGSVERZEICHNIS**

Anhang I Logo des Betriebs und seine Kunden

Anhang II Autopals Organigramm

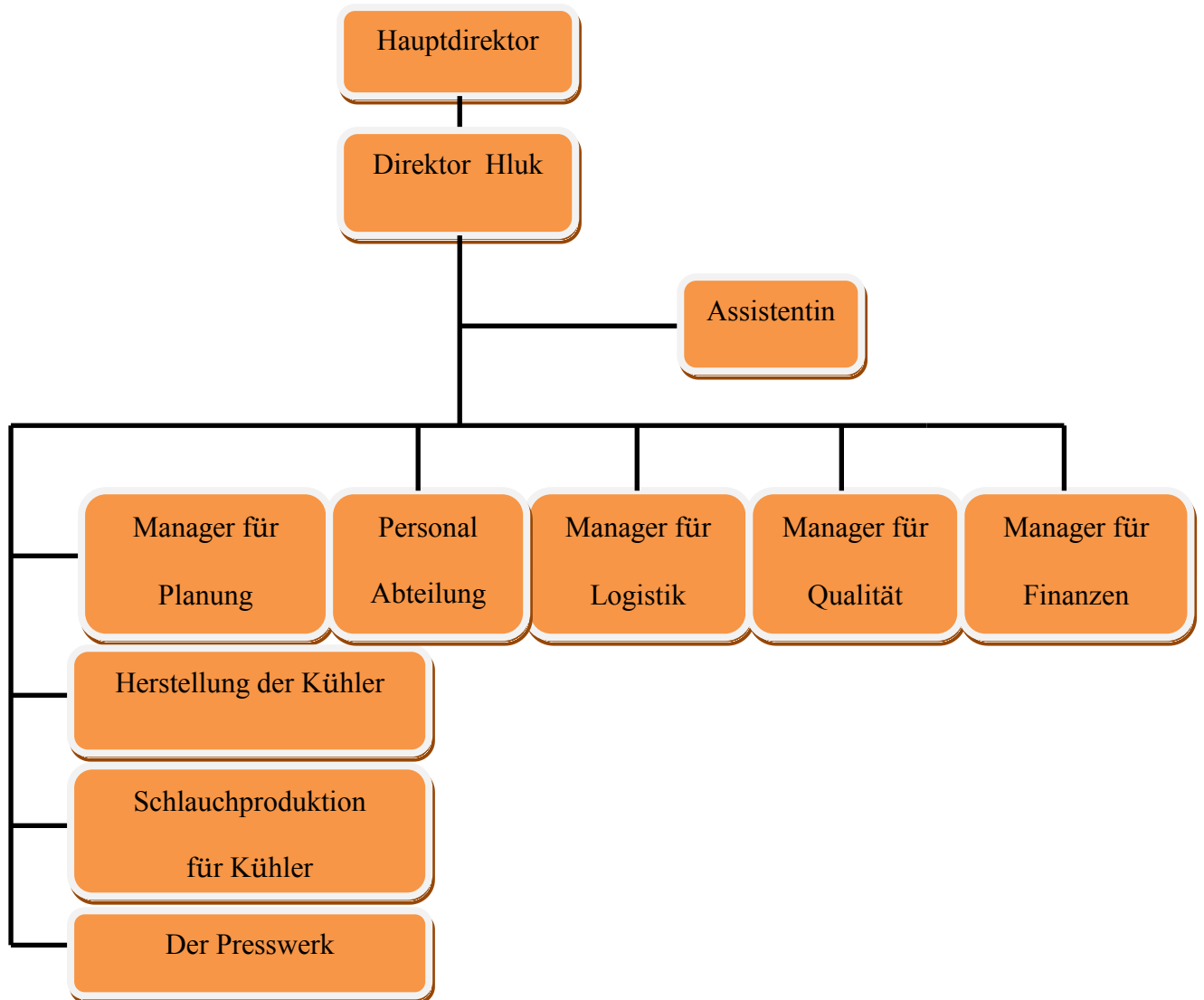
Anhang III Autopals Zertifikat

Anhang IV Die Produkten – Kühltechnik für die Autos

# ANHANG I: LOGO DES BETRIEBS UND SEINE KUNDEN



## ANHANG II : AUTOPALS ORGANIGRAMM



## ANHANG III: AUTOPALS ZERTIFIKAT



# CERTIFICATE OF REGISTRATION

Certificate Number: **TS-2009-0045-09**  
(Including the attached Appendix)

This is to certify that the Quality system of:



## **VISTEON CORPORATION - AUTOPAL HLUK CLIMATE MANUFACTURING PLANTS & SERVICES**

**ZAVODNI 1007  
687 25 HLUK  
CZECH REPUBLIC**

Is registered as complying with the requirements specified in:

**ISO/TS 16949:2009**

Within the scope:

**The design and manufacture of climate control parts.**

Signed on behalf of the VCA by  
authority of the Chief Executive:

**Certification Audit Date: 19-20 May 2009**  
**Certification Initial Approval Date: 15 December 2003**  
**Certification Issue Date: 08 July 2009**  
**Certification Expiry Date: 07 July 2012**  
**Job Number: EQK202748**  
**IATF Certificate Number: 0085349**



[www.vca.gov.uk](http://www.vca.gov.uk)

vCA02-80-16 25 January 2009. The use of the IATF mark indicates authorisation in respect of those activities covered by the IATF. This certificate is issued by and is the property of the Visteon Certification Agency, 1 The Eastgate Office Centre, Eastgate Road, Bristol, BS5 6ZZ, UK and is to be returned on formal request.

# ANHANG IV: DIE PRODUKTEN - KÜHLTECHNIK FÜR DIE AUTOS

