

Entwicklungstrends, Controlling, Projekt- und Kalkulations- Management in der Druck- und Medienindustrie

TFH Berlin

Studiengang Medieninformatik

15. Dezember 2003

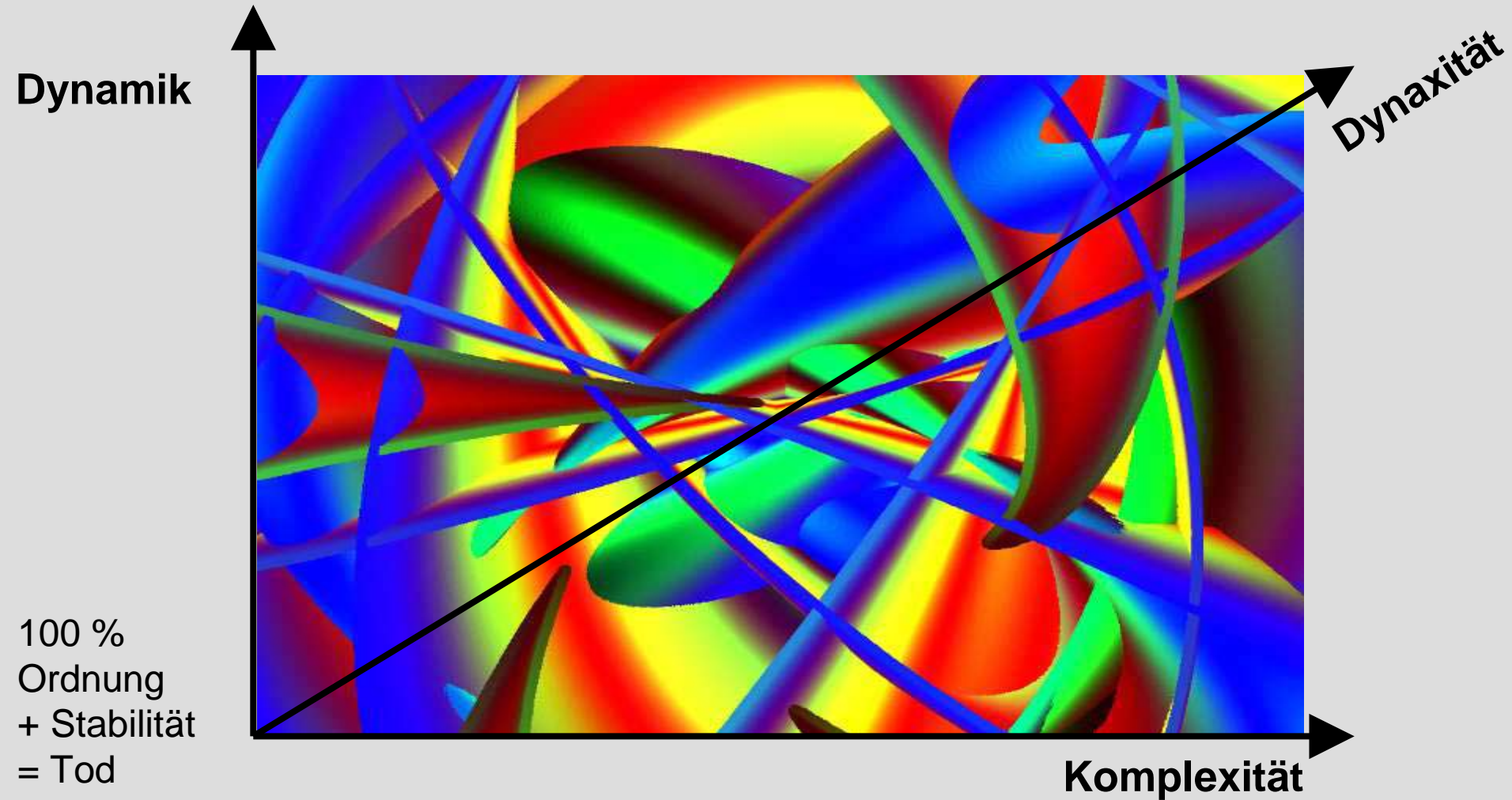
Dr. Guido Leidig

Inhalte

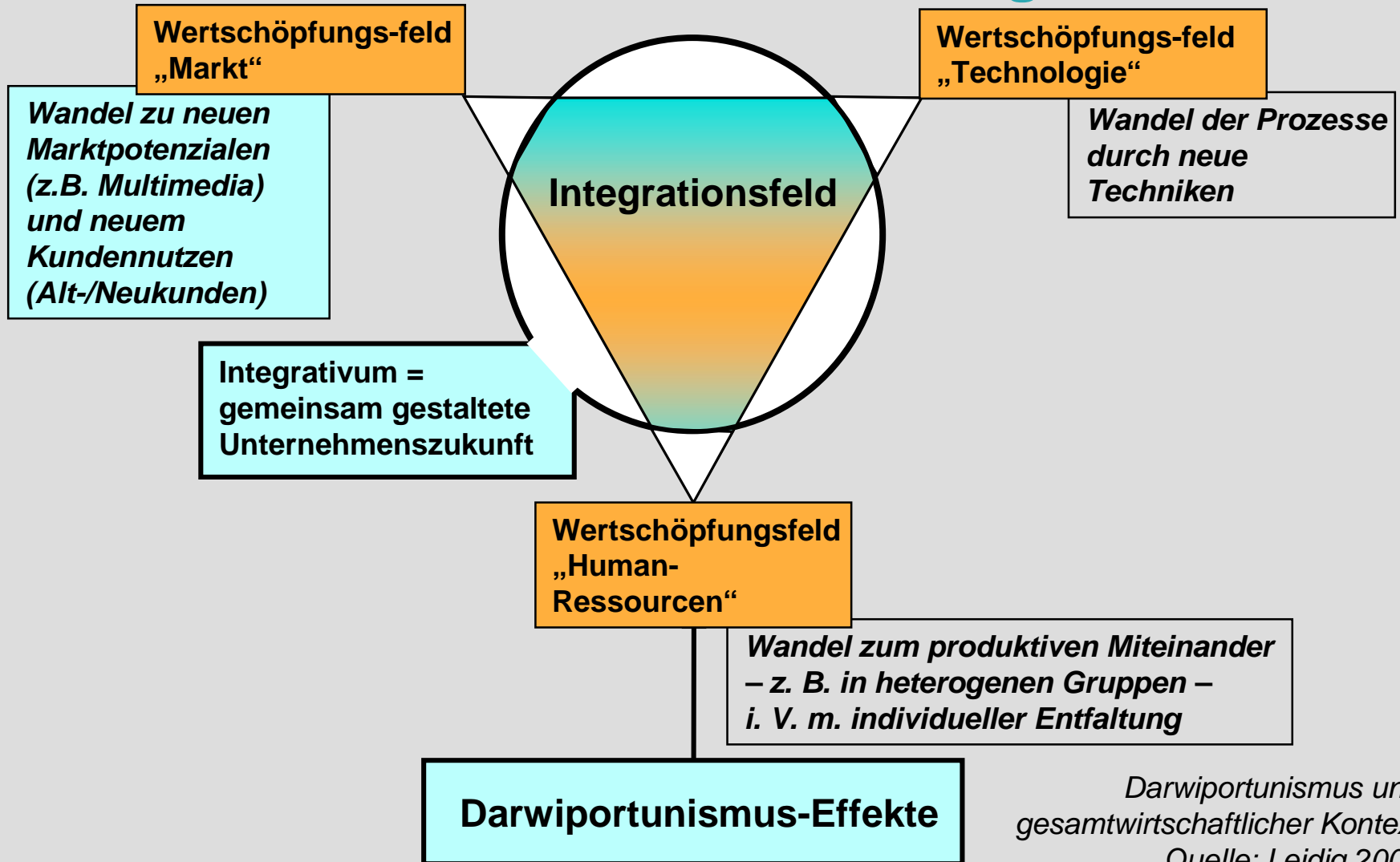
- A. Einleitung-Entwicklungstrends**
- B. Aufbau und Arbeitsweise der Druck- und Medienverbände**
- C. Bedeutung und Grundlagen des Controlling**
- D. Effizientes Projekt-Management**
- E. Kalkulations-Management**
- F. Zusammenfassung und Ausblick**

A. Einleitung – Entwicklungstrends

Dynaxity-Phänomen



Gesamtzusammenhang



Future of Print & Publishing

– Entwicklungslinien für die DruckMedienWirtschaft –

2002

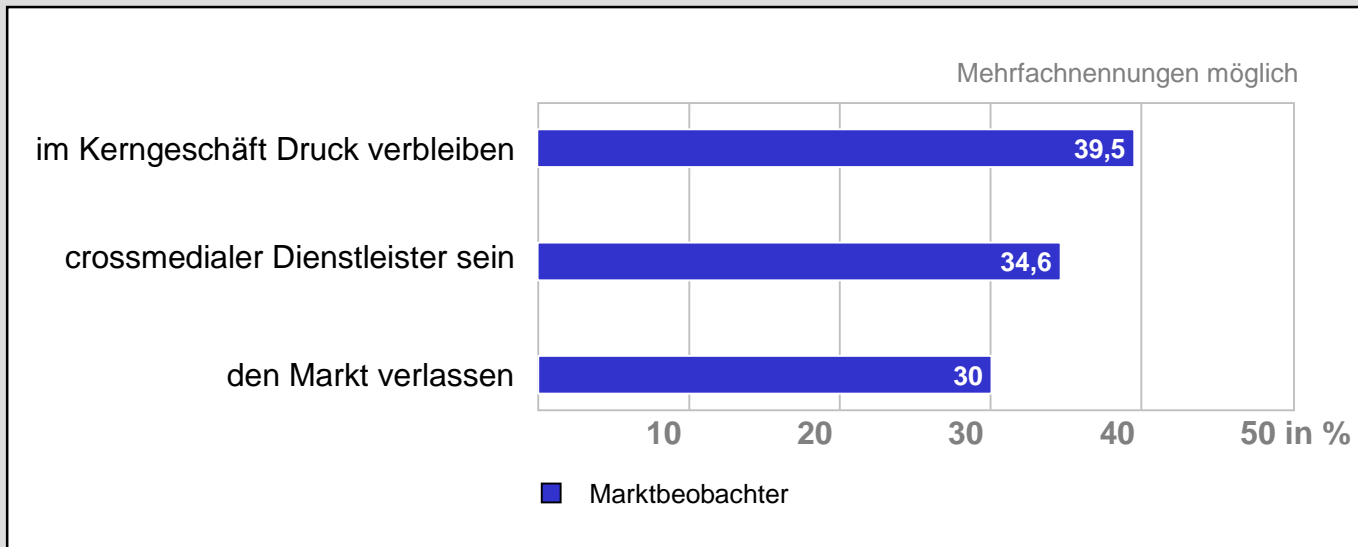
Markt und Wettbewerb

»Zwischen der New- und der Old-Economy
bildet sich die mediaEconomy!«

Herausforderungen im Bereich Markt und Wettbewerb:

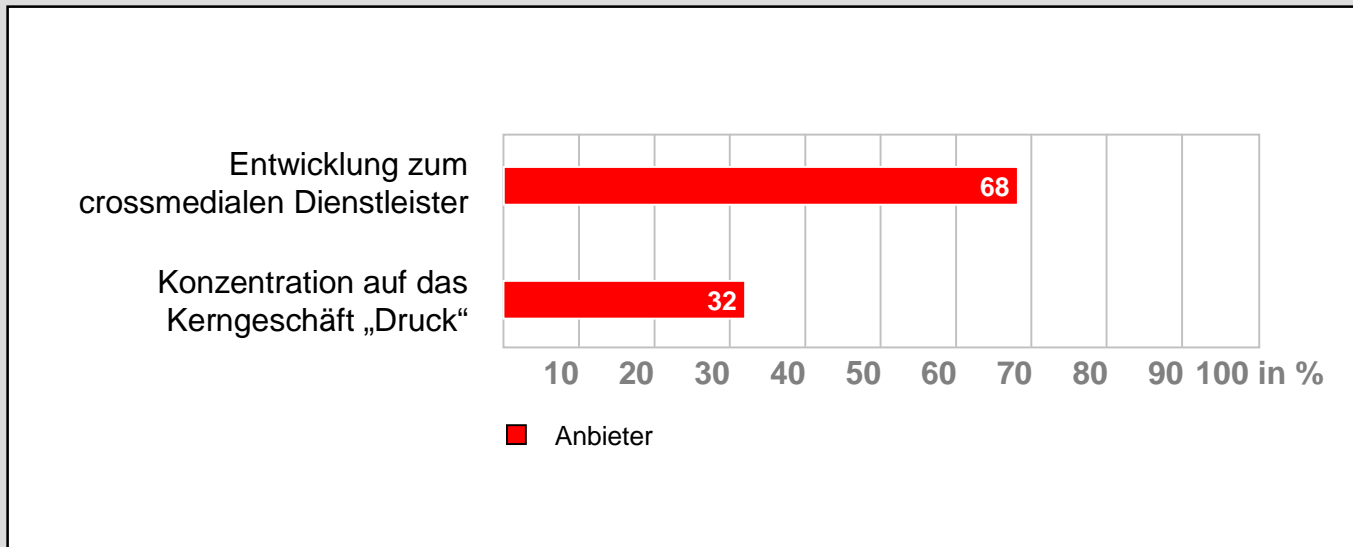
- Eine Frage der Positionierung: Crossmedia oder Kerngeschäft Druck?
- Über jede Information muss zukünftig „individuell“ entschieden werden: Online, gedruckt, personalisiert ...
- Die Globalisierung trifft auch den Mittelstand.

»Von 100 Druckunternehmen werden
Ihrer Meinung nach im Jahr 2007...«



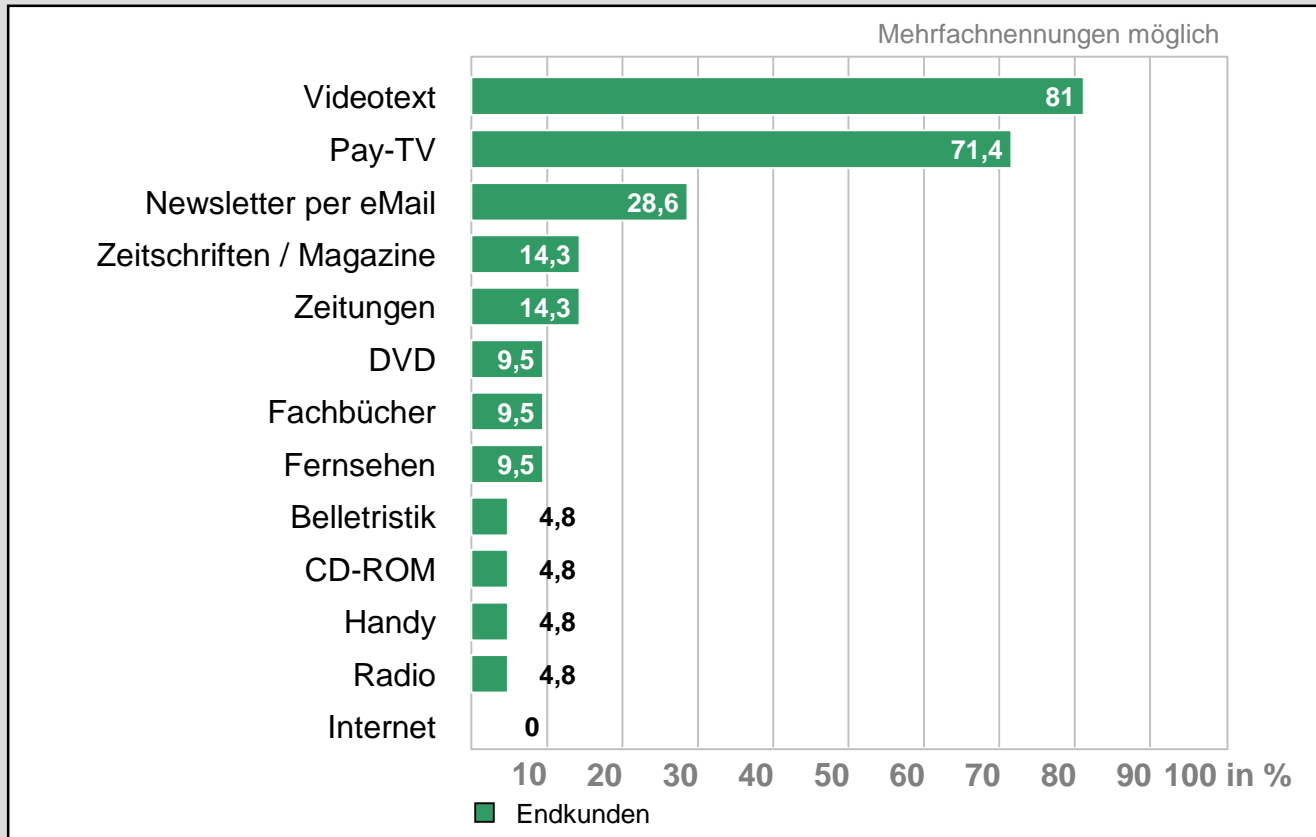
30 Prozent der heutigen Druckunternehmen
verlassen den Markt bis zum Jahr 2007.

»Welche Strategie entspricht eher
Ihrer Zukunftsplanung bis 2007?«



Bis 2007 wollen 68 Prozent der
Anbieter crossmedialer Dienstleister sein.

»Auf welche Informationsmedien könnten Sie
in Zukunft am ehesten verzichten?«

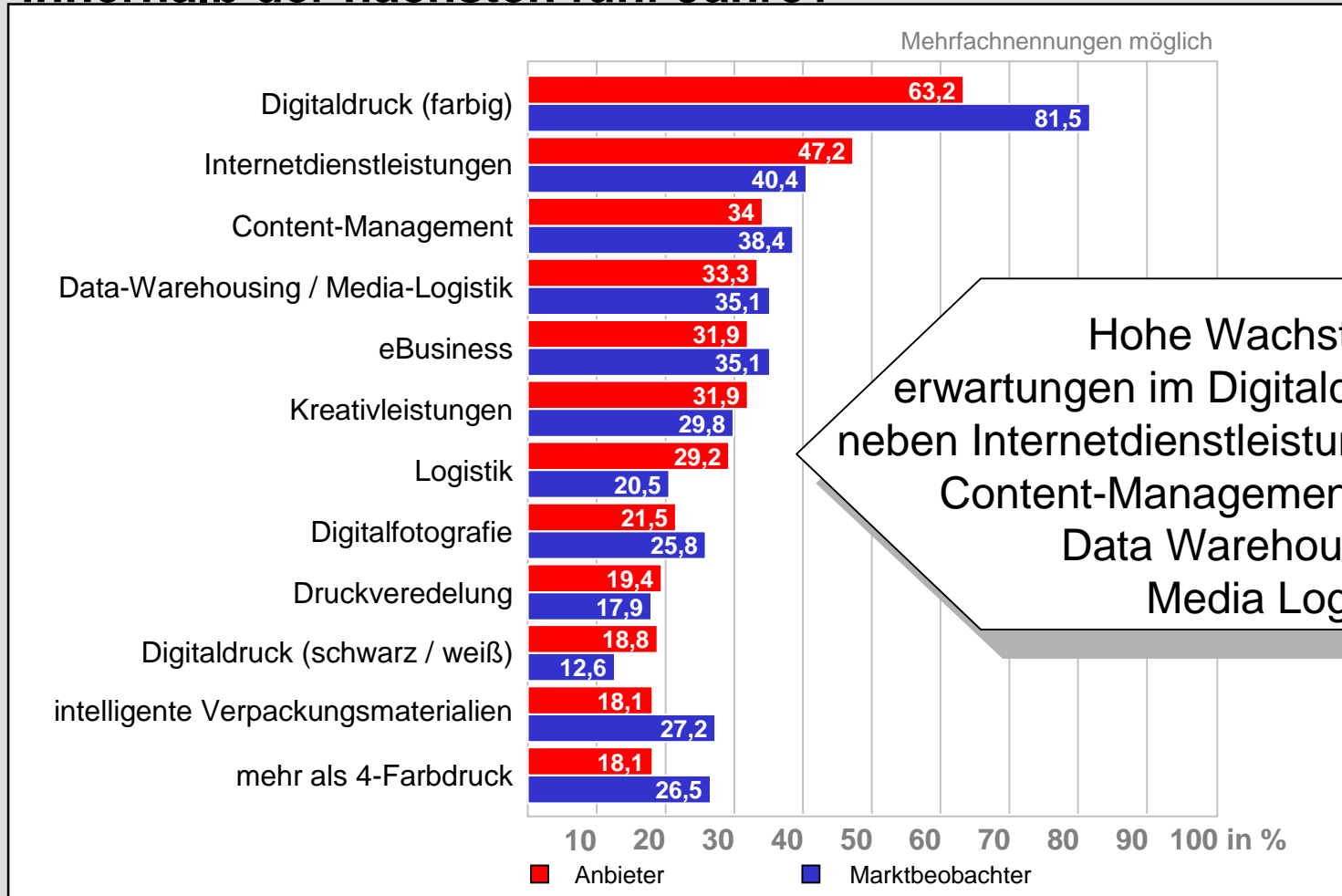


Das Internet ist das bedeutsamste
Informationsmedium für »Visionäre«.

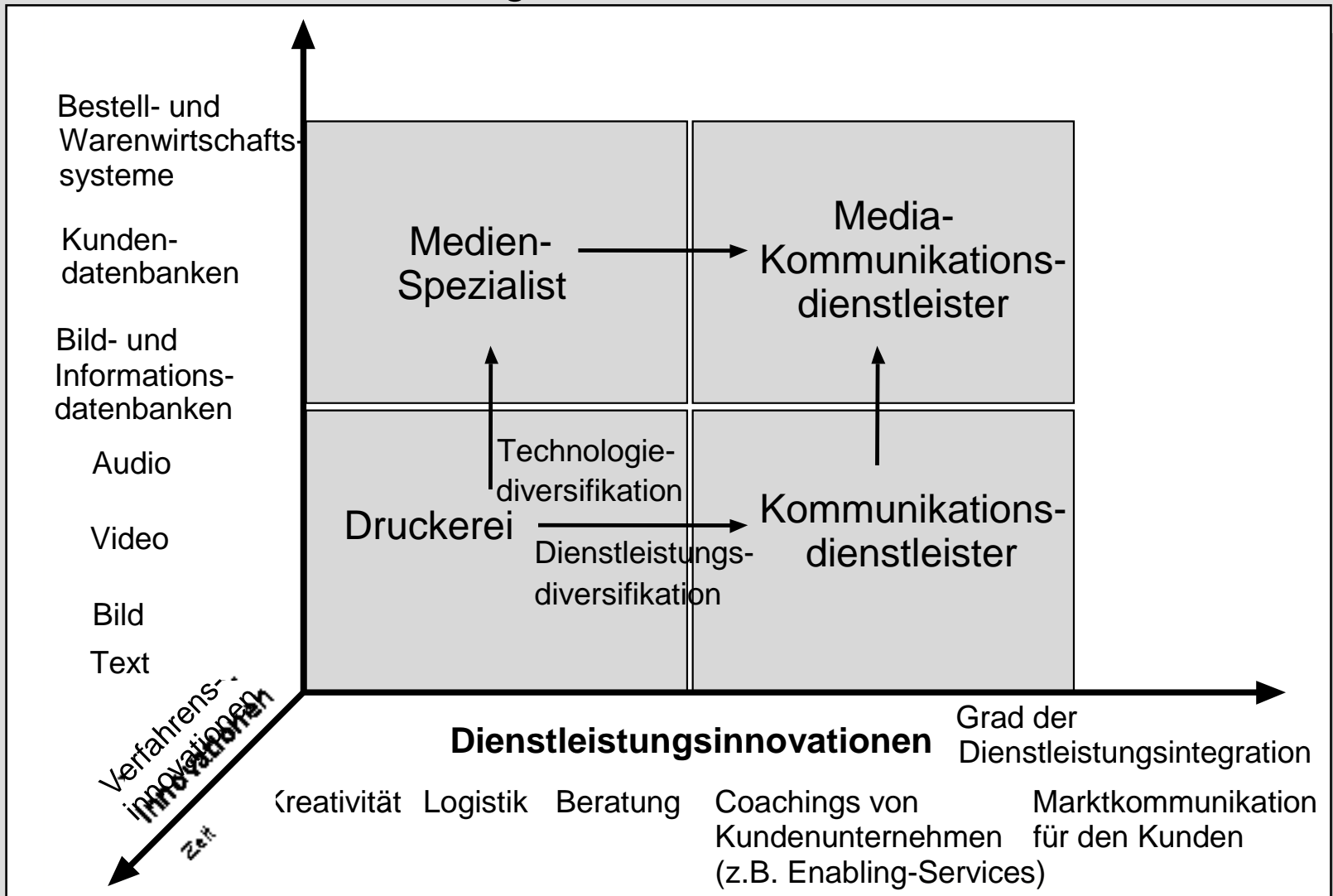
Produkte und Dienstleistungen

» Der Kunde kauft kein Papier, sondern Content!«

»In welchen Bereichen sehen Sie das größte Wachstum innerhalb der nächsten fünf Jahre?«



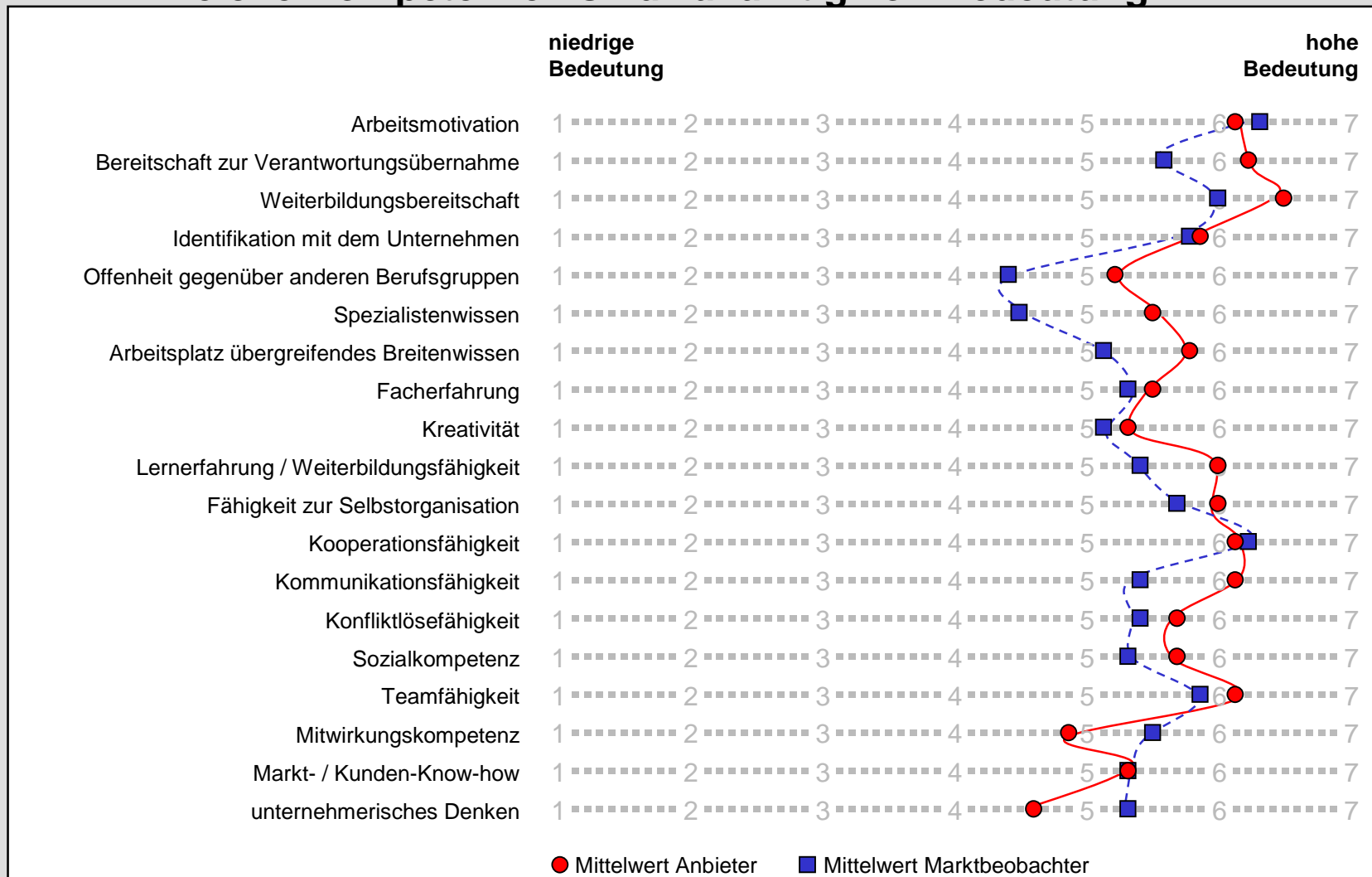
Entwicklung neuer Geschäftsfelder



Management der Human Ressourcen

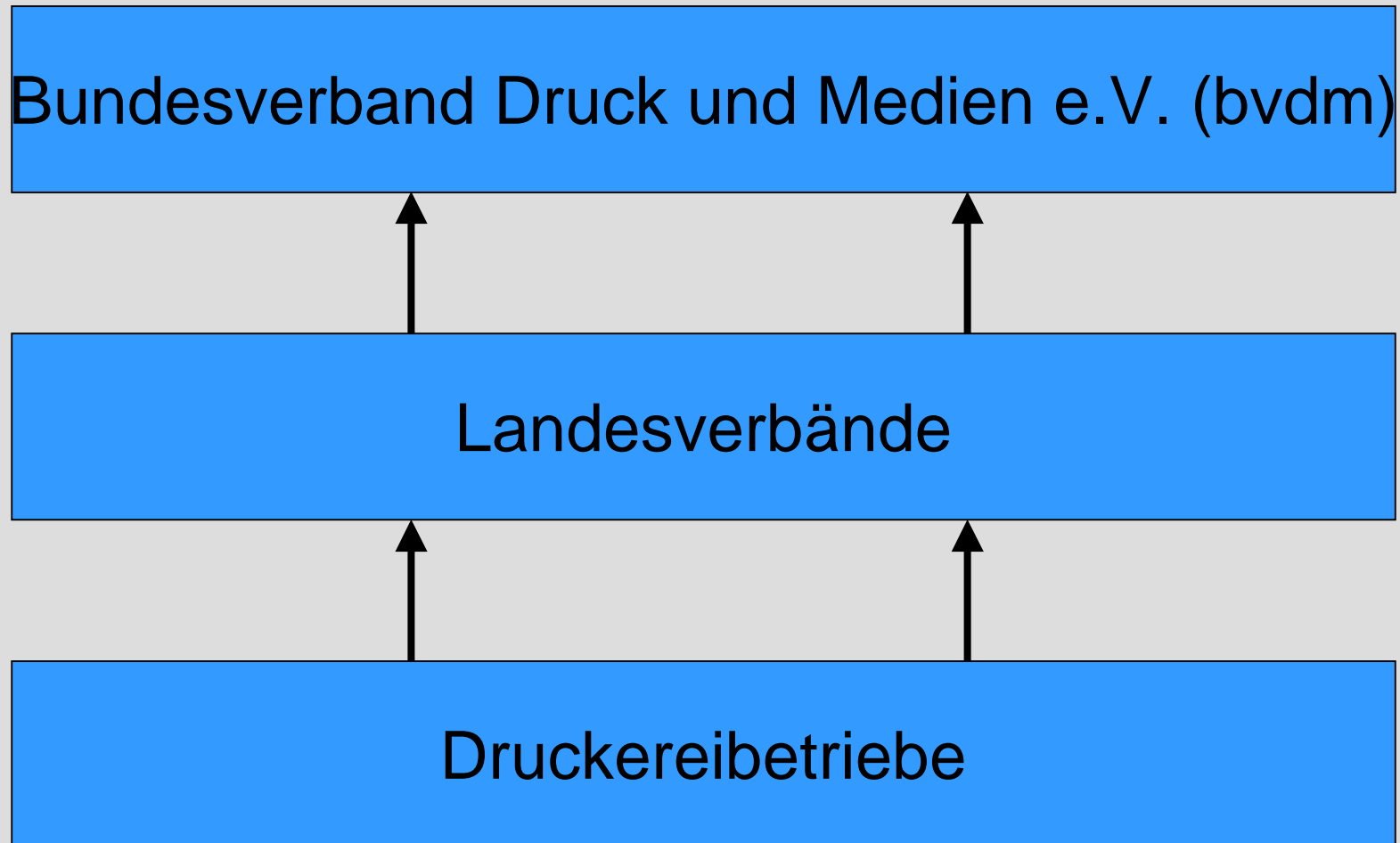
» Innovationen sind ohne kompetente Mitarbeiter
nicht zu schaffen.«

»Welche Kompetenzen sind zukünftig von Bedeutung?«

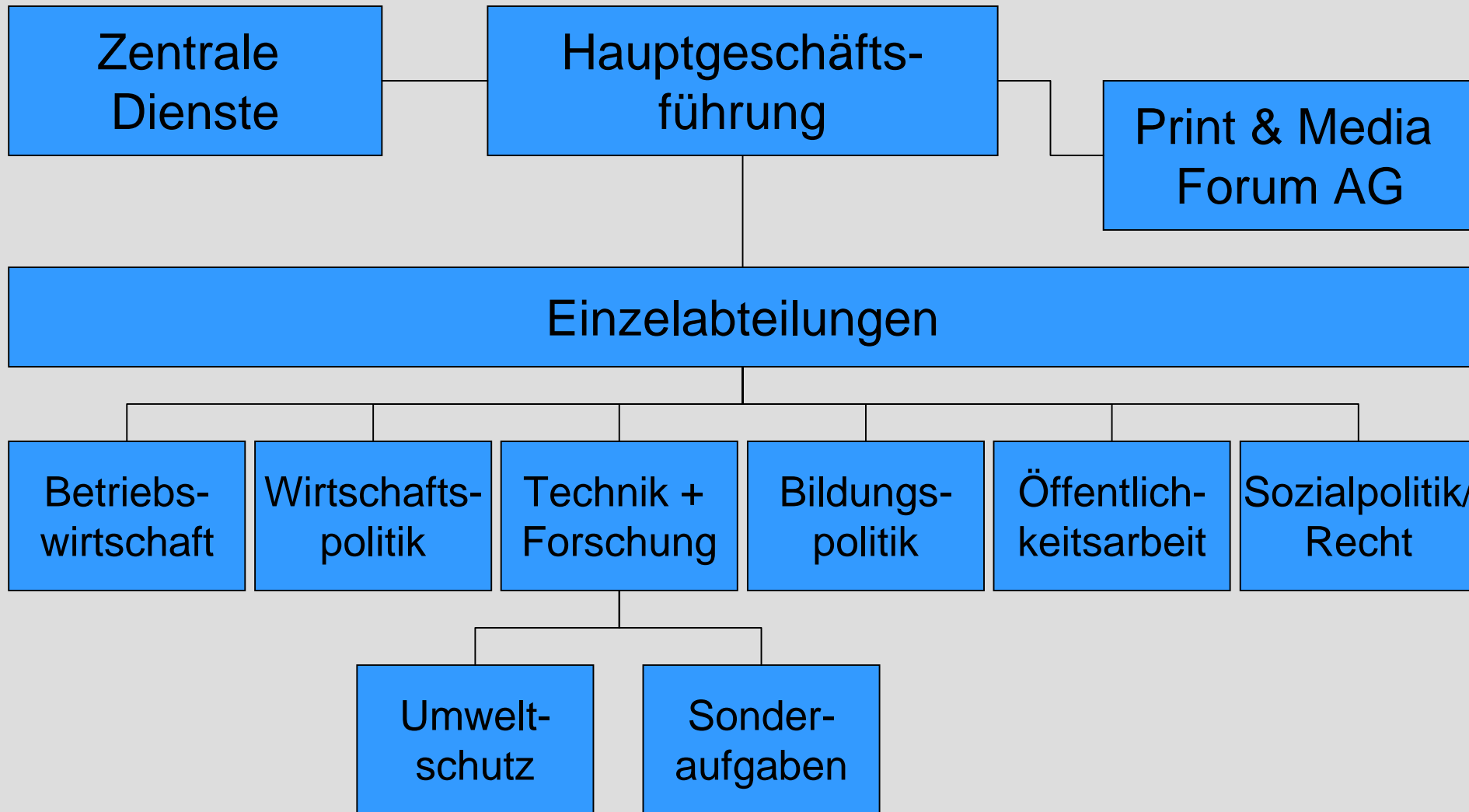


B. Aufbau und Arbeitsweise der Druck- und Medienverbände

Struktur und Aufbau



Struktur und Arbeitsfelder aller Abteilungen



Interne Service-Leistungen

- Sozialpolitik im Rahmen von Tarifverhandlungen
- Berechnungen für sozialpolitische Sonderprobleme
- Bildungspolitik
 - Erstellung von Prüfungsaufgaben
 - Erstellung von Lehrmaterial
- Unterstützung der Print & Media AG

Beispiel: Lehrmaterial für Ausbildung

Kalkulations- und Projekt-Management. Leitfaden für Digital- und Printmedien

- A. Einleitung
- B. Projekt-Management
- C. Kalkulations-Management
- D. Selbsttestaufgaben
- E. Anhang
- Glossar
- Abkürzungen
- Literatur
- Stichworte
- CD-ROM



Externe Arbeitsfelder: Grundlagenarbeiten für die Landesverbände und deren Mitglieder

Branchen-
vergleiche

Branchen-
studien

Informations-
dienste zu
aktuellen
Themen

Betriebs-
wirtschaftliche
Grundlagen-
werke

Branchenvergleiche

Bilanzkennzahlen-
vergleich

Betriebskosten-
vergleich

Kalkulations-
vergleich
– Print
– Nonprint

Betriebswirtschaftliche Grundlagenwerke: Schwerpunkte

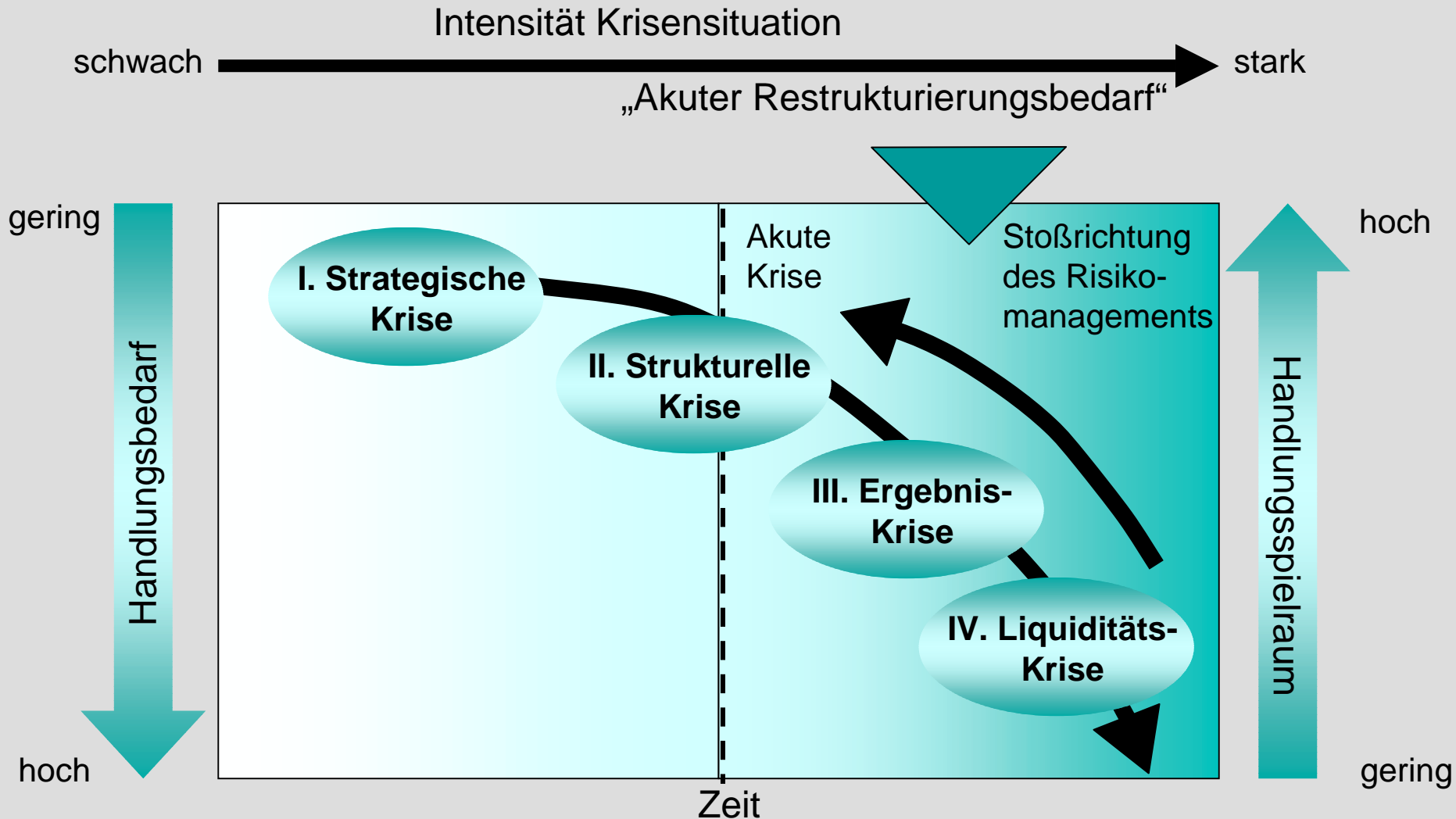
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Kalkulation: Print/Nonprint
- Controlling
- Marketing
- Personal-Management
- Unternehmensführung
- Beschaffung

C. Bedeutung und Grundlagen des Controlling

Erfolgreiches Controlling bedeutet Unternehmensziele zu erreichen



Krisenentwicklung



Quelle: nach Haarmann Hemmelrath Management Consultats GmbH, Vortrag MS_Basel II + Rating_11. + 12.02.03.ppt

Controlling: Historische Entwicklung



1. Historische Entwicklung des Controlling

Einführung i. d. Controlling

Organisation d. Controlling

Instrumente d. Controlling

- **Römerzeit** (ab 446 v. Chr.)
 - **Quästoren** verwalten die Staatskasse im Römischen Reich
 - Aufgaben der Quästoren:
 - Kontrolle der staatlichen Güter
 - Informationsbeschaffung
 - Unterstützung der Regierungsgeschäfte

- Die ersten Controller finden sich in England und USA im **staatlichen Bereich**
 - Im 15. Jhd. „**Countroller**“ am englischen Königshof
 - Führen von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Güter und Gelder
 - 1778 richtete der amerikanische Kongress die Stelle des „**Comptrollers**“ ein
 - Überwachung des Staatsbudgets und der Staatsausgaben

Prof. Dr. P. Weber-Dreßler

Controlling.ppt (S. 5)

Quelle: Prof. Weber-Dreßler, FH Ludwigshafen, Controlling-Grundlagen.ppt, S. 5

Controlling: Historische Entwicklung



Einführung i.
d. Controlling

Organisation
d. Controlling

Instrumente
d. Controlling

Prof. Dr. P. Weber-Dreßler

Controlling ppt (S. 6)

1. Historische Entwicklung des Controlling

- Ab 1863 „Controller of Currency“ = Leiter der staatlichen Bankenaufsicht in USA
- Ab 1921 „Comptroller General“ an der Spitze der obersten Rechnungsbehörde der USA
- 1931 Gründung des Controllers Institute of America (CIA), 1961 in Financial Executives Institute (FEI) umbenannt

➤ Einzug des Controlling im **privatwirtschaftlichen Sektor**

- **USA:**
 - 1880 Atchinson, Topeka & Santa Fé Railway System
 - 1892 General Electric
- **Deutschland**
 - 1875 „Rechnungswesen-Revisions-Bureau“ bei Krupp

Quelle: Prof. Weber-Dreßler, FH Ludwigshafen, Controlling-Grundlagen.ppt, S. 6

Controlling: Historische Entwicklung

1. Historische Entwicklung des Controlling

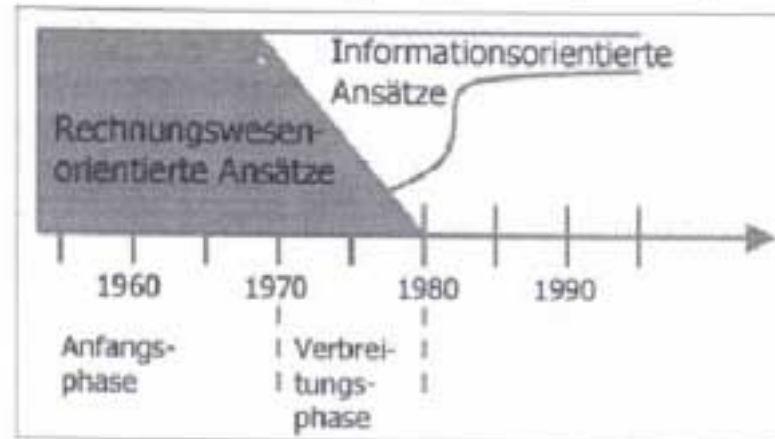
Einführung i. d. Controlling

➤ Endgültige Durchbruch des Controlling in Deutschland erst nach dem 2. Weltkrieg

- Bis in die 70er Jahre: Rechnungswesensorientiert
- 1970 – 1980: Informationsorientierung zunehmend
- Ab 1980: Controlling als „Führungssystem“

Organisation d. Controlling

Instrumente d. Controlling

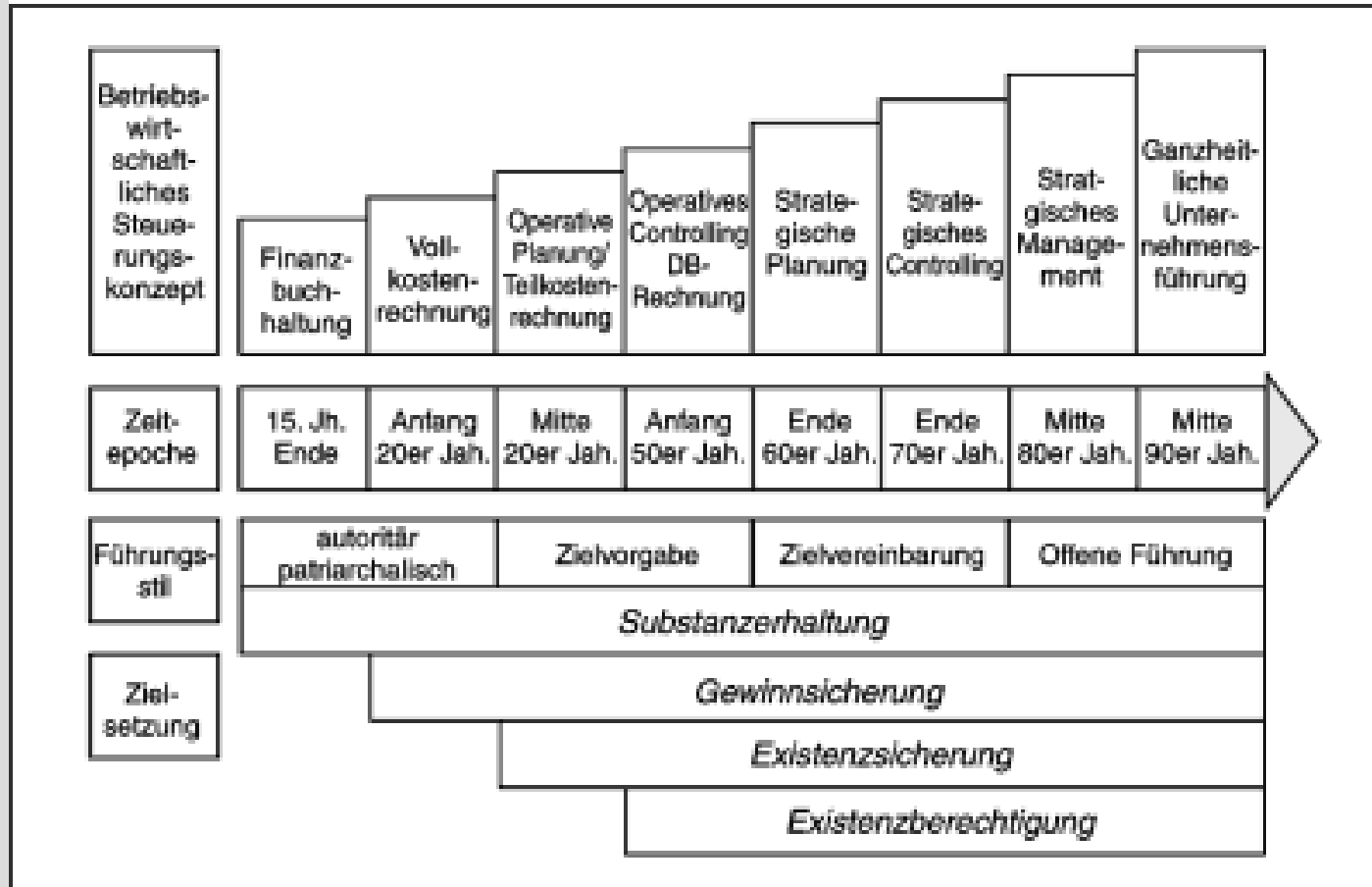


Quelle: Fiedler (2001), S. 4

Von der Buchhaltung zur ganzheitlichen Unternehmensführung

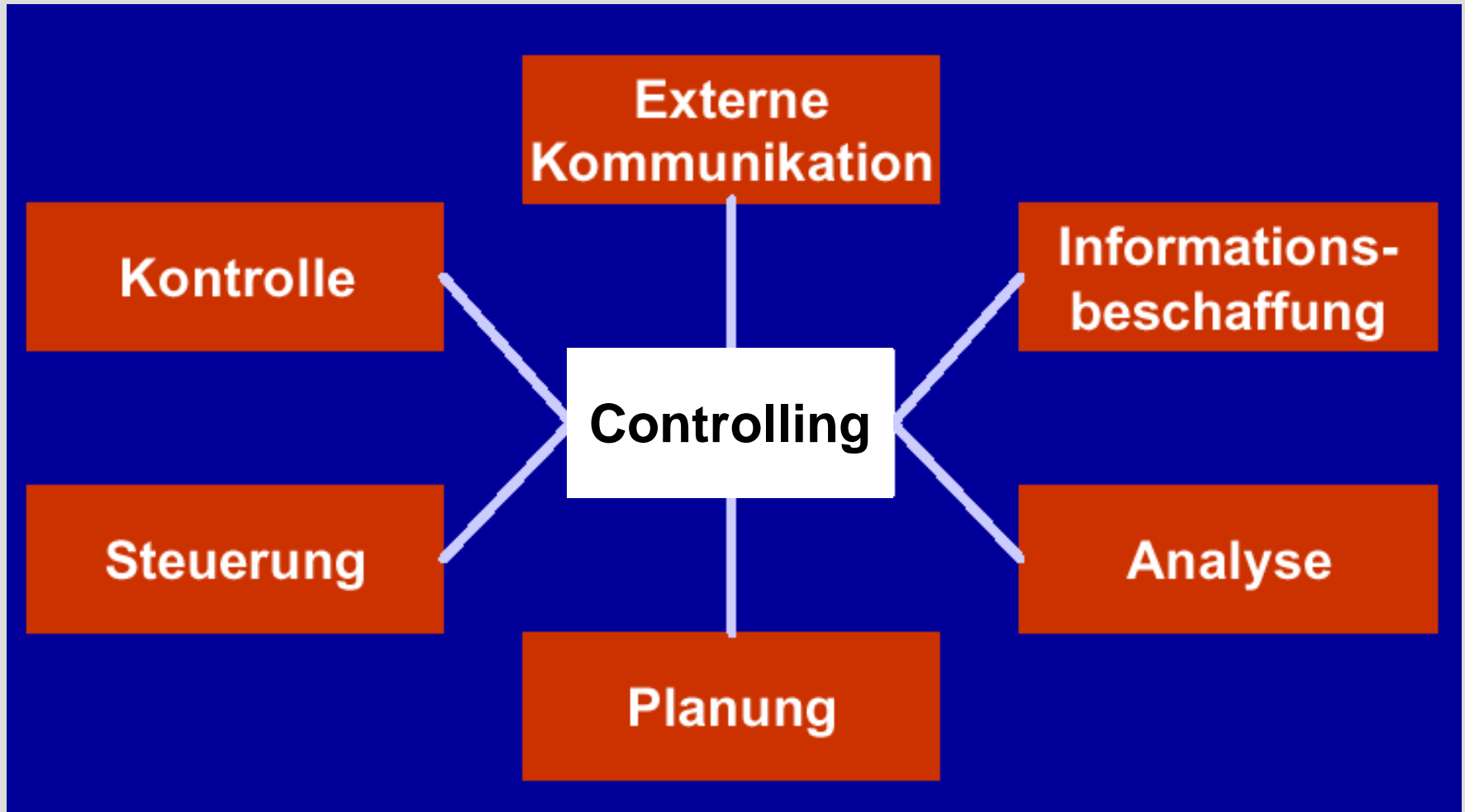
Strategisches Controlling -

Von der Buchhaltung zur ganzheitlichen Unternehmensführung



Quelle: <http://www.legamedia.net/lx/images/22703d5db16a29a42.gif>

Aufgaben des Controlling



Quelle: Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, Umweltmanagement, 9. Veranstaltungstag

Typische Controlling-Aufgabenfelder in der Praxis

- ➔ Aufbau, Ausbau, Kontrolle des Planungs- und Kontrolle des Planungs- und Kontrollsystems
- ➔ Koordinierung der Planungs- und Budgetarbeiten
- ➔ Betriebliches Rechnungswesen
- ➔ Betriebswirtschaft
 - EDV
 - Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, Interne Revision
- ➔ – Schwachstellenanalyse
- ➔ Beurteilung von Investitionsprojekten, Projektmanagement
- ➔ Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele und bei Unternehmensstrategien

Abgrenzung zwischen Kontrolle und Controlling

Kontrolle

vorwiegend vergangenheits-
orientiert reagieren

- Ordnungsmäßigkeit kontrollieren
- Abweichungen feststellen

Controlling

zukunftsorientiert agieren

- Ziele und Maßnahmen festlegen
- Ressourcen planen
- Aufgaben durchführen
- Zielerreichung kontrollieren
- Zielorientierte Maßnahmen bei Abweichungen

Quelle: Matschek – Penker, Modul C: Controlling in NPO

Abgrenzung zwischen Kontrolle und Controlling

- Festlegung der Kontrollobjekte
- Ermittlung von Sollgrößen
- Ermittlung von Istgrößen
- Soll-Ist-Vergleich



**Kontroll-
begriff
i.e.S.**

- Analyse der
Abweichungsursachen



**Kontroll-
begriff
i.w.S.**

- Vorschläge für
Korrekturmaßnahmen



**Control-
ling-
begriff**

- Korrekturentscheidungen

*Quelle: Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen,
Umweltmanagement SS 2002*

„Traditionelle“ und Strategische Kontrolle im Vergleich

	„Traditionelle“ Kontrolle	Strategische Kontrolle
Kontrollinhalte	Soll/Ist-Vergleich: Zielerreichungskontrolle	Prämissen- und Planfortschrittskontrolle, Frühaufklärung
Kontrollgrößen	quantitativ	quantitativ und qualitativ
Kontrollausrichtung	organisationsintern ausgerichtet	auf interne und externe Erfolgsfaktoren ausgerichtet
Kontrollzeitpunkt	einmalig nach Realisierung	permanent

Quelle: TRIALOG, Strategische Planung, BBS-Montreux 21.09.2000

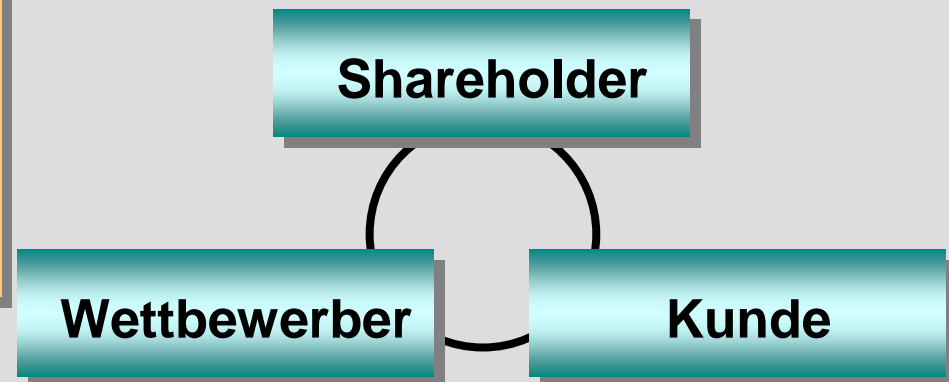
Ausrichtung des Controlling

Funktionen des Controlling

- Servicefunktion für das Management
- Sicherung der Informationsversorgung
- Koordinationsfunktion
- Betriebswirtschaftliche Beratung
- Konfliktlösung, Vermittlung, Moderation, Schiedsrichter
- Coaching

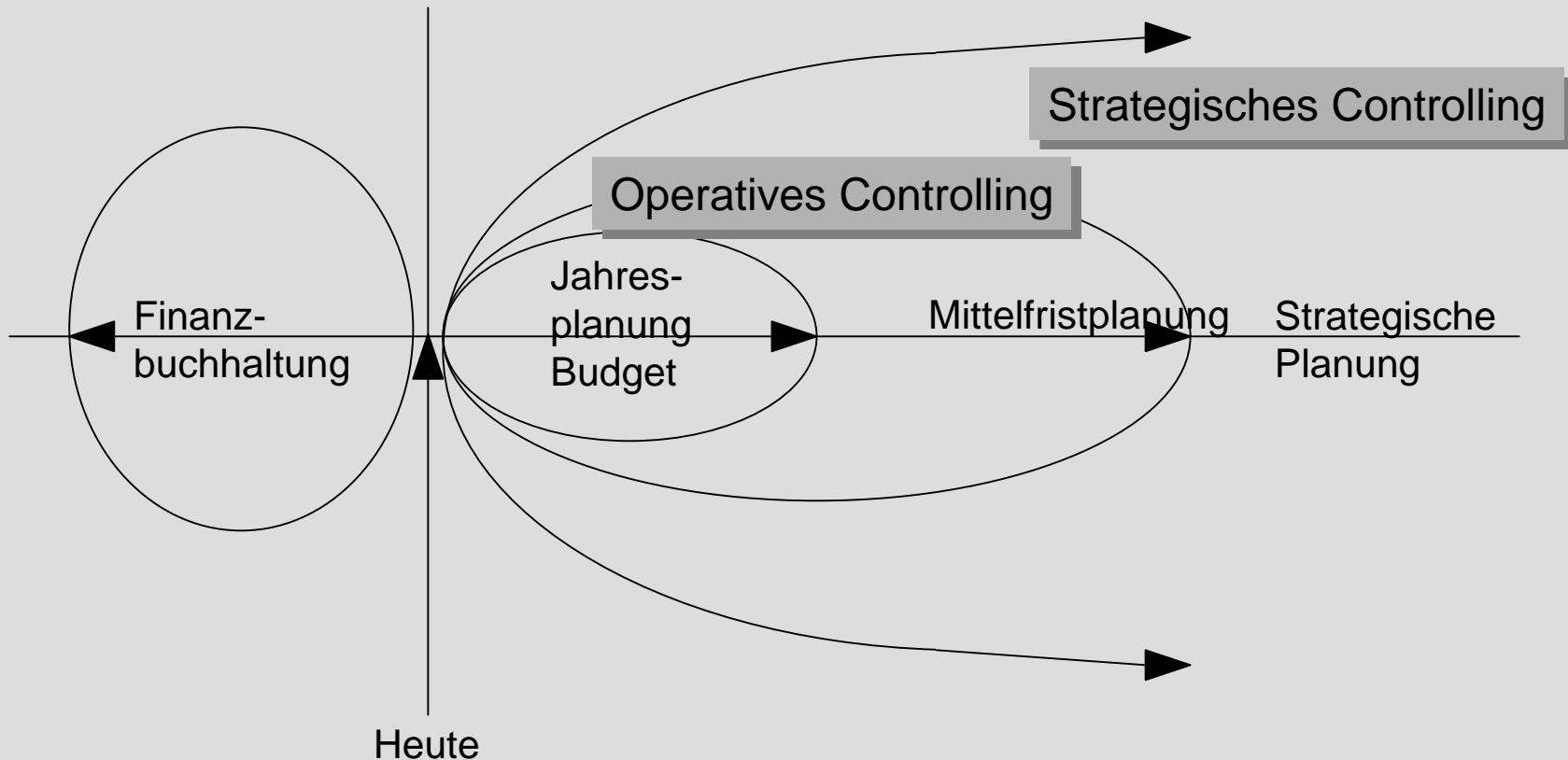
Inhaltliche Ausrichtung

- Längerfristige Perspektive
- Stärkere Marktorientierung
- Stärker strategische Aufgaben
- Abgrenzung zu eigentlichen Managementaufgaben



Quelle: Matschek – Penker, Modul C: Controlling in NPO

Wandel der Controllingaufgaben



Quelle: Matschek – Penker, Modul C: Controlling in NPO

Strategisches- und operatives Controlling

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmen (unternehmensexterne Ausrichtung)	Betriebliche Prozesse (unternehmensinterne Ausrichtung)
Planungsstufen	Strategische Planung	Operative Planung Taktische Planung
Dimensionen	Chancen/Risiken Stärken/Schwächen Erfolgspotentiale	Aufwand/Ertrag Kosten/Leistungen Gewinn; ROI oder Residualeinkommen

Quelle: Prof. Westermann, Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Controlling.ppt 2002

Strategisches- und operatives Controlling

Zeitlicher Horizont	Langfristig, nichtapriori begrenzt	Eher kurz- bis mittelfristig
Ziele	Nachhaltige Existenzsicherung	Gewinn, Rentabilität
Instrumente	Vorwiegend qualitative Instrumente	Quantitative Instrumente
Freiheitsgrade	Bewusste Veränderbarkeit aller Planungs- und Steuerungsparameter	Weitgehende Konstanz der grundsätzlichen Ziele und Handlungsalternativen

Quelle: Prof. Westermann, Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Controlling.ppt 2002

Strategisches und operatives Controlling im Vergleich

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt der Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen	Aufwand / Ertrag, Kosten / Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Quelle: Peemöller 2002, S. 112

Strategisches und operatives Controlling im Vergleich

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zentrale Führungsgröße	Erfolgspotenzial (z.B. Marktanteile)	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf	Unternehmen und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)	Unternehmen (unter bes. Berücksichtigung bestehender Umweltbeziehungen)
Dimension	Stärken/Schwächen Chancen/Risiken	Kosten/Leistung Aufwand/Ertrag Aus-/Einzahlung Vermögen/Kapital
Informationsquellen	primär Umwelt	primär internes Rechnungswesen

Quelle: Prof. Dr. Georg Müller-Christ, Universität Bremen, Umweltmanagement SS 2002

Instrumente des Controlling

Strategische Controlling-Instrumente

- ➔ Leistungsvorteils-Analyse
- ➔ Stärken-Schwächen-Analyse
- ➔ Kundenstruktur-Analyse
- ➔ Kundenzufriedenheits-Analyse
- ➔ Suchfeld-Analyse
- ➔ Szenariotechnik
- ➔ GAP-Analyse
- ➔ Impact-Analyse
- ➔ Verwundbarkeits-Analyse
- ➔ Insolvenzgefahr-Analyse

Operative Controlling-Instrumente

- ➔ Gewinn-/Ertragskraft-Analyse
- ➔ Absatzmengen-/Umsatz-Analyse
- ➔ Kostenstruktur-Analyse
- ➔ Marktstruktur-Analyse
- ➔ Absatztätigkeits-Analyse
- ➔ Auftragserfolgs-Analyse

D. Effizientes Projekt-Management

Phasen des Projekt-Management

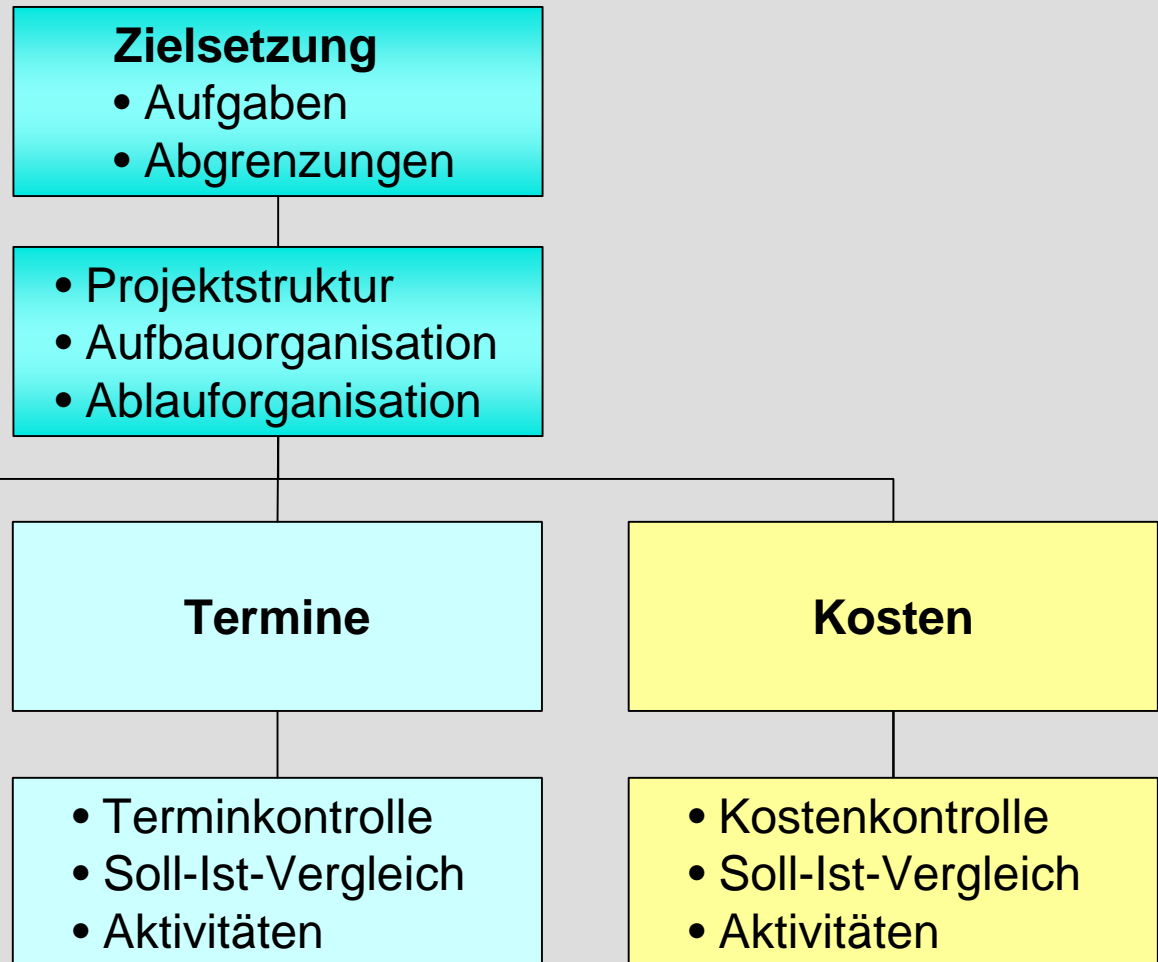
- 1. Projekt-Planung**
- 2. Projekt-Realisierung**
- 3. Projekt-Controlling**

Projektplanung

Gestaltung der Projektplanung

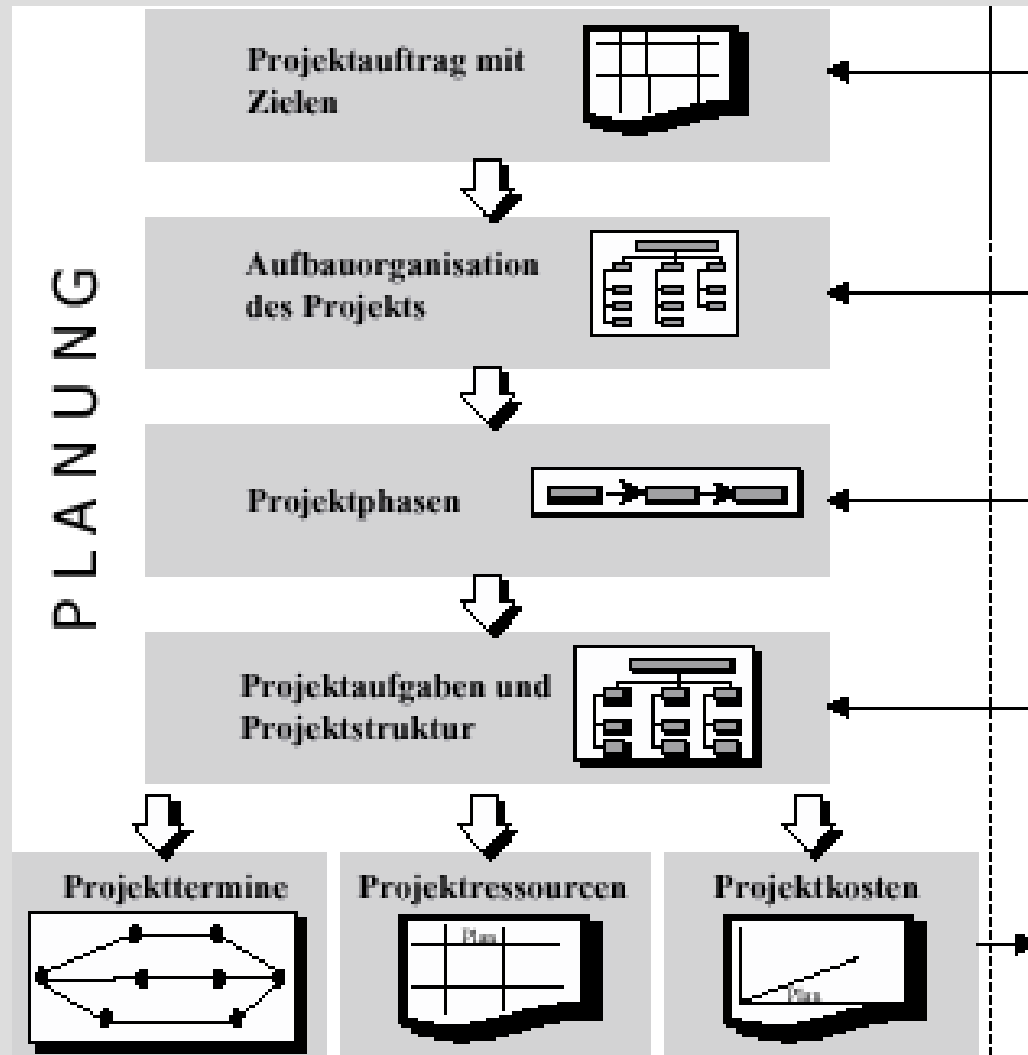
- ➔ Inhalteplan
- ➔ Aufgabenplan
- ➔ Terminplan
- ➔ Kapazitätsplan
- ➔ Kostenplan

Projektplanung



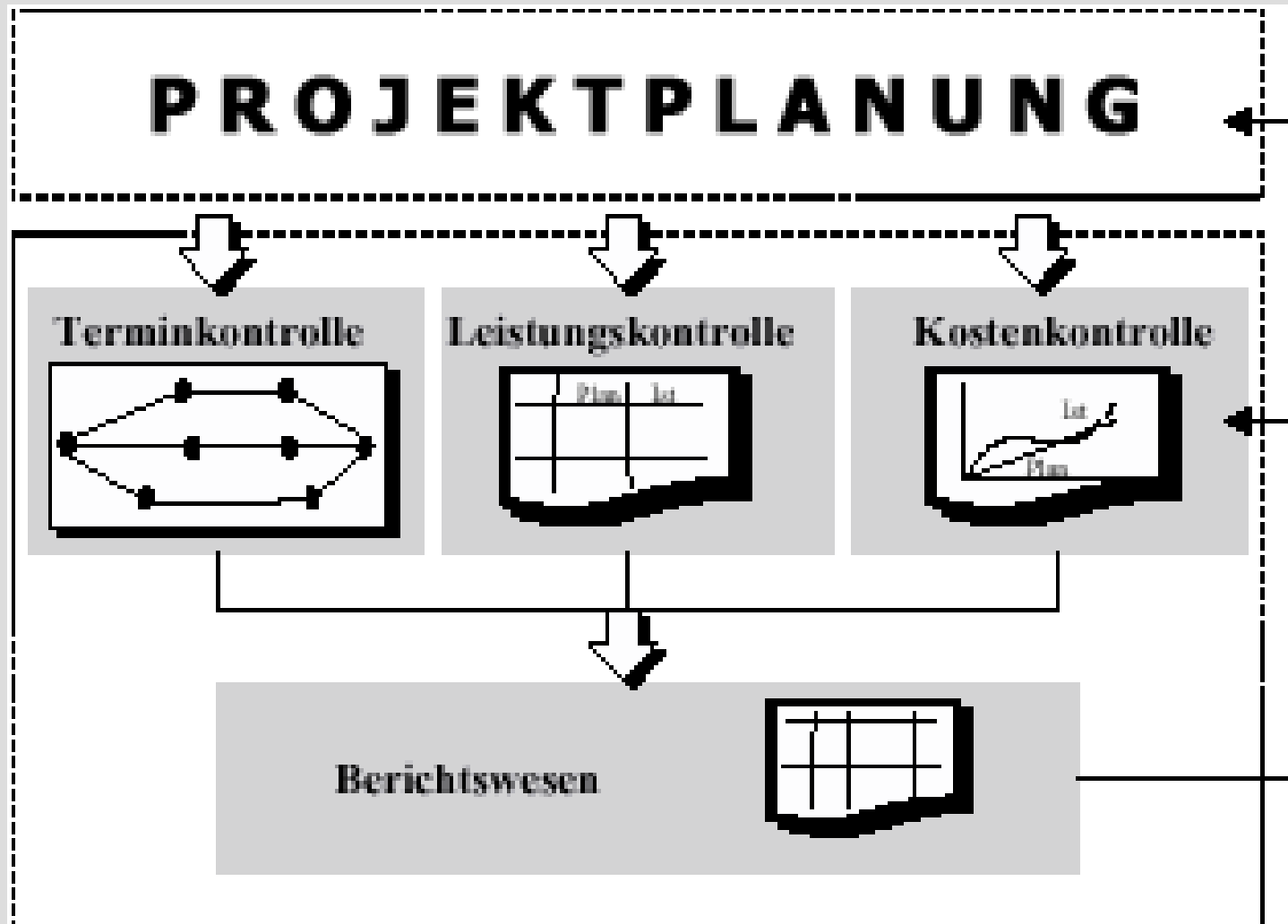
Quelle: <C:\Dokumente und Einstellungen\rh\Lokale Einstellungen\Temporary Internet Files\Target - Projektplanung - Gesamtheitlich.htm>

Ablauf der Projektplanung



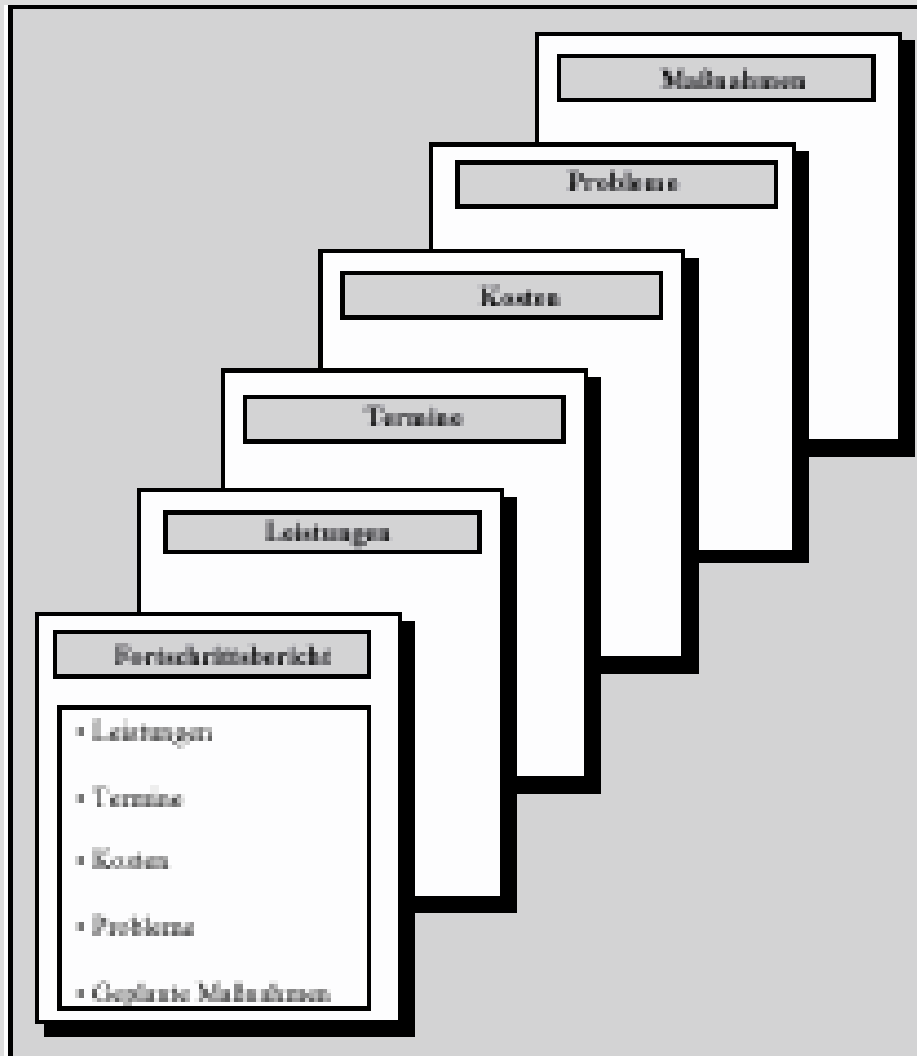
Quelle: Prof. Fiedler, FH Würzburg, PM_Teil21.pdf

Ablauf der Projektkontrolle



Quelle: Prof. Fiedler, FH Würzburg, PM_Teil21.pdf

Inhalte des Fortschrittsberichts



Quelle: Prof. Fiedler, FH Würzburg, PM_Teil21.pdf

Projekt-Inhalteplan

Projekt-Strukturplan: Zielsetzung

- ➔ Gesicherte sach-, termin- und kosten-gerechten Abwicklung des Projekts
- ➔ Grundlage für die Projektplanung und die -kontrolle
- ➔ Alle Daten des Projekts in den Struktur-komponenten erkennbar

Projekt-Strukturplan

Projektdefinition

Projektbeginn

Definition des
Projektziels

Wirtschaftlich-
keitsanalyse

Projekt-
organisation

Prozess-
organisation

Projek-Controlling

Termin-
kontrolle

Kosten-
kontrolle

Sachfortschritts-
kontrolle

Qualitäts-
sicherung

Projekt-
Dokumentation

Prozessbericht-
erstattung

Projektplanung

Struktur-
planung

Aufwands-
schätzung

Termin-
planung

Einsatzmit-
telplanung

Kosten-
planung

Netzplan-
technik

Projektpläne

Projektabschluss

Produkt-
abnahme

Projektabschluss-
analyse

Erfahrungs-
sicherung

Projektende

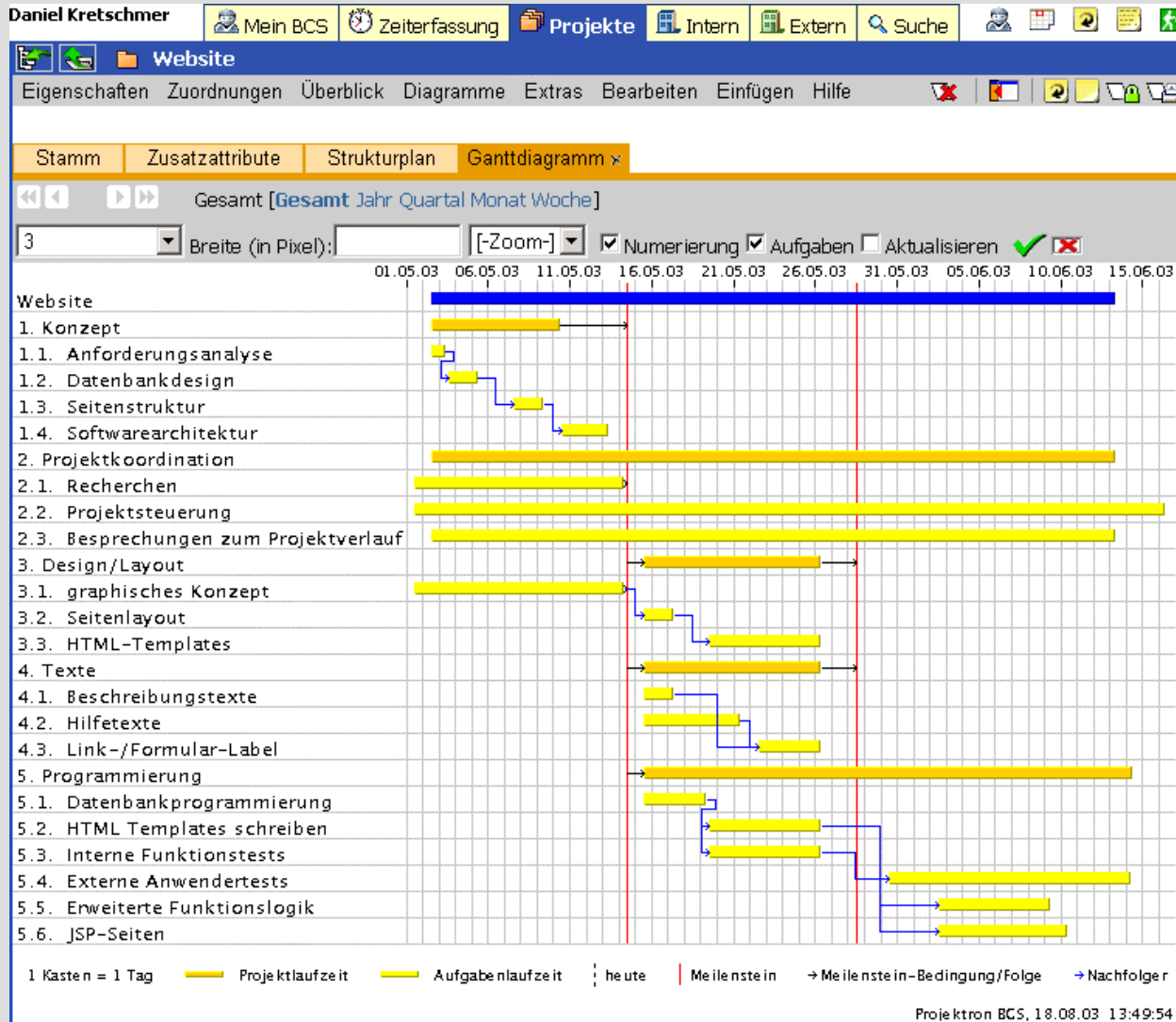
Projekt-Terminplan

Jede Planung eines Medienprojekts muss, um praktikabel zu sein, folgenden Anforderungen genügen:

- ➔ Der ausgearbeitete Zeitrahmen sollte – sowohl im eigenen als auch im Interesse des Auftraggebers – realistisch sein.
- ➔ Der dargestellte Umfang an Detailinformationen muss zu den Zielsetzungen des Projektplans in einem vernünftigen Verhältnis stehen.
- ➔ Bei komplexen Produktionen sollte die Planerstellung vorzugsweise auf der Basis eines Netzplans erfolgen, damit
 - Tätigkeiten in einer logischen, realisierbaren Abfolge angegeben
 - Prioritäten anhand der Netzplanzeitanalyse quantifizierbar sind.
- ➔ Die Einteilung hat eine flexible Struktur aufzuweisen, damit sie angesichts des Projektfortschritts und/oder bei Veränderungen leicht auf den aktuellen Stand gebracht werden kann.

Projekt:			Projekt-Nr.:
Meilenstein	Inhalte	Termine	Ergebnisse
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
Meilensteinplan Stand:			

Projekt-Terminplanung: Beispiel



Quelle: C:\Dokumente und Einstellungen\rh\Lokale Einstellungen\Temporary Internet Files\Projektplanung - schnell einfach und gut.htm

Projekt-Kapazitätsplan

Projekt-Kapazitätsplan

Er stellt die benötigten Ressourcen (Personal, Maschinen, Material) im Projektverlauf dar.

Er dient den folgenden Zielen:

- ➔ Engpässe in der Planungsphase erkennen
- ➔ Optimale Auslastung der Ressourcen ermöglichen

Projekt-Kapazitätsplan – QVP/AQP...

QVP / AQP	Kapazitätsplan <i>Capacity-Plan</i>	
-----------	--	---

Projekt / Project

Kunde / Customer	<input type="text"/>	Baugruppe / System	<input type="text"/>
Bereich / Business Unit	<input type="text"/>	Teilname / Name of Part	<input type="text"/>
TEVES Werke / Plants	<input type="text"/>	Sachnr. / Part-No.	<input type="text"/>

Lieferant / Supplier	<input type="text"/>	Datum / Name Bearbeiter Date / Name of Editor	<input type="text"/>	Datum / Name Bearbeiter Date / Name of Editor	<input type="text"/>
Nummer / Code	<input type="text"/>	Unterschrift / Signature Lieferant / Supplier		Unterschrift / Signature Continental Teves	
Standort / Location	<input type="text"/>				

Elektronischem Datenaustausch kann Unterschriftenfeldern!
In case of electronic Data Exchange signature can be inapplicable!

Faktoren <i>Factors</i>	Werte <i>Values</i>	Anmerkungen <i>Remarks</i>
----------------------------	------------------------	-------------------------------

A) Reservierte Kapazität beim Lieferanten / Reserved Capacity at Supplier

1. Arbeitszeitregelung des Unternehmens / Work-shift pattern of company		
1.1	Arbeitsstunden / Schicht – Working hours / Shift	<input type="text"/>
1.2	Arbeitsschichten / Woche – Working shifts / Week	<input type="text"/>
1.3	Arbeitswochen / Jahr – Working weeks / Annum	<input type="text"/>

Quelle: http://www.conti-online.com/generator/www/us/en/continentalteves/continentalteves/themes/suppliers/downloads/aqp_capacity_planning.doc

... Projekt-Kapazitätsplan – QVP/AQP

2. Plan-Kapazität / Planed Capacity			
2.1	Teile / Produktionsanlage / Stunde -- Parts / Production line / Hour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Geplante Produktionsanlagen -- Planned Production lines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Wochen / Jahr reserviert -- Weeks / Annum reserved	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Plankapazität / Woche -- Planned capacity / Week (Teile/Parts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Plankapazität / Jahr -- Planned Capacity / Annum (Teile Parts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Vorserie / Trial Run → Überprüfung der Kapazität beim Lieferanten / Verification of Capacity at Supplier

3. Ist-Kapazität (Vorserien-Produktion) / Actual Capacity (Trial Production Run)			
3.1	Produktionszeit gesamt -- Total time of production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Gut-Teile produziert – O.k.-parts produced	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Fehlerhafte Teile produziert -- Defective parts produced	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Gut-Teile / Prod.anlage / Stunde -- O.k.-parts / Production line / Hour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plankapazität wurde bestätigt (Pkt. 3.4 ≥ Pkt. 2.5)?

Planed Capacity has been confirmed (Pt. 3.4 ≥ Pt. 2.5) ?

ja / yes

nein / no

Ressourcen-/Terminplanungs-Schema

Projektbezeichnung		Kunde	Nr.	Beginn	Ende	Projektleitung		
Hauptprozesse (HP)		Teilprozesse (TP)		Aktivitäten (A)		Prozessphasen Zeitbedarf T/W		Sa. Zeitbedarf
HP-Nr.	Bezeichnung	TP-Nr.	Bezeichnung	Nr.	Bez.	Eigenleist.	Fremdleist.	Eigen-/Fremdl.

Projekt-Kostenplan

Projekt-Realisierung

Phasen der Projekt-Realisierung

1. Projektstart
2. Projektorganisation
3. Projektpersonaleinsatz/-aufgabenzuordnung
4. Projektdurchführung
5. Projektabschluss

Projektstart

- ➔ Festlegung der Projektmanagement-Aufgaben in der Startphase
- ➔ Klärung der wesentlichen Erfolgsfaktoren
 - Unterstützung durch das Top-Management
 - Auswahl des Projektleiters nach Fähigkeiten, Erfahrung, Akzeptanz
 - Zusammenstellung und Entwicklung des Projektteams
 - Etablierung der Projektorganisation, Sicherstellung der Handlungsfähigkeit
- ➔ Festlegung der Orientierungsgrößen
 - International anerkannte und probate Projektmanagement-Verfahren
 - Kultur, Erfahrung und Organisation des Kunden
- ➔ Auswahl und Festlegung zum Projektphasenmodell

Projektorganisation

Zentrale Fragen:

- ➔ In welche Zwischenabschnitte teilen wir unsere Arbeit auf?
- ➔ Wie können wir das Projekt finanzieren?
- ➔ Wie verteilen wir Arbeit und Verantwortung unter uns?
- ➔ Wo kann es zu unvorhergesehenen Veränderungen kommen?
- ➔ Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

Projektpersonaleinsatz/-aufgabenordnung

- ➔ Für das Projekt-Management im Print- und Nonprint-Bereich kommt der Personaleinsatzplanung im Rahmen der Projekt-Realisierung eine Schlüsselfunktion zu.
- ➔ Der Projektleiter muss entsprechend dem Aufgabenplan die geeigneten Personen finden und eine Zuordnung treffen.
- ➔ In dieser Phase zeigt sich, ob der Projektleiter die von ihm verlangten Qualifikationen besitzt

Personaleinsatzplanung und Mitarbeitertypologie

hoch

Moderne
 Söldner



Loyalisten



Opportunisten/
 Schnäppchen-
 jäger



Gewohnheits-
 mitarbeiter



gering

gering

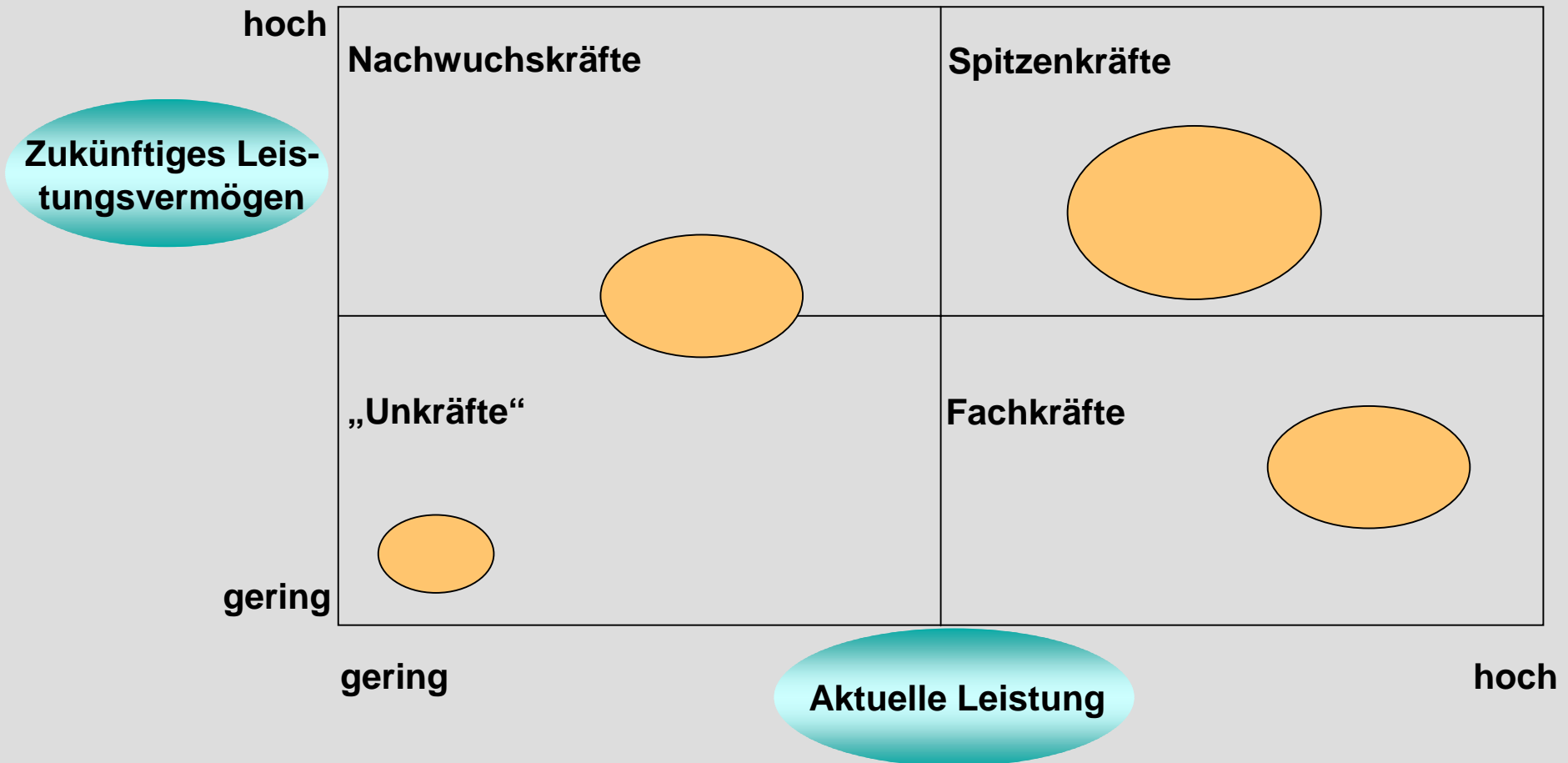
Bindung/Loyalität
 zum Unternehmen

hoch

Commitment
 zur Aufgabe

TREND

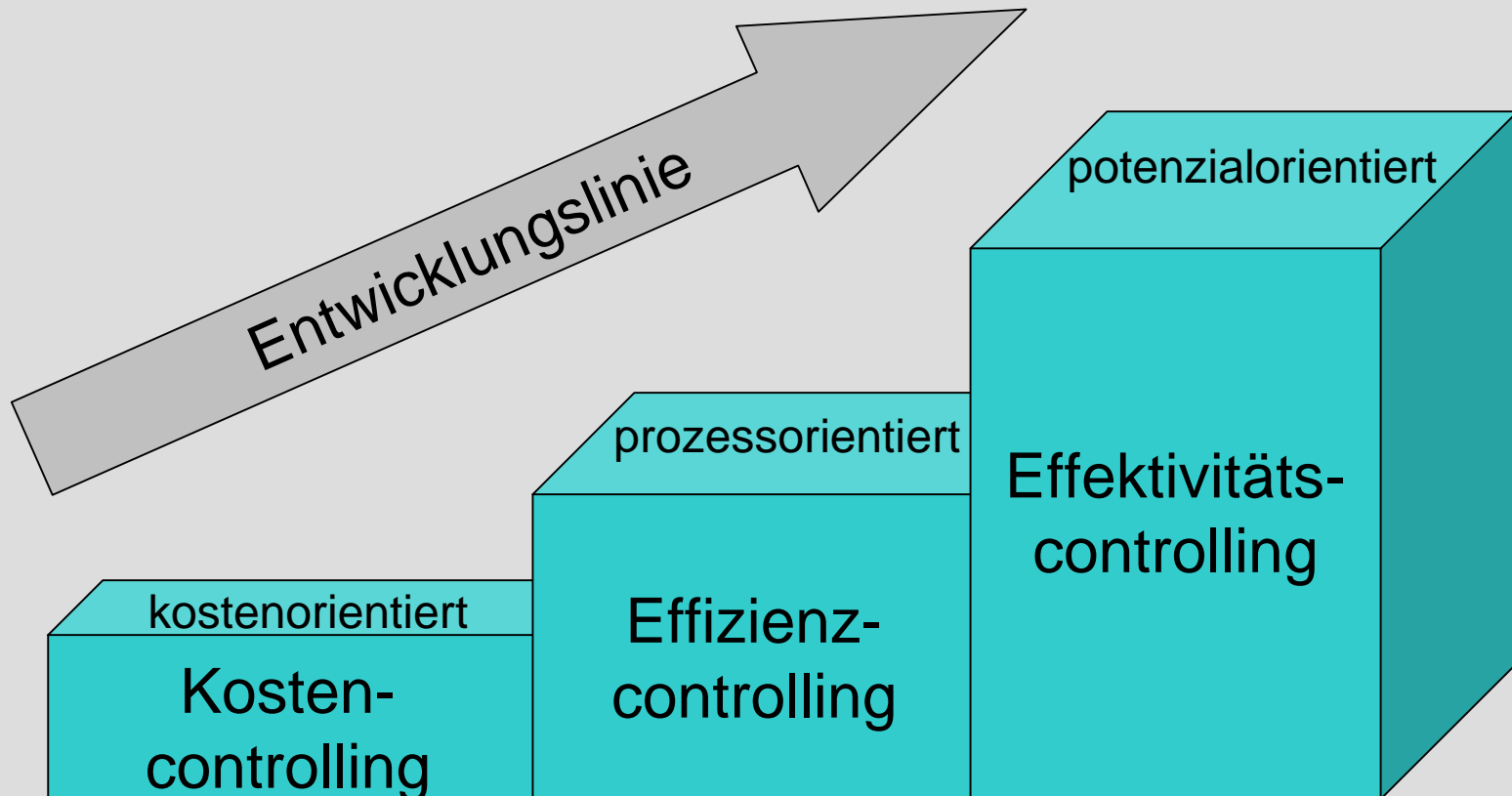
Personaleinsatzplan mittels Mitarbeiterportfolios



Größe entspricht der Anzahl von Mitarbeitern im jeweiligen Segment

Quelle: Verändert übernommen aus Ringlstetter (1998), S. 13 ff. und Sattelberger (1999), S. 71

Personaleinsatzplanung und Controlling



Projektdurchführung

Um das das Projekt gemäß der Planung umzusetzen, sind folgende Fehler zu vermeiden:

- ➔ Unklare Zielsetzung im Hinblick auf das Projekt
- ➔ Mangelhaft Unterstützung des Projektteams
- ➔ Unzureichende Qualifikation des Projektteams
- ➔ Unklare Informations- und Entscheidungswege
- ➔ Fehlendes Planungs- und Controlling-System
- ➔ Neue Forderungen des Auftraggebers, welche die ursprünglichen Projektziele gefährden
- ➔ Vom Wunschenken diktierteter Terminplan

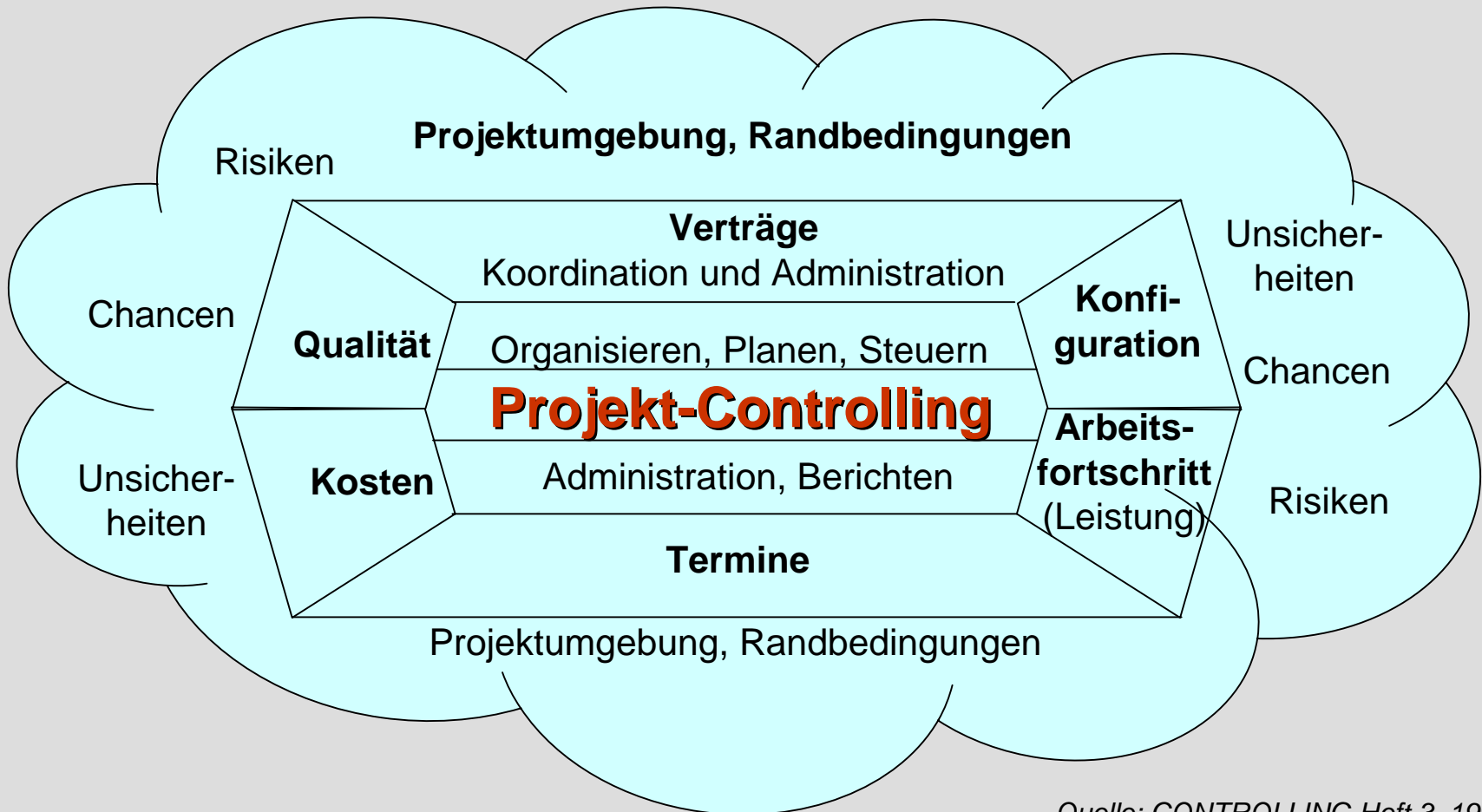
Projektabschluss

Wichtige Themen bei einer Projektabschluss-Sitzung:

- ➔ **Rückschau**
 - Was war gut (Stärken)?
 - Was war weniger gut (Schwächen)?
 - Welche Ziele wurden erreicht/nicht erreicht?
- ➔ **Anerkennung und Kritik**
- ➔ **Erfahrungssicherung für künftige Projekte**
 - Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
 - Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?
- ➔ **Information über den Projektabschluss**
 - Wer bekommt den Abschlussbericht?
 - Wer wird nur kurz über den Projektabschluss informiert?
- ➔ **Ggf. Abschlussfeier**

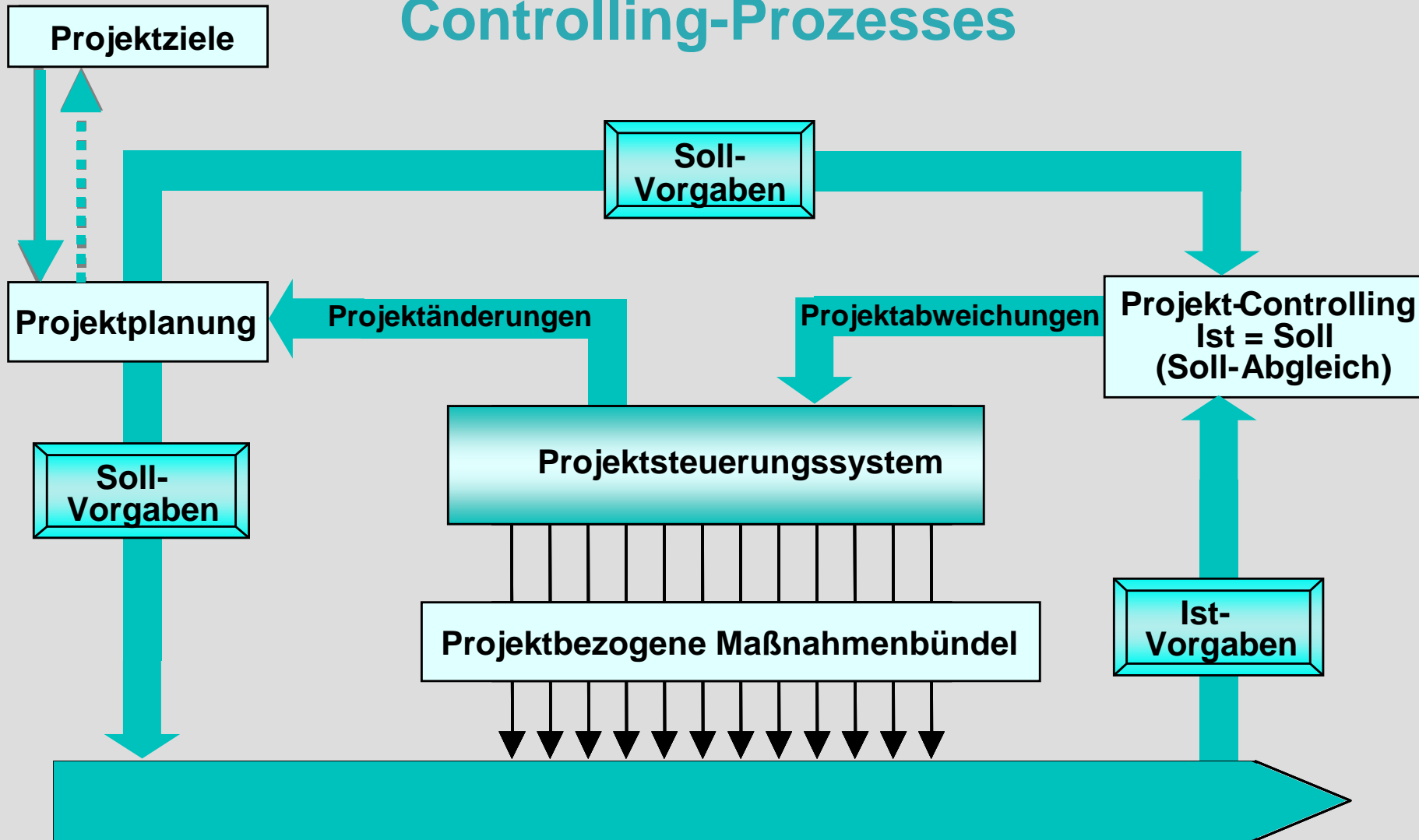
Projekt-Controlling

Parameter und Funktion des Projektcontrolling



Quelle: CONTROLLING Heft 3, 1997

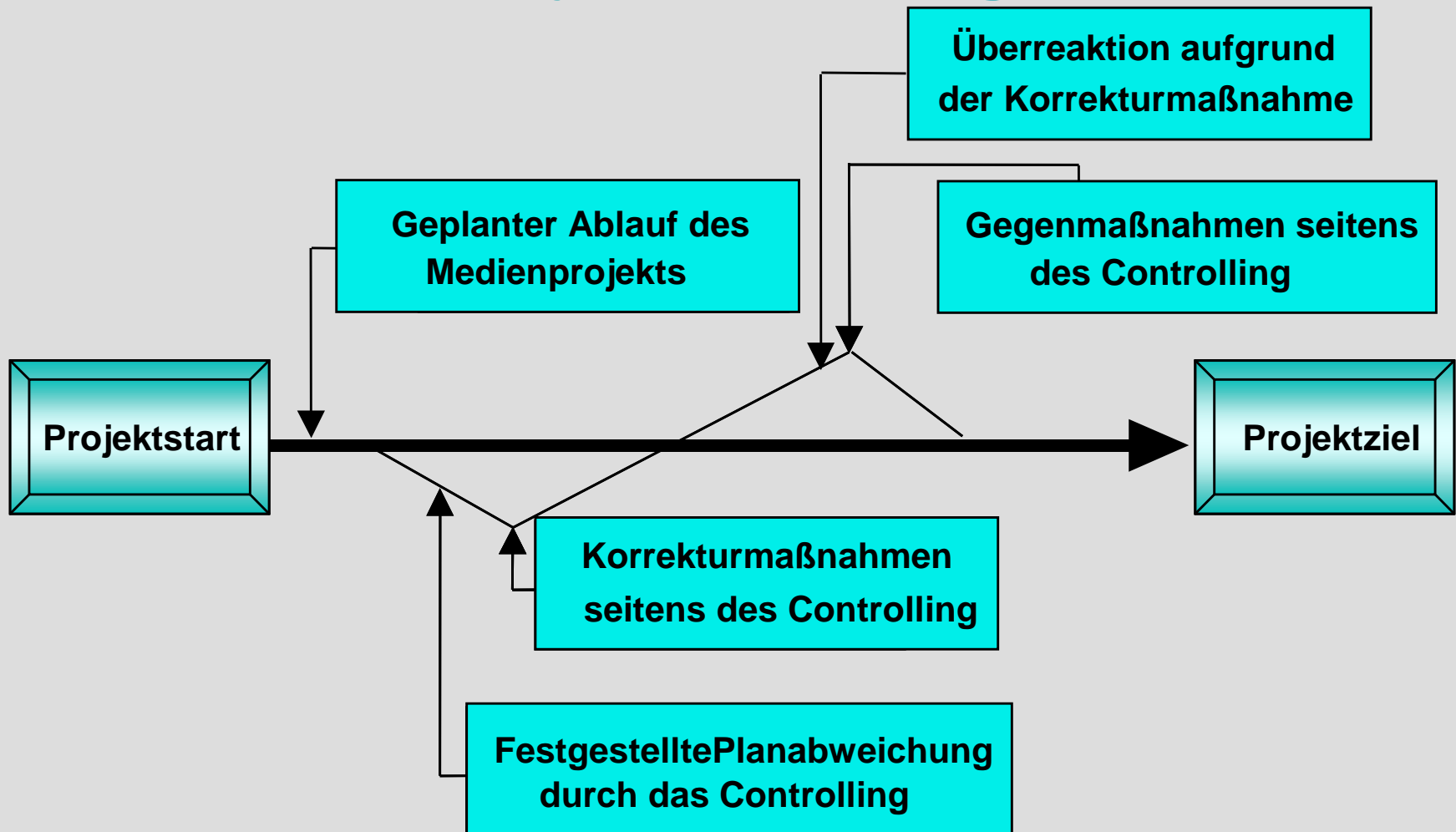
Grundmodell des Projekt-Controlling-Prozesses



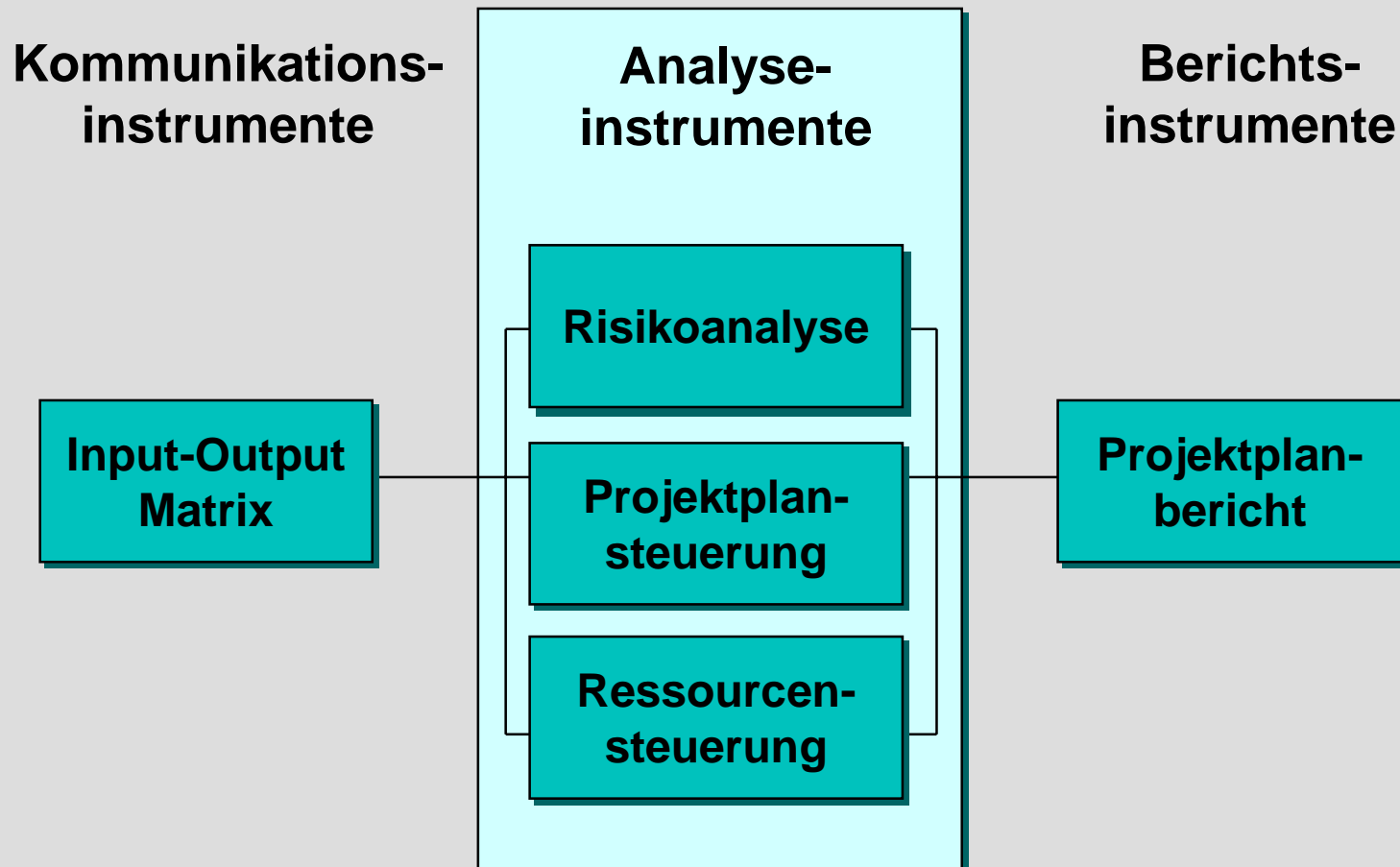
Projekt-Controlling-Aufgaben

- ➔ Transparenz des Projektverlaufs
- ➔ Unterstützung Projektleitung bzgl.
 - Situationsanalyse
 - Maßnahmenbeurteilung
 - Entscheidungsfindung
- ➔ Projektdokumentation

Aufgabenfelder während der Projektrealisierung



Projekt-Controlling Instrumente



Kommunikations-Instrumente



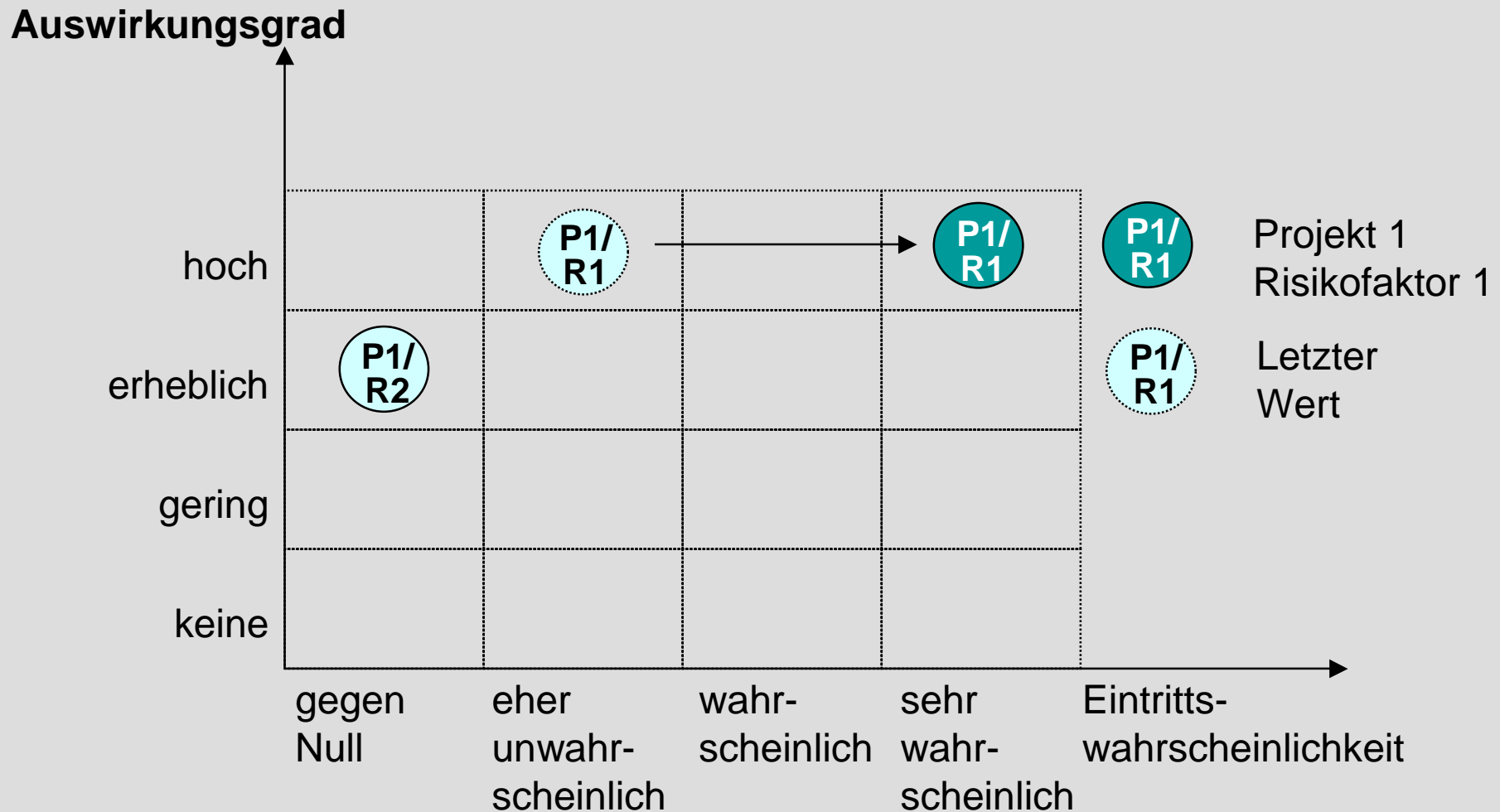
Wer?	Was?	Bis wann?	Wie?

Wer hat was, wann, in welcher Form dem Projekt-Controller zu liefern ?

Wer?	Was?	Bis wann?	Wie?

Was macht der Projekt-Controller mit den erhaltenen Informationen? Wann werden die Erkenntnisse in welcher Form und an wen kommuniziert?

Analyse-Instrumente – Risikomatrix



Analyse-Instrumente – Projektbericht

I. Übersicht und Anträge

Angaben zum Projekt

Management Summary

Anträge an die Projektführung

II. Steuerungsdimensionen

Risikofaktoren im Projekt

Projektstand (Ergebnisse/Zeit)

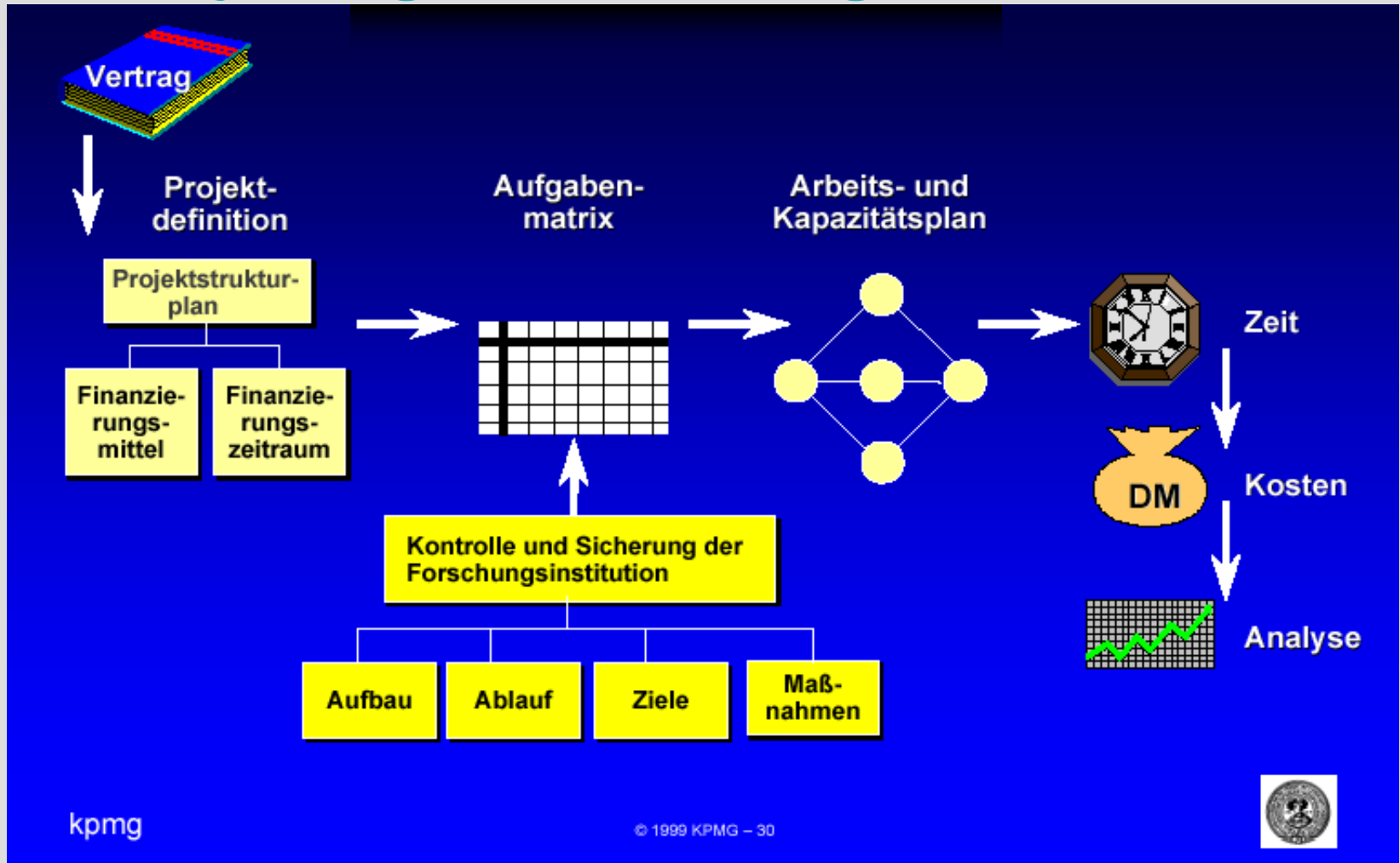
Projektressourcen (Kosten/Personal)

III. Ergänzende Angaben

Kurzbeschreibung

Abschließende Bemerkungen

Controlling-Instrumente sind idealerweise in die Projektorganisation integriert



Quelle: <http://www.uni-marburg.de/zv/leitung/sapr3/hessen2000/flascha.pdf>

Projekt-Kennzahlen

Projekt-Controlling-Kennzahlen-System

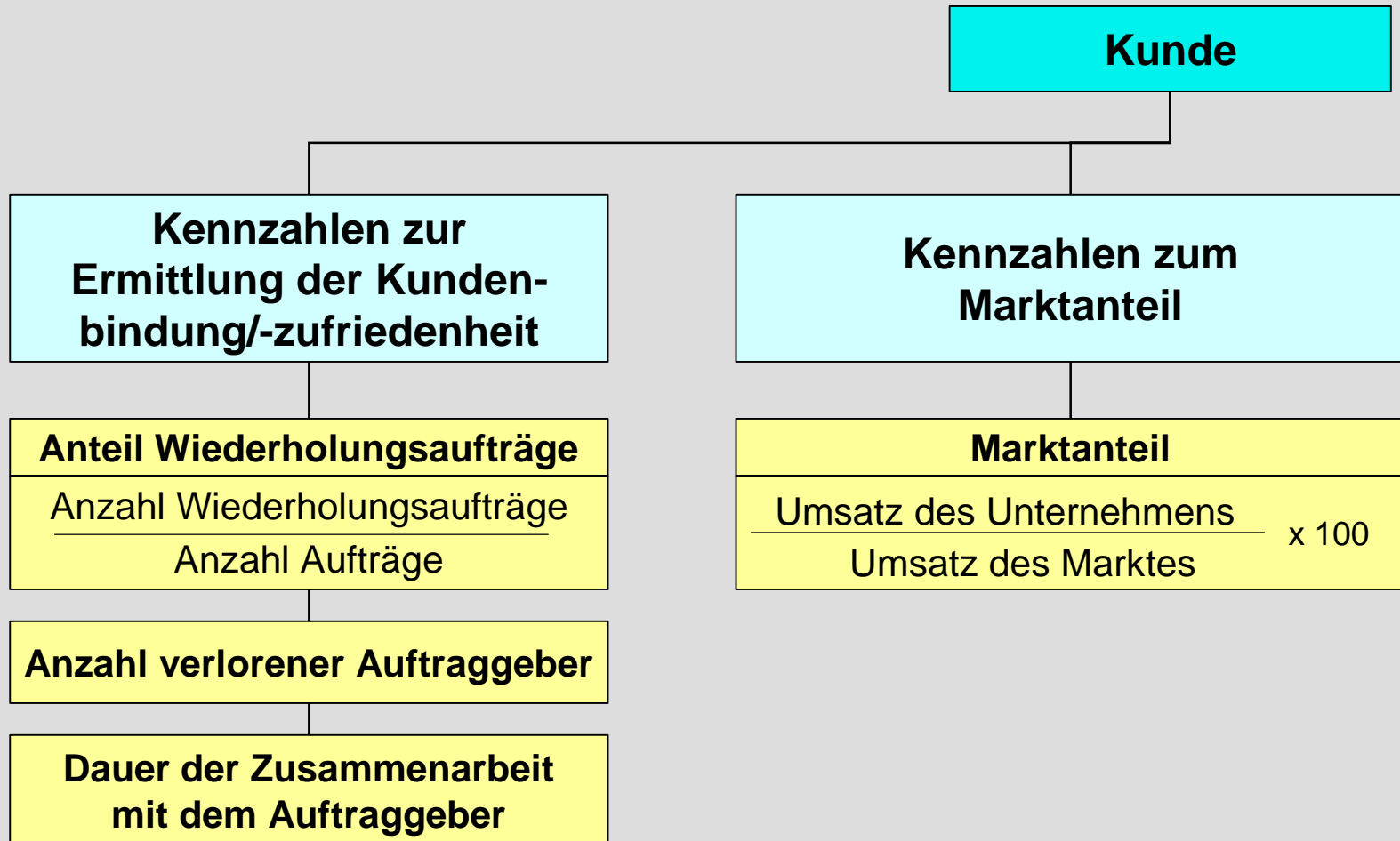
Inhaltsfelder

Externe Bezugsobjekte		Interne Bezugsobjekte				
Kunde	Lieferant	Termine	Ressourcen	Leistung	Kosten	Qualität

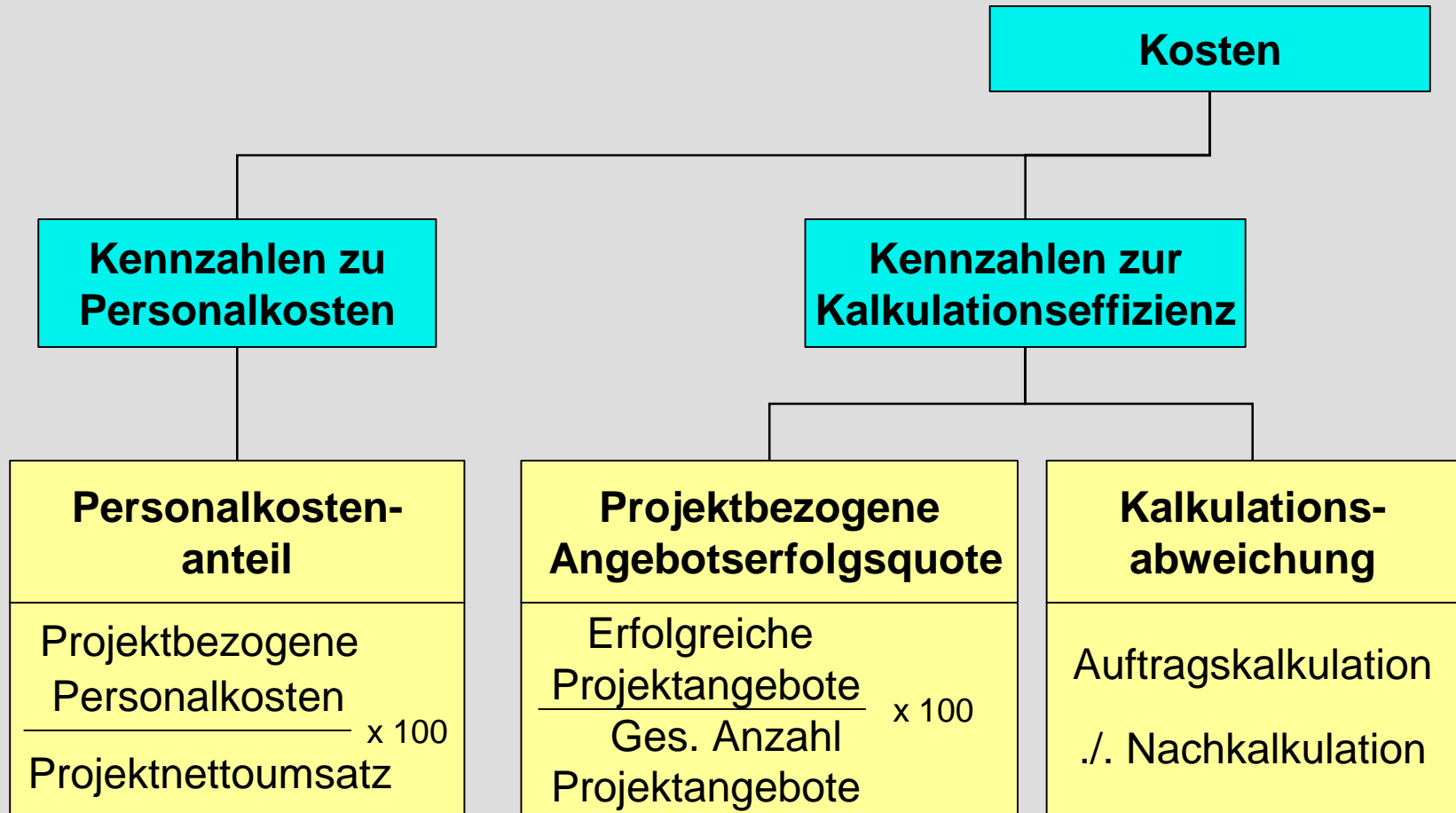
Zeitaspekt

Vergangenheitsbezug	Gegenwartsbezug	Zukunftsbezug
---------------------	-----------------	---------------

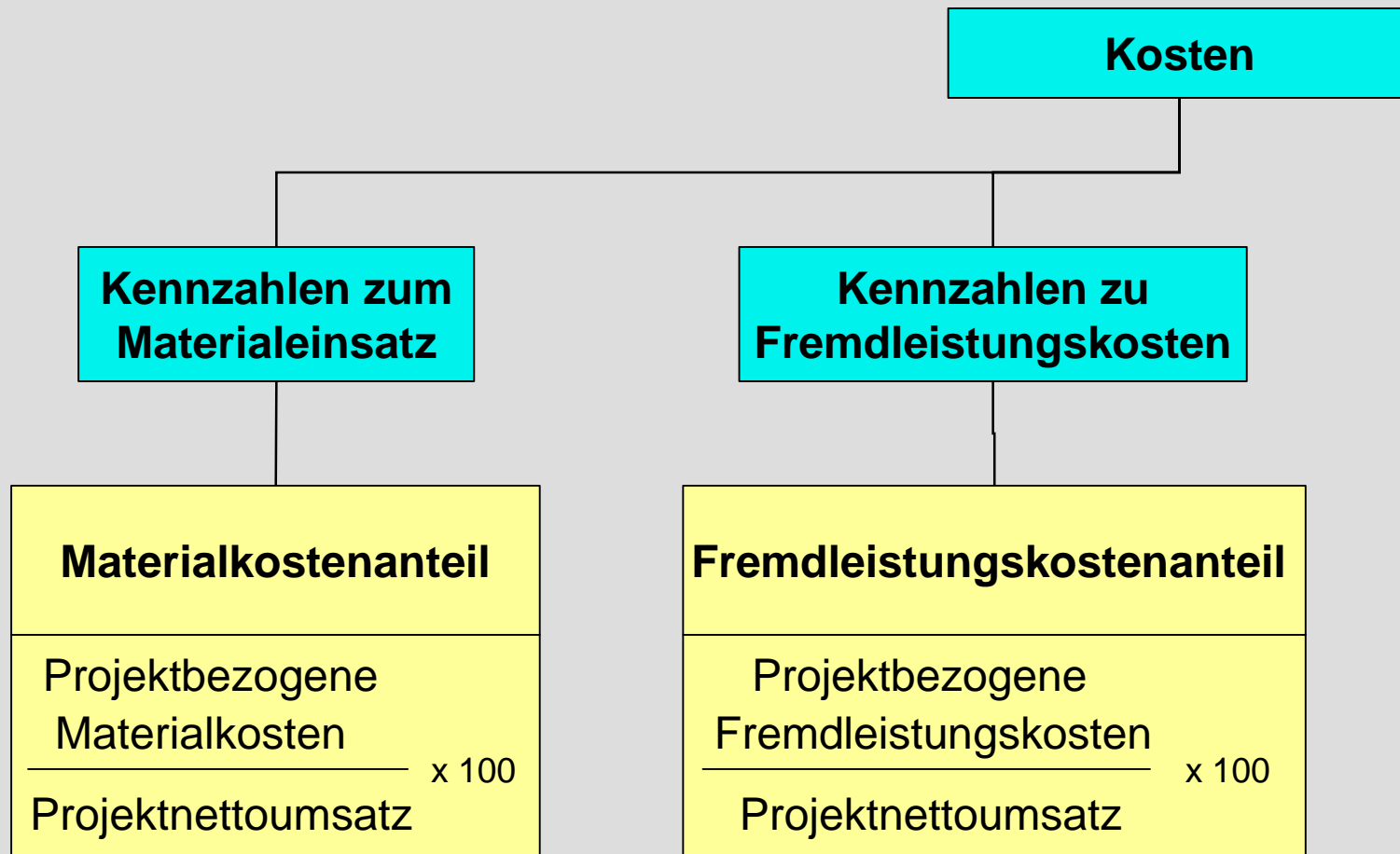
Externe Bezugsobjekte



Interne Bezugsobjekte



Interne Bezugsobjekte



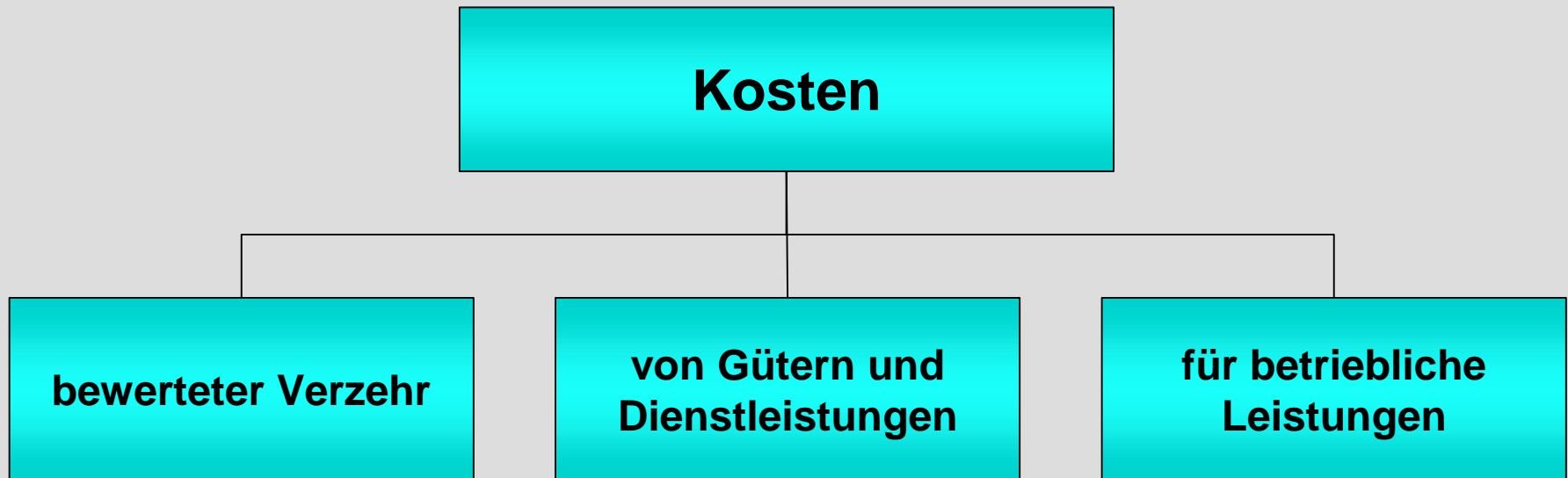
E. Kalkulations-Management

Kostentheoretische und kalkulatorische Grundlagen

Kostenbegriffe

- ➔ Wertmäßiger Kostenbegriff
- ➔ Pagatorischer Kostenbegriff
- ➔ Entscheidungsorientierter Kostenbegriff

Wertmäßiger Kostenbegriff



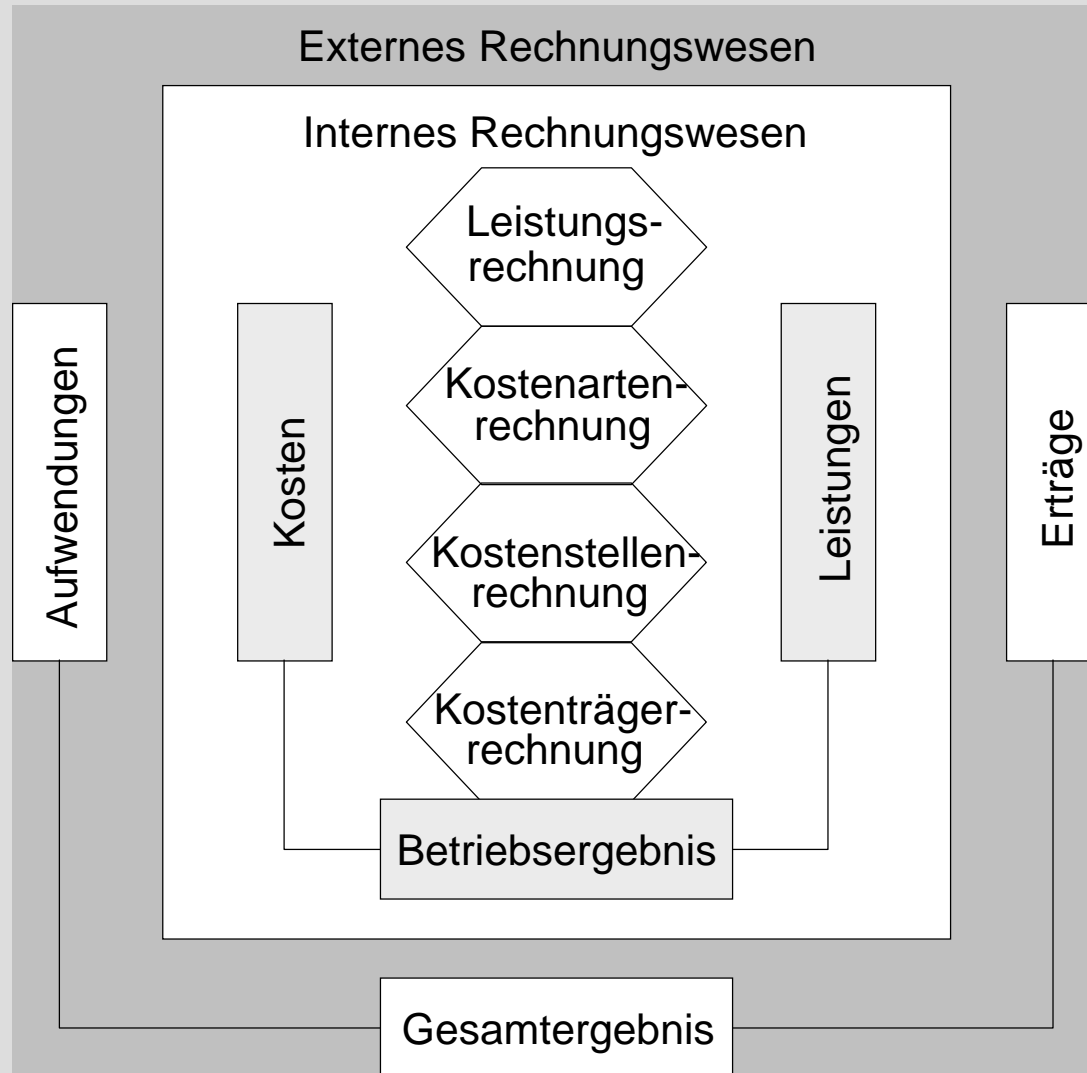
Pagatorischer Kostenbegriff

Pagatorisch (Vulgärlatein: pagare = zahlen) bedeutet:
Auf Zahlenvorgängen beruhend, mit Zahlungen
zusammenhängend.

Entscheidungsorientierter Kostenbegriff

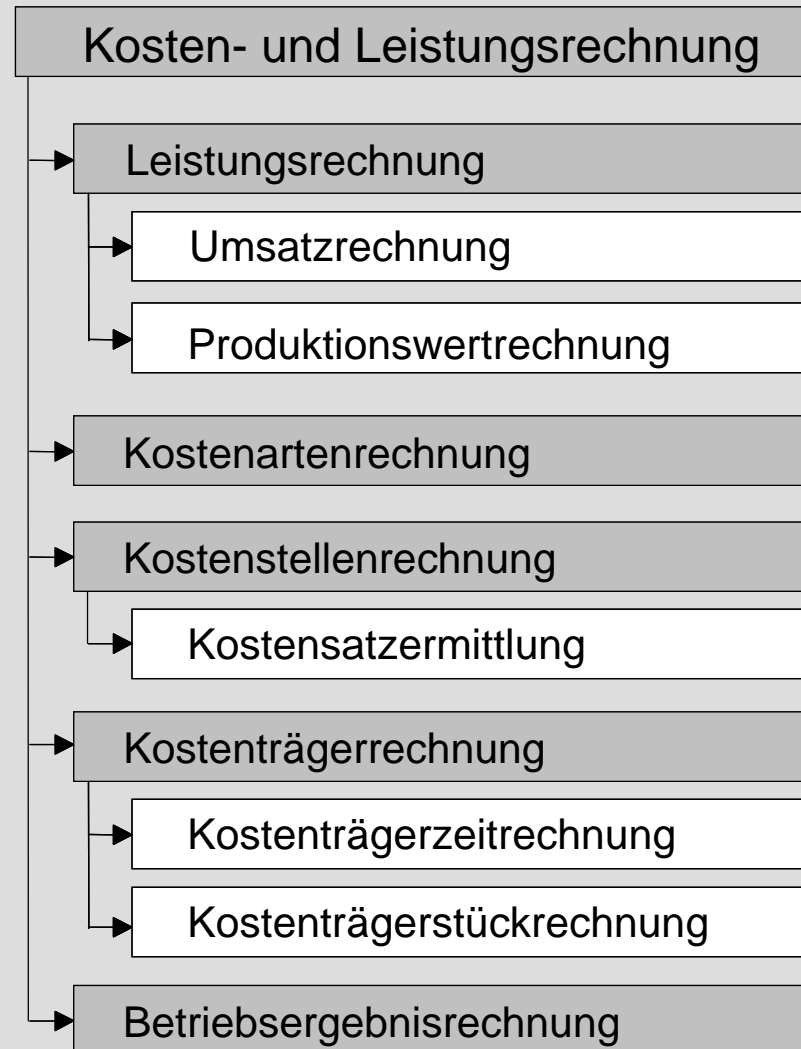
- ➔ Modifikation des pagatorischen Kostenbegriffs (orientiert sich ebenfalls an Zahlungen)
- ➔ Kosten sind die mit der Entscheidung über das Projekt ausgelöste Ausgaben

Grundzusammenhänge



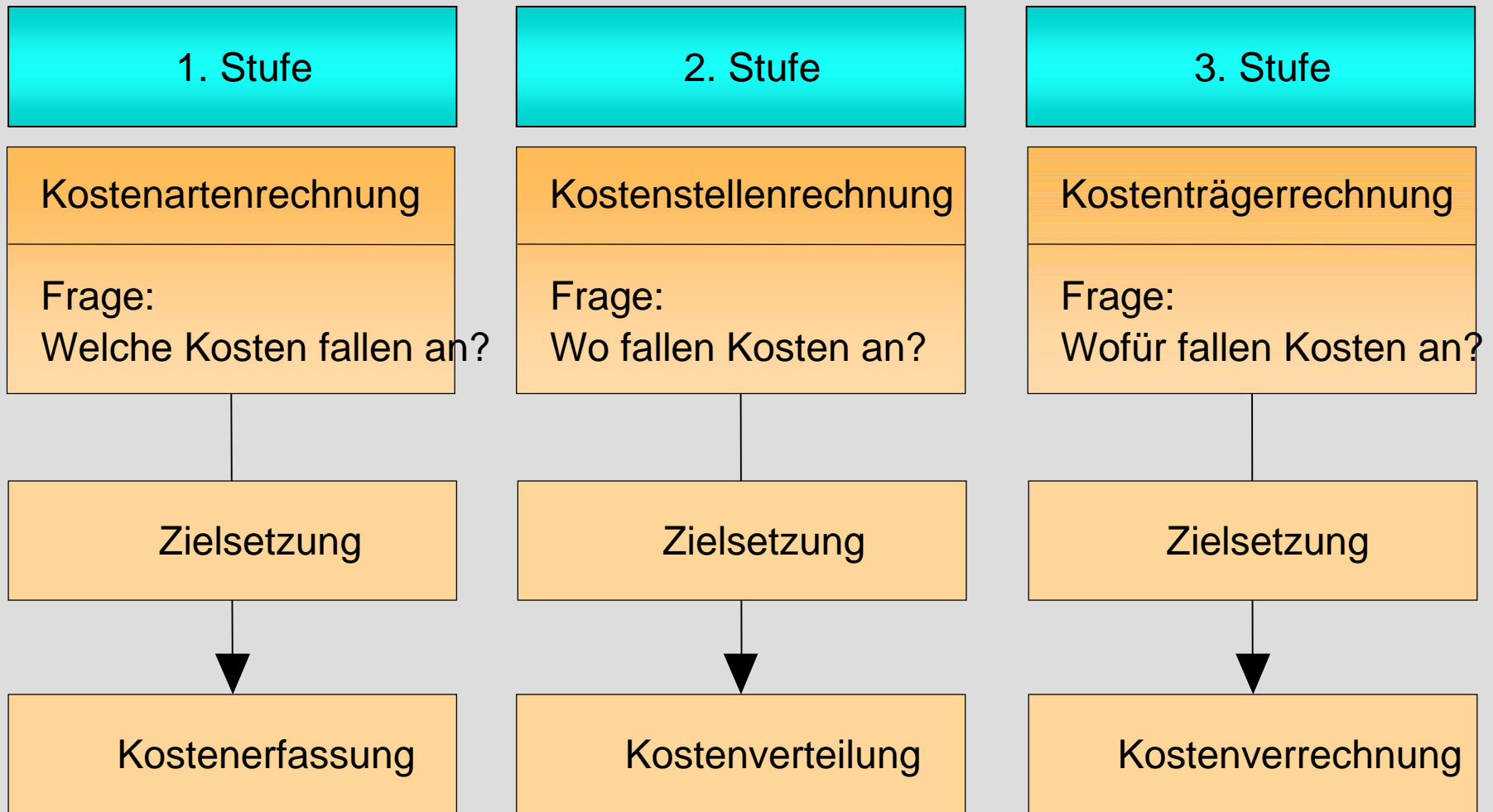
Quelle: Gairing 2000

Grundzusammenhänge



Quelle: Gairing 2000

Grundzusammenhänge



Kalkulation im Print-Bereich

Kalkulationsmethoden im Überblick

- ➔ Nicht vereinfachende Verfahren
 - Zeitwertkalkulation/Verrechnungssatzkalkulation
 - Zuschlagskalkulation
 - Stückkostenkalkulation
 - Prozesskostenkalkulation

- ➔ Vereinfachende Kalkulationsverfahren
 - Bausteine
 - Kostenlisten
 - Preislisten

Nicht vereinfachende Verfahren

Zeitwertkalkulation/Verrechnungssatzkalkulation

Kalkulierte **Zeit je Arbeitsvorgang** wird mit dem entsprechenden **Kostensatz je Fertigungsstunde** multipliziert.

Zeit x Kostensatz pro Std.

Vorteile:

- Genaueste Kalkulationsmethode
- Arbeitsablauf und Materialbedarf ersichtlich
- Vergleichsmöglichkeit mit Auftragsabrechnung

Nachteile:

- Relativ zeitaufwendig

Beispiel 1: Zeitwertkalkulation

Beschreibung:

Druck: 16.000 Bogen einseitig, einfarbig blau; Kostensatz je Fertigungsstunde:
70,00 €

Procedere der Zeitwertkalkulation:

(1) Einrichten 1 x	= 1,25 Std.
(2) Farbwechsel 1 x	= 0,50 Std.
(3) Druck (Leistung je Fertigungsstunde = 4.000 Bogen)	= 4,00 Std.
(4) Summe Stunden	= 5,75 Std.
(5) Fertigungskosten: 5,75 Std. x 70,00 €	= 402,50 €

Beispiel 2: Zeitwertkalkulation

Nr.	Kostenstelle	Inanspruchnahme der Kostenstelle in Std. A	Verrechnungssatz der Kostenstelle €/Std. B	Fertigungskosten pro Kostenstelle € A x B
1	Satz	3,00	95,00 €	285,00 €
2	Reproduktion	1,50	120,00 €	180,00 €
3	Bogenmontage	1,25	96,00 €	120,00 €
4	Rahmenkopie	1,00	102,00 €	102,00 €
5	Druck	5,75	126,00 €	724,50 €
Summe Fertigungskosten				1.411,50 €

Beispiel 3: Zeitwertkalkulation Bereich Druck

Nr.	Kostenstelle	Inanspruchnahme der Kostenstelle in Std. A	Verrechnungssatz der Kostenstelle €/Std. B	Fertigungskosten pro Kostenstelle € A x B
5	Druck			
5.1	Rüsten	0,75	126,00 €	94,50 €
5.2	Fortdruck	5,00	126,00 €	630,00 €
Summe Fertigungskosten Druck				724,50 €

Zuschlagskalkulation

Grundidee

Aufteilung der Gesamtkosten des Unternehmens
in zwei Kategorien:

- ➔ Einzelkosten
- ➔ Gemeinkosten

Arten der Zuschlagskalkulation

Summarische Zuschlagskalkulation:

Primäres Merkmal: Es wird nur ein Zuschlagssatz für die gesamten Gemeinkosten gebildet:

- ➔ Summarisch-kumulativ:
Gemeinkostenzuschlag: Gemeinkosten dividiert durch Einzelkosten multipliziert mit 100 %
- ➔ Summarisch-elektiv:
Zuschläge werden gebildet für verschiedene Einzelkostenarten sowie für die Bereiche Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb. Fernerhin sind nur wenige Zuschlagssätze möglich.

Arten der Zuschlagskalkulation

Differenzierende Zuschlagskalkulation:

- ➔ Hier erzeugt man für jede Kostenstelle (z.B. Material, Fertigung, Verwaltung, Vertrieb) einen separaten Zuschlagssatz.

Beispiel 3: Zuschlagsermittlung (Schritt 1)

1. Einzelkosten einer Rechnungsperiode (1 Jahr) = 500.000 €
2. Gemeinkosten einer Rechnungsperiode = 700.000 €
3. Gemeinkostenzuschlag in % = $\frac{\text{Gemeinkosten}}{\text{Einzelkosten}} \times 100 \% = \frac{700.000 \text{ €}}{500.000 \text{ €}} \times 100 \% = 140 \%$

Beispiel 3: Gesamtkostenermittlung (Schritt 2)

1. Einzelkosten des Druckauftrags = 3.500 €
2. Gemeinkosten des Druckauftrags
(= 140 % in Bezug auf die Einzelkosten von 3.500 €) = 4.900.00 €
3. Gesamtkosten (Selbstkosten) des Auftrags = 3.500 € + 4.900 € = 8.400 €

Beispiel 2: Zuschlagskalkulation

Nr.	Positionen	€
1	Fertigungseinzelkosten eines Auftrags	150,00
2	Materialeinzelkosten	+ 80,00
3	Summe Einzelkosten (Pos. 1 + 2)	230,00
4	Gemeinkostenzuschlag auf Pos. 3 (140 %)	+ 322,00
5	Gesamtkosten(Selbstkosten) (Pos. 3 + 4)	552,00

Beispiel und Grundschema der Zuschlagskalkulation

Nr.	Kostenstelle	Zeit in Std.	Kostensatz (€/Std.)	Direkte Fertigungsgemeinkosten € C = A x B	Zuschlag innerbetr. Leistverr. in % D	Fertigungsgemeinkosten (€) E = C x D + C	Zuschlag VV (%) F	Selbstkosten (Gesamtkosten) (€) G = E x F + E
		A	B					
1	Satz	3,00	61,00 €	183,00 €	20 %	219,60 €	30 %	285,48 €
2	Reproduktion	1,50	77,00 €	115,50 €	20 %	138,60 €	30 %	180,18 €
3	Bogenmontage	1,25	62,00 €	77,50 €	20 %	93,00 €	30 %	120,90 €
4	Rahmenkopie	1,00	65,00 €	65,00 €	20 %	78,00 €	30 %	101,40 €
5	Druck	5,75	81,00 €	465,75 €	20 %	558,90 €	30 %	726,57 €
Summen				906,75 €		1.088,10 €		1.414,53 €

20 % von 183 € = 36,60 €
sowie
183,00 € + 36,60 € = 219,60 €

30 % von 219,60 € = 65,88 €
sowie
219,60 € + 65,88 € = 285,48 €

Selbstkosten (Gesamtkosten): Summe aller durch den betrieblichen Leistungsprozess entstandenen Kosten.

Stückkostenkalkulation

Es werden **Kosten pro Einheit** verwendet.

Voraussetzung: entsprechende Werte je Arbeitsvorgang müssen vorliegen.

Kosten pro Einheit

Vorteile:

- Weniger zeitaufwendig als die Zeitwertkalkulation, da nur die Kosten je Stück mit der Menge multipliziert werden müssen
- Ermittlung des Zeitbedarfs entfällt

Nachteile:

- Vergleich zwischen Angebotskalkulation und Auftragsabrechnung nur schwer möglich, da Angebotskalkulation über Stückkosten und Auftragsabrechnung über verbrauchte Fertigungszeit erstellt wird

Beispiel 1: Stückkostenkalkulation

Falzen von 10 000 Bogen

Arbeits- vorgang	Kosten €/Einh.	Anzahl	Kosten (€)	
			mengen- fix	mengen- variabel
Rüsten	22,00	1	22,00	
Ausführen	7,70	10 000		77,00

Beispiel 2: Stückkostenkalkulation

Beschreibung (s.a. Abb. 3.15):

Druck: 16.000 Bogen einseitig, einfarbig blau

Procedere der Stückkostenkalkulation

A. Stückkostenkatalog:

(1) Einrichten	= 87,50 €
(2) Farbwechsel	= 35,00 €
(3) 1.000 Druck	= 17,50 €

B. Kalkulation

(1) Einrichten:	1 x 87,50 €	= 87,50 €
(2) Farbwechsel:	1 x 35,00 €	= 35,00 €
(3) Druck:	16 x 17,50 €	= 280,00 €
<hr/>		
(4) Fertigungskosten:		402,50 €

Beispiel: Von der Zeitwertkalkulation zur Stückkostenkalkulation

Beschreibung:

Prospekt DIN A4, vierseitig, einfarbig schwarz, Auflage:
15.000 Exemplare

A. Zeitwertkalkulation:

(1) Fortdruckzeit = 6 Std.

(2) Kosten pro Fertigungsstunde = 96,00 €

(3) Kosten Fortdruck (6 Std. x 96 €/Std.) = 576,00 €

B. Von der Zeitwertkalkulation zur Stückkostenkalkulation

(1) Fortdruckkosten für 15.000 Expl.: = 576,00 €

(2) Fortdruckkosten für 1.000 Expl. (576:15): = 38,40 €

Prozesskostenkalkulation

Die Prozesskostenrechnung/-kalkulation ist eine Vollkostenrechnung

Zielsetzung:

- ➔ Vertiefende Analyse des fixen Gemeinkostenblocks i.V.m. einer möglichst verursachungsgerechten Zuordnung von Kosten zu den Produkten über leistungsmengenbezogene Bezugsgrößen: die Kostentreiber
- ➔ Effiziente Planung und Kontrolle der Gemeinkosten insbesondere im Bereich der Verwaltung
- ➔ Erhöhung der Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen

Aufbau einer Prozesskostenrechnung

- ➔ Tätigkeitsanalyse in betroffenen Bereichen
- ➔ Prozessdefinition und Bildung einer Prozesshierarchie
- ➔ Festlegung von Bezugsgrößen und Planprozessmengen je definiertem Einzelprozess
- ➔ Planung der Plankosten und Bildung von Prozesskostensätzen
- ➔ Aufbau einer laufenden, prozessorientierten Gemeinkostenplanung und -kontrolle
- ➔ Aufbau einer prozessorientierten Kalkulation

Kalkulationsmethodenvergleich

Traditionelle Methoden

- In der Regel keine verursachungsgerechte Verrechnung der jeweiligen Gemeinkosten
- Transparenzprobleme in Bezug auf den Gemeinkostenblock
- Funktionsbezogene Sichtweise der im Betrieb anfallenden Gemeinkosten
- + Know-how ist i.d.R. weit verbreitet

Prozessorientierte Methoden

- + Verursachungsgerechte Verrechnung des Gemeinkostenblocks
- + Hohe Transparenz im Hinblick auf den Gemeinkostenblock
- + Prozessbezogene Zuordnung der relevanten Gemeinkosten
- Noch Know-how-Defizite in den Betrieben
- Bestimmung der betriebsindividuellen Prozesskostensätze

Vereinfachte Kalkulationsverfahren

Bausteinkalkulation

Es wird nur **ein Wert für mehrere Arbeitsvorgänge** verwendet.
Voraussetzung: Arbeitsvorgänge bestimmter Fertigungsbereiche lassen sich zusammenfassen.

**Ein Kostensatz für
mehrere Arbeitsvorgänge**

Vorteile:

- noch schneller als die Stückkostenkalkulation

Nachteile:

- Kein Vergleich zwischen Angebotskalkulation und Auftragsabrechnung
- Ungenau durch Rundungsdifferenzen
- nicht direkt nachvollziehbar

Bausteinkalkulation

Beispiel:

Baustein „Fertigmachen von Akzidenzen“;

5.000 Bogen DIN A4

Arbeitsvorgang	Kosten (€)
Schneiden vor dem Druck	
Schneiden nach dem Druck	
Falzen 1 Bruch, 50 cm	
Verpacken zu 250 Stück DIN A4	
Sa. Bausteinkosten	172,-

Kostenlisten

Preislisten

Beispiel: Muster-Preislisten in €

Auflage	100	250	500	1.000	2.000
Muster 1	100,50	117,00	138,00	174,00	327,00
Muster 2	166,50	183,00	204,00	240,00	393,00
Muster 3	232,50	249,00	270,00	306,00	459,00
Zusatzkosten für weitere Farbe	78,00	90,00	105,00	120,00	150,00

Kalkulation im Nonprint-Bereich

Voraussetzungen

Prozessbasiertes Vorgehensmodell mit
Unterteilung in

- ➔ Hauptprozesse
- ➔ Teilprozesse
- ➔ Aktivitäten

Kalkulations-Systematik Anforderungskriterien

- ➔ Praktikabilität
- ➔ Flexibilität
- ➔ Transparenz
- ➔ Modifizierbarkeit
- ➔ Benutzerfreundlichkeit

Strukturelemente

- ➔ Prozesse/Aktivitäten
- ➔ Komplexitätsfaktoren
- ➔ Platzkostenrechnungen

Prozesse/Aktivitäten

sind Vorgänge, die Produktionsfaktoren verbrauchen. Sie sind die kleinste erfass- und abgrenzbare Einheit.

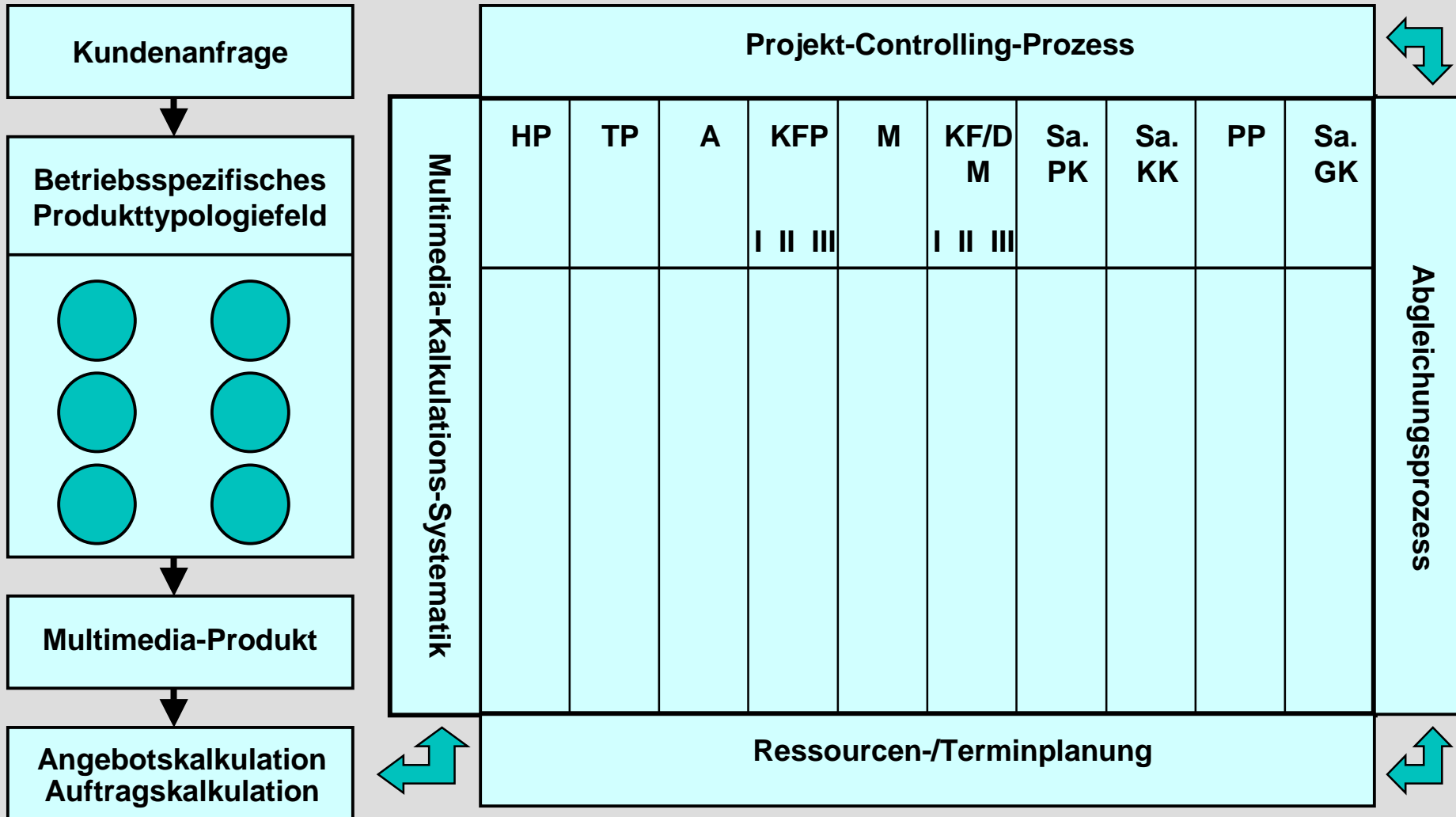
Komplexitätsfaktoren

sind intermodulare Gewichtungszahlen, die ein Kosten-/Leistungsverhältnis für verschiedene Aktivitäten darstellen.

Platzkostenrechnungen

umfassen die Ermittlung von Kostensätzen für Kalkulation und Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen.

Gesamtzusammenhang



Modellkalkulation

Schichtanzahl	1	
Arbeitsplatzbesetzung	1	
Durchschnittliche Entlohnung je Stunde	65,00 Euro	
Zl. Kostenarten	Kosten in Euro je Jahr	je Fert.-Std.
1 Löhne und Gehälter	138 482	106,62
2 Gesetzliche Sozialkosten	29 497	22,71
3 Freiwillige Sozialkosten	2 493	1,92
4 Sa. Personalkosten	170 471	131,26
...		
12 Kalkulatorische Wagnisse	3 409	2,63
13 Sa. Miete und kalk. Kosten	3 409	2,63
14 Sa. Primärkosten (Zl. 4+13)	173 880	133,88
...		
16 Sa. Fertigungskosten	137 880	133,88
Beschäftigungsgrad (B°)/Plankapazität	88%	1 546 Std.
Nutzungsgrad (N°)/Fertigungsstunden	84%	1 299 Std.

Raumbedarf	250 m ²	
Kapitalinvestition	1 100 000 Euro	
Nutzungsdauer	4 Jahre	
Zl. Kostenarten	Kosten in Euro	
	je Jahr	jeFert.-Std.
...		
5 Gemeinkostenmaterial	1 559	1,20
6 Fremdenergien (Strom, Wasser, etc.)	11 299	8,70
7 Fremdinstandhaltung	15 390	11,85
8 Sa. Sachgemeinkosten	28 248	21,75
9 Raummiete und Heizung	38 500	29,64
10 Kalkulatorische Abschreibung	275 000	211,74
11 Kalkulatorische Zinsen	35 750	27,53
12 Kalkulatorische Wagnisse	7 550	5,81
13 Sa. Miete und kalk. Kosten	356 800	274,72
14 Sa. Primärkosten	385 048	296,47
...		
16 Sa. Fertigungskosten	385 048	296,47
Beschäftigungsgrad (B°)/Plankapazität	88%	1 546 Std.
Nutzungsgrad (N°)/Fertigungsstunden	84%	1 299 Std.

Formularseite 1 – Angebotskalkulation

- 1 Akquisitionsphase**
- 2 Konzeptphase**
- 3 Projektmanagement**
- 4 Produktion**
- 5 Testphase**
- 6 Rechte/Lizenzen**

- 7 Sa. Prozesskosten**
- ..**
- 13 Sa. Herstellkosten**
- ..**
- 25 Kalkulierte Preisvorgabe**

Formularseite 1 – Deckungsbeitragsrechnung

Bruttoverkaufspreis

- ./. Rechte/Lizenzen
- ./. Erlösschmälerungen
- ./. Provisionen
- ./. Versandkosten

Verkaufsüberschuss

- ./. Fremdleistungen
- ./. Materialeinzelkosten

Produktionsüberschuss

- ./. Hauptprozesskosten

Deckungsbeitrag

- ./. Sa. Gemeinkostenzuschläge

Nettoergebnis des Auftrags

Formularseite 2 – Haupt-/Teilprozessermittlung

Hauptprozesse	Teilprozesse
Akquisitionsphase	Konzeptvorschlag grobe Kostenkalkulation Projektplan Screendesign-Scribble Prototyperstellung
Konzeptphase	..
Projektmanagement	..
Produktion	..
Testphase	..
Rechte/Lizenzen	..

Formularseite 2 – Komplexitätsprofilerstellung

Komplexitätsprofil			Menge	Komplexitätsfaktoren			PK-Satz	Sa. PK
I	II	III		I	II	III	in Euro	in Euro
		x	1			1,5	133,88	200,82

Wert aus
 Platzkostenrechnung
 Personalkosten

Angebotskalkulation – Formularseite 1

Angebotskalkulation			
Grunddaten		Bearbeiter:	
Besteller:		Telefon:	
		Fax:	
Objekt: Internet-Web-Banner		Anfrage vom:	
Stückzahl: 4 Stück à 468 x 60 mm (3 animierte und 1 HTML-Banner)		Angebot am:	
		Projektbeginn:	
Umfang: 4 Werbetexte (Slogans), 3 GIF-Animationen, 1 Java-Script-Programmierung, Pretest		Projektende:	
		Liefertermin:	
Zl.	Prozesse/Betriebsmittel	Kosten Euro	
1	Akquisitionsphase	285	
2	Konzeptphase	156	
3	Projektmanagement	33	
4	Produktion	444	
5	Testphase	1.545	
6	Rechte/Lizenzen	0	
7	Sa. Prozesskosten	2.463	
8	Fremdleistungskosten	0	
9	Sa. Prozess- und Fremdleistungskosten	2.463	
10	Verwaltungskosten auf Zl. 9	40,00 Euro	30,0 %
11	Materialeinkosten	42	
12	Materialgemeinkostenzuschlag	10,00 Euro	7,0 %
13	Sa. Herstellkosten	3.297	

Angebotskalkulation – Formulareseite 1

14	Vertriebskosten auf Zl. 9	5,00 Euro	18,5 %	461
15	Sa. Selbstkosten			3.758
16	+ Gewinn % i. H.		10,0 %	418
17	Zwischensumme			4.176
18	Provision % i. H.		2,0 %	85
19	Versandkosten			0
20	Sonstige Vertriebs Einzelkosten			85
21	Zwischensumme			4.261
22	Erlösschmälerung % i. H.		3,0 %	132
23	Zwischensumme			4.393
24	Gebühren: Rechte, Lizenzen i. H.		10,0 %	488
25	Kalkulierte Preisvorgabe			4.881
Ermittlung von Deckungsbeitrag und Nettoergebnis des Angebots in Euro				
	Auflage	4 Stück à 468 x 60 mm		
	Angebotspreisvorschlag	4.881		
	Bruttoverkaufspreis (realisierter Preis)	4.881		
	Gebühren: Rechte, Lizenzen	10,0 %		488
	Zwischensumme			4.393
	Erlösschmälerung	3,0 %		132
	Zwischensumme			4.261
	Provisionen	2,0 %		85
	Versandkosten			0
	Verkaufsüberschuss			4.176
	Fremdleistungskosten			0
	Materialeinzelkosten			42
	Produktionsüberschuss			4.134
	Hauptprozesskosten			2.463
	Deckungsbeitrag			1.671
	Sa. Gemeinkostenzuschläge			1.253
	Nettoergebnis des Auftrags/Angebots			418

Angebotskalkulation – Formulareseite 2 ...

Hauptprozesse	Teilprozesse	Aktivitäten	KFP			Menge	Kf/Euro			Sa. Std.	Sa. PK	Sa. KK	PP	Sa. GK
			I	II	III		I	II	III					
Produktion	Grafik/Animation	Bildredaktion	x			2	0,2	0,4	0,4	0,4	28	16		44
		Bildbearbeitung Scan					0,2	0,3	0,4		0	0		0
		Bildbearbeitung Iconentwicklung					0,3	0,5	0,6		0	0		0
		Logodesign					0,3	0,5	0,6		0	0		0
		3D-Animation					0,4	0,5	0,7		0	0		0
		Funktionsdesign					0,3	0,5	0,6		0	0		0
		Interaktionsdesign					0,3	0,5	0,6		0	0		0
		Clip mit Interaktion					0,3	0,5	0,6		0	0		0
	Text/Daten	Screenesign		x		4	0,4	0,5	0,6	2,0	142	80		222
		Textproduktion		x		3	0,2	0,4	0,5	1,2	85	48		133
		Texterfassung					0,2	0,4	0,5		0	0		0
		Datenerfassung					0,2	0,4	0,5		0	0		0
		Texte aufbereiten/formatieren					0,2	0,3	0,4		0	0		0
	Programmierung/ HTML-Authoring	Datenbankdesign/-programmierung					0,4	0,5	0,6		0	0		0
		HTML-Programmierung		x		1	0,4	0,5	0,6	0,4	28	16		44
		Java-Programmierung					0,4	0,5	0,6		0	0		0
	Integration Audio/Video und sonstige Aufwendungen	Einbau besonderer Merkmale					0,4	0,5	0,6		0	0		0
		Audio-/Videodigitalisierung					0,2	0,3	0,5		0	0		0
		Audio/Videointegration					0,3	0,5	0,6		0	0		0
Scriptproduktion						0,3	0,5	0,6		0	0		0	
Anbindung Datenbank						0,3	0,5	0,6		0	0		0	
		Anbindung an Berechnungsgrundlagen				0,3	0,5	0,6		0	0		0	
<hr/>														
Testphase	Usability	Usability					0,2	0,5	0,6		0	0		0
		Betatesting					4,6	11,6	25,6		0	0		0
		Pretest		x		2	5,8	23,9	34,9	11,6	825	464		1.289
		Einarbeitung der Testergebnisse		x		1	2,3	4,6	9,3	2,3	164	92		256
<hr/>														
1.545														
Gebühren:	Banner für Marketing	national					110	170	230 Euro				0	0
Rechte, Lizenzen		europaweit					190	300	520 Euro				0	0
		weltweit					320	480	730 Euro				0	0
<hr/>														
0														

... Angebotskalkulation – Formularseite 2

Hauptprozesse	Teilprozesse	Aktivitäten	KFP			Menge	Kf/Euro			Sa. Std.	Sa. PK	Sa. KK	PP	Sa. GK	
			I	II	III		I	II	III						
Akquisitionsphase (Pauschalpreis)	Konzeptvorschlag	Konzeptvorschlag	x			1	285	3.640	5.170 Euro				285	285	
	Grobe Kostenkalkulation	Grobe Kostenkalkulation	x												
	Projektplan	Projektplan	x												
	Screenesign-Scribble	Screenesign-Scribble	x												
	Prototyperstellung	Prototyperstellung	x												
													285		
Konzeptphase	Entwicklung	Beratung Manager/													
	Grobkonzept	Projektleiter					0,9	1,5	1,9			0		0	
	Definition Zulieferer	Abgrenzung wer liefert was?					0,9	1,5	1,9			0		0	
	Medienredaktion	Medienadäquate					0,7	1,3	1,7			0		0	
		Contentaufbereitung										0		0	
	Marktanalyse	Primärforschung (Datenerhebung) (User convenience)	Sekundärforschung (vorhandene Daten)					0,7	1,1	1,5			0		0
								0,7	1,1	1,5			0		0
								0,4	0,8	1,1			0		0
	Storyboard	Drehbuch (Feinkonzept)	Pädagogisch-didaktisches Konzept	x			2	0,5	1,1	1,6	2,2		156		156
								0,5	1,1	1,7			0		0
	Übergeordnetes	Leitversion erstellen					0,6	1,1	1,6			0		0	
	Programmfunktionen	Hilffunktion					0,6	1,1	1,7			0		0	
	Online-/Offline-Medienintegration	Responseverwaltung	Umsetzungsplanung					0,2	0,5	0,5			0	0	0
								0,2	0,4	0,5			0	0	0
	Marketingkonzept	Konzeption	Umsetzungsplanung					0,7	1,3	1,7			0	0	0
							0,7	1,3	1,7			0	0	0	
													156		
Projektmanagement	Projektplanung	Pflichtwoherstellung					0,9	1,5	1,9			0		0	
		Ablaufstrukturestellung					0,3	0,5	0,6			0	0	0	
		Zeitpläne erstellen					0,3	0,5	0,6			0	0	0	
		Koordination Zulieferer					0,9	1,5	1,9			0		0	
		Projektmeetings					0,9	1,5	1,9			0		0	
	Zwischenpräsentation	Vorbereitung, Anreise, Technik					0,9	1,5	1,7			0		0	
							0,3	0,4	0,6			0	0	0	
	Projektcontrolling	Monitoring Projektkosten	Monitoring Zeitplan					0,3	0,5	0,6			0	0	0
			Abstimmung	x			1	0,3	0,5	0,6	0,3		21	12	33

Angebotskalkulation – Formularseite 3

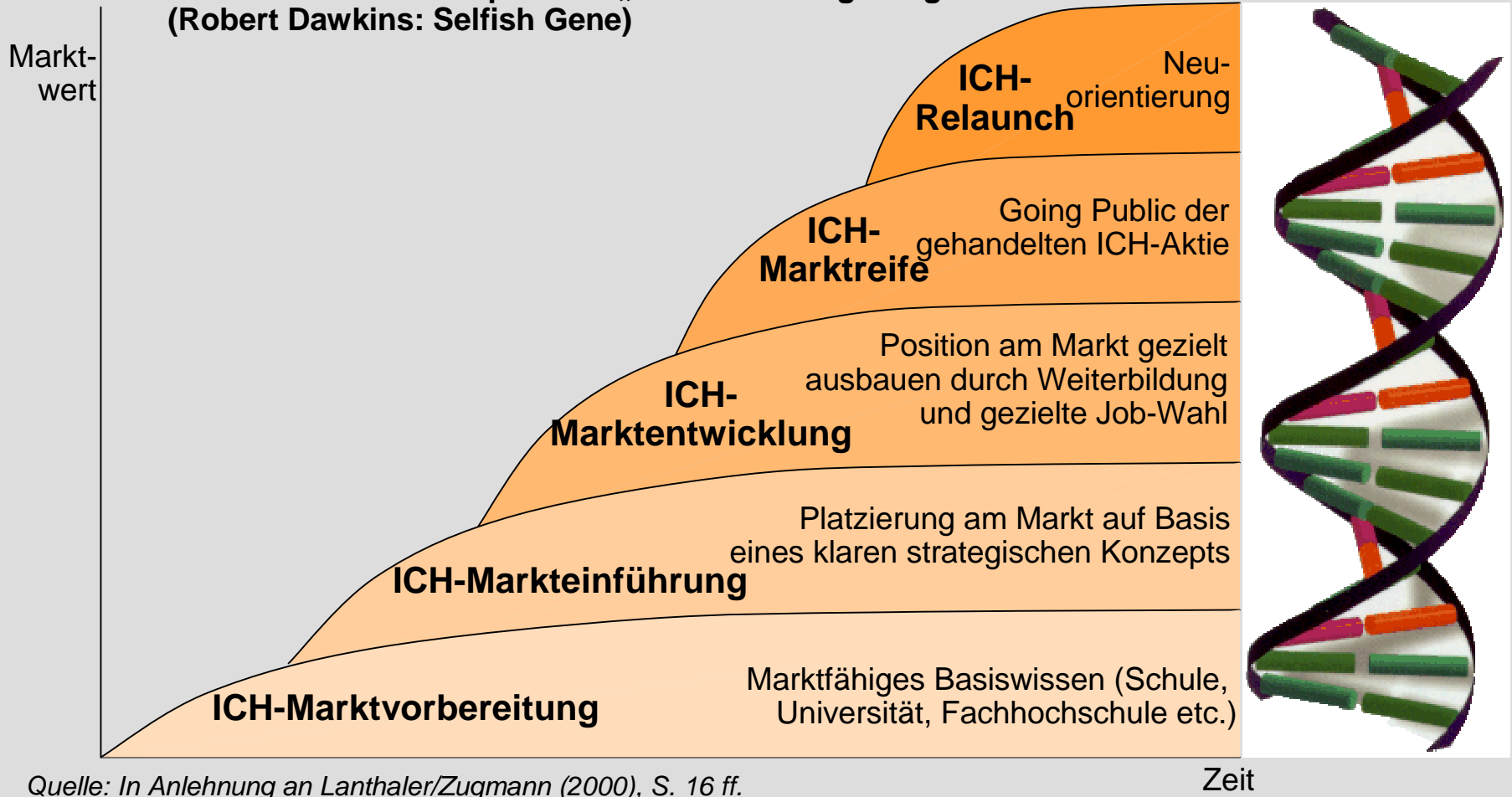
Ermittlung der Fremdleistungs- und Materialkosten							
Zl.	Fremdleistungskosten	Menge	Kosten je Einheit	Kosten gesamt	Komplexitätsfaktoren/Euro		
					I	II	III
1		0	0,00	0			
2		0	0,00	0			
3		0	0,00	0			
4		0	0,00	0			
5		0	0,00	0			
6		0	0,00	0			
7		0	0,00	0			
8		0	0,00	0			
9		0	0,00	0			
10		0	0,00	0			
11		0	0,00	0			
12		0	0,00	0			
13		0	0,00	0			
14		0	0,00	0			
15	Sa. Fremdleistungskosten			0			
Zl.	Materialkosten	Menge	Kosten je Einheit	Kosten gesamt			
16	Bildmaterial	1	42,00	42			
17		0	0,00	0			
18		0	0,00	0			
19		0	0,00	0			
20		0	0,00	0			
21		0	0,00	0			
22	Sa. Materialkosten			42			

F. Zusammenfassung und Ausblick

Ausblick: Darwiportunistische Phänomene – auch in der Medienwirtschaft


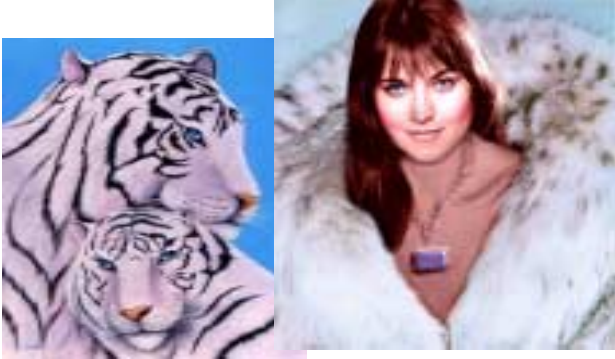



Kandidaten verstehen sich zunehmend als „Unternehmer“ an der eigenen Humanressource“

Kernbausteine einer Philosophie der „ICH-AG“: Steigerung des Marktwertes
 (Robert Dawkins: Selfish Gene)



Quelle: In Anlehnung an Lanthaler/Zugmann (2000), S. 16 ff.

Darwiportunismus

		Individueller Opportunismus	
		niedrig	hoch
Kollektiver Darwinismus	hoch	Feudalismus 	Darwiportunismus pur 
	niedrig	  Gute alte Zeit	Kindergarten 



Feudalismus



Gute alte Zeit





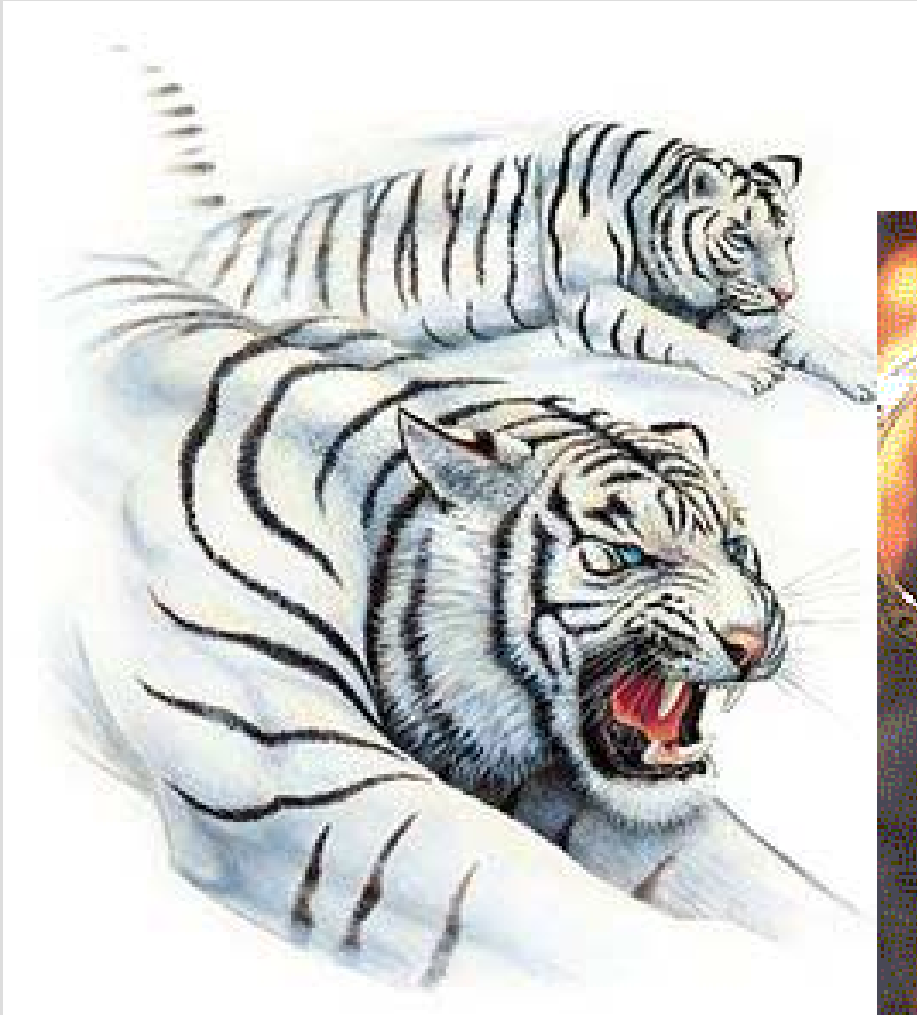
Kindergarten



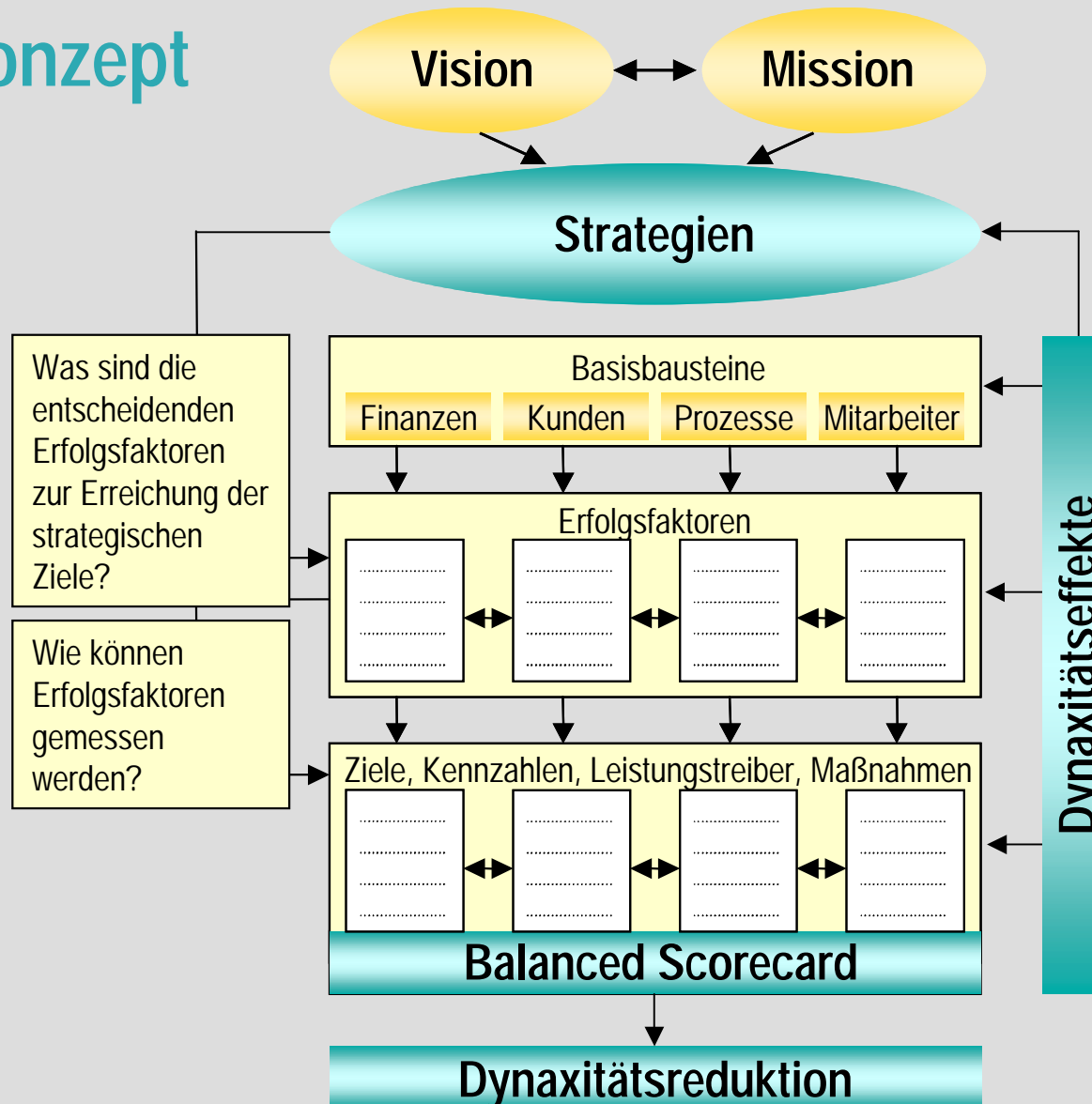
Darwiportunismus



Darwiportunismus



BSC-Konzept





**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!**

„Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“
Albert Einstein

© 1997 JTW INCORPORATED

Noch Fragen?

Feedback



Nette Anmerkungen

F
R
O
H
E



W
E
I
H
N
A
C
H
T
E
N

Literatur

- ➔ G. Gairing
Kostenträgerrechnung und Kalkulation, Bd. 3, Itzehoe 2000.
- ➔ W. Gebert
Evolution der Kostenrechnung in der Druckindustrie,
in: Leidig/Mayer (Hrsg.), 2002. S. 453 ff.
- ➔ H. Heenemann/G. Leidig
Emotionale Intelligenz und Führung, in: Leidig/Mayer (Hrsg.),
2002, S. 15 ff.
- ➔ G. Leidig
Projekt-Management im Multimediabereich, in: Controller Magazin
1999, H. 6, S. 465 ff.
- ➔ G. Leidig
Kennzahlenbasiertes Projekt-Controlling multimedialer Produkte,
in: ControllerNews 2000, H. 3, S. 73 ff.
- ➔ G. Leidig
Marketing-Controlling, Wiesbaden 2000.

Literatur

- ➔ G. Leidig
Kostenrechnung und Controlling im Mittelstand, in: krp 2001, SH 3,
S. 94 ff.
- ➔ G. Leidig
Komplexe Systeme und Unternehmensführung, in: Leidig/Mayer
(Hrsg.), 2002, S. 121 ff.
- ➔ G. Leidig
Dynaxibility – Modewort oder Zauberformel?, in: Druck & Medien-
Magazin 2002, Nr. 21–22, S. 56 f.
- ➔ G. Leidig
Zur Effizienz der Kostenrechnung in Klein- und Mittelbetrieben,
in: BBK 2002, Nr. 9, S. 415 ff.
- ➔ G. Leidig
Darwiportunismus und Human-Ressourcen-Risikomanagement,
in: Personal 2002, H. 1, S. 758 ff.
- ➔ G. Leidig
Projektcontrolling, in: Pawlowitz (Hrsg.), 2002 Teil 6/2.2.

Literatur

- ➔ G. Leidig
Unternehmensführung im Spannungsfeld von „New“ und „Old Economy“, in: ControllerNews 2002, H. 4, S. 121 ff.
- ➔ G. Leidig
Früherkennung von Unternehmensrisiken, in: ControllerNews 2003, H. 4, S. 118 ff.
- ➔ G. Leidig
Finanz- und Liquiditätsmanagement in mittelständischen Unternehmen – Chance oder notwendiges Übel?, in: BBK 2003, Nr. 17, S. 815 ff.
- ➔ G. Leidig et al.
Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung, Wiesbaden 2002.
- ➔ G. Leidig et al.
Kalkulations- und Projekt-Management. Leitfaden für Digital- und Printmedien, Wiesbaden 2003.
- ➔ G. Leidig et al.
Handbuch Prozeßkostenrechnung Druckindustrie, Wiesbaden 1998.

Literatur

- ➔ G. Leidig/A. Jordans
Früherkennung von Unternehmensrisiken und Insolvenzgefahren,
in: Informationen Betriebswirtschaft, III/2003, bvd m, Wiesbaden 2003.
- ➔ G. Leidig/Th. Mayer (Hrsg.)
Betriebswirtschaft und Mediengesellschaft im Wandel. Festschrift
für Diethelm Schmidt und Lorenz Rottland, Wiesbaden 2002.
- ➔ G. Leidig/F. Meyer-Kohlhoff et al. (Hrsg.)
Kalkulations-Handbuch Druckindustrie, 2 Bde., Wiesbaden 1997.
- ➔ G. Leidig/F. Meyer-Kohlhoff et al.
Multimedia-Kalkulations-Systematik, 2. Aufl., Wiesbaden 1999.
- ➔ G. Leidig/U. Smets
E-Commerce-Studie 2001, Wiesbaden 2001.
- ➔ F. Meyer-Kohlhoff
Historische Aspekte der Kalkulation, in: Leidig/Mayer (Hrsg.),
2002, S. 511 ff.

Literatur

- ➔ N. Pawlowitz (Hrsg.)
Praxishandbuch Internet Business, Bd. 2, Stand: April 2002,
Kissing 2002.
- ➔ Th. Reichmann/O. Fröhling/V. Busch
Controlling-Handbuch Druckindustrie, Wiesbaden 1994.
- ➔ M. Rose et al.
Future of Print & Publishing – Chancen in der MediaEconomy
des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 2002.
- ➔ Ch. Scholz
Darwiportunismus – auch in der Druckindustrie?,
in: Leidig/Mayer (Hrsg.), 2002, S. 87 ff.
- ➔ H. Uhlemann
Kalkulationsmethoden im Wandel der Zeit,
in: Leidig/Mayer (Hrsg.), S. 557.