



UNTERNEHMENSPLANUNG IN SAISONALEN MÄRKTEN – DER ANSATZ DER IFN-GRUPPE

Mag. Johann Habring
Controlling Insights Steyr, 22. November 2013



*Planung heißt,
den **Zufall** durch den **Irrtum** zu
ersetzen!*

Warum macht man dann Planungen?

DIE ANTWORT...



Wir wollen, wir müssen uns vorbereiten auf die Zukunft,
auch wenn sie nicht zu 100% steuerbar ist

Wir müssen...

- bereit sein für Veränderungen
- Richtungen andeuten und vorgeben
- Wandel gestalten

oder:

***„Die Zukunft wird uns sicherlich überraschen,
sie sollte uns nur nicht überrumpeln!“***

08.11.2013

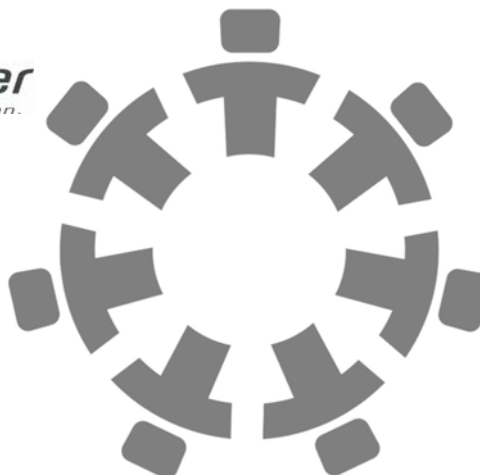
Chart 3 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

DAS INTERNATIONALE FENSTERNETZWERK



Internorm



INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

WIE PLANEN DIE EINZELNEN GESCHÄFTSFELDER



- [] **Internorm**: sehr detailliert und dezentral – auf dies wird noch näher eingegangen; Co-Werkzeug ist eine individuelle Lösung von Fa. Solentia
- [] **Schlotterer**: einfache zentrale Planung mit Board
- [] **Topic, HSF** und **GIG**: Planung erfolgt zentral mit einer Excel-Lösung

08.11.2013

Chart 5 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

ERFAHRUNGEN KONZERNPLANUNG (1)



- [] Lassen Sie dezentral unterschiedliche Planungen in den einzelnen Unternehmen zu; Planung ist ja auch abhängig von Struktur, Größe und Organisation eines Unternehmens
- [] Richten Sie ein Gruppen-Reporting ein – hier natürlich mit einer durchgängig gleichen Struktur
- [] Planen Sie Inhalte, die Sie auch im IST analysieren/auswerten können (z.B. Planbilanzen sind wenig sinnvoll)
- [] Machen Sie zwar eine Liquiditätsplanung, aber...
 - [] Auf jene Einheit bezogen, die auch die Liquidität steuert (bei IFN die gesamte Gruppe)
 - [] Eine exakte Liquiditätsplanung ist notwendig, wenn die Finanzierungsrahmen eng sind → hier reicht dann aber die Jahresplanung klarerweise nicht und eine laufende, rollierende Cash-Planung ist überlebensnotwendig.



Neue innovative Verriegelungstechnik

08.11.2013

Chart 6 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

PLANUNG BEI INTERNORM

08.11.2013

Chart 7 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

DIE RAHMENBEDINGUNGEN DES GESCHÄFTSMODELLS „INTERNORM“

- Absatzmärkte in Europa
- Produktsortiment komplex
- Auftragsstruktur:
 - Kundenauftragsbezogene Fertigung – Losgröße 1
 - Artikelvielfalt
- Lieferanten – just in time!
- Hoher Qualitätsanspruch
- Lieferservicegrad > 97,5 %
- Saisonalität



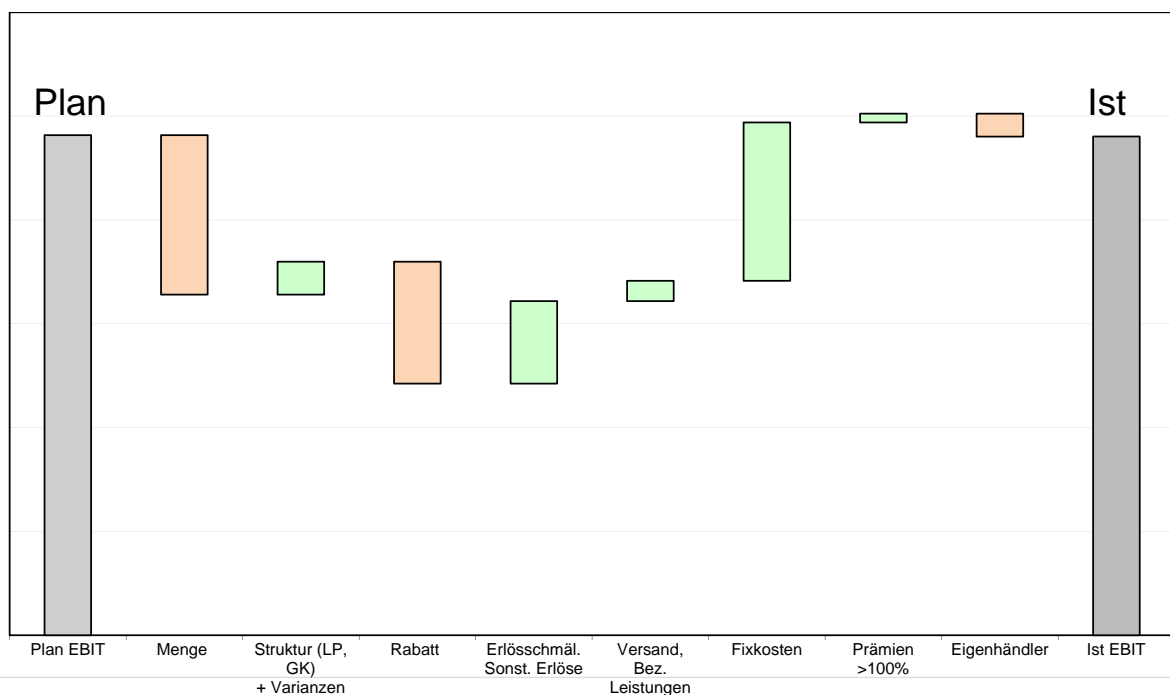
Wer von Ihnen hat schon ein Planung gemacht?

UND....

diese ist auch noch genau eingetroffen?

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

BEISPIEL ABWEICHUNGSANALYSE:
EBIT ÜBERLEITUNG

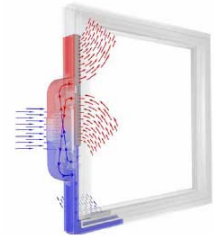


INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

... ERFAHRUNGEN (2)



- [] Planen Sie nicht nur die positiven Entwicklungen ein, auch wenn das Management dies so sieht;
- [] Rechnen Sie auch die eine oder andere Fehlentwicklung ein;
- [] Bleiben Sie realitätsnah, auch wenn die aktuelle Entwicklung/Stimmungslage (in der Planungsphase) extrem positiv oder extrem negativ ist.
- [] Entwickeln Sie über die Jahre – natürlich nicht erst in der Planung – ausgleichende Positionen (z.B. Ergebnisabhängige Prämiensysteme, Bonussysteme bei Kunden, Fixkosten-Bremsen, Freigabeeinschränkungen bei Investitionen,...)



Integrierter Lüfter

08.11.2013

Chart 11 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

JAHRES-PLANUNGSABLAUF

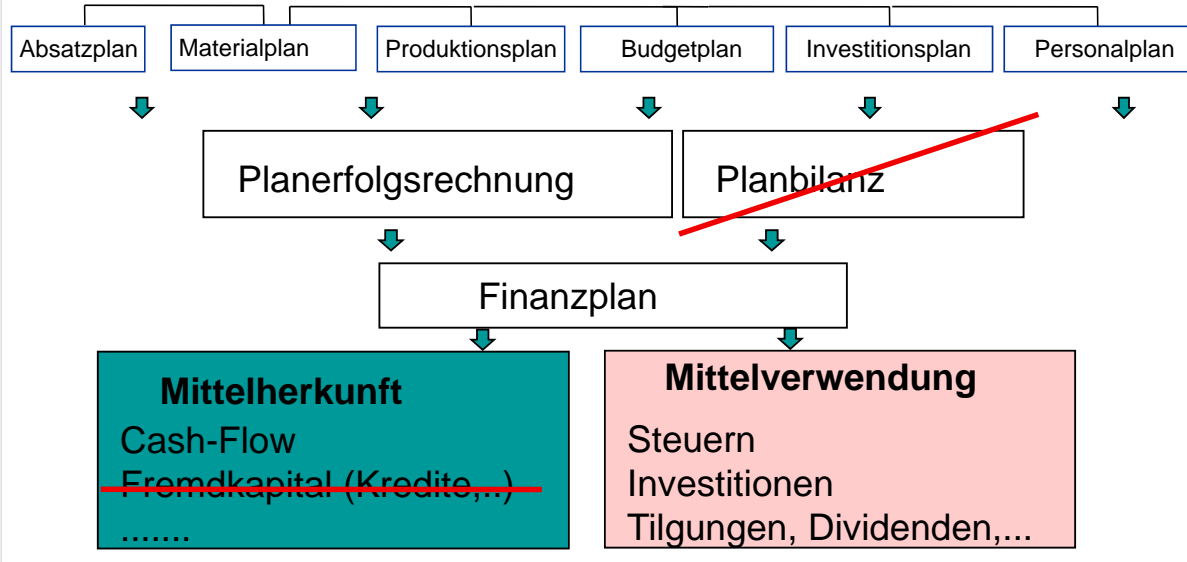


08.11.2013

Chart 12 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

OPERATIVE PLANUNG



08.11.2013

Chart 13 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

PLANUNGSKALENDER INTERNORM



Planungskalender für Plan 2011

Internorm, Utah, Itis4u, Holding, Bet. GmbH

ARSI am 14.12.10
Versendung am 7.12.10

Planungsschritte	Anmerkung	BU	Monat																					
			August			Septemb.			Oktober			November			Dez.									
			31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Netzwerk- und Gefe - Ziele	Gefe-Leiter																							
Absatz-LUP inkl. Kapazitäten	LV, Gefe-Produktionen																							
-Abstimmung Produktionen																								
Fixierung Organisationsstruktur (Außendienstgebiete und Kostenstellen)	Gefe-Leiter																							
Fixierung Produktstruktur (inkl. LP und HK von neuen Produkten)	Marketing / PM																							
Abklärung der Planungsmethodik																								
AE-Planung (netzwerkexterne AE)	VKL																							
Abstimmung, ev. 2. Erfassung und FREIGABE Vertriebsleitung bis Donnerstag d.Wo.																								
Produktionsplan (inkl. Zukunft)	PLM's, Gefe-Leiter																							
Versandplan	Versandleitung																							
Materialkostenplanung	PLM's, Gefe																							
Budgetierung - KST Planung	Planungsverantw.																							
Personalplanung Kostenstellen (Köpfe)	Planungsverantw. / PV																							
Personalplanung Kosten	CO + PVW																							
Projektplanung (getrennt Netzwerk- u. Gefe-Projekte)	Planungsverantw.																							
Investitionen (2010-2012)	Planungsverantw.																							
Leistungsaustausch im Netzwerk																								
-Vorlage LV 2010 Basis Plan	Gefe-Leiter, BW																							
-Neudefinition für 2011 (Spielregeln, Verrechnungsgrundlagen)	Gefe-Leiter, BW																							
-Leistungsverr. NEU vorbereiten	BW																							
Ergebnis (inkl. Leistungsverrechnung) 1. Planlauf	BW																							
Präsentation 1. Lauf GF und Vorstand	BW																							
Überarbeitung 1. Planlauf	Gefe-Leiter, BW, PV																							
Präsentation Ergebnis 2. Lauf, GF und Vorstand	BW																							
individuelle Gehalts- und Prämienvereinbarungen	Planungsverantw. / PV																							
Endgültiges Ergebnis mit Verabschiedung	BW																							

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

EINBINDUNG DER EIGENHÄNDLER

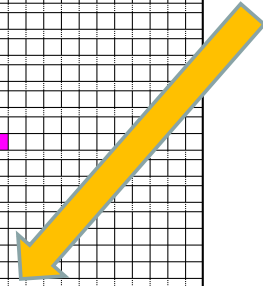


Planungskalender für Plan 2011

Internorm, Utah, Itis4u, Holding, Bet. GmbH

ARSI am 14.12.10
Verzändung am 7.12.10

Planungsschritte	Anmerkung	BU	August				Septemb.				Oktober				November				Dez.					
			31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Netzwerk- und Gefe- Ziele	Gefe-Leiter																							
Absatz-LUP inkl. Kapazitäten -Abstimmung Produktionen	LV, Gefe-Produktionen																							
Fixierung Organisationsstruktur (Außendienstgebiete und Kostenstellen) Fixierung Produktstruktur (inkl. LP und HK von neuen Produkten) Abklärung der Planungsmethodik:	Gefe-Leiter Marketing / PM																							
AE-Planung (netzwerkexterne AE) - Abstimmung, ev. 2. Erfassung und FREIGABE Vertriebsleitung bis Donnerstag d.Wo.	VKL																							
Produktionsplan (inkl. Zukauf)	PLM's, Gefe-Leiter																							
Versandplan	Versandleitung																							
Materialkostenplanung	PLM's, Gefe																							
Budgetierung - KST Planung	Planungsverantw.																							
Personalplanung Kostenstellen (Köpfe) Personalplanung Kosten	Planungsverantw. / PV CO + PVW																							
Projektplanung (getrennt Netzwerk- u. Gefe-Projekte)	Planungsverantw.																							
Investitionen (2010-2012)	Planungsverantw.																							
Leistungsaustausch im Netzwerk -Vorlage LV 2010 Basis Plan -Neudefinition für 2011 (Spielregeln, Verrechnungsgrundlagen) -Leistungsverr. NEU vorbereiten	Gefe-Leiter, BW Gefe-Leiter, BW BW																							
Ergebnis (inkl. Leistungsverrechnung) 1. Planlauf	BW																							
Präsentation 1. Lauf GF und Vorstand	BW																							
Überarbeitung 1. Planlauf	Gefe-Leiter, BW, PV																							
Präsentation Ergebnis 2. Lauf, GF und Vorstand	BW																							
individuelle Gehalts- und Prämienvereinbarungen	Planungsverantw. / PV																							
Endgültiges Ergebnis mit Verabschiedung	BW																							



INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

... ERFAHRUNGEN (3)



- [] Geben Sie Ihren Führungskräften klare Planungsvorgaben
- [] Planen Sie nur jene Bereiche, die Sie auch im IST erheben können UND die Sie für die Steuerung des Unternehmens benötigen – eine Planbilanz, noch dazu auf Quartalsebene, muss gut überlegt sein!
- [] Geben Sie den gesamten Planungsprozess mit Terminen vor – ansonsten werden Sie bis zur Freigabe-Sitzung nicht fertig.

AUFTRAGSEINGANGSPLANUNG

08.11.2013

Chart 17 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

CIS - ABSATZPLAN

Vorgabe-Saisonkurve (grob)

Erste Niederlassung: NL Mitte Ö (11)

Planvariante PLProduktion / GLM / Mo	Plan 2011					Plan 2011		
	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	
11: KST Verbundfenster	3,4%	6,5%	14,2%	7,6%	10,0%	10,9%	14,1%	
14: Solion	4,0%	6,5%	12,4%	8,7%	8,8%	10,9%	13,8%	
15: Kellerfenster	5,0%	7,1%	13,9%	5,0%	9,0%	10,0%	11,5%	
16: Passion	4,2%	7,5%	14,8%	7,2%	8,0%	11,2%	13,0%	
18: Dimension +	4,2%	6,5%	14,6%	7,5%	8,0%	11,0%	13,9%	
1d: WRF KST Sonstige	3,5%	7,0%	10,1%	9,0%	10,0%	11,0%	13,0%	
21: HET Alu Internorm	3,4%	7,7%	14,0%	7,2%	8,8%	10,9%	12,4%	
22: Alu FL	4,8%	2,8%	10,0%	6,7%	13,5%	14,6%	16,3%	
23: HET Holz/Alu fremd	3,0%	8,0%	15,2%	8,4%	8,6%	9,1%	8,4%	
24: HET Holz fremd	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	
27: Sonderkonstruktionen	5,1%	5,2%	12,2%	8,2%	9,8%	11,3%	17,1%	
31: Holz/Alu-Fenster	4,0%	7,0%	14,3%	8,0%	8,4%	9,3%	14,5%	

Chart 18 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

KOPIE: Auftragseingangsplan - Mengen- u. Rabatterfassung

□ Aussendienst (bis HG): NL Frankreich Ost

Measures	Menge	Menge				Rabatt			
		Plan 2014	Erw 2013	Ist 2012	Plan 2013	Plan 2014	Erw 2013	Ist 2012	Plan 2013
108: HP KF500 Kust	97	25			150	25,0%	24,0%	26,0%	
109: HP KF500 Kust/Alu	95	29			150	25,0%	24,0%	26,0%	
116: A KF200 Kust/NF	2.427	2.481	3.896	3.454	27,0%	26,0%	28,0%		
117: A KF200 KustD/NF	1.818	1.871	1.715	1.885	25,0%	24,0%	26,0%		
118: A KF200 Kust/Alu	756	665	943	895	25,0%	24,0%	26,0%		
119: A KF200 KustD/Alu	2.227	2.171	2.139	1.967	25,0%	24,0%	26,0%		
122: OZ Solion classic	3.591	3.165	1.488	3.889	25,0%	24,0%	26,0%		
126: S KF405 Kust/Alu	42	374	25	184	25,0%	24,0%	26,0%		
127: S KF400 Kust/Alu	42	374	25	184	25,0%	24,0%	26,0%		
132: S KV240 Passior	419	435	292	309	25,0%	24,0%	26,0%		
133: S KF220 Kust T1	42	5		23	25,0%	24,0%	26,0%		
135: S KF220 Kust/Alu	72	9		27	25,0%	24,0%	26,0%		
137: HP KF200 Passior	299	312	313	214	25,0%	24,0%	26,0%		
138: S KF405 Kust Th			2	10	9	25,0%	24,0%	26,0%	
139: S KF400 Kust Th	2	5	74	16	25,0%	24,0%	26,0%		
144: HP KF410 Kust P	371	24		12	25,0%	24,0%	26,0%		
145: HP KF410 Kust/Alu	371	30		12	25,0%	24,0%	26,0%		

08.11.2013

Chart 19 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

... ERFAHRUNGEN SAISONALITÄT (4)

- [] Vorbefüllung ist für die Vertriebs-Planer wichtig bei Rabatten, aber auch die Vergleichswerte darstellen!
- [] Für Saisonkurve eine Normalisierung aus den Vorjahren vorgeben.
- [] Dabei unbedingt Vertriebsaktionen berücksichtigen – diese könnten die Saisonkurve verändert haben
- [] Auf die Jahresverteilung achten: planerisch kann hier der Mengendruck in den ersten Monaten erhöht werden (natürlich in Abstimmung mit Geschäftsleitung)
- [] Menge, Produktstruktur und Saisonverteilung sind DIE Ausgangsgrößen für die Material- und Produktionsplanung!

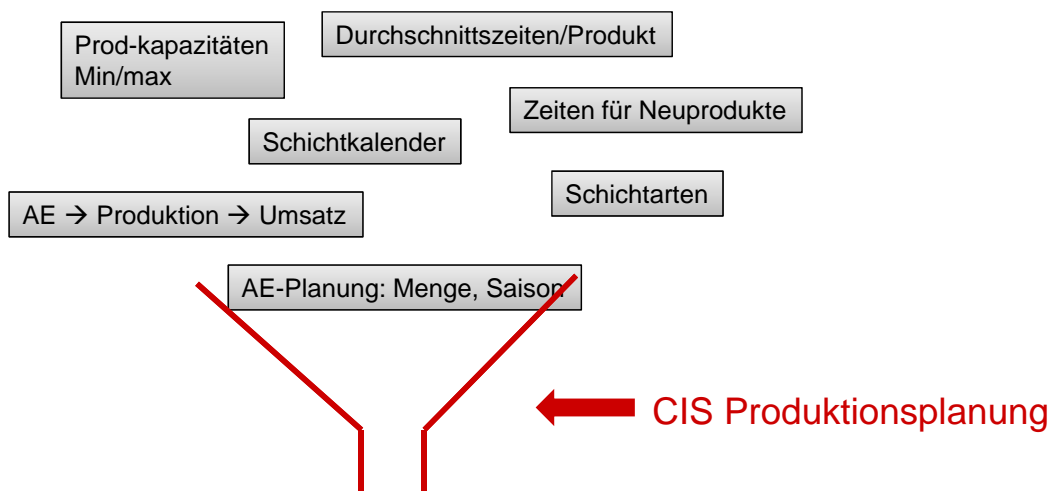
08.11.2013

Chart 20 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

PRODUKTIONSPLANUNG

PRODUKTIONSPLANUNG INPUT



PRODUKTIONSPLANUNG



- [] Wird in einem eigenen Planungsmodul durchgeführt
- [] Basis sind die AE-Mengen und die Saisonverteilung
- [] Input der Produktionen: alle Kapazitäten und Engpässe werden vorgegeben
- [] Ergebnis: Vorschlag aus einer Rechenlogik, wie viele Schichten und Mitarbeiter je Werk und je Schicht erforderlich sind
- [] Betriebsleiter normalisieren das rechnerische Ergebnis

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

PRODUKTIONSPLANUNG OUTPUT



Produktionsplan je Werk: Kunststoff SB, Kunststoff TR, Holz/Alu LA, Glas

Logistikplanung zwischen den Werken

Vorschlag für Schichtplan je Werk – von Betriebsleitern zu normalisieren

Personalplan Arbeiter „direkter Lohn“ + Lohnplanung

Personalplan Arbeiter „Gemeinkostenlohn“ + Lohnplanung

Fertiger Produktions-/Logistik- und folglich Umsatzplan

Planfertigungszeiten je Produktlinie

UND: Basiszeiten und Minutensatz je Fertigung für Standardkosten im Folgejahr → somit Basis für die Produktivitätsabweichung

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

... ERFAHRUNGEN PROD-PLANUNG (5)

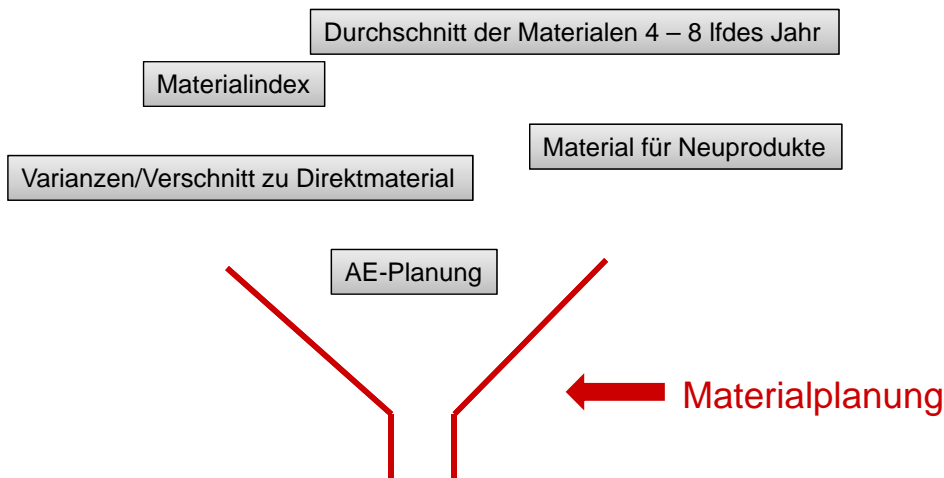


- [] sehr detailliert seit 5 Jahren
 - [] früher auf Excel basiert – nun eine Datenbank für dezentrale Kapazitäts- und Schichtplanung
 - [] geben Sie den Verantwortlichen Bereichsleitern die Werkzeuge UND die Verpflichtung damit ihren Bereich zu steuern.
 - [] Controlling NUR als Unterstützung und für Detailanalysen Achtung: ansonsten bekommen Sie Manager, die ihren Bereich NICHT lenken (können)
- NUTZEN: Planung liegt bei den Verantwortlichen; diese machen sich schon in der Planung erste Gedanken zur Optimierung ihrer Produktstruktur, Saisonkurve und Auslastung



MATERIALPLANUNG

MATERIALPLANUNG INPUT



INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

MATERIALPLANUNG



- [] In ERP-System (JDE) werden über den Zeitraum April - August des aktuellen Jahres Durchschnittsstücklisten mit den Standardteilen je Vergleichsmodell und Verkaufsgebiet erstellt.
- [] Diese Durchschnittswerte werden mit dem – vom Einkauf ermittelten – neuen Einkaufsindex für die Planung erhöht.
- [] Diese Planwerte werden ab 1. Jänner des Folgejahres als neue Standardkosten für die IST-Kalkulation der Aufträge im ERP-System eingestellt
- [] Die Material-Varianzen (diese sind erforderlich, da wir rein auf eine Netto-Stückliste planen) werden ebenfalls aus den Ist-Werten hochgerechnet (Verhältnis Varianzen zu direkten Materialkosten) und müssen budgetiert werden
- [] Eventuelle Korrekturen im Materialbereich müssen manuell durchgeführt werden

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

MATERIALPLANUNG OUTPUT



Direkte Planmaterialkosten
Geplante Materialvarianzen (Verschnitt, Betriebsmittel)
Planmaterialkosten je Produktlinie
...aufgeteilt auf die wichtigsten Materialgruppen

**UND: Material-Standardkosten für die Stückliste im Folgejahr;
→ Somit Basis für die Preisabweichungen**

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

... ERFAHRUNGEN MATERIALPLANUNG (6)



- [] Immer den Zusammenhang von Materialkosten zu Listenpreis in der Planung halten
- [] Die Standardkosten-Ermittlung aus der Planung ableiten, damit die Abweichungsanalysen möglich sind
- [] Material-Index vom Einkauf planen lassen – Einkauf muss auch die Abweichungen verantworten

BUDGETPLANUNG

08.11.2013

Chart 31 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

BUDGETPLAN

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Budgetplanung - Übersicht												
■ Kostenstelle: 1573: Instandhaltung Traun												
Werte in Tsd.												

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Budgetplanung - Detailansicht												
■ ~Kostenart (Zoom): 633000.6413: Instandh. Maschinen u. Werkz.												
■ Kostenstelle: 1573: Instandhaltung Traun												
Werte in Tsd.												

Konto	Planvariante	Monat	A					
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	
633000.6413: Instandh. Maschinen u. Werkz.	Plan 2011		20,00	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
	Erw 2010		15,84	0,34	1,55	1,48	1,29	1,41
	Ist 2009		16,25	0,59	6,32	1,10	0,87	0,45
	Plan 2010		24,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Abw Plan/Erw abs		-15,84	-0,34	-1,55	-1,48	-1,29	-1,41
	Abw Plan/Erw in %							
633000.6413: Instandh. Maschinen u. Werkz.	Plan 2011		20,00	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
	Erw 2010		15,84	0,34	1,55	1,48	1,29	1,41
	Ist 2009		16,25	0,59	6,32	1,10	0,87	0,45
	Plan 2010		24,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Abw Plan/Erw abs		-15,84	-0,34	-1,55	-1,48	-1,29	-1,41
	Abw Plan/Erw in %							

510000.MES: Materialeinsatz Rohstoffe				0,07			
514000.4124: Bestandskorrektur							
514000.MES: Materialeinsatz Handelswaren							
515000.5150: Materialaufwand Sonder							
514100.4124: Bestandskorrekturen							

08.11.2013

Chart 32 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

ANGESTELLTENPLAN



- [] Angestellte werden bei Budgetierung mitgeplant; bestehende bestätigt und neue ergänzt
- [] Die Angestellten werden dann von Personalabteilung mit den genauen Gehaltskosten und Nebenkosten geplant; auch die Rückstellungen werden von Personal geplant
- [] Zeit- und Urlaubsauf-/abbau wird nicht geplant, dh. wir gehen von gleichem End- wie Anfangsstand aus
- [] Arbeiter: hier erfolgt die Planung nach notwendigen „Köpfen“ als Ergebnis der Produktionsplanung



INVESTITIONSPLANUNG

INVESTITIONSPLAN



aktuelle Planung Erwartung **Vorjahresplanung** Plan 2003 Suchen IVNR/KST Berichte drucken ...

Anliegen von ungeplanten Investitionen möglich

Firma/Konto/Gruppe	Bezeichnung 1/2/3	Stück	mit Ergebnisverb.		ohne Ergebnisverb.		Budgetaufw.	Monat InvNR
			Neu	Ersatz	Neu	Ersatz		
02200: IFN Internorm 025000.133: Stapler 1024: Materialerwabl	Batterie	1				7,00		07: Juli
01000: IFN Beteiligung 025000.126: Endgerät 1028: Material-Dispo	PC	2				2,00		01: Jär
01000: IFN Beteiligung 025000.126: Endgerät 1028: Material-Dispo	BS TFT	2				1,06		01: Jär
01000: IFN Beteiligung 025000.126: Endgerät 1030: Produktlinienma	Standard PC - Hr. Marousek	1				0,90		10: Okt
01000: IFN Beteiligung 025000.126: Endgerät 1030: Produktlinienma	Inventor PC incl. BS	1				2,70		01: Jär
01000: IFN Beteiligung 025000.126: Endgerät 1030: Produktlinienma	BS TFT	1				0,53		01: Jär
02200: IFN Internorm 025000.124: Telefona 1030: Produktlinienma	Handy	1				0,16		03: Mär

08.11.2013

Chart 35 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK



PLANERGESBNIS

(verfälschte Werte)

08.11.2013

Chart 36 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

ERGEBNISRECHNUNG



[] KOSTENARTEN

- [] Erfassung des bewerteten Güterverkehrs nach Art der verbrauchten Güter

[] KOSTENSTELLEN

- [] Erfassung und Verrechnung der Kosten nach Entstehungsorten und Verantwortungsbereich

[] ILV Interne Leistungsverrechnung

- [] Verrechnung nach Umlageschlüssel

[] Konzernverrechnung

- [] Verrechnung nach den gebuchten Werte (z.B:Mieten)

08.11.2013

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

Chart 37 /

CIS ERGEBNISRECHNUNG



- [] DB – Orientierung in der Darstellung für Gesamtergebnis Internorm (GuV nachgelagerte Bedeutung)

- [] KEINE Rücksicht in Internorm-Planung auf einzelne rechtliche Firmen, aber auf Kostenstelle/Organisation

- [] Somit für Planungsverantwortliche „einfachere“ Planung

- [] Verrechnungen zwischen den Firmen werden zentral geplant

- [] Leistungsverrechnungen erfolgen zentral – jedoch mit Freigabe durch Kostenstellen-Verantwortlichen

08.11.2013

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK

Chart 38 /

nur in Präsentation – bitte um Verständnis

NEBEN DEM ERGEBNIS IST PLANUNG AUCH BASIS FÜR UNTERJÄHRIGES REPORTING

- [] Ergebnis-Reporting monatlich
- [] Vertriebssteuerung je Verkaufsgebiet
- [] WiDa wöchentlich und monatlich
- [] Produktions-Reporting

..... als Basis für die Unternehmenssteuerung



Solarantrieb für Verbundjalousie

ABSCHLIESSENDE ERFAHRUNGEN (7)



- [] Bauen Sie zu Beginn der Planung eine „Reserveposition“ ein, damit Sie die Planung „abschließen“ können
- [] Der Controller und der Kaufmännische Geschäftsführer müssen den Planungsprozess im Griff halten!
- [] Bei saisonalen Planungen überlagern sich die Saisonalität UND verschiedene Aktionen der Vorjahre: berücksichtigen Sie dies bei den Einschätzungen der Zukunft
- [] Verbessern Sie auch laufend Ihre Planungsprozesse
- [] Machen Sie eine Checkliste, damit Sie die Verbesserungen auch im Folgejahr wieder prüfen können
- [] **UND: fordern Sie die dezentrale Verantwortung der Abteilungsleiter für die Planungen ein – der Plan ist nicht der des Controllers, sondern des Unternehmens und seiner Bereiche!**

08.11.2013

Chart 41 /

INTERNATIONALES FENSTERNETZWERK



DANKE!