

Unternehmenssteuerung und Business Intelligence im Mittelstand 2008

*Status Quo und Trends
im deutschsprachigen Markt*

Ergebnisse einer Marktbefragung durch



Copyright

Dieser Bericht wurde vom Institut für Business Intelligence verfasst. Alle Daten und Informationen wurden mit größter Sorgfalt und mit wissenschaftlichen Methoden recherchiert und zusammengestellt. Eine Garantie in Bezug auf Vollständigkeit und Richtigkeit wird ausgeschlossen.

Alle Rechte am Inhalt dieses Berichts, auch die der Übersetzung, liegen bei den Autoren. Daten und Informationen bleiben intellektuelles Eigentum des Instituts für Business Intelligence im Sinne des Datenschutzes. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Photokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung durch das Institut für Business Intelligence reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Verfahren verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Das Institut für Business Intelligence übernimmt keinerlei Haftung für eventuelle aus dem Gebrauch resultierende Schäden.

Copyright 2009 Steinbeis Transferinstitut Business Intelligence, Bismarckstraße 27, 67059 Ludwigshafen

Disclaimer

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. In diesem Werk gemachte Referenzen zu irgendeinem spezifischen kommerziellen Produkt, Prozeß oder Dienst durch Markenname, Handelsmarke, Herstellerbezeichnung etc. bedeutet in keiner Weise eine Empfehlung oder Bevorzugung durch das Institut für Business Intelligence.

Impressum

**Steinbeis Transferinstitut
Institut für Business Intelligence (IBI)
Bismarckstraße 27
67059 Ludwigshafen**

www.i-bi.de

Das Institut für Business Intelligence ist ein Transferinstitut der
Steinbeis-Hochschule-Berlin GmbH
Steinbeis-Haus
Gürtelstraße 29A/30
10247 Berlin

Registergericht: AG Charlottenburg HRB 69231
Präsident/Geschäftsführer: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn

Inhaltsverzeichnis

1	ZUR ROLLE VON UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND BUSINESS INTELLIGENCE IM MITTELSTAND.....	4
2	INFORMATIONEN ZUR BEFRAGUNG.....	6
3	ERGEBNIS-ZUSAMMENFASSUNG	7
4	ERGEBNISSE.....	8
4.1	Status Quo: Organisation, Strukturen, Prozesse.....	8
4.2	Status Quo: IT-Systeme	13
4.3	Einschätzung des Wertbeitrages IT-Systeme.....	18
4.4	Investitionsverhalten	19
5	FALLSTUDIEN ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG IM MITTELSTAND	20
5.1	Unternehmensplanung mit System bei der STOPA Anlagenbau.....	20
5.2	Effiziente und sichere Planung im Beteiligungs- und Konzerncontrolling bei der Württembergischen Metallwaren Fabrik AG (WMF).....	21
6	ANHANG	25
6.1	Die Hauptsponsoren	25
6.2	Die Co-Sponsoren	26
6.3	Die Autoren.....	28

1 Zur Rolle von Unternehmenssteuerung und Business Intelligence im Mittelstand

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen diese Studie zur Unternehmenssteuerung und Business Intelligence im Mittelstand präsentieren zu können und bedanken uns bei allen Teilnehmern und Sponsoren für die Unterstützung und für Ihr Interesse.

Auch im Mittelstand ist die Grundvoraussetzung zur Unternehmenssteuerung eine fundierte Informationsbasis über das eigene Unternehmen und die relevanten Märkte. Die Fragen, die sich auch Unternehmer im Mittelstand regelmäßig stellen, sollten Bereiche umfassen wie beispielsweise:

- Wie steht mein Unternehmen heute da?
- Welche Entscheidungsspielräume stehen mir offen?
- Sind wir auf dem richtigen Weg, um unsere Ziele zu erreichen?
- Was sind unsere wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- Wo sind unsere Schwächen und Angriffspunkte?

Häufig ist es erstaunlich, wie vage die Antworten auf solche Frage lauten. Den ungefähren Monatsumsatz, den Bestand der Debitoren und die Größe der Vorräte kennt noch jeder erfahrene Unternehmer. Dies reicht jedoch nicht aus. Rentabilität und Liquidität sind die wichtigsten Faktoren, die den Unternehmenserfolg und auch den gesamten Fortbestand der Unternehmung sichern oder gefährden können. Um sie steuern zu können, braucht auch der Mittelständler ein Controlling. Controlling ist ein Oberbegriff für Planung und Steuerung und damit für die Schaffung von Transparenz im Unternehmen.

Wichtige Elemente eines pragmatischen Controllingsystems sind u.a.:

- laufende Projektverfolgung
- Auftragsvorplanung
- Ermittlung der halbfertigen Leistungen
- projektweise und zeitgerechte Erfassung der eigenen (Maschinen- und Mitarbeiterstunden) und fremdbezogenen Leistungen

Ziel ist es, belastbare Zahlen im Rahmen von Monatsabschlüssen zeitnah zur Verfügung zu stellen. Der Mittelständler braucht dazu eine pragmatische Methodik und passende Werkzeuge zur Planung, Analyse, Berichtswesen und Konsolidierung.

Die **Zielsetzung der Studie** war, einen Status Quo von Business Intelligence (BI) zur Unternehmenssteuerung im Mittelstand zu beschreiben. Dabei sollten Antworten gefunden werden zur Bedeutung von BI im Mittelstand, wie die Unternehmen damit umgehen in Strategie und Prozessen, welche Rolle Technologie dabei spielt, welche Potentiale die IT hier hat, welche Methoden und Werkzeuge im Mittelstand zur Unternehmenssteuerung in der Praxis eingesetzt werden, wie die Unternehmen hier denken und handeln, was sie planen und in welchem organisatorischen Umfeld Unternehmensteuerung ausgeübt wird.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser Studie.

Ihr

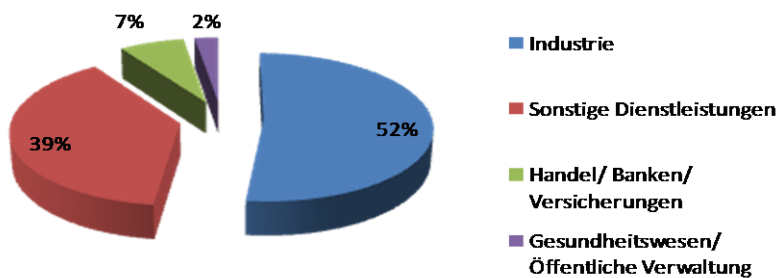
Prof. Dr. Andreas Seufert und Dr. Wolfgang Martin

Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin

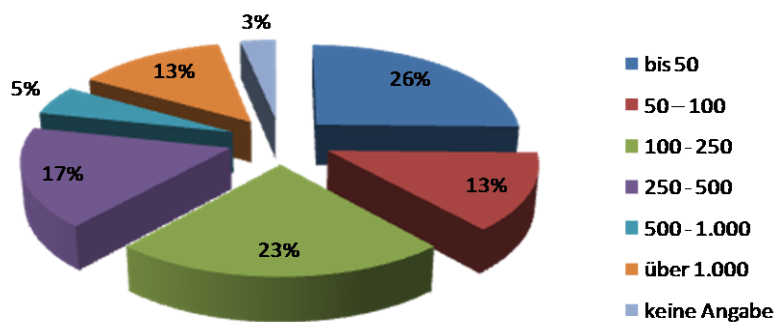
2 Informationen zur Befragung

Die Befragung wurde als Online-Befragung im Zeitraum vom 15. Juli bis 30. Oktober 2008 durchgeführt. Insgesamt ergab sich ein verwertbarer Rücklauf von 158 Fragebögen. 56% der Befragten kommen aus kleineren Unternehmen (<50 Mio EUR, „klein“), 27% aus mittelgroßen Unternehmen (50 Mio bis 500 Mio EUR, „mittel“), 9% von größeren Unternehmen (> 500 Mio EUR, „groß“), 8% machten keine Angabe. 52% der Befragten sind in der Fertigungsindustrie tätig, 46% bei Dienstleistern. 47% der Befragten gehören zur Entscheidungsebene 1, weitere 41% zur Entscheidungsebene 2. Die Unternehmen waren zu 36% in Deutschland tätig, weitere 13% in der DACH-Region, weitere 18% in ganz Europa und 33% waren international aufgestellt. Insofern bildet diese Stichprobe Markt, Macher und Nutzer von BI zur Unternehmenssteuerung im Mittelstand gut ab.

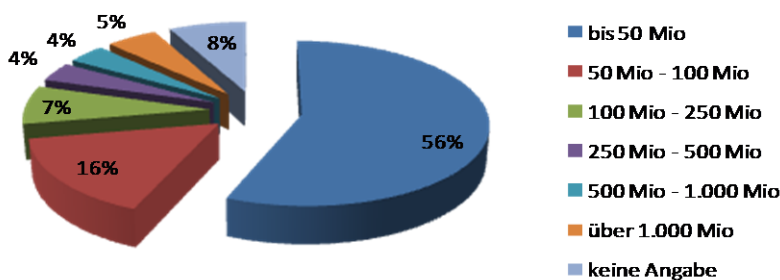
Branchenverteilung der Teilnehmer



Anzahl Mitarbeiter



Umsatz



3 Ergebnis-Zusammenfassung

Die Ergebnisse in Stichworten:

- **Es herrscht relativ hohe Zufriedenheit mit dem Planungs- und Berichtswesen. Verbesserungspotentiale sieht man im Wesentlichen in der Verbesserung der Effizienz.**
- **Allerdings wird auch sehr konservativ und einfach geplant. Hier sehen wir einen Nachholbedarf im Mittelstand, vor allem bei mittelgroßen Unternehmen.**
- **Das unterstreicht auch der Werkzeugeinsatz: Die bevorzugten Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung sind Excel und das ERP-System. Weiterführende BI-Werkzeuge werden erst bei rund einem Viertel der Unternehmen eingesetzt, tendenziell aber eher bei größeren Unternehmen.**
- **Eine Wertschöpfung durch IT-Systeme und BI wird deutlich gesehen, trotzdem will aktuell nur ein Viertel investieren.**

Fazit für Nutzer: Es gibt deutliche Verbesserungspotentiale bei der Unternehmenssteuerung im Mittelstand in den Methoden, Prozessen und im Nutzen von Technologie. BI ist im Mittelstand, besonders bei den kleinen und mittelgroßen Unternehmen noch nicht wirklich angekommen, obwohl eine Wertsteigerung durch BI durchaus gesehen wird.

Fazit für Anbieter: BI im Mittelstand ist ein noch junger Markt mit viel Potential für die existierenden BI-Anbieter. Die Investitionsbereitschaft ist aber noch relativ schwach. Hier steckt eine Marketing-Herausforderung für die Anbieter. Der Mittelstand sieht geldwerte Vorteile durch bessere Methoden und Technologien noch nicht wirklich.



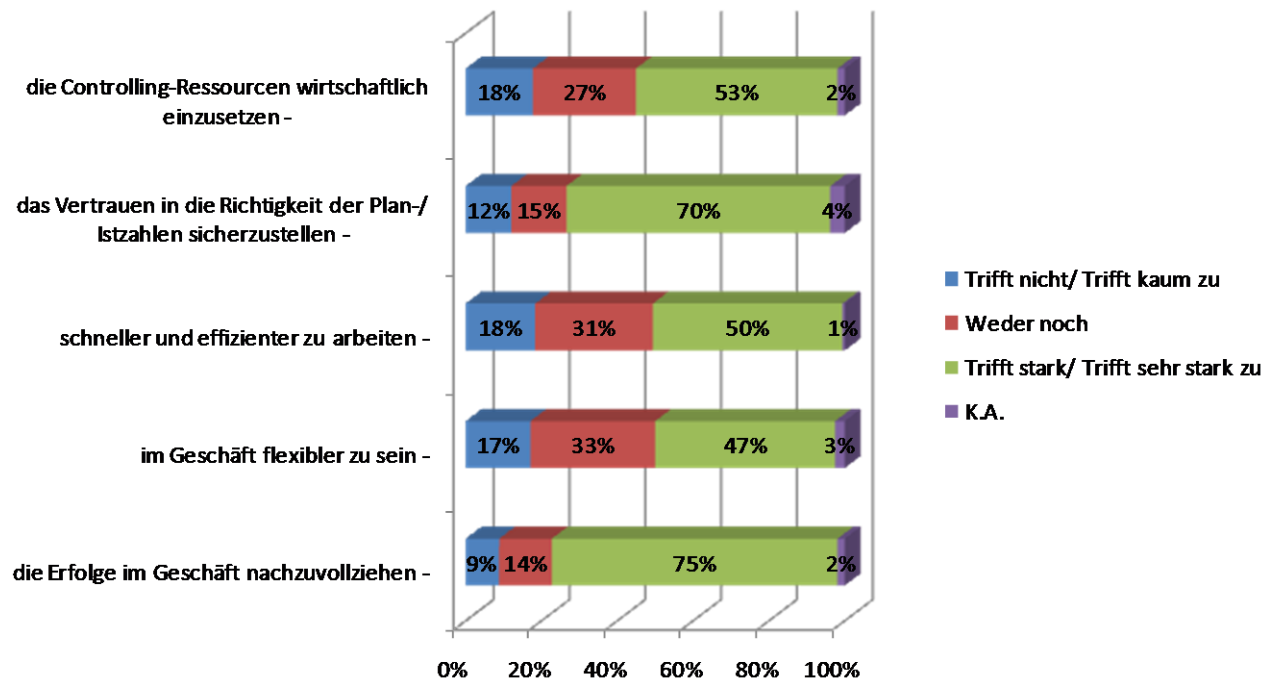
Wir danken den Partnern, die uns bei dieser Marktstudie unterstützt haben!

4 Ergebnisse

4.1 Status Quo: Organisation, Strukturen, Prozesse

Den **Hauptnutzen von BI** sehen 75% im Nachvollziehen von Erfolgen und 70% darin, das Vertrauen in die Richtigkeit der Ist- und Planzahlen sicherzustellen. Weniger bedeutsam wird BI zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele gesehen: Nur 53% sehen eine große Bedeutung von BI zum wirtschaftlichen Einsatz der Controlling-Ressourcen, 50% zur besseren und schnelleren Arbeit und nur 47%, um im Geschäft flexibler zu sein.

Eigene Unternehmenssteuerung/ Controlling trägt dazu bei...

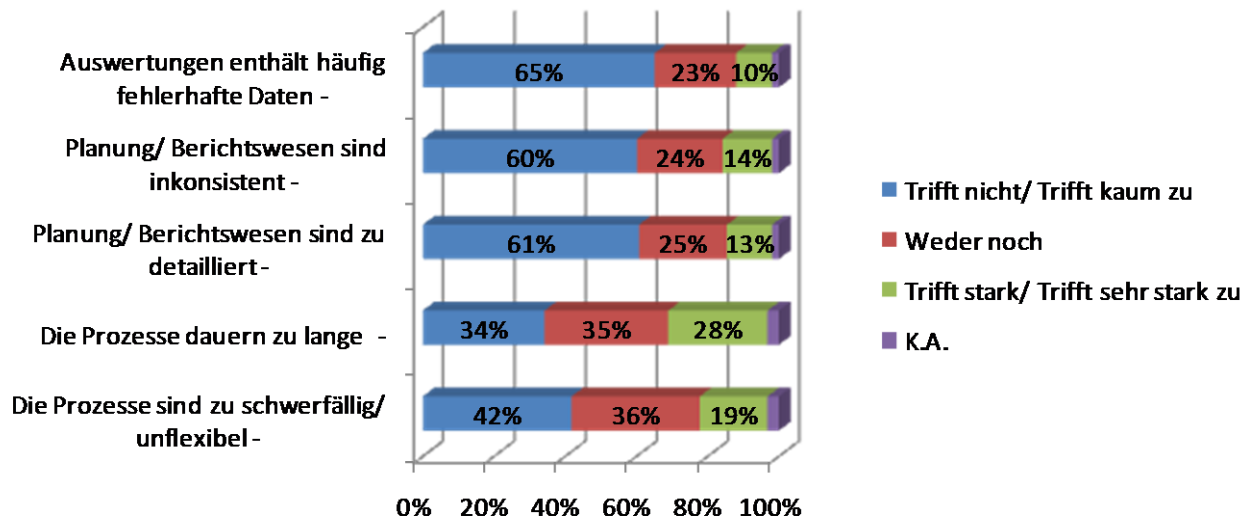


Bei den empfundenen Stärken der eigenen Unternehmenssteuerung zeigen sich Unterschiede entsprechend der Unternehmensgröße. Große Unternehmen legen mehr Wert auf Nachvollziehen von Erfolgen, auf „schneller und effizienter zu arbeiten“ und auf „das Vertrauen in die Zahlen schaffen“ als der hier gezeigte Durchschnittswert. Die Mittleren legen weniger Wert auf das Nachvollziehen von Erfolgen und auf „schneller und effizienter zu arbeiten“.

Probleme mit dem Berichtswesen und der Planung hat man eigentlich nicht: Nein sagten 65% der Befragten zu „Auswertung enthält häufig fehlerhafte Daten“, 61% zu „Planung/Berichtswesen sind zu detailliert“ und 60% zu „Planung und Berichtswesen sind inkonsistent“. Wenn es hier empfundene Probleme gibt, dann bei der Dauer der Prozesse (Zustimmung: 28%, Ablehnung: 34%; der Mittelwert der Planung liegt bei den Kleinen bei 5 Wochen, bei den Mittleren bei 8

Wochen und bei den Großen bei 11 Wochen) und der Flexibilität (Zustimmung: 19%, Ablehnung: 42%).

Schwächen der eigenen Unternehmensteuerung/ Controlling

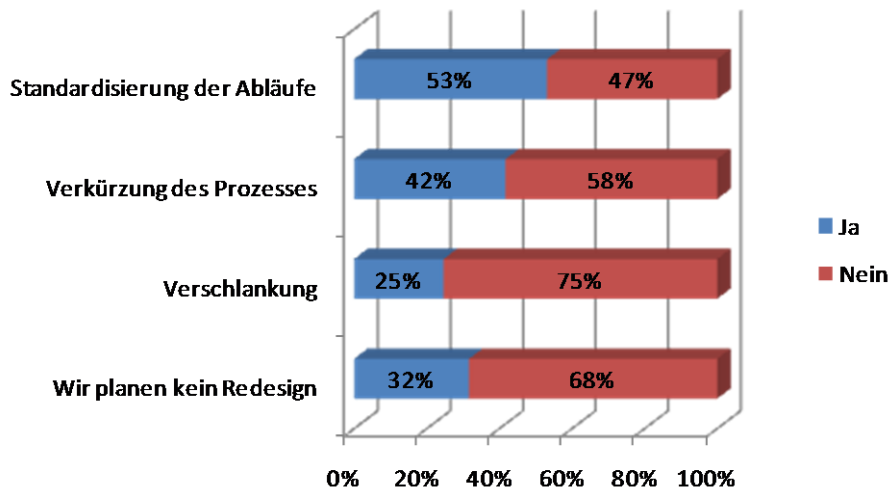


Bei den empfundenen Schwächen zeigen sich auch Unterschiede entsprechend der Unternehmensgröße. Große sehen weniger fehlerhafte Daten (darauf kommen wir noch in Abb. 6 zurück!) Kleinere haben weniger Probleme mit „zu detailliert, zu lange, zu unflexibel“ als der gezeigte Durchschnitt (nicht wirklich überraschend), während bei den Mittleren mehr Probleme genau mit „zu detailliert, zu lange, zu unflexibel“ als mit dem gezeigten Durchschnitt bestehen.

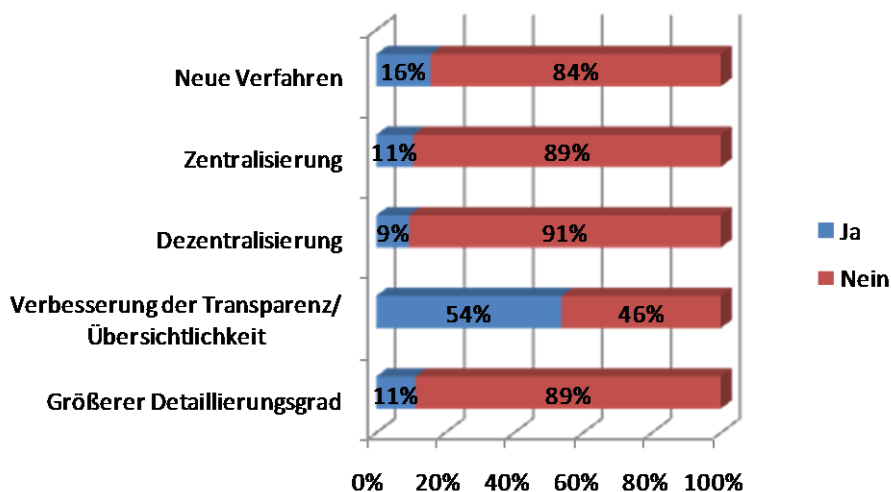
Diese relative Zufriedenheit mit dem Status Quo wird untermauert durch 32% der Befragten, die sagen, sie planen kein Redesign. Wenn etwas zu tun wäre, dann bei der Transparenz (54%), Standardisierung der Abläufe (53%) und bei der Verkürzung der Prozesse (42%). Aufgaben wie neue Verfahren, Zentralisierung/Dezentralisierung, größere Detaillierung und Verschlinkung spielen eine untergeordnete Rolle.

Ein **Standardberichtswesen** gibt es in 68% der befragten Unternehmen, 57% machen auch schon komplexe Berichte und Analysen, aber nur 49% nutzen adhoc-Berichte. Bei den Kleinen sieht es hier in allen Bereichen etwas schlechter aus, was man erwarten konnte. In 77% der befragten Unternehmen erhalten maximal 25% der Mitarbeiter Zahlen. Hier spielt die Unternehmensgröße keine Rolle.

Änderungswünsche
-Effizienz -
 (Mehrfachantwort möglich)

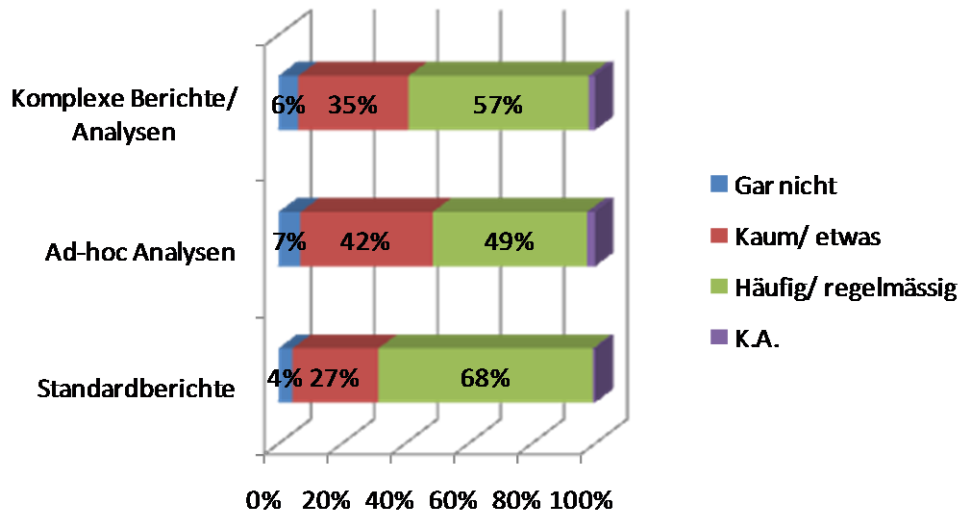


Änderungswünsche
-Effektivität -
 (Mehrfachantwort möglich)



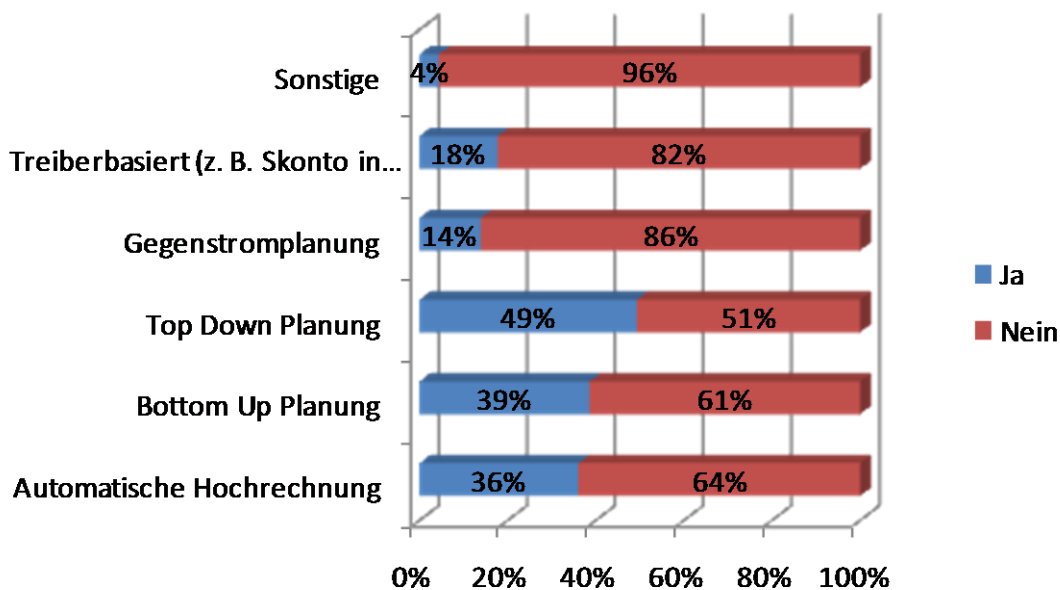
Bei der Effizienz wünschen sich die Großen mehr Standardisierung und Verschlanung, die Mittleren mehr Standardisierung und Verkürzung, während die Kleinen weniger Standardisierung, Verkürzung und Verschlanung brauchen. Bei der Effektivität sehen die Großen mehr Bedeutung in neuen Verfahren und Zentralisierung. Mittlere brauchen auch mehr Effektivität, aber Transparenz und Detaillierung liegen im gezeigten Mittel. Die Kleinen brauchen dagegen weniger Transparenz und Detaillierung.

Eigenes Berichtswesen – Arten



Geplant wird konservativ und eher einfach: Im Durchschnitt nutzen nur 37% eine mehrjährige Mittelfristplanung. Das Bild kehrt sich allerdings bei den Großen um: Hier nutzen 62% eine Mittelfristplanung. Dominierender Planungsansatz ist die Budgetierung (50%) vor periodischem Forecast (25%) und Rolling Forecast (17%). Die Kleinen und Mittleren nutzen die Budgetierung überdurchschnittlich oft, während der Einsatz von Rolling Forecast fast nur bei den Großen stattfindet. 49% nutzen Top-Down, 39% Bottom-Up und 36% automatische Hochrechnungen. Hier steckt ein deutliches Verbesserungspotential. Treiberbasierte und Gegenstromplanung werden kaum eingesetzt, wenn aber, dann fast nur bei den Großen. Einen Fokus auf risikoorientierte Planung haben nur 28%. Die Kleinen ziehen hier das Bild nach unten. Hier ist – nicht wirklich unerwartet – die Planung wirklich simpel.

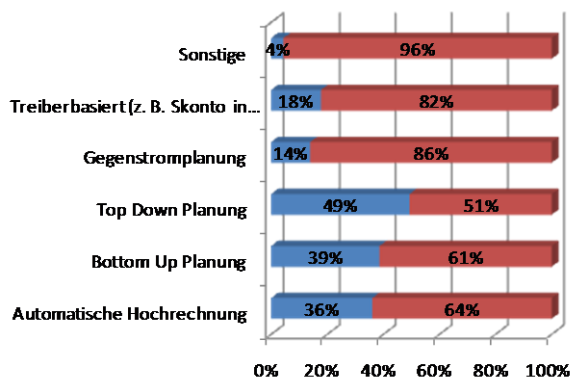
Eigene Planung – eingesetzte Planungsverfahren (Mehrfachantwort möglich)



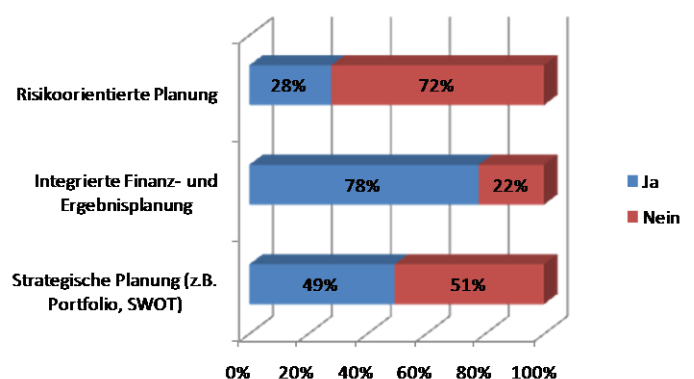
Dieser Trend setzt sich bei den Fragen zur Planungsart fort: 73% machen eine Umsatzplanung, 64% eine Personalplanung und 58% eine Investitionsplanung. Auf Kostenstellen planen nur 44%, auf Kostenträger gar nur 18%. Schlusslichter sind Bilanzplanung (16%) und Logistikplanung (15%). Der Trend, dass die Großen besser sind als der hier genannte Durchschnitt setzt sich hier auch in allen Kategorien fort. Fragen zur Planung beschäftigen alle Mittelständler zurzeit am meisten. Ein knappes Drittel der Befragten hatte auf die offene Frage nach den aktuellen Themen geantwortet. Nach Planungsfragen (27%) folgen prozess-orientierte Themen (20%) vor IT-Aufgaben rund um das ERP (11%) und der Unternehmensentwicklung (9%).

Eigene Planung –

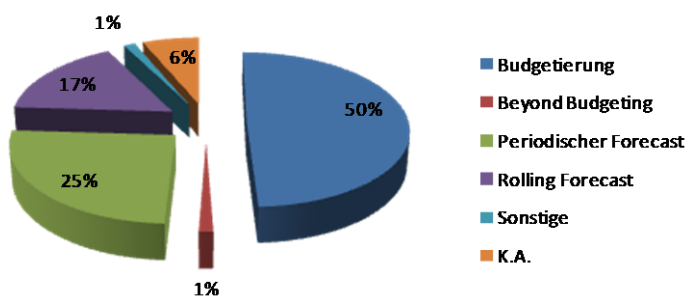
Eingesetzte Planungsverfahren (Mehrfachantwort möglich)



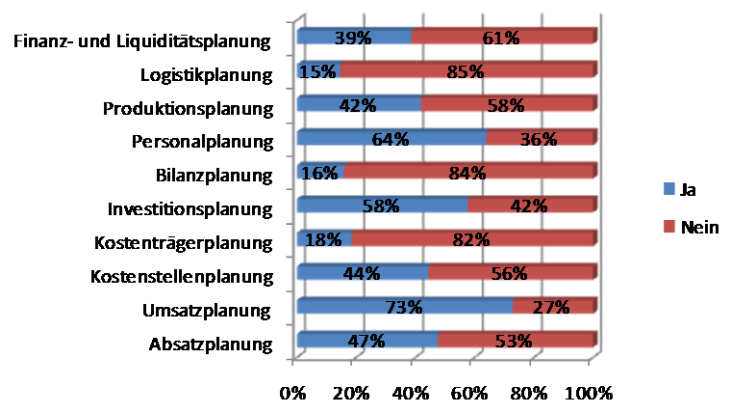
Ausrichtung/ Fokus (Mehrfachantwort möglich)



Eingesetzte Planungsverfahren



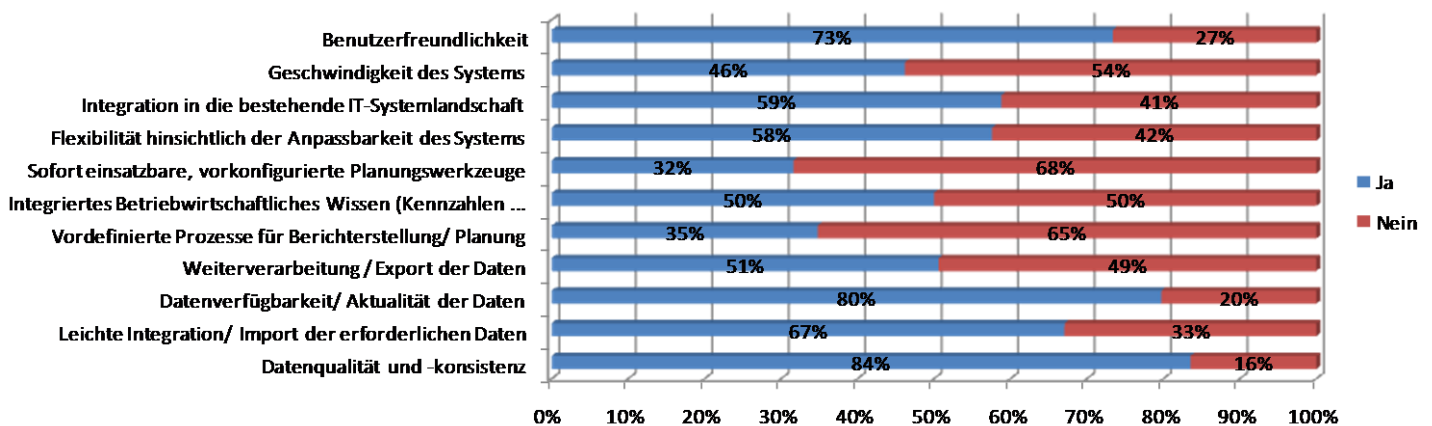
Dezentralität/ Fachbereichsverantwortung (Mehrfachantwort möglich)



4.2 Status Quo: IT-Systeme

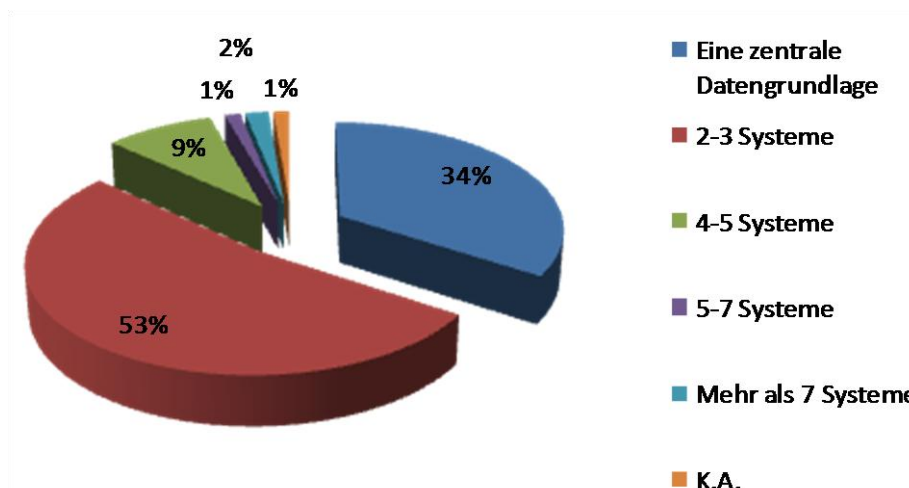
Bei einem **IT-Einsatz bei Planung und Berichtswesen** geht es vor allem um die Daten. Man verspricht sich insbesondere Datenqualität (84%), Verfügbarkeit und Aktualität der Daten (80%), leichte Integration/Import von Daten (67%) und Weiterverarbeitung/Export von Daten (51%). Benutzerfreundlichkeit rangiert auch ganz oben mit 73%. Wichtig sind auch die IT-technischen Anforderungen wie Integration (59%) und Flexibilität (58%). Relativ entspannt ist man bei der Geschwindigkeit, die nur von 46% gefordert wird. Ebenfalls weniger nachgefragt werden vordefinierte Kennzahlen (50%), vordefinierte Prozesse (35%) und vorkonfigurierte Planungswerkzeuge (32%). Mittelständler haben deutlich weniger Probleme mit der Heterogenität der IT-Systeme als Großunternehmen: Bei den Kleinen haben 93% maximal 3 Systeme, bei den Mittleren immerhin 83% maximal 3 Systeme und auch bei den Großen sind es doch 69% der Befragten, die maximal 3 Systeme haben. Allerdings haben 15% der Großen schon mehr als 5 Systeme.

Anforderungen an die Software (Mehrfachantwort möglich)



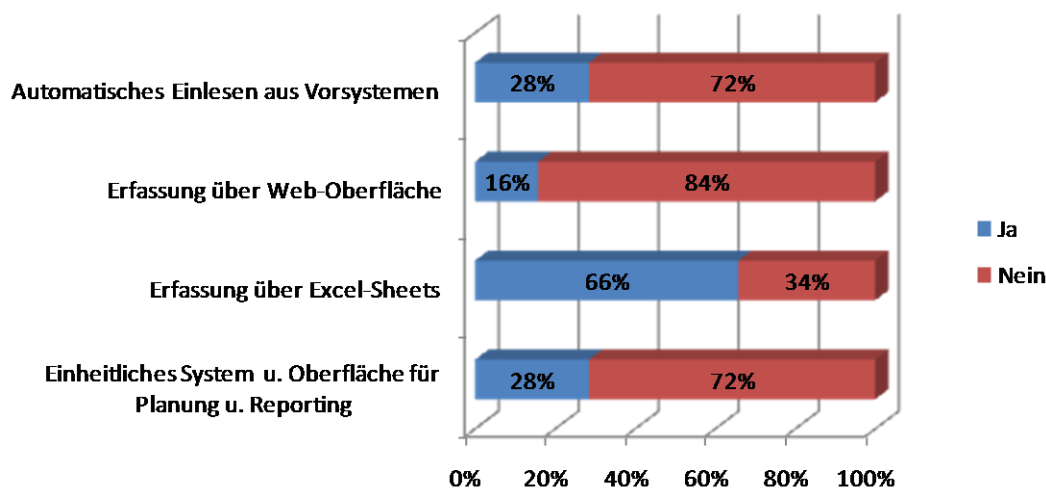
Die Großen sind außer bei der Verfügbarkeit über dem hier gezeigten Durchschnitt, besonders deutlich sogar bei Datenqualität (Widerspruch zu den weniger gefühlten Datenfehlern – siehe Abb. 2), Geschwindigkeit des Systems und wollen auch mehr vordefinierte Prozesse. Die Mittleren sind eher unter dem Durchschnitt, besonders bei den vordefinierten Prozessen (!), aber auch bei der Benutzerfreundlichkeit, Integration in die IT-Landschaft, vorkonfigurierte Planungswerkzeuge und Import der Daten. Die Kleinen liegen in der Regel im hier gezeigten Durchschnitt, wollen aber mehr Integration in die IT.

Anzahl der Systeme zur Datenhaltung für die Unternehmenssteuerung

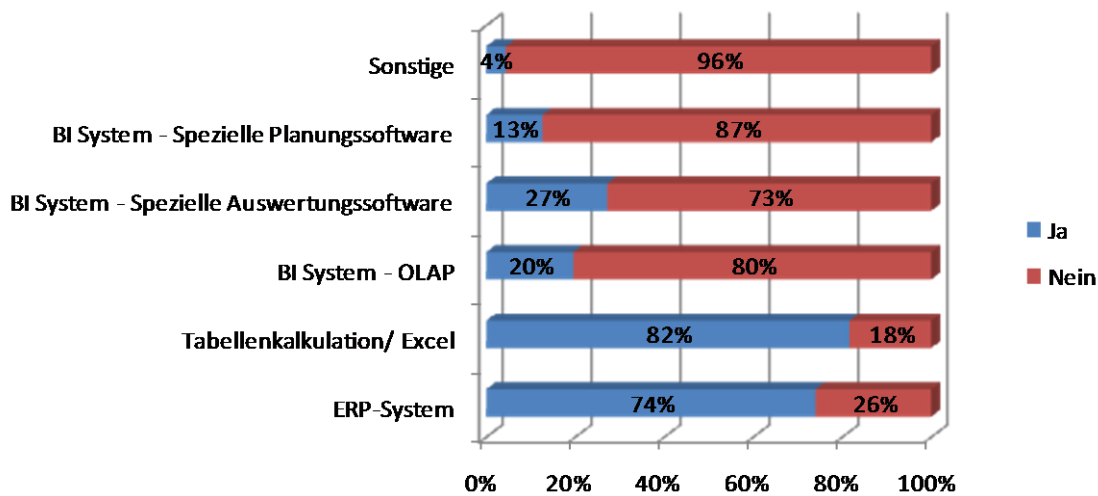


Das Tool Nummer 1 im Mittelstand ist – keine wirkliche Überraschung – **Excel**. Das beginnt bei der Datensammlung, wo 66% eine Erfassung über Excel vornehmen gegenüber nur 16% per Web und 28% durch automatisches Einlesen aus Vorsystemen. Der Excel-Einsatz ist unabhängig von der Unternehmensgröße: Ob groß, ob klein, alle nutzen Excel! Eine Weboberfläche ist allerdings schon eher etwas für die Großen. Der Excel-Einsatz geht weiter beim Einsatz für Unternehmenssteuerung und Controlling. Hier tun es 82%. Weitere 74% setzen auf das ERP-System. Beide Zahlen gelten für klein, mittel und groß. Dagegen hat der Einsatz von „echten“ BI-Werkzeugen besonders bei den Kleinen und Mittleren noch ein hohes Verbesserungspotential. Deutliche besser liegen aber hier die Großen. So ist OLAP für 57% der Großen (statt 20% im Mittel) ein Thema, und spezielle Planungswerkzeuge nutzen auch 43% der Großen (statt 13% im Mittel).

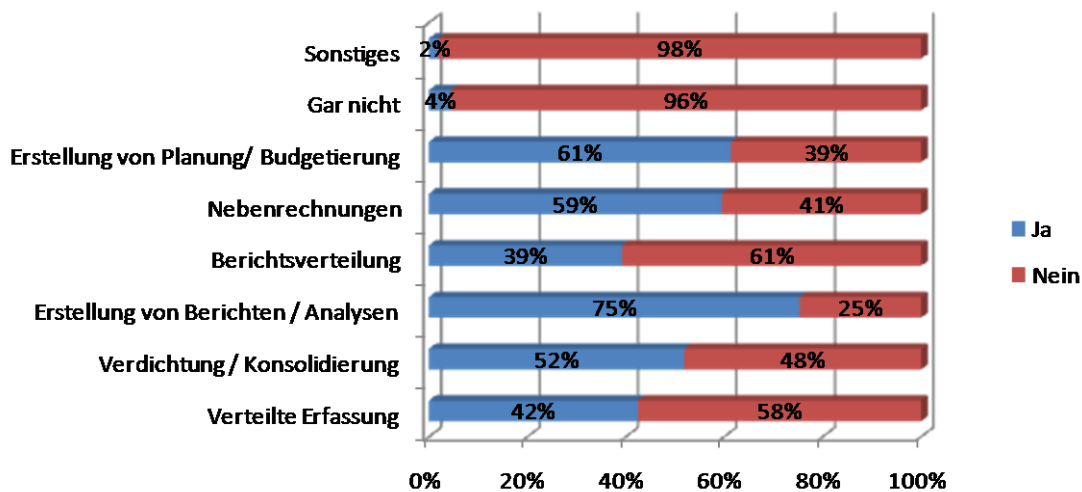
IT-Unterstützung des Datensammelprozesses
(Mehrfachantwort möglich)



Eingesetzte Systemklassen für die Unternehmenssteuerung/ Controlling
(Mehrfachantwort möglich)

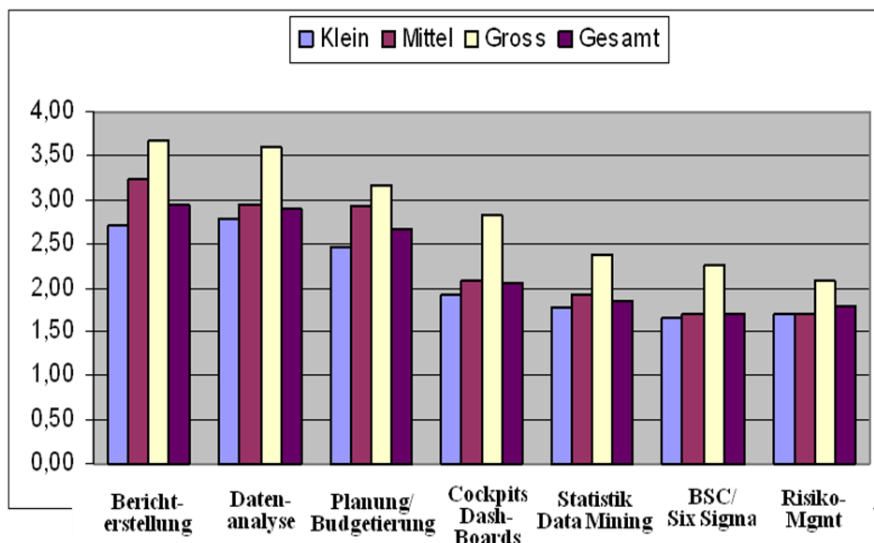


Einsatzbereiche - Excel
(Mehrfachantwort möglich)



Heute liegt der **Haupteinsatz von BI** bei Berichtswesen (41%), Datenanalyse (38%) und Planung und Budgetierung (30%). Weniger eine Rolle spielen Cockpits/Dashboards (16%), Statistik und Data Mining (12%), Scorecards (8%) und Risikomanagement (5%). Auch hier sind die Großen in allen Kategorien deutlich besser. Die Kleinen ziehen das Bild nach unten. Die Mittleren repräsentieren ganz gut die Durchschnittszahlen, sind aber bei Berichtswesen und Planungswerkzeugen etwas über dem Durchschnitt.

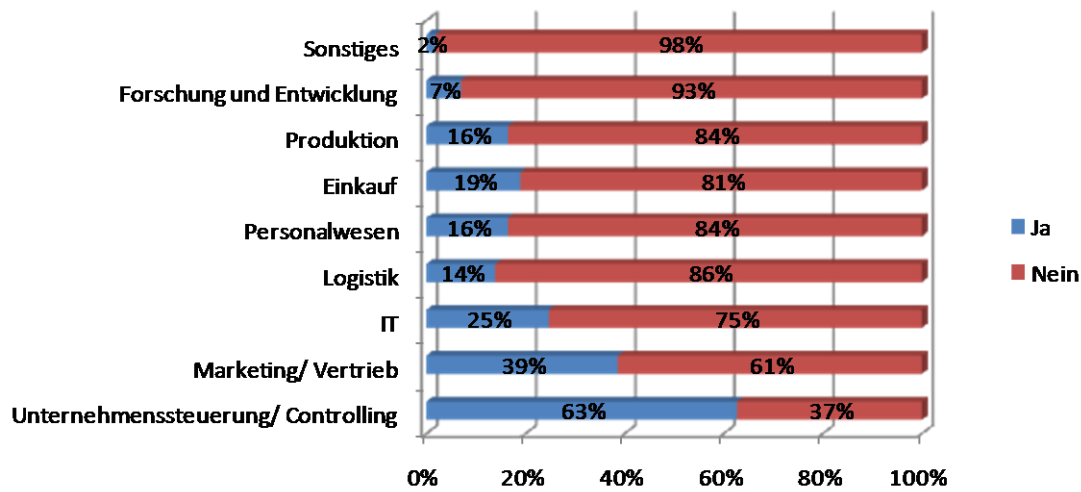
Einsatzbereiche der IT Systeme (BI) für die Unternehmenssteuerung/ Controlling - Themen



Beim Einsatz der IT Systeme(BI) für Unternehmenssteuerung/Controlling führen die Großen deutlich, während die Kleinen das Bild nach unten ziehen. Die Zahlen geben das Mittel der Antworten auf der Skala 1 bis 5 wieder, wobei „trifft stark zu“ mit 5, „trifft nicht zu“ mit 1 angesetzt wurde. Der beste Wert der Großen mit 3,67 ist zwar relativ gut, zeigt aber absolut auch die Differenz zum Idealzustand „5“.

Betrachtet man den Einsatz der IT Systeme (BI) vom Standpunkt der funktionalen Organisation, so fallen die wirklichen Einsatzgebiete, bei denen BI einen schnell erreichbaren geldwerten Vorteil bietet sofort ins Auge (Abb. 6). Heute wird BI im Mittelstand im Wesentlichen nur im Controlling genutzt (63%), und ein gewisser Nutzen findet noch im Marketing/Vertrieb (39%) und IT (25%) statt. Alle anderen Bereiche wie Einkauf, Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung, aber auch Personal liegen alle unter 20%. Auch hier sind aber die Großen wieder besser als der gezeigte Durchschnitt und wieder ziehen die Kleinen das Bild wieder runter. Mittlere tun etwas mehr in Einkauf, Logistik und Personal. Genau hier und auch im Einsatz in der IT sind die Kleinen deutlich unter dem Durchschnitt.

Einsatzbereiche der IT Systeme (BI) für die Unternehmenssteuerung/ Controlling - Funktional (Mehrfachantwort möglich)

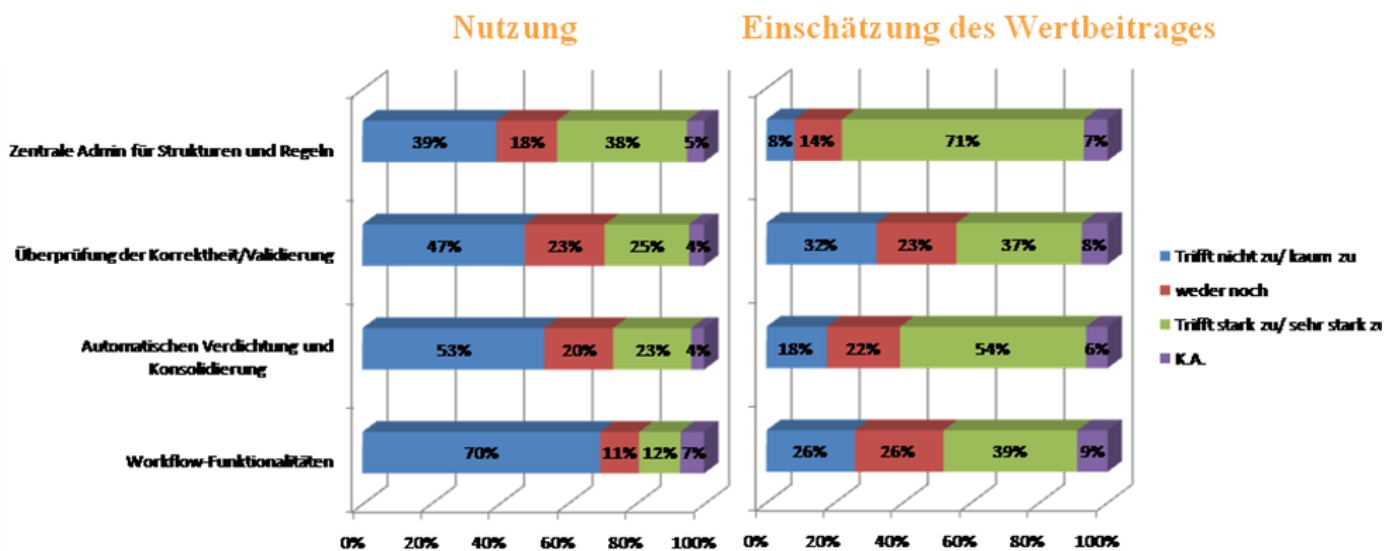


Hier sieht man die Potentiale für einen Einsatz von BI-Werkzeugen: In Forschung und Entwicklung, in Produktion, Einkauf, Personalwesen und Logistik wird im Mittelstand BI noch viel zu wenig eingesetzt, obwohl sich hier mit BI Geld verdienen lässt.

4.3 Einschätzung des Wertbeitrages IT-Systeme

Interessant ist schließlich noch der Vergleich von **Nutzung und Einschätzung des Wertbeitrages typischer BI-Funktionalitäten**. Wie schon in Kap.4.1 gesagt, hat man gewisse Probleme mit der Geschwindigkeit, Transparenz und Flexibilität der Prozesse, aber der Einsatz von Workflow findet bei 70% der Befragten nicht statt, 53% konsolidieren nicht automatisch, 48% validieren nicht und 39% haben keine zentralen Strukturen und Regeln in der Administration.

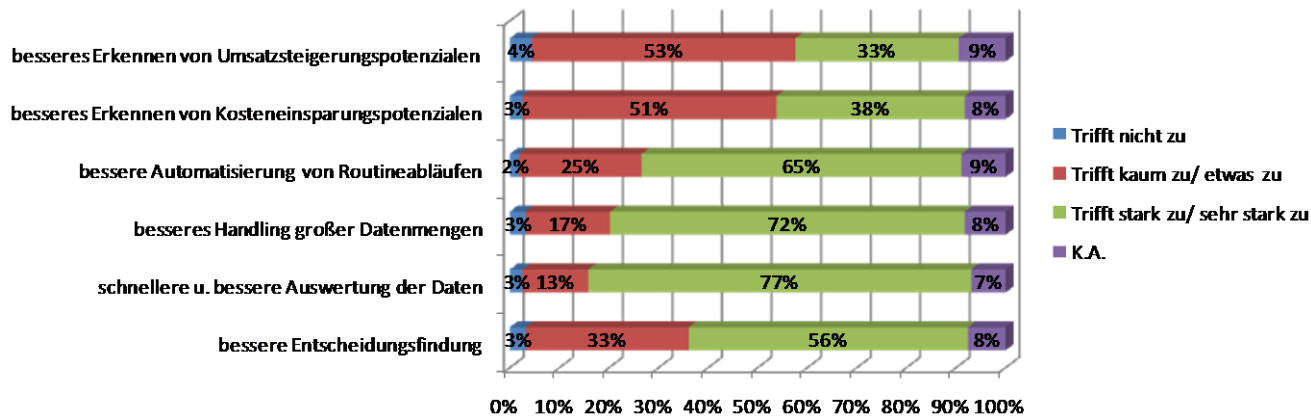
Typische BI-Funktionalitäten



Es klafft eine große Lücke zwischen Nutzen und Wertschätzung von BI.

Aber die potentielle Wertschöpfung von IT-Systemen wird aber klar gesehen. An der Spitze steht die Aufwandsreduktion durch automatische Schnittstellen zu ERP-Systemen (78%), vor Simulationsverfahren (72%), zentralen Strukturen/Regeln zur Administration (71%), kollaborativen Werkzeugen wie eine Kommentierung der Ergebnisse (69%), automatischer Konsolidierung (54%) und Top-Down-Verteilung (51%). Weniger nachgefragt sind Workflow (39%) und Validierung (37%). Die Vorteile von BI sieht man bei einer schnelleren, besseren Auswertung (77%), Handhabung großer Datenmengen (72%), bessere Automatisierung (65%) und besserer Entscheidungsfindung (sic! 56%). Weniger interessant ist BI zum Aufdecken von Potentialen zu Kosteneinsparungen (38%) und Umsatzsteigerungen (33%).

Einsatz von BI ermöglicht...



4.4 Investitionsverhalten

Nur 39% der Befragten setzen bereits BI-Werkzeuge ein, 23% planen die Anschaffung, aber 35% sehen keinen Handlungsbedarf. Tabelle 1 zeigt die deutlichen Unterschiede zwischen klein, mittel und groß. Erfreulich ist, dass insbesondere die Mittleren gut aufholen wollen, und die Großen schon auf einem relativ guten Niveau stehen. Allerdings muss man sagen, dass insbesondere im Kontext der anstehenden Rezession der Wert von BI nicht wirklich erkannt wird (Beispiel: mangelnder Einsatz von BI zum Risikomanagement). In unseren Augen wird hier zu wenig investiert, vor allem wenn man die eingesetzten Budgets für BI betrachtet. Hier gilt: Die Kleinen setzen bis zu 50 TEUR an, die Mittleren liegen zwischen 10 TEUR und 100 TEUR, die Großen geben über 100 TEUR aus.

Unternehmens-Größe	Haben BI	Planen Investition in BI	Keine Investition in BI geplant
Klein	33%	25%	42%
Mittel	46%	27%	27%
Groß	77%	8%	15%

Schließlich gab es noch die Frage nach der **Bekanntheit der Marktspieler**. Klar vorne liegen die großen BI-Anbieter (SAP 65%, IBM 60%, Oracle 54%, Microsoft 49% und Infor 49%). Bei den Spezialisten liegt Corporate Planning mit 31% vorne vor Cubeware (26%) und Winterheller (11%). Einer der großen ERP-Anbieter wie Lawson Software erreichte nur 4%.

5 Fallstudien zur Unternehmenssteuerung im Mittelstand

5.1 Unternehmensplanung mit System bei der STOPA Anlagenbau

Gastbeitrag von CP CORPORATE PLANNING AG

Unternehmensprofil. Die von Paul Stolzer 1963 gegründete STOPA Anlagenbau GmbH & Co KG in Achern-Gamshurst ist mit rund 170 Mitarbeitern ein führendes Unternehmen auf dem Spezialgebiet der Blech und Werkzeuglagerung und zählt weltweit zu den Marktführern.

Die Produktionsfläche der STOPA Anlagenbau GmbH & Co KG beträgt inzwischen über 12.660 Quadratmeter. Der Schwerpunkt des Lieferprogramms liegt in der Konzeption und Herstellung von Lagersystemen für alle Sorten von lagerfähigen Gütern sowie der Herstellung von Maschinenelementen, Gehäusen und Baugruppen inkl. mechanischer Bearbeitung, Lackierung und Montage.

Mit weltweit über 1200 realisierten Lager- und Zuführsystemen gehört STOPA zu den führenden Anbietern von automatischen Lager- und Bereitstellungssystemen. Durch den ergänzenden Einsatz der STOPA Lagerverwaltungssoftware erhalten Kunden eine transparente Bestandsübersicht des Lagergutes.

Lösungsprofil. Getreu ihrem Firmenmotto „Wir sorgen für Ordnung - mit System.“ macht die STOPA Anlagenbau GmbH & Co KG auch ihr Controlling mit System. So wie die Lager- und Zuführsysteme von STOPA für Übersichtlichkeit und Ordnung sorgen, stellt CORPORATE PLANNER die Transparenz und Planungssicherheit im Unternehmen sicher.

„Angefangen hat alles mit der Suche und Einführung einer integrierten Lösung für Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Controlling“, erinnert sich Edgar Börsig, Finanz-Prokurist bei der STOPA Anlagenbau GmbH & Co KG in Achern-Gamshurst. Die bereits im Hause vorhandene ERP-Software abas-Business-Software lieferte Daten aus der Finanzbuchhaltung und der Kostenrechnung. Diese Zahlen sollten nun als Grundlage für Analysen, Bilanz- und Liquiditätsplanung in eine Software für Unternehmensplanung importiert werden. Es bot sich der STOPA und Herrn Börsig die Lösung, CORPORATE PLANNER mit einer Integration zum Vorsystem abas einzuführen und damit den gesamten Planungsprozess bis hinunter auf die Belegebene abbilden zu können.

Der Kunde sagt: Neben der praktischen Schnittstelle zum Vorsystem und der damit einhergehenden einfachen Datenanbindung sprachen auch noch weitere Gründe für die Einführung von CORPORATE PLANNER. „Die Einfachheit in der Bedienung, die Datenkonsistenz, die übersichtliche Baumstruktur und die Flexibilität waren ebenso überzeugende Faktoren“, fasst Edgar Börsig die Vorteile von CORPORATE PLANNER zusammen. Außerdem erhoffte er sich eine Zeitersparnis und höhere Transparenz im Unternehmen. (Edgar Börsig, Finanz-Prokurist, STOPA Anlagenbau GmbH & Co KG, Achern-Gamshurst)

Ergebnis.

Kalkulation. Inzwischen setzen die Abteilungen Controlling/Rechnungswesen und Vertrieb die Software für ganz spezielle Fragestellungen ein. Beispielsweise werden Kalkulationssätze für die Angebotserstellung ermittelt. Auf Grundlage der Zahlen aus dem Betriebsabrechnungsbogen werden die Gemein- bzw. Einzelkosten pro Kostenstelle erfasst und die Zuschlagssätze errechnet. CORPORATE PLANNER liefert ebenfalls die notwendigen Informationen zur Errechnung der Maschinenstundensätze. Dank der einfachen Abbildung der Ist-Werte kann die Zusammensetzung und Hochrechnung der Maschinenstundensätze für das Folgejahr ganz einfach und schnell berechnet und angezeigt werden.

Kostencontrolling. Im Kostencontrolling dient CORPORATE PLANNER insbesondere bei Besprechungen der Plankostenrechnung als Entscheidungsunterstützung. Die beteiligten Personen schauen gemeinsam live im System nach, um Fragen zu bestimmten Werten und Kostenstellen zu klären. Dabei werden Plan/Ist-Abweichungsanalysen durch den Drilldown bis auf die Kostenstelle, die Beleg- oder Kontoebene durchgeführt und sofort die Ursachen und Problemstellen identifiziert.

Vertriebscontrolling. STOPA bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte und Systeme an. Um jederzeit über die Verteilung der Umsätze auf einzelne Bereiche und Produkte informiert zu sein und bei extremen Diskrepanzen rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, werden regelmäßig ABC-Analysen durchgeführt. Die Grafik zeigt den Verantwortlichen deutlich, welche Produkte wie viel Prozent zum Gesamtumsatz beitragen. Außerdem nutzt STOPA das in CORPORATE PLANNER enthaltene Modell der Integrierten Finanz- und Erfolgsplanung zur Liquiditätsplanung, dem Finanz-Forecast und der Bilanzplanung. Mittlerweile konnte eine erhebliche Zeitersparnis (mehr als 30 %) im Vergleich zum Einsatz von MS Excel realisiert werden. Besonders freut sich Börsig über „die schnellere und vor allem sichere Erstellung von Abschlüssen und Berichten.“ Dank der komfortablen Integration zwischen CORPORATE PLANNER als Controllingsoftware und abas-Business-Software für Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung hat Edgar Börsig von einzelnen Kontobeträgen bis hin zur Finanz- und Bilanzplanung alle Unternehmenszahlen fest im Griff. Und er nutzt dieses Wissen und die Sicherheit für die komplette Unternehmensplanung - eine Unternehmensplanung mit System

5.2 Effiziente und sichere Planung im Beteiligungs- und Konzerncontrolling bei der Württembergischen Metallwaren Fabrik AG (WMF)

Gastbeitrag der WINTERHELLER software

Unternehmensprofil. Die WMF versteht sich als ein führender, auch international kompetenter Anbieter von Produkten und Dienstleistungen mit Schwerpunkt Tisch und Küche im privaten und gewerblichen Bereich. Im Jahr 2007 erwirtschafteten 5.750 Mitarbeiter einen Umsatz von 760 Mio €. Die WMF will Maßstäbe setzen. Für die WMF bilden Markterfolg, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität die Grundlagen zur Erfüllung der Verantwortung und Verpflichtung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Kapitalgebern, Umwelt und Öffentlichkeit.

Lösungsprofil. Die Anwendung „WMF-Konzernplanungssystem“ (WMF-KPS) bildet die neue technische Basis für den effizienten und sicheren Planungsprozess im Beteiligungs- und Konzerncontrolling sowohl für das Budget und die angeschlossene Mittelfristplanung. Im Zusammenspiel mit dem bereits im Jahr 2006 eingeführten Konsolidierungs- und Reportingsystem auf Basis SEM-BCS wurde ein modernes Corporate Performance Management System im WMF Konzern realisiert. Mit **Professional Planner** aus dem Hause **WINTERHELLER software** wurde ein Softwareprodukt gewählt um folgende Bereiche abzudecken:

- **Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung der Tochtergesellschaften und TG-Planreporting** in Lokal- oder Konzernwährung. Die Planung ist vollintegriert und läuft in Echtzeit.
- **Konzern-Planabschluss und Konzern-Planreporting** in Konzernwährung. Sämtliche Reports stehen in Echtzeit zur Verfügung, die Plankonsolidierung und die Berechnung der Währungsdifferenzen erfolgt mittels Programmroutinen nach Bedarf.

Der jährliche Planungsprozess bildet im WMF Konzern die organisatorische Basis für die fundamentale Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell, der Evaluierung der aktuellen Chancen und Risiken und vor allem die Basis für die persönliche Zielvereinbarung zwischen sämtlichen dezentralen Einheiten und dem Vorstand der WMF AG (ausführliche Planungsgespräche mit sämtlichen Gesellschaften). Die vereinbarten Planwerte bilden natürlich die wesentliche Basis für den monatlichen Reportingprozess und der Maßnahmenverfolgung im Rahmen des Corporate Performance Management Prozesses des WMF Konzerns.

Der Kunde sagt: Erstmals stehen uns im Konzernreporting während des gesamten Planungsprozesses sämtliche Reports in Echtzeit sowohl in Lokal- als auch in Konzernwährung zur Verfügung. Das Plan-Berichtswesen ist durchgängig gestaltet und fügt sich nahtlos in das WMF Berichtswesen ein.

Der Aufbau der Erfassungsdokumente ist sehr Excel-ähnlich – aus Excel-Mappen können sehr unkompliziert Daten per copy & paste eingefügt werden. Die Berichte wiederum stehen in Echtzeit ohne Einschränkungen zur Verfügung und können wiederum nach Excel zur weiteren Bearbeitung und Verteilung exportiert werden.

Die Möglichkeit zur automatisierten Saisonalisierung spart uns sehr viel Datenerfassungsarbeit im Planungsprozess bei gleichzeitig hoher Datenqualität – heute widmen wir unsere Management-Aufmerksamkeit in der Saisonalisierung unserer Unternehmensplanung den bedeutenden unterjährigen Vorgängen und erhöhen so die Zuverlässigkeit des Management Prozesses.

Jeder erfasste Wert wirkt sich unmittelbar auf sämtliche abhängigen Planungsbereiche aus und steht zu jedem Zeitpunkt eine vollständig integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung in sämtlichen Planungsperioden zur Verfügung! Jeder Planwert wird nur ein einziges Mal erfasst – dadurch sparen wir uns sehr viel Zeit für die frühere Abstimmung der einzelnen (redundanten) Datenblöcke.

Ergebnis. Der Mehrwert der Anwendung WMF-KPS lässt sich durch folgende Faktoren definieren:

- **Produktivitätsgewinn und Anwenderzufriedenheit**
 - Zeitersparnis bei der Plandatenerfassung aufgrund der integrierten Logik von WMF-KPS (in SEM-BCS mussten viele Werte redundant in den verschiedenen Datenbereichen und Spiegel erfasst und abgestimmt werden)
 - Zeitersparnis aufgrund der automatischen Verknüpfungen und automatischen Bilanzbestandsfortschreibung im Budget- und Mittelfristplanungszeitraum
 - Zeitersparnis aufgrund der Datenerfassungs- und Planungsfunktionen von WMF-KPS (siehe oben „Informationsbereitstellung“)
 - Zeitersparnis aufgrund der Echtzeit-Analyse und des Echtzeit-Reportings sowohl auf TG- als auch auf Konzern-Ebene (in Lokal- und Konzernwährung). Schnelle Aussagekraft im gesamten Planungsprozess!
 - Zeitersparnis bei der Intercompany-Abstimmung in Echtzeit auf Basis des Partneraufrisses.
 - Zeitersparnis aufgrund der Mechanismen zur automatisierten Saisonalisierung
 - Zeitersparnis durch einfache Steuerung des Planungsprozesses aus der Fachabteilung (erzeugen von Szenarien, Versionen, usw.)
- **Qualitätsgewinn**
 - Inkonsistenzen zwischen den Datenbeständen für internes und externes Reporting nicht mehr möglich da es sich um ein integriertes Modell handelt in dem jeder Wert (bspw. Umsatz) nur einmal erfasst wird.
 - Formelfehler in der Planung sind ausgeschlossen (standardisierte, systemgeführte Verknüpfungen über die BCL, nicht veränderbar für den User)
 - Auf das einzelne Unternehmen abgestimmte Planungsstrukturen, dadurch keine Möglichkeit für ungültige Planwerte
 - Abbildung der Investitionen auf Maßnahmenebene (=individuell pro Unternehmen), dadurch erhöhte Transparenz in diesem Bereich
 - Moderne, benutzerfreundliche Oberfläche mit gut auf die Planungsanforderungen ausgerichtetem Workflow
 - Möglichkeit zur einfachen Szenarioerstellung und Simulation
 - Die einfache Anpassungsfähigkeit an veränderte Konzern- und Managementstrukturen
- **Skalierbarkeit des Systems (Investitionssicherheit)**
 - Möglichkeit zur Durchführung des Prognoseprozesses als vollintegrierte Forecast
 - Möglichkeit zum weiteren Ausbau der Intercompany-Strukturen und Konzern-Mechanismen (Konsolidierung, etc.)
 - Möglichkeit, weitere Teilpläne in das Planungsmodell zu integrieren und so auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren (bspw. Verknüpfungsmöglichkeit Headcount mit Personalkosten)

Der Produktivitätsgewinn lässt sich naturgemäß gut messen:

	Zeitersparnis	Die Gesamtersparnis von 88 Arbeitertagen pro Jahr ist eine relevante Messgröße und verdeutlicht die Rentabilität des Projektes.
End User (30 User)	- 60 MT	
Power User – Beteiligungen (6 User)	- 10 MT	
Power User – Konzern (2 User)	- 18 MT	
Gesamt	- 88 MT	

6 Anhang

6.1 Die Hauptsponsoren



Die **CP CORPORATE PLANNING AG** ist einer der führenden Software-Hersteller im Bereich Business Intelligence und bietet ein integriertes Produkt-Portfolio für Planung, Analyse, Reporting und Konsolidierung. Seit 1989 entwickelt, vertreibt und implementiert das Softwarehaus mit Hauptsitz in Hamburg Management-, Planungs- und Informationssysteme. Das leistungsstarke CP-Software-Portfolio für Unternehmensplanung und -steuerung zeichnet sich durch integriertes betriebswirtschaftliches Know-how, leichte Bedienung, höchste Flexibilität und kurze Implementierungszeiten aus.

Über 3.250 namhafte Unternehmen mit über 23.000 Anwendern aus unterschiedlichen Branchen haben sich bereits im täglichen Einsatz von der Effektivität der Software überzeugt.

Weitere Informationen unter www.controlling-software.de "Controlling kann so einfach sein!"



WINTERHELLER software entwickelt und vertreibt integrierte Lösungen für alle Anforderungen der Unternehmenssteuerung. Die Verbindung von Technik, Innovation und Service zeichnet WINTERHELLER software aus. Durch dieses Zusammenspiel schafft es WINTERHELLER software, die individuellen Anforderungen der Kunden an Planung, Analyse, Reporting und Konsolidierung in einem einheitlichen System zu realisieren. Dabei sind 96 % aller Projekte in time und in budget. So steht das Unternehmen – 1988 von Prof. Dr. Manfred Winterheller, einem namhaften Spezialisten der Betriebswirtschaftslehre, gegründet – heute für höchste Produktivität und Effektivität in der Unternehmenssteuerung.

Über 4.550 Unternehmen aller Größen und Branchen setzen weltweit auf WINTERHELLER software. Zu den Kunden zählen Unternehmen wie BMW, Dräxlmaier, LUEG, Velleuer, Deutsche Bank AG, WGZ Bank, Grazer Stadtwerke, Heristo AG, Q-Med, William Blythe, Schindler Hungaria, Migros Basel Schweiz ebenso wie viele namhafte Unternehmensberatungsgesellschaften und Wirtschaftsprüfer.

WINTERHELLER software hat 8 Standorte in Österreich, Deutschland und Schweden und beschäftigt rund 150 Mitarbeiter.

Mehr Informationen finden Sie unter www.winterheller.com „WINTERHELLER – Sind Sie bereit?“

6.2 Die Co-Sponsoren



Die 1997 gegründete **Cubeware GmbH** mit Sitz in Rosenheim und Niederlassungen in Berlin, Darmstadt, Düsseldorf und Hamburg sowie einer Tochtergesellschaft in Wien ist einer der führenden Anbieter von Business Intelligence (BI)- und Performance Management (PM)-Lösungen. Das Produktportfolio umfasst ein modernes BI-Frontend 'Cubeware Cockpit V6pro', ein leistungsstarkes ETL-Tool 'Cubeware Importer', eine spezialisierte Schnittstelle zu SAP 'Cubeware Connectivity for SAP Solutions' sowie umfassenden Business Content. Cubeware-Software ist speziell für den Einsatz in Mittelstand und Fachabteilungen gemacht. Cubeware-Lösungen sind einfach zu bedienen, schnell einzuführen und flexibel skalierbar, sie integrieren multidimensionale Datenbanken (OLAP) und BI-Technologie verschiedenster führender Anbieter wie Microsoft, Cognos, IBM, Infor oder SAP und gewähren damit höchste Zukunftssicherheit.

Der Vertrieb und die Projektrealisierung erfolgen entweder direkt oder über das stetig wachsende Netz zertifizierter Business Partner in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das OEM-Geschäft und damit die Einbindung der Cubeware Produkte in Lösungen anderer BI- und ERP-Anbieter bilden die dritte Vertriebs Säule des Unternehmens. Weltweit sind mehr als 100.000 Installationen der Cubeware Managementinformations- und Controllingsoftware im Einsatz.

Cubeware gehört zum internationalen Firmenverbund von Cranes Software Ltd. (www.cranessoftware.com) und beschäftigt heute knapp 100 Mitarbeiter. Cubeware ist Microsoft Certified Gold Partner und seine Produkte tragen das Label SAP Certified Integration for SAP Netweaver. Zu den Cubeware Kunden zählen Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen wie beispielsweise Adelholzer Alpenquell, Bertelsmann Stiftung, comdirect bank, Contitech Elastomer, Danone Österreich, Frosch Touristik, Gabor Shoes, Henkel, Kaufhof Warenhaus, Saeco, VA Intertrading, Viessmann, Zwilling.

Weitere Informationen sind unter www.cubeware.de abrufbar.



Infor. Durch den gezielten Zukauf und die Entwicklung bewährter und funktionsreicher Softwarelösungen im Zusammenspiel mit tausenden von Branchenexperten verändert Infor die Erwartungen an Business-Software. Infor macht Unternehmenssoftware besser - durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovationen, schnellere Implementierung, globale Verfügbarkeit und flexible Kaufoptionen. Innerhalb weniger Jahre ist Infor so zum drittgrößten Anbieter von Business-Software herangewachsen.

Weitere Informationen finden sich unter www.infor.de.



Lawson Software liefert Software- und Servicelösungen in den Bereichen Produktion, Handel, Wartung und Service an 4.500 Kunden aus über 40 Ländern. Softwarelösungen von Lawson beinhalten Enterprise Performance Management, Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Manufacturing Resource Planning, Enterprise Asset Management und branchenspezifische Anwendungen. Lawson unterstützt mit seinen Softwarelösungen Unternehmen dabei Geschäftsvorgänge zu rationalisieren, Kosten zu senken und die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Lawson hat seinen Hauptsitz in St.Paul, Minnesota/USA und Niederlassungen weltweit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.lawson.com.



Die **pmOne AG**, München und Wien, ist eines der schnellst wachsenden Unternehmen im Markt für Business Intelligence und Performance Management (CPM). Anfang 2007 mit einem Team von langjährigen BI Experten gestartet, vertreibt und implementiert die pmOne AG Lösungen für die Unternehmenssteuerung in Zentraleuropa. Im deutsch-sprachigen Raum sind heute über 60 Mitarbeiter an 6 Standorten auf Lösungen für Data Warehouse als technisches Fundament sowie auf die betriebswirtschaftlichen Anwendungen Unternehmensplanung, Reporting und Konsolidierung auf Basis von Microsoft Technologie fokussiert. Das Unternehmen ist zu 100% im Eigentum des Managements und der Mitarbeiter.

Mehr Informationen finden Sie unter www.pmone.de



Die **SAP AG**, mit Hauptsitz in Walldorf, ist der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware. Das Portfolio der SAP umfasst Geschäftsanwendungen für große Unternehmen und den Mittelstand, die auf der Technologieplattform SAP NetWeaver aufbauen, sowie leistungsfähige Standardlösungen für kleine und mittelgroße Firmen. Darüber hinaus unterstützt SAP mit mehr als 25 branchenspezifischen Lösungsportfolios Kernprozesse in Industrien wie Handel, Finanzen, High-Tech, im Gesundheitswesen und in öffentlichen Verwaltungen. Damit sind Organisationen in der Lage, ihre Geschäftsprozesse intern sowie mit Kunden, Partnern und Lieferanten erfolgreich zu organisieren und die betriebliche Wertschöpfung maßgeblich zu verbessern. SAP-Anwendungen sind bei über 43.400 Kunden in mehr als 120 Ländern im Einsatz. SAP wurde 1972 gegründet und ist heute der weltweit drittgrößte unabhängige Softwareanbieter, mit Niederlassungen in über 50 Ländern. Im Geschäftsjahr 2006 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 9,4 Mrd. Euro. Derzeit beschäftigt SAP über 42.750 Mitarbeiter, davon mehr als 14.500 in Deutschland.

Weitere Informationen unter: www.sap.de oder www.sap.com

6.3 Die Autoren



Prof. Dr. Andreas Seufert



Professor Dr. Andreas Seufert lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement im Fachbereich Management und Controlling an der FH Ludwigshafen, und ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin sowie Leiter des Arbeitskreises "Business Intelligence" des Internationalen Controllervereins. Darüber hinaus ist er als Gutachter und Reviewer renommierter Zeitschriften und Konferenzen tätig. Prof. Dr. Seufert verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich der akademischen Forschung und Lehre, u.a. an der Universität St. Gallen sowie dem Massachusetts Institute of Technology. Als (Co-)Autor und Herausgeber von Büchern, Zeitschriften und Konferenzbeiträgen verfasste er über 90 Publikationen.

Er besitzt eine langjährige internationale Erfahrung im Bereich der IT- und Managementberatung. Schwerpunkte seiner internationalen Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind:

- Strategisches Management
- Informationsmanagement
- Controlling und Unternehmenssteuerung
- Business Intelligence und Corporate Performance Management
- Knowledge Management und Web 2.0

Dr. Wolfgang Martin



Dr. Wolfgang Martin ist ein europäischer Experte auf den Gebieten

- BI/CPM (Business Intelligence/Corporate Performance Management)
- Business Integration (Business Process Management, Stammdatenmanagement)
- SOA (Service Oriented Architecture)
- CRM (Customer Relationship Management)

Sein Spezialgebiet sind die Wechselwirkungen technologischer Innovation auf das Business und damit auf die Organisation, die Unternehmenskultur, die Businessarchitekturen und die Geschäftsprozesse. Er ist iBonD Partner, Ventana Research Advisor und Research Advisor des Instituts für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin. The InfoEconomist zählte ihn in 2001 zu den 10 einflußreichsten IT Consultants in Europa.

Dr. Martin ist unabhängiger Analyst. Vor der Gründung des **Wolfgang MARTIN Teams** war Dr. Martin 5 ½ Jahre lang bei der META Group, zuletzt als Senior Vice President International *Application Delivery Strategies*. Darüber hinaus kennt man ihn aus TV-Interviews, durch Fachartikel in der Wirtschafts- und IT-Presse, als Autor der Strategic Bulletins zu den Themen BI, EAI und CRM und als Herausgeber und Co-Autor von Büchern, u.a.