
Controlling – zielgerichtete Planung und Kontrolle

Öko-Unternehmerseminar

cand. Dr. Katja Lehmberg

Loccum, den 15.10.08

Gliederung

- Kleine Controllingtheorie
 - Was ist Controlling?
 - Instrumente
- Ergebnisse Promotion
 - Vorstellung von Tätigkeiten und Ergebnissen
- Kleingruppen erarbeiten Poster zu Themen

Situation in der Landwirtschaft

- Unternehmer haben diverse interne und externe Anforderungen und Risiken zu meistern
 - Betriebsabläufe sichern
 - Grundbedürfnisse Tiere und Pflanzen erfüllen
 - Ertrag und Leistung
 - Wetter
 - Preise
 - Qualitätsanforderungen
 - Finanzen
 -
- Steigender Anteil an Fremdkapital auf den Betrieben
- Die wichtigsten Insolvenzgründe im Mittelstand sind u.a. ein fehlendes Controlling. (SÜDDEUTSCHE ZEITUNG Nr. 275, 29.11.07)

Was bedeutet das für den Landwirt?

- mit steigender Komplexität und Dynamik zurechtkommen
- kurzfristig anpassungsfähig sein
- Folge- und Risikoabschätzungen vornehmen
- größere Transparenz bei Produktionsprozessen und Qualität sicherstellen
- Überblick im Management behalten
- Transparenz beim Management für Kreditgeber gewährleisten

Anforderungen an Unternehmer

- Erhöhte Managementfähigkeiten (Produktion, Vermarktung, Betriebsführung,...)
- Kurzfristigere und flexiblere Reaktionen auf externe und interne Veränderungen
- Risiken erkennen und mit geeigneten Maßnahmen verringern
- Qualifizierte Entscheidungsunterstützungssysteme für Planung, Steuerung, Kontrolle

Landwirte brauchen Hilfsmittel / Instrumente, um Übersicht zu bewahren, individuell zu planen, Veränderungen schnell wahrzunehmen, und darauf zeitnah reagieren zu können

Controlling in die Landwirtschaft

- Rolle des Controlling immer wichtiger
 - erst eine geringe Anzahl landwirtschaftlicher Unternehmen nutzen gezielt Controllingssysteme
 - Controllingfragmente, z.B. Soll-Ist-Vergleiche, in vielen Betrieben
-

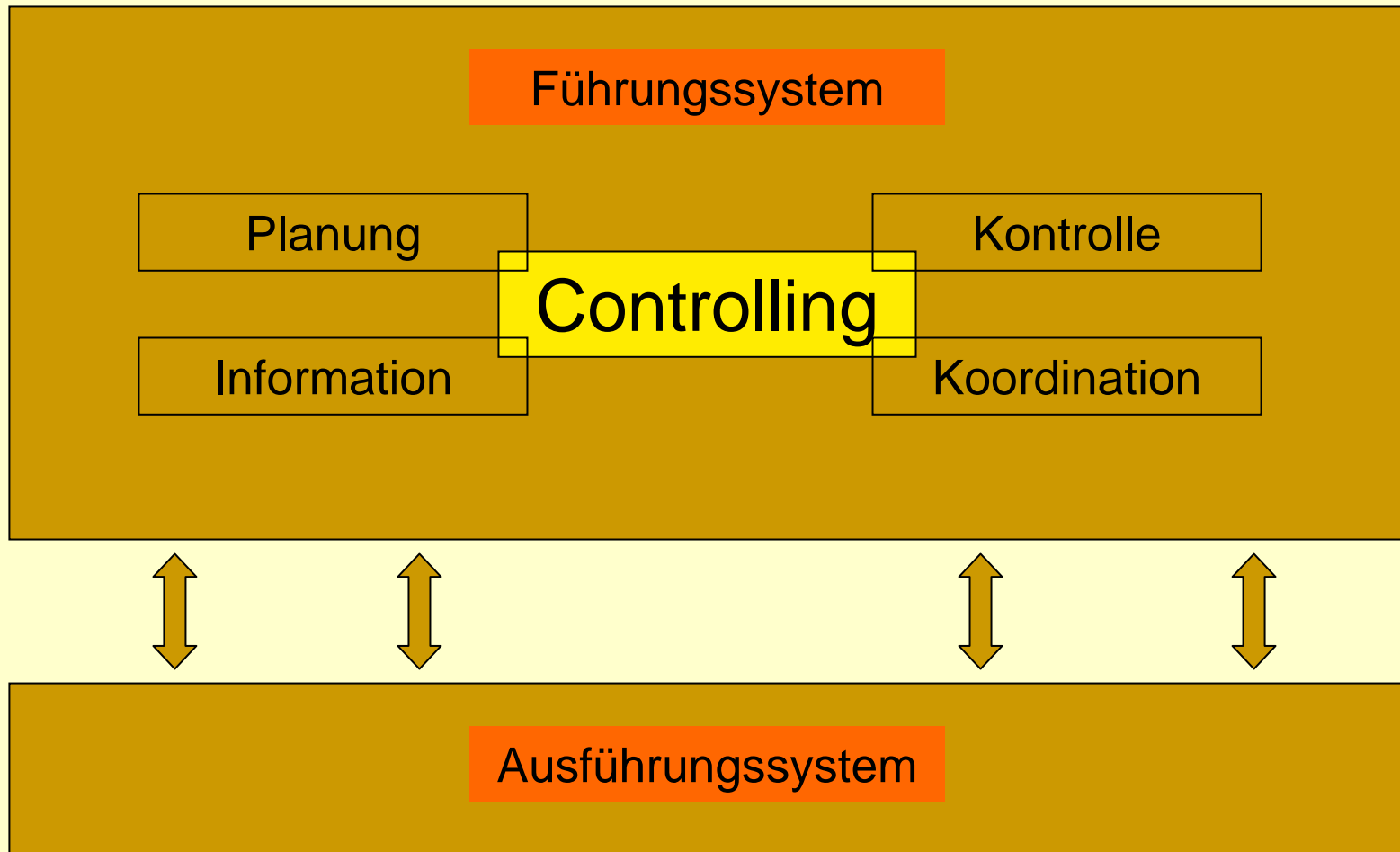
Controlling...

- Unterstützt die Unternehmensführung in Form von Steuerung, Planung, Kontrolle, Entscheidungsvorbereitung.
- Sorgt für Transparenz von Handlungen und Prozessen.
- Service für die Unternehmensführung, durch den sie beraten und entlastet wird.
- **Übernimmt Querschnittsfunktion über alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens hinweg.**

■ (nach Ziegenbein, 2004)

Controllingaufgaben

UNTERNEHMEN



Nach Küpper, 1997

Controlling

Planung:

Unternehmensziele entwickeln, Planungsgrundlagen festlegen, Entscheidungsalternativen aufzeigen.

Langfristige und kurzfristige Planung haben jeweils eigene Instrumente.

Kontrolle:

Einhaltung der Pläne und Vorgaben, Feststellung von Abweichungen, Ursachen aufzeigen.

Informationsversorgung:

Informationsversorgung sicherstellen, diese zielgerichtet und komprimiert weiterleiten.

Koordinationsfunktion:

Bereiche des Unternehmens und bestehende Informationssysteme aufeinander abstimmen, systemkoppelnde Funktion.

Controlling – was ist es?

Strategisches Controlling:

„Mache ich die richtigen Dinge?“

Aufdeckung von Chancen u. Risiken

Ziel: langfristige Existenzsicherung

Operatives Controlling:

„Mache ich die Dinge richtig?“

Kurzfristige Planung, Kontrolle, Steuerung

Ziel: Korrekturen bei Abweichungen zu ermöglichen

Controlling – was bringt das?

- Gewinnsteuerung durch Rückkopplung hat Nachteile
 - Negative Entwicklungen eingetreten, bevor Problem entdeckt wird
 - Ursachenforschung und Korrekturmaßnahmen mit zeitlicher Verzögerung
 - Prognose vor der Durchführung
 - des Gewinns
 - der Kosten
 - der Leistungen
 - Frühwarnsysteme, Vergleich mit IST Situation ermöglichen rechtzeitige Korrekturen
-

Nutzen

- Planung, Steuerung von ausgewählten Zielgrößen:
 - Liquiditätssicherung - Gewinn - Ermittlung Erfolgspotential
- Unterstützung bei Entscheidungen, durch
 - Schnellen Überblick
 - Betriebssimulation
- Rechtzeitig merken, dass Verluste entstehen können
- Ratingnote verbessert sich durch Einsatz von Controllinginstrumenten

„Unternehmerischer Erfolg ist nicht zuerst eine Frage der Betriebsgröße, sondern eine Frage richtiger Entscheidungen und richtigen Handelns.“

(DLG Mitteilungen, 4/2006)

Controlling – Instrumente

- Soll Ist Vergleiche
 - Benchmarking
 - Portfolioanalyse
 - Finanzplan, Liquiditätsplan
 - Balanced Score Card
 - ...
-

Promotion

**Wenn Controlling in der Landwirtschaft noch keine Anwendung findet,
was passiert stattdessen,
um die Betriebe unterjährig zu steuern?**

Erhebung des Status Quo von Controlling auf den landwirtschaftlichen Betrieben

- Interviews
- Textauswertung
- Vergleiche und Gegenüberstellungen
- Suche nach Gemeinsamkeiten und Gegensätzen
- Darstellung Ergebnisse

Zielsetzung

Zentrale Fragestellung:

Was wird real auf den landwirtschaftlichen Betrieben an Steuerung praktiziert?

Dadurch Möglichkeiten der

- Beschreibung der „Struktur der Wirklichkeit“
- Weiterentwicklung der Controllinginstrumente
- Verringerung der Diskrepanz zwischen Entwicklung und Anwendung
- Ansätze für Beratung

Ziel: Erhebung und Explikation des Status Quo von operativem Controlling auf den Betrieben

Fragen bei den Interviews

- Fragen nach Prozessbeschreibungen
 - Wie gestalten Sie Ihre Anbauplanung? Worauf achten Sie dabei?
- Fragen nach Ergebnissen
 - Setzen Sie sich Anbauziele? Wie werden diese kontrolliert?
- Fragen nach Liquiditätsplanung
- Fragen nach Planungs-und Kontrollinstrumenten
- Fragen nach Arbeitskoordination, Informationsmanagement,
- ...

Beschreibung Planung

- Erfolgt proaktiv oder reaktiv
- Kriterien: Menge, Fruchtfolge, Preis, Qualität, Arbeitswirtschaft bzw. Ertrag, Qualität, Preis
- Haltungen: Zielbestimmung, Hoffnung, kein Selbstvertrauen
- Dokumentation: heterogen, strukturiert bis unstrukturiert, keine allgemeingültigen Muster erkennbar
- Medium: Papier, Computer, „Gedächtnis“
- Finanzplanung erfolgt hauptsächlich im Kopf, nach Erfahrungswerten

„Ziele hab ich, erreich ich ja doch nicht.“

„Die Anbauplanung?....was sich voraussichtlich im nächsten Jahr angesichts der Marktlage am besten vermarkten lässt.“

„....ebenfalls gucke ich das über die Jahre Und plane da, gut, lohnt sich, oder lohnt sich nicht,.....“

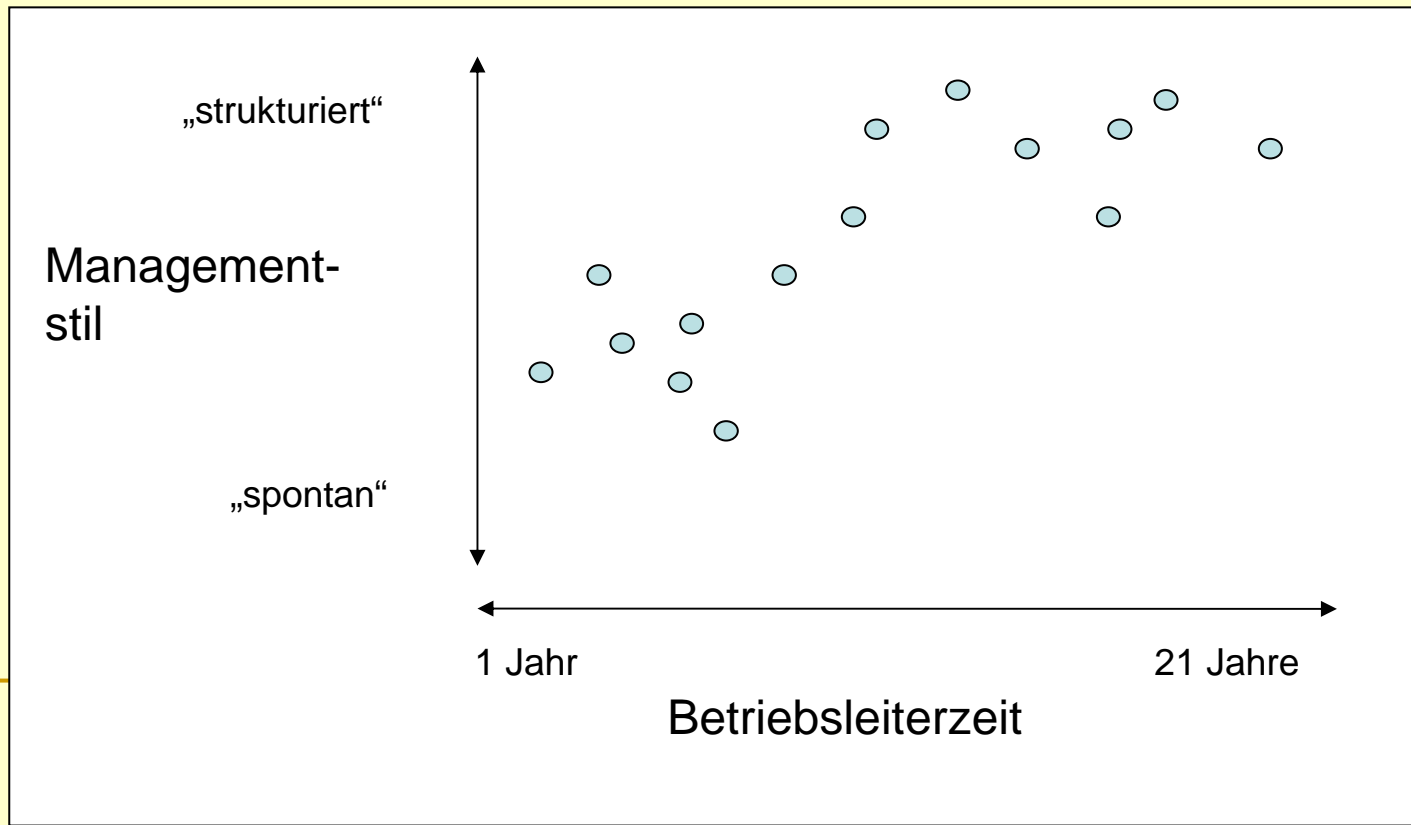
Beschreibung Kontrolle

- Prozesskontrolle erfolgt regelmäßig
- Handlungsimpulse für Korrekturmaßnahmen: eher Erfahrungswerte als Schadschwellenprinzip
- Finanzkontrolle: Kontoauszüge, Jahresabschluss, monatliche Einnahmen- und Ausgabendokumentation
- Ertragskontrolle: Schätzung bzw. Zählung, verkaufte Menge
- Dokumentation der Kontrolle verbreiteter als bei Planung, Ackerschlagkartei und Buchführung hauptsächlich mit Computer

„Aber das ist dann schon überwiegend direkt das Tier, was ich vor Augen hab, und weniger die Leistungsdaten.“

III Koordination Tagesablauf

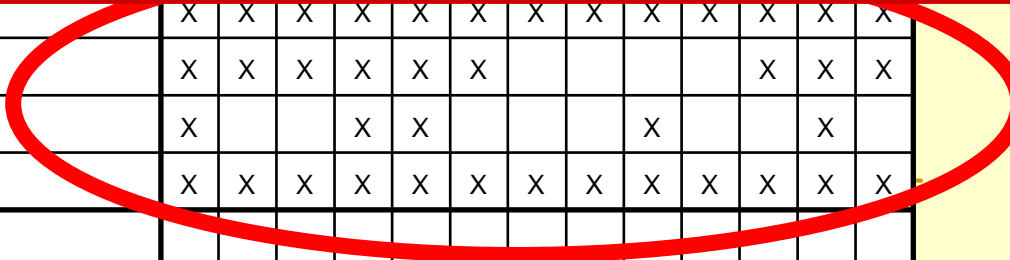
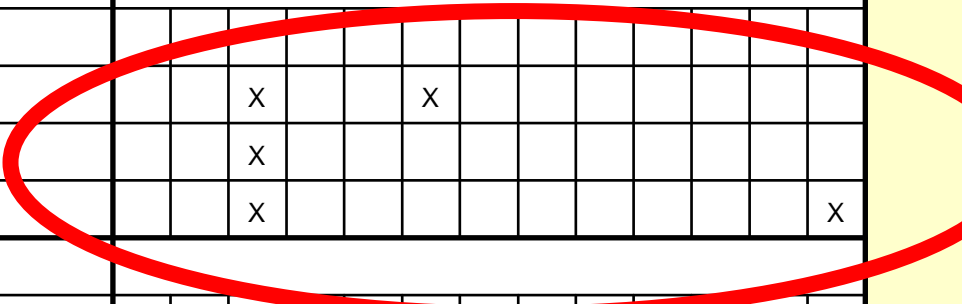
- Unterschiedliche Strategien: Arbeitsbesprechung, festgelegte Routinemaßnahmen, „Tun was gerade anfällt“
- Verbindung zwischen Erfahrung der Betriebsleiter und der Koordination der Tätigkeiten



OPERATIVES CONTROLLING

	Landwirte												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Definition von unterjährigen Planzielen													
Gewinn													
Deckungsbeitrag			X			X							
Kosten			X										
Ertragsziele			X										X
Prozessplanung													
Fruchtfolgeplanung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Maßnahmenplanung													
Betriebsmitteleinkauf													
Vermarktung der Produkte	X	X	X				X	X	X		X		X
Liquiditäts- und Finanzplanung													
Ein- und Ausgabenplanung	X		X			X		X	X	X		X	
Budgetierung													
Operative Steuerung													
Tierkontrolle und Maßn.													
Pflanzenkontrolle und													
Kontrolle													
Gewinn	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Betriebszweigauswertung	X	X	X	X	X	X					X	X	X
Kosten	X			X	X				X			X	
Ertrag	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Soll-Ist Vergleich mit Planzielen													
Abweichungsanalyse													

Fehlende zielgerichtete Koordination zwischen Planung und Kontrolle



Gesamtergebnis / Fazit

- Schwerpunkt: operative Steuerung, Kontrolle der Ergebnisse
- Ausbaufähig: Definition unterjähriger Ziele, Planung von Produktions- und Betriebsmitteln
- Fehlt: Budgetierung, Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen

Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Koordination werden durchgeführt, aber in unterschiedlicher Intensität und nicht immer aufeinander abgestimmt.

Bedingungen für Controlling nicht erfüllt!

Ausblick

- Abstimmung der derzeit isoliert voneinander betrachteten Steuerungsaktivitäten!
- Stufenweise Einführung von Controlling
- Vorschlag „Baukastensystem“:
 - definiert verschiedene Controllingstufen,
 - und Maßnahmen in jeder dieser Stufen.

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Ertrag	Ertragsziele setzen	Ertrags- und Qualitätsziele setzen und dokumentieren	Ertrags- und Qualitätsziele unter Berücksichtigung Fruchtfolge und Arbeitskraftbesatz setzen und dokumentieren
	Erträge über Volumen schätzen und schlagbezogen dokumentieren	Erträge wiegen und schlagbezogen dokumentieren	Ertragskartierung Lohnunternehmer und schlagbezogen dokumentieren

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Weg zum Controlling

Vorgehen:

- Controllingziele definieren
- Controllingaufgaben daraus ableiten
- Systemabgrenzung
- Bestimmung der Controllinginhalte
- Zunächst auf die wichtigsten Unternehmensziele konzentrieren
- Passende Instrumente auswählen
- Ausbau stufenweise
- externe Hilfe nutzen

Heinrich, 2004
