

Controlling im Gartenbau

Zusammenfassung der
46. Betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau

vom 23. bis 26. September 2008
im Gartenbauzentrum Straelen
der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen

Herausgegeben vom
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover
Internet: <http://www.zbg.uni-hannover.de>
E-Mail: zbg@zbg.uni-hannover.de

Diese Schrift enthält Vorträge, die während der 46. betriebswirtschaftlichen Fachtagung Gartenbau unter dem Leitthema

Controlling im Gartenbau

vom 23. bis 26. September 2008 im Gartenbauzentrum in Straelen gehalten wurden.

Das Seminar wurde vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. organisiert und in Zusammenarbeit mit dem Gartenbauzentrum Straelen durchgeführt.

Zusammenstellung und Textverarbeitung:

Bettina Czypperreck,
Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.
Herrenhäuser Straße 2, 30419 Hannover

Inhaltsverzeichnis

Tagungsbeiträge aus Straelen

• Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW Michele Helle, MUNLV NRW, Düsseldorf	1
• Controlling – Grundlagen und Werkzeuge Dr. Wolfgang Lentz, Hochschule für Technik u. Wirtschaft (FH), Dresden.....	7
• Anforderungen und Einsatzmöglichkeiten von Controllingssystemen im Gartenbau Dr. Rembert Burmann, Fachhochschule Osnabrück	22
• Implementierung von Controllinginstrumenten -erste Ergebnisse einer Expertenbefragung- Marianne Dister, ZBG Hannover	32
• Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingystems für bayerische Gartenbaubetriebe Dr. Ludwig Meggendorfer, Technische Universität München, Weihenstephan	52
• Erfahrung mit Controlling in Obstbaubetrieben an der Niederelbe Dr. Matthias Görgens, Obstbauversuchsanstalt der LWK Niedersachsen, Jork	67
• Produktionscontrolling in der gartenbaulichen Praxis -Möglichkeiten, Chancen und Nutzen- Andrew Gallik, LWK NRW - Gartenbauzentrum Straelen.....	96
• Zum Einsatz von GartPlan und GrünPlan als Planungsinstrumente im Produktionsgartenbau Christoph Nobis, Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck.....	siehe Anhang
• Branchensoftware BETA und KuKa Christian Sieweke, Staatliche Forschungsanstalt für Gartenbau Weihenstephan	104
• Das Tomatenfax als kulturtechnische Controllingmöglichkeit e-mail gesandt Wiebke Ehlers, LWK NRW, Gartenbauzentrum Straelen.....	siehe Anhang
• Entwicklung eines Modells zur Abschätzung der Auswirkung von veränderten politischen Rahmenbedingungen auf die Entwicklung von Gartenbaubetrieben Anne-Lotte Ostbomk, ZBG Hannover	113
• Controlling für Gartencenter mit KER plus Gerd Wilkens, LWK NRW, Gartenbauzentrum Essen.....	131
• Vorgehensweise bei der Einführung eines Controllingystems Jürgen Forster, Gartenbau-Unternehmens-Beratungsgesellschaft mbH, Frankfurt	149
Liste der Referenten.....	160
Liste der Teilnehmer	161
Programm	163

Entwicklung im Gartenbausektor in NRW

Michèle Helle, MUNLV, Düsseldorf

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW



- **NRW nach Baden-Württemberg und Niedersachsen die drittgrößte Anbauregion in Deutschland**
 - ↳ **4.710 Gartenbaubetriebe mit einer Anbaufläche von insgesamt 31.227 ha.**

- **Jeder 7. Gartenbaubetrieb in D hat seinen Sitz in NRW!**
 - ↳ **diese Betriebe bewirtschaften insgesamt 1/7 der gärtnerischen Nutzfläche**

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW - Anbauschwerpunkte Rheinland-



Niederrhein: Topfpflanzen, Schnittblumen und Unterglas-Gemüsebau, Erdbeeren

↳ 35 % der gesamten deutschen Unterglasfläche befinden sich in dieser Region!



Rheinebene: Freiland-Gemüsebau (Salat, Kohlarten und Porree)

↳ 54 % der Fläche dienen hier dem Freiland-Gemüsebau



Raum Meckenheim / Südl. Rheintal: Baumschulen und Obstbau

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW - Anbauschwerpunkte Westfalen-



Münsterland und Ostwestfalen:

Freilandgemüsebau z.B. Spargel, Spinat, Zierpflanzen und Erdbeeren



Westmünsterland, Münster, Coesfeld, Borken:

Baumschulen

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW

- Strukturwandel -

- Rückgang der Betriebszahlen zwischen 1993 und 2005 um 30 % auf den heutigen Stand
- Vergrößerung des Produktionspotenzial durch:
 - ↳ Produktionsintensivierung und Spezialisierung, ausgehend vom klassischen Freilandanbau über Schnittblumenanbau zum hoch spezialisierten und mechanisierten Topfpflanzenbetrieb.

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW

- Kostenentwicklung 1-

- Kontinuierlich steigende Verkaufserlöse im Zb
- seit 2000 erheblich steigende Betriebsmittelpreise - Energie -
 - ↳ Kompensation der Einkommensverluste durch effizientere Gestaltung der Produktionsverfahren und Produktverbesserungen
- Saisonkräfteregelung

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW **- *Kostenentwicklung 2-***

Folgen für Unterglas-Betriebe:

- ↪ vermehrte Flächenausweitungen im Freiland (Containerflächen) wie z.B. Stauden- und Baumschulkulturen, Callunen, Herbstzauber etc.
- ↪ Umstellung auf kostengünstigere Energieträger (Kohle, Holzhackschnitzel, Biogas)
- ↪ Im Unterglas-Gemüsebau verstärkt Investitionen in den Bereichen Wärmedämmung und Erhöhung der Nettokulturfläche

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW **- *Investitionen -***

- Zeitraum 2004 bis 2007 (über AFP)
- ↪ ca. 8,4 Mio. € für Maßnahmen zur Energieeinsparung und Energieeffizienzsteigerung
- ↪ ca. 13,8 Mio. € in den Neubau von Gewächshausanlagen
- ↪ ca. 13,4 Mio. € in den Freilandanbau - Maßnahmen zur Prozessoptimierung (Aufbereitung, Sortierung, Lagerung) und Qualitätsverbesserung
- ↪ Projekte zur Markt- und Praxiseinführung von Innovationen z.B. der Einsatz neuer Bedachungsmaterialien

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW - *Vermarktung* -

Absatzorganisationen

- Landgard und Gasa Germany
- regionale Großhändler
- niederländischen Vermarktungseinrichtungen

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW - *Betriebswirtschaftliche Verfassung* -

Betriebsvergleich:

- 250 Betriebe des Zierpflanzenbaus
- 43 Betriebe des Gemüsebaus
- Betriebe stammen zu 90 % aus dem Landesteil Nordrhein
↳ repräsentative Stichprobe für Anbauregion

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW

- Chancen und Risiken -

- **Globale Veränderungen werden unmittelbar auf betrieblicher Ebene wirksam werden**

**Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen
zur nachhaltigen Existenzsicherung!**

Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW

- Ausblick in die Zukunft -

- **Agrobusiness**
- **Floriade**
- **Gartenbauparks**
- **Projekt Energieeffiziente Gewächshäuser**

Controlling – Grundlagen und Werkzeuge

Dr. Wolfgang Lentz, Hochschule für Technik und Wirtschaft (FH), Dresden

Einleitung

In der Betriebswirtschaftslehre hat das Controlling in den letzten Jahren scheinbar auf allen Ebenen Einzug gehalten. Wirtschaftswissenschaftliche Fachbereiche an Universitäten und Fachhochschulen haben Lehrstühle für Controlling eingerichtet, kleine und große Unternehmen suchen Controller oder Mitarbeiter für das Controlling, Banken fordern von den Unternehmen im Rahmen der Kreditvergabe den Aufbau eines Controllingsystems und eine Fülle von Büchern und Artikeln beschäftigen sich mit dem Controlling in Unternehmen. In diesem Beitrag geht es zunächst um die Darstellung des Controlling-Konzeptes, einiger „Werkzeuge“ und die Einordnung des Controllings in die Unternehmensführung.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Controlling“?

Zur Verdeutlichung der Grundidee und der Notwendigkeit des Controllings sollen die folgenden bei Horváth (2006, S. 9) aufgeführten Fragen dienen:

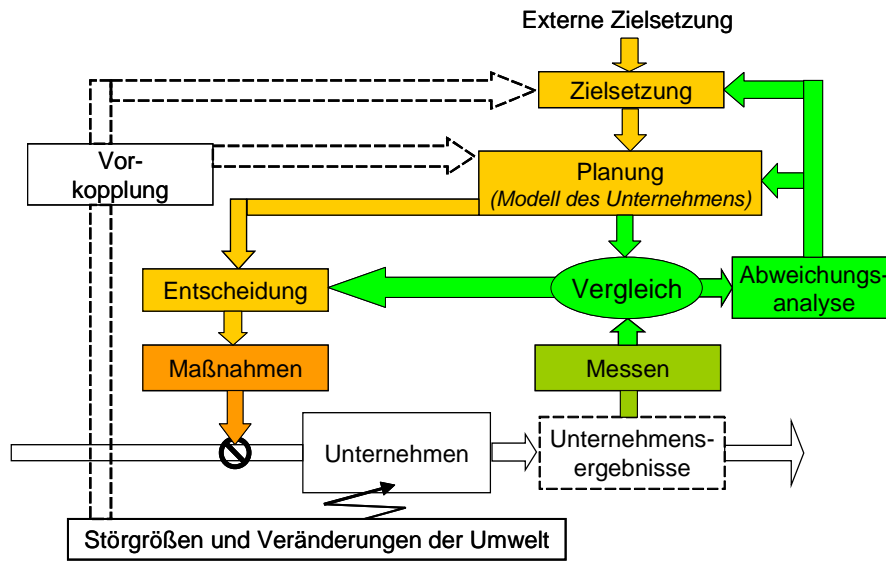
- Wissen Sie exakt, bei welchen Produkten Geld verdient wird und wo Verluste anfallen?
- Wissen Sie, wie sich bestimmte Maßnahmen auf das Ergebnis auswirken?
- Wissen Sie, wie Ihr Ergebnis nach betriebs-wirtschaftlichen Grundsätzen, d.h. ohne steuerliche und bilanzielle Verzerrungen, aussieht?
- Werden in Ihrer Planung ambitionierte Ziele vorgegeben und Ressourcen entsprechend zugeordnet?
- Erfahren Sie zeitnah, ob Sie noch im Plan liegen oder ob etwas aus dem Ruder läuft?
- Werden Entscheidungsbedarfe rechtzeitig eskaliert und notwendige Handlungen initialisiert?
- Können Sie ihre Unternehmensstrategie in konkrete Ergebnis- und Maßnahmenpläne umsetzen?
- Kennen Sie die Faktoren, welche die Gemeinkosten in die Höhe treiben?

Wenn ein Unternehmen all diese Fragen beantworten kann, dann hat es bereits ein gut funktionierendes Controlling. Doch wie kann man Controlling definieren? Bei der Suche nach einer Begriffsklärung begegnet man in vielen Einführungen zunächst immer wieder dem folgenden Bild:

„Der Manager ist verantwortlicher Kapitän, der Controller ist Lotse auf dem Schiff, das in den Hafen namens ‚Erfolg‘ einlaufen soll (Witt 1995, S.7, siehe auch Horváth 2000, S.8).

Damit ist zunächst das Verhältnis zwischen Manager und Controller beschrieben. Der Controllingbegriff selbst hat sich nach allgemeiner Auffassung aus der Unternehmenspraxis

heraus entwickelt. Um das Grundprinzip des Controllings zu veranschaulichen, soll uns die Abb.1 dienen.



(verändert nach: Storck / Bokelmann 1995, S.58)

Abb. 1: Grundprinzip des Controllings

Ausgangspunkt der Betrachtung ist zunächst einmal das Unternehmen und die Unternehmensergebnisse. Letztere sind außer von den äußeren Rahmenbedingungen im wesentlichen von den getroffenen unternehmerischen Maßnahmen abhängig. Schon Gutenberg führte dafür den Begriff „dispositiver Faktor“ ein. Wie die Entscheidungen über die durchzuführenden Maßnahmen zustande kommen, ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. An dem einen Ende des Spektrums gibt es Betriebsleiter, die sich im wesentlichen auf ihr „Bauchgefühl“ verlassen (vgl. Gigerenzer, 2007) oder Planung für überflüssig halten, weil sie der Meinung sind, dass „durch Planung lediglich der Zufall durch den Irrtum ersetzt wird“. Das andere Ende des Spektrums ist gekennzeichnet durch stärker rational handelnde Unternehmer, die zunächst Ziele identifizieren, den Mitteleinsatz planen und die Pläne dann umsetzen, entsprechend dem entscheidungsorientiertem Ansatz der BWL. Das Planen selbst kann dabei sehr unterschiedlich durchgeführt werden. Die einen nutzen lediglich ihr eigenes implizites Modell des Unternehmens, welches sie im Kopf haben, andere nutzen möglicherweise ökonomische Planungsmodelle.

Allen Entscheidungsabläufen ist allerdings gemeinsam, dass die komplexe reale Welt nur unvollkommen in die Planung einbezogen wird. Darum werden die getroffenen Maßnahmen auch nur sehr selten in der Realität die prognostizierten Ergebnisse exakt treffen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen ein offenes System darstellen, die vielfältigen Störgrößen ausgesetzt sind. Preise auf den Faktor- und Produktmärkten unterliegen immer Schwankungen, das Wetter entspricht so gut wie nie dem durchschnittlichem Klima, welches Basis für die Planung war. Der Unternehmer wird daher in der Regel die Ergebnisse seiner Entscheidungen messen, die Abweichungen von den Plandaten bestimmen und mögliche Abweichungen analysieren. Durch die Vorkopplung soll in diesem Ansatz zudem sichergestellt werden, dass Erwartungen über zukünftige Entwicklungen rechtzeitig in der

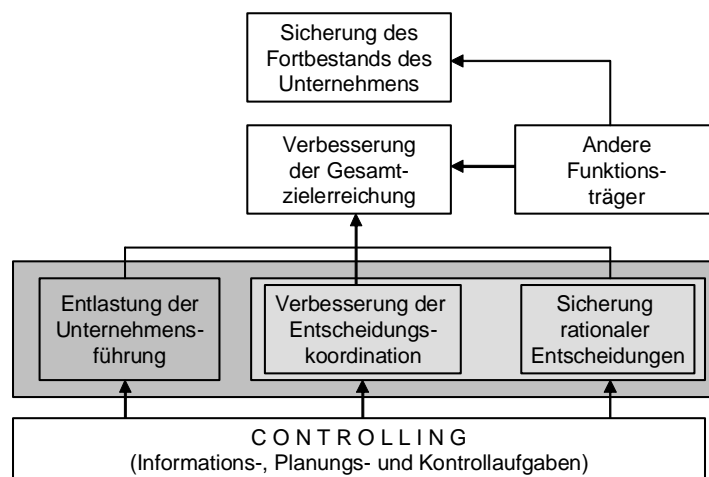
Unternehmensplanung Berücksichtigung finden und damit die Unternehmen nicht nur im Nachhinein reagieren, sondern rechtzeitig agieren. Ein Auto wird man ja auch nicht erfolgreich auf der Straße fahren, wenn man sich nur auf den Rückspiegel konzentriert.

Eine solche Kombination aus Planung, Realisierung und Kontrolle stellt einen Regelkreis dar, der im englischen als ‚Control loop‘ bezeichnet wird und im Grundsatz dem „Controlling-Ansatz“ entspricht. In der deutschen Literatur findet man einen solchen Ansatz auch als „Management-Regelkreis“.

Sucht man in der Literatur nach einer Definition von „Controlling“ dann ist man mit der von Weber (2004, S.22) skizzierten Situation konfrontiert:

„Die einschlägige Literatur ist durch eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Definitionsansätze gekennzeichnet. Von einem einheitlichen Controllingverständnis, gar von »Generally Accepted Controlling Principles« kann keine Rede sein. ... In dieser Situation ist es verständlich, dass mittlerweile auch die Zahl der Ordnungsversuche des »Definitionswirrwars« eine beträchtliche Größenordnung angenommen hat.“ (Weber 2004, S.22)

Versucht man trotz dieser vielfältigen Definitionsversuche die Gemeinsamkeiten und Grundprinzipien zu finden, dann wird die Hauptaufgabe des Controllings übereinstimmend in der Funktion gesehen, durch die Koordination von Planung, Steuerung, Kontrolle sowie Informationsversorgung die Führungsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern (Horváth 2002, S.83) (Abb. 1). Weber (2004, S.50ff) sieht zudem im Controlling vor allem die Funktion, eine angemessene Rationalität in der Unternehmensführung sicherzustellen, die die Effizienz und Effektivität der Führung zu steigern und die Koordination von Entscheidungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zwischen verschiedenen Plänen zu verbessern. (vgl. Abb 2.)



Quelle: Jung 2007: Controlling, S.8

Abb. 2: Controlling-Ziele in Unternehmen

Die Abb. 3 soll noch einmal die Hauptkomponenten und das Zusammenwirken im Controlling-Ansatz verdeutlichen. Viele Veröffentlichungen weisen in der Tat darauf hin, dass an dem Controlling-Konzept nicht die einzelnen Instrumente und Teilaufgaben neu sind,

sondern deren Verknüpfung zu einem System (Horváth 2002, S.83; Hirschauer 2000, S. 277; Staehle 1994, S. 637). Die enge Verzahnung zwischen Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung soll die Erfüllung der Controlling-Aufgabe sicherstellen. Ziel ist es dabei vor allem, Informationen zweckorientiert zu erfassen und bereitzustellen.



Abb. 3: Regelkreis des Controllings

Nachdem also das Grundprinzip des Controlling-Ansatzes geklärt ist, bleibt noch die Aufgabe, ein wenig genauer hinter die Begriffe Planungsfunktion, Kontrollfunktion und Informationsfunktion zu blicken.

„Werkzeuge“ des Controllings

Planungsfunktion

Ein Blick in die einschlägigen Lehrbücher zum Thema „Controlling“ zeigt uns recht schnell, dass viele der angeführten Planungsansätze seit langem zum „Werkzeugkasten“ der Betriebswirtschaftslehre gehören (Abb. 4). Typischerweise wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden. In der taktischen und operativen Planung geht es um die Sicherstellung der Liquidität, der Kostenplanung und der effektive Nutzung vorhandener Produktionskapazitäten durch die Produktionsplanung.

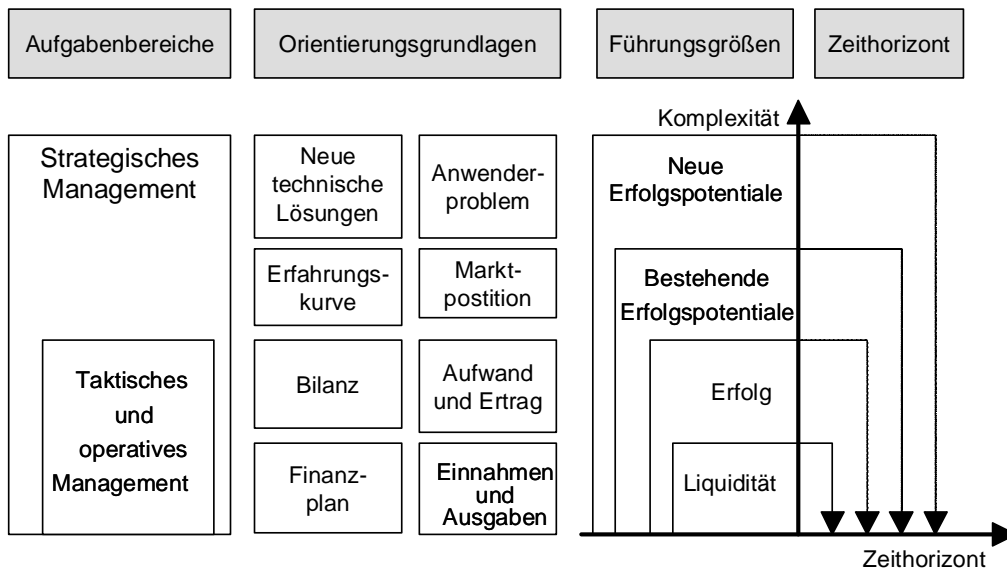


Abb 4: Planungsfunktion bzw. Planungsinstrumente.

Im Rahmen des strategischen Controllings stellt sich die Aufgabe, das Unternehmen langfristig durch die Erschließung neuer Erfolgspotentiale wie innovativer Produkte bzw. Produktionsverfahren oder neue Problemlösungen für Kunden zukunftsfähig zu machen. Dabei werden die bekannten Planungsmethoden wie „Erfahrungskurvenkonzept“, „Stärken-Schwäche- und Chancen-Gefahren-Analyse“, Produktlebenszyklus etc. eingesetzt.

Kontrollfunktion

Der Inhalt der Kontrollfunktion kann unterschiedlich weit ausgelegt werden, wie die Abb. 5 verdeutlicht. Ohne Zweifel gehört die Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und die Abweichungsanalyse zu den Kontrollaufgaben. Die Erarbeitung von Vorschlägen für Korrekturmaßnahmen bzw. die Ableitung von Vorschlägen zur Änderung des Handlungsrahmens weist hingegen deutliche Überschneidungen zur Planungsfunktion auf. Wenn eine enge Verzahnung zwischen Kontrolle und Planung vorliegt, wie beispielsweise häufig im Rahmen des Produktionscontrollings, dann kann man diese Aufgabe der Kontrollfunktion zuweisen. Ist dagegen eine deutliche Trennung zwischen Kontrolle und Planung gegeben (z.B. strategische Positionierung des Unternehmens), dann wird man diese Aufgaben eher der Planung zuweisen (vgl. Weber 2004, S.313f).

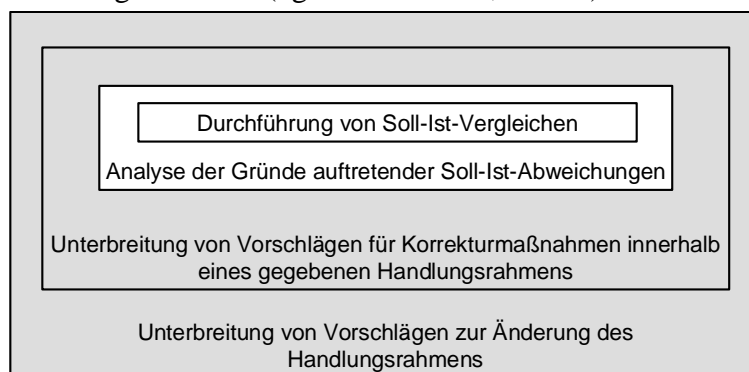


Abb. 5: Kontrollfunktion (Weber 2004 S.313)

Informationsfunktion

Die Informationsfunktion beschränkt sich nicht auf die Sammlung von unternehmensinternen bzw. unternehmensexternen Daten sondern umfaßt auch die Aufbereitung und Verdichtung dieser Daten zu aussagefähigen Informationen. Damit fällt der gesamte Bereich der Kostenrechnung und Kennzahlenbildung bis hin zur Bilanzanalyse unter die Informationsfunktion in einem Controllingssystem.

Der Informationsbedarf (Abb. 6) wird definiert als die Art, Menge und Qualität der Informationen, die eine Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Er ist in vielen Fällen nur vage bestimmbar und hängt von der Aufgabenstellung, den angestrebten Zielen und den Eigenschaften des Entscheidungsträgers ab.

Würden wir zunächst Betriebsleiter in der Praxis danach fragen, welche Informationen sie für besonders wichtig zur Führung ihres Unternehmens ansehen, dann entspräche das Ergebnis dem subjektiven Informationsnachfrage. Dieser subjektive Informationsbedarf geht von der subjektiven Sichtweise des Entscheidungsträgers aus und gibt an, welche Informationen diesem zur Bewältigung einer Aufgabe als relevant erscheinen. In der Regel weicht diese subjektiv geäußerte Informationsnachfrage vom objektiven Informationsbedarf ab. Ich möchte in diesem Zusammenhang nur an das Projekt „Management-Unterstützung im Gartenbau durch Kleincomputer“ erinnern, das Prof. Schenk vor 25 Jahren hier vorgestellt hat. In diesem sehr praxisorientierten Projekt wurde „im ständigen Dialog“ mit den Betriebsleitern versucht (Schenk 1982, S.84), ein Management- und Informationssystem für einzelne Sparten des Gartenbaus zu erstellen. Im Rahmen dieses Projektes entstanden häufig auf Wunsch der Betriebsleiter spezielle Programme zur Auswertung und Verdichtung der vorhandenen Datenbasis, weil diese Informationen als handlungsrelevant angesehen wurden. Gelegentlich stellte sich dabei aber auch heraus, dass diese Informationen nach kurzer Zeit von den Unternehmern überhaupt nicht mehr abgefragt wurden. In der Praxis kann die Entwicklung geeigneter Controlling-Konzepte scheitern, weil sich die Beteiligten auf leicht erfassbare und exakt quantifizierbare Kenngrößen beschränken. Dadurch wird möglicherweise nur eine Teilmenge der erfolgsrelevanten Größen erfasst.

Herrscht auf der einen Seite Informationsmangel, besteht auf der anderen Seite die Gefahr, dass das Informationsangebot zu groß ist. Technische Möglichkeiten wie eine automatische Datenerfassung können dazu verführen, dem „Dataismus“ zu verfallen und einen kostenträchtigen Datenfriedhof anzulegen, der aber nicht als Informationsquelle dient. Ohne Verwendungszweck werden aus Daten eben keine Informationen. Alle nur erdenklichen Daten des Pflanzenwachstums oder Arbeitszeitdaten zu erfassen ohne ein vorher erarbeitetes Konzept zur Auswertung, bringt nur in den seltensten Fällen einen Informationszuwachs für die Unternehmensführung.

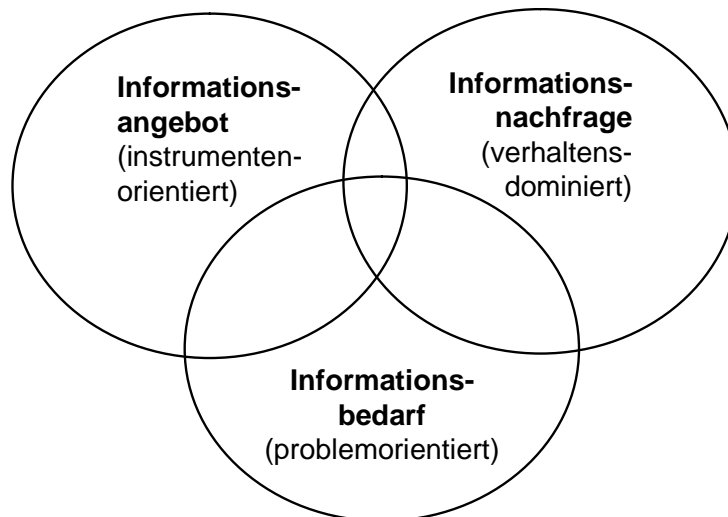


Abb. 6: Gestaltung des Informationsangebotes im Spannungsfeld zwischen Nachfrage und Bedarf (Weber 2004, S.119)

Nach diesen mehr theoretischen Ausführungen zeigt die Abb. 7 noch einmal in einer Zusammenschau die Elemente eines Controllingsystems. Ausgangspunkt für die Entwicklung des Controllings in der Praxis war zunächst die Finanzbuchführung, die Gewinn- und Verlustrechnung und die Jahresbilanz. Erst durch die Analyse der Unternehmensabschlüsse z.B. mit Hilfe von Kennzahlen werden aus den Zahlen der Finanzbuchhaltung auch Informationen über den Unternehmenserfolg. Mit Hilfe solcher Analysen sollte die Unternehmensentwicklung vor allem für Finanzinvestoren transparenter werden sowie Veränderungen und Abweichungen über die Zeit erfasst werden. Da der Kaufmann in der Regel aber „für das Gewesene nichts gibt“, sondern nach den zukünftigen Chancen eines Unternehmens fragt, wurde relativ schnell von „Geldgebern“ ein Unternehmensausblick gefordert. Der einfachste Ansatz für eine solche zukunftsorientierte Planung ist es, zunächst die Vergangenheitswerte einfach fortzuschreiben, eine Vorgehensweise, die auch heute noch weit verbreitet ist. Will man eine solche Prognose aber konkretisieren und zukünftige Veränderungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch im Unternehmensumfeld mit berücksichtigen, bedarf es einer genaueren Planung. Dazu müssen beispielsweise die Umsätze nach Produktgruppen aufgeschlüsselt werden, die Prozesse der Leistungserstellung hinsichtlich ihrer Kosten und Leistungen geplant werden und zur Sicherstellung der Finanzierung bedarf es eines Liquiditätsplanes. Je umfangreicher und genauer die Ansprüche an die Planung sind, umso umfangreicher wird aber auch der Daten- und Informationsbedarf.

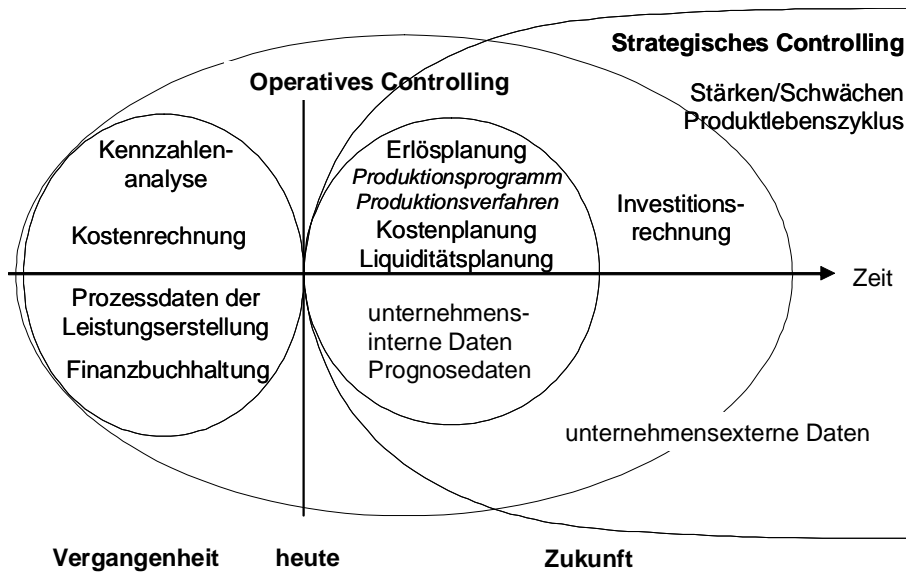


Abb. 7: Aufgabenbereiche und Datenbasis des Controllings

Zu einem Controlling-System wird das Ganze allerdings erst, wenn der Planung auch die Kontrolle folgt. Jeder, der sich einmal mit Kennzahlen zur Beurteilung von Unternehmen auf Basis der Finanzbuchführung beschäftigt hat, weiß, dass eine solche Analyse eine notwendige, aber für viele Zwecke nicht ausreichende Controllingauswertung ist. Oft führt die Kennzahlenanalyse des Jahresabschlusses dazu, dass immer neue Fragen aufgeworfen werden, zur Beantwortung dieser Fragen werden in der Regel aber weitere Daten und Informationen aus dem Unternehmen, der Unternehmensorganisation und dem Prozess der Leistungserstellung benötigt. So ist es verständlich, dass sich im Rahmen des Controlling-Ansatzes eine ganze Reihe von unterschiedlichen Controlling-Aufgaben herausgebildet haben.

Heute unterteilt man das „Operative Controlling“ häufig in Prozess-, Preis-, Erlös-, Erfolgs- und Liquiditätscontrolling. Um das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen langfristig am Markt zu sichern, darf sich ein Unternehmen heute aber nicht nur darauf konzentrieren, „die Dinge richtig und effizient zu machen“, sondern es muss auch darauf achten, zukünftig „die richtigen Dinge an den Märkten zu tun“, also mit den richtigen Produkten und Dienstleistungen am Markt präsent zu sein. Um die Entwicklung zukünftiger Erfolgsfaktoren zu unterstützen, wurde der Controlling-Ansatz in den letzten Jahren insbesondere um das „strategische Controlling“ erweitert.

Die für das Controlling benötigten Daten und Informationen kann man prinzipiell in interne und externe Daten unterteilen. Die wichtigsten Datenquellen für das operative Controlling bilden weiterhin das betriebliche Rechnungswesen, die Aufzeichnungen in Schlagkarteien, Arbeitstagebücher, automatische Aufzeichnungen über Klimacomputer etc.. Orientiert man sich jedoch ausschließlich an internen Daten, dann werden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen erst zu einem Zeitpunkt aufgedeckt, zu dem sie sich bereits in betrieblichen Erfolgskennzahlen niedergeschlagen haben. Um dies zu vermeiden, muss auch das operative Controlling durch externe Daten ergänzt werden.

Eine der Hauptaufgaben des Controllings ist es, durch systematische Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen rechtzeitig zu signalisieren und durch eine Abweichungsanalyse die Ursachen zu identifizieren und möglicherweise Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Damit kommt der Bereitstellung von Vergleichsmaßstäben in Form von realistischen Sollwerten im Controlling eine besondere Bedeutung zu. Prinzipiell lassen sich drei unterschiedliche Wege zur Bestimmung von Sollwerten unterscheiden:

Die wohl am häufigsten genutzten Quellen sind die eigenen Erfahrungen und Ergebnisse im Unternehmen aus der Vergangenheit, was in der Regel dem vertikalen Betriebsvergleich entspricht. Bei größeren Veränderungen innerhalb des Unternehmens wird man sich aber nicht auf vergangene Werte stützen können, in solchen Fällen müssen Sollwerte durch die Aufstellung realistischer Pläne abgeleitet werden; beide Ansätze stützen sich im Wesentlichen auf interne Daten.

Neben diesen betriebsinternen Quellen spielen bei der Aufstellung von Sollwerten verstärkt aber auch betriebsexterne Quellen eine Rolle. So stellen horizontale Betriebsvergleiche, wie sie das Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau seit jetzt 50 Jahren zur Verfügung stellt, die wohl wichtigste Möglichkeit dar, um in den Besitz relevanter Planungsinformationen und damit realistischer Sollvorgaben zu kommen (Hirschauer 2000, S.284). Durch Betriebsvergleiche erhält man Informationen darüber, welches Zielniveau realistischerweise angestrebt werden kann. Für die Abweichungsanalyse sind solche externen Quellen in der Regel aber zu grob. Für eine aussagefähige Schwachstellenanalyse bedarf es zum einen einer Gruppe von sehr ähnlichen Unternehmen und zum anderen zusätzlicher Informationen bis hinunter in den Prozess der Leistungserstellung. Betriebsbegleitende Untersuchungen, wie sie zum Beispiel im Gemüsebau einmal durchgeführt wurden, können hier viel differenziertere Informationen liefern und kommen dem heute in der Literatur diskutiertem „Benchmarking“ wohl am nächsten (vgl. Renz 1984; Rippen 1993). Unter „Benchmarking“ versteht man die systematische Suche nach Verbesserungspotentialen durch die Orientierung an Methoden und Prozessabläufen anderer Unternehmen.

Neben diesen stark auf den operativen Bereich fokussierten Sollwerten erfordert eine langfristige Unternehmensführung im Rahmen des strategischen Controllings allerdings auch die systematische Beobachtung der Unternehmensumwelt. Angesichts der Vielfalt möglicherweise relevanter Umweltentwicklungen erscheint die umfassende Festlegung zu beobachtender Bereiche sowie zu überwachender Indikatoren beinahe aussichtslos (Krystek 1996, S.43). Hier ist neben der systematischen Beobachtung vielmehr die Intuition der Unternehmer und Manager gefragt.

Dabei wird auch der Unterschied zwischen Management- und Controllingaufgaben deutlich. Weber versucht diese Unterschiede unter anderem an den persönlichen Einstellungen von Managern und Controllern zu verdeutlichen und benutzt dazu die folgenden Begriffspaare:

- Controller gelten als analytisch, nüchtern, klar begründend, Manager dagegen als intuitiv, emotional, eher oberflächlich.

- Controller sind eher zurückhaltend, kleinlich und selbstbezogen
Manager dagegen stärker offensiv, großzügig und kundenorientiert.
- Controllern ordnet man die Eigenschaften starr, schematisch und verwaltend zu,
Managern dagegen flexibel, vielfältig und gestaltend.
- Controller sind eher risikoscheu und bremsend,
Manager sind dagegen risikofreudig und treibende Kraft.

Man könnte nun argumentieren, in kleinen und mittleren Familienunternehmen hat der Unternehmer in der Regel sowohl die Manager- als auch die Controllerfunktion zu übernehmen. In manchen mit Gartenbauunternehmen durchgeführten Planungsseminaren konnte man aber durchaus den Eindruck gewinnen, dass der Betriebsleiter wohl die Rolle des Managers einnahm, die von Weber (2004, S.45) betonte „Rationalitätssicherung“ und damit die Rolle der Controllerin aber nicht selten von seiner Ehefrau übernommen wurde.

Unternehmensspezifische Gestaltung von Controllingssystemen

In der Regel wird man für ein Unternehmen kein Controllingssystem „von der Stange“ einsetzen können. In der Literatur wird allgemein darauf verwiesen (z.B. Horváth 2006, S.81), dass Controllingssysteme stets unternehmensspezifische zu gestalten sind. Mögliche externe und interne Einflussfaktoren sind in der Abb. 8 und Abb. 9 zusammengefasst.

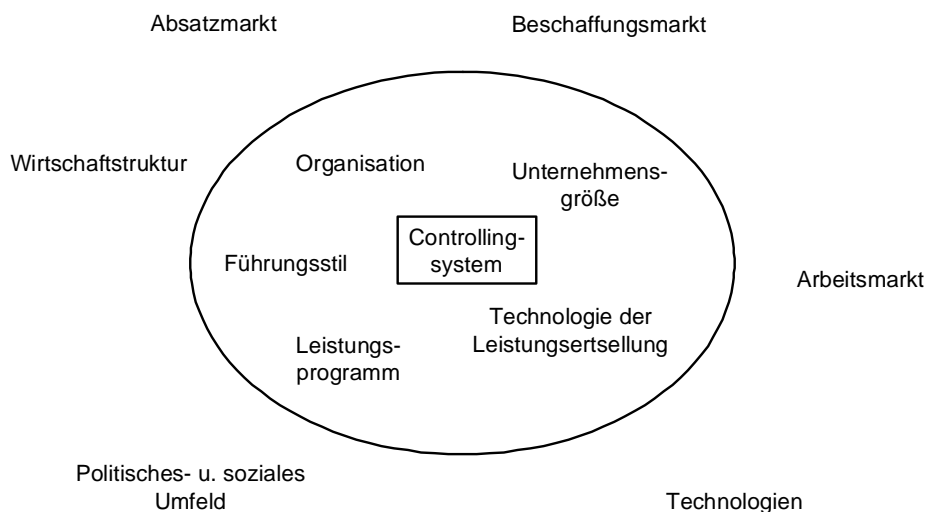


Abb. 8: Externe und interne Einflussfaktoren auf die Controllingkonzeption (Horváth 2006, S.81)

Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben	Auswirkungen auf das Controlling
<p>Organisation u. Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer-Unternehmer • Überlastung des Managements • Wenig Delegation • Kaum Koordinationsprobleme • Geringer formalisierungsgrad • Patriarchalische Führung • Geringe Bedeutung des Gewinnziels • Starke Abhängigkeit von Kapitalgebern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein hauptamtlicher Controller, Controllingfunktion nimmt ein Mitarbeiter oder der Chef zusätzlich wahr. • Die Koordinationsfunktion des Controlling tritt in den Hintergrund, die Unterstützungsfunktion gewinnt an Bedeutung.
<p>Planung, Steuerung, Kontrolle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Unternehmensführungskenntnisse • Unzureichendes Informationssystem • Mangelndes Wissen über das Unternehmensumfeld • Unterentwickelte Planung • Improvisation steht im Vordergrund • Geringe Verbreitung von Kostenrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaufgabe des Controlling im Vordergrund. Formale Planung und Kontrolle gewinnen an Gewicht, sollen aber Flexibilität und Improvisationsbereitschaft nicht hemmen. • Controllinginstrumente müssen leicht handhabbar sein und dürfen keine umfassenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse voraussetzen.

Abb. 9: Controllingrelevante Besonderheiten von Klein- und Mittelbetrieben (Jung 2008, S.44)

Controllingaufgaben können also nur situations- und unternehmensbezogen definiert werden, da die unternehmerische Situation den Informations- und Entscheidungsbedarf determinieren (Hirschauer 2000, S.277). Dies hat Ähnlichkeiten mit der Entwicklung in der Organisations- theorie. Auch dort gilt, dass es keine optimale Organisationsform für alle Unternehmen gibt, sondern abhängig von der individuellen Situation der Unternehmung die Organisation zu gestalten ist. Ähnlich ist das Verständnis im Controllingbereich: Es geht nicht darum, ein Planungs-Kontroll-System zu entwerfen, das für alle Gartenbauunternehmen passt, sondern es kommt darauf an, die entscheidenden Einfluss- und Steuerungsgrößen zu identifizieren und zu nutzen.

Nach den Erfahrungen in der Vergangenheit mit der Einführung von Planungs- und Entscheidungssystemen ist zu erwarten, dass die Einführung eines Controllingsystems in ein Unternehmen zusätzliche Anpassungsmaßnahmen in der gesamten Organisation bedingt (vgl. Abb. 10). Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen kommt es beim Controlling

nicht darauf an, alles abzudecken, sondern die Herausforderung liegt in der Bestimmung und effizienten Erfassung der wichtigsten Messgrößen, um das Unternehmen auf Kurs zu halten. Mit ökonomischen Worten ausgedrückt, müssen wir zunächst nach den „kritischen Erfolgsfaktoren“, nach den „Werttreibern“ im Unternehmen suchen. Nur wenn wir diese kennen, können wir auch gezielt Daten sammeln, die uns als Information für die Unternehmensführung von Nutzen sind. Aus diesem Grund läßt sich in den letzten Jahren verstärkt beobachten, dass wir nicht nur eine Ausdifferenzierung des Controllings nach Funktionsbereichen sondern auch eine Spezialisierung nach Branchen sehen (Preißner 2008, S. 8).

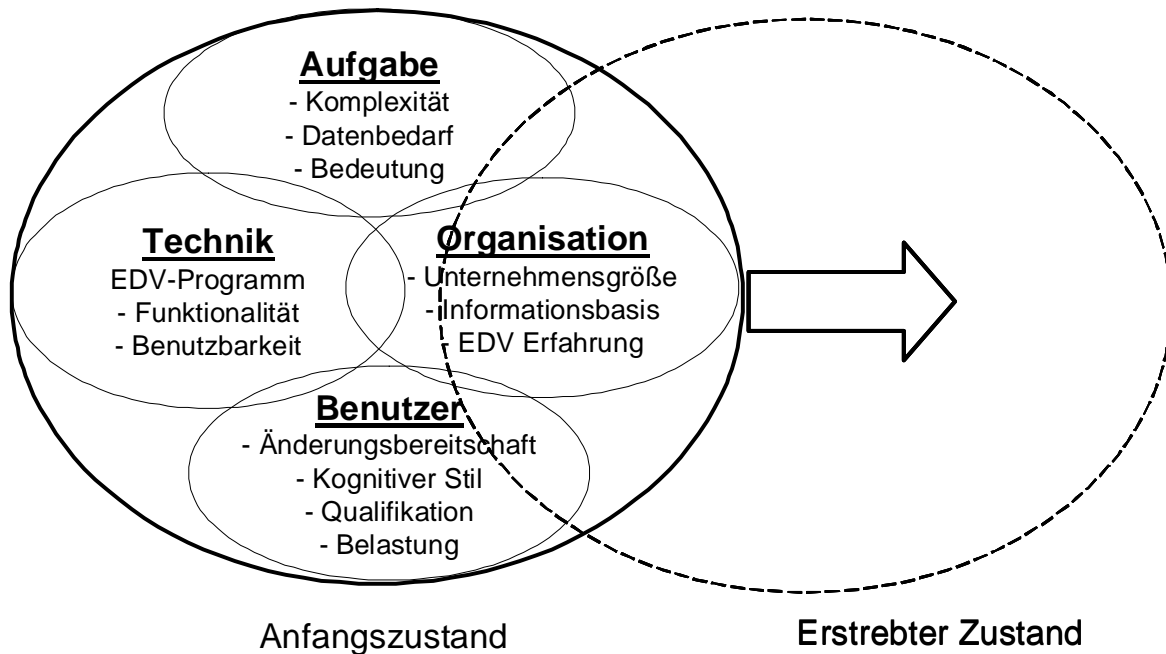


Abb. 10: Organisatorischer „FIT“ eines Controlling-Systems (verändert nach Lentz 1993, S.95)

Halten wir uns den strukturellen Wandel im Gartenbausektor in den letzten Jahrzehnten vor Augen, dann stellen wir zunächst einmal fest, dass die Zahl der Betriebe stetig zurückgegangen ist, die Größe der Betriebe gemessen in Produktionsfläche und Mitarbeiterzahl aber deutlich gestiegen ist. Neben diesem Wachstum in der Unternehmensgröße lässt sich zudem eine starke horizontale und vertikale Spezialisierung feststellen. Neben den schon lange etablierten reinen Jungpflanzenbetrieben finden wir heute in der Praxis Baumschulbetriebe, die sich auf die Belieferung von Gartencentern und Baumärkten konzentrieren, Gemüsebau- und inzwischen auch Zierpflanzenbauunternehmen, die sich auf die Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels spezialisieren, daneben aber auch Einzelhandelsgärtnereien, die besondere Kompetenzen in der Ansprache der Konsumenten erworben haben. Neben der Entwicklung der Einzelunternehmen zeigen sich zudem zunehmend horizontale und vertikale Kooperationen zwischen den Unternehmen. Vertikale Kooperationen beispielsweise zwischen Gartencenterbetreibern und Produktionsbetrieben oder horizontale Kooperationen z.B. zwischen ähnlichen Produktionsbetrieben im Gemüsebau, im Zierpflanzenbau oder im Staudenbereich, die unter einem gemeinsamen Dach z.B. die Vermarktung organisieren.

Diese sehr vielfältigen Strukturen eröffnen auf der einen Seite sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen für den Einsatz von Controllingssystemen und auf der anderen Seite werden von den Unternehmen auch sehr unterschiedliche Anforderungen an mögliche Controllingssysteme gestellt.

Der zweite wichtige Faktor bei der Konzeption eines Controllingystems ist die Organisationsstruktur eines Unternehmens. Kleine Betriebe sind in der Regel für den Betriebsleiter noch einigermaßen überschaubar. Wachsen solche Unternehmen, dann überschreiten sie irgendwann einmal die Schwelle der 'Überschaubarkeit'. Wo die Schwelle der Überschaubarkeit liegt, ist dabei nicht nur abhängig von der Größe der bewirtschafteten Fläche und der Zahl der Mitarbeiter, sondern ganz wesentlich auch von der Zahl der erstellten Produkte, der Zahl der Kunden und der Komplexität des Produktionsprozesses.

Erfordert die Komplexität eines Unternehmens eine stärkere Arbeitsteilung, dann bedarf es zum einen einer Organisationsstruktur, die sicherstellt, dass die Teilaufgaben möglichst koordiniert ablaufen, um sowohl einen effizienten Produktionsprozess zu gewährleisten als auch eine möglichst reibungslose und zeitlich koordinierte Bearbeitung von Beschaffung und Absatz sicherzustellen und zum anderen einem Controlling-System, welches die Koordination, Kommunikation und Information zwischen den einzelnen Organisationseinheiten sicherstellt.

Ein Controlling-Konzept sollte, wenn möglich, auf die bereits im Unternehmen eingesetzte Informationstechnik aufsetzen, um eine Doppelerfassung von Daten zu vermeiden und die Datenkonsistenz zu sichern. Je weniger zusätzliche Arbeit mit der Einführung von Controlling-Ansätzen verbunden ist, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit für einen Implementierungserfolg. Bieten im Unternehmen verwendete Programme bereits Controllingfunktionen, dann steigt in der Praxis auch meist die Bereitschaft, diese Zusatzfunktionen intensiver für die Unternehmensführung einzusetzen.

Als vierter wesentlicher Punkt für die erfolgreiche Einführung ist der Benutzer eines Controlling-Systems zu nennen. Neben den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten und Kenntnissen spielen insbesondere die Arbeitsbelastung und der kognitive Stil eine herausragende Rolle.

Der kognitive Stil des Unternehmers ist im Wesentlichen dafür verantwortlich, ob eine durch Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung sichergestellte „ökonomische Rationalität“ in der Unternehmensführung überhaupt ernsthaft in Betracht gezogen wird. Verbindet der Unternehmer mit dem Begriff Planung dagegen eine Aktivität, durch die der Zufall durch den Irrtum ersetzt wird, dann wird er in der Unternehmensführung wohl auch eher zu den sogenannten „Bauchentscheidungen“ tendieren. Welcher kognitive Stil zum Tragen kommt, ist allerdings auch stark situationsabhängig. Selbst die doch als so rational angesehenen Wissenschaftler folgen nicht immer ihren eigenen Erkenntnissen, wie die folgende von Girenzer geschilderte Episode zum Abschluss eindrucksvoll illustriert:

„Ein Professor der Columbia University in New York überlegte hin und her, ob er das Angebot einer anderen Universität annehmen sollte. Schließlich nahm ihn ein Kollege beiseite und riet ihm: »Maximiere doch einfach deinen erwarteten Nutzen – du schreibst doch immer darüber.« Darauf entgegnete der Professor entnervt: »Hör auf damit – das ist jetzt ernst!« (Gigerenzer 2007, S.11)

Schlussfolgerungen

Die nähere Betrachtung des Controlling-Ansatzes hat gezeigt, dass dieser Ansatz auf schon bekannte betriebswirtschaftliche Instrumente aufbaut und die aufeinander abgestimmte Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung ins Zentrum der Betrachtung rückt. Dabei soll mit dem Controlling die ökonomische Rationalität unternehmerischer Handlungen unterstützt werden und die Koordination innerhalb eines Unternehmens verbessert werden.

Durch die Strukturveränderungen im Gartenbau und das damit einhergehende Wachstum der einzelnen Betriebe wird es für immer mehr Unternehmen notwendig werden, sowohl die Organisationsstruktur als auch das Controllingsystem zur Planung, Kontrolle und Informationsbereitstellung den neuen Anforderungen anzupassen. Für die Gestaltung eines Controlling-Systems lassen sich allerdings keine generell gültigen Grundsätze angeben. Vielmehr muss gerade in Familienunternehmen insbesondere den Fähigkeiten und Neigungen sowohl der Mitarbeiter als auch des Unternehmers bei der Gestaltung der Controllingstruktur Rechnung getragen werden.

Literatur

Bokelmann, W. und M. Thielemann (2002): Anforderungen und Implementierung von Controlling-Systemen in Landwirtschaft und Gartenbau. In: Lentz, W. (Hrsg.): Beiträge zur Unternehmensführung im Gartenbau – Festkolloquium anlässlich der Verabschiedung von Prof. Dr. Ernst-Wilhelm Schenk

Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 2.Aufl., München.

Hirschauer, N. (2000): Controlling. In: Odening, M. u. W. Bokelmann: Agrarmanagement, S. 276-339, Stuttgart.

Horwáth, P. & Partner (2000): Das Controllingkonzept. 4.Aufl. München.

Horwáth, P. (2002): Controlling, 8.Aufl., München.

Jung, H. (2007): Controlling, 2. Aufl., München.

Kirsch, W. (1997): Betriebswirtschaftslehre - Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, 4. Aufl., München.

- Krystek, U. (1996): Frühaufklärung und Unternehmensführung. In: Grünewald, H.-G. et.al. (Hrsg.): agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 5261. E.Schmidt, Berlin.
- Lentz, S. (1993): Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Untersuchungen zur Implementierung computergestützter Planungshilfen in Gartenbaubetrieben, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, H.73.
- Preißner, A. (2008): Praxiswissen Controlling – Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, 5. erw. Aufl., München.
- Renz, H. (1984): Analyse von Produktionsverfahren in Gemüsebaubetrieben unter biologischen Gesichtspunkten, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, H.48.
- Rippen, H. (1993): Analyse biologischer und monetärer Leistungen im Unterglasgemüsebau in Abhängigkeit von Kulturführung und Standort, Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, H.71.
- Schenk, E.W. (1982): Management-Unterstützung im Gartenbau durch Kleincomputer. In: „Gartenbauunternehmer Heute und Morgen“, Festschrift zum 25-jährigen Bestehen des Arbeitskreises Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.
- Schindlbeck, K. u. F. F. Diring (2007): Controlling im Mittelstand 2007 – Repräsentative Studie über das Controlling in mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Haufe Akademie, Fachhochschule Deggendorf.
- Storck, H. und W. Bokelmann (1995): Grundzüge der gartenbaulichen Betriebslehre, Stuttgart.
- Weber, J. (2004): Einführung in das Controlling, 10. Aufl., Stuttgart.
- Witt, K.-J. u. K. Witt (1995): Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe – Bausteine für Ihren Controllingleitstand, 2. Aufl.

Anforderungen und Einsatzmöglichkeiten von Controllingssystemen im Gartenbau

Dr. Rembert Burmann, FH Osnabrück

Einleitend möchte ich zunächst zum mir gegebenen Thema Stellung nehmen und kurz meine Gedanken skizzieren die mich bei der Vorbereitung dieses Vortrages beschäftigt haben.

Ein solches Thema kann man rein theoretisch abhandeln. Das hat bei genügend hoher Differenzierung den Vorteil, dass man eigentlich alles gesagt hat und bei guter Sichtung und Vorbereitung der vorhandenen Literatur keine Angriffsflächen bietet und vollen Konsens findet.

Diesen Weg möchte ich im Folgenden nicht gehen, sondern Theorie und Praxis zusammenbringen und zwar unter besonderer Berücksichtigung des im Thema enthaltenen Wortes Gartenbau und unter Berücksichtigung des Teilnehmerkreises der sich hauptsächlich in der Beratung von Betrieben mit dieser Thematik zu befassen hat.

Sichtet man die Literatur zum Thema Controlling nach Anwendungsbeispielen, so stößt man ausschließlich auf Beispiele aus großen in der Regel weltweit agierenden Aktiengesellschaften wie z. B. General Electric, Siemens oder VW. Dieses lässt sich sicherlich nicht so auf Gartenbaubetriebe übertragen.

Um die Größenordnungen bewusst zu machen, sei es erlaubt einen zugespitzten Vergleich zu ziehen zwischen den Halbjahreszahlen von VW, den Durchschnittswerten aus dem Kennzahlenheft und den Ergebnissen eines Topfpflanzen Spitzenbetriebes.

Übersicht 1:

Vergleich Halbjahreszahlen von VW 2008 mit Jahreszahlen Kennzahlenheft und Einzelbetrieb Zb 2007

	VW	Kennzahlenheft Nr. 50 Topfpflanzen	Einzelbetrieb Zb
Umsatz	56,50 Mrd.	0,00071 Mrd.	0,0086 Mrd.
Gewinn	3,78 Mrd.	0,00008 Mrd.	0,0027 Mrd.
Cash flow	5,60 Mrd.	0,00013 Mrd.	0,0030 Mrd.

Dieses soll zunächst deutlich machen, dass Controlling sicherlich etwas mit Unternehmensgrößen, Strukturen und Organisationsformen zu tun hat. Es heißt aber nicht, dass das kleinere Unternehmen keinerlei Bedarf an Controlling hat. Man muss aber die in der

Theorie möglicherweise etwas hoch geschraubten Ansprüche auf die Bedürfnisse bzw. den konkreten Bedarf der Praxis im Gartenbau anpassen.

Controlling im Gartenbau macht nur Sinn, wenn es zur Bewältigung von Problemen beiträgt, nicht aber wenn es selber zu einem Problemfall hochstilisiert wird. Sinnvolles Controlling steigert den Unternehmenserfolg.

Aus manchen Äußerungen zum Controlling in Gartenbaubetrieben ist m.E. unterschwellig die Ansicht zu entnehmen, dass ein möglichst umfassendes Controlling unter Einsatz von Controllingssystemen erst eine optimale Unternehmensführung ermöglicht. Diese Sichtweise kann ich nicht teilen, ich halte sie für falsch. Möglichst viel ist nicht möglichst gut. Weniger ist häufig besser.

Insofern hätte ich bei eigener Wahl des Vortragsthemas auch eher das Wort Controllinginstrument anstatt des Wortes Controllingssystem bevorzugt.

Das Wort System hat für mich einen etwas allumfassenden Anspruch. Für die Art von Betrieben mit denen wir uns befassen, sollten wir uns punktuell zunächst mit einzelnen Instrumenten und deren Anwendungsrelevanz befassen.

Eine Diskussion um Begriffsinhalte führt aber im Moment im Thema nicht weiter, für mich ist es lediglich ein Anknüpfungspunkt für den nochmaligen Hinweis darauf, dass man nicht mit einem großen Wurf sämtliche Controllingprobleme in einem Betrieb lösen kann, möglichst noch mit einem Standardsoftwareprogramm, mit dem dann alle Betriebe glücklich werden.

Vor ca. 25 Jahren war ich von solchen Vorstellungen auch fasziniert. Einer meiner akademischen Lehrer hatte mich zeitweise mit dem EDV-Virus infiziert.

Er sah die Zukunft des Unternehmers im Gartenbau an einem Computer in dem alle Daten gesammelt und verarbeitet werden.

Ein Computer für die Erfassung und Steuerung von Licht, Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Bewässerung, Düngung, Pflanzenschutz, Buchführung, Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Lieferscheine, Rechnungen, Bestellwesen etc..

Aus damaliger Sicht leben wir heute in der Zukunft, sie sieht aber etwas anders aus. Wir haben eine Reihe von Insellösungen für jeweils spezielle Probleme.

Ein komplexes, allumfassendes System sehe ich für den Gartenbau auch in den nächsten 25 Jahren nicht.

Nichts desto trotz ist die Informationstechnologie mit ihrer zum Teil atemberaubenden Entwicklung heute selbstverständlich für Gartenbaubetriebe geworden.

In einer Diskussion die ich mit einem Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsinformatik führte, vertrat dieser die Ansicht dass in Zukunft die Betriebswirtschaft immer weiter zurückgedrängt und durch die Informatik ersetzt wird.

Betriebswirtschaft = Informatik

Das würde bedeuten, dass alles mathematisch formalisiert werden könnte und auf Knopfdruck die richtigen Entscheidungen auf dem Bildschirm ersichtlich werden. Ich halte das für abwegig. Es verkennt, dass das Unternehmen einen komplexen Organismus darstellt, in dem neben vielen kalkulierbaren Relationen eine Reihe von nichtrationalen Verhaltensweisen wie Emotionen, Traditionen oder der Einfluss des gesamten sozialen Umfeldes wie Familie, Freundeskreis oder der Umgang mit Arbeitnehmern gerade in unseren eigentümergeführten kleinen Gartenbaubetrieben vorhanden sind. Man muss also, wenn man die Literatur zum Controlling sichtet, darauf achten, für welche Art von Unternehmen diese gedacht und geschrieben wurde.

Ich möchte das an dem Beispiel Balanced Scorecard verdeutlichen.

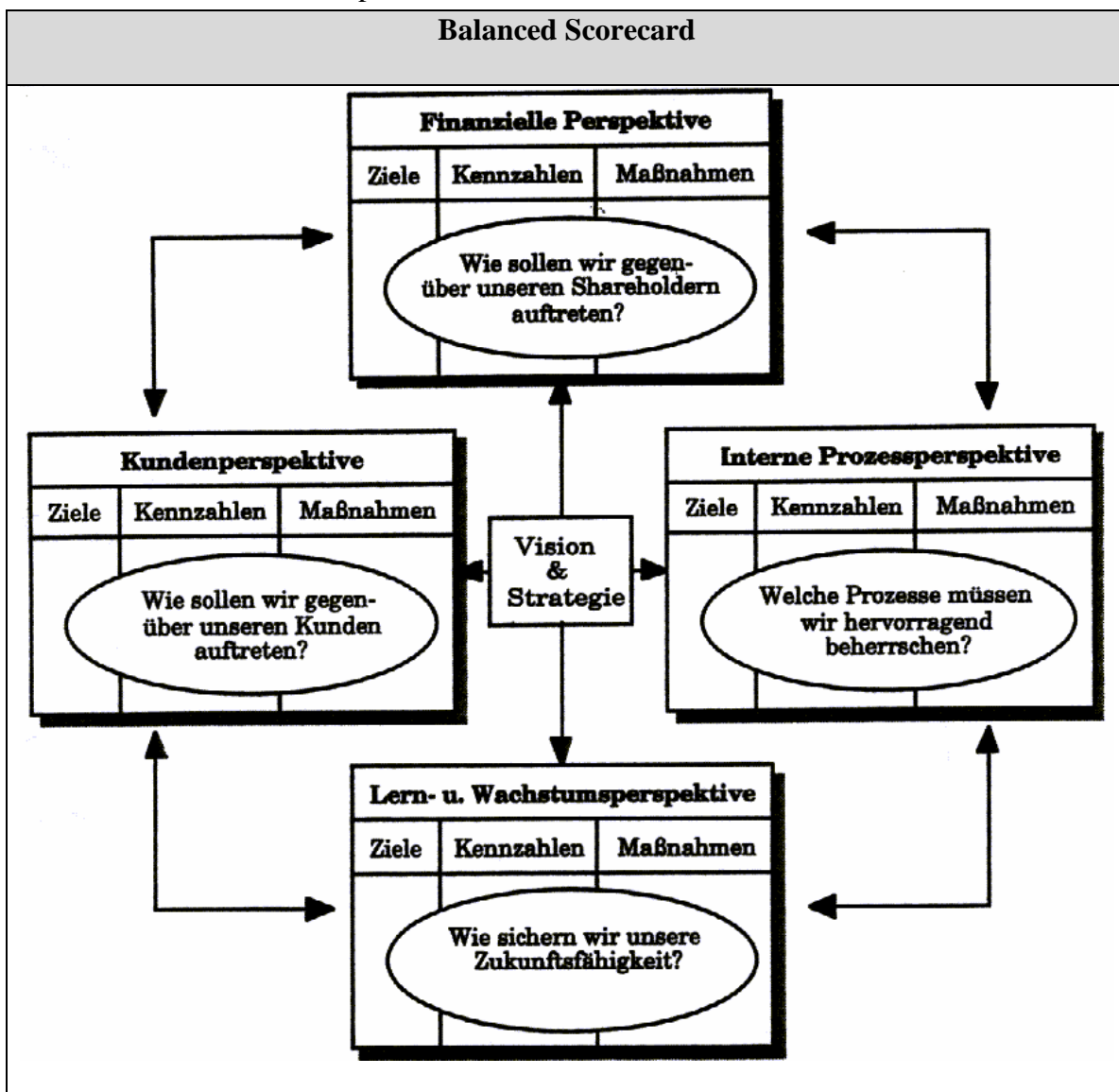


Schaubild 1 Kaplan R.S./Norton D. P., *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997

Es wird in der Literatur als ein Instrument des strategischen Controlling angesehen, weil es Visionen (Absichten) und Strategien beschreiben und steuern soll, enthält aber auch eine Reihe von Elementen des operativen Controlling. Es ist deshalb ein gutes Beispiel für die

Verknüpfung von strategischen und operativen Controlling. Unabhängig davon, dass man darüber diskutieren kann, ob es neben den von Kaplan und Norton beschriebenen vier relevanten Perspektiven zur Steuerung der Strategie noch weitere gibt, kann das Modell des Scorecarding als Anregung für Betriebe des Gartenbaus dienen. Die Umsetzung ist aber sicherlich völlig anders zu sehen als in einer Aktiengesellschaft.

Dort gibt es gesonderte Software von z.B. von Oracle oder SAP für das strategische Management, deren Kauf und Anwendung etwa bei VW jährlich mehr kostet als dem Wert vieler Gartenbaubetriebe entspricht.

Das Balanced Scorecard ist trotzdem ein Denkansatz, der auch für kleinere Betriebe von Interesse ist. Es zeigt, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht durch Ausrichtung auf ein einzelnes Ziel gewährleistet wird, sondern sich aus den Verknüpfungen und wechselseitigen Abhängigkeiten mehrerer verschiedener Perspektiven ergibt. Dass man für die verschiedenen Perspektiven Messgrößen entwickeln kann und damit das Gesamtunternehmen steuert, ist für Großunternehmen erforderlich. In Gartenbaubetrieben ist so etwas wenig formalisiert, sondern m. E. zeichnet sich der erfolgreiche Unternehmer dadurch aus, dass er Interdependenzen erkennen, vernetzt denken kann und daraus eindeutige Entscheidungen trifft.

In gartenbaulichen Produktionsbetrieben gibt es also auch strategisches Management, dieses existiert aber vornehmlich im Kopf des Unternehmers.

Es gibt vereinzelt in großen Vermarktungsunternehmen des Gartenbaus oder auch in Großbetrieben der Produktion formalisierte Verfahren für strategisches Controlling. In den meisten Fällen halte ich das bei den vorherrschenden Betriebsgrößen nicht für erforderlich. Unabhängig davon sind aber trotzdem langfristige Zielvorstellungen (Visionen, Absichten) in der Regel vorhanden, die auch mehr oder weniger stark angestrebt und realisiert werden.

Das mag genügen, um zu verdeutlichen, dass Controlling im Gartenbau aufgrund der Betriebsgröße und weil es sich um eigentümergeführte Betriebe handelt, nicht so gesehen werden kann, wie es in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur für von angestellten Managern geführten Betrieben dargestellt wird.

Für einfach strukturierte und kleine Betriebe benötige ich dementsprechend einfache, praktikable Verfahren und sollte in der Beratung nicht der Versuchung unterliegen komplex strukturierte Instrumente, die möglicherweise theoretisch faszinierend, aber praktisch wenig zielführend sind, den Betrieben auf zu propfen.

Geht man davon aus, was Controlling ist und was Controlling will, so ist zunächst festzustellen, dass es sich um ein Instrument handelt, welches der Unternehmensführung untergeordnet ist. Controlling hat eine dienende Funktion.

Mit Hilfe des Controllings möchte man alles richtig managen.

Aufgaben des Controlling

- Daten bzw. Informationen liefern,
- regeln und steuern (alles unter Kontrolle haben)
- planen bzw. Planung zu unterstützen
 - Produktionsplanung
 - Kostenplanung
 - Finanzplanung
 - Personalplanung
 - Absatzplanung etc.
- koordinieren
 - Interne Koordination (Beschaffung, Produktion, Absatz)
 - Externe Koordination (Wertschöpfungsketten, Lieferanten, Abnehmer)

Welche Anforderungen sind dabei an Controllinginstrumente zu setzen?

Allgemeine Voraussetzungen für den Einsatz von Controlling im Gartenbau

- Controlling ist der Unternehmensführung/Management untergeordnet
- Der Unternehmer hat über den Einsatz von Controllinginstrumenten zu entscheiden
- Controlling muss den Unternehmer entlasten und darf nicht als belastend gesehen werden
- Der Aufwand darf nicht höher sein als der Ertrag/Nutzen
- Controllinginstrumente sind auf die betriebsindividuellen spezifischen Bedürfnisse auszurichten

Vorgehensweise für die Einführung von Controlling im Gartenbau

- Bereiche identifizieren in denen Controlling einen erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefert.

Unternehmenserfolg ist dabei nicht nur kurzfristig als mehr Umsatz und Gewinn zu sehen, sondern auch als z.B. als Beherrschung von Risiken, Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation etc.

- Möglichst bereits vorhandene Daten nutzen und darauf aufbauen.

Wir haben in den Betrieben je nach Sparte und Absatzform bereits verschiedene, häufig von außen vorgegebene Aufzeichnungspflichten. In allen Betrieben ist eine steuerliche Buchführung vorhanden. In vielen Betrieben insbesondere in der Nahrungsmittelproduktion, also im Gemüse- und Obstbau, existieren Aufzeichnungen die vom Absatz her gefordert werden. Häufig existieren Programme zur Abwicklung von Angeboten, Lieferscheinen und Rechnungen etc., die bei gezielter Auswertung und Erweiterung eine Reihe von zusätzlichen hilfreichen Informationen zur Unternehmensführung bieten.

- Mit möglichst einfachen und wenigen Kennzahlen beginnen.

Für die Praxis ist es ein Irrweg, eine Lösung zu suchen, die 100% „exakte“ Ergebnisse liefern soll. Dies führt zu hohem Aufwand und hoher Komplexität, so dass viele daran bereits nach kurzer Zeit verzweifeln.

- Die Vorgehensweise und das Rechenmodell muss für den Unternehmer durchschaubar sein.

Man kann z.B. für die Anbauplanung sicherlich LP Programme einsetzen. Wenn das Rechenmodell für den Unternehmer nicht durchsichtig ist und er ihm misstraut, ist es besser z.B. Kulturen einfach nach Umsatz pro Wochenquadratmeter zu sortieren.

Wenn ich bezüglich der Ansprüche an Heizung, Arbeit, Jungpflanzen etc. mit vergleichbaren Kulturen arbeite, so ist es fast egal, ob ich mit dem Umsatz oder mit dem Deckungsbeitrag rechne. Praktikabel, einfach und hinreichend genau ist für die Praxis besser als theoriebelastet, komplex und 100 % exakt.

- Soweit Arbeitnehmer betroffen sind, müssen sie möglichst gut eingebunden werden.

Datenaufzeichnungen durch Arbeitnehmer müssen sehr einfach gehalten werden. Sind die Arbeitnehmer von den Daten betroffen, muss Ihnen die Sinnhaftigkeit erläutert werden und die Ergebnisse sollten mit ihnen kommuniziert werden, damit Controlling nicht als reine Kontrolle empfunden wird.

Hiermit sind m.E. die wichtigsten Grundlagen und Anforderungen für den Einsatz von Controllinginstrumenten in Gartenbaubetrieben dargestellt. Im Folgenden sollen drei Beispiele, die die Bandbreite von Controlling in der Praxis darstellen, kurz skizziert werden.

Beispiel 1:

Was soll ich mit Controlling, so etwas brauche ich nicht.

Zierpflanzenbaubetrieb	1998	2007
Umsatz	2,3 Mio. €	8,6 Mio. €
Gewinn	0,3 Mio. €	2,7 Mio. €

Lfd. Buchführung im Betrieb. Zeitnahe Auswertung der BWA und darauf basierend Liquiditäts- und Investitionsplanung mit dem Bleistift.

Anbauplanung:	nein
Kostenrechnung:	nein
Preisuntergrenzen:	nein
Anzahl der Kulturen 1998	12
Anzahl der Kulturen 2007	2

Auswahl der Kulturen bei Reduzierung erfolgte durch Umsatz/ Wochenquadratmeter bezogen auf die Investitionssumme pro Quadratmeter Gewächshausfläche und Quadratmeter Freilandfläche.

Möglicherweise zu wenig Controlling, kaum formalisierte Vorgänge, extreme Abhängigkeit vom Engagement (Kopf) des Unternehmers.

Beispiel 2:

Ohne Controlling hätten wir totales Chaos

Produktions-, Handels- und Dienstleistungsbetrieb

- Zierpflanzenproduktion ca. 50 verschiedene Kulturen
 - Baumschulproduktion
 - Gartencenter
 - Hotel, Restaurant
 - Golfplatzpflege
- Aufgrund der Struktur Aufteilung in mehrere Profitcenter, jedes Gartencenter mit eigenem Abrechnungsbereich
 - Zeitnahe Auswertung der einzelnen Bereiche, Monatsabschlüsse, Quartalsabschlüsse
 - Anbauplanung im Zierpflanzenbau mit Gartplan mit ständiger Aktualisierung und wöchentlichem Soll – Ist – Vergleich
 - Vergleich der Gartencenter untereinander mit regelmäßigen Auswertungen und Diskussionen

EDV Programme: Gartplan, NBV, Brink-Abeler, Varial (FiBu) Verknüpfung nur zwischen Brink-Abeler und Varial

Möglicherweise ein zuviel an Controlling, teils stark bürokratisiert

Beispiel 3

Controlling dort, wo es was bringt

40.000 Quadratmeter Gemüsebau Monokultur Gurken

- Buchführung im Haus durch Ehefrau
- Ernteleistung und Erntequalität werden je Person über Strichcode erfasst und ausgewertet
- Entlohnung erfolgt nach Leistung und Qualität
- Transparenz für alle Mitarbeiter
- Kommunikation mit Mitarbeitern (wie, warum, weshalb, Gurkenschule)

Modell: Ertragspotential jeder Gurkenpflanze beträgt 5 kg.

Vermarktungsfähig 1. Qualität sind nur Gurken zwischen 400-500 Gramm. Pflückerinnen müssen deshalb auch ausdünnen, um nachher nicht zu kleine Früchte zu erhalten.

Mit den Beispielen ist sicherlich nicht die gesamte Spannweite von Controllinginstrumenten aufgezeigt, sie zeigen aber, dass durchaus große Betriebe, sofern sie einfach strukturiert sind, mit einfachen Mitteln sehr erfolgreich zu managen sind. Je mehr verschiedene Bereiche vorhanden sind, je mehr Kulturen angebaut werden, desto wichtiger werden Controllinginstrumente. Die aufgeführten Beispiele zeigen auch nur einen sehr kleinen Ausschnitt. So sind z.B. im Baumschulbereich die Probleme und damit auch die Controllinginstrumente anders geartet als im Zierpflanzen- oder Gemüse- und Obstbau. Bei Baumschulen, insbesondere bei Sortimentsbaumschulen liegt das Schwergewicht im Bereich Absatzcontrolling. Ohne Baumschulverwaltungssoftware die es erlaubt, Pflanzen nach Arten und Größen, angebotenen Preisen und erzielten Preisen nach einzelnen Kunden zu sortieren, können kaum noch Angebote abgegeben werden. In Jungpflanzenbetrieben besteht die Problematik, die Produktion möglichst genau mit der Auftragslage abzustimmen und eine Vielzahl von Kunden mit unterschiedlichen Stückzahlen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu beliefern. Hier kommen wiederum spezielle Softwarelösungen zum Einsatz.

Ein geradezu klassisches Beispiel für intelligentes Controlling, durch welches ein kaum für mögliche gehaltenes Wachstum des Betriebes realisiert werden konnte, ist der größte Vermehrungsbetrieb für Orchideen. Die Firma vermehrt per Gewebekultur Orchideen im Auftrag von Orchideenproduktionsbetrieben. Ein mit hohem Aufwand entwickeltes EDV-Programm ermöglicht es, über ein Strichcodesystem die einzelnen Partien mit Herkunft des Vermehrungsmaterials, Substratcharge, Werdegang in der Bearbeitung, Standort in den Regalen etc. zu kennzeichnen und zu überwachen und gleichzeitig aufgrund der Vermehrungsraten jeweils exakt das Ausgangsmaterial zu berechnen, um die gewünschte Zahl von Pflanzen zum gewünschten Lieferzeitpunkt zu erhalten. Die Dokumentation der einzelnen Bearbeitungsschritte ermöglicht bei Auftreten von Infektionen die Identifizierung des Infektionsortes mit entsprechenden sofortigen Gegenmaßnahmen. Insgesamt sind Lieferzuverlässigkeit und Qualität stark verbessert worden, wodurch hohe Zuwachsraten in Produktion und Absatz realisiert werden konnten. In die Entwicklung und Realisierung des Systems sind rd. 1 Mio. € geflossen. Es war eine risikobehaftete mutige Entscheidung, da eine solche Eigenentwicklung nicht kalkulierbar ist. Der Unternehmer hat aber den kritischen Punkt erkannt und dafür eine spezielle Lösung entwickelt. Das Produktions know how ist

auch in vielen anderen Betrieben vorhanden. Der Vorsprung im Wettbewerb im Bereich Qualitätssicherung, Lieferzuverlässigkeit und auch bei den Produktionskosten durch exaktere Planung wurde durch die individuelle betriebs- und produktspezifische Controlling-Lösung erreicht.

Wenn man versucht, einen Blick in die zukünftige Entwicklung des Controlling im Gartenbau zu werfen, so möchte ich zunächst sagen, dass mein Blick lediglich den wirtschaftlichen, organisatorischen Aspekt umfasst. Das Controlling des biologischen Produktionsprozesses ist bislang ausgeklammert worden. Inwieweit man z.B. in Zukunft über Sensoren oder optische Systeme Ernährungszustand, Wasserversorgung, Schädlingsbefall etc. erkennen und bei Bedarf gegensteuern kann und welche Entwicklungen sich auf diesen Gebieten abspielen werden, vermag ich nicht zu beurteilen. Das hier sicherlich noch ein enormes Entwicklungspotential vorhanden ist, mag das Beispiel satellitengesteuerter Düngung im Freiland verdeutlichen.

Controlling als Instrument der Unternehmensführung, worüber wir uns hier unterhalten wird in Gartenbaubetrieben zukünftig ohne Zweifel einen höheren Stellenwert haben, wobei ich keine revolutionäre Entwicklungen sehe.

Ein Teil dieser Entwicklung wird getrieben durch von außen aufgelegte Dokumentationspflichten von Seiten des Gesetzgebers oder des Marktes oder auch um Produktionsrisiken zu begegnen. Vereinfachungen im Bereich der Datenerfassung, Datenverarbeitung und Auswertung sind eine weitere Triebfeder der Entwicklung. Wenn sich z.B. die Kosten für die Transponder bei der RFID-Technik stark reduzieren lassen, würde man eine größere Datenmenge mit geringerem Aufwand bewältigen können. Das würde z.B. in Jungpflanzen-Betrieben, die einen ständigen Soll-Ist-Vergleich durchführen müssen Kontrolle und Organisation stark vereinfachen. Falls der Handel diese Technik einführt, werden Betriebe von dieser Seite gezwungen, die Produkte mit Transpondern zu versehen. Dies wäre dann ein Ansatzpunkt, die Technik auch in der Produktion einzusetzen. Ansonsten ist auch in Zukunft die Notwendigkeit und das Bedürfnis für Controlling je nach Betriebstyp, Organisations- und Absatzform sehr differenziert zu sehen. Beratung sollte deshalb diese unterschiedlichen betriebsspezifischen Bedürfnisse und nicht zuletzt auch die unterschiedlichen unternehmerische Akzeptanz und Fähigkeit berücksichtigen. Man wird deshalb nicht immer zu irgendeiner Standardsoftware greifen können und damit das Problem gelöst haben. Die individuelle Anpassung und Problemlösung ist Aufgabe der Beratung. Das kann auch heißen, dass man im Einzelfall hochgeschraubte Erwartungen und Vorstellungen auf wenige Kernpunkte reduzieren muss. Auch abraten kann eine gute Beratung sein.

Zum Schluss möchte ich die Kernpunkte meiner Ausführungen nochmals zusammenfassen.

Controlling ist erforderlich, aber es muss zielgerichtet sein.

Bei der Einführung sollte man schrittweise vorgehen und nicht versuchen alles auf einmal mit einer großen Lösung zu erschlagen.

Für die Akzeptanz von Controlling in den Betrieben ist es wichtig, dort anzusetzen wo man einen erkennbaren, möglichst hohen Grenznutzen hat.

Es geht nicht um das theoretisch machbare, sondern um das praktisch bzw. ökonomisch sinnvolle. Der technische Fortschritt im Bereich der Datenerfassung, optischer Erkennungssysteme und Informationstechnologie wird die Möglichkeiten von Controllinginstrumenten erweitern und erleichtern.

Vom Gesetzgeber und vom Absatz auferlegte Dokumentationspflichten werden auch für die Betriebsführung nutzbare Informationen bieten und können gleichzeitig dem Controlling dienen.

Die Schwerpunkte des Controllings sind in den einzelnen Betrieben recht unterschiedlich zu sehen. Aufgabe des Unternehmers ist es, die für seinen Betrieb kritischen Bereiche zu identifizieren und dafür Lösungen zu finden bzw. welche zu entwickeln. Bei diesem Prozess kann die Beratung unterstützen, sie kann aber nicht Controlling im Betrieb selbst durchführen. Diese Aussagen beziehen sich auf das operative Controlling.

Betriebsvergleiche, Bildung von Erfa Gruppen oder Produktgruppen zähle ich auch zu den Controllinginstrumenten, aber sie gehören zum strategischen Controlling. Hier sind wir im Gartenbau, nicht zuletzt auch wegen des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau, auf einem guten Weg, der aber sicherlich auch noch weiter ausbaubar ist.

Implementierung von Controllinginstrumenten -erste Ergebnisse einer Expertenbefragung-

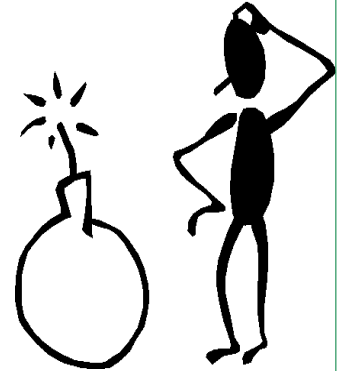
Marianne Dister, ZBG, Hannover

Gliederung

1. Problemstellung
2. Ziele der Arbeit
3. Untersuchungsablauf
4. Ergebnisse
5. Ausblick
6. Diskussion



Problemstellung



Problem-
stellung

- Die Unternehmer müssen...
 - Entscheidungen treffen.

Ziele der
Arbeit

- Die Unternehmer unterliegen...
 - steigender **Umweltdynamisierung und -komplexität**,
 - einer immer stärkeren **Dokumentationspflicht** und
 - einem steigenden **Kostendruck**.

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

- Hilfestellung für die Unternehmer:
 - Ein nach den **individuellen** Bedürfnissen der Gartenbauunternehmen **gestaltetes Controllingsystem**, welches den Unternehmer bei der **Steuerung** seines Unternehmens **unterstützt**, indem es **Fehlentwicklungen** rechtzeitig aufzeigt und zukünftige **Chancen und Risiken** identifiziert, kann hierzu beitragen.

Ausblick

Diskussion

Ziele der Arbeit

Problem-
stellung

- Analyse der Ist-Situation des Controllings in Gartenbauunternehmen

Ziele der
Arbeit

- Welche Faktoren beeinflussen den Einsatz von Controllinginstrumenten in der Praxis?
- Welche Controllinginstrumente finden aktuell in Gartenbaubetrieben Anwendung?
- Für welche (Unternehmens-)Bereiche erscheinen zukünftig Entwicklungen notwendig?

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

- Ableitung exemplarischer Controllingkonzepte

Ausblick

Diskussion



Untersuchungsablauf - Überblick

Problem-
stellung

Analyse der Ist-Situation über 3 Befragungsrunden

Ziele der
Arbeit

- 1. Wissenschaft:
 - leitfadengestützte Expertenbefragung
 - generelle Fragen
 - Auswertung mit der Grounded Theory¹

Unter-
suchungs-
ablauf

- 2. Beratung:
 - leitfadengestützte Expertenbefragung
 - gezieltere Fragen zu entsprechenden Betriebstypen
 - Auswertung mit der Grounded Theory¹

Ergebnisse

- 3. Praxis:

Ausblick

- problemzentriertes Interview, (quantitative Untersuchung)
- offene aber enger gefasste Fragen, (haupts. geschlossene Fragen)

Diskussion

- Auswertung mit der Grounded Theory¹, (quantitative Verfahren)

¹ STRAUß, ANSELN und JULIET CORBIN. (1996); Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung; Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim

Untersuchungsablauf - bisherige Schritte

Problem-
stellung

Bisherige Schritte:

Ziele der
Arbeit

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

Ausblick

Diskussion

- Literaturrecherche
- Leitfadenerstellung
- Leitfadeninterviews bei Wissenschaft
- vollständige Transkription
- Auswertung mit gegenstandbezogener Theoriebildung¹
(Grounded Theory
→ offenes, axiales und selektives Kodieren
→ Kategorienschema)
- Ziel: Abbild der Ist-Situation

¹ STRAUB, ANSELN und JULIET CORBIN. (1996); Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung; Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim

Untersuchungsablauf - Gestaltungsbegründung

Problem-
stellung

Gründe für diesen Forschungsablauf:

Ziele der
Arbeit

- Qualitative Methoden/ offene Fragestellungen:
→ breit gefächerte Informationen
- Zwischenauswertungen entsprechen „Kontrolle“
→ Anpassungsmöglichkeiten
➔ Ziel: möglichst präzise und treffende Praxisbefragung
→ Auswahl der Unternehmen, Fragestellungen
- Basis für exemplarische Controllingkonzeptionen

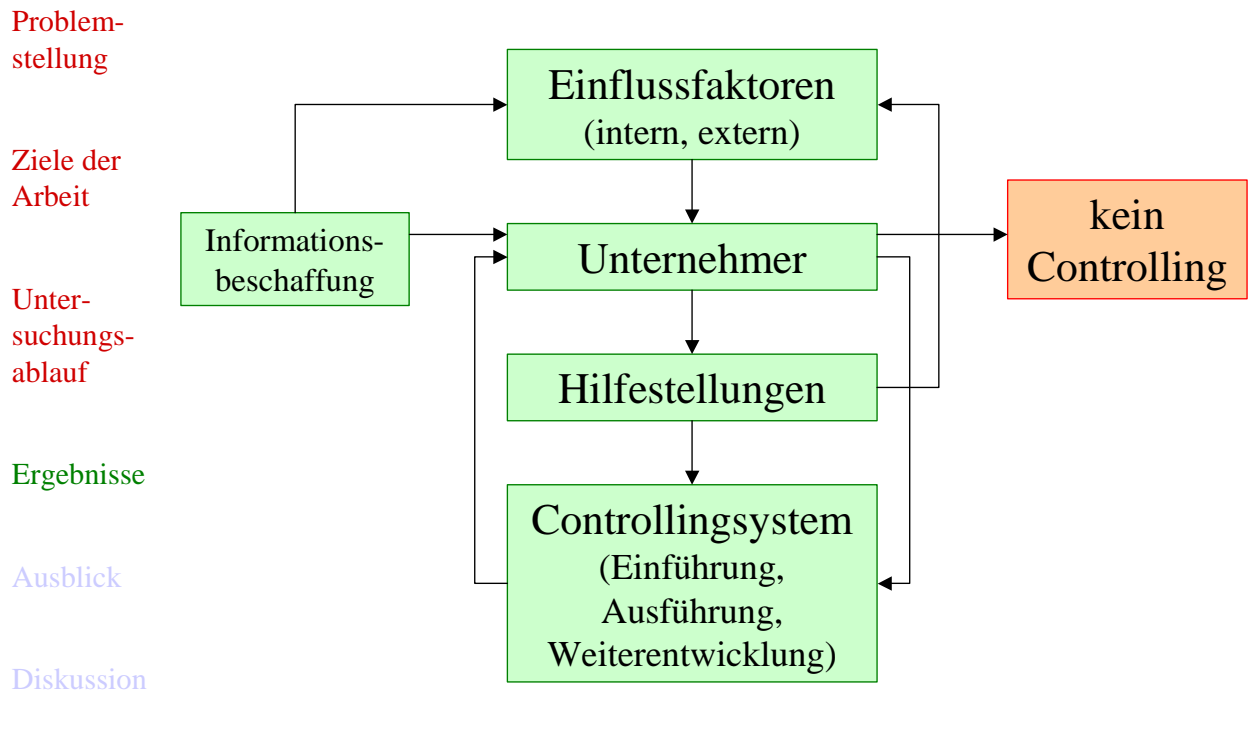
Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

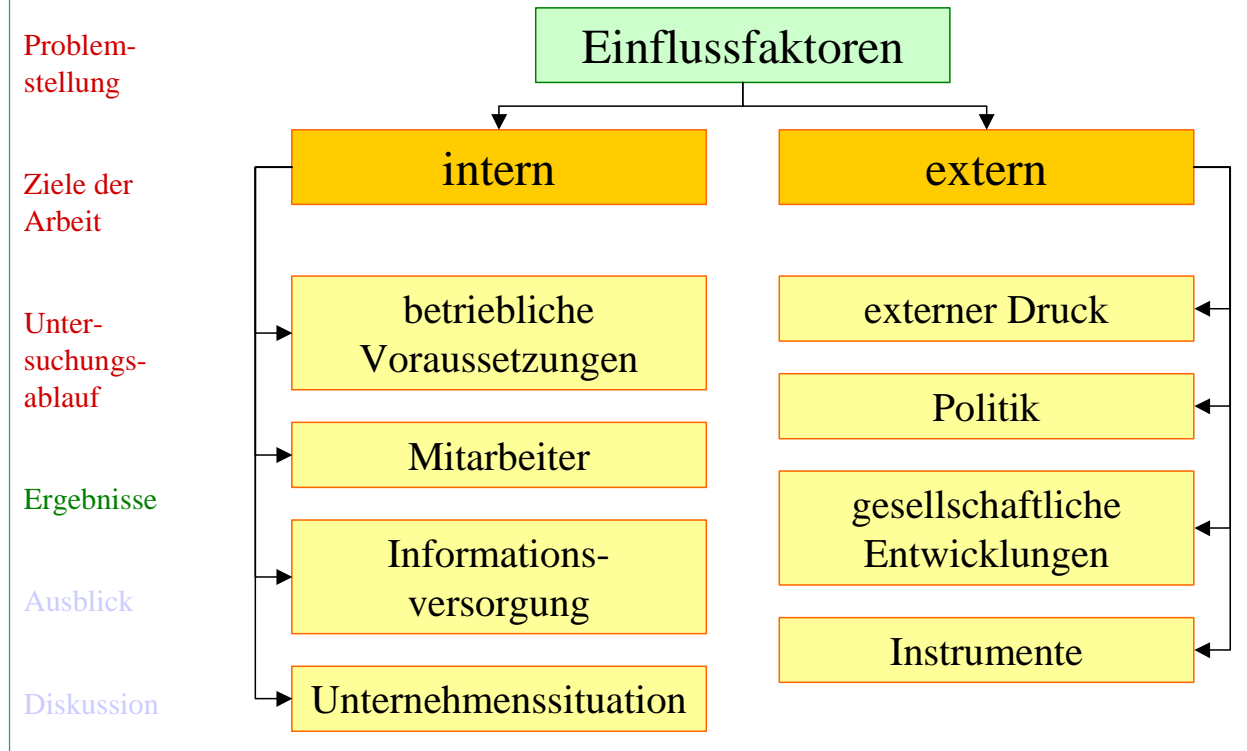
Ausblick

Diskussion

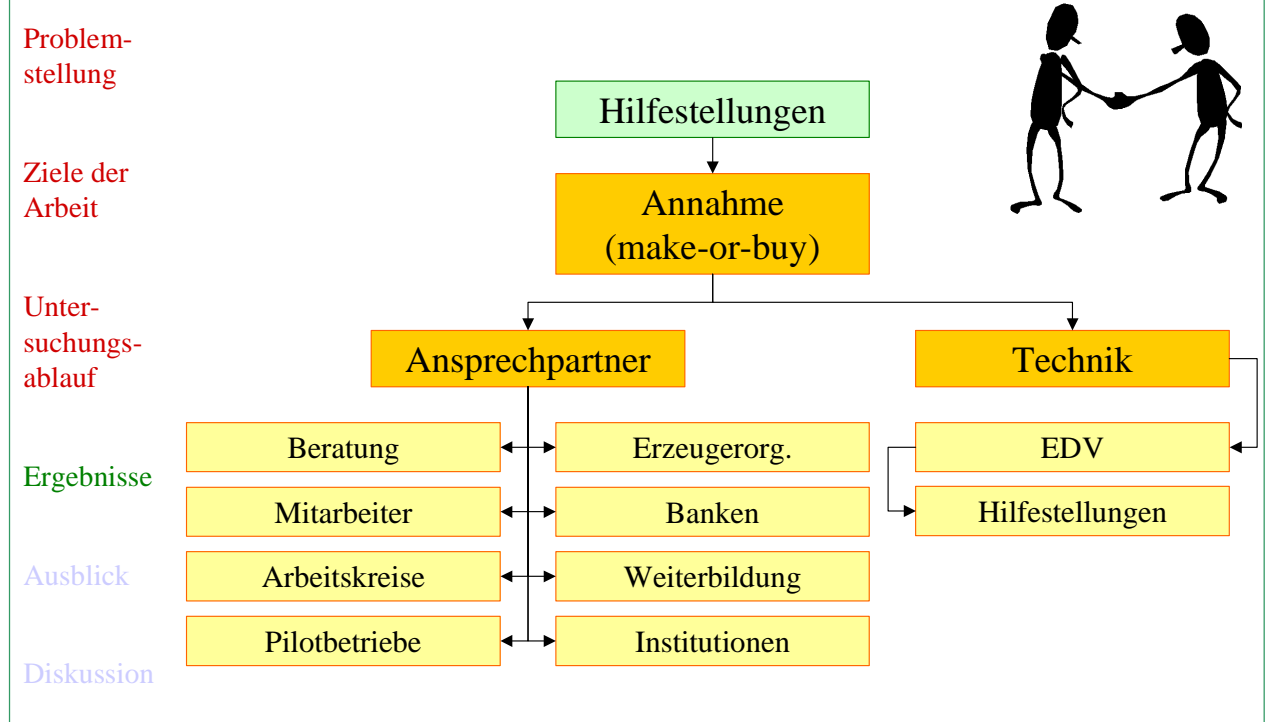
Ergebnisse - Überblick Kategorienschema



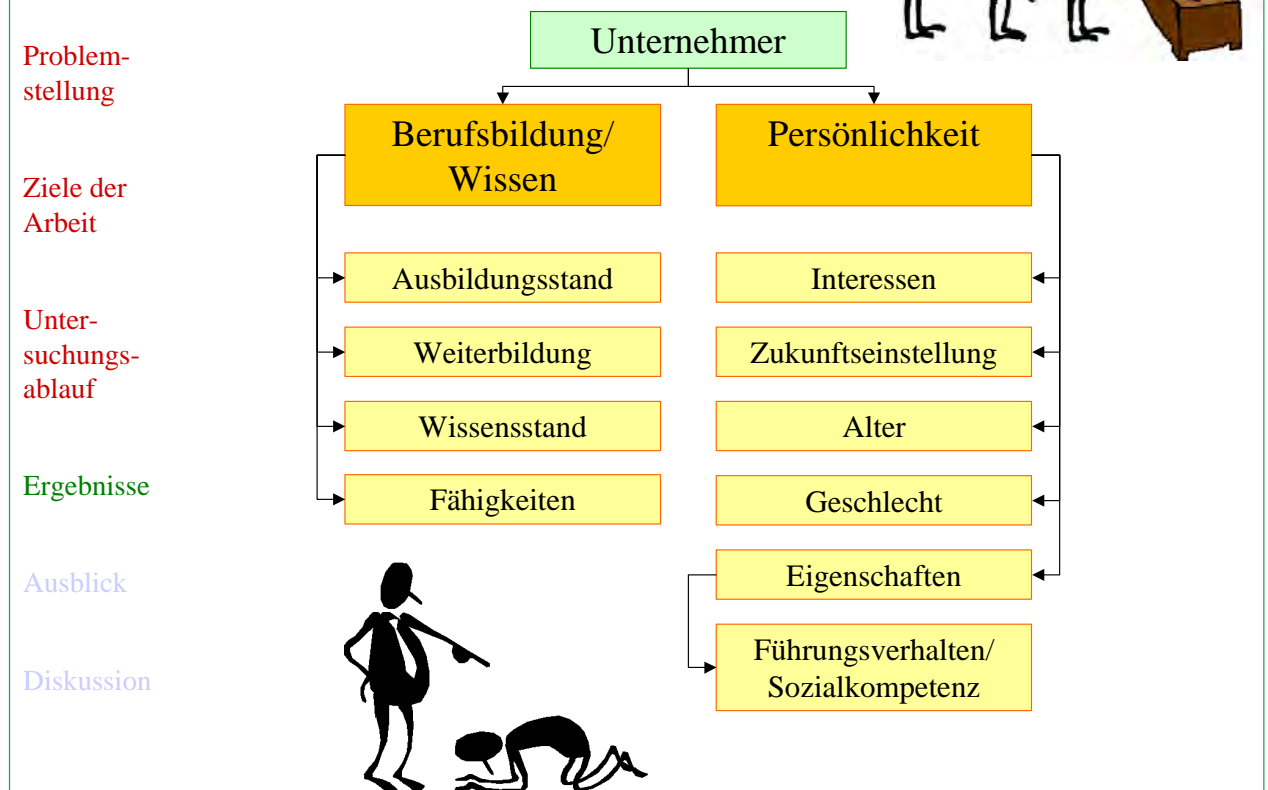
Kategorie - Einflussfaktoren



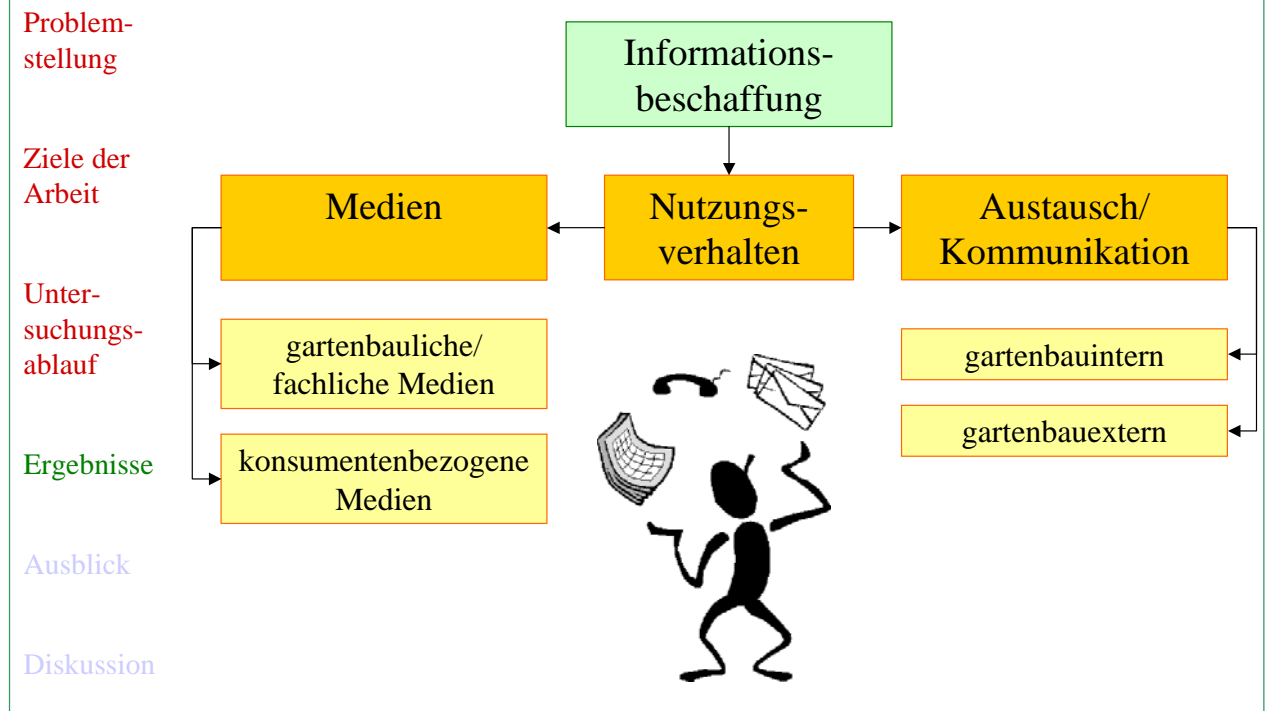
Kategorie - Hilfestellungen



Kategorie - Unternehmer



Kategorie - Informationsbeschaffung



Kategorie - Controlling-system

Problem-
stellung

Ziele der
Arbeit

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

Ausblick

Diskussion

Controlling-
system

Stand und
Entwicklung

Einflussfaktoren
Einführung und
Gestaltung

Aufbau/
Einführungsphasen

Controlling-
instrumente

zukünftige
Möglichkeiten

Kategorie - Controllingssystem

Problem-
stellung

Stand und Entwicklung des Controllings

- Situation

Ziele der
Arbeit

- wenig Informationen, gezielte Maßnahmen
- Controllinglücke
- Implementierung nach Wachstum

Unter-
suchungs-
ablauf

- rudimentärer Einsatz, bei wenigen aktiv
- im Vergleich zu anderen Branchen
 - schlechter bis vergleichbar

Ergebnisse

- Zunahme Controllingeinsatz (minimal)

Ausblick

Diskussion

Kategorie - Controllingsystem

Problem-
stellung

Einflussfaktoren Einführung und Gestaltung

Ziele der
Arbeit

- Unternehmer
 - Know-how/ Wissenstand
 - Alter
 - Problembewusstsein
 - Managementverständnis

Unter-
suchungs-
ablauf

- Unternehmensgröße

- Arbeitskräfte
- Fläche
- Umsatz

Ergebnisse

- optimale Betriebsgröße
(nach Rothenburger)

Ausblick

Diskussion



- Komplexität

- Sparte
- Absatz
- Spezialisierungsgrad

Kategorie - Controllingsystem

Problem-
stellung

Aufbau Controllingsystem

Ziele der
Arbeit

- Voraussetzungen
 - individuelle Konzeption notwendig
 - Controllingsystem schrittweise auf Vorhandenem aufbauen
→ Betriebsbereiche optimieren

Unter-
suchungs-
ablauf

- ausführende Person(-en):

Ergebnisse

- Unternehmer
- Unternehmer mit Anwendungsunterstützung
- Mitarbeiter
- Unternehmernachwuchs

Ausblick

Diskussion

Kategorie - Controllingssystem

Problem-
stellung

Aufbau Controllingssystem

Ziele der
Arbeit

- Einführungsphasen

Unter-
suchungs-
ablauf

1. Betriebe ohne formalisierte, strukturierte Planung
2. Übergang; halbstrukturiert → Teilpläne schriftlich, Anbaupläne konstruiert, Zielvorgaben für Mengen definiert
3. Betriebe, mit geschlossenem System, alles verschriftlicht → Planungsprogramme vorhanden, Controlling am Ergebnis (z.B. per EDV)
4. wenige, strategische Planung → operationalisierbare Zieldefinitionen müssten festgelegt werden
→ Ziel: Philosophie der BSC, ganzheitlicher Ansatz (finanzielle Kennzahlen, Markt, Mitarbeiter, Organisation, Prozessperspektive)

Ergebnisse

Ausblick

Diskussion

Kategorie - Controllingssystem

Problemstellung	Controllinginstrumente im Einsatz	
	<u>operativ</u>	<u>strategisch</u>
Ziele der Arbeit	- (Finanz-)Buchhaltung	- Lernen (Weiterbildung)
	- Jahresabschlussanalyse	- Innovationskraft
Untersuchungsablauf	- Betriebs-/ Kennzahlenvergleich	- Mitbewerber/ Konkurrenzsituation
	- Kostenrechnung	- Kunden
	- Produktionscontrolling	- Standort
Ergebnisse	- Arbeitswirtschaft	- Stärken-Schwächen-Analyse
	- Absatz-/ Handelscontrolling	
Ausblick	- Finanzplanung	Unternehmensbereiche mit Controllingeinsatz
Diskussion	- Qualitätsmanagement	• Produktion
		• Betriebswirtschaft

Kategorie - Controllingssystem

Problemstellung	Zukünftige Möglichkeiten zusätzlicher Controllinginstrumente	
Ziele der Arbeit	<u>operativ</u>	<u>strategisch</u>
Untersuchungsablauf	<ul style="list-style-type: none">- Finanzplanung / Investitionsplanung- Produktionsplanung- Kontrollsystem- Kombination Planung/ Kontrolle	<ul style="list-style-type: none">- BSC<ul style="list-style-type: none">• finanzielle Kennzahlen• Abnehmer / Markt / Kunden<ul style="list-style-type: none">- Kundenorientierung- Kundenzufriedenheit• Mitarbeiter• Organisation• Prozessperspektive- SWOT- Branchenstrukturanalyse/ Kräftemodell nach Porter
Ergebnisse	<u>Druck von außen</u> <ul style="list-style-type: none">- Entwicklung abhängig von Absatzweg- Aufzeichnungspflichten → „Abfallprodukte“	
Ausblick	<u>Entscheidungen verbessern</u> <ul style="list-style-type: none">- Muss-Bestandteile: Kostenrechnung, Finanzplanung→ Kostentransparenz Produktion (5-Jahres-Plan)	
Diskussion	<ul style="list-style-type: none">- Nachdenken: Bereiche Strategie und Kooperation	

Ausblick

Problem-
stellung

Gestaltung der Controllingkonzeptionen:

Ziele der
Arbeit

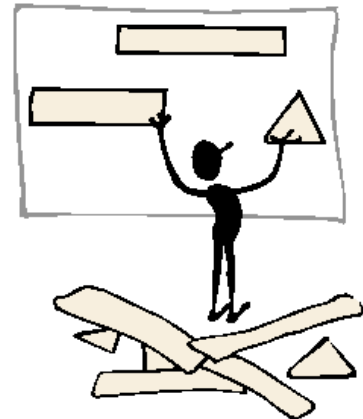
- Prinzip BSC
- Baukastensystem = Basiselemente und dann Möglichkeit andere Instrumente je nach Bedürfnis aufsatteln zu können

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

Ausblick

Diskussion



Diskussion

Problem-
stellung

Ziele der
Arbeit

Unter-
suchungs-
ablauf

Ergebnisse

Ausblick

Diskussion



Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingsystems für bayerische Gartenbaubetriebe

Dr. Ludwig Meggendorfer, TU München, Weihenstephan

Projektsteckbrief

Projekttitle:

Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingsystems

Projektleitung:

Dr. L. Meggendorfer und Mitarbeiter
Prof. für Unternehmensforschung und Informationsmanagement der
TU München/Weihenstephan

Kooperationspartner:

LD A. von Mansberg und Mitarbeiter
LWG Würzburg/Veitshöchheim, Abteilung Gartenbau
und
interessierte bayerische Gartenbaubetriebe

Projektlaufzeit:

bis Herbst 2007 (Herbst 2008) (Entwicklungsphase)
danach Weiterbetreuung durch LWG (Dienstleistungsphase)

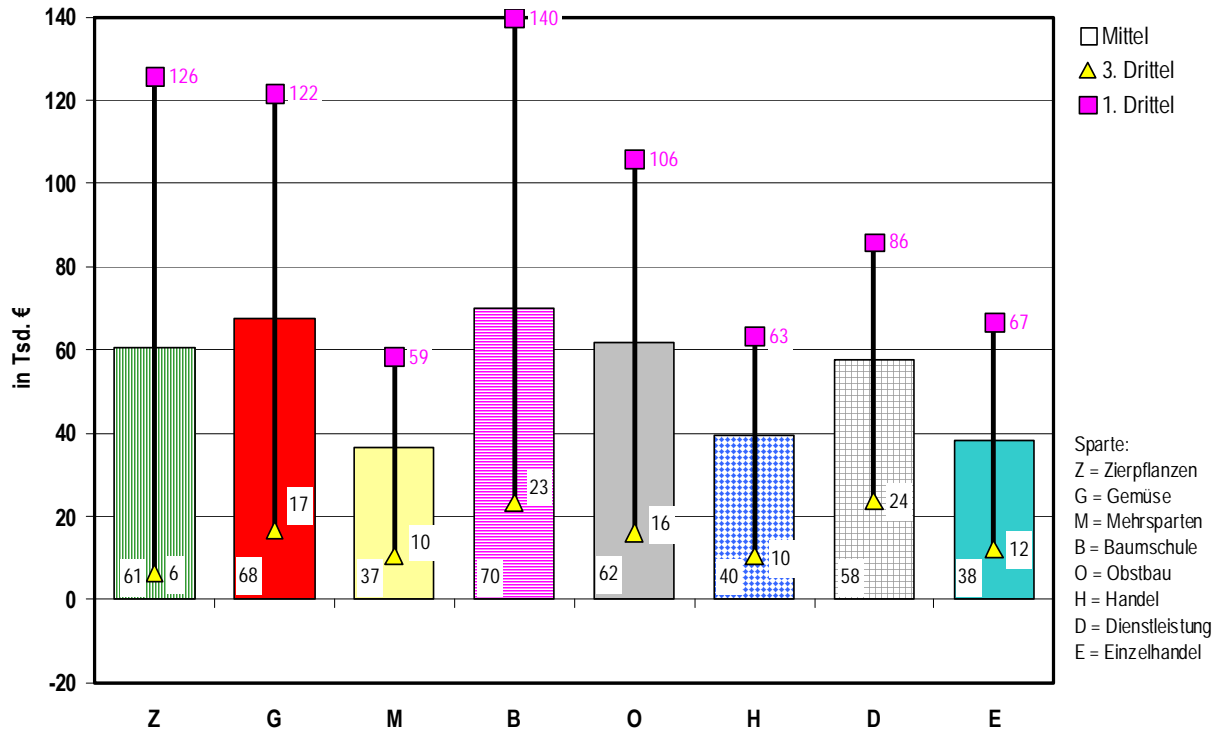
Projektförderung:

Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten

Ausgangssituation

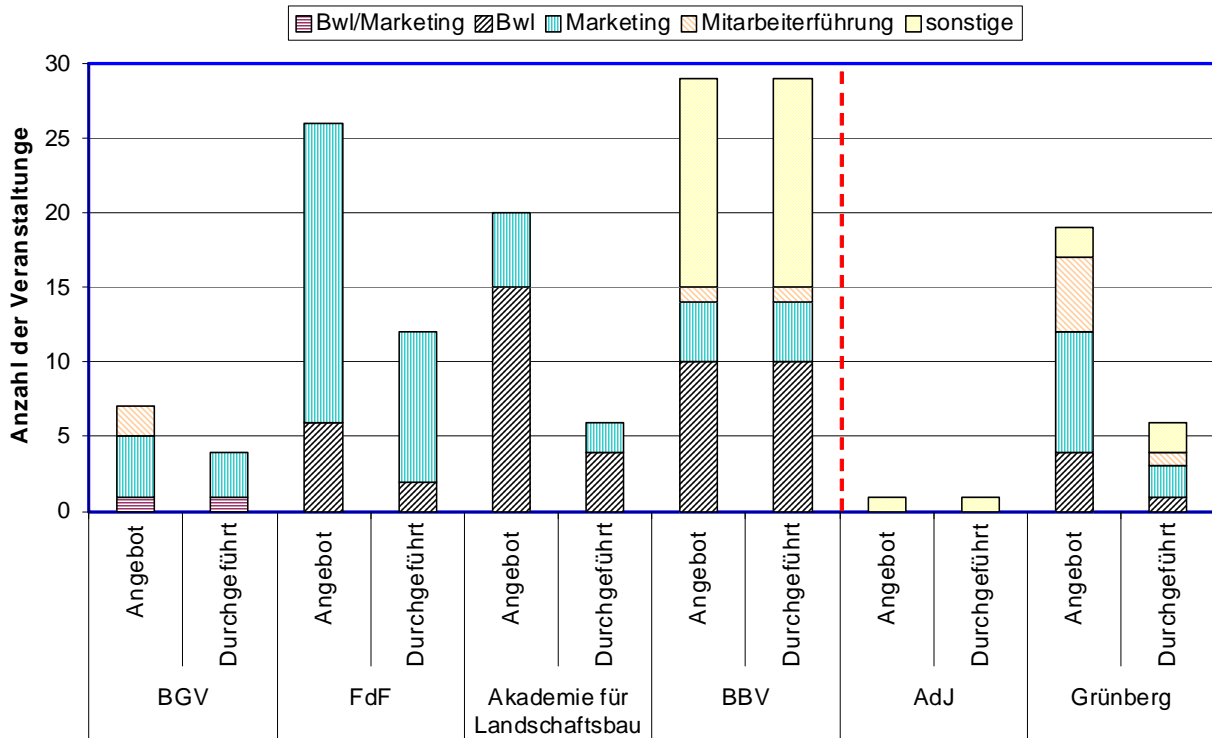
- Betriebliche Controlling-Aktivitäten sehr bescheiden
- Problembewusstsein in vielen Fällen nicht vorhanden
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse verbesserungsbedürftig
- Nachfrage nach bwl Inhalten sehr bescheiden
- Nachfrage ein Indikator für Bedarf?

Unternehmensgewinn (bwl) (2005/2006)



Betriebswirtschaftliche Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen

(nach Bildungsträgern; 2006)



(Projekt-) Zielsetzungen

- Entwicklung eines „Systems“ von (praxisnahen) Controlling-Anwendungen
 - ◆ Integration der Betriebsleitung(en)
und
- Praxis-Einsatz (Test) in interessierten Gartenbaubetrieben
 - ◆ Gewinnung von Pilotbetrieben (Multiplikatoren, Lead User) für verschiedene Controlling-Anwendungen
- Nebenzielsetzungen
 - ◆ Initiierung und Förderung des bwl Problembewusstseins
 - ◆ Bwl Fort- und Weiterbildung (Förderung der Methodenkompetenz)
 - ◆ Förderung der Teilnehmer(zahlen) am Horizontalen B-Vgl. in BY

3 Säulen

- Optimierung horizontaler Betriebsvergleich
- Rationeller EDV-Einsatz
 - ◆ Datenerfassung
 - ◆ -transfer
 - ◆ -verarbeitung
 - ◆ Ergebnisaufbereitung
 - ◆ Dokumentation
- Ausgewählte Module für innerbetriebliches Controlling

Zielgruppe

- Einzelhandelsgärtnereien (ZB)
 - aber auch auf andere Betriebstypen übertragbar:
 - ◆ ZB-Produktionsbetriebe
 - ◆ Dienstleistungsbetriebe (Friedhof)
 - ◆ Baumschulen
 - ◆ ...

System-Ansatz

Definition System:

„Gebilde, Ganzes, aus einzelnen Bestandteilen, die miteinander (mehr oder weniger) zusammenhängen (in Wechselwirkung/ Beziehung stehen)

Ziele:

- Integratives System, das geeignete (Standard-) Software mit einbezieht
- Offenes, modulares System, das schrittweise bzw. fallweise weitere Ergänzungen (Controlling-Module) zulässt
- Variables System, das individuelle (betriebliche) Anpassungen schnell und mit vertretbarem Aufwand ermöglicht
- Kostengünstiges System, das die Kostenbelastung der Betriebe begrenzt

Zielsetzungen eines betrieblichen Controlling(-Systems)

(rationelle) Bereitstellung von (entscheidungsrelevanten) Informationen zur

Optimierung des Unternehmenserfolgs

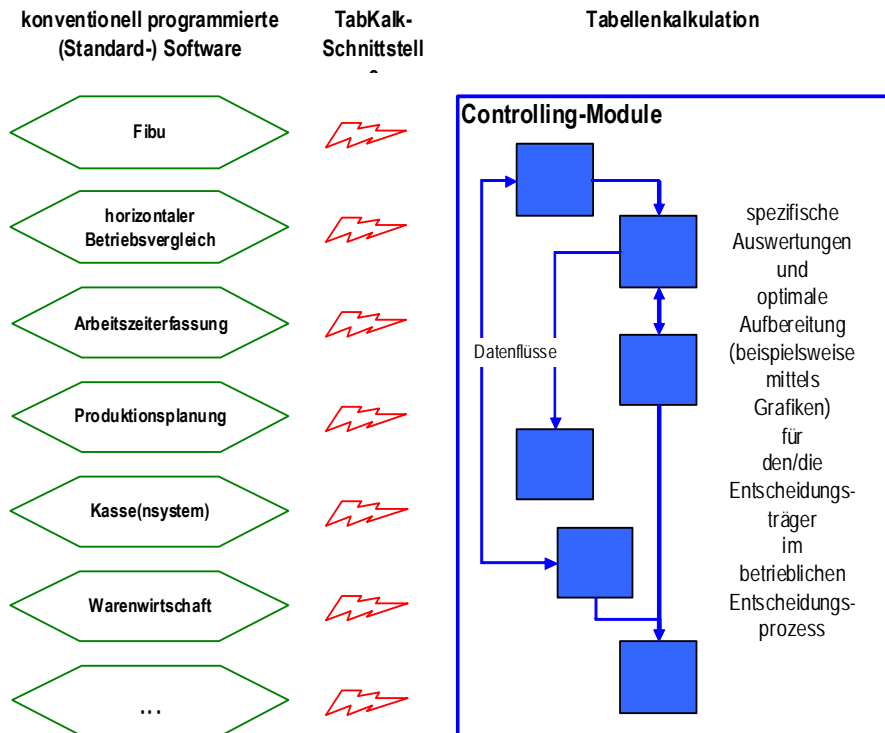
- Schaffung einer (für das Controlling) fundierten betrieblichen Datenbasis
- Einsatz geeigneter bwl Methoden
- Rationelle Datenerfassung, -verarbeitung und (Ergebnis)-aufbereitung

(EDV-)Komponenten des Controlling-Systems

(AG-TUM/ Weihenstephan)

- Konventionelle Software
 - ◆ Produktionsplanungsprogramm (z.B. Grünplan)
 - ◆ Arbeitszeiterfassungsprogramm (z.B. BeTa)
 - ◆ Warenwirtschafts- und Kassensystem (z.B. Lidis 3)
- Teilnahme am (Horizontalen) Betriebsvergleich im Gartenbau
- Tabellenkalkulations-Anwendungen (AG-TUM/ Weihenstephan; MS-Excel)

EDV-Konzept (1)



© L. MEGGENDORFER, 2008

EDV-Konzept (2)

- Einbeziehung geeigneter, verfügbarer **(Standard-) Software**
 - ⇒ **Schwerpunkt: Datenerfassung**
- Entwicklung der Controlling-Anwendungen mit **Tabellenkalkulation**
 - ⇒ **Schwerpunkt: Auswertungen**
- Rationeller Datenfluss
 - ◆ Vermeidung von Mehrfacheingaben und „Umweg“ über Papier
 - ◆ Excel-Dateien als „Datenträger“
 - ⇒ Fibu-Abschlüsse als Excel-Datei(en)
 - ⇒ Vgl.-Daten als Excel-Dateien
 - ◆ „Vernetzte“ Anwendungen
 - ⇒ Excelschnittstelle der (Standard-) Software
 - ⇒ einfache Datenübergabe zwischen Excel-Anwendungen

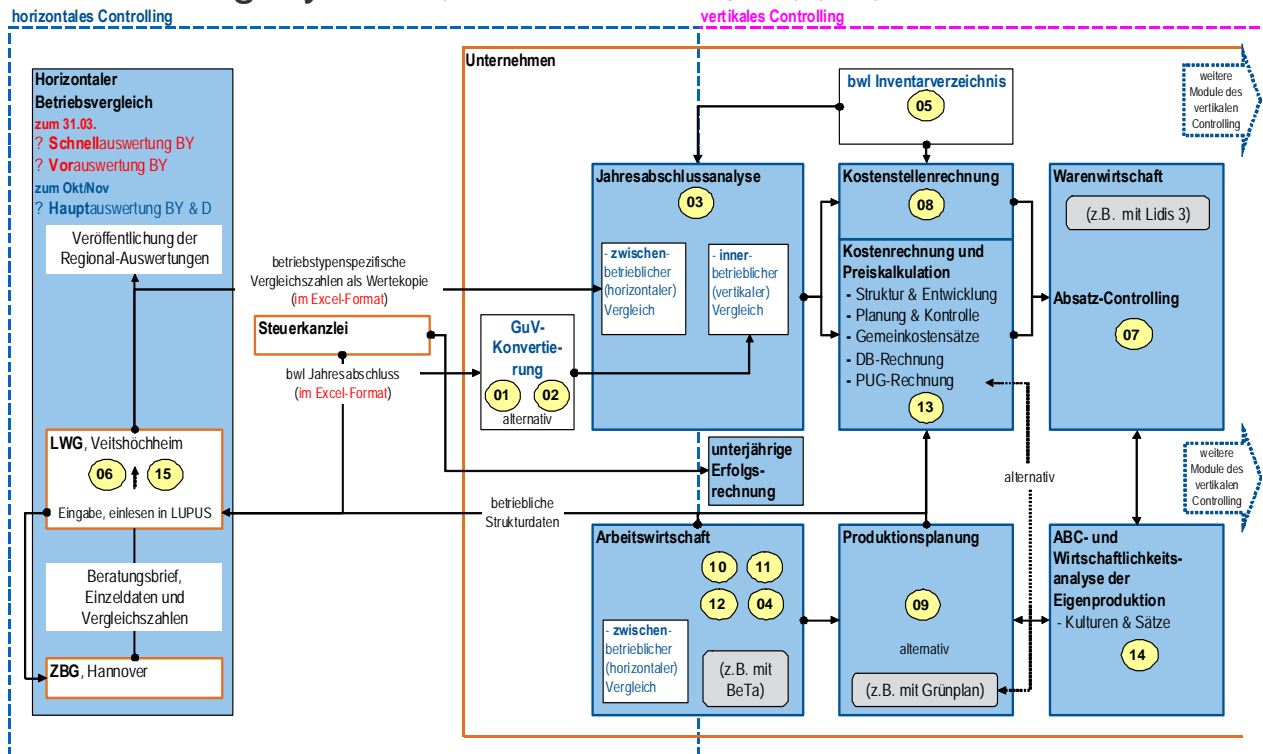
Veranstaltungskonzept

- Gründung zweier Controlling-Arbeitskreise
 - ◆ AK-Controlling SÜD und AK-Controlling NORD
 - ◆ an den Standorten Landshut und Würzburg/Veitshöchheim
- Veranstaltungen
 - ◆ AS = Arbeitskreissitzungen
 - aktuelle Informationen,
 - bwl Methoden und Controlling-Module
 - Problembewusstsein
 - ◆ AT = Arbeitstreffen
 - Unterstützung bei Planung und Einführung
 - ★ speziellen Datenerfassungen
 - ★ Controlling-Module
 - EDV-Schulung
 - Auswertung und Interpretation
 - ◆ Fallweise Einzelbetriebsbesuche
 - individuelle Probleme oder Anpassungen

Veranstaltungsprogramm (Auszug, 2007)

2007		AS 3			
2007		AT 12			
2007 Ort	Monat	V-Typ	Datum	Veranstaltung	Thema
2007 Weihenstephan	1	AT	23.01.2007	AT_Arbeitszeit	Arbeitszeiterfassung (EDV-Seminar) Ermittlung Voll-AK, Arbeitskostensätze
2007 Weihenstephan	3	AT	01.03.2007	AT_Arbeitszeit	Arbeitszeiterfassung (EDV-Seminar)
2007 Weihenstephan	3	AT	06.03.2007	AT_Produktionsplanung	Produktionsplanung
2007 Traunstein	4	AT	03.04.2007	AT_Kostenstellen	Kostenstellenrechnung
2007 Weihenstephan	4	AT	12.04.2007	AT_Bilanz	Jahresabschlussanalyse (EDV-Seminar) Schnellauswertung Bayern 2007
2007 Weihenstephan	4	AT	12.04.2007	AT_Schnellauswertung	Schnellauswertung Bayern 2007 (externe Teilnehmer)
2007 Veitshöchheim	6	AS	19.06.2007	AS_1-2007	Einführung in die Kostenrechnung
2007 Landshut	6	AS	21.06.2007		Produktionsplanung - Abstimmung Verkauf & Produktion Warencontrolling und -management
2007 Weihenstephan	7	AT	26.07.2007	AT_Produktionsplanung	Produktionsplanung
2007 Trostberg 2007	8	AT	07.08.2007	AT_WWS	Einführung von Warenwirtschaftssystemen Einführung in das Absatz-Controlling
2007 Weihenstephan	8	AT	09.08.2007	AT_Kostenrechnung	Einführung in die Kostenrechnung (EDV-Seminar)
2007 Weihenstephan	8	AT	14.08.2007	AT_Arbeitszeit	Arbeitszeiterfassung (EDV-Seminar)
2007 Regensburg	8	AT	16.08.2007	AT_Kostenstellen	Kostenstellenrechnung Absatz-Kennzahlen
2007 Weihenstephan	9	AT	24.09.2007	AT_Bilanz	Jahresabschlussanalyse (EDV-Seminar)
2007 Weihenstephan (gemeinsame Sitzung von Süd und Nord)	11	AS	06.11.2007	AS_2-2007	Arbeitsproduktivität und Arbeitswirtschaft Controlling-System AG TUM
2007 Weihenstephan	12	B-T	11.12.2007	Beratertag Weihenstephan	Projekt Controlling im Gartenbau

Controlling-System (AG-TUM/ Weihenstephan) (neu)

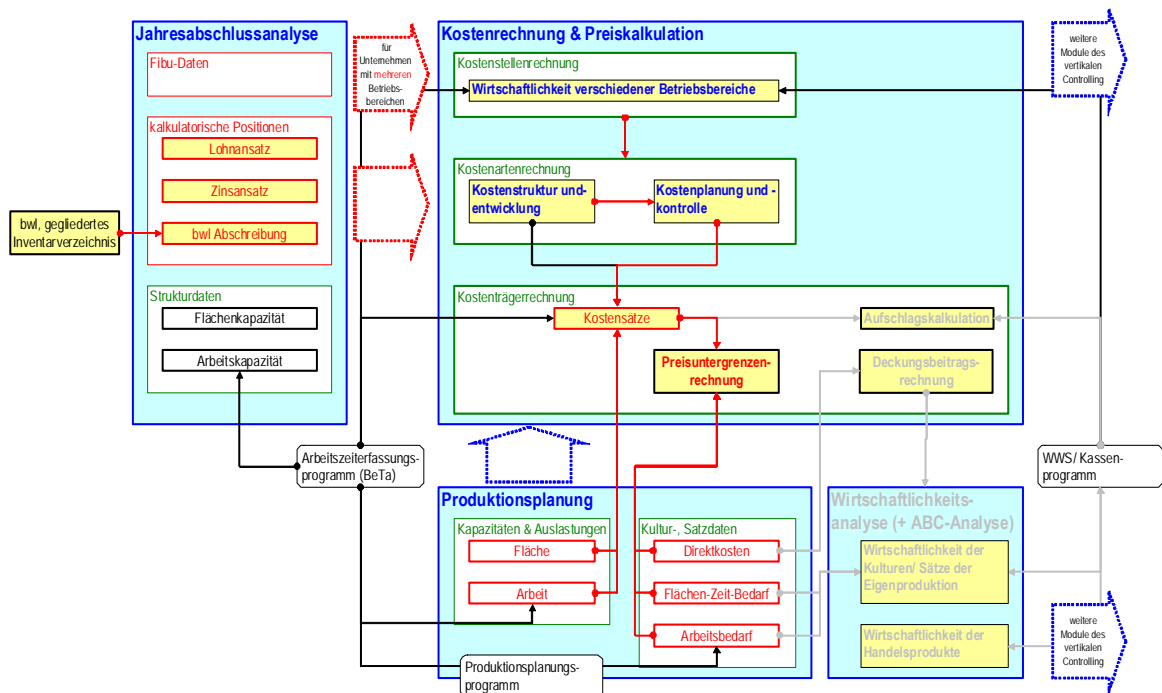


© L. MEGENDORFER, 2008

Tabellenkalkulations-Anwendungen (AG-TUM/ Weihenstephan; MS-Excel)

Nr.	Dateiname	Funktion
1.	FG_GuV-Konvertierung-auto.xls	weitgehend automatisierte Konvertierung der GuV-Daten
2.	LM_GuV-Konvertierung.xls	Konvertierung der GuV-Daten
3.	LM_Bilanzanalyse.xls	Jahresabschlussanalyse inkl. vertikalem und horizontalem Betriebsvergleich
4.	LM_Voll-AK-&Arbeits-Kostensätze.xls	Ermittlung der Voll-AK und der Arbeitskostensätze auch nach Betriebsteilen
5.	LM_bwl-Inventarverzeichnis.xls	betriebswirtschaftliches Inventarverzeichnis nach Betriebsteilen
6.	FG_Betriebs-Vergleich-Zahlen-7-Jahre.xls	Vergleichszahlen für den horizontalen Betriebsvergleich
7.	SR_Absatz-Kennzahlen.xls	Ermittlung von Kennzahlen für das Absatz-Controlling
8.	LM_Kostenstellenrechnung.xls	Wirtschaftlichkeitsanalyse für Unternehmen mit mehreren Betriebsbereichen
9.	LM_Produktion.xls	Ermittlung des Werts der Eigenproduktion, Zusammenstellung des Produktionsprogramms
10.	US_Auswertungen-Zeitbedarf.xls	Auswertungen zum Zeitbedarf nach Produkten
11.	US_Auswertungen-Tätigkeitsprofile.xls	Auswertungen zum Zeitbedarf nach Tätigkeiten
12.	US_Vergleich-Arbeitszeiten.xls	horizontaler Vergleich von Arbeitszeiten einzelner Produkte
13.	LM_Kostenrechnung.xls	Struktur & Entwicklung; Planung & Kontrolle; Gemeinkostensätze Unternehmen & Betriebsbereich; DB-Rechnung; PuG-Rechnung
14.	LM_WIRT-K&S.xls	Wirtschaftlichkeitsanalyse und ABC-Analyse
15.	FG_Auswertungen-BY-Jahr.xls	Veröffentlichungslayout für Regionalveröffentlichungen der LWG

Verbindungen und Datenflüsse ausgewählter Controlling-Module Beispiel: Preisuntergrenzenrechnung (PuG)



Exkurs: Controlling-System-AG-TUM (ausgewählte Bestandteile)

- ❶ Optimierung der Fibu für bwl Zwecke
- ❷ Bwl Jahresabschlussanalyse und innerbetrieblicher Entwicklungsvergleich
- ❸ Zwischenbetrieblicher Betriebsvergleich mit Schnell- und Vorauswertung Bayern

Ausgangssituation in den teilnehmenden Betrieben

- steuerliche Sichtweise dominiert eindeutig die bwl Sichtweise
 - ◆ Problembewusstsein?
- Fibu nicht an Controlling-Anforderungen orientiert
 - ◆ Kontenrahmen, Kontenpläne, BWA, Inventarverzeichnis, Termine & Fristen, ...
 - ◆ Vielfach keine fachgerechte Vorkontierung im Betrieb
- Horizontaler Betriebsvergleich
 - ◆ Einsatz und Nutzung des „sehr zurückhaltend“
 - ◆ Aktualität?
 - ◆ Genauigkeit?
 - ◆ Aufwand für weitergehende Auswertungen?
 - ◆ Unterstützung bei Interpretation?
- Bwl Knowhow und Controlling-Aktivitäten
 - ◆ „entwickelbar“ bis „dringend entwicklungsbedürftig“
- Persönlicher Zwiespalt: „GärtnerIn“ ↔ „UnternehmerIn“

Zielsetzungen

- Ausrichtung und intensivere Nutzung der Fibu-Daten für bwl Zwecke
- Intensivierung der bwl Auswertungen
 - ◆ aktuellere Daten
 - ◆ genauere Daten
 - ◆ rationellerer Datenfluss bzw. -austausch
 - ◆ schnellere Verfügbarkeit
 - ◆ komfortablere, edv-gestützte Auswertung/ Nutzung

① Optimierung der Fibu für bwl Zwecke

- ? zweckmäßiger betrieblicher Kontenplan auf Basis SKR 03 Branchenlösung Gartenbau
- Kostenstellenkonzept bei Unternehmen mit mehreren Betriebsbereichen
- sachgerechte Vorkontierung im Betrieb
- bwl Inventarverzeichnis (für bwl Abschreibung)
 - ◆ (LM_bwl-Inventarverzeichnis_09-08-06.xls)
- bwl, „vorläufige“ (aber vollständige) Jahresabschlüsse
 - ◆ zeitnah
 - ◆ in Excel-Format
- optimierte, monatliche BWA (bzw. KER)

② Jahresabschlussanalyse und innerbetrieblicher Vgl.

- ◆ LM_Bilanzanalyse_V07_11-04-07.xls
- ◆ FG_GuV-Konvertierung-automatisch_181007.xls
- zeitnah (Feb/ März des Folgejahres)
- Vergleichszeitraum: mindestens 3, besser 5-7 Jahre
- reale Strukturdaten
 - ◆ Voll-AK
 - ◆ LM_Voll-AK_und_Kostensätze_Betriebsteile_14-03-07.xls
 - ◆ Flächen

Ablauf

"bwl. Jahresabschlüsse" in Excelformat **von Steuerbüro**
[GUVPO01.xls](#), [KONAGU01.xls](#), [BILAPO01.xls](#), [KONABI01.xls](#)

betriebliche Strukturdaten aktualisieren

z.B. mit Hilfe von BeTa oder

[LM_Voll-AK_und_Kostensätze_Betriebsteile_14-03-07.xls](#)

BILANZ-Daten (Kontennachweis) und Strukturdaten eingeben in

[LM_Bilanzanalyse_V07_11-04-07.xls](#)

GuV-Daten (Kontennachweis) einlesen & konvertieren in

[FG_GuV-Konvertierung-automatisch_170907.xls](#)

dann die konvertierten Werte ebenfalls in

[LM_Bilanzanalyse_V07_11-04-07.xls](#)

kopieren

=> **innerbetrieblicher Entwicklungsvergleich** (vertikaler Betriebsvergleich)

(betriebstypenspezifische) Vergleichszahlen der letzten Schnell-, Vor- und Hauptauswertung

im Excelformat **von LWG**

dann die Vergleichswerte ebenfalls in

[LM_Bilanzanalyse_V07_11-04-07.xls](#)

kopieren

=> **zwischenbetrieblicher Vergleich** (horizontaler Betriebsvergleich)

bis Ende Februar

auch **an LWG**

für BetriebsVgl. liefern

betriebliche Situation und
Entwicklung analysieren,
dokumentieren,
interpretieren

bis Ende März/ Anfang April

betriebliche Analyse und
Interpretation um
Ergebnisse ähnlicher
Betriebe ergänzen

③ Zwischenbetrieblicher Betriebsvergleich mit Schnell- und Vorauswertung Bayern

? Innovative Schnell- und Vorauswertung Bayern

- mit (vollständigen) bwl Jahresabschlüssen
- zeitnah (März/ April des Folgejahres)
- Betriebstypenspezifische Vergleichsdaten in Excel-Format von LWG
 - ◆ [FG_Werte_BY_2007_171007.xls](#)
- zum Einlesen/ Nutzen in:
 - ◆ [LM_Bilanzanalyse_V07_11-04-07.xls](#)

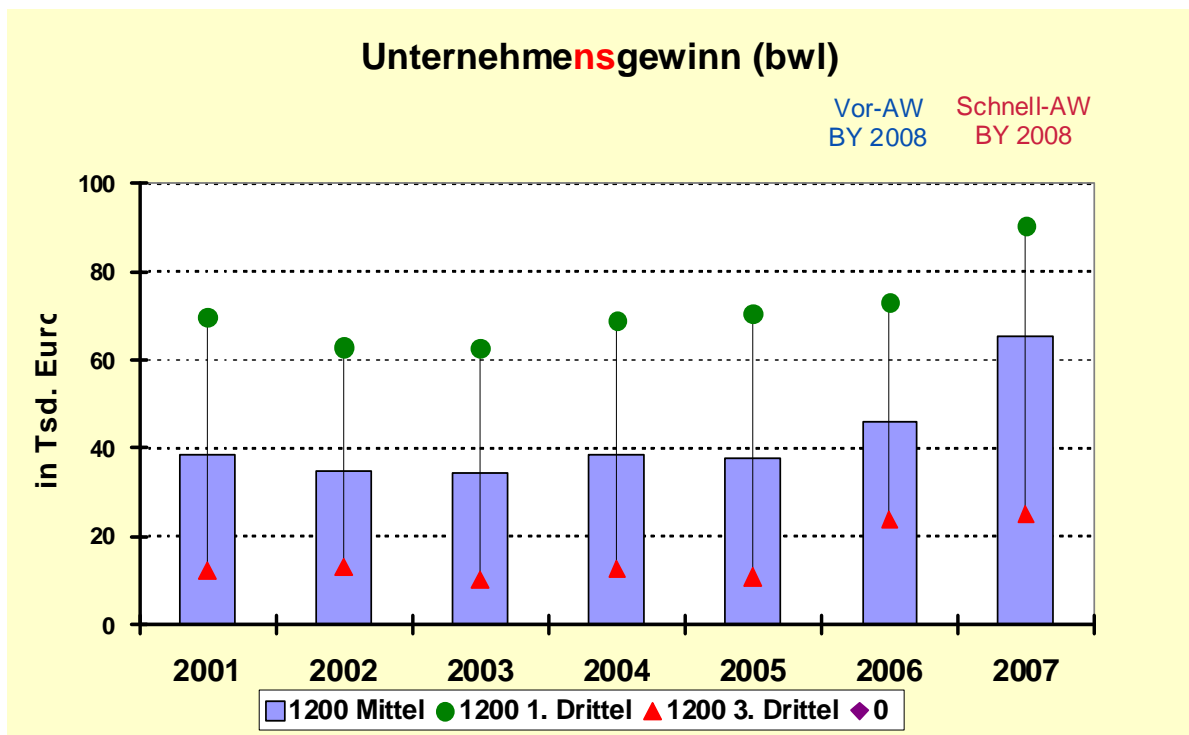
Damit stehen für BY Gartenbaubetriebe, noch vor der Saison (A April) des Jahres X (2008),

- Vergleichswerte des gerade abgeschlossenen Jahres X-1(2007) (Schnellauswertung BY) und des davor liegenden Jahres X-2 (2006) (Vorauswertung BY)
- im Umfang des kompletten Kennzahlenprogramms des ZBG,
- zusätzlich zur letzten Hauptauswertung des Jahres X-3 (2005) zur Verfügung

Aktuellste Auswertungen (Stand April 2008)

- ? **Hauptauswertung D und BY 2007**
(Okt/Nov; mit **Daten des Jahres 2005**, WJ 2005-06)
- **Vorauswertung BY 2008**
(Anfang April; mit **Daten des Jahres 2006**, WJ 2005-06)
- **Schnellauswertung BY 2008**
(Anfang April; mit **Daten des Jahres 2007**, WJ 2006-07)

Verfügbarkeit von Vergleichsdaten (zum 01.04.2008)



Horizontaler Betriebsvergleich

Entwicklung der Teilnehmerzahlen (BY 2006 – 2008)

Stand 18.03.08

Jahr	2006	2007	2008
	Teilnehmerzahl		
Schnellauswertung (BY)	26	40	51
Vorauswertung (BY)	128	122	146

Zusammenfassung (1)

Zielsetzung

- ? Entwicklung und Einführung eines „Systems“ von (praxisnahen) Controlling-Anwendungen ...
- unter Einbeziehung von
 - ◆ Betriebsleitern
 - ◆ geeigneter Standard-Software
- auf Basis von Tabellenkalkulation (MS-Excel)

Zusammenfassung (2)

Ergebnisse

- Optimierung des horizontalen B-Vgl. für Bayerische Gartenbaubetriebe
- Rationelle Datenerfassung, -verarbeitung, -dokumentation und grafische Aufbereitung
- Offenes und flexibles System aus verschiedenen Controlling-Modulen
- Datenerfassungskonzept für Controlling-Module
- Grundlegendes Fundament für das Controlling in Gartenbaubetrieben (Einzelhandelsgärtnereien)

Zusammenfassung (3)

Probleme und Hemmnisse

- Stark dominierende steuerliche Sichtweise
- Knowhow und Problembewusstsein
- Nachhaltige Betreuung
- Steuerberater ↔ Betriebswirtschaftlicher Berater
- „GärtnerIn ↔ „UnternehmerIn“
- Zeitliche Verfügbarkeit

Kontakt

- Dr. Ludwig Meggendorfer
 - ◆ LS für BWL – Marketing und Konsumforschung
 - ◆ Alte Akademie 16
 - ◆ 85350 Freising-Weihenstephan
 - ◆ Tel.: 08161-713483
 - ◆ Fax: 08161-713408
 - ◆ E-mail: meggen@wzw.tum.de
- Dipl. Ing. Sonja Reichenbach
 - ◆ Tel.: 08161-713577
 - ◆ E-mail: sonja.reichenbach@wzw.tum.de

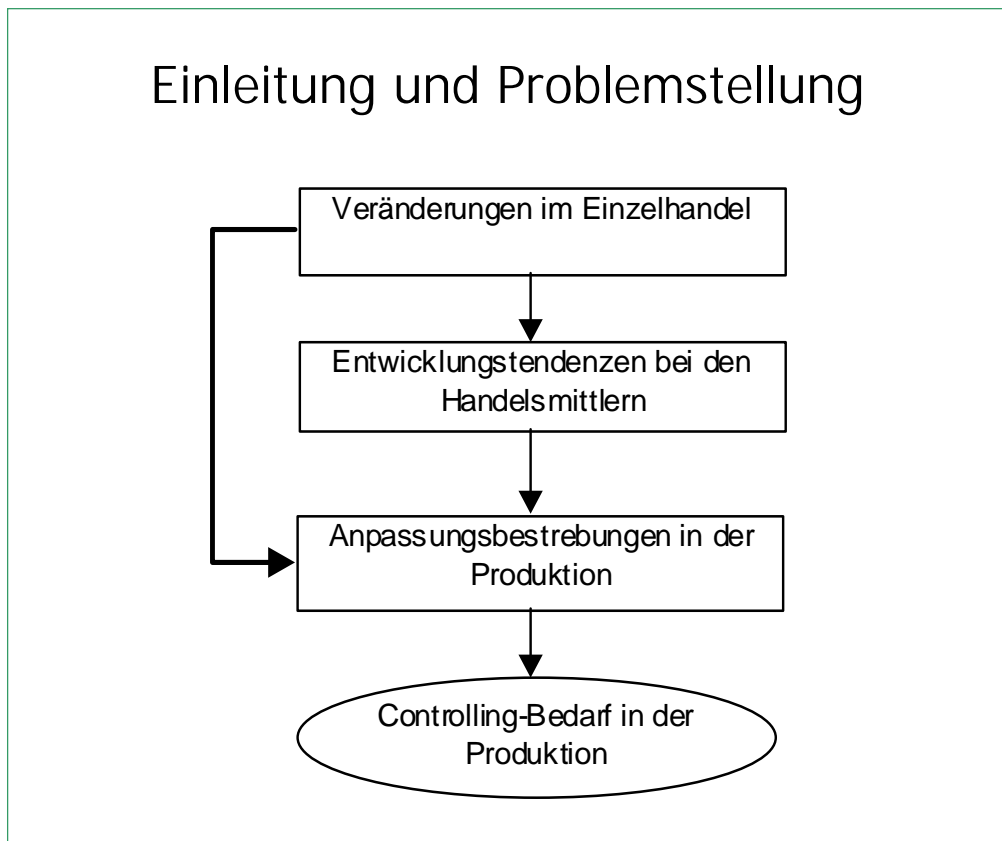
Erfahrung mit Controlling in Obstbaubetrieben (an der Niederelbe)

Dr. Matthias Görgens, OVB der LWK Hannover, Jork



Gliederung

- Einleitung
- Arbeiten zum Controlling im Obstbau
 - U.a. vorgestellt während Beraterseminar 2005
- Lösungsansätze im Obstbau
 - Beratung
 - Software
- Zusammenfassung



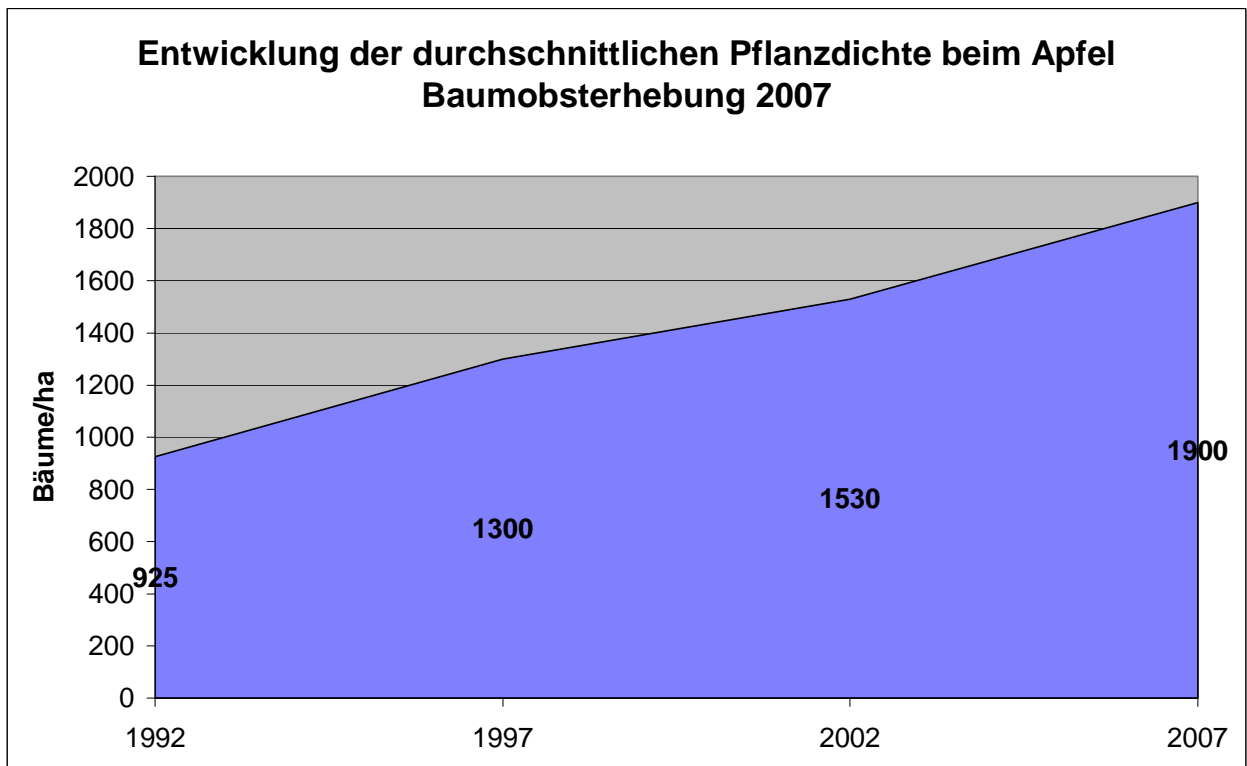
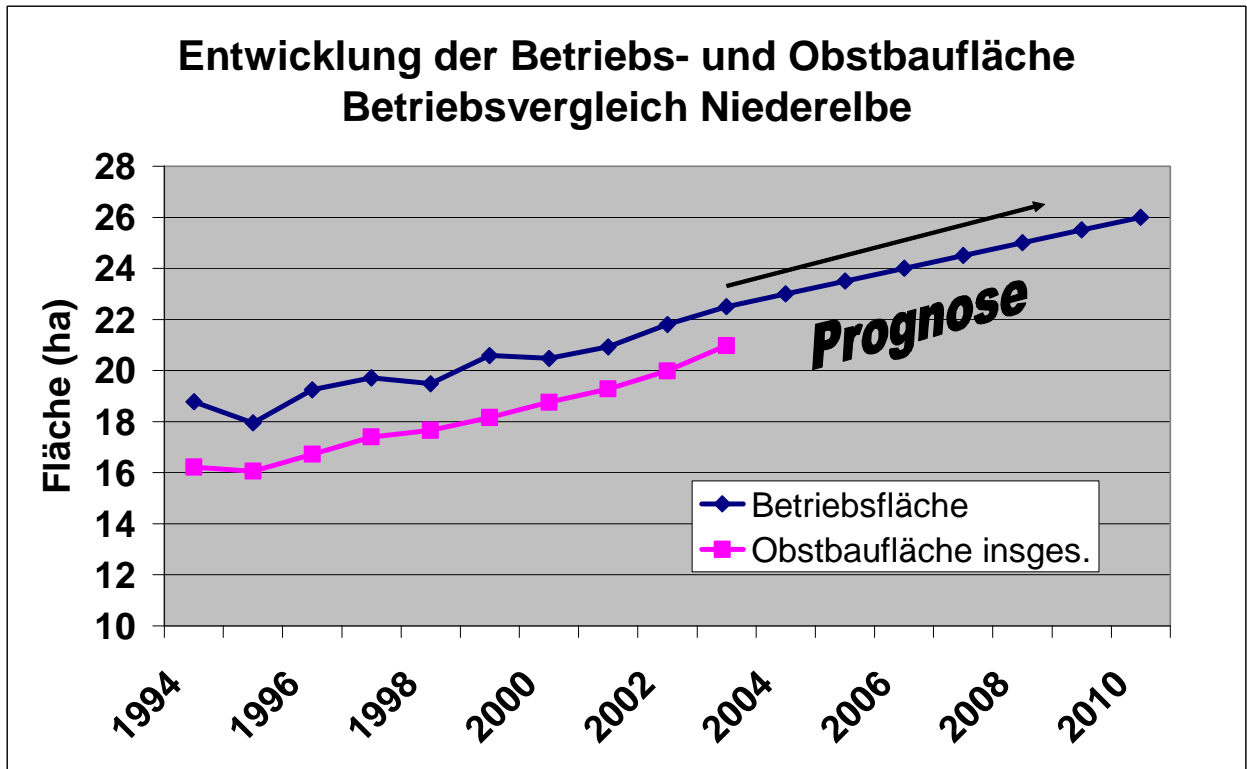
Die Anforderungen an die Unternehmensführung steigen:

→ **Konzentration im LEH**

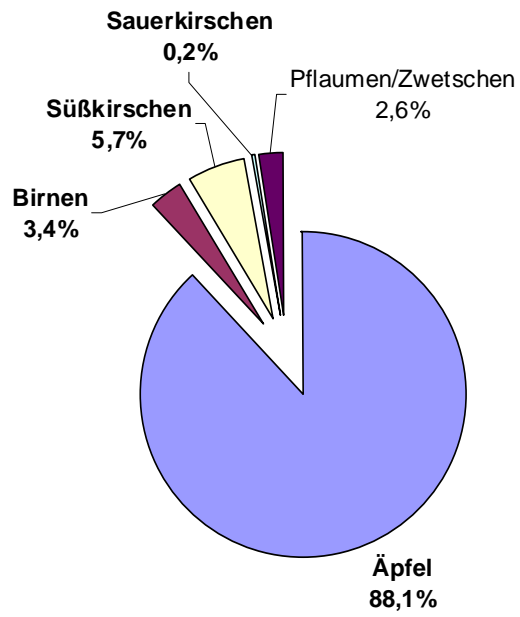
- **Betriebswachstum**
- **Intensivierung**
- **Kapitaleinsatz/
Technik**
- **Spezialisierung**
- **Qualitätssicherung**
- **Preisrückgang**

→ **Anpassungsprozeß**

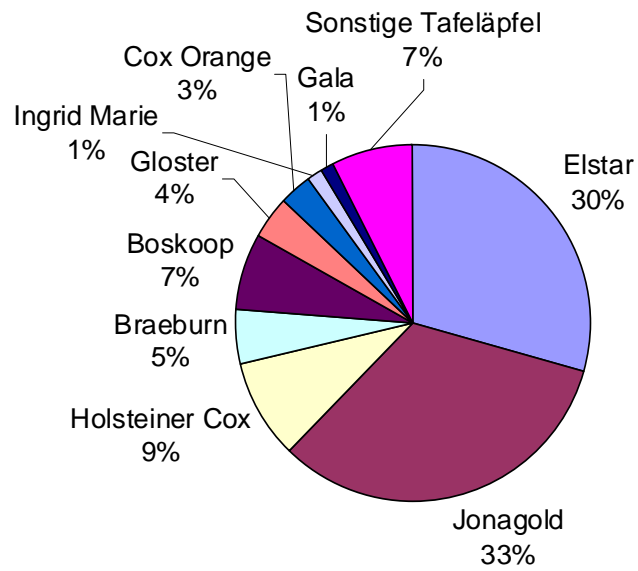
- **1981 bis 2007: 6,3 auf 13,0 ha**
- **1981 bis 2008: 1.400 auf 2.800 Bäume/ha**
- **Bäume, Frostschutz, Lagerung, Sortierung**
- **1992: 4 Sorten > 50% der Fläche**
- **2008: 2 Sorten > 60% der Fläche**
- **Dokumentationspflicht**
- **Angebotsausweitung**



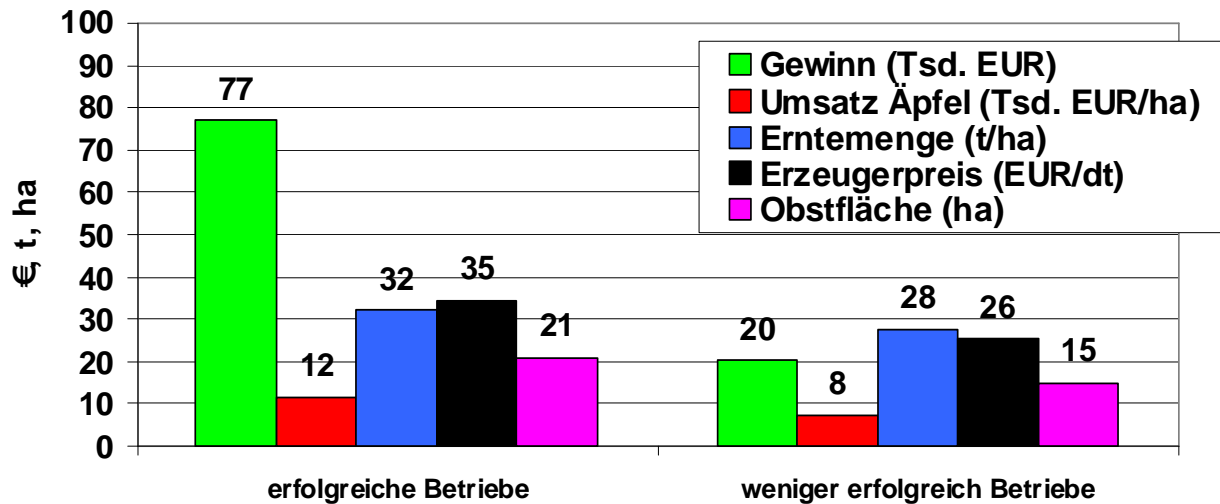
Obstartenverhältnis 2007



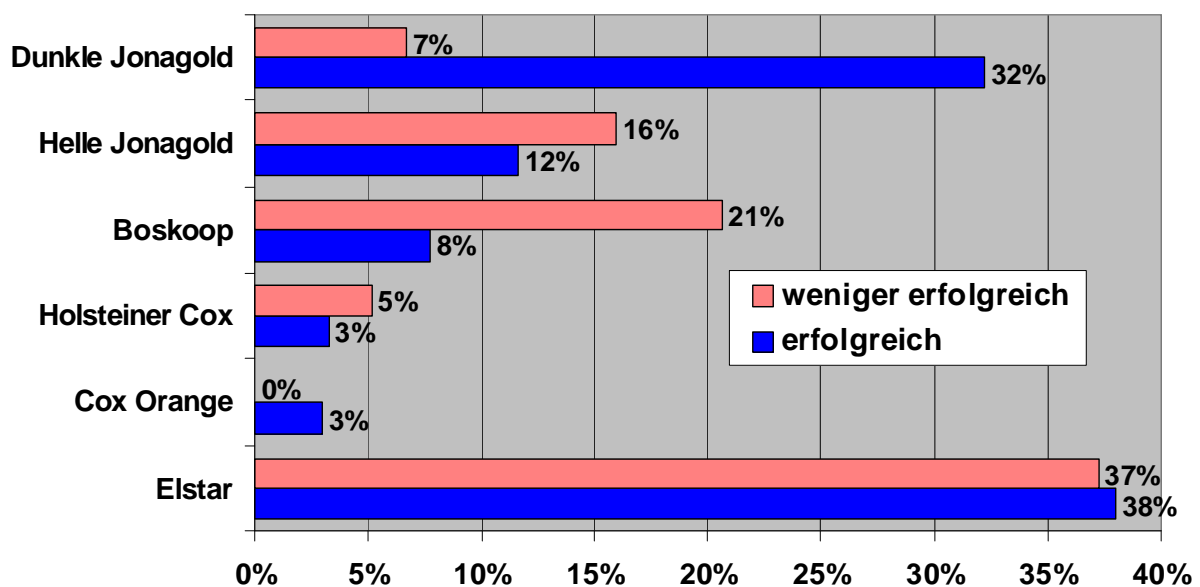
Apfelsortiment an der Niederelbe - Baumobsterhebung 2007



Vergleich der befragten Betriebe, Mittelwerte 1993 bis 1997



Betriebsleiterbefragung: Sortiment in der Altersgruppe 11 bis 15 Jahre



**Betriebsleiterbefragung: Durchführung von Kulturmaßnahmen
in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Betrieben**

Merkmal	Erfolgreiche Betriebe	Weniger erfolgreiche Betriebe
Ausdünnung	<p>die gezielte Produktion der kritischen Fruchtgröße wird angestrebt; intensive chemische Ausdünnung; z.T. intensive Handausdünnung (Produktionskosten); Checklisten vorhanden: Blühstärke, Erträge, Fruchtanzahl Messung der Fruchtgröße z.T.</p>	<p>auffällig, daß z.T. keine oder nur sehr beschränkte chemische Ausdünnung und auch Handausdünnung durchgeführt wird</p> <p>neben Arbeitstagebuch keine weiteren Aufzeichnungen</p>

Controlling-Instrument: Beratung

- Die Beratung übernimmt zunehmend Betriebsleiterfunktionen
- Beispiel: Pflanzenschutz
 - Obstanlagenkontrolle als Beratungspaket
 - Pflanzenschutzaufzeichnungen
- Beispiel: Betriebswirtschaft
 - Betriebswirtschaftliche Beratung durch Anbauberater und Steuerberater

Datenerfassung - Obstanlagen

Beschränkung der Datenerfassung im Betrieb auf die "Wesentlichen" Daten!

Obstanlagenkataster									
		Parzelle	Sorte	Pflanzjahr	Anzahl Bäume	Pflanzabstand ¹		Bäume/ha	Netto
						Fahrgasse	Reihe		Fläche (ha)
	1	Bei Haus	Jonagored	1991	500	3,5	1,5	1714	0,26
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7								
	8								
	9								
	10								
Dunkle Jonagold					500				0,26

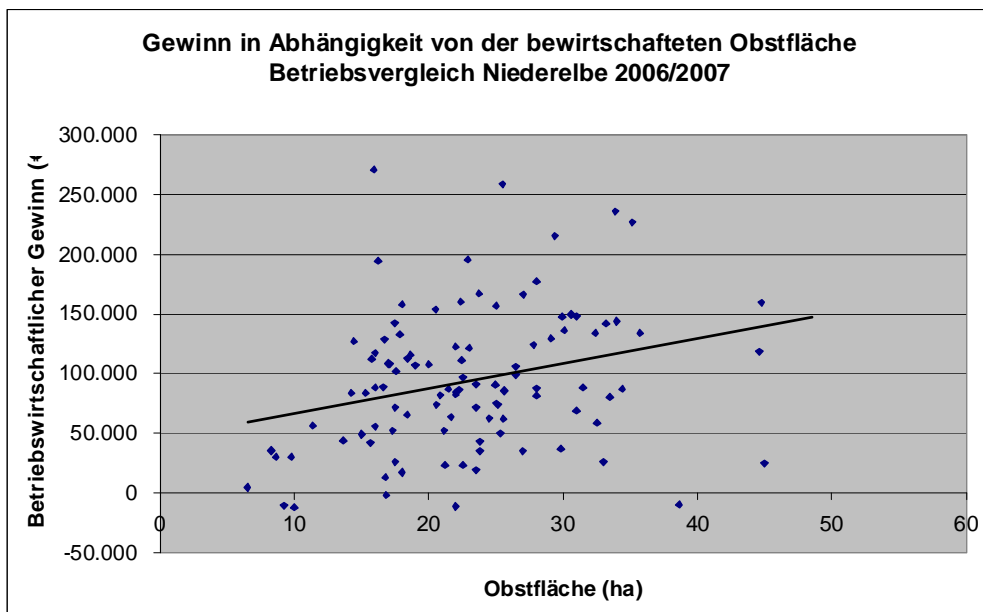
Entwicklung



Controlling: Theorie

- Der theoretische Ansatz aus der Betriebswirtschaftslehre kann in der Obstbau-Praxis nicht nach vollzogen werden.
- Der Unternehmer nimmt die einzelnen Funktionen wahr und bedient sich dabei verschiedener „Controlling-Instrumente“.

„Punktewolke“



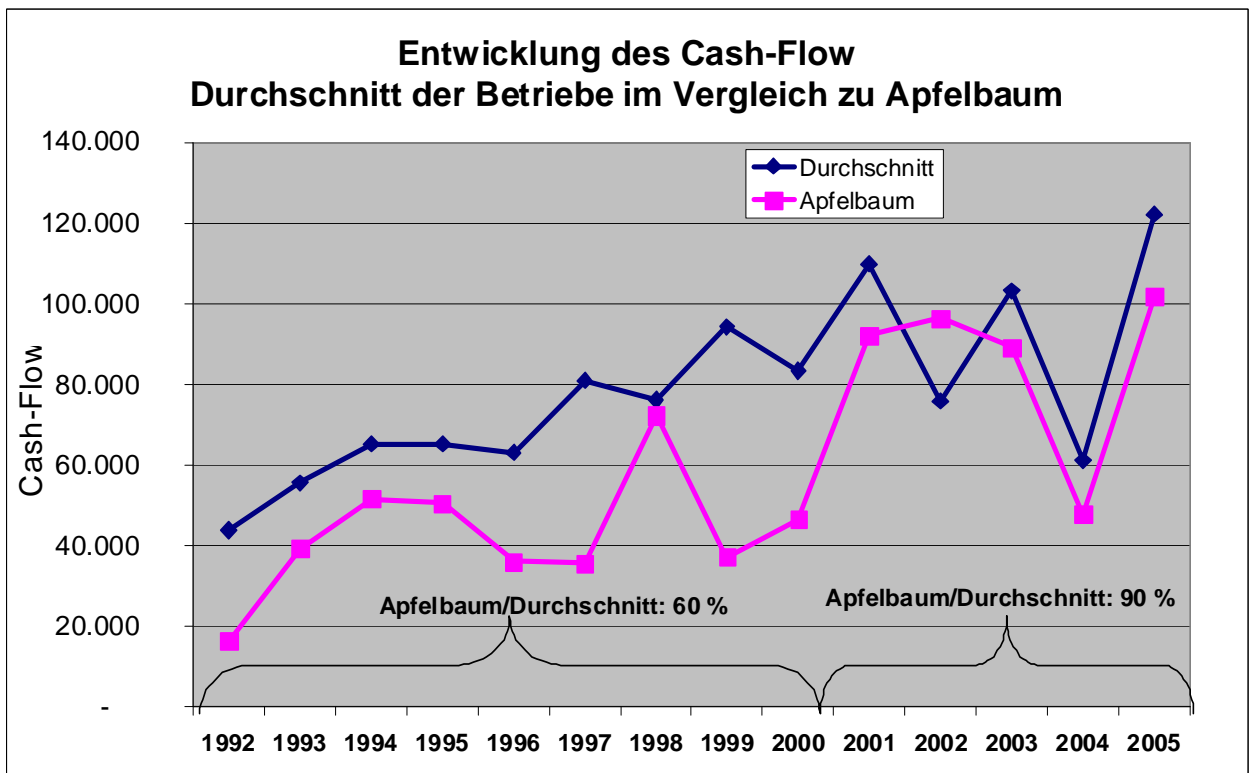
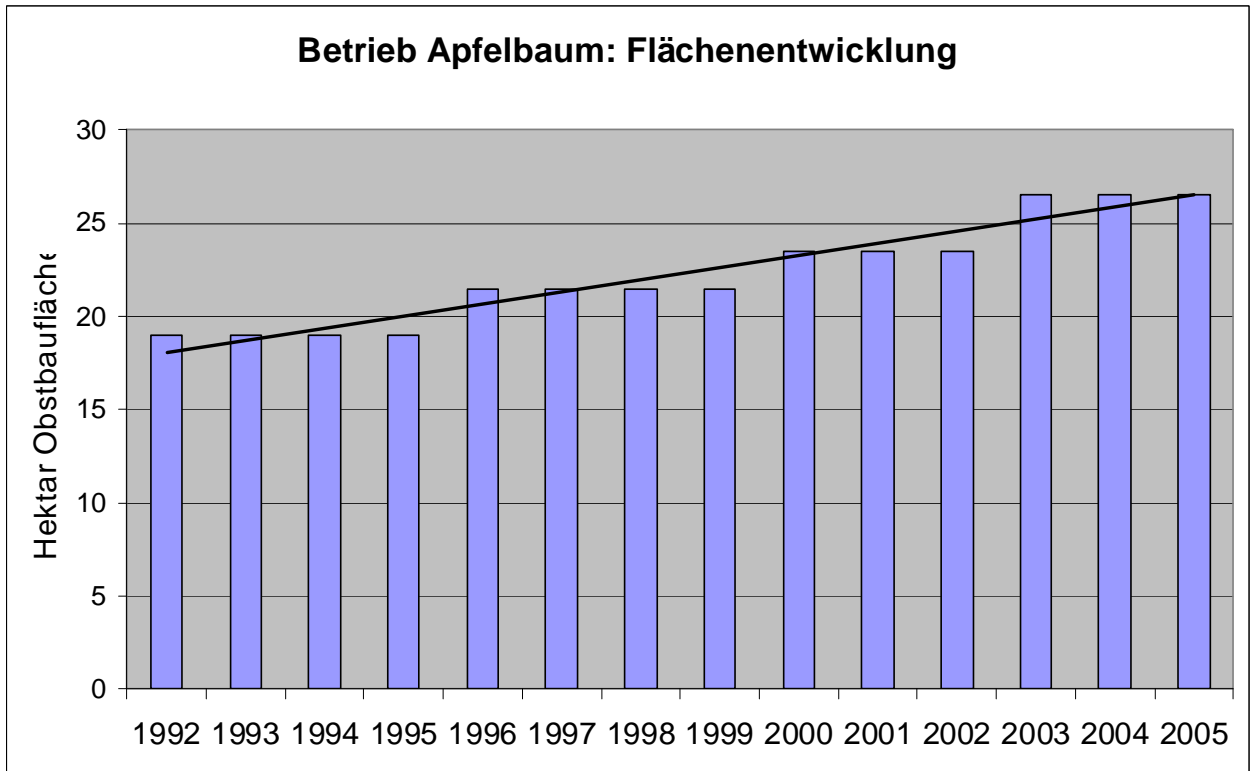


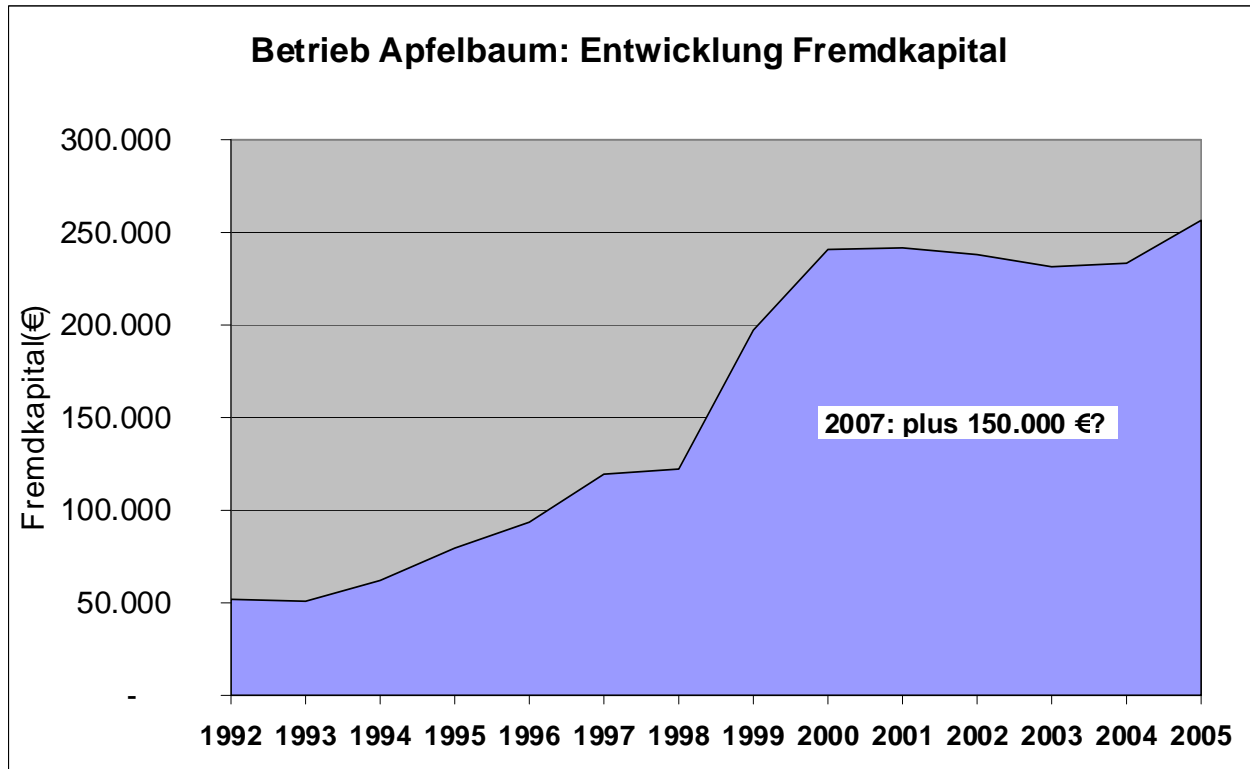
Betriebswirtschaftliches Beratungskonzept

- Ausgangspunkt einer Beratung:
 - Investitionen stehen an: Betriebsleiter/Berater
 - Liquiditätsprobleme:
Betriebsleiter/Kreditunternehmen/Steuerberater
 - Positionsbestimmung: Betriebsleiter
 - Betriebsentwicklung: Betriebsleiter/Steuerberater/Berater

Langfristige Entwicklung des Obstbaubetriebes Apfelbaum

- Das Betriebsleiterehepaar hat vor ca. 15 Jahren intensiveren Kontakt zur Beratung aufgenommen, da größere Umstrukturierungen im Betrieb unter anderem bedingt durch die Betroffenheit durch den Autobahnbau A 26 anstanden.





Beratung


- Neue Beratungskonzepte?
 - ISAFRUIT
 - (Betriebsbegleitende Untersuchung)

Datenermittlung beim ISAFRUIT Projekt




Elstaranlage

- 6-10 Jahre alt
- Mit Beregnung
- Homogen/ nicht alternierend
- 4 IP Betriebe
- 4 Öko Betriebe

- 
- **Anlagenerfassung**
 - Blüte/ Ausdünnung
 - Ernte




Beobachtung von 10 Bäumen pro Anlage während der Vegetationsperiode

- 
- **Anlagenerfassung**
 - Blüte/ Ausdünnung
 - Ernte

- Blühstärke
- Fruchtansatz
- Fruchtgrößenmessung
- Ausdünnung

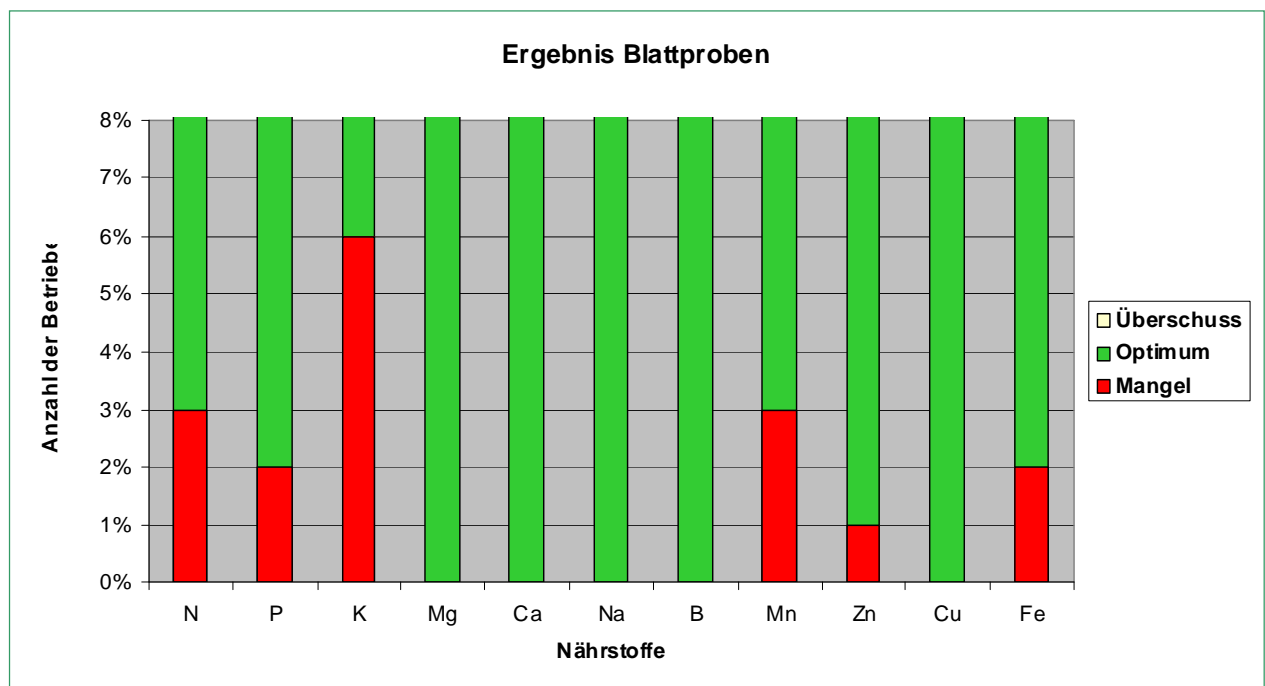


Aufgaben des Betriebsleiters

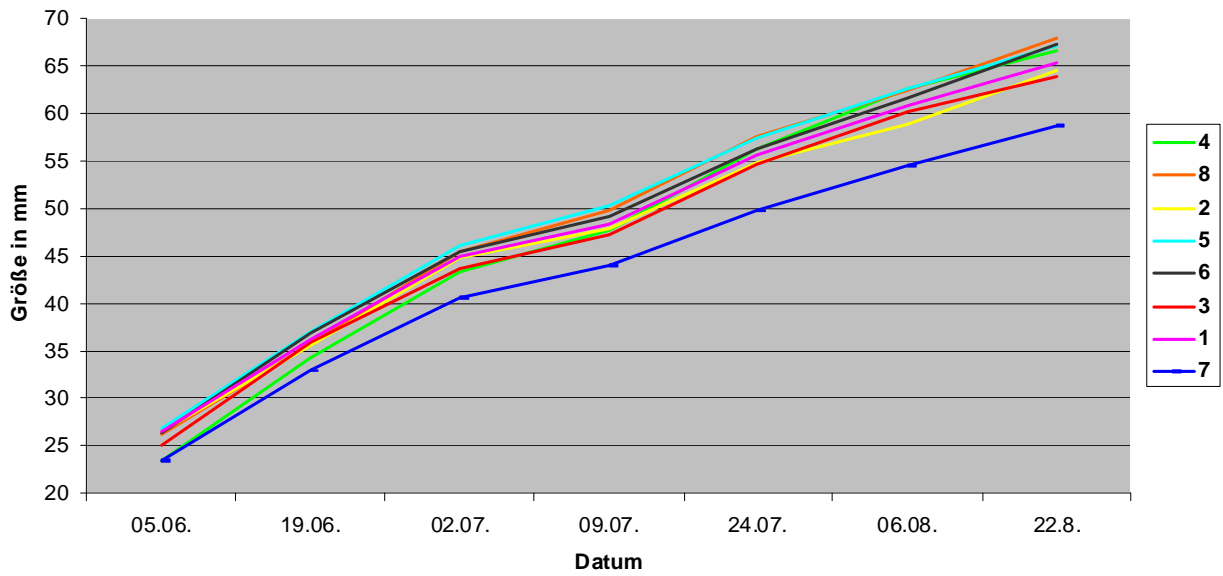
- 
- **Anlagenerfassung**
 - Blüte/ Ausdünnung
 - Ernte

- Genaue Aufzeichnungen über Ein- / Ausschalten der Frostschutzberegnung
- Düngenaufzeichnungen
- Pflanzenschutzaufzeichnungen
- Termine und Intensität Wurzelschnitt
- Termine und Akh der Bodenbearbeitung
- Termine und Akh der Ausdünnungsmaßnahmen
- Erfassung der Erntemenge

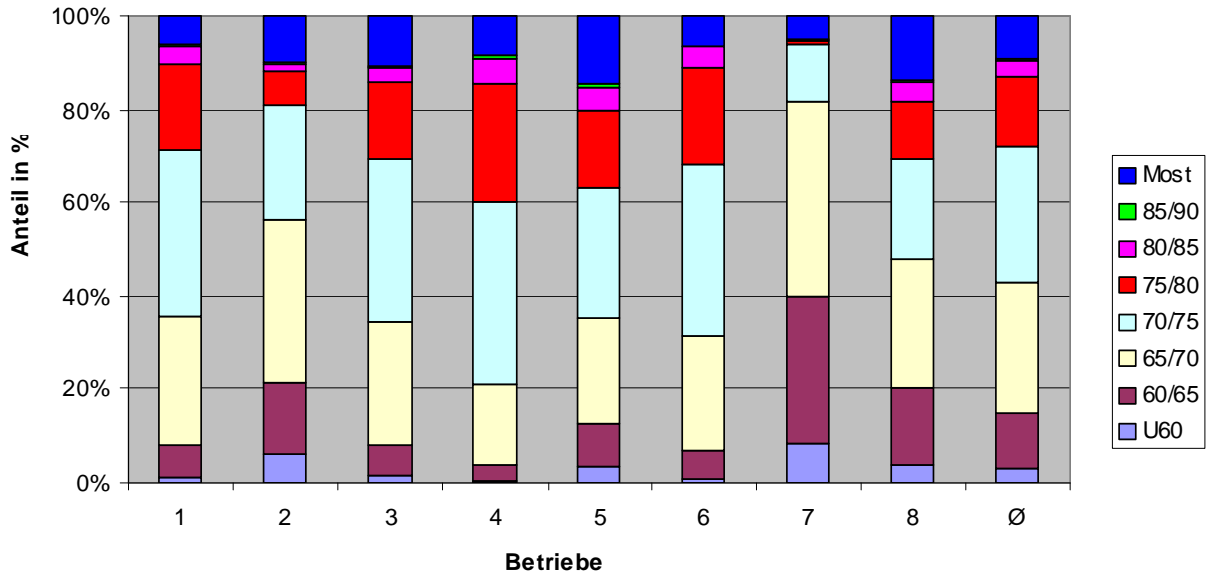
Aufbereitete Ergebnisse für den Betriebsleiter



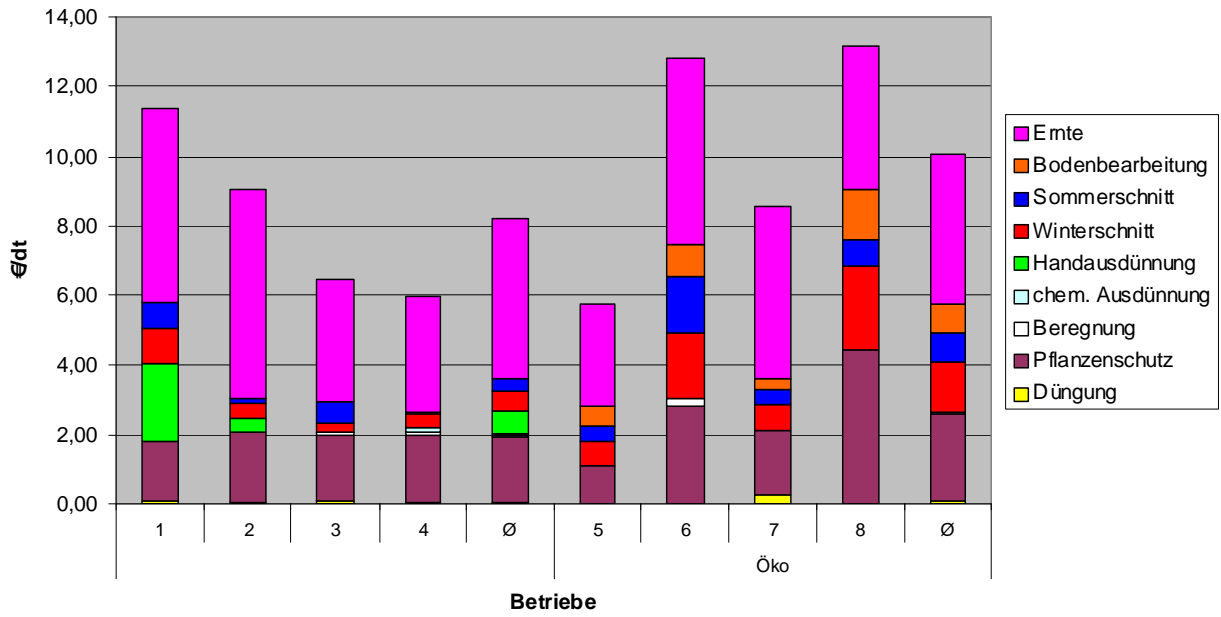
Fruchtgrößmessungen



Fruchtgrößenverteilung in %



Kosten der Kulturführung in € je dt



Teilkostenrechnung										
Betrieb	Ertrag dt/ha	Ø Preis €/dt	Erlös	Direktkosten (var. Materialkosten)	Direktkostenfreie Leistung	sonstige variable Spezialkosten (Saisonlöhne, variable Maschinenkosten)	Deckungsbeitrag	Einzelkosten (Maschinenkosten, Pflanzmaterial, Löhne feste Ak)	Einzelkostenfreie Leistung	
IP	1	598	33,34€	19937 €	679 €	19258 €	5803 €	13455 €	1812 €	11643 €
	2	673	30,85€	20762 €	915 €	19847 €	4814 €	15033 €	2218 €	12815 €
	3	513	33,18€	17021 €	576 €	16445 €	2363 €	14082 €	2133 €	11949 €
	4	549	36,04€	19786 €	661 €	19125 €	2213 €	16912 €	1835 €	15077 €
	Ø	583	33,35€	19377 €	708 €	18669 €	3798 €	14870 €	1999 €	12871 €
Öko	5	482	70,68€	34068 €	205 €	33863 €	2185 €	31678 €	1668 €	30010 €
	6	313	77,63€	24298 €	496 €	23802 €	3080 €	20723 €	1959 €	18764 €
	7	645	73,73€	47556 €	836 €	46720 €	4151 €	42569 €	1499 €	41070 €
	8	250	70,84€	17710 €	602 €	17108 €	2110 €	14999 €	1717 €	13282 €
	Ø	423	73,22€	30908 €	534 €	30374 €	2881 €	27492 €	1711 €	25781 €
ges Ø	503	53,29€	25142 €	621 €	24521 €	3340 €	21181 €	1855 €	19326 €	

Zwischenergebnis

- Geeignetes Instrument zur Erhebung von Daten
- Detaillierte Beratung anhand von konkreten Ergebnissen möglich
- Aufwendige Beratungs-Methode

Controlling: Externe Instrumente

- Software
- Vergleich von Erzeugerpreisen
- Internetplattform

Bilder von verschiedenen Programmen einscannen

- Kurzbeurteilung der Software: Artikel in den Mitteilungen des Obstbauversuchsrings

Marktgemeinschaft Altes Land

- 40 Betriebe setzen mehr oder weniger intensiv eine mit GMO-Mitteln geförderte Software ein



- Antrieb war die Einführung der Qualitätssicherungssysteme „QS“ und „EUREPGAP“

Einsatz von Software im Obstbau

- Klassiker: „Fruchtdat“ Programm Matthies
– Problem: Datenflut
- Verschiedene Systeme werden eingesetzt
– Gesamtbetrieb/Lohnabrechnung Beerenobst
- Empfehlung: Mit Tabellenkalkulation eigene Lösung schaffen

an Station angelieferte Obstsorten (Handelsklassendifferenziert)

Zeitraum:01.06.2000-15.07.2001

Stand:10.08.2001

G Obst Lager	Kal. von	Kal. bis	Gesamt		Handelskl 1		Handelskl 2		Handelskl M	
			Menge	DM DP	Menge	DM DP	Menge	DM DP	Menge	DM DP
113 Elstar										
CA										
	60	65	1.999	915 0,46	1.999	915 0,46		0,00		0,00
	60	70	560	280 0,50	560	280 0,50		0,00		0,00
	65	70	13.867	8.356 0,60	13.867	8.356 0,60		0,00		0,00
	70	75	21.794	18.121 0,83	21.794	18.121 0,83		0,00		0,00
	70	80	3.600	3.188 0,89	3.600	3.188 0,89		0,00		0,00
	75	80	16.590	16.357 0,99	16.590	16.357 0,99		0,00		0,00
	80	85	6.369	6.142 0,96	6.369	6.142 0,96		0,00		0,00
	85	90	1.102	997 0,90	1.102	997 0,90		0,00		0,00
			3.620	524 0,14		0,00		0,00	3.620	524 0,14
	<u>Summe CA</u>		69.501	54.878 0,79	65.881	54.355 0,83		0,00	3.620	524 0,14

Angemeldet: MATTHIAS GÖRGE

Hauptmenü

- Logout
- Beratungshinweise/News
- Marktplatz
- Betrieb / Schlagkartei
- Neue Spritzung
- Stammdaten
- Gastzugang
- Pflanzenschutz
- Nachrichten (Admin)
- Passwort ändern
- Infos / Kontakte
- Salzalarm
- Adminmenü



OVB-Marktplatz

- Hauptmenü -



OnLine Dokumentation

Willkommen **Matthias Görgens...** (Anmeldung: 11:17 als User: MATTHIAS GÖRGENS)
Version: 8.02 eingespielt: 14.12.07 08:30Uhr

Kennzahlen (Anzahl Datensätze)	
User	756
User-Anträge	1
davon unerledigt	1
Angebote	28
Aufträge	16
Pflanzenbörse	75
Schwarzes Brett	76
Leihmaschinen	17
Bewirtschaftungseinheiten	659
Schläge	2991
Spritzungen (T920)	6353
Spritz-Anwendungen (T921)	11430

Obstarten je Betrieb





























(Stand: 25.08.2008)

	Obstart	Fläche	Anzahl Schläge	Betrieb	OVB Nr
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Esteburg	<input type="text"/>
	Apfel	11,40	14	Esteburg IO	99963
	Birne	1,40	3	Esteburg IO	99963
	Himbeere	0,10	1	Esteburg IO	99963
	Johannisbeere, rot	0,05	1	Esteburg IO	99963
	Johannisbeere, schwarz	0,03	1	Esteburg IO	99963
	Pflaumen / Zwetsche	1,90	3	Esteburg IO	99963
	Sauerkirsche	0,30	1	Esteburg IO	99963
	Süßkirsche	5,65	9	Esteburg IO	99963
Summe		20,83	33		

Anzahl Datensätze: 8

Ende der Liste. Alle angeforderten Datensätze sind sichtbar.

PS Schlag-Gruppen mit zugehörigen Schlägen für Admin

 									
	Betrieb	UserID	Schlaggruppe	BewEinheit	Schlag	Schlag-ID	zugeordnet	herausgenommen	Schlag gerodet
	Esteburg								
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Esteburg IO	1466	'D +E'	E1 Äpfel	e1jung	815	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Äpfel	B2	Gala,Elstar, HCrunch	780	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	c3-6oben	800	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	c4 unten	797	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	c5-c8unten	801	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	c6-c8oben	799	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	D6-7 Birnen	d6oben	809	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	D6-7 Birnen	d7	810	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	D6-7 Birnen	d8	811	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	D7-8 Äpfel	d7	812	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	C2-3unten	796	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	E1 Äpfel	E1alt	814	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'C'	C1-8 Äpfel	C1unten	794	26.04.2006	01.03.2007	02.03.2007
	Esteburg IO	1466	Kernobst	B2	Gala,Elstar, HCrunch	780	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	B5 Birnen	B5Birnen	783	26.04.2006	01.03.2007	02.03.2007
	Esteburg IO	1466	Kernobst	B6-B8 Äpfel	B6-8	784	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	C1oben	795	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	C1unten	794	26.04.2006	01.03.2007	02.03.2007
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	C2-3unten	796	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	c2oben	798	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	c3-6oben	800	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Kernobst	C1-8 Äpfel	c4 unten	797	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	'D +E'	D7-8 Äpfel	d8	813	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Äpfel	E1 Äpfel	E1alt	814	26.04.2006		
	Esteburg IO	1466	Äpfel	B6-B8 Äpfel	B6-8	784	26.04.2006		

Jahreserträge je Schlag

	BewEinheit	Schlag	Obstsorte	Mutante	Jahr	Datum 1. Pflücke	Ertrag (T) 1. Pflücke	Ertrag (T/ha) 1. Pflücke	Datum 2. Pflücke	Ertrag (T) 2. Pflücke	Ertrag (T/ha) 2. Pflücke	Datum 3. Pflücke	Ertrag (T) 3. Pflücke	Ertrag (T/ha) 3. Pflücke
Summe							0,00			0,00			0,00	

Anzahl Datensätze: 0

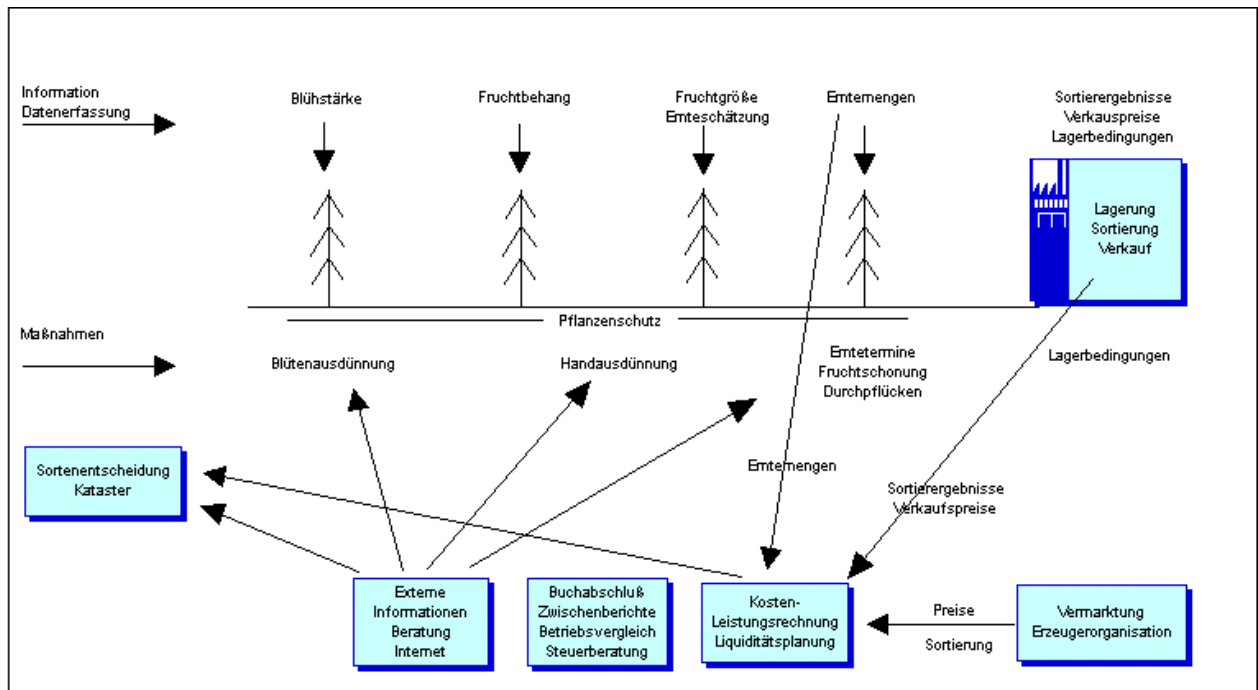
Ende der Liste. Alle angeforderten Datensätze sind sichtbar.

Eigene Instrumente

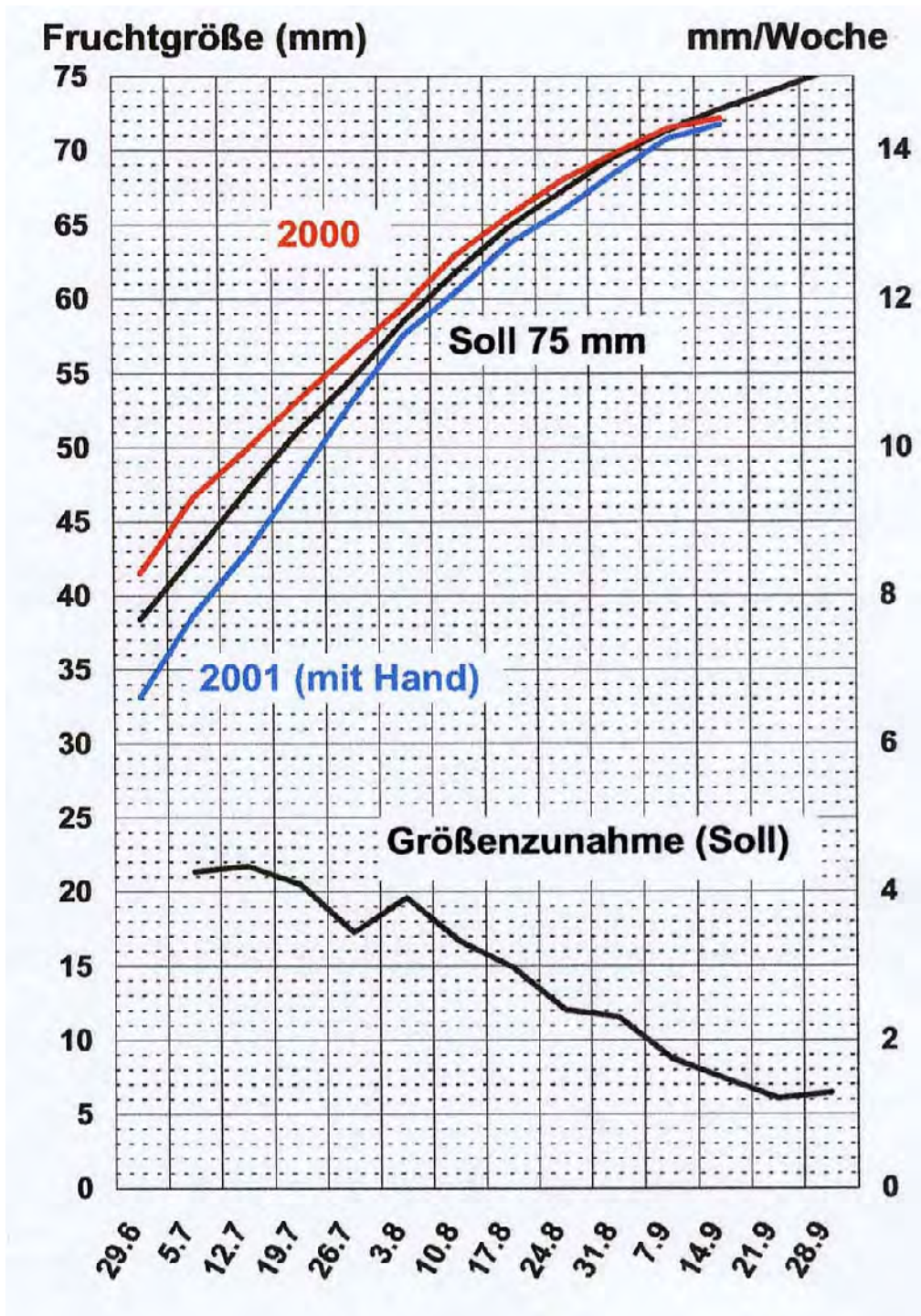


System „Stechmann“

Kirschen		2008							
		ERNTE GESAMT	8000 kg	Lohnkosten	3.760,00 €				
Köppe		Verkaufsmenge	7400 kg	7,50 % Abfall					
		- Preisübersicht		Erlös/Erntemenge	3,03 €/kg				
		brutto	3.2743 €/kg						
		netto	3.0040 €/kg						
				22.229,					
		- Bestandsübersicht		4,50 €	3.150,00 €			6700	3,15 €
Datum						Kunde 1			
	gesamt		Gewicht	Preis/kg	Gesamtpreis	Sorte	Gewicht	Preis/kg	Gesamtpreis
			0,0	0,0	-				
17. Jun					- €		0,0	- €	- €
18. Jun	0,0	18. Jun	0,0	- €	- €		0,0	- €	- €
19. Jun	0,0	19. Jun	0,0	- €	- €	Merchant	0,0	- €	- €
20. Jun	0,0	20. Jun	0,0	- €	- €	Merchant	0,0	- €	- €
21. Jun	0,0	21. Jun	0,0	- €	- €		0,0	- €	- €
22. Jun	0,0	22. Jun	0,0	- €	- €		0,0	- €	- €
23. Jun	1500,0	23. Jun	150,0	4,50 €	675,00 €	Merchant	1200,0	3,20 €	3.840,00 €
24. Jun	1800,0	24. Jun	150,0	4,50 €	675,00 €	Merchant	1550,0	3,20 €	4.960,00 €
25. Jun	2400,0	25. Jun	200,0	4,50 €	900,00 €	Merchant	2150,0	3,20 €	6.880,00 €
26. Jun	2300,0	26. Jun	200,0	4,50 €	900,00 €	Merchant	1800,0	3,00 €	5.400,00 €



Informationssystem Obstbau



Microsoft Access - [repErnteBerichtSorten]

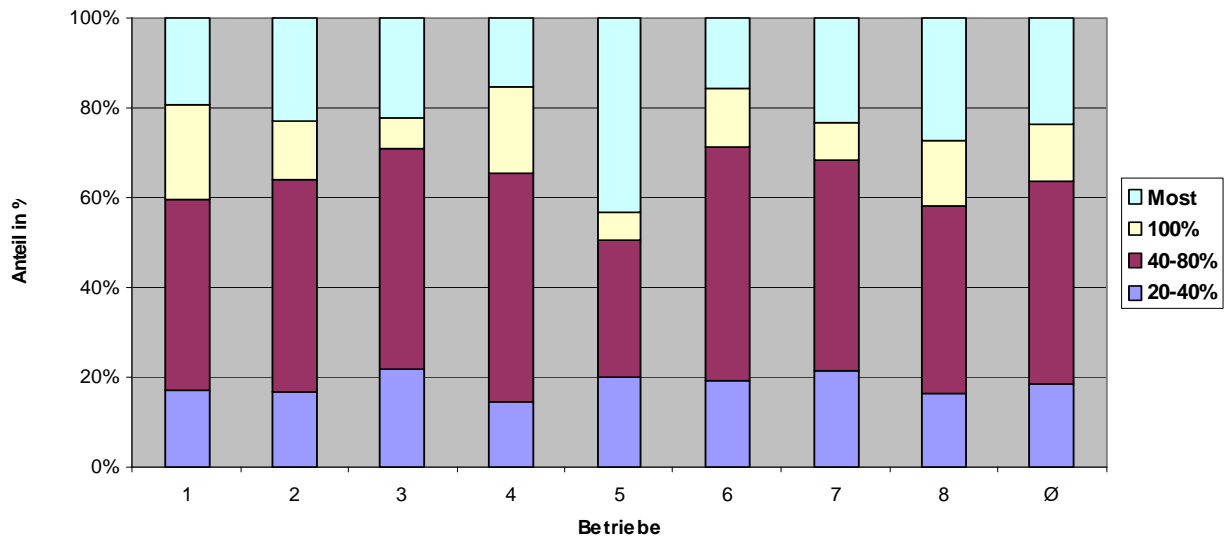
Erntetabelle sortiert nach Sorte

Sorten Parzellen Bezeich.	Größe / Parzelle	Bäume / ha	Durchpflück-Termine				Parz./ ha/ Total Total	
			1. Pflücke	2. Pflücke	3. Pflücke	Most	Parz./ Total	ha/ Total
Astramel								
Moorende	0,19	3375	31.08.2003	125 dt	0 dt	0 dt	0 dt	125 dt 672 dt
Moorende	0,19	3375	28.03.2003	25 dt	27.03.2003	20 dt	27.04.2003	15 dt 20 dt 80 dt 430 dt
Moorende	0,19	3375	05.10.2003	3 dt	10.08.2003	25 dt	10.10.2003	9 dt 22 dt 59 dt 317 dt
Summe								264 dt 1419 dt
Elstar								
Esteburg	0,24	3000	27.03.2003	25 dt	27.04.2003	16 dt	15.05.2003	30 dt 0 dt 71 dt 301 dt
Hinterdeich	0,32	5142,86		0 dt		0 dt	0 dt	0 dt 0 dt
Hinterdeich	0,32	5142,86	27.03.2003	16 dt		0 dt	0 dt	16 dt 51 dt
Summe								87 dt 351 dt
Golden								
Feldstrasse	0,16	11250	05.10.2003	90 dt	30.10.2003	85 dt	11.11.2003	160 dt 35 dt 370 dt 2312 dt

Nährstoffversorgung07											
Betrieb	Blattanalysen										
	N	P	K	Mg	Ca	Na	B	Mn	Zn	Fe	
	%					ppm					
1	2,27 C	0,15 C	1,04 B	0,205 C	1,32 C	0,012 C	24,55 C	163,5 C	31,5 C	84,5 C	
2	2,345 C	0,14 B	1,115 C	0,21 C	1,11 C	0,014 C	20,15 C	140 C	30,9 C	51 B	
3	2,49 C	0,13 B	1,03 B	0,25 C	1,435 C	0,017 C	22,05 C	199 C	31,25 C	58,5 C	
4	2,42 C	0,17 C	0,905 B	0,29 C	1,61 C	0,016 C	23,2 C	89,5 C	26,65 C	64 C	
5	2,175 B	0,19 C	0,945 B	0,295 C	1,44 C	0,015 C	22,65 C	43,5 B	23,95 C	63,5 C	
6	1,965 B	0,17 C	0,975 B	0,245 C	1,12 C	0,013 C	23,65 C	19,5 B	15,65 B	55 B	
7	2,54 C	0,15 C	0,455 B	0,43 C	1,51 C	0,016 C	21,6 C	78,5 C	25,45 C	61 C	
8	2,035 B	0,16 C	1,155 C	0,205 C	1,19 C	0,016 C	21,2 C	19 B	93,9 C	66 C	
Mangel	22	<0,15	<1,1					<60	<20	<60	
Optimum		0,15	1,1					60	20	60	
Überschuss	26	>0,15	1,4								

Ertrag, Fruchtgröße, und -qualität						
	Betriebe	Ø Ausfärbung %	Ø Fruchtgröße mm	Ø Ertrag t/ha	Blühstärke (1-9)	Stammumfang cm
IP	1	54	72	59,8	6,1	27,8
	2	52	68	67,3	5,3	17,1
	3	48	71	51,3	5	16
	4	58	73	54,9	6,2	19
	Ø	53	71	58,3	5,6	19,9
Öko	5	38	71	48,2	3	35,4
	6	53	72	31,3	5	23
	7	53	66	64,5	5	20
	8	52	70	25	3	23,6
	Ø	49	70	42	4	25,5
Gesamt Ø		51	70	50,3	4,8	22,7

Ausfärbung in %



Zusammenfassung

„Die Anforderungen an die Unternehmensführung steigen bedingt durch innerbetriebliche Veränderungen und durch den Wandel der äußeren Rahmenbedingungen. Innerbetrieblich passieren Anpassungsprozesse durch Betriebswachstum, Erhöhung der Mitarbeiterzahl, Spezialisierung auf wenige Produkte (Sorten) und eine schmalere werdende Spanne zwischen Kosten und Erlösen. Zusätzlich wirken die veränderten äußeren Rahmenbedingungen durch ein gesteigertes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein. Durch die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel stehen den Produzenten immer weniger Abnehmer gegenüber bei gleichzeitig steigender EU-Konkurrenz.

Durch eine statistische Kennzahlenanalyse von 77 niederelbischen Obstbaubetrieben mit indirektem Absatz über einen Zeitraum von fünf Jahren wurden kritische Bereiche aus der Buchführung abgeleitet. Anschließend wurden diese Ergebnisse in Expertengesprächen konkretisiert, um darauf aufbauend in Betriebsleiterbefragungen kritische Erfolgsfaktoren und vorhandene Kontrollaktivitäten sowie Ansätze von Informationssystemen zu identifizieren.

Erfolgreiche Betriebe weisen statistisch abgesichert einen höheren Umsatz (€/ha) auf (Erzeugerpreis mal Erntemenge) und bewirtschaften eine größere Produktionsfläche.

Eine Expertenbefragung ergab, dass der Pflanzenschutz, die Ausdünnung, die Ernte, die Sortenwahl und der Verkaufszeitpunkt die kritischen Bereiche darstellen, die den Umsatz am stärksten beeinflussen.

Eine Betriebsleiterbefragung hatte zum Ergebnis, dass erfolgreiche Betriebe ein intensiveres Informationsmanagement (Sortenentscheidungen) betreiben, geringere Investitionsdefizite (Ausstattung mit ULO-Lager, Maschinen und Kistensystem) aufweisen, und über Aufzeichnungs- und Kontrollsysteme (Ausdünnungskonzepte, Liquiditätskontrolle) verfügen.

Aufbauend auf diese Ergebnisse wird eine Controlling-Konzeption entwickelt, deren Hauptteil aus einem Tabellensystem besteht, welches die Entscheidungen des Betriebsleiters durch eine gezielte Datensammlung mit anschließender Kennzahlenbildung unterstützen soll.“

Ein derartiges Controlling-System konnte leider nicht abschließend entwickelt werden. Die Gedanken wurden aber in den Aufbau einer einfachen Datenbank gesteckt, deren Ziel es war, möglichst einfach die Daten zu erfassen, die entscheidend und wichtig zur Führung eines Obstbaubetriebs sind.

Der eher theoretische Ansatz, dass z.B. wachsende Betriebe auf Systeme zur Unterstützung angewiesen sind, lässt sich nur teilweise in der Praxis wieder finden. Entscheidend für stark expandierende Obstbau-Unternehmen ist die Betriebsleiter-Persönlichkeit. Haupterfolgswfaktor scheint neben den gärtnerischen Fähigkeiten die Organisation der Arbeitsabläufe zu sein. Dabei bedient sich der Betriebsleiter verschiedener externer Controlling-Instrumente.

Die Anbau- und Ökonomische Beratung (Steuerberatung) wird dazu genutzt, Betriebsleiterfunktionen auszulagern. Beispielhaft dafür seien die Obstanlagenkontrolle hinsichtlich der Schaderregerüberwachung und die Behangsregulierung genannt. Eine aktuelle

Buchführung gepaart mit eigenen Aufzeichnungssystemen sowie die Absicherung der Investitionstätigkeit unter zu Hilfenahme der Beratung steht ebenfalls für die Auslagerung oder Teilauslagerung von Entscheidungen. Im Hinblick auf diese Entwicklungen werden andere Beratungssysteme (Betriebsbegleitende Untersuchungen) auf ihre Eignungsfähigkeit als Beratungsinstrument geprüft.

Der Einsatz von programmierter EDV-Software wird aufgrund der komplexen Anforderungen und vielschichtiger Möglichkeiten eher kritisch gesehen. Auch dort müsste über eine arbeitsgruppenbezogene Ausbildung an der Software im Einsatz nachgedacht werden. Die Notwendigkeit zum Einsatz wird erkannt, wenn Aufzeichnungen in bestimmten Feldern (z.B. Pflanzenschutz) möglichst fehlerfrei ausgeführt werden müssen. Über diesen Weg könnten andere Bereiche ergänzend aufgenommen werden (parzellenbezogene Ertragsaufzeichnungen). Die Entwicklung eigener Lösungen, die auf einer einfachen Tabellenkalkulation basieren können, finden eine weit aus größere Akzeptanz beim Anwender, als komplexe und vorgefertigte Anwendungen.

Produktionscontrolling in der gartenbaulichen Praxis -Möglichkeiten, Chancen und Nutzen-

Andrew Gallik, Gartenbauzentrum Straelen

Produktionscontrolling in der gartenbaulichen Praxis - Möglichkeiten, Chancen und Nutzen -

Vortragsübersicht

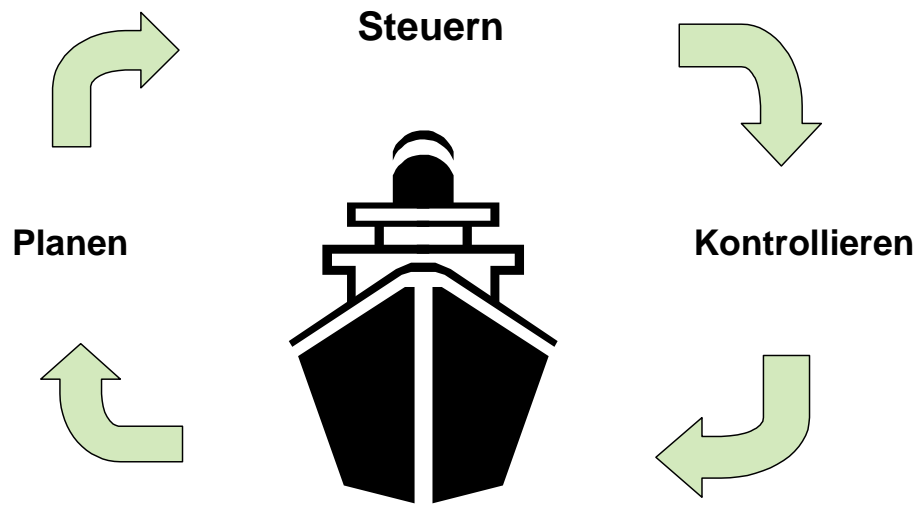
- Begriffsbestimmung Produktionscontrolling
- Produktionscontrolling – Aufgaben und Ziele
- Produktionscontrolling im Gartenbau
- Kennzahlen und Daten für das Controlling
- Fazit und Ausblick

Produktionscontrolling



Was ist das?

Controlling



Produktions-Controlling

Produktions-Controlling = Funktionsorientiertes Controlling

Beispiel weiterer Bereiche: Beschaffungs-, Marketing-, Vertriebscontrolling u.a.

Aufgaben:

- Verhinderung von Ausschussproduktion
- Überwachung der Produktionskosten
- Optimale Kapazitätsauslastungsgrade
- Produktionsplanung, -steuerung und -kontrolle

Ziel:

- Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung im Produktionsbereich sicherstellen
(nach KRAUSE 2000)

Controlling im Gartenbau

Einige Zitate über Verbreitung und Nutzen:

- „bisher nicht weit verbreitet, habe noch nie davon gehört“
- „zu aufwendig, wenig Nutzen“
- „Betrieb zu klein, wer kümmert sich darum?“
- „es gibt wichtigere Dinge, als Daten aufzuschreiben“

Aber:

„.....auch im Agrarsektor steigt die Komplexität der Unternehmensführung und damit die Anforderungen, die an ein System gestellt werden, dass zur Unterstützung von Entscheidungen dient.“ (nach HIRSCHAUER 2001)

Produktionscontrolling im Gartenbau

Aufgaben:

- Kontinuierlich gute Qualitäten – Verhinderung von Ausfällen
- Überwachung der Produktionskosten
- Optimale Kapazitätsauslastung
- Produktionsplanung, -steuerung und -kontrolle

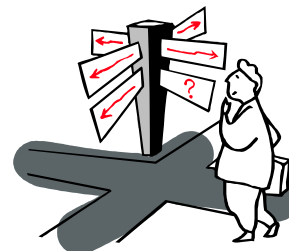
Frage:

Wie ist das zu realisieren?

Kontinuierlich gute Qualitäten – Verhinderung von Ausfällen

Ziele definieren – Ergebnisse kontrollieren

- Machen Sie die Produktionsabläufe für Ihre Mitarbeiter nachvollziehbar!
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Produktionsprozess stärker ein!
- Hinterlegen Sie Informationen schriftlich (Arbeitsanweisungen, Betriebstagebuch, Pflanzenschutz-Tagebuch)
- Besprechen und dokumentieren Sie Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten
- Besprechen Sie gemeinsam die Ergebnisse Ihrer Arbeit!
(Soll-/Ist-Abgleich von z.B. Kulturmaßnahmen, Substratanalysen, Gelbtafeln usw.)



Überwachung der Produktionskosten

- Wo entstehen welche Kosten?
- Wie haben sich diese Kosten in den letzten 3 Jahren verändert und wie haben Sie darauf reagiert?
- Wie hat sich der Marktpreis verändert?
- Haben Sie einen Überblick über:
 - Materialkosten
 - Arbeitskosten
 - Gemein- und Fixkosten
 - Kosten für Dünger, Pflanzenschutz und Wasser
 - Verpackung und Absatz
 - Gesamtkosten

11cm Pt Callunen
0,27 €
0,17 €
0,08 €
0,02 €
0,06 €
0,60 €

Überwachung der Produktionskosten

Wie hoch sind die Ausfall- und/oder Verkaufsraten bei einzelnen Kulturen bzw. in einzelnen Kulturabschnitten?

Bsp.: Callunen, 11-er Topf, Gesamtkosten 0,60 €/Topf

Verkaufsrate	Notwendiger Marktpreis zur Gesamtkostendeckung
100%	0,60 €
95%	0,63 €
90%	0,67 €

Optimale Kapazitätsauslastung

- Welche **Mitarbeiter** haben Sie und werden diese gemäß ihrer Qualifikation/ ihrem Können eingesetzt?
- Wann sind diese Mitarbeiter verfügbar? (Urlaub, Krankheit, Überstunden)
- Wie teuer ist die durchschnittliche Arbeitskraftstunde (AKH) in Ihrem Betrieb?
- Werden bei der Kalkulation (AKH) auch **alle** Arbeitskräfte berücksichtigt?
- Welche **Flächen** haben Sie wann und wo zur Verfügung?
- Wie sieht es mit der Gesamtauslastung dieser Flächen aus?
- Wie schnell sind Leerflächen wieder belegt?
- Was kostet der Tagesquadratmeter und welche Ansprüche haben Ihre Kulturen an diese Kapazität?

Produktionsplanung,- steuerung und -kontrolle

Wenn Sie zu den zuvor gestellten Fragen Antworten geben können, sollten Sie umgehend in die EDV-gestützte Anbauplanung einsteigen!

Begründung:

Die entsprechenden Grunddaten stehen zur Verfügung, verschiedene Varianten können als Vorausplanung durchgerechnet werden und eine Nachkalkulation ist sehr schnell (!) und zeitnah möglich!



Das Problem mit den Daten

Zum „Planen – Steuern – Kontrollieren“ brauchen Sie Kennzahlen/Daten, anhand derer Sie den jeweiligen Zielerreichungsgrad messen können!

Frage:

Wie kommt der Unternehmer an Daten, die er z.B. für eine Planung nutzen kann?

Antwort:

Die meisten Daten liegen im Betrieb bereits vor. Der Unternehmer muss sie für seine Zwecke (das Programm/die Planung) aufbereiten (lassen)!

Das Problem mit den Daten

- **Aufgabe:**

Kontinuierlich gute Qualitäten – Minderqualitäten vermeiden

- **Woher stammen die Daten?**

Überwiegend betriebliche Aufzeichnungen zu Kulturvorgaben, Kulturabläufen, Pflanzenschutz- und Düngemaßnahmen etc..

.....und wer kümmert sich darum?

Das Problem mit den Daten

- **Aufgabe:**

Überwachung der Produktionskosten

- **Woher stammen die Daten?**

Lieferscheine, Lohnabrechnungen, betriebliche Aufzeichnungen, BWA, Bilanz

.....und wer kümmert sich darum?

Das Problem mit den Daten

▪ Aufgabe:

Optimale Kapazitätsauslastung

▪ Woher stammen die Daten?

einzelbetrieblichen Aufzeichnungen (z.B. Arbeitszeit), Aufzeichnungen über Betriebsabläufe und Flächenbelegung

.....und wer kümmert sich darum?

Fazit und Ausblick

- Controlling bietet ein Steuerungssystem für den langfristigen Unternehmenserfolg
- in vielen gartenbaulichen Produktionsbetrieben gibt es bisher nur ein bruchstückhaftes System zur Steuerung des Unternehmenserfolges
- zunehmende Komplexität in allen unternehmerischen Bereichen (Beschaffung, Personal, Produktion, Verkauf), erfordern genauere u. zeitnahe Informationen zur Entscheidungsfindung
- Produktionscontrolling ermöglicht es in diesem Funktionsbereich des Unternehmens Erfolge reproduzierbar zu machen und Störungen rechtzeitig zu erkennen
- Voraussetzung für ein erfolgreiches (Produktions-)Controlling sind betriebliche Kennzahlen
- Um Kennzahlen zur Steuerung des Produktionsprozesses zu erhalten, müssen Mitarbeiter eingebunden und ggf. qualifiziert werden
- Langfristig ist der Unternehmenserfolg und das Wachstum des Betriebes nur dann sicherzustellen, wenn verlässliche Daten zur Steuerung und Entscheidungsfindung vorliegen

Branchensoftware BETA und KuKa

Christian Sieweke, FH Weihenstephan

BeTa (Betriebs-Tagebuch)

Version 6.0



Das Betriebs-Tagebuch BeTa dient der Erfassung aller Arbeitsvorgänge in einem Gartenbaubetrieb.

Das Programm verlangt zunächst als Stammdaten Angaben über Mitarbeiter, Kulturen, Standorte und betriebsspezifische Tätigkeiten. Die Eingabe der Arbeitsvorgänge geschieht dann mit einem Barcode-Leser oder am Bildschirm per Drag & Drop.

BeTa ist über Barcode-Leser bedienbar. Hierfür werden für alle Kulturen, Mitarbeiter, Standorte und Tätigkeiten Barcodes erzeugt. Die Mitarbeiter im Betrieb müssen dann täglich ihre durchgeführten Arbeiten eingeben, indem sie durch Einlesen der entsprechenden Barcodes die folgenden Fragen beantworten:

Eingabe:	
Wer hat was gemacht?	des/der Mitarbeiters/in
Woran wurde gearbeitet?	der Kultur
Was wurde gemacht ?	der durchgeführten Tätigkeit
Wann wurde was gemacht ?	des Tages
Wie lange wurde gearbeitet ?	der benötigten Zeit
Wo wurde gearbeitet ?	des Standorts

Als Barcodeleser kann jedes handelsübliche Gerät verwendet werden. Sonderfunktionen sind nicht notwendig. Mit BeTa wird die Barcode-Schriftart "Code3of9" installiert, so dass jeder BeTa-Anwender selber in der Lage ist Barcodes auszudrucken.

Zusätzlich ist in BeTa eine Funktion vorhanden um alle vorhandenen Barcodes in einer einfachen Liste auszudrucken.

Auf Wunsch wird aber auch gegen Aufpreis von der Forschungsanstalt eine betriebsspezifische Barcodetafel erstellt (siehe nächste Seite).



Abb. 1: Statusfenster Tätigkeitseingabe mit Barcodeleser















































































































































































 Arbeitszeiterfassung	 BeTa Betriebs-Tagebuch	 Tätigkeitserfassung																														
<p>Erfassung</p> <ul style="list-style-type: none">  Arbeitsbeginn  Pause-Anfang  Pause-Ende  Unterbrechung-Anfang  Unterbrechung-Ende  Feierabend  Urlaub  Krankheit  Berufsschule  Weiterbildung  Feiertag <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="210 900 395 981" style="border: 1px solid gray; padding: 2px; text-align: center;">  Speichern  </div> <div data-bbox="402 900 603 981" style="border: 1px solid gray; padding: 2px; text-align: center;">  Eingaben löschen  </div> </div>	<p>Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none">  Martin Müller  Hubert Huber  Maria Mayer  Friedel Fischer  Susi Schuster 	<p>Dauer</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"> 0 Stunden</td> <td style="width: 20%;"> 0 min</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td> 1 Stunde</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 2 Stunden</td> <td> 15 min</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 3 Stunden</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 4 Stunden</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 5 Stunden</td> <td> 30 min</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 6 Stunden</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 7 Stunden</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> 8 Stunden</td> <td> 45 min</td> <td></td> </tr> <tr> <td> 9 Stunden</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="938 900 1123 981" style="border: 1px solid gray; padding: 2px; text-align: center;">  Speichern  </div> <div data-bbox="1129 900 1331 981" style="border: 1px solid gray; padding: 2px; text-align: center;">  Eingaben löschen  </div> </div>	 0 Stunden	 0 min		 1 Stunde			 2 Stunden	 15 min		 3 Stunden			 4 Stunden			 5 Stunden	 30 min		 6 Stunden			 7 Stunden			 8 Stunden	 45 min		 9 Stunden		
 0 Stunden	 0 min																															
 1 Stunde																																
 2 Stunden	 15 min																															
 3 Stunden																																
 4 Stunden																																
 5 Stunden	 30 min																															
 6 Stunden																																
 7 Stunden																																
 8 Stunden	 45 min																															
 9 Stunden																																
<p>Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none">  Rücken  Aufstellen Töpfe/Paletten  Zusammenstellen/Umräumen  Tische fahren  Ausputzen  Tische waschen, säubern  Poinsettien färben  Töpfe füllen  Stutzen  Stecken  Topfen  Stäbeln  Düngen und Giessen  Pflanzenschutz  Rüstarbeiten (Topfmaschine)  Sonstige Kulturarbeiten  Pflanzen versandfertig machen  Container einwickeln, zusammenbauen, zerlegen  Rücklauf  Rechnungen schreiben  Töpfe, Tüten, Paletten sortieren  Aufräumen Halle und Gew.haus  Gebäude reinigen  Reparaturen  Sonstige Arbeiten  Friedhof, sonstige Dienstleistung 	<p>Frühlingsblüher</p> <ul style="list-style-type: none">  Myosotis T10,5  Primel T11  Primel T10  Ranuncel T10,5  Dianthus T10,5  Acacia T17  Azaleen T9  Azaleen T12-T15  Azaleen T17-T20 <p>Topfpflanzen</p> <ul style="list-style-type: none">  Gerbera T12  Hortensien T10  Hortensien T14  Beg. Elatior T13  Edelpelarg. T13 <p>Herbst</p> <ul style="list-style-type: none">  Aster novi belgii  Chrysanth. ET  Chrysanth. MT  Helianthus T13 	<p>Kulturen</p> <p>Sommertopf</p> <ul style="list-style-type: none">  Antirrhinum  Calendula  Celosia (3/Topf)  Coreopsis  Dahlien  Dianthus  Gazanien  Gypsophyla  Impatiens wall  Lob. erinus (2/Topf)  Nicotiana  Pentas  Rudbeckia  Salvia farn  Tagetes (2/Topf)  Tagetes erecta  Zinnia Profusion <p>Poinsettien</p> <ul style="list-style-type: none">  Poinsettien T12  Poinsettien T 6  Poinsettien T10  P. Sonderfarben  Poinsettien Schale  Poinsettien T 8 	<p>Beet und Balkon</p> <ul style="list-style-type: none">  Angeleyes Pelarg. T12  Balkonblumen OÖ T12  Balkonefeu T12  Calibrachoa T12  Dahlien Sämling T12  Dahlien Steckling T12  Fuchsien hängend T12  Fuchsien stehend T12  Imp. Neu-Guineea T12  Knollenbegonien T12  Lantanen T12  Osteospermum T12  Pelarg. 'Grenchen' T12  Pelarg. peltatum T12  Pelargonien V.d.P. T12  Pelargonien zonale T12  Sanvitalia T12  Scaevola T12  Sol. jasmonides T12  Solanum rantonetti T12  Sunsatia T12  Surfinia T12  Tapien T12  Temari T12  Thunbergia T12  Tropaeum T12 																													

Abb.2: Beispiel einer BeTa6-Eingabetafel

Vor allem durch die einfache Erfassungsmöglichkeit über einen Barcode-Leser können auch Computerunerfahrene Mitarbeiter im Betrieb in die Lage versetzt werden, täglich ihre

durchgeführten Arbeiten ohne großen Aufwand einzugeben. Dies dürfte eine wesentliche Erhöhung der Akzeptanz des Einsatzes von BeTa und damit eine Verbesserung der Information über die durchgeführten Arbeiten und Arbeitszeiten bei bestimmten Kulturen zur Folge haben.

Ab Version 6 ist der Anschluss eines RFID-Lesegerätes möglich. Bei dessen Einsatz ist eine eindeutige Identifikation der Mitarbeiter möglich, sodass Fehlbedienungen eingeschränkt bzw. Manipulationen an Daten anderer Mitarbeiter deutlich erschwert werden.

Der Auswertungsteil von BeTa ermöglicht die Erstellung von verschiedenen Listen wie beispielsweise die Gesamtarbeitszeiten für einzelne Kulturen oder die Aufzeichnung aller Pflanzenschutzmaßnahmen an einem bestimmten Standort bzw. einer bestimmten Kultur.

The screenshot shows the 'Auswertung - Statistik Tätigkeiten' window in BeTa 5. The interface includes several filter fields: 'Anzeige Zeilen' (Kulturen), 'Anzeige Spalten' (Personal), 'Alle Eintragungen vom' (14.04.2005) bis (10.05.2005), 'Personal' (Alle), 'Kulturen' (Gerbera T12), 'Standorte' (Alle), and 'Tätigkeiten' (Alle). There are buttons for 'Anzeige aktualisieren', 'Ergebnis an Excel übergeben', and 'Neue Auswahl'. Below the filters is a table with columns for employees and their work hours for 'Gerbera T12'.

	Friedel Fischer	Hubert Huber	Maria Mayer	Martin Müller	Susi Schuster	
Gerbera T12	2	1	1,25	1,25	0,75	6,25
	2	1	1,25	1,25	0,75	

At the bottom of the window, the status bar shows 'geöffnete Datei: D:\wb-quellen\BeTa5\Beta5-Quelle\Daten\testbetrieb_Johr.mdb' and the time '15:24'.

Abb.3: Auflistung der Arbeitsstunden der Kultur "Gerbera T12" getrennt nach Mitarbeitern

Die Ergebnisse können an Excel weitergegeben und dort weiterverarbeitet werden. Dadurch sind sie z.B. relativ einfach in Diagramme umzuwandeln.

Je nach Betrieb kann das Programm entweder als komplettes Betriebstagebuch eingesetzt werden (Angabe von Kultur, Standort, Mitarbeiter und Tätigkeit sind zwingend notwendig) oder auch nur als Kulturtagbuch (nur Kultur und Tätigkeit müssen angegeben werden) dienen. Eine genaue Auswertung (Kulturkalkulation) ist mit einem reinen Kulturtagbuch allerdings nicht mehr möglich!

Datum	Kultur	Tätigkeit	Zeitraum
02.05.2005	Cereopsis	Feldhof, sonstige Dienstleistungen	0,73
		Sonstige Arbeiten	0,36
		Tafel füllen	1,76
04.05.2005	Cereopsis	Auffüllen Töpfe/Palstan	1,80
		Feldhof, sonstige Dienstleistungen	0,75
		Gebäude reinigen, Geschir abwaschen	0,41
		Pflanzen wesentlich machen	0,83
		Zusammen stellen, Umdüngen	0,26
		Aufräumen Halle und Gewächshaus	0,30
08.05.2005	Cereopsis	Feldhof, sonstige Dienstleistungen	0,82
			0,36
			0,75
07.06.2006	Cereopsis	Container einrücken, zusammenbauen, zerlegen	0,75
		Düngen und gießen	0,80
		Rümpfen (Topfmische)	1,80
09.05.2005	Cereopsis	Düngen und gießen	1,42
10.05.2005	Cereopsis	Feldhof, sonstige Dienstleistungen	0,43
			0,80
11.05.2005	Cereopsis	Feldhof, sonstige Dienstleistungen	0,47
			0,83
			0,36
			0,84
		Sonstige Arbeiten	0,26

Abb.4: Anzeige der Tagebuchdaten

Seit Version 5 ist in BeTa auch eine Erfassung der persönlichen Arbeitszeiten (Stempeluhr) integriert. Mit der wochen- bzw. monatsweisen Auswertung haben Mitarbeiter und Betriebsleiter jederzeit einen Überblick über geleistete Arbeitszeiten bzw. Überstunden.

Personal	Aktion	Datum	Uhrzeit	Bemerkung
Martin Müller	geht	14.02.2006	07:36:00	
Maria Mayer	geht	14.02.2006	07:36:00	
Hubert Huber	geht	14.02.2006	07:36:00	
Friedel Fischer	geht	14.02.2006	07:36:00	

Abb.5: Stempeluhrfunktion von BeTa6

KuKa (Kultur-Kalkulation)

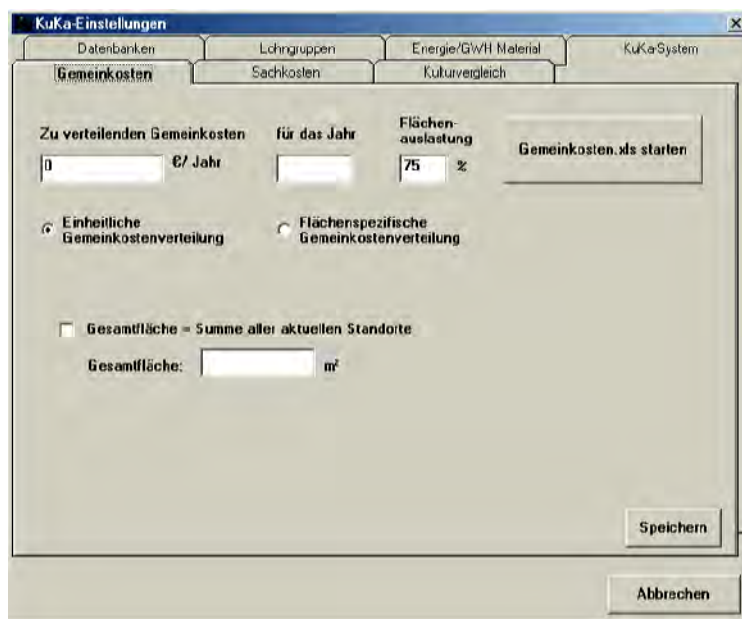
Version 0.9



Das Programm KuKa ist als ergänzende Software zum Betriebs-Tagebuch BeTa konzipiert und dient zur Kostenkalkulation für einzelne Kulturen.

KuKa arbeitet mit den Daten, die in BeTa erfasst wurden, benötigt aber noch weitere technische und betriebswirtschaftliche Informationen, wobei zwischen Kulturunabhängigen und Kultur-spezifischen Daten unterschieden wird.

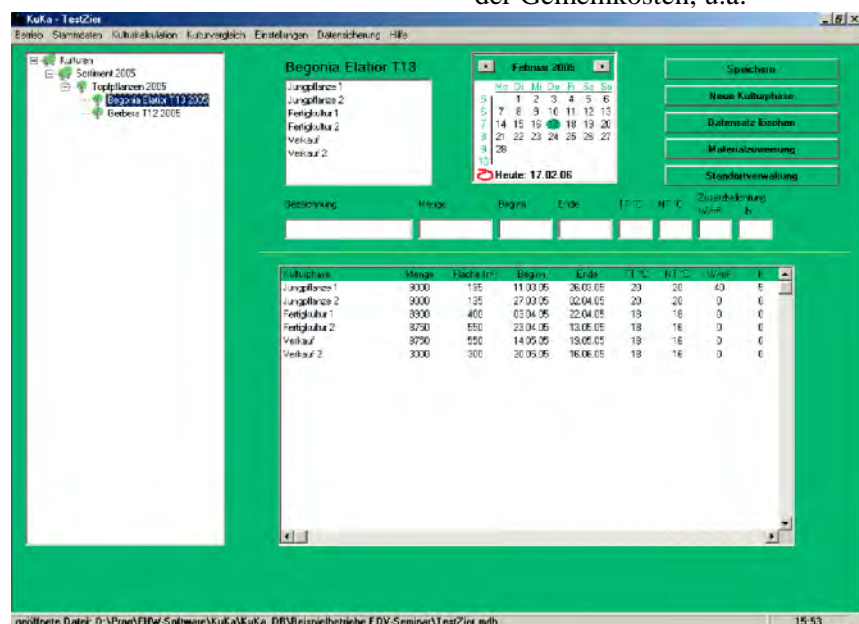
Kulturunabhängige Daten sind im **Programmteil Einstellungen** einzugeben.



Dies sind beispielweise:

- Informationen über die Gewächshaus-Eigenschaften (Eindeckung, Heizungsart, Energieschirm, u.a.),
- die Wetterstation, die zur Heizkostenberechnung verwendet werden soll,
- die Durchschnittslöhne der Mitarbeiter,
- der Materialbedarf (Töpfe, Substrat, Düngung, Pflanzenschutz, usw.) und dessen Kosten,
- Höhe und Verteilungsform der Gemeinkosten, u.a.

Kulturbegleitend sind, wie in der Abbildung rechts zu sehen, Veränderungen der Mengen, die Tag-/Nacht-Temperaturen, gegebenenfalls Zusatzbeleuchtung und Materialverbrauch zu erfassen:



Im **Programmteil Kalkulation** kann dann für eine Kultur die komplette Kostenrechnung durchgeführt werden:

KUKA - FestZier
Betrieb Stammdaten Kulturkalkulation Kulturvergleich Einstellungen Datensicherung Hilfe

Kulturen
Sortiment 2005
Topfpflanzen 2005
Begonia Elatior T13 2005
Gerbera T12 2005

Kultur: **Begonia Elatior T13 2005** Kalkulation Kalkulation in Ergebnisdatenbank speichern

Beginn: **11.03.05** Ende: **16.06.05** = DirektKostenFreieLeistung (DKFL)

Menge: **3000** Stück € / 1000Stk. €/ Jm² €/ Akh
 1650,98 56,00 31,62

Preis: **2,6** €/ Stück

= Marktleistung: **7800,00** € + Arbeitskosten *** [Menu] **196,38** €/1000Stk.

= Erlös[1000Pl]: **2600,00** €/1000Stk. = EinzelKostenFreieLeistung (EKFL)

- Sachkosten: **949,02** €/1000Stk. € / 1000Stk. €/ Jm² €/ Akh
 1454,60 49,34 27,86

+ Heizung *** [Menu] **191,56** €/1000Stk. + Gemeinkosten ** [Menu] **11,43** €/1000Stk.

+ Material *** [Menu] **749,06** €/1000Stk.

+ elek Energie *** [Menu] **7,65** €/1000Stk. = Gewinn: **1443,17** €/1000Stk.

+ Maschinen *** [Menu] **0,75** €/1000Stk.

+ MaterialStd *** [Menu] **0,00** €/1000Stk. = Gewinn: **4329,51** €/ Kultur

+ Vermarktung *** [Menu] **0,00** €/1000Stk.

geöffnete Datei: D:\Prog\FHW-Software\KUKA\KUKA_DB\Beispielbetriebe EDV-Seminar\Tetzier.mdb 15:42

Dabei muss zunächst zur Berechnung der Marktleistung der Verkaufspreis eingegeben werden. Für die Ermittlung der einzelnen Kostenarten gibt es immer 3 Möglichkeiten, die über den Menu-Button aufzurufen sind:

- Kulturspezifische Berechnung (z.B. bei den Arbeitskosten werden dann aus der BeTa-Datenbank alle Arbeitszeiten der Kultur aufsummiert und mit den entspr. Mitarbeiter-Durchschnittslöhnen multipliziert; die Heizkosten werden mit dem Unterprogramm HeiKos ermittelt, usw.); der jeweils mit Verfahren 1 ermittelte Wert bekommt 3 Sterne, um zu kennzeichnen, dass dieser Wert vermutlich hohe "Datenqualität" besitzt; dies wird durch einen sog. Datenherkunftsindex (DHI) ausgedrückt, d.h. DHI=3 wird zusammen mit dem jeweiligen Kostenfaktor in der Ergebnis-Datenbank abgespeichert.
- Übernahme des entsprechenden Wertes einer anderen Kultur (z.B. der gleichen Kultur vom Vorjahr oder von einem anderen Satz); ein DHI von 3 wird dabei auf 2 erniedrigt, ein DHI von 1 oder 2 einfach übernommen.
- Eingabe eines Wertes (z.B. Standardwert aus einer Datensammlung, einem Kennzahlenheft oder einem Wert von Kollegen im Arbeitskreis); solche Werte werden mit einem Stern (d.h. DHI = 1) markiert.

Beim Zeigen auf einen Kosten-Button verändert sich der Mauszeiger und bekommt ein großes Fragezeichen. Dies ist das Kennzeichen dafür, dass der Benutzer durch Klick auf den Button Hintergrundinformationen zur Berechnungsart der jeweiligen Kostenposition abrufen kann.

Folgende Abbildung zeigt dies für die Heizkosten einer Kultur:

Standort	GW/H-Fläche in m²	Dauer in Tagen	Kulturphase	Pfl./m²	Brennstoffbedarf in (m³/m²)	Kosten in €/m³	€/1000Pfl.	
Haus 2	9600	16	Jungpflanze 1	66,7	4,42	1,77	26,54	
Haus 2	9600	7	Jungpflanze 2	66,7	1,82	0,73	10,91	
Haus 2	9600	20	Fertigkultur 1	22,3	3,29	1,32	59,14	
Haus 2	9600	21	Fertigkultur 2	15,9	1,48	0,59	37,25	
Haus 2	9600	6	Verkauf	15,9	0,40	0,15	10,00	
Haus 2	9600	28	Verkauf 2	10,0	1,15	0,48	47,74	
							Summe	191,56

Schließlich können Kulturen, die mit KuKa kalkuliert und in der Ergebnis-Datenbank abgespeichert wurden, miteinander verglichen werden. Dabei kann jede Kultur aus der Ergebnis-Datenbank als Basiskultur oder als aktuelle Vergleichskultur ausgewählt werden. D.h. der KuKa-Nutzer kann einfach eine laufende oder gerade abgeschlossene Kultur mit der vom Vorjahr oder der eines Gärtner-Kollegen vergleichen. Die Ergebnis-Daten der beiden Kulturen werden aufgelistet und deren Abweichungen in der Bildschirm-Mitte für den schnellen Überblick grafisch visualisiert, wie die folgende Abbildung zeigt.

Aktuelle Kultur		Abweichung in Prozent	Basiskultur [100%]	
Kultur:	Begonia Elatior T13 2005		Kultur:	Begonia Elatior 2005 E 50
Beginn:	11.03.2005	-10% 0% +10%	Beginn:	11.03.2005
Ende:	19.05.2005		Ende:	19.05.2005
Menge:	8750 Stück		Menge:	8750 Stück
Preis:	2,60 €/Stück		Preis:	2,60 €/Stück
Heizkosten:	207,35 €/1000Stk. ***		Heizkosten:	143,83 €/1000Stk. ***
Materialkosten:	749,06 €/1000Stk. ***		Materialkosten:	749,06 €/1000Stk.
Sonstige Sachkosten:	162,15 €/1000Stk. Info		Sonstige Sachkosten:	164,4 €/1000Stk. Info
DKFL:	1481,44 €/1000Stk. €/lm² €/Akh Info		DKFL:	1542,71 €/1000Stk. Info
Arbeitskosten:	164,70 €/1000Stk. ***		Arbeitskosten:	164,70 €/1000Stk. ***
EKFL:	1316,74 €/1000Stk. €/lm² €/Akh Info		EKFL:	1378,01 €/1000Stk. Info
Gemeinkosten:	56,95 €/1000Stk. ***		Gemeinkosten:	628,47 €/1000Stk. ***
Gewinn [1000 Pfl]:	1259,79 €/1000Stk. Kultur-Info		Gewinn [1000 Pfl]:	749,54 €/1000Stk. Kultur-Info
Gewinn [Kultur]:	11023162,5 €/Kultur		Gewinn [Kultur]:	6558475 €/Kultur

geöffnete Datei: D:\Prog\FHW-Software\KuKa\KuKa_DB\Beispielbetriebe EDV-Seminar\TestZier.mdb 15:13

KuKa kann kostenlos genutzt werden, lediglich eine Registrierung auf der folgenden Internetseite ist nötig:

<http://www.weihenstephaner-ingenieure.de/software/kuka.php>

**Entwicklung eines Modells zur Abschätzung der Auswirkung von
veränderten politischen Rahmenbedingungen auf die Entwicklung
von Gartenbaubetrieben**

Anne-Lotte Ostbomk, ZBG, Hannover

Entwicklung eines Modells
zur Abschätzung der Auswirkung von veränderten politischen
und ökonomischen Rahmenbedingungen auf die Entwicklung
von Gartenbaubetrieben

Entwicklung der Heizkosten im
Gemüsebau unter Glas

1. Projekt
2. Energieträger
3. Preisentwicklung
4. Datengrundlage der Untersuchung
5. Entwicklung der Heizkosten
6. Bedeutung für die Modellentwicklung

Fragen

Projekt

Energieträger

- Was geschieht, wenn Lohnnebenkosten steigen/fallen?

Preise

- Was geschieht, wenn ein höherer/niedrigerer Mindestlohn eingeführt wird?

Daten

- Was geschieht, wenn Produzentenpreise auf Grund von internationaler Konkurrenz fallen/ steigen

Heizkosten

- Was geschieht, wenn Energiepreise steigen/fallen
- ...

Modell

ZBG Modell

Projekt

- 10-jähriges einzelbetriebliches Produktions- und Buchführungsmodell

Energieträger

- auf Basis typischer Betriebe

Preise

- programmiert in Excel
- sehr detailliert

Daten

→ Datengewinnung Kosten- und Zeitintensiv

Heizkosten

- einzelbetriebliches Modell
- keine Aussagen zur Sektorentwicklung

Modell

Arbeit am Modell

Projekt

Energieträger • vereinfachen des ZBG-Modells
– aggregierte Kostenrechnung

Preise

• Erweiterung auf regionale Ebene

Daten

– konsistente Hochrechnungsverfahren

Heizkosten

Modell

Energieträger

Projekt

Energieträger



Preise



Daten

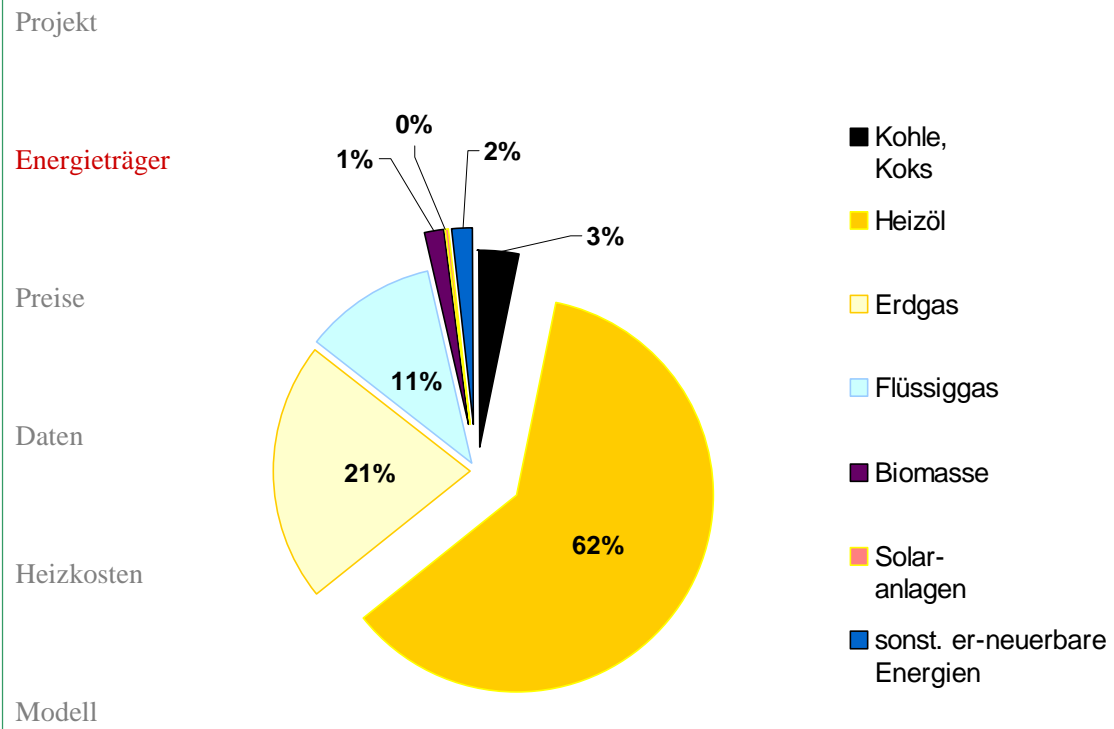


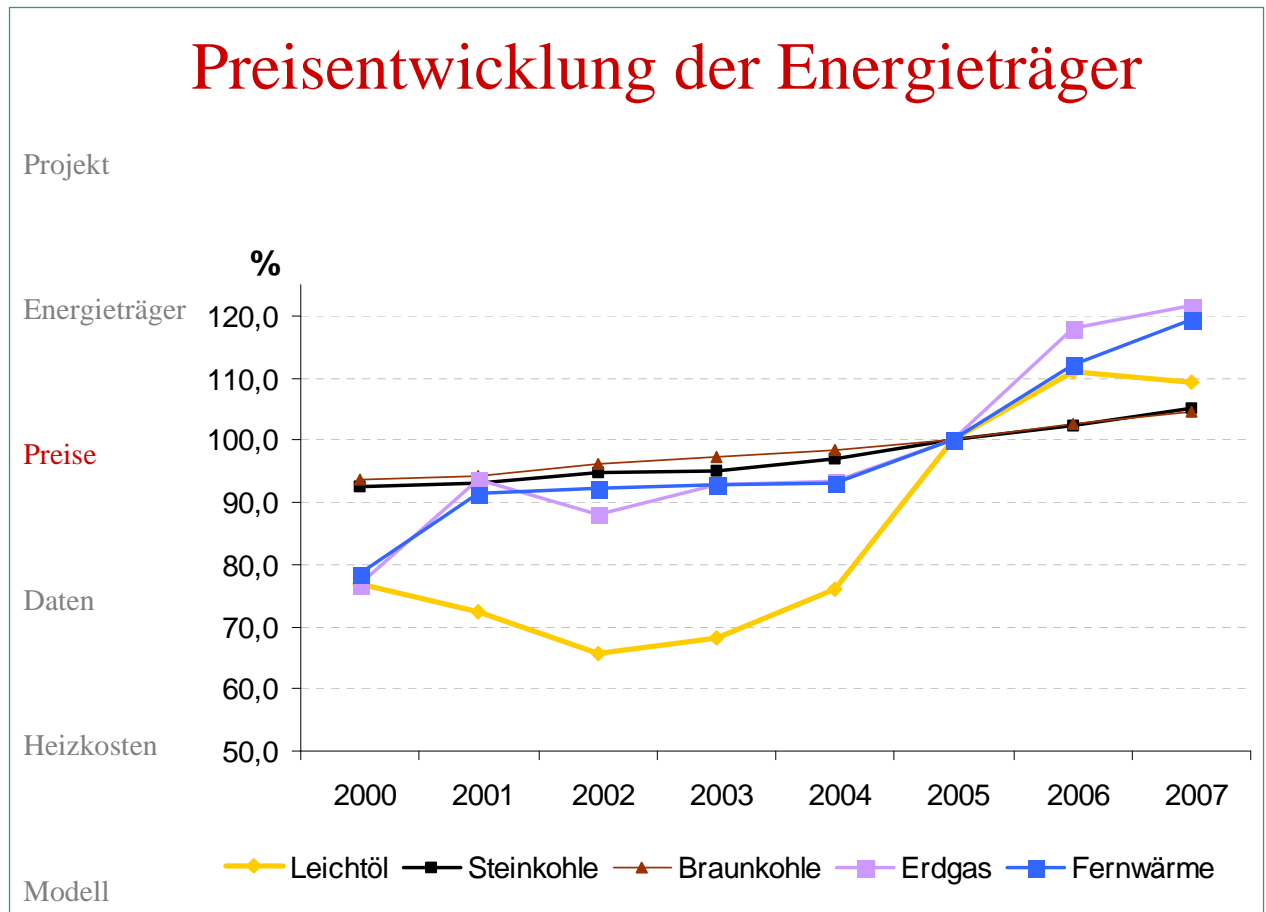
Heizkosten



Modell

Verteilung der Energieträger im Gemüsebau unter Glas

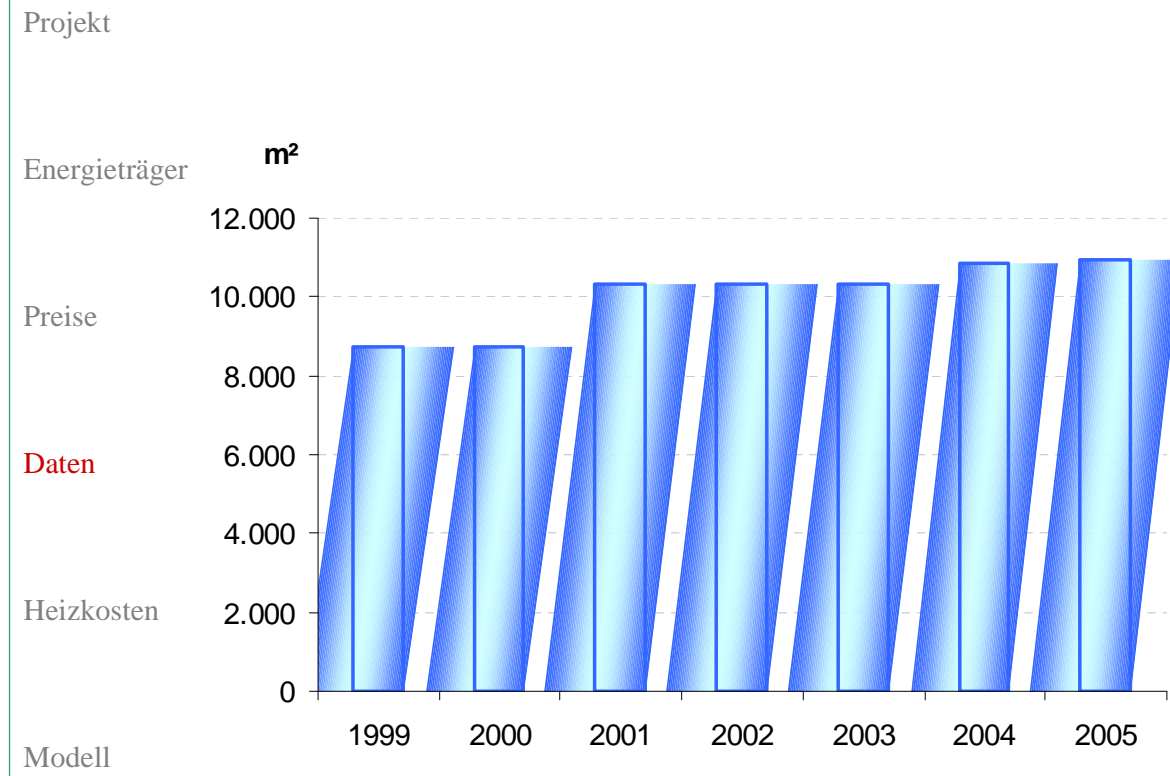


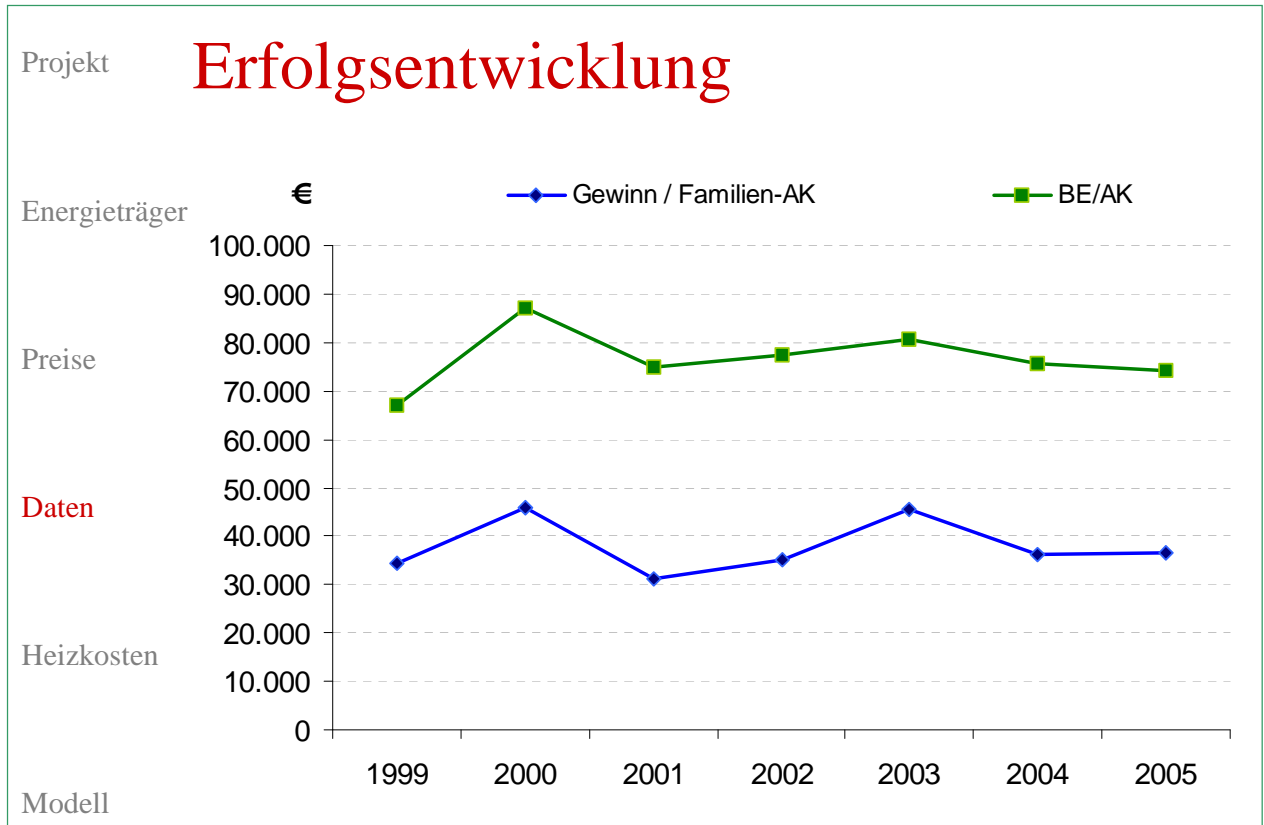


Datengrundlage

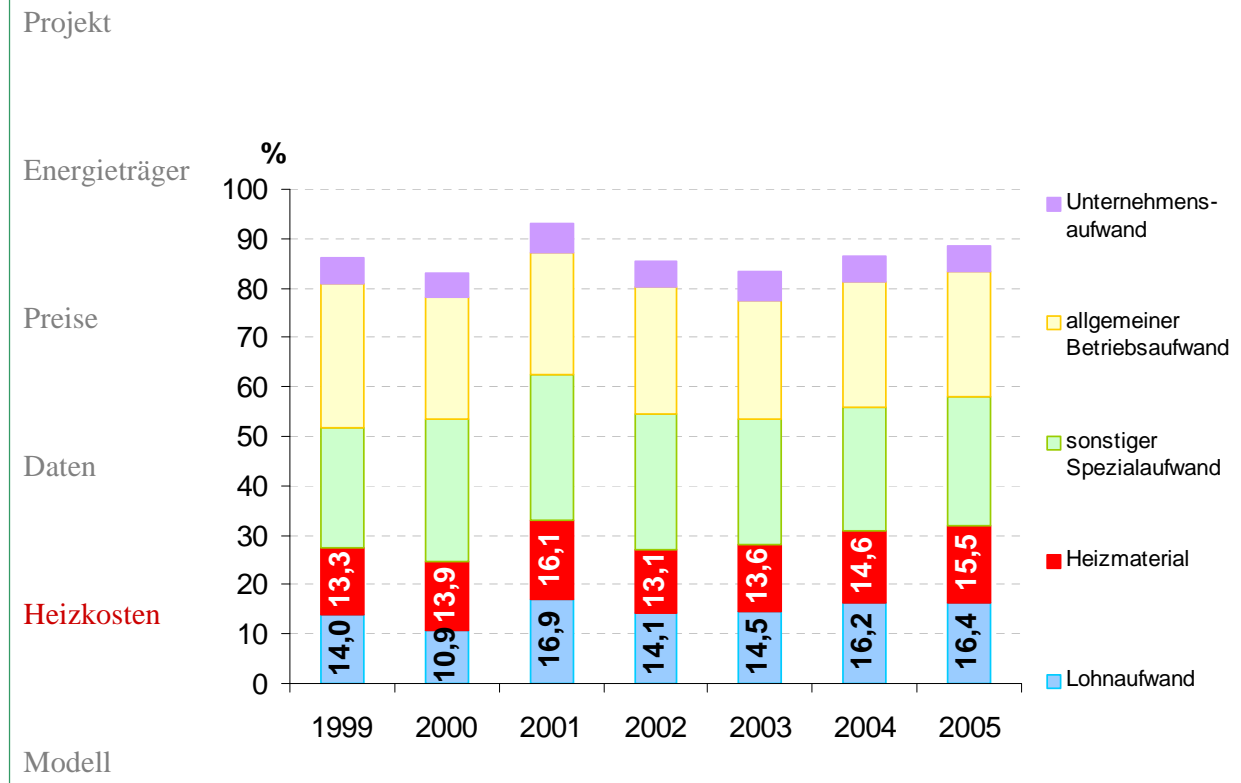
Projekt			
Energieträger		2005	
		Gartenbau Erhebung	Betriebs- Vergleich
Preise	Anzahl Betriebe	1596	41
Daten	ha unter Glas	702	50
Heizkosten	Ø m ² unter Glas	4.400	12.212
Modell			

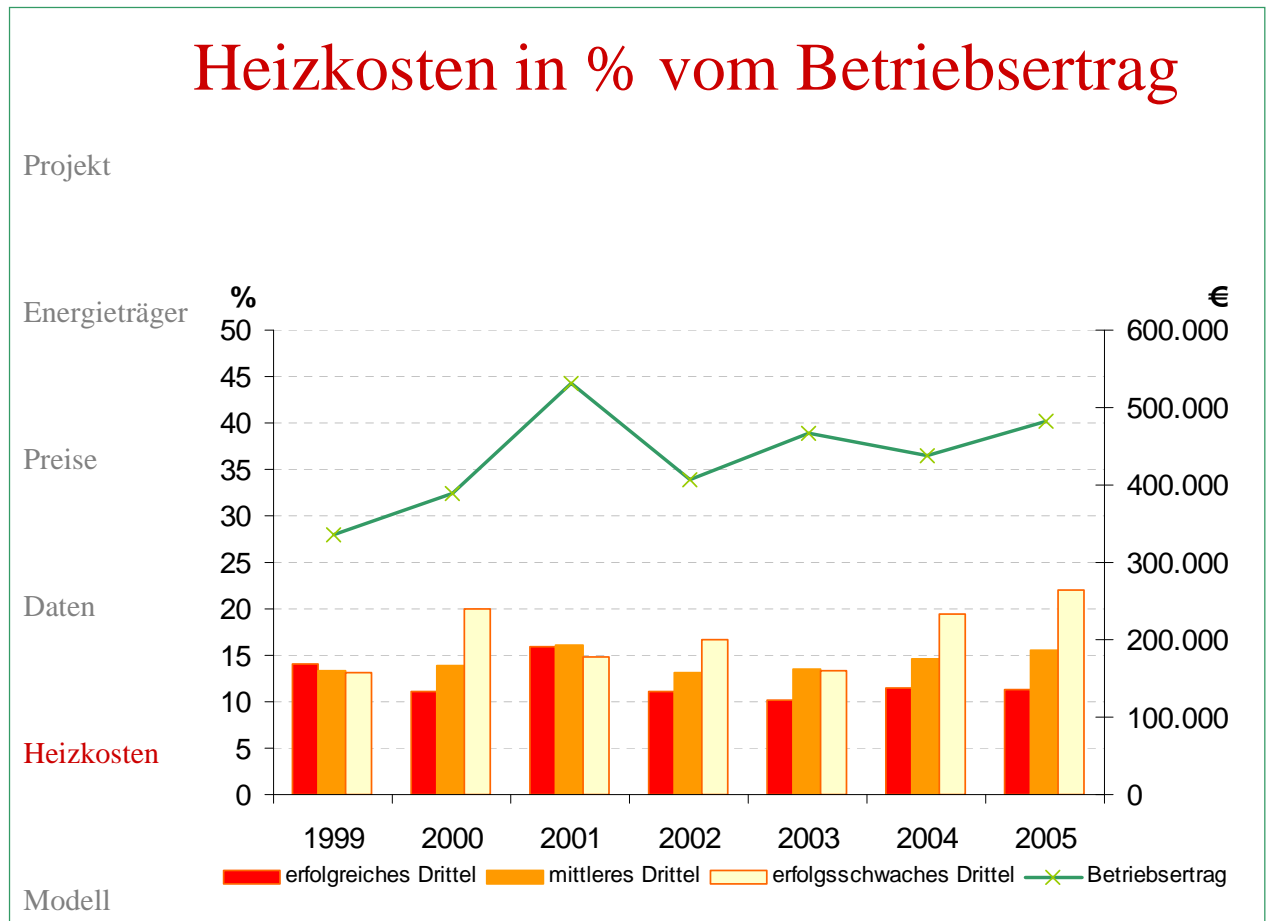
durchschnittliche Glasfläche der Betriebe



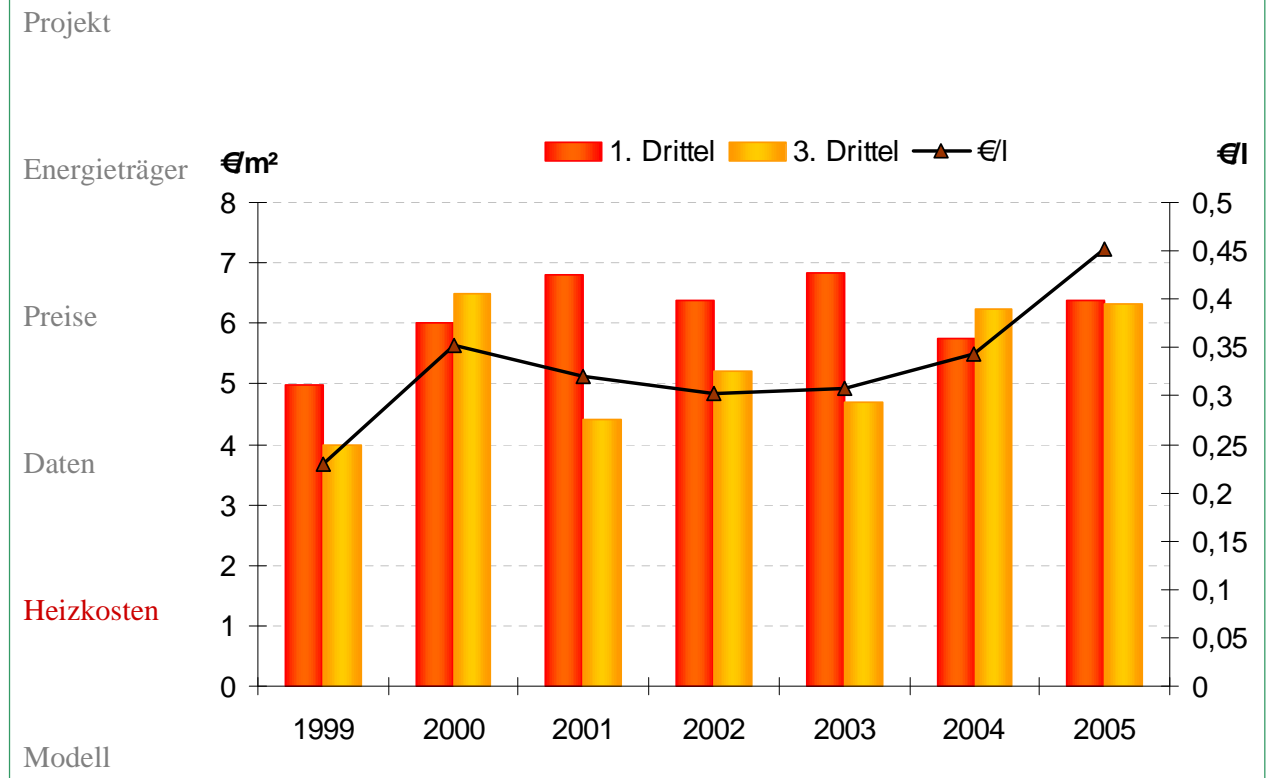


Aufwandsstruktur

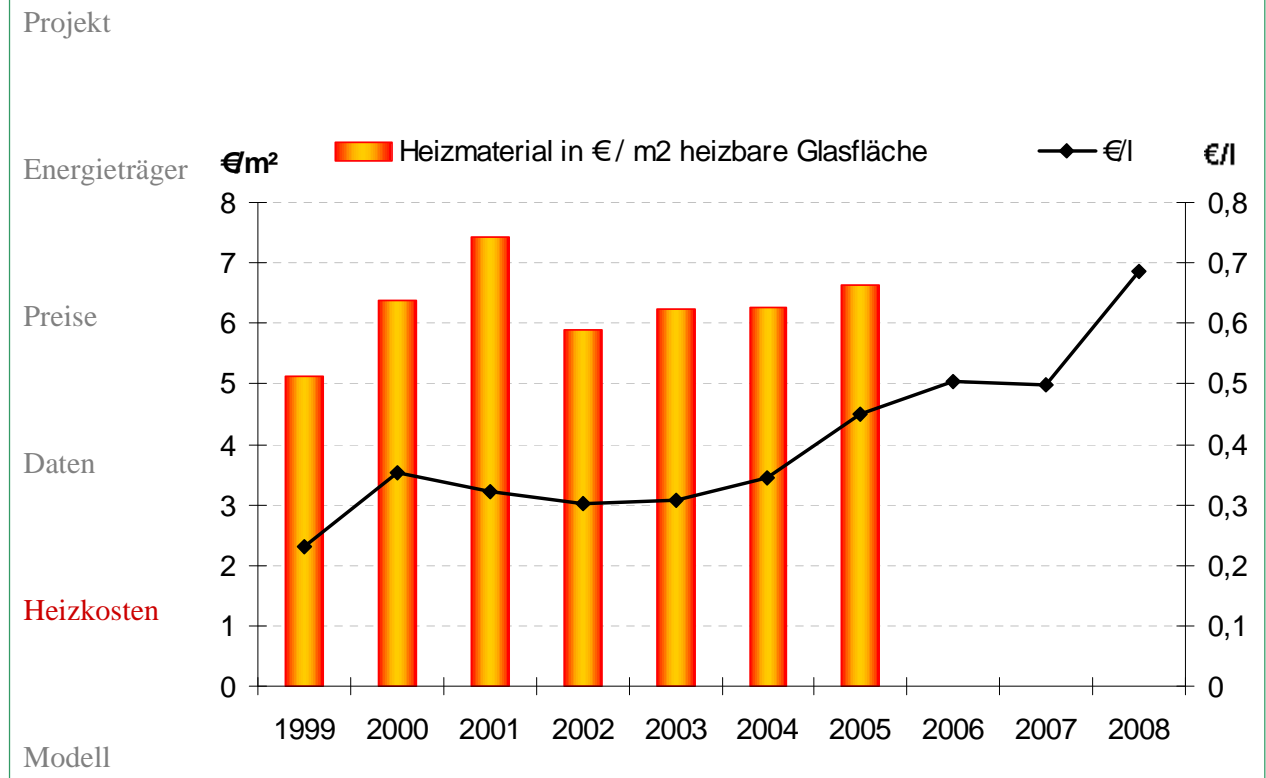


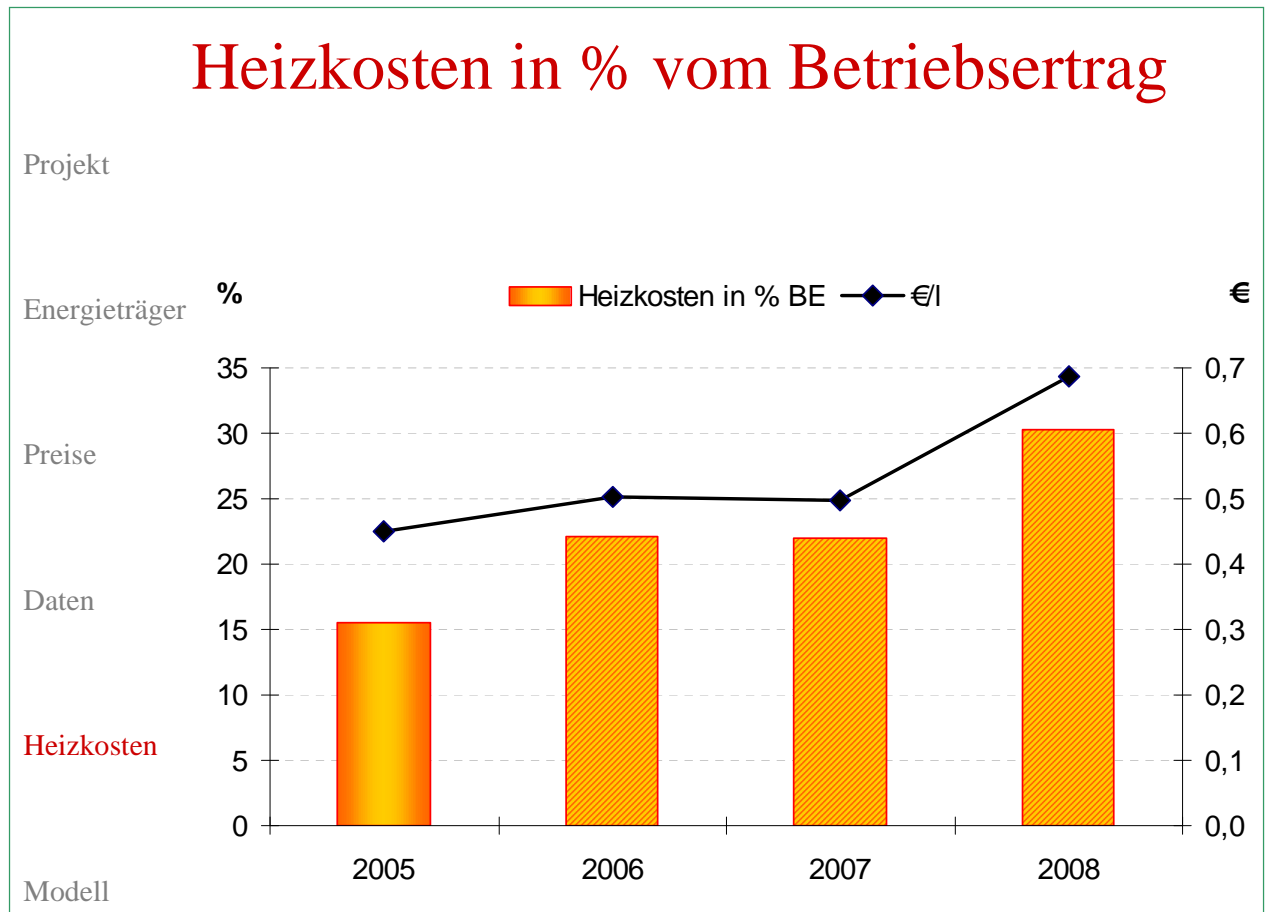


Heizkosten je m² Glasfläche

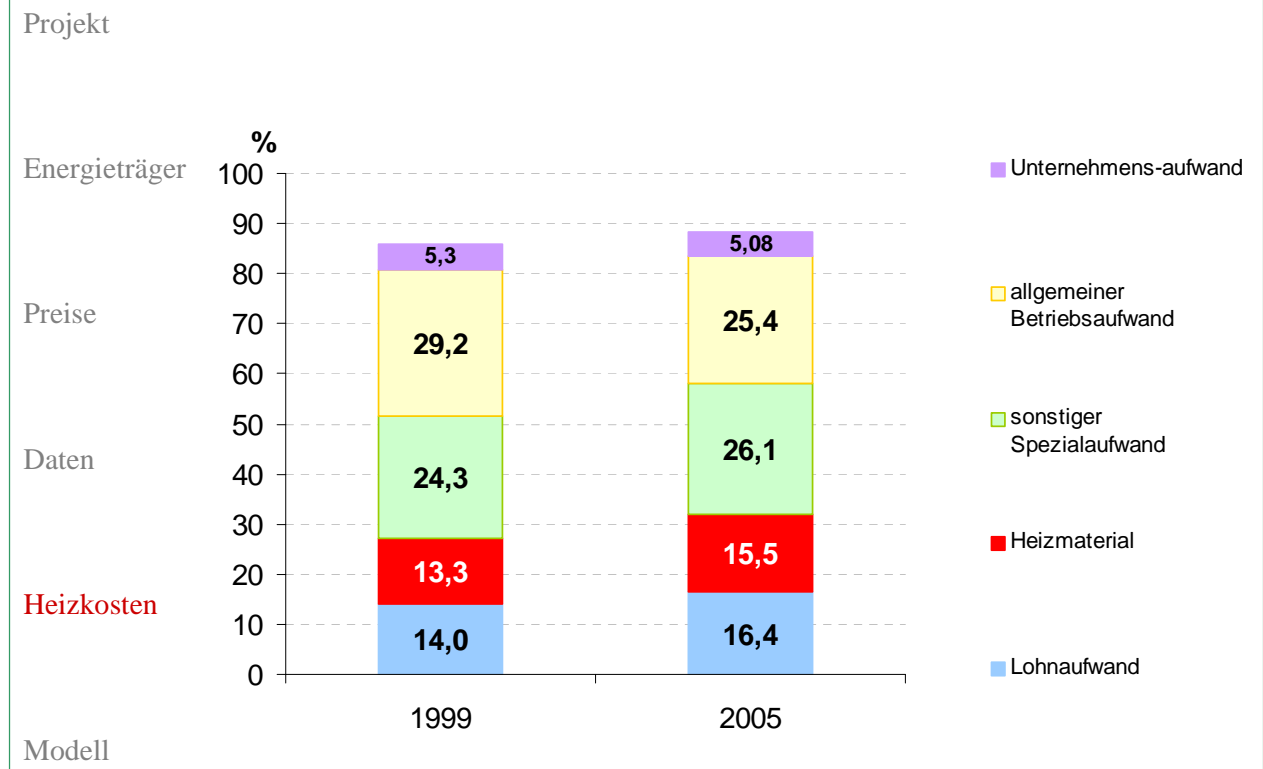


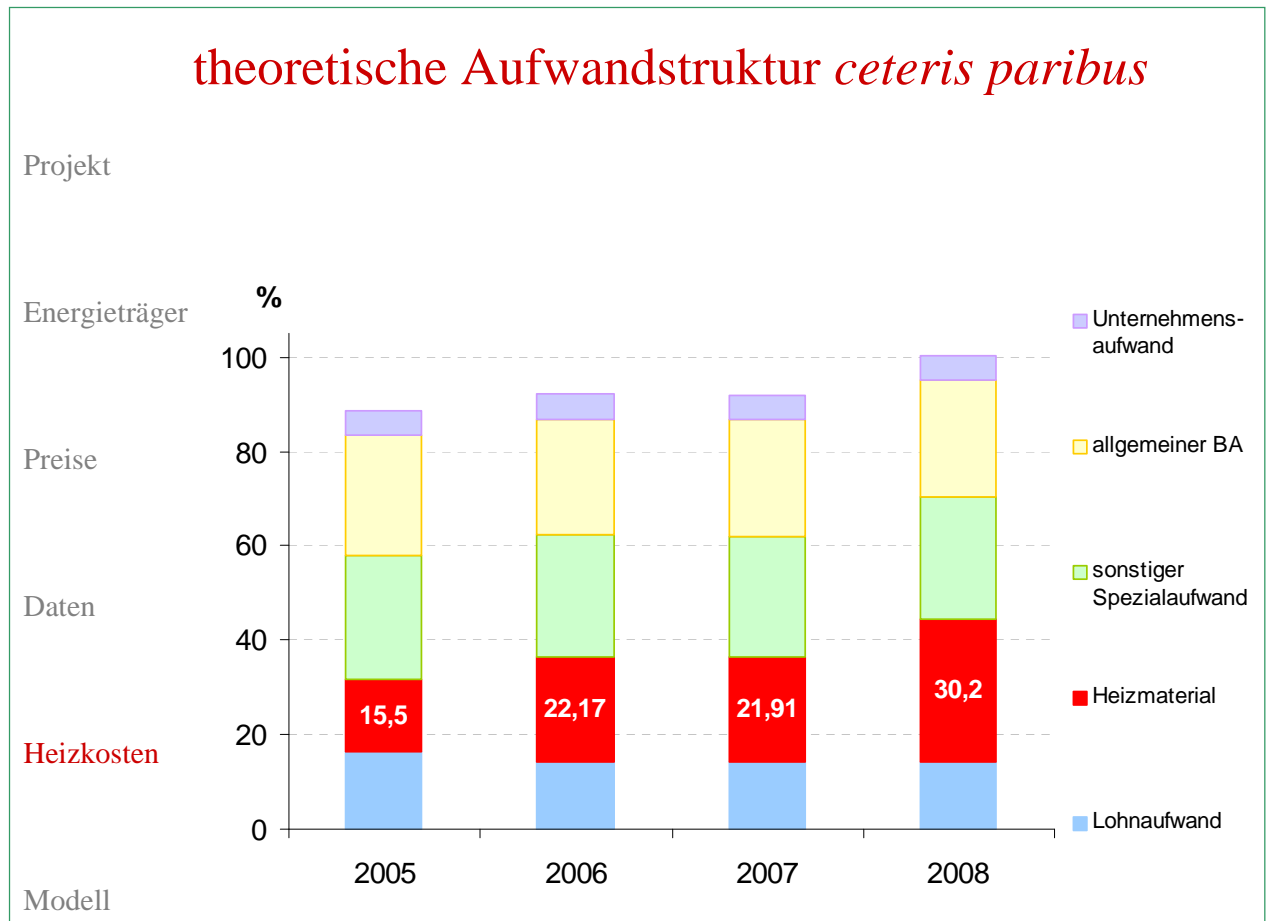
Heizkosten je m² Glasfläche





Aufwandsstruktur





Bedeutung für Modellentwicklung

Projekt

Berechnungsgrundlage:

Energieträger

→ konsistente Betriebsmodelle

- Energieträger ?

Preise

- Glasfläche ?

- Temperaturansprüche ?

Daten

- Ertragslage ?

→ einzelbetriebliche Anpassungsoptionen

Heizkosten

→ Hochrechnung auf Sektorebene

→ ebenso für Lohnkosten

Modell

Controlling für Gartencenter mit KER plus

Gerd Wilkens, Gartenbauzentrum Essen

Was ist KER plus (Kurzfristige ErfolgsRechnung)?

- ✓ ist ein EDV-Programm zur Ergebnisplanung
- ✓ wurde speziell für GaLaBau-Betriebe entwickelt, d.h.
die geleisteten Arbeitsstunden haben zentrale Bedeutung
- ✓ Das Programm wurde für den Einzelhandel bedingt angepasst

Was leistet KER Plus?

Die Analyse eines monatlichen Vergleichs führt zu einer ganzjährigen Steuerungsmöglichkeit des Betriebes mit eventuell notwendigen Anpassungen bei

- ✓ Personalkosten und Mitarbeiterereinsatz
- ✓ dem Wareneinsatz
- ✓ der Kostenstruktur
- ✓ der Umsatzplanung

KER vereinfacht die unterjährige Steuerung und Planung des Unternehmens mit dem Ziel, das geplante Ergebnis zu erreichen!

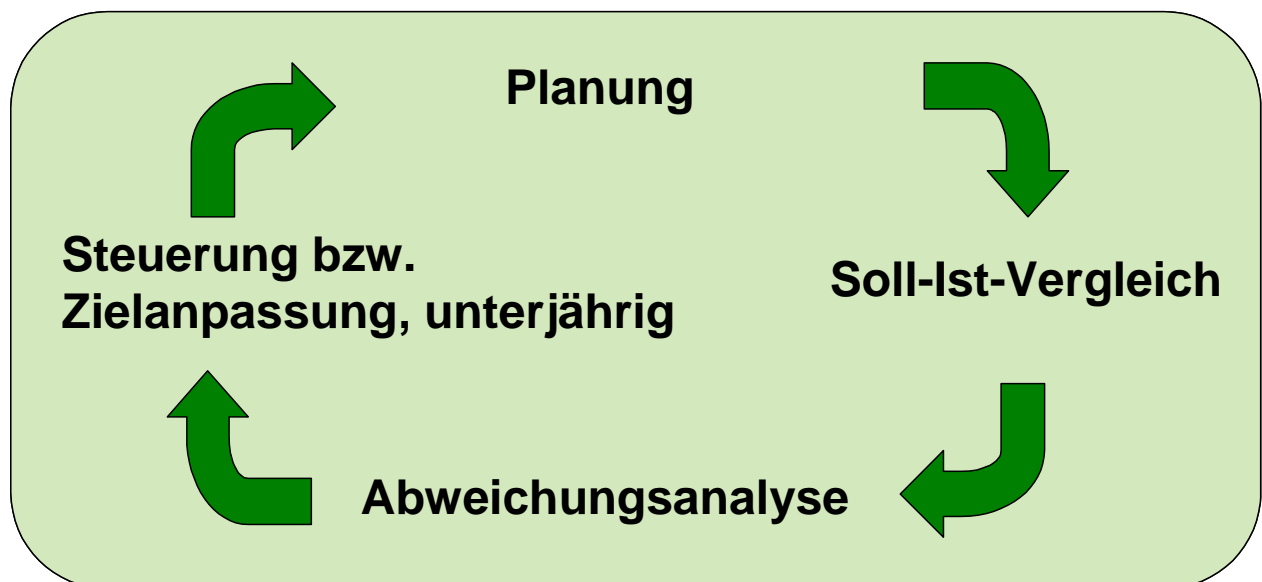
Was leistet KER Plus?

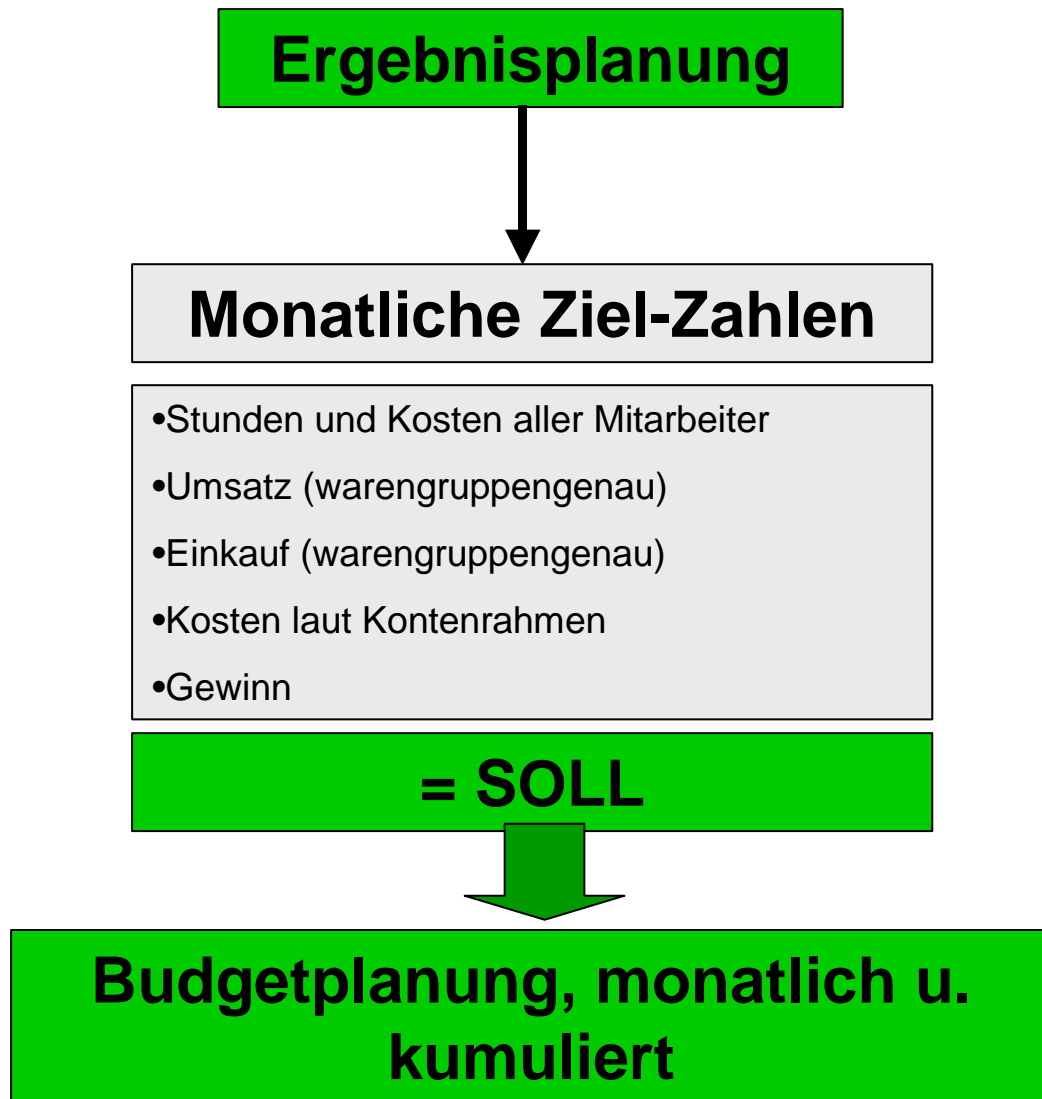
Die Analyse eines monatlichen Vergleichs führt zu einer ganzjährigen Steuerungsmöglichkeit des Betriebes mit eventuell notwendigen Anpassungen bei

- ✓ Personalkosten und Mitarbeiterereinsatz
- ✓ dem Wareneinsatz
- ✓ der Kostenstruktur
- ✓ der Umsatzplanung

KER vereinfacht die unterjährige Steuerung und Planung des Unternehmens mit dem Ziel, das geplante Ergebnis zu erreichen!

Wie funktioniert KER plus?





Rohertrag, Wareneinsatz und Umsatz

Nr. WG	Warengruppe	Anteil an RE in%	Aufschlag in%	ergibt in Tsd. € netto		
				Rohertrag	Wareneinkauf	Umsatz
1	Schnittblumen	10,00	100,00	48,0	48,0	96,0
2	Topfpflanzen, blühend	18,00	85,00	86,4	101,6	188,0
3	Grünpflanzen	6,00	85,00	28,8	33,9	62,7
4	Beet- und Balkonpflanzen	25,00	85,00	120,0	141,2	261,2
5	Baumschulware	15,00	80,00	72,0	90,0	162,0
6	Stauden	4,00	80,00	19,2	24,0	43,2
7	Erden	3,00	95,00	14,4	15,2	29,6
8	Dünger u. Pflanzenschutz	1,00	100,00	4,8	4,8	9,6
9	Keramik	10,00	80,00	48,0	60,0	108,0
10	Geschenk- u. Dekoartikel	8,00	85,00	38,4	45,2	83,6
11						0,0
12						0,0
Summen:			87,50	480,0	563,9	1043,9

Rohertrag Schnittblumen

Warengruppe													
Schnittblumen													
VK und EK eintragen													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe
VK ist 2007	11500	15700	17000	12500	17700	11600	12000	14400	12000	13500	9500	13200	160600
EK ist 2007	6500	7200	11400	5800	9600	5400	4800	7100	6500	6000	4500	5900	80700
WE in %	56,5	45,9	67,1	46,4	54,2	46,6	40,0	49,3	54,2	44,4	47,4	44,7	50,2
VK und WE eintragen													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe
VK Soll 2008	11600	15500	15000	15000	17800	11800	12600	11400	12000	14000	10200	14500	161400
EK Soll 2008	6032	7905	7650	7650	9078	5310	5670	5472	6240	6440	4794	6670	78911
WE Soll in %	52,0	51,0	51,0	51,0	51,0	45,0	45,0	48,0	52,0	46,0	47,0	46,0	48,9
												Rohertrag	82489
												Realer Aufschlag	104,53

Zusammenfassung Warengruppen

Monatsumsätze

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
Erlöse	37900	42400	123100	145200	200500	106100	67600	55100	65200	99000	69200	53500	1064800
Einkauf	19341	43116	73061	90399	89557	51735	27564	23832	35780	48559	29922,5	21898	554765
WE in %	51,03	101,69	59,35	62,26	44,67	48,76	40,78	43,25	54,88	49,05	43,24	40,93	52,10

Roherträge einzelner Warengruppen

	Summe	Anteil %	real.Aufschlag %
Schnitt	82489	16,17	104,53
Topf	70432	13,81	85,30
B&B	170614	33,45	89,99
BS / Staude	46458	9,11	70,67
Samen, Zwiebel + Sonst. 7%	7971	1,56	53,39
Keramik In	11230	2,20	117,35
Keramik Out	25163	4,93	137,98
Boutique	20830	4,08	105,36
	22102	4,33	100,01
Dünger, PS	13770	2,70	117,39
Erden, Mulch	23312	4,57	81,83
Zubehör + Sonst. 19%	15665	3,07	119,26
Summe	510036	100,00	91,94

Umsätze Warengruppen

	Summe	Anteil %
Schnitt	161400	15,16
Topf	153000	14,37
B&B	360200	33,83
BS / Staude	112200	10,54
Samen, Zwiebel + Sonst. 7%	22900	2,15
Keramik In	20800	1,95
Keramik Out	43400	4,08
Boutique	40600	3,81
	44200	4,15
Dünger, PS	25500	2,39
Erden, Mulch	51800	4,86
Zubehör + Sonst. 19%	28800	2,70
Summe	1064800	100,00

Monatliche Ist-Zahlen

- tatsächliche Lohnkosten
- erzielte Umsätze (warengruppengenau)
- getätigter Einkauf (warengruppengenau)
- Kosten

= IST



Monatliche Datenübernahme per Schnittstelle



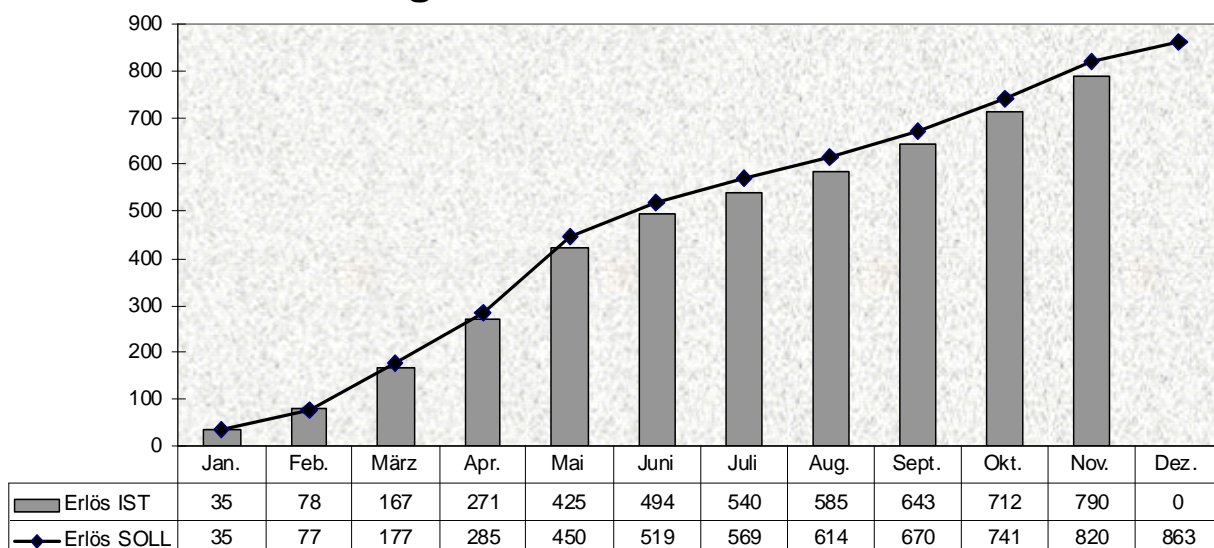
**Quelle: Lohn- und
Finanzbuchhaltung und Kasse**

Soll- Ist-Vergleich

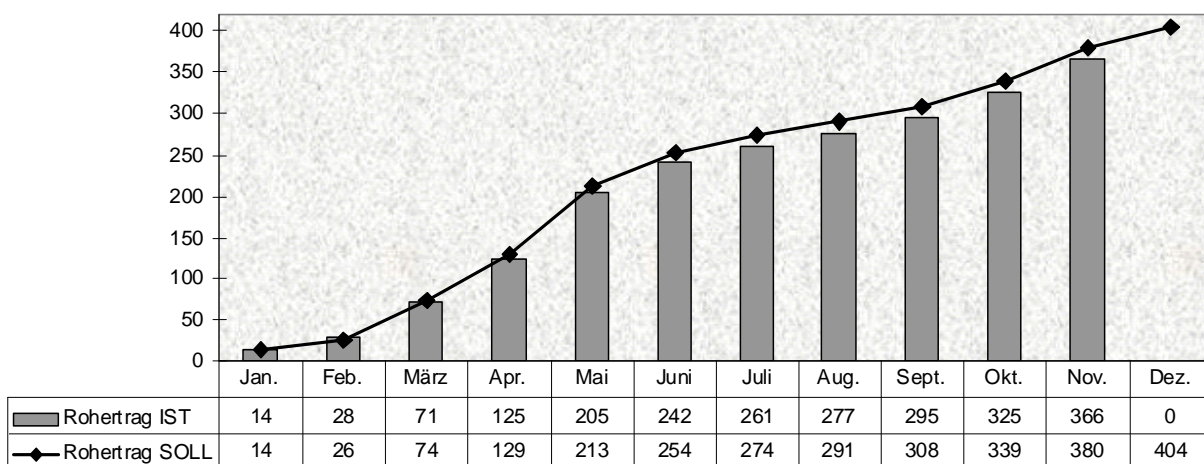
Als Monatsauswertung und kumulierte Auswertung
in Tabellenform und grafischen Darstellungen

- Soll-Ist Vergleich Erlöse gesamt und Warengruppen
- Soll-Ist Vergleich Rohertrag gesamt
- Soll-Ist Vergleich Wareneinsatz und Rohertrag einzelner Warengruppen
- Soll-Ist Vergleich Personalkosten (DB plus variable Gemeinkosten)
- Soll-Ist Vergleich Restgemeinkosten
- Soll-Ist Vergleich Gewinn
- Zukunftsprognose

Soll-Ist Vergleich Erlös kumuliert Jahr 2008



Soll - Ist Vergleich Rohertrag kumuliert Jahr 2008



Übersicht über die Warengruppen

aktueller Monat: 8

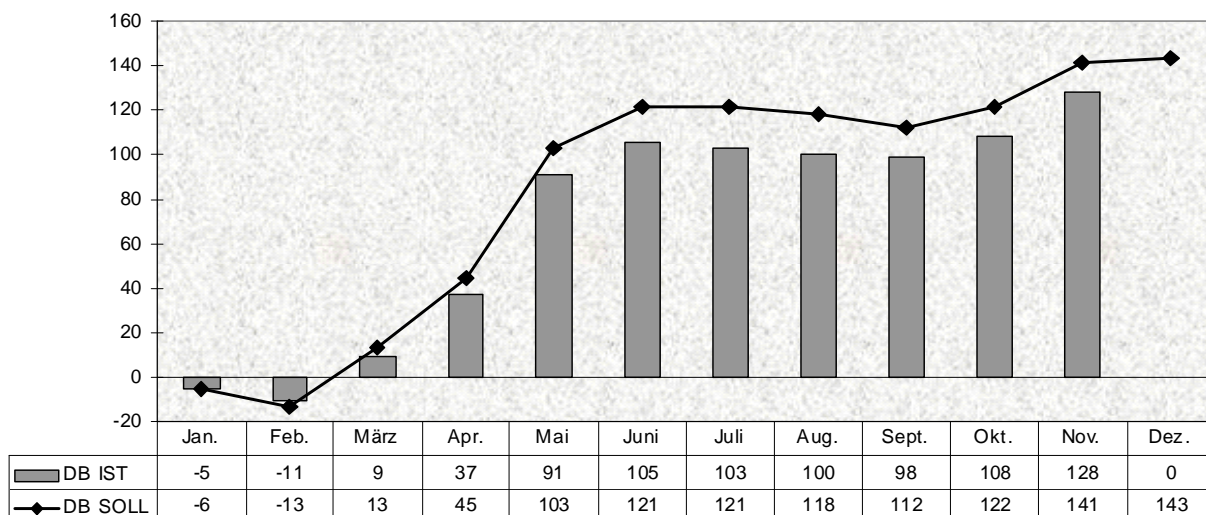
alles in €

Warengruppe	Fibu-Kto	aktueller Monat				Summen bis einsch. aktueller Monat				Plan bis Jahresende
		Plan	ist	Abweichung absolut	Abweichung in %	Plan	ist	Abweichung absolut	Abweichung in %	
Kontobezeichnung										
Schnittblumen										
Umsatz	4300	7.800	7.500	-300	-4,0%	74.600	76.300	1.700	2,3%	104.390
Wareneinkauf	5310	3.900	3.810	-90	-2,3%	37.300	39.150	1.850	5,0%	52.195
Schnittblumen	Aufschlag:	100,0%	96,9%		-3,1%	100,0%	94,9%		-5,1%	

Topfpflanzen, blühend										
Umsatz	4320	12.320	12.100	-220	-1,8%	131.400	125.280	-6.120	-4,7%	187.920
Wareneinkauf	5330	6.653	6.534	-119	-1,8%	70.960	68.350	-2.610	-3,7%	101.600
Topfpflanzen, blühend	Aufschlag:	85%	85%		0,0%	85%	83,30%		-1,7%	

Grünplanzen										
Umsatz	4350	4.800	4.980	180	3,8%	41.800	43.200	1.400	3,4%	62.700
Wareneinkauf	5350	2.590	2.590	0	0,0%	22.570	22.520	-50	0,2%	33.900
Grünplanzen	Aufschlag:	85%	92,3%		7,3%	85%	91,8%		6,8%	

Soll-Ist Vergleich 'Deckungsbeitrag plus' kumuliert Jahr 2008



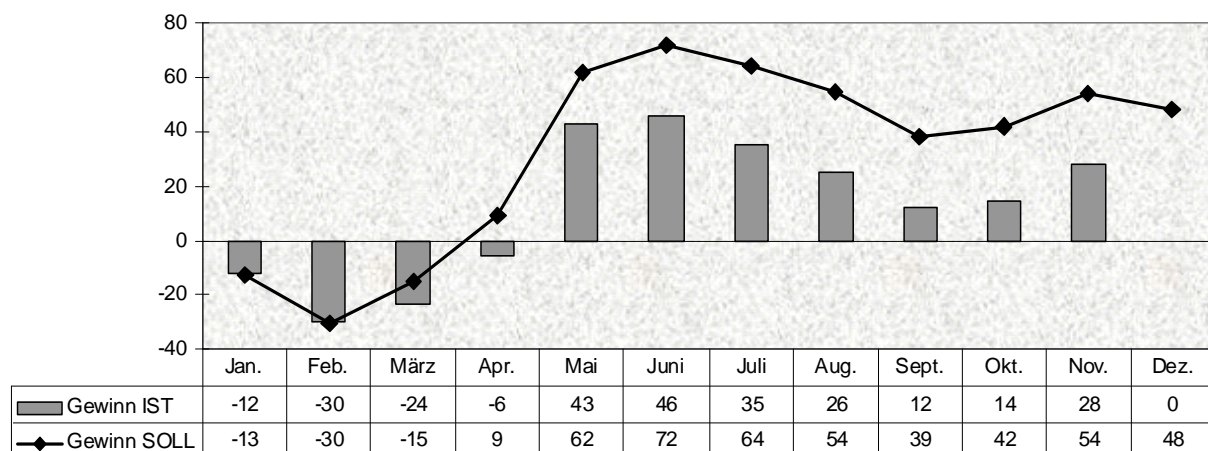
Monatsauswertung / Ergebnisrechnung im Vergleich / 2008

Kennzahlen	Oktober				November			
	Monat	Kumuliert	%	Plan	Monat	Kumuliert	%	Plan
1. Erlös gesamt	68	712	100%	741	78	790	100%	820
2. Erlös 7%								
3. Erlös 16%								
davon Bestandsveränd. bei 1.-3.								
4. Gesamtleistung	68	712	100%	741	78	790	100%	820
5. Wareneinsatz 7%	27	309	43%	326	23	361	46%	356
6. Wareneinsatz 16%	11	77	11%	76	14	64	8%	84
7. Rohertrag (4./5./6.=7)	30	325	46%	339	41	366	46%	380
8. Löhne	16	176	25%	180	16	192	24%	197
10. variable Gemeinkosten	5	41	6%	38	5	46	6%	42
11. Deckungsbeitrag (7./8./9./10=11)	10	108	15%	122	20	128	16%	141
13. AfA	3	25	4%	25	3	28	3%	28
14. kalkulatorischer Unternehmer-Lohn								
15. Zinsen	0	20	3%	12	0	20	3%	12
16. Restgemeinkosten	5	49	7%	43	4	53	7%	50
18. Skonti und Forderungsausfälle								
19. Neutrale + Erträge/-Aufw.								
20. Gewinn/Verlust (11./12bis19=20)	2	14	2%	42	14	28	4%	54

46. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2008

2008		Gartencenter Xy										
Übersicht über die Einzelkonten											aktueller Monat: 8	
Kostenart	Fibu-Kto	alles in €										noch freies Budget insgesamt (beim Umsatz noch fehlender)
		Plan	aktueller Monat		Abweichung		Summen bis einsch. aktueller Monat		Abweichung		Plan bis Jahresende	
			ist	absolut	in %	Plan	ist	absolut	in %			
Löhne	6000	18.200	18.200	0	0,0%	145.600	149.200	3.600	2,5%	224.400	75.200	
Afa	50000	3.470	3.470	0	0,0%	22.760	22.760	0	0,0%	41.640	18.880	
Zinsen lfr.		0	0	0	0,0%	7.500	7.500	0	0,0%	12.400	4.900	
Zinsen kfr.		200	240	40	20,0%	1.600	1.725	125	7,80%	2.400	675	
sonst. Zinsen		0	320	320	!	3.175	3.740	565	17,8%	3.500	-270	
Zinsen		200	560	360	180,0%	12.275	12.965	690	5,6%	18.300	5.305	
Heizung		0	0	0	0,0%	12.425	11.175	-1.250	-10,1%	16.000	4.825	
Strom, Gas, Wasser		820	1.210	390	47,6%	6.560	6.780	220	3,4%	10.225	3.445	
Instandhaltung Gebäude		2.420	2.100	-320	-13,2%	5.800	5.540	-260	-4,5%	6.240	700	
Fahrzeugkosten		270	270	0	0,0%	2.160	2.440	280	13,0%	3.250	810	
Werbekosten		325	325	0	0,0%	16.700	18.240	1.540	9,2%	20.880	2.640	
Verpackungsmat.		160	125	-35	-21,9%	1.680	1.935	255	15,2%	2.400	465	
Summe: variab. Gemeink.		3.995	4.030	35	0,9%	45.325	46.110	785	1,7%	58.995	12.885	
Versicherungen/Beiträge		0	0	0	0,0%	6.425	6.440	15	0,2%	6.740	300	
fixe Fahrzeug/Maschinen		255	270	15	5,9%	2.655	2.680	25	0,9%	3.200	520	
EDV und Büro		145	480	335	231,0%	1.800	2.170	370	20,6%	2.680	510	
Kommunikation		225	195	-30	-13,3%	1.800	1.675	-125	-6,9%	2.700	1.025	
Buchhaltung/Abschluss		1.185	1.030	-155	-13,1%	9.280	9.025	-255	-2,7%	13.450	6.815	
Summe: Restgemeink.		1.810	1.975	165	9,1%	21.960	21.990	30	0,1%	28.770	9.170	
Summe Gemeinkosten		5.805	6.005	200	3,4%	67.285	68.100	815	1,2%	87.765	22.055	
Summe aller Kosten		27.675	28.235	560	2,0%	247.920	253.025	5.105	2,1%	372.105	121.440	

Soll-Ist Vergleich Gewinn kumuliert Jahr 2008



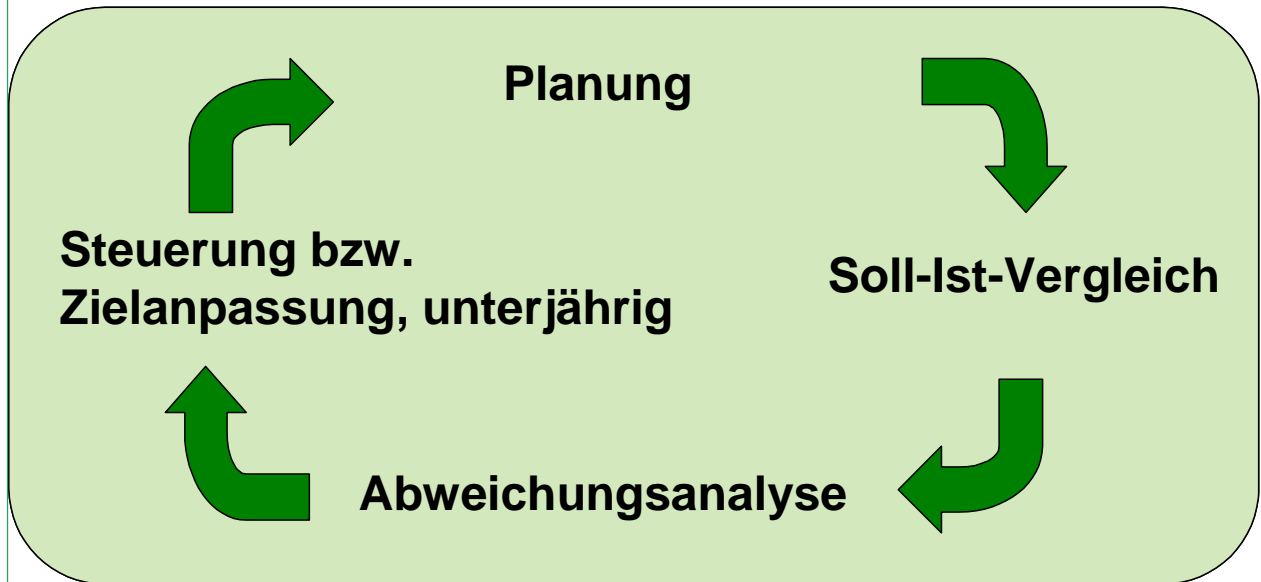
Zusammenfassung Ergebniscontrolling bis August 2008

abgerechnet vom

1. Januar bis 31. August

	Plan	Ist	Differenz	bis Jahresende	
				Plan	vermutlich
Erlöse gesamt	614,4	584,7	-29,7	862,6	779,2
Materialkosten	323,8	308,0	-15,9	458,6	413,6
Rohertrag	290,5	276,7	-13,8	404,0	365,6
Personalkosten	144,5	145,0	-0,5	214,5	214,9
allg. Geschäftskosten incl. Zinsen	71,8	86,1	-14,3	111,6	120,7
Abschreibung	20,0	20,0	0,0	30,0	30,0
Gewinn/Verlust	54,2	25,6	-28,6	47,9	0,0

Wie funktioniert KER plus?



Abweichungsanalyse und Steuerung

Ergebnis: Rotherträge einzelner Warengruppen entsprechen nicht den Zielen.

- 1. Mögliche Ursachen suchen, wie:**
- ✓ hohen Verderb
 - ✓ falsche Artikel / Sortiment
 - ✓ wachsende Lagerbestände
 - ✓ falsche Preisfindung
 - ✓ falscher Standort
 - ✓ zu große / kleine Fläche
 - ✓ schlechte Präsentation
 - ✓ mangelnde Warenpflege
 - ✓ zu teure Einkaufsquellen

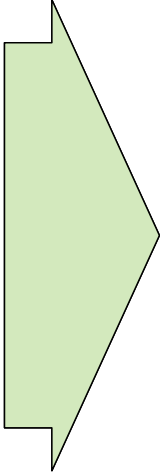
2. Maßnahmen ergreifen um das geplante Ziel doch noch zu erreichen.

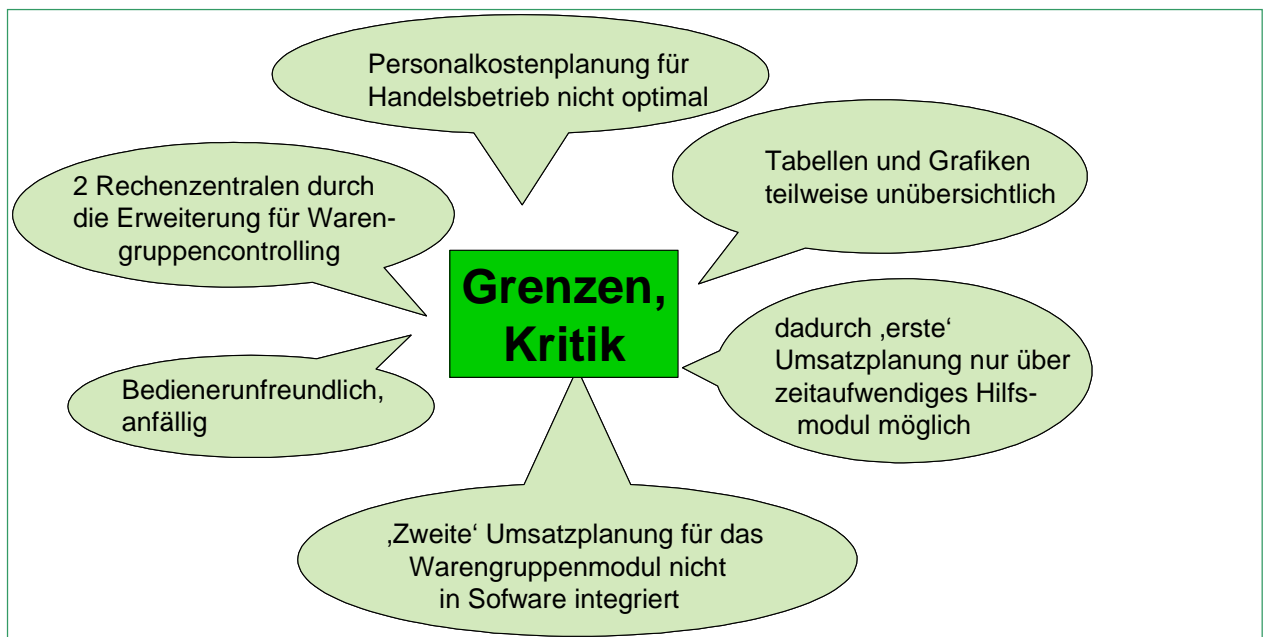
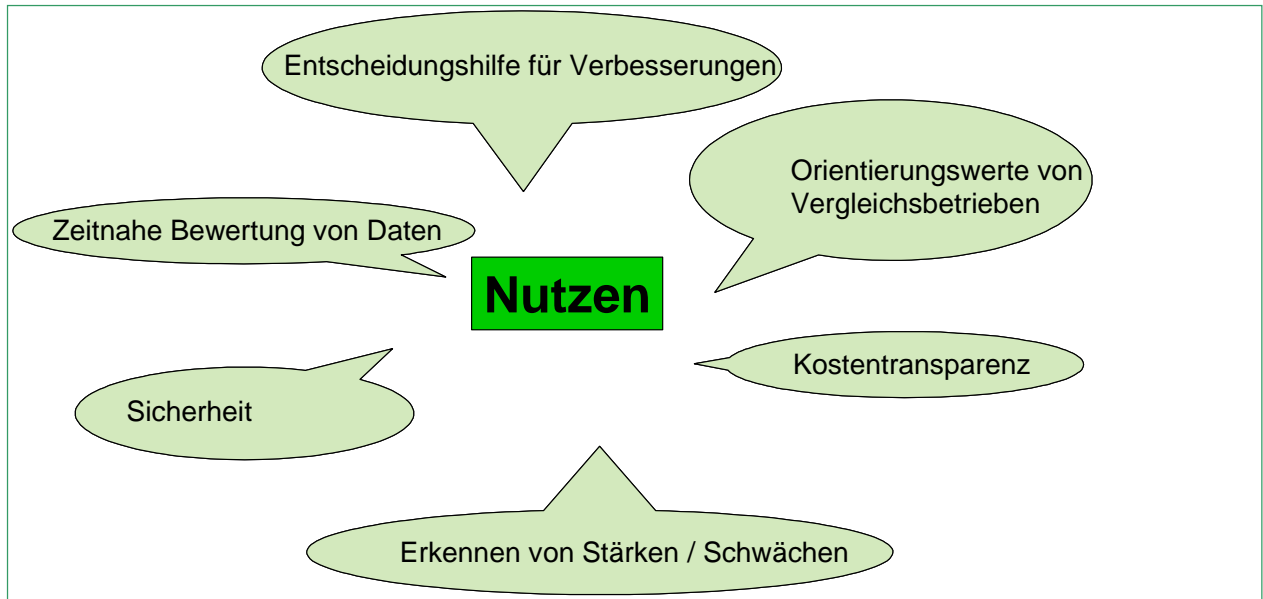
Abweichungsanalyse und Steuerung

Ergebnis: Personalkosten überschritten

1. **Mögliche Ursachen suchen, wie:**
 - ✓ Fehler in der Arbeitsorganisation
 - ✓ keine optimalen Arbeitsabläufe
 - ✓ schlechte Arbeitsleistung
 - ✓ fehlende Absprachen
 - ✓ fehlende Verantwortung
 - ✓ fehlende Kontrolle
 - ✓ ungeeignetes Personal
2. **Maßnahmen ergreifen um das geplante Ziel doch noch zu erreichen.**

Voraussetzungen für KER Plus

- Lohnbuchhaltung (Stunden, Löhne)
 - Finanzbuchhaltung (BWA, SuSa)
warengruppengenau
 - Kredit- und Leasingverträge
 - Planungsgespräch
- 
- Zielzahlen
 - Istzahlen
 - Soll-Ist Vergleich
 - Budgetierung



Soll-Ist Vergleich Personalkosten

Festpersonal in Euro

	Zielwert	Istwert	Abweichung	Abw. In %
Januar	15400	15400	0	0,00
Februar	15400	15400	0	0,00
März	15400	16600	-1200	-7,79
April	15400	16600	-1200	-7,79
Mai	15400	16600	-1200	-7,79
Juni	15400	15400	0	0,00
Juli	15400	15400	0	0,00
August	15400	15400	0	0,00
September	15400	15400	0	0,00
Oktober	15400	15400	0	0,00
November	15400	15400	0	0,00
Dezember	15400	15400	0	0,00
Summe	184800	188400	-3600	-1,95

Soll-Ist Vergleich Personalkosten

Aushilfen in Euro

	Zielwert	Istwert	Abweichung
Januar	0	0	0
Februar	0	0	0
März	1200	1200	0
April	1600	1200	400
Mai	1600	1200	400
Juni	400	0	400
Juli	0	0	0
August	0	0	0
September	0	0	0
Oktober	900	1200	-300
November	1600	1600	0
Dezember	0	400	-400
Summe	7300	6800	500

Soll-Ist Vergleich Personalkosten

Stundenplanung

	Zielwert	Istwert	Abweichung	Abw. In %
Januar	800	800	0	0,00
Februar	1060	1071	-11	-1,04
März	1760	1748	12	0,68
April	2275	2302	-27	-1,19
Mai	2640	2637	3	0,11
Juni	1285	1410	-125	-9,73
Juli	1000	981	19	1,90
August	950	945	5	0,53
September	1870	1897	-27	-1,44
Oktober	1920	1900	20	1,04
November	2350	2345	5	0,21
Dezember	1300	1285	15	1,15
Summe	19210	19321	-111	-0,58

Soll-Ist Vergleich Personalkosten

Die Abweichungen Sollwert und Istwert werden zusätzlich:

- Monatlich mit den Zielwerten in % vom Umsatz in Bezug gesetzt
- Kumuliert mit den Zielwerten in % vom Umsatz in Bezug gesetzt
- Kumuliert mit den Werten von ausgewählten Vergleichsbetrieben in Bezug gesetzt

Vorgehensweise bei der Einführung eines Controlling-Systems

Jürgen Forster, Gartenbau-unternehmensberatungs-GmbH, Frankfurt

Einführung von Controlling-Systemen

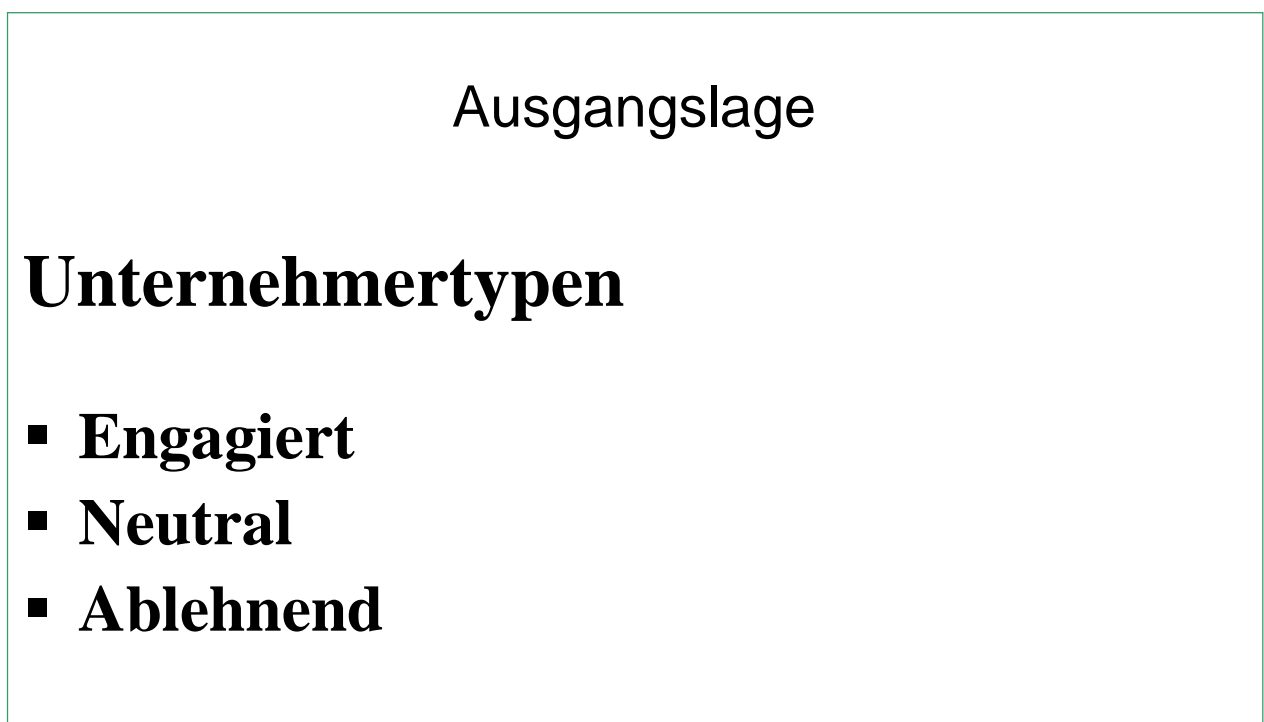
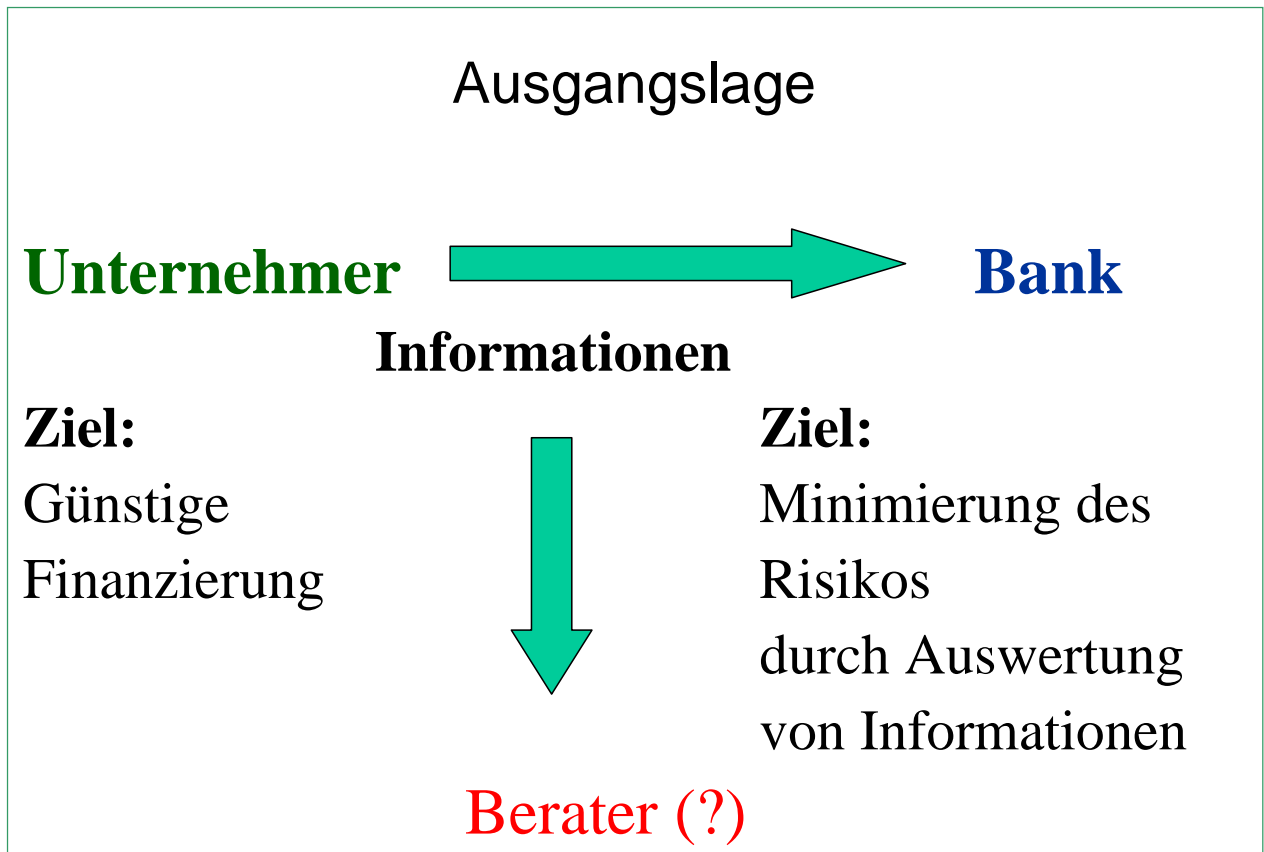
Ablauf:

- **Ausgangslage**
- **Ausarbeitung – Planungsphase**
- **Präsentation**
- **Soll-Ist-Abgleich**
- **Neue Planung**

Ausgangslage

Ausgangslage

- Mandat hat wirtschaftliche Probleme
- Oft bereits in der Intensivbetreuung der Hausbank
- Bank macht entsprechende Unterlagen zur Bedingung für weitere Finanzierung
- Zeitfaktor
- Controlling = Liquiditätsplanung und Soll-Ist Vergleich



Ausgangslage

Unternehmen

- Sparte
- Größe
- Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft

Ausgangslage

Bank

- Planrechnung als Entscheidungsgrundlage
- Interne und externe Revision
- Intensivbetreuung = Risikominimierung der Bank

Ausgangslage

Berater

- **Moderator zwischen Unternehmer und Bank**
- **Erstellung von banktauglichen Unterlagen**
- **Beratung = Veränderungen/Verbesserungen**

Einführung von Controlling-Systemen Ausarbeitung - Planung

Allgemeine Datengrundlage

- **Bilanzen**
- **Unterjährige BWA und Summen-und Saldenliste**
- **Verträge**
- **Darlehensverträge**
- **Aufzeichnungen Unternehmer**

Einführung von Controlling-Systemen Ausarbeitung - Planung

Besonders zu berücksichtigen:

- **Debitoren/Kreditorenbuchhaltung**
- **Pauschalierung**
- **Bruttolohnverbuchung**
- **Sonderbetriebsvermögen u.a.**

Einführung von Controlling-Systemen Ausarbeitung - Planung

Dokumentation

- **Schriftlich und ausführlich!**
- **Woher kommen die Daten?**
- **Berechnung oder Schätzung**
- **Branchenübliche Werte**
- **Ausarbeitung orientiert sich am BWA-Schema**

Einführung von Controlling-Systemen Ausarbeitung - Planung

Worauf ist zu achten ?

- **Ausarbeitung in sich schlüssig**
- **Für Bankbearbeiter nachvollziehbar**
- **Grundlegende Dinge müssen in der Kalkulation stimmen**

Einführung von Controlling-Systemen Ausarbeitung - Planung

Worauf ist zu achten ?

- **Grundlegende Dinge (Beispiele):**

Verteilung Umsatz

Lohnsummen

Sonstige Betriebliche Aufwendungen

Kapitaldienst (!)

Privatentnahmen

Einführung von Controlling-Systemen
Ausarbeitung - Planung

Probleme

- **Kapitaldienstfähigkeit muss in der Planrechnung immer gegeben sein**
- **Unterschiedliche Auffassungen Unternehmer – Berater**
- **Unfähige Bankbearbeiter**

Einführung von Controlling-Systemen
Ausarbeitung - Planung

**Planung sollte optimistisch,
aber realistisch sein**

[Beispiel](#)

Einführung von Controlling-Systemen Präsentation

- **Ort (Betrieb oder Bank)**
- **Unterlagen vorher einreichen**
- **Wer trägt vor?**
- **Unterschiedliche Auffassungen**
- **Kritik der Bankbearbeiter**
- **Konsequent sein**
- **Ergebnis fixieren**

Einführung von Controlling-Systemen Soll-Ist Abgleich

- **Umgang mit Abweichungen**
- **Unterjährige Anpassung von Planungen**
- **Report an Banken**
- **Möglichkeit rechtzeitig zu reagieren**

Einführung von Controlling-Systemen
Neue Planung

- **Zeitpunkt**
- **Lernen aus Fehlern**
- **Verbesserungen sollten erkennbar sein**

Einführung von Controlling-Systemen Zusammenfassung

- **Hausbank oft Auslöser für Einführung**
- **Unternehmer meistens wirtschaftliche Probleme**
- **Unterschiedliche Interessen/Sichtweisen:
Bank, Unternehmer, Berater**
- **Erfolg immer auch abhängig von Unternehmer**
- **Sorgfältige Bearbeitung und Dokumentation wichtig**
- **Konsequente Umsetzung**

Einführung von Controlling-Systemen Zusammenfassung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Liste der Referentinnen und Referenten

Name	Dienststelle	Dienstsitz	Telefon e-mail
Dr. Burmann, Rembert	FH Osnabrück Agrarwiss. u. Landschaftsarchitektur	Osnabrück	0541 / 969 - 51 28 r.burmann@fh-osnabrueck.de
Dr. Dirksmeyer, Walter	Institut für Betriebswirtschaft Johann-Heinrich von Thünen-Institut	Braunschweig	0531 / 596 – 5136 walter.dirksmeyer@vti.bund.de
Dister, Marianne	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Hannover	0511 / 762 - 26 69 dister@zbg.uni-hannover.de
Ehlers, Wiebke	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Straelen	Straelen	02834 / 704 - 0 wiebke.ehlers@lwk.nrw.de
Forster, Jürgen	Gartenbau-Unternehmens- Beratungsgesellschaft mbH	Frankfurt	069 / 90477677 j.forster@gub.biz
Gallik, Andrew	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Straelen	Straelen	02834 / 7 04 – 41 andrew.gallik@lwk.nrw.de
Dr. Görgens, Matthias	Landwirtschaftskammer Nds. Obstbauversuchsanstalt	Jork	04162 / 60 16-155 Matthias.Goergens@LWK-Niedersachsen.de
Helle, Michèle	Min. Umwelt, Naturschutz, Land- wirtschaft u. Verbraucherschutz NRW Referat II-5	Düsseldorf	0211 / 45 66-271 michele.helle@munlv.nrw.de
Dr. Lange, Doris	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Hannover	0511/ 762 - 1 92 09 lange@zbg.uni-hannover.de
Dr. Lentz, Wolfgang	HTW FB Landbau / Landespflege	Dresden	0351 / 462 - 25 02 lentz@pillnitz.htw-dresden.de
Dr. Meggendorfer, Ludwig	Technische Universität München Lehrstuhl f. Betriebswirtschaftslehre	Freising	08161/ 71 34 83 meggen@wzw.tum.de
Nobis, Christoph	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck	Münster- Wolbeck	02506 / 309 – 616 christoph.nobis@lwk.nrw.de
Ostbomk, Anne-Lotte	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Hannover	0511 / 762 - 26 69 ostbomk@zbg.uni-hannover.de
Sieweke, Christian	Staatliche Forschungsanstalt Gartenbau Weihenstephan	Freising	08161 - 71 52 30 christian.sieweke@fh-weihenstephan.de
Wilkens, Gerhard	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Essen	Essen	0201 / 87965-48 gerhard.wilkens@lwk.nrw.de
Wolf, Torsten	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Straelen	Straelen	02834/ 7 041 – 57 torsten.wolf@lwk.nrw.de

Teilnehmerliste

Name	Dienststelle	Dienstsitz	Telefon e-mail
Appel, Angelika	Regierungspräsidium Karlsruhe Referat 33 d	Karlsruhe	0721 / 926 - 27 58 Angelika.Appel@rpk.bwl.de
Baumann, Josef	Gartenbauberatungsring e. V.	Hannover	0511-32 99 47 baumann@gartenbauberatungsring.de
Dr. Becker, Andreas	Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau, Abteilung Gartenbau	Veitshöchheim	0931 / 98 01 – 304 andreas.becker@lwg.bayern.de
Beese, Jan-Peter	Landwirtschaftskammer Hamburg Abt. Gartenbauberatung	Hamburg	040 / 7 37 25 47 lwk.beese@t-online.de
Dr. Berndt, Manfred	Sachverständigenbüro	Hannover	0511 / 79 65 99 berndt@manfredberndt.de
Buchwald, Christine	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen Gartenbau und Naturschutz	Friedberg	06031 / 60 08 0 buchwaldc@llh.hessen.de
Busch, Wolfgang	Landwirtschaftskammer Hamburg Abt. Gartenbauberatung	Hamburg	040 / 7 37 25 47 lwk.busch@t-online.de
Fieseler, Jörg	Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein	Ellerhoop	04120 / 70 68 138 jfieseler@lksh.de
Fittje, Silvia	Beratungsring Azerca Nord e. V.	Oldenburg	0441 / 50 50 02 64 fittje@t-online.de
Gabriel, Andreas	FH Weihenstephan Wissenschaftszentrum Straubing	Freising	08161 / 71 52 28 a.gabriel@wz-straubing.de
Dr. Hafner, Claudia	Amt für Landwirtschaft und Forsten Gartenbauzentrum Bayern Süd-Ost	Landshut	0871 / 975189 560 claudia.hafner@alf-la.bayern.de
Hecker, Uwe	Amt für Landwirtschaft Landschafts- u. Bodenkultur Beratungsdienst Reichenau	Stockach	07771 / 922-124 Uwe.Hecker@landkreis-konstanz.de
Held, Franziska	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Köln-Auweiler	Köln-Auweiler	0221 / 5340-160 franziska.held@lwk.nrw.de
Hocke , Annabelle	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen	Griesheim	06155 / 79800-12 annabelle.hocke@llh.hessen.de
Hofbauer, Josef	Amt für Landwirtschaft und Forsten Abteilung Gartenbau	Fürth	0911 / 9 97 15 - 202 josef.hofbauer@alf-fu.bayern.de
Hoffmann, Marco	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck	Münster- Wolbeck	02506 / 309 – 601 Marco.Hoffmann@lwk.nrw.de
Dr. Hohengartner, Beatrix	Unternehmensberater Hohengartner	Rankweil	00 43 - 55 22 / 4 19 80 beratung@hohengartner.at
Kelling, Hans-Hermann	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Straelen	Straelen	02834 / 7 0 41 34 hans-hermann.kelling@lwk.nrw.de
Dr. Kerstjens, Karl-Heinz	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Essen	Essen	0201 / 8 79 65 – 14 Karl-Heinz.Kerstjens@LWK.NRW.DE
Knapp, Ludger	Bildungs- und Beratungszentrum Arenenberg	Salenstein	0041 71 663 3302 ludger.knapp@tg.ch
Köhne, Steffen	Lehr- und Versuchsanstalt Gartenbau, Erfurt	Erfurt	0361 / 555 44 – 188 s.koehne@lvg-erfurt.de
Kong, Peggy	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck	Münster- Wolbeck	02506 / 309 – 607 peggy.kong@lwk.nrw.de
Kunde, Susanne	FH Osnabrück Agrarwissenschaften u. Landschaftsarch.	Osnabrück	0541 / 969-5127 s.kunde@fh-osnabrueck.de
Lübcke, Jörg	LA für Verbraucherschutz Landwirtschaft und Flurneuordnung, Referat Gartenbau	Großbeeren	03 37 01 / 527 – 11 joerg.luebcke@lvlf.brandenburg.de

46. Betriebswirtschaftliche Fachtagung Gartenbau 2008

Märkisch, Norbert	Landwirtschaftskammer Niedersachsen Fachbereich Gartenbau	Hannover	0511 / 4005 – 2310 Norbert.Maerkisch@LWK-Niedersachsen.de
Mayer, Christine	Landwirtschaftliche Buchstelle Bertram Mayer	Stuttgart	0711 / 380 790 - 0 mayer@christine-mayer.de
Michel, Kai	Gartenbau-Unternehmens- Beratungsgesellschaft mbH	Frankfurt	069 / 90 47 76 – 84 k.michel@gub.biz
Poloczek, Georg	Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen Gartenbau, Hessische Gartenakademie	Mainz-Kastel	06134 / 95 501 – 40 georg.poloczek@llh.hessen.de
Reise, Kerstin	Beratung für den Gartenbau	Berlin	030 / 67 89 64 40 reise@beratung-gartenbau.com
Röder, Eva	Landesanstalt für Landwirtschaft und Gartenbau Dezernat 13 - Betriebswirtschaft	Bernburg	03471 / 334 335 eva.roeder@llfg.mlu.sachsen-anhalt.de
Roth, Klaus	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Köln-Auweiler	Köln	0221 / 53 40 – 161 klaus.roth@lwk.nrw.de
Schubach, Anne	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Hannover	0511 / 762 - 5376 schubach@zgb.uni-hannover.de
Simma, Herrmann	Fachschule für Gartenbau	Landshut	0871 / 95 21 211 hermann.simma@fsa-sc.bayern.de
Stenger, Myriam	Co Concept, Marketingberatung	Luxemburg	003 52 - 29 52 35 stenger@coconcept.lu
von Danwitz, Walter	Landwirtschaftskammer NRW Gartenbauzentrum Essen	Essen	02834/ 7 04 – 0 walter.vondanwitz@lwk.nrw.de
Weißborn, Mareike	Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V.	Hannover	0511 / 762 – 5376 weissenborn@zbg.uni-hannover.de
Zickert, Claudia	Sächsische Landesanstalt für Landw. FB Gartenbau und Landespflege	Dresden	03 51/26 66 784 claudia.zickert@smul.sachsen.de

Programm

Dienstag 23. September 2008

Dienstag	14:00	Dr. Doris Lange, Andrew Gallik Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover Gartenbauzentrum Straelen Begrüßung und Vorstellung der Seminarteilnehmer
23. September 2008		
Nachmittag	14:30	Michele Helle MUNLV, Düsseldorf Entwicklungen im Gartenbausektor in NRW
		Pause
Einführung in das Thema	16:00	Prof. Dr. Wolfgang Lentz HTW Dresden Controlling - Grundlagen und Werkzeuge
	17:00	Prof. Dr. Rembert Burmann FH Osnabrück Anforderungen und Einsatzmöglichkeiten von Controllingsystemen im Gartenbau
		Diskussion
	ab 19:00	Gemeinsamer Erfahrungsaustausch beim Grillen am GBZ Straelen

Mittwoch, 24. September 2008

Mittwoch 24. September 2008 Vormittag	8:30 Dr. Matthias Görgens OVB Jork der LWK Niedersachsen Erfahrung mit Controlling in Obstbaubetrieben an der Niederelbe
Entwicklung von Controllingssystemen	9:30 Dr. Ludwig Meggendorfer TU München, Weihenstephan Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingystems für bayerische Gartenbaubetriebe
	Pause
Nachmittag	11:00 Marianne Dister Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover Implementierung von Controllinginstrumenten
	12:00 Mittagspause
	13:00 Führung durch die Versuchsanstalt des GBZ Straelen Christoph Andreas
Controllingsysteme in der Praxis	13:30 Andrew Gallik Gartenbauzentrum Straelen Produktionscontrolling in der gartenbaulichen Praxis -Möglichkeiten, Chancen und Nutzen-
	Pause
	15:00 Christoph Nobis Gartenbauzentrum Münster-Wolbeck Zum Einsatz von GartPlan und GrünPlan als Planungsinstrumente im Produktionsgartenbau ab
	16:30 Controllingsysteme in der gärtnerischen Praxis Betriebsbesichtigung Gartenbaubetrieb Matthias Küppers, Wachtendonk/Wankum (Hauptkulturen: Azerca-Jungpflanzen) ab
	19:00 Gemeinsames Abendprogramm am Ufer der Maas/NL

Donnerstag, 25. September 2008

Donnerstag	ab	
25. September 2008	7:00	Landgard, Herongen Versteigerung, Cash&Carry- Markt
Vormittag	10:30	Gartenbaubetrieb Franz Koster, Grefrath Hauptkultur: Topfrosen
Exkursionen	12:00	Mittagspause
Nachmittag	13:30	Christian Sieweke FH Weihenstephan Branchensoftware BETA und KuKa
Beiträge aus der Beratung und Forschung	14:30	Wiebke Ehlers Gartenbauzentrum Straelen Das Tomatenfax als kulturtechnische Controllingmöglichkeit
		Pause
	15:30	Anne-Lotte Ostbomk Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V., Hannover Entwicklung eines Modells zur Abschätzung der Auswirkung von veränderten politischen Rahmenbedingungen auf die Entwicklung von Gartenbaubetrieben
	16:30	Dr. Doris Lange, Dr. Walter Dirksmeyer Gruppenarbeit zu Beratungsstrukturen in Deutschland

Freitag, 26. September 2008

Freitag	9:00	Gerd Wilkens Gartenbauzentrum Essen Controlling für Gartencenter mit KER plus
26. September 2008	10:00	Jürgen Forster Gartenbau-Unternehmensberatungs-Gesellschaft mbH, Frankfurt Vorgehensweise bei der Einführung eines Controllingsystems
Vormittag	11:00	Pause
Erfahrungsberichte	11:30	Dr. Doris Lange Diskussion und Abschlussbesprechung des Seminars
	13:00	Tagungsende
