

Vorwort

Dieses Buch ist nicht nur das Werk eines Einzelnen. Manche haben in Idee und Realisierung tatkräftig mit angepackt. Ihnen sage ich gerne Danke! Die erste Idee, Controlling übersichtlich und leicht lesbar für den Agrarsektor aufzubereiten, entstand mit Hans-Günter Dörpmund vom Beckmann-Verlag. Produkt dieser Überlegungen war eine 10-teilige Reihe in der Fachzeitschrift Lohnunternehmen. Diese Reihe bildete einen Ausgangspunkt mit Vorgeschichte. Die Gedanken und Werkzeuge in diesem Buch sind langjährig in Beratung und Training bewährt. hinter sich. So habe ich natürlich dem „anonymen Mandanten“ und dem „unbekannten Trainings-Teilnehmer“ zu danken. Einen idealen Rahmen für das Training des Themas Controlling schafft das Angebot der Andreas Hermes Akademie unter Führung von Dr. Andreas Quiring. Insbesondere in der bus-Reihe hat das Controlling seinen Platz erobert. In guter und enger Zusammenarbeit mit der Andreas Hermes Akademie sind auch ausgewählte Werkzeuge entwickelt bzw. weiterentwickelt worden. Eine besondere Wertschätzung erfuhr und erfährt das Thema Controlling auch im Bundesverband Lohnunternehmen unter seinem Geschäftsführer Alfred Schmid. Ganz besonderen Dank verdient Heiner Beermann, der dem Autor entscheidende Impulse gab, in der Unternehmerqualifizierung tätig zu werden. Die Anforderung das Thema plastisch und nachvollziehbar, eben auch bewusst für Nicht-Controller aufzubereiten, verlangen einen Schwerpunkt auf Verständlichkeit und Verdaulichkeit. Die kritischen Nachfragen, die auf mangelnde Verständlichkeit hinwiesen, die beharrliche Forderung den Praxisbezug konsequent im Auge zu behalten – Controlling muss dem Landwirt dienen, nicht der Landwirt dem Controlling – waren stets von Neuem Ansporn, Didaktik und Instrumentenauswahl zu schärfen. Peter Schumacher hat die zum Teil anspruchsvollen und komplexen Zusammenhänge grafisch so in Cartoons übertragen, dass auch die „leichte Seite“ des Themas sichtbar wird.

Controlling greift in vielfältiger Weise auf bestehende betriebswirtschaftliche Instrumentarien zu und betont spezifisch landwirtschaftliche Aspekte. Es gilt also nicht, neue Werkzeuge zu erfinden, sondern bewährte, robuste, im Alltag nützliche Verfahren und Werkzeuge so darzustellen, dass sie ohne allzu großen Aufwand in die Praxis des einzelnen Unternehmens eingeführt werden

können. In unserem Unternehmen hat sich Ulrich Kohrs verdient gemacht, die Instrumente weiterzuentwickeln und für die Beratungspraxis anzupassen. Das hilft, Spur zu halten.

Für vielfältige, geduldige und kritische Diskussionen zum Thema danke ich Professor Josef Huber, Direktor der landwirtschaftlichen Fachschule Litzlhof in Kärnten. Schließlich danke ich meinem Sekretariat, das mit Charme und Einsatz dafür gesorgt hat, auch im hektischeren Alltag immer mal wieder die Zeit zu finden, in abgeschirmter Ruhe die Gedanken zu Papier bringen zu können.

Ein besonderer Dank geht an den DLG-Verlag und die Geduld seiner Geschäftsführung mit einem Autor, der neben der Arbeit am Buch immer auch die Arbeit in Beratung, Training und Ehrenamt zu koordinieren hatte.

Die Abwägung zur Verwendung beider Genera fiel zugunsten leichter Lesbarkeit aus. Der guten Ordnung halber sei angemerkt, dass die Wahl des Genus (in der Regel Maskulinum) keinerlei Rückschlüsse auf Geschlechterrollen und -bilder erlaubt.

1 Einleitung

Der erste Blick täuscht: Controlling ist ein lebendiges Betätigungsfeld. Obwohl dieser Aufgabe doch eigentlich etwas leicht angegraut-erbsenzählendes anhaftet. Controlling gilt oft als lästige Pflicht, die man – wenn überhaupt – erfüllt weil man's muss, nicht weil man's mag. Kaum jemand hat den Beruf Landwirt aus Liebe zum Controlling ergriffen. Wer die Herausforderung annimmt sein eigenes Controlling-Konzept systematisch und mit Blick für das Wesentliche aufzubauen, bringt Zahlen zum Sprechen. Dem erschließen sich aus scheinbar nüchternen Daten Geschichten. Der entdeckt Hinweise auf Erfolgsfaktoren in Reichweite. Der erhält Anregungen, manchmal auch deutliche Aufforderungen zum Handeln. Voraussetzung dafür ist, mit Hilfe des Controlling die richtigen Fragen zu stellen.

Controlling ist weit mehr als nur „BKA“: Buchhaltung, Kontrollieren und Aushorchen. Controlling ist ein System vorausschauender Planung, entschlossener Steuerung und aufmerksamer Erfolgskontrolle. Dieses System und seine Werkzeuge dienen der Unterstützung der Unternehmensführung, sowohl hinsichtlich der strategischen Entwicklung des Gesamtunternehmens als auch der Abläufe im Betrieb und seinen Betriebszweigen.

Controlling ist nicht neu. Neu ist die stark gewachsene Bedeutung, die das Controlling besonders im Zuge veränderter Bankenspielformen (BASEL) bekommen hat. Controlling gilt heute als Bestandteil professioneller Unternehmensführung – das Fehlen von Controlling als dessen Gegenteil. Anders als etwa Buchführung, Jahresabschluss und Steuerfragen stützt sich Controlling jedoch nicht auf gesetzlich eng geregelte Vorgaben. Daraus folgt Gestaltungsfreiheit. Sie spiegelt sich wider in einer Vielfalt von Konzeptionen. Dieses Buch nutzt das als Chance. Es wählt aus und schlägt eine Brücke zwischen wissenschaftlich gesichertem Fundus und dem, was der Betriebsalltag braucht. Grundkonzept und Werkzeuge wurzeln im soliden wissenschaftlichen Stand der Erkenntnis, orientieren sich in Aufbau, Zusammenstellung und Tiefenschärfe aber konsequent am Bedarf der Praxis. Es gibt einen Einblick in die Fragestellungen und die Funktionsweise, die dem Controlling und seinen Werkzeugen zugrunde liegen. Und es erlaubt ihren Gebrauch mit einfachen

Mitteln für die praktischen Fragen im Unternehmen und seinen betrieblichen Abläufen ohne großen Aufwand, ohne spezielle und komplexe Computerprogramme. Die vorgestellten Werkzeuge stehen zwar in einem sinnvollen Zusammenhang, funktionieren aber jedes für sich. Jedes einzelne wird für sich vorgestellt und am Beispiel gezeigt. Dieses Buch richtet sich also zuerst an den Praktiker, der Controlling nutzen möchte, aber nicht hauptberuflich auf „Controller“ umsatteln will. Es will die Denkweise des Controlling verdeutlichen und anregen, ein maßgeschneidertes Controlling-Konzept für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Eines allerdings kann dieses Buch nicht: Es kann nicht vom (Mit-)Denken befreien. Das ist der wahre Preis der Gestaltungsfreiheit des Controlling, das – anders als Steuer- oder Handelsrecht – nicht auf einen eigenständigen, rechtlich abgesteckten Rahmen festgelegt ist. Die einfache Botschaft: Wer gestalten darf, muss auch gestalten, muss Verantwortung übernehmen.

Ein zusammenhängendes Controlling-Konzept setzt auf der Unternehmens-ebene auf, oberhalb der betrieblichen Abläufe und Betriebszweige. Es muss diese aber einbeziehen und berücksichtigen. Controlling muss den Unternehmer, d. h. den Entscheider, in die Lage versetzen, die richtigen Entscheidungen für das Gesamtunternehmen zu treffen. Aber: Controlling ist nicht zwangsläufig Chefsache. Im Gegenteil: Überwiegt die Controlling-Sicht in der Unternehmensführung, dann führt die alleinige Fokussierung auf das Zähl-, Mess- und Wiegbare zu blutleerem Management. Inspiration, Idee und Motivation verflüchtigen sich. Dabei geht es im Controlling gar nicht darum, Kreativität und Innovationen abzuwürgen, sondern im Gegenteil die erforderlichen Freiräume zu erkennen und zu schaffen, in denen sich unternehmerische Kreativität erfolgreich entfalten kann. Es gibt eine vernünftige Arbeitsteilung zwischen Unternehmer- und Controllertätigkeit. Controlling kann daher auch delegiert werden, an Mitarbeiter, Partner oder auch aus dem Unternehmen heraus. Controlling ist nicht Selbstzweck und auch kein eigenständiges Unternehmensziel. Es unterstützt die Unternehmensführung, ersetzt sie nicht.

Erwarten Sie keine fertigen Zahlenkonstrukte oder möglicherweise sogar aktuelle produktionstechnische oder Marktpreis-Datenreihen, die dann auch noch punktgenau Ihre jeweiligen betrieblichen Zusammenhänge treffen. Es liegt in der Natur der Sache, dass dieses Buch keine standardisierten Schemata aus der Schublade anbieten kann, die dann jedem Hof gleichermaßen gerecht werden könnten. Für Richtwerte und Kalkulationszwecke gibt es bessere Quellen, Kapitel 2 gibt Hinweise drauf. Es geht hier auch nicht darum, für alles und jedes Zahlen zu entdecken oder gar neu zu erfinden: für jeden Betriebszweig oder Betriebstyp, für jede Unternehmensgröße oder Situation. Kapitel 3, 4 und 5 zeigen, wie aus gegebenem Zahlenmaterial Controlling-Werkzeuge be-

stückt werden. Selten nur leidet ein landwirtschaftliches Unternehmen daran, dass etwa zu wenige Zahlen verfügbar wären. Häufig gilt das Gegenteil. Zu viele Zahlen und zu wenig Orientierung. Gerade aber diese Orientierung ist Kerngeschäft des Controllers.

Klar ist: Kein erfolgreicher Betrieb lebt gänzlich ohne Controlling. Das erfahrungsgemäß größte Risiko für einen effizienten Umgang mit dem Controlling liegt darin, dass ein übergreifender Rahmen fehlt. So ist zwar für alles und jedes irgendeine Kennzahl greifbar, meist sogar eine, mit der wir gar nicht so schlecht da stehen – aber: Eine regelmäßige, zusammenhängende Erfolgsüberwachung findet dann häufig doch nicht statt.

Die Werkzeuge des Controlling funktionieren grundsätzlich unabhängig von Größe, Verfassung oder regionaler Zuordnung des Unternehmens. Die im Folgenden am Beispiel eines konventionell wirtschaftenden Familienbetriebes mittlerer Größe vorgestellten Werkzeuge eignen sich auch für den kleinen Nebenerwerbsbetrieb oder den großen, genossenschaftlich geführten Agrarbetrieb. Sie erfüllen die Erfordernisse eines konventionell wirtschaftenden ebenso wie die eines ökologisch ausgerichteten Bauernhofes.

Von zentraler Bedeutung der Unternehmensführung allgemein und für das Controlling im Besonderen ist die richtige Fragestellung. Erst wenn klar ist, welche Erkenntnis gesucht ist, kann das Controlling die Werkzeuge zum Einsatz bringen, mit der die Antwort zu Tage zu fördern ist. Dieses Buch will sehr konkrete und alltagstaugliche Antworten auf folgende Fragen geben:

- Was macht Controlling in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung?
- Welche Stellschrauben für den Erfolg betätigt das Controlling?
- Wie kann Controlling Rentabilität und Liquidität anspielen?

Wie die Antworten für den jeweils eigenen Hof ausfallen, hängt von dessen individuellen Besonderheiten ab. Der Einsatz der Werkzeuge wird am Beispielsbetrieb Piggypork von Landwirtschaftsfamilie Ackermann illustriert. Die Leistung des Lesers liegt darin, die Werkzeuge auf die spezifischen eigenen Anforderungen zu übertragen. Dazu sind in jedem Kapitel die Fragen aufgeführt, die das jeweilige Controlling-Werkzeug zu beantworten hat. Landwirt Ackermann muss dazu herhalten, die Wirkungsweise zu demonstrieren, nicht als visionärer Unternehmer, versierter Produktionsleiter, knauseriger Einkäufer oder kreativer Vermarkter zu glänzen. Am Anfang jedes Kapitels werden die Grund-

gedanken des jeweiligen Werkzeugs bzw. Werkzeugsatzes pointiert dargestellt. Anschließend findet eine Auseinandersetzung mit wichtigen Merkmalen der vorgestellten Werkzeuge statt. Ihre Wirkungsweise illustriert die Anwendung auf verschiedene Controlling-Aufgaben für Piggypork.

In Analogie zum Großen Wagen, der in einem scheinbar unüberschaubaren Sternenmeer Orientierung bietet, sind sieben Controlling-Werkzeuge als Sterne besonders herausgehoben. Einer dieser Sterne ist dem Liquiditätsmonitoring gewidmet, vier Sterne repräsentieren Kenngrößensätze im operativen Controlling und zwei Sterne leuchten im strategischen Controlling.

Die Auswahl der Fragen an die Werkzeuge, ihren Einsatz im Controlling und ihren Erklärungsgehalt ist durchaus individuell erweiterungsfähig. Genau darum geht es im Controlling: die richtigen Fragen stellen, die richtigen Werkzeuge auswählen, die richtigen Kenngrößen definieren und dann die richtigen Werte ermitteln – und damit Planen, Steuern und Kontrollieren.

1.1 Kapitän und Steuermann – Controlling im Unternehmen

„Leinen los!“ Auf dem Schiff entscheidet der Kapitän über Ziel und Zeitplan der Reise. Der Steuermann findet den richtigen Kurs, sorgt dafür, dass der Dampfer diesen Kurs hält und pünktlich ankommt. Im Unternehmen ist es nicht anders. Der Unternehmer trifft die Entscheidungen. Der Controller sorgt dafür, den Erfolgskurs zu finden und zu halten. Kapitän und Steuermann haben unterschiedliche Aufgaben, Unternehmer und Controller auch.

Aufgabenteilung

Auf dem Bauernhof ist es meist der Unternehmer selbst, der die Controllingaufnahmen wahrnimmt; so wie in vielen Einzelunternehmungen und Kleinbetrieben auch – und genau so, wie auf kleineren Schiffen der Kapitän sein eigener Steuermann ist. Trotzdem ist der scheinbar kleine Unterschied sehr wichtig: Controller-Aufgaben unterscheiden sich von Unternehmer-Aufgaben. Kern unternehmerischer Tätigkeit ist es, Ziele zu formulieren und Entscheidungen zu

