

Controllingeinsatz im Gartenbau

- Befragungsergebnisse aus Sicht der Beratung -

Marianne Dister, Betriebswirtschaftliche Fachtagung 2009 am Seddiner See

Problemstellung

Der Begriff Controlling beschreibt die Verbesserungsbestrebungen der Führungsfähigkeit von Unternehmen durch die Koordination von Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung¹. Darüber hinaus soll das Controlling eine angemessene Rationalität der Unternehmensführung sicherstellen, die die Effizienz und Effektivität der Führung steigern und die Koordination von Entscheidungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zwischen einzelnen Plänen verbessern soll². Für den Gartenbau wird das Controlling zunehmend, sowohl durch unternehmensinterne Faktoren (z. B. Unternehmenswachstum, Komplexitätssteigerung) als auch durch externe Faktoren (z. B. Unternehmenstransparenzforderungen der Abnehmer und der Banken sowie einem steigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck) an Bedeutung gewinnen.

Controlling umfasst mehr als nur den betriebswirtschaftlichen Bereich. Dazu gehören auch die Analyse der gärtnerischen Produktion, unternehmensinterne Abläufe und die Analyse des Unternehmensumfelds.

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 dazu beitragen, dass die Unternehmer fundiertere Entscheidungen treffen und schneller auf Veränderungen reagieren können.

Ziele der Arbeit

Ziel des Projektes ist es, aufbauend auf einer Analyse der Ist-Situation zum Controllingeinsatz in deutschen Gartenbauunternehmen, exemplarische Controllingkonzeptionen abzuleiten.

Im ersten Schritt wird die Ist-Situation analysiert, wobei die aktuell angewendeten Controllinginstrumente dokumentiert, sowie die den Einsatz beeinflussenden Faktoren und Potentiale für zukünftige Entwicklungen identifiziert werden.

¹ HORVÁTH, P. (2002): Controlling, 8.Aufl., München, S. 83.

² WEBER, J. (2004): Einführung in das Controlling, 10. Aufl., Stuttgart, S. 50ff.

Untersuchungsablauf

Die Ist-Situation wird durch drei Befragungsrunden in Wissenschaft, Beratung und Praxis, mithilfe von Leitfadenterviews analysiert. Bei den ersten zwei Befragungsrunden handelt es sich um leitfadengestützte Expertenbefragungen und bei der Praxisbefragung wird es sich um leitfadengestützte problemzentrierte Interviews handeln.

Ausgewertet werden die vollständig transkribierten Interviews mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring³. Die Inhaltsanalyse analysiert systematisch fixierte Kommunikation, wobei sie regelgeleitet und theoriegeleitet vorgeht, mit dem Ziel, Rückschlüsse aus bestimmten Aspekten der Kommunikation zu ziehen.

In der zweiten Befragungsrunde wurden insgesamt 29 Interviews mit Beratern aus dem Gartenbau geführt. Die Ergebnisse dieser Befragungsrunde präzisieren praxisorientiert die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde und weiten diese speziell für die Bereiche Einzelhandelsgärtnerei, Zierpflanzen- und Gemüseproduktion aus. Anhand dieser Ergebnisse wird der Erwartungshorizont für die Praxisbefragung abgesteckt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der neun Interviews für den Bereich Zierpflanzenproduktion vorgestellt.

Ergebnisse

Bei den Unternehmen mit Zierpflanzenproduktion stellten die Berater ein niedriges Controllingniveau fest, welches jedoch höher angesiedelt ist, als das der Einzelhandelsgärtnereien. Allgemein wurden große Unterschiede im Controllingeinsatz der Unternehmen festgestellt, wobei die größte Gruppe von Unternehmern weniger intensiv Controllinginstrumente einsetzt.

Bei den Unternehmen, die der schwächeren Gruppe angehören, wurde festgestellt, dass diese keine Planung und Steuerung betreiben und das Controlling gefühlsmäßig, aus dem Bauch heraus, durchgeführt wird.

Übereinstimmend sahen die Berater eine Anwendungslücke zwischen dem tatsächlichen und dem theoretisch notwendigen Controllingeinsatz. Auch bei der Notwendigkeit und Bedeutung des Controllingeinsatzes herrschte Konformität. In diesem Zusammenhang wurde die Unternehmerpersönlichkeit als entscheidender Faktor in Hinblick auf den Controllingeinsatz und den daraus für das Unternehmen gezogenen Nutzen, angesehen.

³ MAYRING, P. (2007); Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken; Beltz Verlag, Weinheim

Derzeit eingesetzte Controllinginstrumente

Operatives Controlling – Überwachung der physischen Größen, Mengenplanungen

In den Gartenbauunternehmen können Mengenplanungen und darauf aufbauend Wertplanungen durchgeführt werden. Die Mengenplanung umfasst die Absatzplanung, die Beschaffungsplanung und die Anbauplanung.

Die Anbauplanung (*synonym: Produktionsplanung, Planung des Produktionsprogramms*) umschließt beispielsweise die Planung der Kulturen bzw. Kultursätze, die Kulturverfahren und die Arbeitsverfahren basierend auf den Daten der Absatzplanung.

Die **Absatzplanung** richtet sich in den Gartenbauunternehmen, die über Genossenschaften absetzen, i. d. R. nach informellen, meist nicht schriftlichen Absprachen (evtl. ohne Abnahmegarantie). Bei dieser Absatzform können auch Produkte ohne vorherige Absprachen angeliefert werden, sobald die Kultur verkaufsfertig ist. Setzt das Unternehmen seine Produkte über den LEH ab, gibt es feste Terminabsprachen und festgelegte Qualitätsstandards.

Nur wenige Zierpflanzenbauunternehmen haben feste Verträge direkt mit dem LEH abgeschlossen. Hier treten Probleme auf, wenn z.B. die Ketten aufgrund ihrer Marktmacht kurzfristig Verträge stornieren. Selbst wenn Unternehmen Ware für einen bestimmten Termin produzieren, z. B. für eine Werbeaktion des Kunden, wird nicht zwangsläufig mehr in den Unternehmen aufgezeichnet oder geplant. Ein Berater vermutete einen Zusammenhang zwischen der Sortimentsbreite und der Planung. D.h. umso größer das Produktionsspektrum ist, desto mehr wird geplant. Bei der Vermarktung über eine Genossenschaft, wird z. B. die Ware nur optisch nach ihrer Qualität beurteilt. Aufzeichnungen werden hier nicht als Vermarktungsvoraussetzung eingefordert. Die Zertifizierung im Zierpflanzenbau ist von untergeordneter Bedeutung. Bei der Absatzplanung wurden von den Beratern Arten, Mengen, Preise sowie der Umsatz als Größen angesprochen.

Bezüglich der **Beschaffungsplanung** wurde festgestellt, dass keine systematische Erfassung der Lagerbestände erfolgt.

Die **Anbauplanung** in den Gartenbauunternehmen beinhaltet stets einen zeitlichen Puffer von 1 bis 1½ Wochen. In der Praxis ist die Generierung von Verbindungen zwischen der Anbauplanung und dem betriebswirtschaftlichen Bereich noch optimierungsbedürftig. Die derzeitigen EDV-Lösungen leisten diesen Spagat nach Berateraussage nicht, da die Schnittstellen hierfür fehlen. Es gibt vielfältige kommerzielle Planungsprogramme für die Anbauplanung, wie z. B. GartPlan, Grünplan (früher PUP) oder Simplan. Beim Einstieg in die Anbauplanung ist meist eine umfangreiche Datenerhebung notwendig, weil die Daten in den

Unternehmen noch nicht vorhanden sind. Auch individuelle Lösungen kommen in geringem Umfang in den Unternehmen zum Einsatz. So werden z. B. handschriftliche Aufzeichnungen getätigt, Flächenbelegungspläne zur Optimierung der Flächenauslastung gezeichnet oder kleine Excellösungen selbst entwickelt. Hilfestellungen in Bezug auf die Anbauplanung können die Beratung, in Unternehmen mit mehreren Ebenen die Mitarbeiter oder kommerzielle EDV-Lösungen darstellen, sowie auch Studienprojekte der Lehreinrichtungen der Hochschulen. Ein Berater entwickelte eine Tabellenkalkulation für die Verknüpfung der Anbauplanung mit der Liquiditätsplanung. Häufig wird aber auch nur intuitiv in den Gartenbauunternehmen kultiviert.

Die Aussagen der Beratung zur **Anbauplanung**, unterscheiden nicht trennscharf zwischen Anbauplanung und **Anbausteuerung**. Die nachfolgend angeführten Größen sind deshalb auch teilweise überschneidend dargestellt.

Bei der **Anbauplanung** (bzw. Anbausteuerung) werden in unterschiedlicher Intensität und Regelmäßigkeit folgende Größen geplant (bzw. erfasst): Die Kulturen evtl. mit Sortenangabe, die Stückzahlen, die Produktionsmengen sowie der Ausfall, der Verderb und die Rückware. Für die Erfassung dieser Größen können z. B. Abrechnungssysteme der Genossenschaften hilfreich sein. Darüber hinaus werden Flächenbelegungspläne angefertigt und die Zeitpunkte z. B. für den Materialbezug, die Aussaat und die Ernte geplant bzw. erfasst. Die Zertifizierung hat in der Zierpflanzenbauproduktion, mit Ausnahme der essbaren Zierpflanzen, eine untergeordnete Bedeutung. Das Qualitätsmanagement ist vor allem auf die Qualitätsstandards der Abnehmer ausgerichtet.

Der Energieaspekt wird vor allem in Kombination mit der Beratung näher beleuchtet. So werden z. B. von Seiten der Beratung Berechnungen mit dem Planungsprogramm HORTEX durchgeführt oder Datenlogger eingesetzt, die Klimadaten aufzeichnen und somit eine Kontrolle des Klimacomputers ermöglichen. Von den Unternehmen werden teilweise Energiebedarfsrechnungen durchgeführt und die Heizkosten einzelner Jahre miteinander verglichen.

Der Klimacomputer wird nur von wenigen Unternehmern für die Planung genutzt. Meist wird er eingesetzt, um nachträglich Ursachen für Qualitätsmängel zu identifizieren. Nur wenige Unternehmen kontrollieren regelmäßig die Klimasteuerung im Gewächshaus. Darüber hinaus werden in unterschiedlichen Intensitäten Wachstumskontrollen durchgeführt, sowie auch Substratschnelltests, bei denen z.B. die EC- und pH-Werte kontrolliert werden. Auch die Düngung wird im Zuge des Produktionscontrollings berücksichtigt. Die Aufzeichnungen zum Pflanzenschutz erfolgen teilweise in geringerem Maße, als vom Gesetzgeber gefordert, d.h.

dass z.B. keine genaue Zuordnung der behandelten Fläche erfolgt, sondern nur das Datum und die Kultur erfasst werden. Für die Pflanzenschutzkontrolle kann z. B. das Monitoring mit Gelb-/Blau-Tafeln hilfreich sein. Das produktionstechnische Controlling ist nach Beratereinschätzung häufig in großen Unternehmen vertreten, in denen Delegation möglich ist oder generell, wenn der Unternehmer selbst kultiviert.

Ein wichtiger Aspekt der Anbauplanung stellt die Personal- und Arbeitszeitenplanung dar. Vor allem bei den ausländischen Saisonarbeitskräften ist eine gewisse Planung unumgänglich, da die Arbeitnehmer im Vorhinein bei der Agentur für Arbeit angemeldet werden müssen. Setzen die Unternehmer hauptsächlich einheimische Wohnbevölkerung für die Arbeitsspitzen ein, so wird die Planung eher vernachlässigt. Die Arbeitskräftezusammensetzung ist regional und unternehmensindividuell sehr unterschiedlich. In den Unternehmen, die auf ausländische Saisonarbeitskräfte angewiesen sind, erfolgt zumindest eine grobe Jahresplanung. Vor allem die erfolgreichen Unternehmen führen nach Berateraussage eine genaue Arbeitszeiten- bzw. Personalplanung durch. Bei den kleineren Unternehmen kann die Personal- und Arbeitszeitenplanung u. U. auch unstrukturierter und nach akuten Dringlichkeiten erfolgen. So kann beispielsweise eine nicht wochenweise differenzierte Jahresplanung aufgestellt werden, durch welche die notwendigen Entscheidungen relativ ad hoc in der jeweiligen Umsetzungswoche getroffen werden müssen. Eine Zwischenstufe der beiden genannten Intensitäten stellt die Planung aufgrund von langjährigen Erfahrungswerten dar. Als mögliche technische Unterstützungsmöglichkeit für die Personal- und Arbeitszeitenplanung wurde die Software Grünplan erwähnt. Datenquellen für die Arbeitszeiten- und Personalplanung können die letztjährigen Abrechnungen oder Zeiterfassungsprogramme mit evtl. zusätzlichen Zuordnungen (z. B. Tätigkeit, Kultur) darstellen. Letztere wurden als sehr empfehlenswert eingestuft. Ein von den Beratern positiv bewertetes Zeiterfassungsprogramm ist BeTa, welches mit Scannern arbeitet. Nicht nur im Hinblick auf die Personal- und Arbeitszeitenplanung, sondern auch für betriebswirtschaftliche Berechnungen, bietet sich die Zeiterfassung an. Werden die erfassten Daten mit zusätzlichen Zuordnungen (z. B. Tätigkeit, Kultur) verknüpft, können die Kosten entsprechend verteilt und z. B. für **kulturbezogene Rentabilitätsberechnungen** genutzt werden. In der Praxis gibt es teilweise Umsetzungsprobleme. So werden die erfassten Daten nicht ausgewertet oder die Erfassung abgebrochen. Auf die Umsetzung der kulturbezogenen Rentabilitätsrechnung ging kein befragter Berater ein.

Von den Beratern wurde im Zusammenhang mit der Anbauplanung die unzureichende Verknüpfung zwischen Mengen- und Wertplanungen kritisiert. Die Unternehmer beachten

unzureichend die Aufwendungen und Aufwandsarten sowie die Preise, deren Entwicklung und Steigerung.

operatives Controlling – Überwachung der finanziellen Größen, Wertplanungen

In den Interviews mit den Beratern im Bereich Zierpflanzenproduktion wurde der **Jahresabschluss** als unterste Controllingstufe und Basiscontrollinginstrument für die kleineren Unternehmen angesprochen. Dieser setzt sich aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, dem Anhang und dem Lagebericht zusammen.

Die meisten der befragten Berater werteten den Jahresabschluss als weit verbreitetes Controllinginstrument, wobei die Auseinandersetzung verzögert stattfindet. Auch die Besprechung des Jahresabschlusses wurde teilweise sehr kritisch bewertet, da sie verzögert, nur auf Anfrage oder gar nicht stattfände. Wobei der hemmende Faktor sowohl auf Berater- als auch auf der Unternehmenseite liegen kann.

Die meisten Berater berichteten, dass die Besprechung regelmäßig stattfindet und auch von den Unternehmern genutzt werden wird. Die Besprechungen mit dem Steuerberater können sich auf die **Bilanz** beziehen oder vertiefend auf den gesamten Jahresabschluss.

Die ebenfalls aus der Finanzbuchhaltung resultierende **Betriebswirtschaftliche Auswertung** (BWA) ist ein verbreitetes Controllinginstrument der Zierpflanzenproduktionsunternehmen, wenn auch seltener eingesetzt, als der Jahresabschluss. Der große Vorteil der BWA gegenüber dem Jahresabschluss bzw. der Bilanz besteht in der Aktualität. Die BWAs erfolgen i. d. R. unterjährig; optional monatlich, viertel- oder halbjährig. Jedoch sahen einige Berater das Potential der BWA bei weitem noch nicht ausgereizt. Eine Auseinandersetzung mit der BWA wird beispielsweise von den Banken im Zuge der Kreditgewährung von den Unternehmern gefordert. Jedoch wird die BWA teilweise als mangelhaft bewertet. Eine mögliche Ursache ist das fehlende betriebswirtschaftliche Fachwissen der Unternehmer. Erschwerend kann hinzukommen, dass die Gliederung ungünstig gewählt wurde, Buchungsfehler auftreten oder Größen nicht gebucht wurden.

Soll-Ist-Vergleiche wurden von den Beratern sehr gegensätzlich in ihrer Praxisverbreitung eingeschätzt. Während einige Berater dieses Instrument bei Ihren Unternehmen nicht im Einsatz sahen, wurde es von anderen nur in Zusammenarbeit mit anderen zusätzlichen Beratungsinstitutionen oder nur in führenden Unternehmen in Hinblick auf das Controlling gesehen. Andere schätzen Soll-Ist-Vergleiche als relativ weit verbreitet ein.

Die Soll-Ist-Vergleiche basieren meist auf der BWA und fließen beispielsweise in die Liquiditätsplanungen mit ein. Sie erfolgen i. d. R. höchstens vierteljährlich. Auch initiiierende

externe Einflüsse, wie beispielsweise der Einfluss der Banken, wurden mehrmals in diesem Zusammenhang angesprochen.

Ein von der Beratung häufig eingesetztes Hilfsmittel sind **überbetriebliche Vergleiche** die in Form von **Kennzahlenvergleichen** erfolgen können. Bei den überbetrieblichen Vergleichen wurden zum einen zwischenbetriebliche Vergleiche angesprochen, die sich beispielsweise auf eine vom Berater selbst zusammengestellte Gruppe ähnlicher Unternehmen beziehen oder auch Vergleiche mit Durchschnittswerten, wie sie beispielsweise vom Zentrum für Betriebswirtschaft im Gartenbau e. V. (ZBG) erstellt werden.

Die befragten Berater, deren „Kunden“ am Kennzahlenvergleich teilnehmen, nutzen alle den Kennzahlenvergleich für ihre Beratungstätigkeit. Sie bieten beispielsweise die Besprechung und Erläuterung der Auswertung an, wobei die Unternehmen besonders aktiv angesprochen werden, bei denen finanzielle Schwierigkeiten ersichtlich sind. Jedoch verzeichneten alle Berater, unabhängig von der regionalen Teilnehmeranzahl, ein geringes Interesse zum einen an der Besprechung, als auch an der Umsetzung der abgeleiteten notwendigen Maßnahmen. Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Teilnahme am Kennzahlenvergleich nur bei aktiver Anregung und kontinuierlicher Betreuung durch die Beratung einhergeht. Ein Berater bedauert die regional teilweise sehr geringen Teilnehmerzahlen, da ihm somit der Überblick über die Situation der Unternehmen in seiner Region fehle, welcher wichtig für seine Beratungstätigkeit ist. Beim ZBG besteht des Weiteren die Möglichkeit, Sonderauswertungen für geschlossene Nutzergruppen anzufordern, welche von einem befragten Berater in Anspruch genommen und positiv bewertet wurden. Die Besprechung findet bei ihm in der Gruppe statt. Der Vorteil dieser Beratungsform liegt im direkten Austausch und Vergleich sowie den gruppenspezifischen Prozessen, wohingegen bei der Einzelbesprechung die Hemmschwelle sich zu öffnen niedriger ist. Von einem Berater wurde erwähnt, dass sich Unternehmer teilweise selbst ein Kennzahlenheft kaufen, dieses aber nur wenig nutzen. Ferner werden auch **innerbetriebliche Vergleiche** durchgeführt, allerdings meist rückblickend im zeitlichen Vergleich und weniger als Soll-Ist-Vergleiche. Bei den genannten Kennzahlen, wurde der Umsatz am häufigsten angeführt. Aber auch andere Größen, wie beispielsweise Flächen- und Arbeitsproduktivität, Aufwandsgrößen (z. B. Energie und Personal) und der Gewinn wurden erwähnt. Die Eigenkapitalentwicklung, die Kapitalstruktur und die Rentabilität wurden nur teilweise von den Beratern als in den Unternehmen präsent eingeschätzt.

Weiterhin wurde die **Kostenrechnung** als Controllinginstrument angesprochen. Diese kann auf einfachster Ebene als **Kostenartenrechnung** durchgeführt werden, in der die Kosten

primär nach den Produktionsfaktoren (z. B. Personal-, Sach-, Kapitalkosten) einordnet werden. Aufbauend darauf kann eine **Kostenstellen-** und eine **Kostenträgerrechnung** durchgeführt werden. In der Kostenstellenrechnung werden u. a. die Gemeinkosten auf Teilbereiche des Unternehmens verteilt, wohingegen bei der Kostenträgerrechnung die Kosten für die Herstellung eines Kostenträgers (z. B. Produkteinheit, Dienstleistung, Auftrag) ermittelt werden. Letztere wird beispielsweise zur Berechnung von Angebotspreisen und Preisuntergrenzen eingesetzt. Darüber hinaus kann sich die Kostenträgerrechnung auch auf zeitliche Perioden beziehen.

Ferner werden bei der Kostenträgerrechnung **Voll- und Teilkostenrechnungen** unterschieden. Bei der Vollkostenrechnung werden alle Kosten auf die Kostenträger verteilt, wohingegen bei der Teilkostenrechnung nur die variablen Kosten den Kostenträgern zugeordnet werden.

Ein Berater bot den Unternehmern die Durchführung der Kostenträgerrechnung sowie Hilfestellungen im Umgang mit EDV-Lösungen an. Ein anderer Gesprächspartner berichtete, dass keine Kostenrechnung im eigentlichen Sinne in den Unternehmen durchgeführt werden würde.

Die erste Stufe der Kostenrechnung, die Kostenartenrechnung wurde von einem Berater angesprochen. Sie wird derzeit durch die Officialberatung eines Bundeslandes in den Zierpflanzenbauunternehmen propagiert. Darüber hinaus thematisierte er die kulturbezogene Vollkostenrechnung, die auch teilweise eingesetzt wird. Als relativ weit verbreitet wurde die Teilkostenrechnung bei Beratungsunterstützung von einem Berater beurteilt. Weiterhin wurde die Kostenträgerrechnung in den Interviews angesprochen, die vor allem in den erfolgreicherer Unternehmen eingesetzt wird.

Die Berechnung der **Preisuntergrenzen** wird eher verhalten für das Controlling eingesetzt, obwohl es von einigen Beratern (spartenübergreifend) als bedeutend zur Stärkung der Verhandlungsposition eingeschätzt wird.

Zu den **Auswertungen** allgemeiner Art wurde von den Gesprächspartnern angemerkt, dass die Produktionskosten z. B. für Erde und Töpfe relativ genau von den Unternehmern zugeordnet werden könnten, wie auch die erzielten Preise. Zu letzteren können evtl. ergänzend Auswertungen von Großhandel oder Genossenschaft (z. B. Landgard) vorliegen. Es wäre also möglich, anhand der vorliegenden Daten den **Deckungsbeitrag** zu berechnen. Problematisch gestalten sich in den Unternehmen meist die Erfassung, Zuordnung und Auswertung der Personalkosten sowie die Verteilung von Kosten, die nicht direkt zugeordnet werden können. Ein Gesprächspartner sah bereits Schwierigkeiten auf der Aufwandsseite.

Seiner Erfahrung nach fokussieren die Unternehmer die Umsätze, ohne die Aufwandsseite ausreichend einzubeziehen.

Die **Liquiditätsplanung** ist in den deutschen Gartenbauunternehmen nicht besonders stark als Controllinginstrument verbreitet. Eine Liquiditätsplanung erfolgt meist auf Druck der Banken, obwohl auch hier große Unterschiede in der Intensität bestehen. Eine kleine Unternehmergruppe nutzt die Liquiditätsplanung als reines Controllinginstrument.

Die Liquiditätsplanung erfolgt monatlich, quartalsweise, halbjährig oder sogar nur einmal im Jahr. Neben den Banken und dem eigenen Interesse wurde ein kaufmännischer Mitarbeiter als förderlich für den Einsatz der Liquiditätsplanung genannt. Die Liquiditätsplanung erfolgt i. d. R. durch die Steuerbüros, die betriebswirtschaftliche Gartenbauberatung oder durch den bereits erwähnten evtl. vorhandenen Mitarbeiter.

Die **Investitionsplanung** hängt sehr stark mit Dritten zusammen. Zum einen mit den Banken, die das Geld bereitstellen sollen und zum anderen mit Förderverfahren, von denen sich der Unternehmer finanzielle Unterstützung erhofft. Auch bei dieser Planung findet ein intensiver Austausch mit der Beratung statt. Da die Investitionsplanung langfristig und zukunftsgerichtet angelegt sein kann, kann sie somit in gewisser Weise auch das Controlling unterstützen.

Jedoch kann es auch trotz Beratungsunterstützung und laufendem Förderverfahren zu Planlosigkeiten kommen.

Im Rahmen der Investitionsplanung kann u. a. auch eine **Rentabilitätsvorschau** gefordert werden, die die Kapitaldienstgrenze aufzeigt, um sicher zu stellen, dass die Zins- und Tilgungsbelastungen nicht zu hoch bemessen sind.

Ein in den Gartenbauunternehmen sehr selten eingesetztes Controllinginstrument ist die **Budgetierung**. Etwa die Hälfte der befragten Berater sah dieses Instrument nicht in den von ihnen bereuten Unternehmen eingesetzt, wohingegen die andere Hälfte den Einsatz nur in wenigen Unternehmen feststellte.

Strategisches Controlling

Das **strategische Controlling** ist in den Zierpflanzenbauunternehmen nur schwach ausgeprägt. Es gibt meist keine ausformulierte und schriftlich fixierte **Zielformulierung**. I. d. R. sind Ziele, sehr unpräzise und nicht zwangsläufig mit Maßnahmen verbunden.

Auf der niedrigsten Stufe, die vor allem von den kleineren Unternehmen besetzt wird, sind vage, mündliche Vorstellungen für die Betriebsentwicklung vorhanden. Die strategische Denkhaltung wird nur ansatzweise berücksichtigt. Etwaige Strategien verharren auf der

Wunschebene und werden nicht auf konkrete Maßnahmen heruntergebrochen, auch eine Kontrolle der Zielerreichung findet nicht statt.

Die zweite Komponente des strategischen Controllings umfasst die Errichtung einer Infrastruktur zur Unterstützung des Strategieplanungs- und -durchsetzungsprozesses.⁴ Wobei die Unternehmen keine Fünf- oder Zehnjahrespläne erstellen. Es sind mehr „persönliche“ Ziele und Wünsche, wie beispielsweise, in fünf Jahren Folienhäuser durch Glashäuser zu ersetzen. Nur ein Berater berichtete von konkretem strategischem Agieren einiger weniger Unternehmer.

„Ziele“ wie Bauvorhaben oder Reparaturen sind keine strategischen Zielformulierungen zur langfristigen Unternehmensausrichtung. Ein Berater beschrieb das Verhalten der meisten Unternehmer als reaktiv und nicht als systematisch zukunftsgerichtet. Auch an Unternehmensleitbildern und -philosophien mangelt es i. d. R. in den Zierpflanzenbauproduktionsunternehmen. Strategischer wird nur in Unternehmen mit geplanter Unternehmensübergabe gearbeitet, um es zukunftsfähig für den Nachfolger zu gestalten. Einige Berater berichteten zwar von wenigen führenden Unternehmen, in denen genaue Zielformulierungen mit den dazugehörigen Maßnahmen und Kontrollmöglichkeiten existierten, in den weiteren Gesprächsverläufen stellte sich jedoch heraus, dass es sich lediglich um operative Zielformulierungen handelte. Die strategische Unterstützung durch die Beratung in Bezug auf die Zielfindung bzw. Formulierung von Unternehmenszielen wird nur sehr selten nachgefragt.

Als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg ist der **Absatz** und hier besonders die Marktbeobachtung, verbunden mit einer kritischen Selbstreflexion, einer Ursachenanalyse und der darauf folgenden Reaktion, von den Gesprächspartnern identifiziert worden. Diese Unternehmer suchen z. B. auch auf Messen nach den Trends und neuen Sorten. Die erfolgreichen Unternehmer pflegen einen aktiven und intensiven Kontakt zumindest zu ihren „Direktkunden“ (z. B. Handelsgärtnereien), besprechen die Saison nach, holen sich eine Rückkopplung ein, präsentieren vor Saisonbeginn ihr aktuelles Sortiment mit den Neuerungen und gehen auf die Kunden ein. Werden die Zierpflanzen über größere, „anonymere“ Absatzwege veräußert, wie beispielsweise Absatzorganisationen, so wird versucht, die eigenen Produkte aus der Masse abzuheben. Dies geschieht z. B. durch Flyer mit Produktinformationen oder Aufdrucken auf den Töpfen mit Kulturinformationen. Aber auch beim Absatz über Großabnehmer sind die Unternehmer bemüht, mit vielfältigen Aktionen die Kundenbindung herzustellen und zu halten. So werden die Abnehmer

⁴ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/strategisches-controlling/strategisches-controlling.htm>

beispielsweise in das Unternehmen eingeladen, Unternehmensrundgänge angeboten, zu den Kunden gefahren, um sich vor Ort ein Bild über die Qualität der eigenen Pflanzen nach dem Transport zu machen oder Aktionen auf dem Großmarkt durchgeführt, um die Aufmerksamkeit der Kunden auf der darauffolgenden Absatzstufe zu erringen.

Vermarkten die Unternehmer fast exklusiv an einen Abnehmer, so werden in einem beschriebenen konkreten Fall jährlich Sortiments- und Preisverhandlungen geführt, wobei die Machtposition auf Seite des Abnehmers liegt. Es werden auch von den Produzenten vorgeschlagene bzw. produzierte Produktinnovationen in bestimmten Filialen des Abnehmers direkt, ohne Kommissionierung getestet. Diese werden über Vorortbesichtigungen, in denen die Produktinnovationen, nebst Präsentation und den dazugehörigen Verkaufszahlen im Vordergrund stehen, mit dem Abnehmer zusammen analysiert. Insofern findet auch hier eine Rückmeldung des Kunden statt.

In der Praxis treten aber auch unrunde Marketingaktivitäten auf, so werden beispielsweise neue Produkte ins Sortiment aufgenommen, diese aber nicht beworben. In den meisten Fällen funktioniert das allerdings gut, da die überwiegende Anzahl der Unternehmer die hohe Bedeutung des Kunden erkannt hat. Allerdings geht es nicht so weit, dass Kundenbefragungen, z. B. auf den Großmärkten durchgeführt werden. Auch eine Einteilung in A-, B- oder C-Kunden erfolgt nicht.

Der Versuch im Zierpflanzenbau Qualitätsstandards, wie beispielsweise „Das Grüne Zertifikat“⁵, als Verkaufsargument zu implementieren ist in der Praxis nicht geglückt. Ein Berater sah die Veranlassung der Unternehmer, sich im Absatz und Marketing zu engagieren vor allem in der jeweiligen Marktsituation begründet, d. h. nur bei schlechter werdenden Ergebnissen wird in dieser Hinsicht etwas unternommen. Dieser Berater versucht aktuell im Bereich der Baumschule A-, B- und C-Kunden, deren Ansprüche und Wünsche zu identifizieren und diese in die strategische Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen. Bezüglich der **Beschaffung** sind die Zierpflanzenbauunternehmer nicht sehr engagiert. Die Berater berichteten, dass es kaum Zusammenschlüsse von Unternehmern gäbe, um gemeinsam Ware zu beziehen und somit bessere Konditionen bei den Lieferanten zu bekommen. Die Aushandlung erfolgt meistens auf das eigene Unternehmen bezogen, wobei hier auch teilweise die Lieferanten genauer analysiert werden und eine Konzentration auf einige Lieferanten erfolgt, mit denen dann bessere Konditionen erreicht werden können. Als Grund für die geringe Bereitschaft, sich zu Einkaufskooperationen einzulassen, wurden zum einen Vorbehalte und zum anderen schlechte Erfahrungen genannt. Wenn Kooperationen

⁵ <http://www.das-gruene-zertifikat.de/>

gebildet werden, dann meist auf loser Ebene und auf bestimmte Produkte begrenzt. Bei einer Gärtnersiedlung erfolgt der Einkauf gemeinsam. Einkaufskooperationen, vergleichbar der Sagaflor waren den Beratern für den Produktionsbereich nicht bekannt.

Schon in der der Beschaffung vorgelagerten Stufe, der Bestandserfassung, treten in den Zierpflanzenbauunternehmen Probleme auf. So werden z. B. Bestände oftmals nicht schriftlich und nicht unterjährig erfasst. Selbst die Erfassung zum Jahresende gestaltet sich teilweise schwierig. Das kann zum einen daran liegen, dass die Unternehmer Schwierigkeiten haben, die Bestände zu bewerten und zum anderen eine korrekte Bewertung evtl. aus steuerlichen Gründen gar nicht gewünscht ist, um somit Manipulationsmöglichkeiten zu haben. Mit zunehmender Unternehmensgröße verbessert sich der Überblick über die Bestände nach Aussage eines Beraters.

Die Aktivitäten der Unternehmer in Bezug auf ihre **Mitarbeiter** wurden sehr kontrovers von den Beratern eingeschätzt. Die klassische Definition der Mitarbeitergespräche sahen allerdings die wenigsten Berater in den Unternehmen erfüllt. In den kleineren Unternehmen, werden meist auch keine Mitarbeitergespräche im klassischen Sinn geführt. Der Austausch findet hier, bedingt durch die familiären Strukturen, „nebenbei“ auf informeller Basis statt. Die Mitarbeiter in der Zierpflanzenbauproduktion werden in den Unternehmen mit unterschiedlichen Angeboten, Intensitäten und Häufigkeiten gefördert. Am häufigsten wurden in diesem Zusammenhang Weiterbildungsveranstaltungen genannt. Diese decken in den Produktionsunternehmen mit indirektem Absatz ausschließlich den Produktionsbereich ab. So wird beispielsweise die Teilnahme an Pflanzenschutzkursen ermöglicht, wobei die Durchführung oftmals an zu niedrigen Anmeldezahlen scheitert. Ein Berater bemerkte, dass die Mitarbeiter scheinbar auch kein großes Interesse an Lehrgangsteilnahmen haben. Des Weiteren werden vereinzelt Kulturschulungen und Seminare angeboten.

Den Weiterbildungsschwerpunkt in den direkt absetzenden Unternehmen sahen die Berater im Verkaufs- und Floristikbereich. In den erfolgreichen Unternehmen werden auch Exkursionen zu anderem Unternehmen angeboten. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern zum Teil die Fahrt zu Messen, beispielsweise der IPM, ermöglicht. In Hinblick auf die Weiterbildung berichtete ein Berater positiv über ein unternehmensübergreifendes Ausbildungssystem einer Gärtnersiedlung, bei dem die Auszubildenden ihre Ausbildung in mehreren Unternehmen nacheinander absolvieren können, um möglichst vielfältige Einblicke zu erhalten.

In den meisten Zierpflanzenproduktionsunternehmen sind die Mitarbeiter nicht über die Unternehmensziele und die aktuelle Situation informiert. Betriebswirtschaftliche

Informationen werden nicht vermittelt. Wenn Informationen vermittelt werden und Kompetenzen delegiert werden, dann nur für den Bereich des Produktionsprozesses. Nur in den sehr guten Unternehmen erhalten die Mitarbeiter evtl. tiefer gehende Informationen. In diesen Fällen liegt die Philosophie der Unternehmer darin, dass das unternehmerische Denken sowie das Mitdenken bereits auf der Arbeiterebene verankert sein sollen. Zur Reduktion der Personalkosten und Steigerung der Mitarbeitermotivation stellt die Arbeitswirtschaft ein wirkungsvolles Instrument dar, das in der Praxis aber nicht ausreichend genutzt wird. Da die Personalkosten in den Unternehmen einen großen Kostenblock stellen, ist die mit der Arbeitswirtschaft verbundene Arbeitsproduktivitätssteigerung für die befragten Berater ein zentrales Kriterium, welches die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Im Bereich des Zierpflanzenbaus wurden zum einen die innerbetrieblichen Transporte als auch die Abläufe als verbesserungsbedürftig eingeschätzt, da hier noch große Potentiale liegen. Den Beratern sind die arbeitswirtschaftlichen Potentiale in den Zierpflanzenbauunternehmen meist bewusst, allerdings nehmen sie sich aufgrund des teilweise fehlenden Beratungsangebots der Problematik nicht oder nur in begrenztem Umfang an. Häufig wurde im Bereich der Personalkostenreduzierung auch die Mechanisierung thematisiert, welche nach Meinung der Berater teilweise noch weiter ausgebaut werden kann, aber nicht nur aus Gesichtspunkten der Rationalisierung, sondern auch, um die Mitarbeiter zu entlasten und zu motivieren.

Controllinginstrumente werden im strategischen Bereich nur sehr selten und auch in geringem Umfang eingesetzt. Die **Stärken-Schwächen-Analyse** wurde nur von einem Berater thematisiert, der diese in Kombination mit der Bilanzanalyse den Unternehmen als Dienstleistung anbietet. Eine **SWOT-Analyse** wurde von einem Berater einmalig für eine Gruppe von Unternehmen durchgeführt. Auch der Einsatz der **Balanced Scorecard** in den Zierpflanzenproduktionsunternehmen war nicht bekannt. Die bereits angesprochene **Marktbeobachtung** und **-analyse** würde nach Berateraussage am verbreitetsten im strategischen Bereich von den Unternehmern selbständig als Instrument eingesetzt.

Ausblick

Nach Abschluss der Befragungsrunde mit den Gartenbauunternehmern werden auf Basis der Ergebnisse der Ist-Situation exemplarische Controllingkonzeptionen erarbeitet. Ziel ist es Beispiele und Anregungen zu geben, wie eine Konzeption für einen bestimmten Unternehmenstyp gestaltet sein könnte. Es wäre vorstellbar, dass die Konzeption die Philosophie der Balanced Scorecard aufgreift, indem sie den Unternehmern einen

ganzheitlichen Überblick über ihr Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl an individuellen und treffenden Kennzahlen gewährt. Der Aufbau der Konzeption könnte ähnlich einem Baukastensystem gestaltet sein. Sie könnte Basiselemente beinhalten, die dann je nach Unternehmertyp, Unternehmensgröße und -komplexität mit zusätzlichen Instrumenten nach den individuellen Bedürfnissen ergänzt werden könnten.