

Implementierung von Controllinginstrumenten - erste Ergebnisse einer Expertenbefragung -

Marianne Dister

Betriebswirtschaftliche Fachtagung 2008 in Straelen

Problemstellung

Unternehmer müssen tagtäglich Entscheidungen treffen und je weitreichender die Entscheidungen sind, desto wichtiger ist eine fundierte Informationsbasis für die Entscheidungsfindung und letztendlich auch für den unternehmerischen Erfolg. Doch in der Praxis fehlt oftmals eine umfassende und fundierte Informationsbasis.

Des Weiteren unterliegen die Gartenbauunternehmen vielfältigen Einflüssen von außen, z.B. einer steigender Umweltdynamisierung und –komplexität, einer immer stärkeren Dokumentationspflicht und einem steigenden Kostendruck.

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 bessere Entscheidungen treffen und schneller auf Veränderungen reagieren können.

Ziele der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es zunächst eine Analyse der Ist-Situation vorzunehmen, die folgende 3 Hauptfragestellungen klären soll:

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

Aufbauend auf den Kenntnissen der Ist-Situation sollen anschließend exemplarische Controllingkonzeptionen entwickelt werden.

Untersuchungsablauf

Die Analyse der Ist-Situation erfolgt über 3 Befragungsrunden, die nacheinander in Wissenschaft, Beratung und Praxis durchgeführt werden. Bei den Befragungen handelt es sich um leitfadengestützte Interviews, die qualitativ ausgewertet werden sollen.

Ergebnisse

Bisher wurden erste Interviews mit Gartenbauökonomen (Wissenschaft) durchgeführt. Einige Ergebnisse der ersten Befragungsrunde werden nachfolgend vorgestellt.

Zur Verdeutlichung der einzelnen thematischen Bereiche wird einleitend das Kategoriensystem, das im Zuge der qualitativen Auswertung erarbeitet wurde, kurz umrissen, um danach auf die einzelnen Aspekte vertiefend einzugehen.

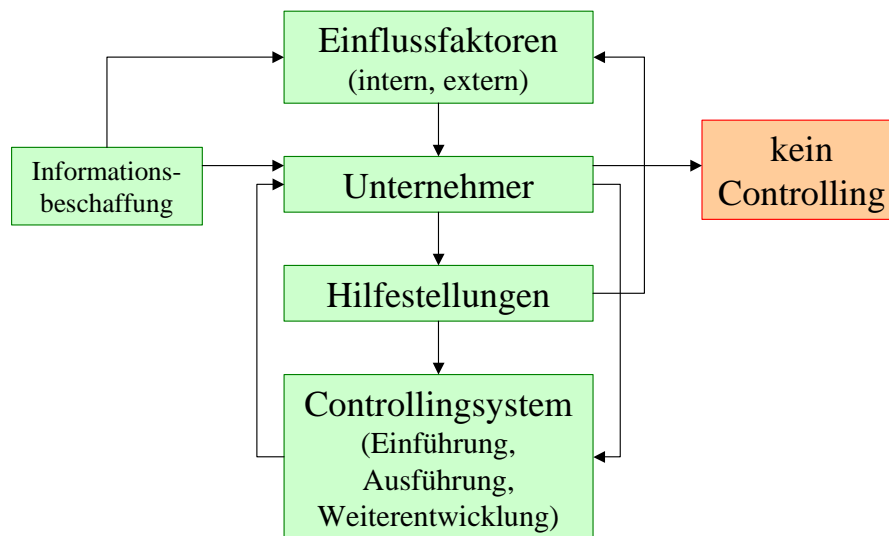


Abbildung 1: Übersicht Kategoriensystem

In Zentrum des Kategoriensystems (Abbildung 1) steht der **Unternehmer**. Er trifft alle Entscheidungen im Unternehmen und somit natürlich auch die, ob ein Controllingssystem in seinem Unternehmen eingeführt, beibehalten und weiterentwickelt wird oder nicht. Der Unternehmer unterliegt **inneren und äußeren Einflussfaktoren**, die er teilweise beeinflussen kann und die ihrerseits förderlich oder hemmend auf das Controllingssystem, sowie vorangestellt natürlich auch auf dessen Einführung wirken können. Des Weiteren wirkt sich auch die Intensität

der **Informationsbeschaffung** hemmend oder fördernd auf das Controllingssystem aus. Umso besser der Unternehmer informiert ist, desto leichter fällt es ihm, Zusammenhänge zu identifizieren und sie in die Unternehmensführung zu integrieren. Die Informationsbeschaffung ist zwar thematisch der Unternehmerpersönlichkeit zuzuordnen, aber aufgrund einer erhöhten Übersichtlichkeit wird sie als separate Kategorie aufgeführt. Sie beinhaltet alle Informationen die von Unternehmer gesammelt werden, u.a. auch die, die die Einflussfaktoren betreffen. Ein Einflussfaktor mit besonders hervorzuhebender Intensität sind die **Hilfestellungen**. Deshalb wird dieser Aspekt lösgelöst von den anderen Einflussfaktoren thematisiert. Unter den Hilfestellungen sind alle Ansprechpartner und technischen Möglichkeiten zusammengefasst. Die Hilfestellungen wirken sich ganz unmittelbar auf die Kategorie **Controllingsystem** aus, welche mit dem Unternehmer die umfassendste Kategorie bildet. Hier wurden alle Informationen der Interviews über die Einführung, Ausführung und Weiterentwicklung gesammelt.

Der Unternehmer hat in dem oben beschriebenen Diagramm jeweils an verschiedensten Stellen die Möglichkeit aus dem System auszusteigen. Er kann sich gegen eine Einführung entscheiden, er kann die Einführung abbrechen, er kann das Controllingssystem kurz nach der Einführung aufgeben, er kann nach längerer Anwendungszeit aussteigen oder es einfach nicht mehr weiterentwickeln.

Einflussfaktoren

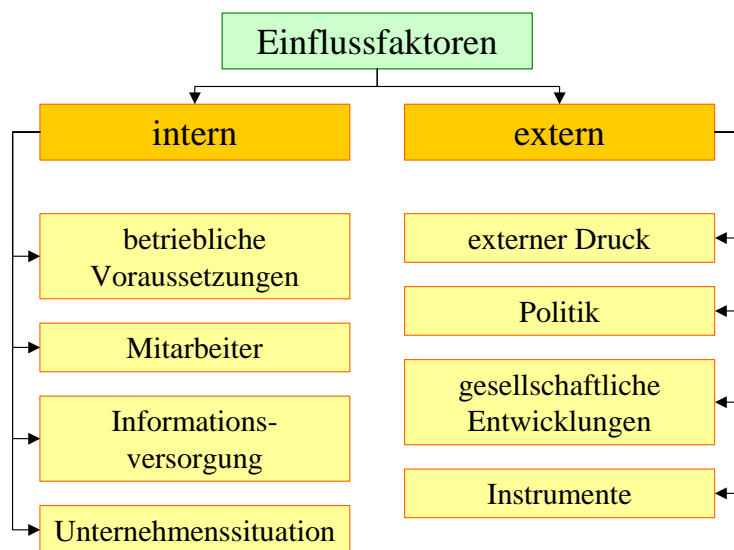


Abbildung 2: Kategorie Einflussfaktoren

Die Kategorie Einflussfaktoren (Abbildung 2) gliedert sich in zwei Subkategorien, nämlich die internen und externen Faktoren. Die internen Faktoren umfassen alle unternehmensinternen Einflussgrößen, die sich auf das Controllingssystem auswirken können und die externen alle Einflüsse, die ihren Ursprung außerhalb des Unternehmens haben.

Der erste Aspekt der **internen Einflussfaktoren** sind die betrieblichen Voraussetzungen. Sie beziehen sich auf die Bedingungen bei der Unternehmensübergabe, hierunter fallen die betriebliche Ausstattung z.B. mit technischen Einrichtungen, Flächen etc. sowie die persönliche Ebene, wobei letztere die Unterstützung und/ oder Behinderung durch Eltern und langjährige Mitarbeiter mit einbezieht, die bei der Unternehmensübergabe mit übernommen wird. In dieser Situation sind die persönliche Motivation, aber auch die Impulse, die der Unternehmernachwuchs z.B. während der Ausbildung sammeln konnte, ebenfalls bedeutend für den Unternehmenserfolg und auch für die Gestaltung des Controllingystems.

Des Weiteren muss die (betriebsinterne) Informationsversorgung wohl dosiert und zielgerichtet erfolgen, damit es weder zu einer Informationsübersorgung noch zu einer Unterversorgung mit Informationen kommen kann.

Die Mitarbeiter sind auch ein sehr wichtiges Kriterium für die Wirkung des Controllingystems. Auf der einen Seite können sie sehr motiviert sein und z.B. selbständig das Controlling oder Teilbereiche übernehmen oder auch einfach konstruktiv daran mitarbeiten oder aber sie lehnen es ab, boykottieren es oder möchten sich einfach nicht mit Neuerungen auseinandersetzen. Der Abbau sozialpsychologischer Hindernisse ist entscheidend für den Erfolg eines Controllingystems. Hierfür ist es hilfreich die Mitarbeiter zu informieren, aufzuklären und einzubeziehen.

Die Situation des Unternehmens, z.B. in finanzieller Hinsicht kann ebenfalls Einfluss auf die Gestaltung und Einführung des Controllingystems nehmen sowie natürlich die Unternehmensentwicklung, beispielsweise in Form einer Veränderung der Unternehmensgröße (z.B. Fläche) oder der Komplexität (z.B. Anbauspektrum, Absatzwege).

Bei den **externen Faktoren** ist der Druck von außen, der auf die Unternehmen ausgeübt wird, einer der wichtigsten Einflüsse. Die Banken fordern z.B. im Zuge von Basel II mehr Unternehmenstransparenz bei der Kreditvergabe, die Abnehmer fordern stetig mehr Produktionstransparenz, immer einhergehend mit kontinuierlich zunehmenden Dokumentationspflichten. Des Weiteren erhöht sich der Wettbewerbsdruck zunehmend,

ersichtlich an den engeren Gewinnmargen, welche wiederum ein erhöhtes Risiko für die unternehmerische Existenz und den Erfolg nach sich ziehen. Der externe Druck kann die Unternehmer dazu zwingen, ein Controllingssystem oder zumindest Fragmente eines Controllingystems einzuführen, was aber nicht gleichbedeutend damit ist, dass das System auch wirklich im Unternehmen lebt und nicht nur als Pflicht ohne weiteren unternehmerischen Nutzen gesehen wird.

Auch die Politik übt Druck auf die Unternehmen aus, so fordert sie beispielsweise verschiedenste Aufzeichnungen z.B. über Pflanzenschutz und Düngerausbringung. Außerdem sah ein Gesprächspartner einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Abbau der Officialberatung und der Entwicklung der Unternehmensgrößenstruktur in Deutschland, da durch die reduzierte Beratungsleistung Konzentrationsprozesse gefördert würden. Auch die Qualität und Ausrichtung der Beratung wird durch die Politik gesteuert, was sich unmittelbar auf die Unternehmen auswirkt. Ferner ist die Qualität der Ausbildung des Unternehmernachwuchses abhängig von den bereitgestellten Mitteln für die Ausbildungsinstitutionen sowie im Weiterbildungssinne natürlich auch für die der Forschungsanstalten.

Auch gesellschaftliche Einflüsse spiegeln sich in den Unternehmen wieder. Seien es Modeerscheinungen oder Trends, nach denen sich der Unternehmer ausrichten muss oder auch im negativen Fall die Notwendigkeit sich beispielsweise mit einem schlechten Konsumklima arrangieren zu müssen. Aber auch die von gartenbaulichen Institutionen verbreiteten Stimmungen wirken sich direkt auf die Unternehmen und deren Investitionsrichtungen und -aktivitäten aus, jedoch in Abhängigkeit der Beeinflussbarkeit des Unternehmers, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne.

Der letzte Aspekt der externen Einflussfaktoren, der hier angesprochen werden soll, ist die methodische Unterstützung durch Controllinginstrumente. Hierzu äußerten sich die Experten teilweise sehr kritisch. Sie bemängelten, dass es an geeigneten Instrumenten für kleine Unternehmen fehle, dass es zu viele und ständig neue Instrumente gäbe und die Übersichtlichkeit für den Unternehmer somit sehr erschwert wäre.

Hilfestellungen

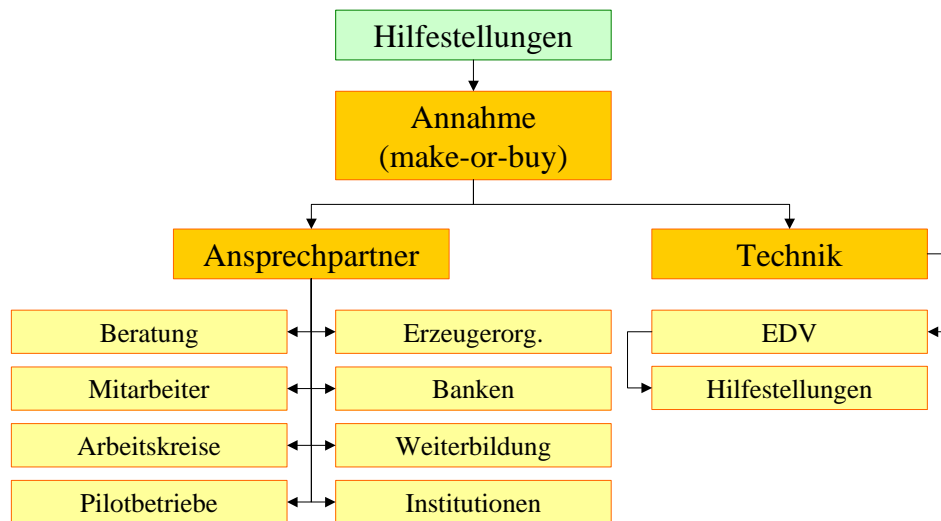


Abbildung 3: Kategorie Hilfestellungen

Zunächst einmal gehen von Seiten der Unternehmer Überlegungen voraus, ob Sie eine oder mehrere Hilfestellungen für die Realisierung eines Controllingsystems benötigen oder nicht, welche Form und welche zeitliche Dauer (Einführung- oder auch Anwendungsunterstützung) die Unterstützung haben soll und für welche Bereiche sie in Frage kommt. Das ist allein vom Unternehmer abhängig.

Es ist auch möglich, dass die Hilfestellungen eine positive Entscheidung zu einem Controllingsystem bei den Unternehmern ursächlich auslösen.

Generell ist eine eigene bzw. unternehmensinterne Auseinandersetzung immer positiv zu werten ist, da die Sachverhalte besser durchdrungen werden und bei guter Organisation schneller verfügbar sind. Ist der Unternehmer aber ohnehin überlastet oder mit der Realisierung überfordert und keine unternehmensinterne Unterstützung möglich, ist die Vergabe an externe Stellen die bessere Lösung.

Die Kategorie Hilfestellungen (Abbildung 3) ist in zwei Subkategorien unterteilt, die Ansprechpartner und die Technik. Unter Ansprechpartner sind alle Personen und Institutionen zusammengefasst, die Hilfestellungen gewähren könnten und unter der Technik alle Unterstützungen im technischen Bereich, was sich in der Untersuchung aber bislang ausschließlich auf den Computerbereich beschränkt.

Die größte Hilfe bei den **Ansprechpartnern** ist die Beratung. Unterstützung kann durch die Offizialberatung gewährt werden, allerdings ist sie nach Experteneinschätzung personell nicht

stark genug besetzt, dass sie umfassend und andauernd unterstützen könnte, sondern ist mehr als „Feuerwehrberatung“ zu gewichten. Darüber hinaus gibt es Beratungsringe, die intensiver unterstützen könnten und die private Betratung. Letztere wird allerdings seltener in Anspruch genommen, da sie kostenpflichtig (bzw. teurer als die Offizialberatung) ist und die Interessenlage der Unternehmer nach Meinung einiger Interviewpartner in den meisten Fällen eher produktionsbezogen als betriebswirtschaftlich (bzw. controllinginteressiert) orientiert ist. Überdies gibt es Steuerberater oder aus Buchführungsunternehmen ausgegliederte Berater die einzelne Leistungen im Controllingbereich anbieten. Es wäre auch denkbar, dass Erzeugerorganisationen Daten für ihre Anlieferer bereitstellen würden, jedoch ist das nach Kenntnis der Experten noch nicht erfolgt. Eine Alternative stellt auch das Kollegengespräch dar, das besonders zweckgeleitet ist, wenn es in Form eines Arbeitskreises geführt wird, der evtl. von einem Berater moderiert wird. Auch Pilotbetriebe sind i.S. einer Vorbildfunktion hilfreich. Aber auch auf unternehmensinterner Ebene gibt es eine große Unterstützungsmöglichkeit durch die Mitarbeiter. Bei großen dauerhaften Schwächen des Unternehmers ist es sinnvoll, einem Mitarbeiter das Controlling (oder zumindest einzelne Teilbereiche) zu übertragen oder gar einen neuen Mitarbeiter einzustellen und nicht auf die Beratung zurückzugreifen; allerdings muss dies von den unternehmensinternen Gegebenheiten möglich und notwendig sein. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit an betriebswirtschaftlichen bzw. controllingbehandelnden Weiterbildungsseminaren teilzunehmen, wobei hier zu bemerken ist, dass dies die Seminare sind, die von der Bildungsstätte Gartenbau in Grünberg nach Aussage eines Interviewpartners am häufigsten, aufgrund einer zu geringen Teilnehmerzahl, abgesagt werden müssen. Ebenfalls ist die Förderung durch Institutionen möglich (z.B. Controllingprojekt von Herrn Meggendorfer „Entwicklung und Einführung eines horizontalen und vertikalen Controllingsystems für bayerische Gartenbaubetriebe“ (TU München)) und auch teilweise von Banken.

Die **technische Unterstützung** bezieht sich ausschließlich auf den EDV-Bereich, wobei die Software eine zentrale Position einnimmt. Bislang gibt allerdings nur Teillösungen für einzelne Bereiche. Eine umfassendes Controllingprogramm gibt es bislang noch nicht, was auch schwierig zu realisieren wäre, denn selbst spartenintern gibt es im Gartenbau gravierende Unterschiede im Anbau- und Weiterverarbeitungsspektrum, in den Vermarktungsformen, usw.. Verständlicherweise wird die Realisierung für die Softwarehäuser zunehmend uninteressanter umso kleiner die Nutzergruppe wird. Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, dass die

Unternehmer eine konkrete Vorstellung haben müssten, wie das Programm am Ende gestaltet sein soll, da den Softwarehäusern oftmals das gartenbauliche Hintergrundwissen fehlt. Bei vielen Unternehmern ist diese Vorstellung jedoch nicht vorhanden.

Durch die vielen Einzellösungen (die in der Praxis seltenst in vollem Umfang genutzt werden) sind die Unternehmer auf Schnittstellen zwischen den einzelnen Programmen angewiesen, die in der Praxis nach Expertenaussage zu Problemen führen.

Eine Software müsste folgenden Anforderungen gerecht werden: Sie sollte eine umfassende, benutzerfreundliche und leichtdurchdringbare Lösung darstellen, ohne zu komplex zu sein. Sie müsste auf bereits vorhandenen Daten aufbauen, dass der Einstieg für die Unternehmen erleichtert wäre und an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtet sein.

Die Experten schätzten Strichcodesysteme als sehr positiv ein, beispielsweise im Bereich der Rückverfolgbarkeit, da sie nur einen geringen Aufwand verursachen und manuelle Eingaben nicht mehr nötig sind.

Allerdings ist die EDV auch eine Hilfestellung, bei der es oftmals erforderlich ist, für sie selbst eine Hilfestellung zu haben. Diese könnte durch die Softwareentwickler selbst, durch Seminare, durch Demoversionen, Dokumentationen und/ oder Beratung gewährt werden.

Unternehmer

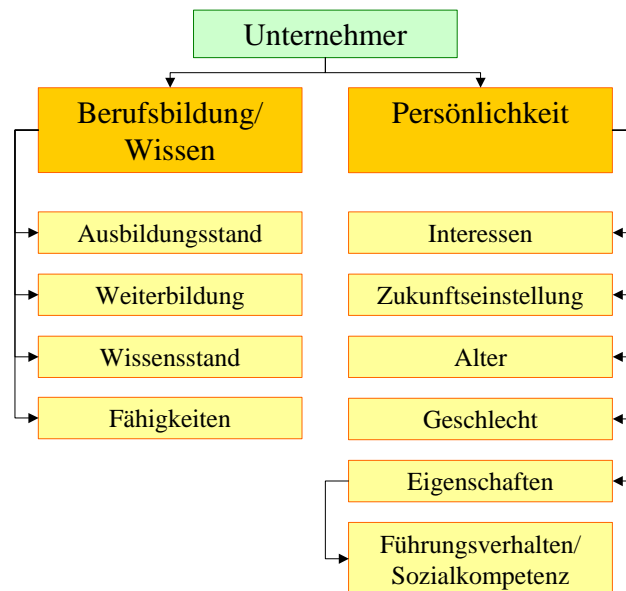


Abbildung 4: Kategorie Unternehmer

Die Kategorie Unternehmer (Abbildung 4) ist in zwei Subkategorien unterteilt, nämlich in die Persönlichkeit sowie in die Berufsbildung und das Wissen.

Der erste Unterpunkt der Subkategorie **Berufsbildung und Wissen** stellt den gartenbaulichen Ausbildungsstand dar. Bei der Expertenbefragung ließ sich eine leichte Tendenz feststellen, dass der Unternehmer mit einem höheren Ausbildungsstand eher ein Controllingssystem einführt, als der mit einem niedrigeren. Wobei hierbei noch der Aspekt berücksichtigt werden muss, mit welchem Ziel die Ausbildung absolviert wird und welcher Ausbildungsschwerpunkt (z.B. Pflanzenbau oder Betriebswirtschaft) gesetzt wird. Aber auch der Standort der Ausbildung hat einen Einfluss. So haben beispielsweise die Hochschulen individuelle Schwerpunkte (die evtl. entscheidend für die Wahl der Hochschule sind), aber auch das Engagement einzelner Dozenten kann dazu veranlassen, Vorlesungen zu belegen, die der Student ursprünglich nicht belegen wollte. Natürlich sollte die Qualität der Ausbildung auch gut sein. Bei den Interviews zeigte sich, dass mehrere Gesprächspartner feststellen, dass die „mittelalte“¹ Unternehmergegeneration zu wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse bei der Ausbildung erworben hat. Diese Defizite sind immer noch präsent, wenn kein Ausgleich über Weiterbildung oder Eigenengagement erfolgte und erschwert folglich die Implementierung eines Controllingsystems.

Bei der Ausbildung kommt es auch auf die Breite der Ausbildung an. Denn nach der Ausbildung sollte das Vermögen vorhanden sein, unterschiedliche Bereiche miteinander verknüpfen und Zusammenhänge erkennen zu können. Bei einem Controllingssystem kommt es letztendlich auf die Ganzheitlichkeit und das Herstellen von Verbindungen und Zusammenhängen an.

Als günstig schätzten die Gesprächspartner auch die unternehmensfremde praktische Berufsausbildung ein, da hierdurch neue Einblicke in fachlicher und zwischenmenschlicher Hinsicht gewonnen werden. Um noch weiter über den betrieblichen Tellerrand schauen zu können, ist es von Vorteil, über Sprachkenntnisse zu verfügen, um beispielsweise die englische Fachliteratur lesen zu können oder auch an Auslandsexkursionen ohne Sprachbarrieren teilnehmen zu können. Die Bedeutung privater Weiterbildung wurde sehr hoch gewichtet; ob das jetzt Praktika oder Tätigkeiten im In- und Ausland sind, Exkursionen oder ob Weiterbildungsseminare belegt werden oder der Unternehmer selbst auf Informationssuche geht, es geht darum, auf dem Laufenden zu bleiben, um dauerhaft innovativ sein zu können.

Der Wissensstand und die gartenbaulich-unternehmerischen Fähigkeiten werden natürlich positiv von der Ausbildungsstufe und der Weiterbildungsmöglichkeiten beeinflusst, jedoch kommt es

¹ Generation über 45-50 Jahre

darauf an, was man aus diesen Möglichkeiten macht, deshalb wurden nochmals zwei Differenzierungen, nämlich Wissensstand und Fähigkeiten vorgenommen. Der Wissensstand erfasst das fachliche und methodische und praktische Wissen und die Fähigkeiten umfassen das komplexe Denken sowie das Vermögen, das erworbene Wissen praktisch umsetzen zu können. Die Bedeutung der **Unternehmerpersönlichkeit** wurde von allen Interviewpartnern besonders hervorgehoben. Sie ist entscheidend für die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickelt und auch das Arbeitsklima wird maßgeblich von ihr bestimmt.

Die Interessenlage des Unternehmers (bzw. evtl. auch der Unternehmensführung) und seine Zukunftseinstellung bestimmt den Stellenwert, der dem Controlling einräumt wird. Hier treten Fragen auf wie: Hat der Unternehmer eine Sensibilität gegenüber Modeerscheinungen und Trends und in wie weit lässt er sich durch äußere Grundstimmungen, die durch gartenbauliche Institutionen verbreitet werden, beeinflussen (sowohl in positiver, als auch in negativer Hinsicht)? Stellt er langfristige, strategische Überlegungen an (z.B. Kettendenken) oder ist er eher kurzfristig orientiert?

Das Alter des Unternehmers wirkt sich ebenfalls auf die Gestaltung des Controllingsystem aus. Mit zunehmenden Alter nimmt die Aufgeschlossenheit gegenüber technischen Dingen sowie die Innovativität i.d.R. ab. Wie bereits angesprochen, hat die „mittelalte“¹ Unternehmergegeneration in betriebswirtschaftlicher Hinsicht eine schlechtere Ausbildung erhalten. Dafür verfügt sie über einen großen Erfahrungsschatz.

Auch das Geschlecht spielt eine Rolle, denn durch die klassische Aufgabenteilung in gartenbaulichen Familienunternehmen sind es meist die Frauen, die sich um die betriebswirtschaftlichen Dinge kümmern und die Männer um die Produktion. Daher müsste man sich bemühen - wie ein Gesprächspartner vorgeschlagen hat - die Unternehmerinnen zu Controllingseminaren zu bewegen, damit die Seminare wirklich erfolgreich sind.

Wichtige Unternehmereigenschaften, die bei den Interviews gesammelt wurden werden nachfolgend aufgelistet. Der Unternehmer sollte über ein gutes „Bauchgefühl“, Menschenführung, Fleiß, Engagement, Kreativität, Innovationsbereitschaft, Informationsbereitschaft, Lernbereitschaft, Bereitschaft sich mit Entwicklungen auseinanderzusetzen, kritische Reflexion und Problembewusstsein verfügen.

Nicht zu vergessen natürlich das Führungsverhalten bzw. die Sozialkompetenz, als wichtigste Eigenschaft des Unternehmers, denn ohne sie funktioniert kein Unternehmen dauerhaft.

Es liegt im Entscheidungsbereich des Unternehmers, in wieweit er sich mit Routineaufgaben eindecken lässt oder sie an Mitarbeiter oder Familienangehörige delegiert, was zugegebenermaßen in kleineren Unternehmen mit geringen personellen Möglichkeiten schwieriger umzusetzen ist. Meist wären jedoch Überlastungsprobleme des Unternehmers, die häufig im Gartenbau genannt werden (und u.a. dazu führen, dass Neuerungen, wie beispielsweise ein Controllingssystem, nicht eingeführt werden) auf ein Minimum reduzierbar, würde der Unternehmer delegieren. Auch mangelnde Selbstorganisation sowie mangelndes Zeitmanagement werden als weitere Ursachen für das Überlastungsproblem genannt. Letztendlich hängt es von der Unternehmerpersönlichkeit ab, in wieweit er sich freie Kapazitäten schaffen kann und will, um auch Zeit für die Suche und Implementierung von Neuerungen und Innovationen zu finden. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße² hielt ein Gesprächspartner es für erforderlich, die Mitarbeiter (oder in kleineren Unternehmen z.B. den Ehepartner) einzubeziehen und ihr Potential für die Suche nach Innovationen zu nutzen, um stets auf dem neusten Stand zu sein und auch zu bleiben.

Bei der Mitarbeiterführung ist es bedeutend, ihre Veranlagungen (und Qualifikationen) zu nutzen und sie nach ihren Stärken entsprechend im Unternehmen einzusetzen, um ihre Leistungsfähigkeit optimal nutzen zu können. Das funktioniert aber nur in Kombination mit den weichen Faktoren³. Das soziale Klima muss ausgewogen sein, ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern muss bestehen und die Arbeitnehmer müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Stimmt die soziale Basis nicht, werden die Mitarbeiter nicht motiviert (sozial und finanziell) kommt es zwangsläufig zu einer hohen Fluktuationsrate, wobei i.d.R. die guten Mitarbeiter, die für die Unternehmen besonders wichtig sind als erste gehen.

Sozialkompetenz ist eine wichtige Unternehmerqualifikation, die über Erfahrungen (z.B. unternehmensfremde Ausbildung) sowie Weiterbildungsseminare oder ähnliches weiter verfeinert und verbessert werden kann.

² In Abhängigkeit der Faktoren Unternehmensgröße (Arbeitskräfte, Fläche, Umsatz) und Komplexität (Sparte, Absatzform, Spezialisierungsgrad)

³ Weiche Faktoren sind nicht objektiv quantifizierbare Größen wie beispielsweise Kommunikation, Engagement, Verantwortungsbereitschaft, Interesse, Vertrauen, Konkurrenz und Konfliktpotential.

Informationsbeschaffung

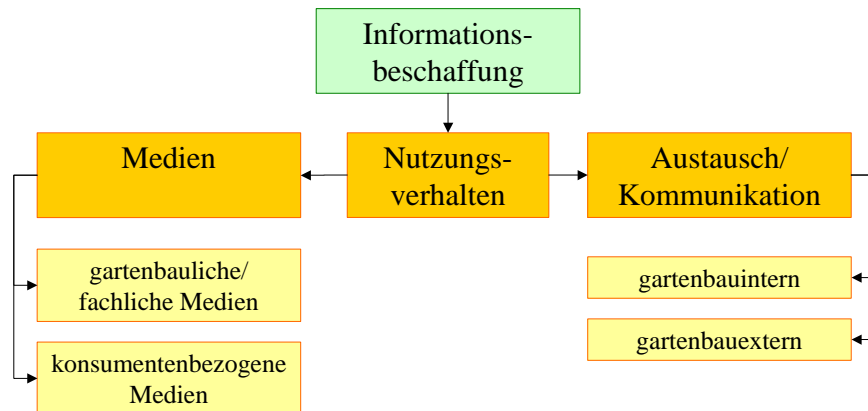


Abbildung 5: Kategorie Informationsbeschaffung

Um auf den aktuellen Stand zu bleiben, ist der Unternehmer auf Informationen angewiesen, sonst gerät er relativ schnell in der Wettbewerbsdefensive.

Bei der Frage, wie das **Nutzungsverhalten** der Unternehmer bezüglich der Informationsquellen gestaltet ist, stellten die Interviewpartner ein stark reduziertes, fokussiertes und selektives Vorgehen fest. Die gesuchten Informationen sind meist produktionsbezogen. Der ganze Ökonomie- und Controllingbereich wird nur rudimentär durchforstet. Auch werden Informationsquellen nicht ausgereizt sondern nur sporadisch einzelne Informationen herausgepickt. Den Interviewpartnern geht die Informationsbeschaffung bei den meisten Unternehmen nicht weit genug.

Die Informationsquellen, die schließlich nach den individuellen Vorlieben bzw. Nutzungsverhalten des Unternehmers genutzt werden können sind hier in Medien und den Austausch/ Kommunikation differenziert. Unter Medien sind alle Informationsquellen zusammengefasst, die einseitig Informationen freigeben und unter Austausch und Kommunikation sind Personen und Institutionen zusammengefasst, die wechselseitig mit dem Unternehmer kommunizieren und deshalb auch individuellere Informationen für den Unternehmer bereithalten können.

Die Subkategorie **Medien** ist wiederum in gartenbauliche/ fachliche und konsumentenbezogene Medien unterteilt. Die fachbezogenen Medien umfassen Fachpresse, Fachzeitschriften und Fachliteratur. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, im Internet gartenbauliche Informationen zu sammeln. Das kann über allgemeine Suchmaschinen wie z.B. google erfolgen oder gezielter über

Datenbanken, die Praxisliteratur, wissenschaftliche Literatur und Versuchsergebnisse beinhalten können. Im Internet finden sich aber auch konsumentenbezogene Informationen, welche für die Unternehmer bedeutsam sind, um verfolgen zu können, mit welchen Informationen die Endabnehmer, also letztendlich ihre Kunden versorgt werden und so frühzeitig Trends und Entwicklungen wahrnehmen zu können. Weitere konsumentenbezogene Medien sind Rundfunk, Fernsehen und Publikumsfachzeitschriften.

Der wechselseitige **Austausch** ist nochmals in den gartenbauinternen Austausch und den gartenbauexternen untergliedert.

Letzterer ist wichtig, da wichtige und aktuelle Informationen, die einen wirklichen Wissensvorsprung beinhalten meist informell ausgetauscht werden, so z.B. in branchenübergreifenden Unternehmergruppen (z.B. Rotary Club).

Zu den gartenbauinternen Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten zählt ganz generell die Kontaktpflege, die Teilnahme an Exkursionen, das Kollegengespräch, Gespräche mit Firmen, gartenbauliche Messen (z.B. IPM), Gespräche mit Beratern, Teilnehmern von Forschungsgruppen und Verbandsmitgliedern (mit und ohne Beratungsstruktur) sowie Weiterbildungsseminare. Der Austausch muss bei allen Aspekten nicht nur auf Deutschland beschränkt zu sehen sein, sondern kann europa- oder sogar weltweit erfolgen.

Controllingsystem

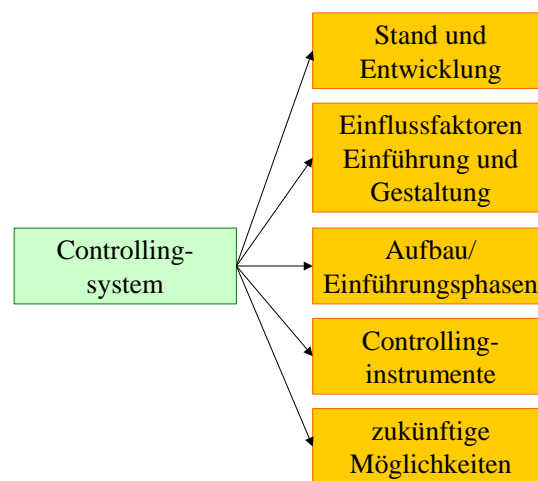


Abbildung 6: Kategorie Controllingsystem

Das Kategoriensystem Controllingsystem (Abbildung 6) das nachfolgend vorgestellt wird ist folgendermaßen gegliedert: Stand und Entwicklung, Einflussfaktoren für Einführung und Gestaltung, Aufbau und die Einführungsphasen, derzeit eingesetzte Controllinginstrumente, zukünftige Möglichkeiten und Controllinginstrumente.

Die Interviewpartner sehen der **derzeitigen Controllingeinsatz** in deutschen Gartenbauunternehmen in der Masse der Unternehmen als sehr rudimentär an. Nur in wenigen Unternehmen wird ihrer Meinung nach aktiv Controlling betrieben und gezielte Maßnahmen eingesetzt. Es klafft also eine Controllinglücke auf, die stets hinter den Unternehmenswachstum hinterherhinkt. Erstaunt wurde auch festgestellt, mit wie wenigen Informationen manche Unternehmen geführt werden.

Konträr wurde die Situation im Vergleich zu anderen Branchen gesehen. Während einige Gesprächspartner die Meinung vertraten, dass die Controllingsituation des Gartenbaus mit der in anderen Branchen (jeweils natürlich in gleichen Größenklassen) vergleichbar ist, schätzen andere die Controllingsituation als schlechter ein. Eine Zunahme von Controllingmaßnahmen in den letzten Jahren wurde von den Experten kaum wahrgenommen. Sie beschrieben sie als gleichbleibend oder nur mit unwesentlichem Anstieg.

Die **Einführung vor allem aber die Gestaltung des Controllingsystems** im unternehmensinternen Bereich wird maßgeblich durch drei Faktoren bestimmt: den Unternehmer, die Unternehmensgröße und die Komplexität.

Je nach Know-how und Wissensstand des Unternehmers sind bei ihm die fachlichen Grundlagen zur Implementierung und Anwendung eines Controllingsystems vorhanden. Ein weiterer Zusammenhang liegt im Alter des Unternehmers. Mit zunehmendem Alter nimmt i.d.R. das Interesse an der Einführung von Neuerungen im Unternehmen (in Verbindung mit der beabsichtigten Dauer der Unternehmensweiterführung) ab. Wesentlich ist darüber hinaus das Problembewusstsein und das Managementverständnis i.S. ob sich der Unternehmer auf die Führungsaufgaben konzentrieren will.

Die Unternehmensgröße, gemessen in der Arbeitskräftezahl, der Fläche, dem Umsatz und/ oder nach der optimalen Unternehmensgröße (nach Rothenburger) bestimmt den Controllingbedarf und die Gestaltung ebenso wie die Komplexität, die je nach Sparte, Absatzform(en) und Spezialisierungsgrad breit gefächert sein kann. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße und Komplexität ist das Unternehmen nur noch schwer für den Unternehmer „im Kopf“ überschaubar

und dann ist eine Reaktion erforderlich, die beispielsweise die Einführung oder den Ausbau eines Controllingsystems darstellen kann.

Der **Aufbau eines Controllingsystems** sollte langsam und schrittweise erfolgen und auf den Daten aufbauen, die bereits im Unternehmen vorhanden sind. Außerdem sollte die Konzeption sehr individuell gestaltet sein, damit der Unternehmer gute, auf seine Bedürfnisse ausgerichtete Informationen erhält. Sind die Grundvoraussetzungen geschaffen, können einzelne Unternehmensbereiche bis hin zur Konzeption eines geschlossenen Systems optimiert werden. Das Controlling wird (falls vorhanden) in den meisten Fällen vom Unternehmer selbst ausgeführt, was auf die kleinbetrieblichen gartenbaulichen Strukturen zurückgeführt werden kann. Es gibt aber auch die Möglichkeit, dass ein Steuer- oder betriebswirtschaftlicher Berater dem Unternehmer Anwendungunterstützung gewährt. Auch Mitarbeiter können sehr controllinginteressiert sein und das Controlling selbständig ausführen oder Teilbereiche übernehmen. Hilfreich ist es auch, wenn alle Mitarbeiter im Unternehmen das Controlling akzeptieren und mittragen, indem sie beispielsweise ihre Tätigkeiten mit Zeitangabe erfassen. Die letzte hier zu nennende Gruppe bildet der Unternehmernachwuchs. Für diese Gruppe ist die Übernahme des Controllingsystems eine gute Vorbereitung auf die spätere Unternehmertätigkeit. Sie gewinnen Einblick in alle Bereiche, erarbeiten entscheidungsrelevante Informationen, ohne selbst die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen zu müssen.

Die **Einführung eines Controllingsystems** könnte in den folgenden 4 Schritten ablaufen. Zunächst haben die Unternehmen keine formalisierte und strukturierte Planung. In nächsten Schritt ist die Planung halbstrukturiert, d.h. es werden Teilpläne schriftlich festgehalten und Anbaupläne konstruiert. Darüber hinaus werden Zielvorgaben für Mengen definiert. Im dritten Schritt haben die Unternehmen ein geschlossenes System, indem alles verschriftlicht ist, Planungsprogramme vorhanden sind und Controlling am Ergebnis (z.B. per EDV) gemacht wird. Im vierten und letzten Schritt wird strategisch geplant, wofür operationalisierbare Zieldefinitionen festgelegt werden müssen.

Die nachfolgende Zusammenstellung der **derzeit in den Unternehmen eingesetzten Controllinginstrumenten** soll so verstanden werden, dass nicht alle aufgeführten Instrumente in allen Unternehmen vorhanden sind, sondern vielmehr einzelne oder mehrere der nachfolgend aufgeführten Instrumente individuell zusammengestellt in Gartenbauunternehmen Anwendung finden.

Tabelle 1: derzeit in deutschen Gartenbauunternehmen eingesetzte Controllinginstrumente

operativ

- (Finanz-)Buchhaltung
- Jahresabschlussanalyse
- Betriebs-/ Kennzahlenvergleich
- Kostenrechnung
- Produktionscontrolling
- Arbeitswirtschaft
- Absatzcontrolling/ Handels-
- Finanzplanung
- Qualitätsmanagement

strategisch

- Lernen
- Weiterbildung
- Mitbewerber/ Konkurrenzsituation
- Innovationskraft
- Kunden
- Standort
- Stärken-Schwächen-Analyse

Bei der Zusammenstellung und den Interviews fiel auf, dass die Instrumente im operativen Bereich viel gefestigter sind, als im strategischen, bei denen es sich überwiegend nicht um Instrumente im eigentlichen Sinne handelt.

Controlling kommt lediglich in zwei Unternehmensbereichen vor, nämlich hauptsächlich in der Produktion mit geringerer Bedeutung in Bereich der Betriebswirtschaft.

Wie sich das **Controlling** in den Unternehmen **weiterentwickeln** wird ist stark vom äußeren Druck abhängig. Setzt ein Unternehmen seine Erzeugnisse über Ketten, den Lebensmitteleinzelhandel oder Großabnehmer ab, so muss er sich deren Vorgaben fügen und z.B. Qualitätsmanagementsysteme einführen, bei denen meist irgendwelche Controllinginstrumente integriert sind. Setzt das Unternehmen über den Fachhandel oder direkt ab, wird sich nach Experteneinschätzung im Bereich des Controllings wenig tun, es sei denn, der Unternehmer begeistert sich persönlich für das Controlling.

Aber auch für die Bewilligung von Subventionen oder ähnlichem werden immer höhere Aufzeichnungspflichten von der Unternehmen gefordert, so dass vielleicht auch in diesem Zuge Überlegungen angestellt werden, die „Abfallprodukte“ auch unternehmensintern zu nutzen. Ziel des Controlling ist es, eine Grundlage zur Verbesserung von Entscheidungen zu erhalten. Hierfür sollte zumindest Kostenrechnung und Finanzplanung in den Unternehmen vorhanden sein, um Kostentransparenz in der Produktion zu schaffen. Wenn dieser erste Schritt erreicht ist, sollte mittel- bis langfristig über den Ausbau der Bereiche Strategie und Kooperation nachgedacht werden.

Die Vorstellung der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde soll mit der nachfolgenden Aufstellung an Instrumenten, die von den Experten zum möglichen zukünftigen Ausbau der Controllingssysteme vorgeschlagen wurden, abgeschlossen werden.

Tabelle 2: mögliche zukünftige Controllinginstrumente zum Ausbau der Controllingssysteme

operativ	strategisch
<ul style="list-style-type: none">• Finanzplanung• Investitionsplanungen• Produktionsplanung• Kontrollsystem• Kombination Planung/ Kontrolle	<ul style="list-style-type: none">• BSC• SWOT• Kräftermodell nach Porter/ Branchenstrukturanalyse

Ausblick

Nach Abschluss der ersten Befragungsrunde mit den Gartenbauökonomen werden zwei weitere, mit Beratern und Gartenbauunternehmern folgen, wobei der Fokus stets auf die 3 Hauptfragestellungen⁴ gerichtet sein soll.

Auf Basis der Ergebnisse der Ist-Situation sollen dann schlussendlich exemplarische Controllingkonzeptionen erarbeitet werden. Ziel ist es nicht, am Ende eine Software zu entwickeln, sondern eher 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 ganzheitlicher Überblick über Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl an individuellen und treffenden Kennzahlen gewährt. Vom Aufbau her könnte die Konzeption ähnlich eines Baukastensystems funktionieren. Sie könnte Basiselemente beinhalten, die dann je nach Unternehmertyp, Unternehmensgröße und -komplexität mit zusätzlichen Instrumenten nach den individuellen Bedürfnissen ergänzt werden könnten.

⁴ Welche Faktoren beeinflussen den Einsatz von Controllinginstrumenten in der Praxis?
Welche Controllinginstrumente finden aktuell in Gartenbauunternehmen Anwendung?
Für welche (Unternehmens-)Bereiche erscheinen zukünftig Entwicklungen notwendig?