

Justus-Liebig-Universität Gießen
Professur für landwirtschaftliche Betriebslehre

**Beiträge zur
Entwicklung eines operativen Controllings in der
Landwirtschaft**

- inaugural Dissertation -

Zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. agr.)
des Fachbereiches
Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement

Vorgelegt von:
MSc Katja Lehmborg
Geboren in: Jugenheim

Gießen, Juni 2007

Berichte aus der Agrarökonomie

Katja Lehmborg

**Beiträge zur Entwicklung eines operativen
Controllings in der Landwirtschaft**

D 26 (Diss. Universität Giessen)

Shaker Verlag
Aachen 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Dissertation des Fachbereichs Agrarwissenschaften, Ökotröphologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen, 2008

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-7781-9

ISSN 1617-7533

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

I Inhaltsverzeichnis

II	Abbildungsverzeichnis	v
III	Tabellenverzeichnis	vi
IV	Abkürzungsverzeichnis	viii
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Vorgehensweise	6
2	Controlling: Theoretische Grundlagen	9
2.1	Begrifflichkeiten und Konzeption	9
2.2	Einordnung von Controlling in Unternehmen	11
2.3	Nutzen und Anwendung von Controlling	13
2.4	Aufgaben und Funktionen von Controlling	14
2.4.1	Planung	15
2.4.2	Kontrolle	16
2.4.3	Informationsversorgung	16
2.4.4	Koordinationsfunktion	17
2.4.5	Aufgaben im Mittelstand	17
2.5	Abgrenzung von operativem zu strategischem Controlling	18
2.5.1	Definitionen „operatives Controlling“	19
2.5.2	Werkzeuge des operativen Controllings	20
2.6	Welches Controlling - für wen?	22
3	Controlling in der Landwirtschaft: Kontext und Definition	25
3.1	Controlling in der Landwirtschaft: Überblick und Status Quo	25
3.1.1	Veröffentlichungen	25
3.1.2	Forschungsarbeiten	26

3.1.3	Arbeitsgruppen.....	27
3.1.4	Controlling-Software.....	28
3.1.5	Fazit für die Aufgabenstellung.....	29
3.2	Landwirtschaftliche Unternehmen.....	30
3.2.1	Einfluss biotischer Faktoren.....	32
3.2.2	Managementaufgaben in der Landwirtschaft.....	34
3.2.2.1	Entscheidungsmanagement.....	39
3.2.2.2	Risikomanagement.....	40
3.2.2.3	Datenmanagement.....	42
3.2.3	Fazit und Anforderungen an landwirtschaftliche Controllinginstrumente.....	44
3.3	Controllingbereiche in der Landwirtschaft.....	46
3.3.1	Nutzen für die Landwirte.....	51
3.3.2	Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling in landwirtschaftlichen Betrieben.....	53
3.4	Schlussfolgerungen für operatives Controlling in der Landwirtschaft.....	54
4	Umsetzung von Controlling in der Landwirtschaft.....	57
4.1	Beschreibung von CASHPLAN.....	59
4.1.1	Kontenplan.....	60
4.1.2	Produktionsstellen.....	61
4.1.3	Produktionsplan.....	62
4.1.4	Preisplan.....	63
4.1.5	Arbeitsangebotsplan.....	63
4.1.6	Transaktionsplan.....	64
4.1.7	Auswertungsmöglichkeiten in CASHPLAN.....	64
4.2	Systemanalyse des landwirtschaftlichen Lehr- und Versuchsbetriebs „Nettehof“.....	66
4.2.1	Darstellung der Zielsetzung des „Nettehofes“.....	68
4.2.2	Beschreibung der Elemente.....	71
4.2.3	Analyse der Eigenschaften.....	77

4.2.4	Beschreibung der Beziehungen.....	79
4.3	Implementierung von CASHPLAN im „Nettehof“	81
4.4	Fazit.....	83
5	Untersuchungsrahmen der empirischen Datenerhebung	86
6	Untersuchungsdesign und -methoden.....	90
6.1	Begründung einer qualitativen Untersuchung.....	91
6.2	Untersuchungsmethoden	94
6.2.1	Experteninterviews	94
6.2.2	Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews.....	96
6.3	Auswertung der Interviews	100
7	Auswertung und Darstellung der Interviewergebnisse – Status Quo von Controllingaktivitäten auf landwirtschaftlichen Betrieben	104
7.1	Planung	104
7.1.1	Planung und Prozessbeschreibung beim Ackerbau	104
7.1.2	Planung und Prozessbeschreibung bei der Tierhaltung	122
7.1.3	Finanz- und Liquiditätsplanung	131
7.1.4	Planung Erträge.....	135
7.1.5	Planung Kosten	136
7.1.6	Planung Absatz.....	138
7.2	Kontrolle	140
7.2.1	Kontrolle Ackerbau	140
7.2.2	Kontrolle Tierhaltung.....	141
7.2.3	Liquiditätskontrolle	142
7.2.4	Ertragskontrolle.....	143
7.2.5	Kostenkontrolle	145
7.3	Informationsmanagement.....	146
7.3.1	Externe Informationen	146

7.3.2	Interne Informationen	148
7.4	Dokumentation	149
7.5	Koordination	155
7.6	Controlling-Instrumente	158
7.6.1	ABC Analyse	159
7.6.2	Betriebszweigauswertungen und Betriebsvergleiche	160
7.7	Prioritäten für Motivation und Erfolg	161
7.8	Zusammenhang Controlling und Betriebserfolg	162
8	Controllingmodell und Handlungsempfehlungen.....	167
8.1	Schlussfolgerungen für das Controllingmodell	167
8.2	Operatives Controllingmodell	169
8.3	Weiterentwicklung der Budgetierung	172
8.4	Controlling Baukasten System	172
9	Fazit und Ausblick	179
10	Zusammenfassung	182
10.1	Abstract	186
11	Bibliographie.....	189
12	Anhang	200

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Controllingsystem, nach BURCHERT et al. (2001)	12
Abbildung 3.1: Entwicklungskonzept Controlling in der Landwirtschaft	30
Abbildung 3.2: Managementzyklus, nach DEMING in SIMON (2005), verändert.....	35
Abbildung 3.3: Systematik von Unternehmensrisiken, BERG et al. (2005)	41
Abbildung 3.4: Controllingaufgaben in der Landwirtschaft und deren organisatorische Struktur.....	50
Abbildung 4.1: Struktureller Aufbau von „CASHPLAN EN“ (SCHMITT, 2007)	59
Abbildung 4.2: Kontengruppen in CASHPLAN	60
Abbildung 4.3: Produktionsstellenplan am Nettehof	62
Abbildung 4.4: Struktureller Aufbau eines Produktionsplanes	62
Abbildung 4.5: Güterflussdiagramm „Nettehof“	80
Abbildung 7.1: Orientierungsrahmen Einhaltung Fruchtfolge	108
Abbildung 7.2: Maßnahmen und Betrachtungsweise	112
Abbildung 7.3: Einordnung der Aussagen zu Handlungsimpulsen für Pflanzenschutzmaßnahmen.....	141
Abbildung 7.4: Dokumentationsmedium und Struktur der Dokumentation	153
Abbildung 7.5: Haltung zu Computer.....	153
Abbildung 7.6: Bewertung Handlungskonsequenz bei Anwendung des Computers	154
Abbildung 7.7: Managementstile in Bezug auf Betriebsleiterzeit	157
Abbildung 8.1: Operatives Controllingmodell, Deming in SIMON (2005), verändert	171

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Interpretationen des Begriffes „Controlling“	10
Tabelle 2.2: Differenzierung von strategischer und operativer Planung.....	15
Tabelle 2.3: Controllingverständnis im Mittelstand.....	18
Tabelle 2.4: Controllinginstrumente und ihre Anwendung in mittelständischen Unternehmen.....	21
Tabelle 2.5: Controlling in Unternehmen und Institutionen	24
Tabelle 3.1: Managementebenen und deren Aufgabenkomplexe.....	37
Tabelle 3.2: Prozessstufen und Einflussfaktoren im Ackerbau	38
Tabelle 3.3: Strategisches und operatives Controlling in der Landwirtschaft.....	54
Tabelle 3.4: Aufgaben des operativen Controllings in der Landwirtschaft	56
Tabelle 4.1: Tätigkeiten auf dem Lehr- und Versuchsbetrieb „Nettehof“.....	70
Tabelle 4.2: Ziele des Nettehofes	71
Tabelle 4.3: Erntemengen auf dem Nettehof	75
Tabelle 4.4: Bewertung der Tätigkeiten und Aktivitäten in Bezug auf die Zielerreichung.....	78
Tabelle 5.1: Geplante und tatsächliche Samplestruktur.....	88
Tabelle 5.2: Betriebsstrukturen im Vergleich mit den Betriebsstrukturen in Niedersachsen.....	89
Tabelle 7.1: Kriterien der Anbauplanung	106
Tabelle 7.2: Schema Anbauplanung.....	118
Tabelle 7.3: Durchführung der ackerbaulichen Maßnahmen	119
Tabelle 7.4: Planung und Durchführung der Düngung.....	120
Tabelle 7.5: Ertragsziele der Landwirte	121
Tabelle 7.6: Schema Tierproduktionsplanung.....	128
Tabelle 7.7: Schema Routinemaßnahmen.....	129

Tabelle 7.8: Schema Fütterung..	130
Tabelle 7.9: Liquiditätsplanung und Planungsmedium	132
Tabelle 7.10: Schema Liquiditätsplanung.....	135
Tabelle 7.11: Ertragskontrolle.....	144
Tabelle 7.12: Kostenkontrolle und Dokumentation	145
Tabelle 7.13: Informationsquellen und Nutzungen	146
Tabelle 7.14: Dokumentationsinstrumente für die Planung	151
Tabelle 7.15: Kontrollmaßnahmen und Dokumentationsinstrumente	152
Tabelle 7.16: Nutzen und Probleme von horizontalen betrieblichen Vergleichen....	161
Tabelle 7.17: Kriterien für Motivation und Erfolg.....	162
Tabelle 7.18: Durchführung der einzelnen Controllingfragmente	165
Tabelle 8.1: Controllingbaukasten Ackerbau	175
Tabelle 8.2: Controllingbaukasten Tierhaltung	176
Tabelle 8.3: Controllingbaukasten Liquidität.....	177
Tabelle 8.4: Controllingbaukasten Informationsmanagement	177
Tabelle 8.5: Controllingbaukasten Koordination	178

IV Abkürzungsverzeichnis

allg.	allgemein
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DG	Direction Générale
d.h.	das heißt
DLG	Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft
dt	Dezitonne
et al.	Et alia, und andere
Etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
FH	Fachhochschule
g	Gramm
GAP	Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik
GVE	Großvieheinheit
h	Stunde
ha	Hektar
I	Interviewerin
i.o.S.	im obigen Sinne
kg	Kilogramm
L oder LW	Landwirt
N	Stickstoff
Nmin	mineralisierter Stickstoff
t	Tonne
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vergl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel