

Serie Controlling Teil 3:

# Das ganze Unternehmen im Blick

Selbst für den besten Betriebsleiter ist es sehr schwierig, alle Bereiche des Unternehmens und deren Entwicklung im Blick zu behalten. In den ersten beiden Teilen dieser Serie (Ausgabe 11/2013 und 12/2013) wurden einzelne Kennzahlen, zum Einen die Effizienz für den schnellen gesamtbetrieblichen Überblick und zum Anderen der Deckungsbeitrag für die Rentabilitätsbewertung eines einzelnen Auftrags oder eines Projekts, betrachtet.

Einzelne Kennzahlen können dem Unternehmer immer nur Ausschnitte aus dem gesamten Betrieb zeigen, helfen jedoch nicht dabei, Probleme oder „Brände“ zu erkennen. Diese Problematik erkannte *Marcel Fortmann* (betriko GmbH) und beschäftigte sich in seiner Masterarbeit damit.

Um den Herausforderungen in der Praxis entgegenzutreten zu können, besuchte Fortman das Lohnunternehmen V in dem laut Betriebsleiter M. nicht alles rund läuft.

### Berichtsbogen: „Brände“ auf der Landkarte

Der ausgewogene Berichtsbogen (engl. Balanced Scorecard) ist ein in den 90er Jahren von *Robert Kaplan* und *David Norton* in Harvard entwickeltes und seitdem etabliertes Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten. Der Berichtsbogen besteht aus vier Perspektiven, denen jeweils repräsentative Kennzahlen zugeordnet sind.

Dieser Berichtsbogen erlaubt es anhand objektiver, verlässlicher Zahlen und ohne großen Aufwand, Brände

(rot eingefärbt) im Unternehmen zu identifizieren.

### Beispiel: Maschinenausfallquote

Die Maschinenausfallquote berechnet sich aus dem Anteil Maschinenausfälle an effektiver Einsatzzeit der Maschinen.

Im Jahr 2011 lag die Maschinenausfallquote beim Lohnunternehmen V bei 6,4%. Ein inakzeptabel hoher Wert, meint Werkstattleiter J, denn sein Ziel für 2012 war eine Senkung des Wertes auf unter 5%.

### Zielsetzung – Wo will ich hin?

Mit dieser Zielsetzung wurde die erste Kennzahl des Berichtsbogens, die Maschinenausfallquote gefüllt. J war genau bewusst, welche Maßnahmen

dazu nötig waren. Er notierte diese neben der Zielsetzung.

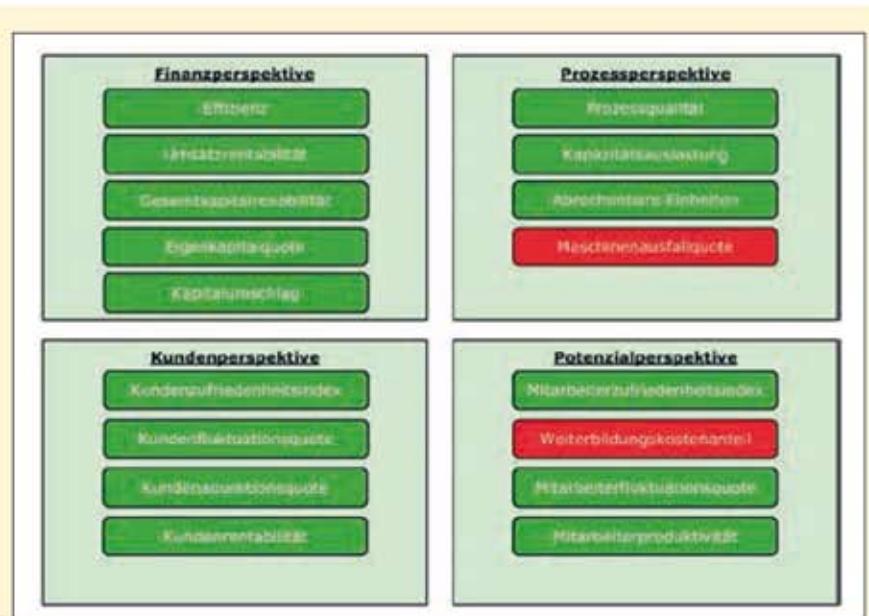
Wird diese Zielsetzung nach erneuter Berechnung der Quote am Ende des Jahres 2012 verfehlt, wird die Kennzahl rot eingefärbt. Ansonsten ist die Kennzahl grün.

Nach diesem Schema kann für jede Kennzahl vorgegangen werden. Es wird ein Ist-Wert berechnet und eine Zielsetzung festgelegt.

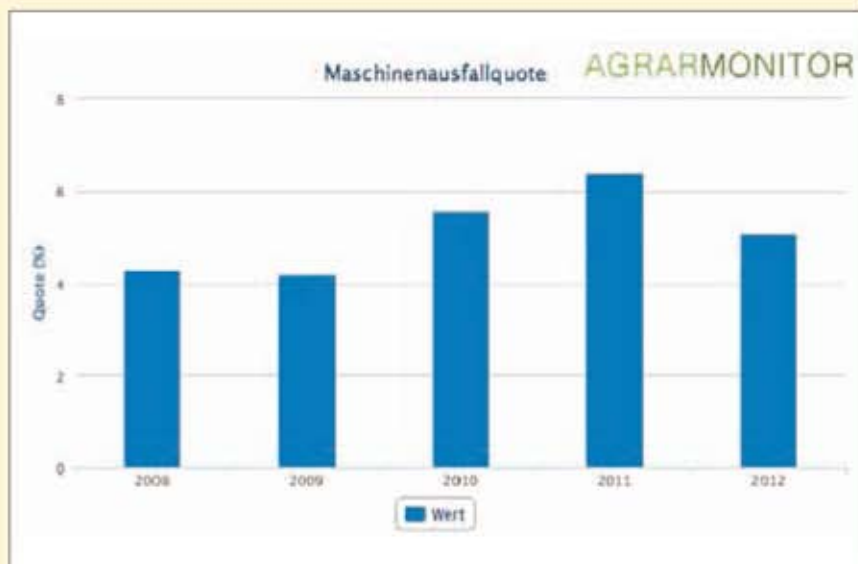
In unserem Beispiel lag der errechnete Wert für die Maschinenausfallquote bei 5,09% und verfehlte somit nur knapp die Zielsetzung.

### Kennzahlen

Der in Abbildung 1 gezeigte Berichtsbogen enthält 17 Kennzahlen, welche



■ Abbildung 1: Der ausgewogene Berichtsbogen ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten. Er bietet einen schnellen Überblick über das Gesamtbild des Unternehmens.



■ **Abbildung 2:** Die Maschinenausfallquote aller Maschinen auf dem Betrieb der Jahre 2008–2012 ausgewertet in Agrarmonitor

grundsätzlich auf jedes Lohnunternehmen angewendet werden können, um einen schnellen Überblick zu erlangen. Für spezielle Fälle und besondere Betriebszweige kann und muss der Berichtsbogen eventuell mit anderen Kennzahlen gefüllt werden.

In dem vorgefertigten Berichtsbogen als Ergebnis der Masterarbeit können bereits heute mehr als die Hälfte der Kennzahlen automatisiert durch die Software Agrarmonitor gefüllt werden.

### Theorie und Praxis

Klar ist in jedem Fall, dass der Berichtsbogen, so wie jedes Controlling-Werkzeug nur einen Teil der Realität darstellen kann und durchaus relevante Umweltfaktoren, wie beispielsweise das Wetter, keine Beachtung finden.

Dennoch ist der Berichtsbogen als Werkzeug geeignet in bestimmten Abständen, beispielsweise quartalsweise oder jährlich, die Kennzahlen zu messen, zu dokumentieren, und um die unternehmerischen Aktivitäten danach zu richten. Weiterhin ist ein solch gesamtbetriebliches Controlling ohne eine entsprechende Datenerfassungssoftware nicht wirtschaftlich durchführbar.

### Über Ergebnis verwundert

Nachdem M Ende des Jahres 2012 alle Kennzahlen des Berichtsbogens erneut berechnete, war er über das Ergebnis sehr verwundert. Es lief doch alles runder, als erwartet. Die knapp 0,1%, die bis zum Erreichen der Zielsetzung für die Maschineausfallquote

fehlten, konnten durch besonders unglückliche Ereignisse erklärt werden. Verwundert war er aber über die verfehlte Zielsetzung bei der Kennzahl Weiterbildungskostenanteil.

### Kennzahl: Weiterbildungskostenanteil

Der Weiterbildungskostenanteil beschreibt den prozentualen Anteil der Weiterbildungskosten an den gesamten Personalkosten.

M stellte fest, dass er sein Ziel für das Jahr 2012 verfehlt hat. Ihm wurde in dem Moment bewusst, wie wichtig eigentlich die Weiterbildungen für seine Mitarbeiter sind. Durch solche Maßnahmen kann nicht nur die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters gesteigert, sondern eventuell auch die Maschinenausfallquote, deren Höhe sicherlich auch dem falschen Bedienen der Maschinen geschuldet ist, reduziert werden.

Für das Jahr 2013 setzt sich M das ehrgeizige Ziel, nicht nur sein Defizit der Kennzahl Weiterbildungskostenanteil von 2012 auszugleichen, sondern den Weiterbildungskostenanteil um weitere 2,5% zu erhöhen.

■ Fortmann

### Zur Person

Marcel Fortmann (26), der Verfasser dieser Serie, studierte von 2007 bis 2013 Wirtschaftsinformatik an der Universität Paderborn. Schon während seines Studiums (2011) begann er für die betriko GmbH zu arbeiten. Seitdem ist er mitverantwortlich für die Entwicklung der Datenerfassungs- und Betriebsführungssoftware Agrarmonitor.

Innerhalb seiner Studienzeit spezialisierte er sich im Wirtschaftsteil auf Unternehmensführung und Controlling. Im Informatikteil lag der Schwerpunkt auf Webentwicklung und Benutzerfreundlichkeit.

Mit seiner Masterarbeit (Titel: Benchmarking landwirtschaftlicher Lohnunternehmen) beendete er sein Studium. Sowohl die Masterarbeit, als auch das Studium wurden mit der Endnote 1,3 bewertet.

Für Rückfragen und Anregungen steht Ihnen Herr Fortmann gerne jederzeit per E-Mail ([fortmann@betriko.de](mailto:fortmann@betriko.de)) oder telefonisch (+49 (0) 151 275 05 179) zur Verfügung.

