# 7. Wie planen und steuern wir?

Der Blickwinkel der folgenden Ausführungen ist auf gemeinschaftlich geführte Betriebe ausgerichtet. Die Inhalte können aber leicht auf Kooperationen zwischen Betrieben übertragen werden. Dann beziehen sich die unten beschriebenen Elemente Planung, Steuerung und Transparenz nur auf die alle betreffenden Unternehmensbereiche. Und es gibt andere Betriebsbereiche, in die die anderen Unternehmer keinen Einblick brauchen.

**Wieso ist Planung und Steuerung sinnvoll?**  
Zwischen einer Aufgabe und den damit verbundenen Idealen (z.B. Kuhstall mit Kuh-gebundener Kälberaufzucht), und der notwendigen Einkommens-Orientierung (z.B. Milchgeld), liegt eine gewisse „Spannung“. Diese wird durch eine gute, systematisch wiederholbare Leistungserbringung zum Ausgleich gebracht.  
Leistung ist souveränes Handhaben komplexer Abläufe in einer Unternehmung. Freiräume entstehen, wenn Strukturen und Abläufe klar und verlässlich sind und Methoden und Werkzeuge kompetent beherrscht werden. Dann dienen Kreativität und Improvisation nicht dem täglichen Überleben, sondern kommen der Arbeitsqualität und Arbeitsfreude, und damit auch den Kunden zugute.

Grundlage einer jeden wichtigen Entscheidung innerhalb der Arbeitsbereiche ist, dass die Folgen dieser Entscheidung in der Budgetplanung für alle nachvollziehbar und plausibel abgebildet werden. Dies gilt für die Folgen durch den Kapitaldienst, entstehende feste und variable Kosten (Achtung: Arbeitszeit des Unternehmers berücksichtigen) und die zu erwartenden Erlöse.

Die Budgetplanung und der regelmäßige Abgleich mit der aktuellen Finanzbuchhaltung (FiBu) sind zunächst völlig unübliche Elemente für kleinere Unternehmen, speziell in der Landwirtschaft. Der Einzelunternehmer verkörpert diese Elemente in einer Person und hat sie oftmals erfolgreich „aus dem Bauch heraus“ im Griff. In Gemeinschaften ist die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Unternehmung durch die Planung und den Abgleich eine wesentliche Grundlage für das friedliche Miteinander im Sozialen.

Prinzip 1:

Während der Phase der Planung und Entscheidungsfindung haben alle Beteiligten sämtliche Freiheiten in der Gestaltung der Verhältnisse.

Erst wenn die Entscheidung vollzogen ist, d.h. das Budget für das kommende Jahr gemeinsam verabschiedet ist, gibt es keine Freiheit mehr ohne spürbare Konsequenz. Wenn z.B. an einer Stelle mehr ausgegeben wird, muss an anderer Stelle mehr eingenommen oder weniger ausgegeben werden.

Prinzip 2:

Ein Budget wird gemeinsam verabschiedet und damit ist der Rahmen, in dem der Einzelne in seinem Verantwortungsbereich handeln kann, abgesteckt. Durch den gemeinsamen Beschluss tragen die andern die Konsequenzen mit.

Prinzip 3:

Ein Budget sollte so viel Gewinn erbringen, dass daraus der Lebensunterhalt der Beteiligten sowie die notwendigen Mittel für einen nachhaltigen Fortbestand der Unternehmung gegeben ist.

Prinzip 4:

Aus dem Ergebnis oder dem Gewinn in einem gemeinschaftlich geführten Unternehmen ergibt sich nie ein absoluter Anspruch Einzelner, wie er einem Angestelltem mit festem Gehalt zusteht, sondern es geht immer um ein „teilen“ des Ergebnisses, um ein teilhaben am Erfolg oder Misserfolg.

**Aus Aufgabe und Verantwortung, Fertigkeit und Planung ergibt sich ein Ergebnis, mit dem der Einzelne zum Erfolg der ganzen Unternehmung beiträgt. Welchen Spielraum die Gemeinschaft dem Einzelnen in seinem Verantwortungsbereich einräumt (Begrenzung in der Ausgabenhöhe o.ä.) ist eine Frage des Vertrauen, das im nächsten Abschnitt behandelt wird.**

**In welchen Situationen ist die Beschäftigung mit der Planungsebene empfehlenswert?**  
Die Jahresplanung sehen wir als wichtigen jährlichen Routineprozess einer jeden Gemeinschaft, der in der Regel vor dem Beginn des Wirtschaftsjahres abgeschlossen werden sollte.  
Darüber hinaus machen es Faktoren wie Arbeitsüberlastung, mangelnder Gewinn, ausufernde Kosten, Zweifel an den Fertigkeiten einzelner Mitglieder in der Gemeinschaft u.a., notwendig, die in diesem Abschnitt beschriebenen Anforderungen besonders intensiv zu bearbeiten.

**Arbeitsschritte**

Die Planung kann ganz hofindividuell, aber auch wie in den beiliegenden Beispielen und Tabellen erfolgen.

Kernelement: Budgetplanung  
Für eine gute Zusammenarbeit in einer Gemeinschaft ist die Planung und hier besonders die Budgetplanung, sowie eine transparente, von allen Verantwortlichen verstandene Gewinn- und Verlustrechnung (evtl. zusätzlich Bilanz) von grundlegender Bedeutung. In einer guten Budgetplanung werden alle Aktivitäten und alle Investitionen für das kommende Jahr abgebildet. Mit der gemeinsamen Verabschiedung eines Budgets stimmen auch alle Beteiligten diesen Tätigkeiten und den geplanten Investitionen zu.

Quartalsmäßiger Abgleich von Planung und Ergebnis  
Die Budgetplanung bedarf eines regelmäßigen Abgleich mit der aktuellen Finanzbuchhaltung. Im Idealfall werden die Budgetplanung und die Liquidität quartalsweise abgeglichen. Dann ist ein effektives Steuerungselement für ungeplante Veränderungen vorhanden.

Als Beispiele einer guten und tragfähigen Planung liegen im Ordner „Beispiele“ die Budgetplanungen für Betriebe geringer, mittlerer und größerer Komplexität.

Planung der Privatentnahmen  
Die Privatentnahmen sind ebenfalls Bestandteil der Budgetplanung. Hierfür braucht es eine Regelung der Gewinnverteilung. In Gemeinschaften stellt dies oft eine große Herausforderung dar, nach welchen Kriterien diese vorgenommen werden soll. Als Anregung wollen wir hier einige Möglichkeiten aufzählen.

1. Verteilung nach Köpfen. Bekommen alle Gesellschafter den gleichen Anteil, ist die Voraussetzung dafür, dass ähnliche Verhältnisse im Hinblick auf Arbeitseinsatz, Bedürfnisse und Alter herrschen. Alle Gesellschafter und u.U. deren Partner arbeiten zu gleichen Teilen mit (z.B. alle Gesellschafter sind voll im Unternehmen).
2. Verteilung nach Arbeitseinsatz: Sind die Verhältnisse im Hinblick auf den Arbeitseinsatz unterschiedlich, kann entsprechend der Gewinn verteilt werden. ( 100 % entspricht einem ganzen Gewinnanteil)
3. Verteilung nach Bedürfnisse: Es kann sich auch als sinnvoll erweisen, in Anlehnung an die Bedürfnisse die Verteilung vorzunehmen. Familien mit Jugendlichen haben in der Regel einen höheren Bedarf als ein älteres Ehepaar ohne Kinder.

Grundsätzlich gilt es folgende Punkte zu beachten:

In der Verteilung des Gewinnes sind wir frei (es sind nur die steuerlichen Grundsätze zu beachten). Er unterliegt dem Beschluss der Gesellschafterversammlung und sollte unter allen Umständen einmütig gefällt werden.

Beispiele und Ergänzungen

Neben den Beispielen für Budgetplanungen haben wir für die Planung neuer Betriebe oder neuer Betriebszweige einen Businessplan als Beispiel beigelegt.