

# IT-Management im Controlling: Betriebsvergleich für Lohnunternehmen

Henning Tometten\* und Hans-Hennig Sundermeier\*\*

\*Institut für Agrarökonomie  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Olshausenstr. 40  
24118 Kiel  
htomett@agric-econ.uni-kiel.de

\*\*Landwirtschaftlicher Buchführungsverband  
Lorentzendamms 39  
24103 Kiel  
hsundermeier@lbv-net.de

**Abstract:** Strukturwandel in der Landwirtschaft, zunehmender Wettbewerb und verschärfte Rahmenbedingungen stellen höhere Anforderungen an die Unternehmensführung in Lohnunternehmen. Betriebsvergleich und Benchmarking intensivieren und unterstützen entscheidungsorientiertes Controlling. Der Beitrag skizziert Aufgabenstellung, Vorgehensweise und Anforderungen an das IT-Management sowie erste Entwicklungsergebnisse eines Betriebsvergleichs für landwirtschaftliche Lohnunternehmen.

## 1 Ausgangssituation, Projektteilnehmer, Motivation und Zielsetzung

Das wirtschaftliche Umfeld für landwirtschaftliche Lohnunternehmen ähnelt dem ihrer Hauptauftraggeber: Kostendruck, saisonale Arbeitsspitzen, Standortbezug, Witterungsabhängigkeit, kapitalintensive Arbeitsplatzausstattung, Verdrängungswettbewerb, Strukturwandel etc. Das handels- und steuerrechtlich orientierte Rechnungswesen bietet nur rudimentäre Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung. Ein ergänzendes Auswertungs- und Beratungsangebot (organisiert vom Landesverband der Lohnnehmer und von der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein) fußt auf Betriebsvergleich und Benchmarking. Deren Aussagekraft und Vergleichbarkeit wurden jedoch mit Hinweis auf unterschiedliche Buchungsgewohnheiten wiederholt hinterfragt.

Angesichts weiterer Nachfrage nach laufender Wirtschaftlichkeitskontrolle (u. a. auch durch Banken als Kreditgeber) bat der Lohnunternehmerverband in Land- und Forstwirtschaft Schleswig-Holstein e. V., Rendsburg, die Schleswig-Holsteinische Buchführungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Kiel (SHBB, eine Tochtergesellschaft des Landwirtschaftlichen Buchführungsverbandes, Kiel) um Unterstützung bei der Erstellung eines Betriebsvergleichs für Lohnunternehmen auf Basis methodisch harmonisierter Finanzbuchführungen. Der vorliegende Beitrag berichtet über Vorgehensweise, Methoden und Instrumente dieses Entwicklungsvorhabens.

## 2 Sachproblem, Lösungskonzept und Vorgehensweise

Landwirtschaftliche Lohnunternehmen sind in Größe, Unternehmensstruktur, Leistungserstellung, Prozessdokumentation, Rechnungslegung und Controlling sehr unterschiedlich. Ihre Finanzbuchführungen genügen vorrangig gesetzlichen Anforderungen. Branchenspezifische Management-Software unterstützt in unterschiedlichen Funktionsumfängen das operative Tagesgeschäft. Individuelle Konfigurationen hinderten jedoch bisher überbetriebliche Auswertungen. Standards für betriebswirtschaftlich detaillierte Kontierung, Schnittstellen und Dateiformate fehlen.

Das Rahmenkonzept des IT-/Business-Alignments sieht vor, Controllingsoftware den Anforderungen des Unternehmens anzupassen, in dem es „wechselseitige Abstimmung von Zielen, Strategien, Architekturen, Leistungen und Prozessen“ vornimmt [WL06]. Überträgt man diesen Anpassungsbedarf einzelner Unternehmen auf eine Branche, so ist eine Modellierung der Branche insgesamt notwendig.

Abbildung 1 skizziert das Entwicklungskonzept und stellt die eingesetzten Methoden, die angestrebten Lösungskomponenten und einige Aufgaben des IT-Managements heraus. Die Wertekette (Value Chain) der Branche modelliert Kernbestandteile der Leistungserstellung. Bei der Sammlung von Anforderungen für die Kontierungsstrukturen erleichtert sie die einheitliche Sicht auf (bzw. Konsensbildung über) die wirtschaftlichen Zwänge und Triebkräfte („Business Engine“) der Branche. Als Strukturierungsmethoden für Kennzahlensysteme haben sich in jüngerer Vergangenheit Strategy Map und Balanced Scorecard im Controlling bewährt [KN04].

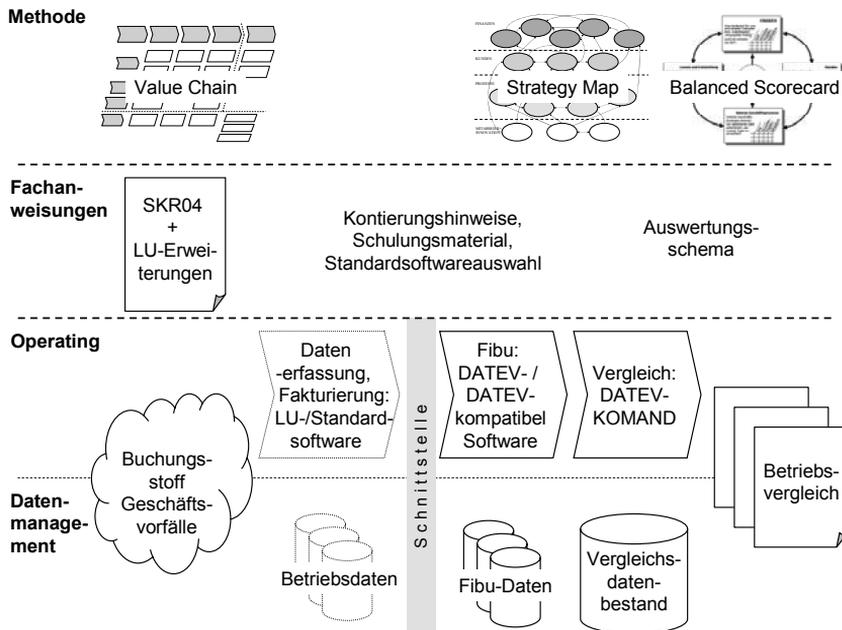


Abbildung 1: Entwicklungskonzept „Betriebsvergleich für Lohnunternehmen“

Im Hinblick auf möglichst hohe Akzeptanz und Sicherheit empfiehlt sich die Nutzung von Industrie-Standards. Für die Rechnungslegung von gewerblichen KMU setzen Soft- und Orgware der DATEV eG hier die Quasi-Industrie-Standards für Buchungssatzinhalte, Kontenrahmen, Datei- und Schnittstellenformate.

Eine Expertenbefragung im Hause der SHBB ergab eine Vorentscheidung zugunsten des Standardkontenrahmens (SKR) 04 für die Kontenschlüsselung. Dieser branchenneutrale Kontenrahmen bildet zwar die steuer- und handelsrechtlichen Buchführungserfordernisse für alle Rechtsformen ab, er beinhaltet jedoch keine branchentypische und betriebswirtschaftlich aussagekräftige Ertrags- oder Aufwandsdifferenzierung.

### **3 Modellierung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen**

Der Managementzyklus in landwirtschaftlichen Lohnunternehmen ist Ausgangspunkt für die Ermittlung des entscheidungsrelevanten Informationsbedarfs. Spezielle Lohnunternehmer-Software verschiedener Anbieter unterstützt Vorkalkulation und Betriebsmanagement (Dienstleistungs-, Maschinenmanagement, Treibstoff-, Betriebsmittelverbrauch, Angebotserstellung, Disposition, Leistungsdokumentation etc.). Nachkalkulationen zur Ermittlung der tatsächlichen Kosten für einen Soll-Ist-Vergleich bzw. zur Anpassung künftiger Kalkulationen sind in der Praxis nicht oder nur spärlich anzutreffen [To07].

Finanzbuchführung und Jahresauswertungen werden zumeist mit DATEV-Anwendungen oder DATEV-kompatibler Software erledigt. Die definitorische Standardisierung des Rechnungswesens beginnt daher mit der Schlüsselung der Geschäftsvorfälle bei der Verbuchung in der Finanz- und Anlagenbuchführung.

Eine Value-Chain-Betrachtung der Branche identifizierte Maschinen und Personal als Hauptkostentreiber und damit als Kontenbereiche mit vorrangigem Differenzierungs- und Standardisierungsbedarf. Ein Dienstleistungs- und Maschinenkatalog orientierte sich an einschlägigen Publikationen des KTBL [KTB07], [Sc07] und bildete die Grundlage für die branchenspezifischen Erweiterungen zum SKR 04. Den resultierenden Bedarf an nicht vorbelegten Kontonummern befriedigte der Übergang vom vierstelligen auf einen fünfstelligen Kontierungsschlüssel.

Die Diskussion zur Kennzahlenstruktur konzentrierte sich zunächst auf die traditionellen Blöcke: Erfolgsquellen, Rentabilität, Stabilität und Liquidität. Die Konzepte der Strategy Map und Balanced Scorecard stießen nach anfänglicher Zurückhaltung bei den Praktikern schließlich auf positive Resonanz und erwiesen sich als vorteilhaft bei der Identifizierung treibender, kritischer Erfolgsfaktoren und bei der Einbeziehung nicht-finanzieller Ziele und Indikatoren in den Kennzahlenkatalog.

### **4 Konzeptimplementierung**

Die Vorentscheidung für DATEV-Standards beeinflusste auch die Wahl des Datenhaltungs- und Auswertungssystems. Im ersten Schritt - für eine noch geringe Zahl von Be-

triebsvergleichsteilnehmern - soll das DATEV-Programm KOMAND 2.0 zur Konsolidierung von Buchhaltungsbeständen, zur Ergebnisauswertung und zum Benchmarking verwendet werden.

Die konkrete Einführung des Betriebsvergleichs erfordert einen sicheren Know-how-Transfer. Informationsmaterialien, Handbücher und Schulungsprogramme für die teilnehmenden Lohnunternehmen sowie deren Buchführungssachbearbeiter sind zu erstellen und möglichst in digitalen Formaten bereitzustellen bzw. zu verteilen.

## 5 Projektstatus und Ausblick

Die fachliche Konzeption des Betriebsvergleichs ist abgeschlossen. Aktuell im Test sind noch das Auswertungsschema und die Zuordnungstabellen, die Konfiguration der Vergleichssoftware und der technische Ablauf. Ein Abschluss bis Ende 2007 ermöglicht die Buchführungsumstellung der Teilnehmer zum Wirtschaftsjahreswechsel. Der Produktivbetrieb (vorläufig durch die SHBB) soll nach Abschluss des Wirtschaftsjahres 2008 anlaufen. Die angestrebte Informationsverbesserung im Controlling wird im Wesentlichen von der Zahl der Teilnehmer, von der Sorgfalt bei der Kontierung, von einer frühzeitigen Bereitstellung der Vergleichsdaten sowie weiteren qualitätssichernden Maßnahmen der Anwenderschulung und Plausibilitätskontrollen abhängen.

### Literatur:

- [KN04] Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2004.
- [KTB07] Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (Hrsg.): Betriebsplanung Landwirtschaft 2006/2007. Landwirtschaftsverlag, Münster, 2007.
- [To07] Tometten, Henning: Erfolgs- und Kostenanalyse für landwirtschaftliche Lohnunternehmen – Ein Beitrag zur Controlling-Konzeption einer Agribusiness-Branche. Diplomarbeit Universität Kiel, 2007.
- [Sc07] Schmid, Alfred: Kalkulation und Kostenanalyse im Lohnunternehmen. Darmstadt, 2007.
- [WL06] Winter, Robert; Landert, Karl: IT/Business Alignment als Managementherausforderung. In: Wirtschaftsinformatik, S. 309, 2006.