

LU Schütt

# Wissen, was geht



Wer betriebliche Entscheidungen nicht im Blindflug treffen will, braucht klar strukturierte Daten und Kennzahlen. LU Walter Schütt setzt dazu ein sehr striktes, schlüssiges und praxisorientiertes Konzept um. Details dazu hat er der Redaktion LOHNUNTERNEHMEN erläutert.

Dreimal umziehen ist wie einmal abgebrannt – dieses Sprichwort dürfte jeder bestätigen, der bereits mehrfach den Wohnort gewechselt hat. Aber gilt das genauso für einen dreimaligen Wechsel der Betriebssoftware? „Ganz so heftig wie bei einem Umzug ist der Softwarewechsel natürlich nicht. Vor einem Wechsel besteht natürlich die Sorge, ob alle relevanten Datenbestände auch wirklich vom alten ins neue System übernommen werden. Bisher hat dies aber meistens geklappt. Und natürlich ist die Handhabung eines neuen Programms erst mal wieder gewöhnungsbedürftig, was einige Zeit dauert, bis es im Tagesgeschäft wirklich reibungslos läuft“, meint Lohnunternehmer Walter Schütt aus Lüttau in Schleswig-Holstein schmunzelnd. Schon vor über 25 Jahren führte er im Betrieb die erste komplexere Managementsoftware ein und hat seitdem insgesamt tatsächlich dreimal Programm plus Anbieter gewechselt.

## Klare Anforderungen

Der jüngste „Daten-Umzug“ fand 2013 statt. Seitdem läuft das Programm Agrarmoni-

tor von betriko in Lüttau. Bis zum Frühjahr 2014 nutzten Walter Schütt und sein Disponent Dirk Schröder, quasi in einer Übergangsphase, das alte und das neue Programm parallel. Auch die bisherigen Exceltabellen, die primär der Auswertung vorhandener Daten dienten, blieben „scharf geschaltet“. Letzteres ist auch nach wie vor so, obwohl das Lütauer Team im Tagesgeschäft inzwischen ausschließlich Agrarmonitor nutzt. Daraus resultiert zwar ein gewisser zeitlicher Mehraufwand, dennoch gibt es dafür nach Walter Schütts Ansicht triftige Gründe. Einer davon ist die Tatsache, dass der Lohnunternehmer mit einigen Kollegen eng zusammenarbeitet, vor allem in der Maisernte für große Biogasanlagen. Die Abrechnung dieser Gemeinschaftsprojekte erfolgt in Lüttau. Allerdings verfügen bisher nicht alle beteiligten Lohnunternehmer über die gleiche Software bzw. Methode der Datenerfassung. „Deshalb lassen sich nicht alle Daten papierlos und über eine Softwarelösung erfassen und verarbeiten“, erklärt er.

Mindestens so wichtig für die parallele Nutzung zweier Programme ist für Walter Schütt die Art und Struktur der Datenanalyse. „Zwei Aspekte einer Betriebsmanagementsoftware

sind für mich essentiell: Erstens sollen alle Daten möglichst elektronisch und nur einmal erfasst werden. Außerdem müssen zweitens die vorhandenen Daten so ausgewertet werden können, dass ich für meinen Betrieb ohne großen Aufwand die notwendigen Schlussfolgerungen aus diesen Analysen ziehen kann. Denn allein zur Datenerfassung und zum Kalkulieren von Angeboten bzw. Schreiben von Rechnungen bräuchte ich eine solche Software nicht“, meint der Lohnunternehmer und ergänzt:

„Dass ein solches Programm, das für möglichst viele Betriebe nutzbar sein soll, nicht alle Individualwünsche abbilden kann, ist ganz normal. Für fast alle unsere Anforderungen ist Agrarmonitor eine sehr gute Lösung, zumal diesbezüglich in den zurückliegenden Monaten diverse neue Analyseoptionen neu integriert wurden. Was wir darüber hinaus ganz speziell für unseren Betrieb und für unsere Arbeitsweise an Erkenntnissen aus dem Datenbestand ziehen möchten, lösen wir eben weiterhin über Excel.“

## Realistisches Bild der Kosten

Dies beschränkt sich allerdings mittlerweile auf nur noch wenige Aspekte, auch, weil im Sommer 2014 ein neues Dispositionsmodul in die Betriebssoftware integriert wurde. Diese Planungen hatte Dirk Schröder bis dahin ebenfalls mit dem klassischen Tabellenkalkulationsprogramm erledigt.



Die Vorgabe des Lohnunternehmers, relevante Daten elektronisch und möglichst nur einmal zu erfassen, erfüllen im Kontext Agrarmonitor die iPads. Bis Anfang 2014 wurden damit im ersten Schritt alle zehn Festangestellten ausgerüstet, nicht aber die Saisonkräfte und die selbstständigen Landwirte, die in Spitzenzeiten das Team verstärken. Dies hat sich im Laufe des Jahres jedoch geändert, wie Dirk Schröder berichtet: „Bei betriko ist es den Kunden freigestellt, wo sie die Hardware kaufen möchten. Wir haben uns dazu entschlossen, die Geräte über ebay zu kaufen, bekamen allerdings nicht

gleich auf Anhieb die erforderliche Stückzahl zum gewünschten Preis. Mittlerweile haben wir aber alle zusammen. Dadurch läuft die Datenerfassung jetzt einheitlich, was sich in der Saison 2014 sehr positiv ausgewirkt hat.“

Zu den erfassten Parametern gehören u.a. die Arbeitsstunden. Die generelle Zeiterfassung der Mitarbeiter läuft nur noch über die iPads. Aufgrund der Zuordnung zu einzelnen Arbeiten und Aufträgen gelingt darüber hinaus auch die Kalkulation der verkauften Stunden schneller und besser, wie Walter Schütt ergänzt. Und daraus lässt sich, quasi auf Knopfdruck, der Ver-

kaufspreis pro Stunde als ein Durchschnittswert für das gesamte Team ermitteln. Er enthält nicht nur die direkten Stundenlöhne plus Lohnnebenkosten, sondern auch einen Anteil für nicht verkaufbare Stunden, wie etwa Büroabrechnungen, Management und Disposition. Allein dies summiert sich in Lüttau auf rund 4.000 h jährlich. „Eine solche Rechnung macht ja erst dann Sinn, wenn man wirklich alle Kosten einbezieht, sowohl für die Angebotskalkulation als auch für die interne Wirtschaftlichkeitsanalyse. Nur so lassen sich tragbare Entscheidungen treffen“, hebt Walter Schütt hervor.

Die in der Werkstatt geleisteten Arbeitsstunden werden logischerweise ebenfalls per iPad erfasst. Das gilt nicht nur für Jörg Aissen, der „hauptamtlich“ in der Werkstatt tätig ist. Jeder Mitarbeiter, der Zeit mit Wartung oder Reparatur von Maschinen verbringt, registriert diese separat im System. Diese Stundensummen (2013 waren es allein in der Werkstatt gut 3.900 h) fließen aber weitgehend nicht in die beschriebene Stundenpreiskalkulation ein, sondern werden, sofern möglich, als Kosten jeweils zu den einzelnen Maschinen gebucht. Gleiches gilt für Lohnsummen in Fremdrechnungen externer Werkstätten, genauso wie Ersatz- und Verschleißteile sowie Betriebsmittel. „Da wir außerdem die verbrauchten Dieselmengen den Maschinen und Aufträgen zuordnen, ergibt sich ein sehr realistisches Bild der Kostenstruktur, was Betrieb und Unterhalt betrifft“, fasst Dirk Schröder zusammen.

### Wichtig bei Investitionen

Controlling ist für Walter Schütt jedoch ausdrücklich kein Selbstzweck, wie er betont, und die detaillierte Datenbasis weit mehr als Basis der Rechnungslegung. Vielmehr nutzt er das Zahlenwerk, um Kosten und Betriebsabläufe konsequent zu optimieren. Als Beispiel nennt er die Auslastungsanalyse der Maschinen. Sie zeigt glasklar, welche Maschine im Einsatz noch Reserven hat und trägt maßgeblich dazu bei, den Maschinenbestand insgesamt auf das notwendige Maß zu beschränken. „Dies bedeutet nicht, dass alle Kapazitäten bei uns auf Kante genäht



**HAWE**

**TRANSPORTIEREN MIT LEIDENSCHAFT**

**FROHE WEIHNACHTEN**  
und ein gutes, erfolgreiches neues Jahr 2015

**HAWE-WESTER GMBH & CO. KG · MASCHINENBAU**  
Zum Turm 16 · 26892 Wippingen · Tel.: +49 (0) 49 66 / 9 18 80 · [www.hawe-wester.de](http://www.hawe-wester.de)



1 2

wären. Gewisse Einsatzreserven sind unbedingt notwendig, da Einsatzspitzen auch bei bester Planung nie ganz zu vermeiden sind. Aber das Ziel ist schon, jeweils den „Break-Even-Point“ zu kennen, also die Flächen- oder Stundenleistung zu ermitteln, ab der die Maschine rentabel wird. Ab dann verdient die Technik erst Geld, und das ist schließlich die Maßgabe unserer Arbeit“, hebt der Unternehmer hervor.

Aber noch an einem anderen Punkt trägt die ausführliche Kostenstellenrechnung maßgeblich dazu bei, die Betriebsverhältnisse realistisch abzubilden: bei den Abschreibungen. So laufen bei Schütt z.B. ein Mähdrescher und der Erntevorsatz als eigene Kostenstellen. „Wir möchten die tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Kosten möglichst genau wissen, um zum Beispiel Arbeitspreise für Kundenangebote punktgenau zu ermitteln. Zum Mähdrescher gehört bei uns nicht nur ein Schneidwerk für Getreide und Raps, sondern auch der Vorsatz zur Körnermaisernte. Alle drei haben unterschiedliche Nutzungs- und Abschreibungszeiten, werden also logischerweise getrennt kalkuliert“, so Walter Schütt. Darüber hinaus kann er aufgrund dieser genauen und vor allem nachweisbaren Erfassung die steuerlichen Abschreibungszeiten den betriebswirtschaftlichen anpassen (Leistungsabschreibung) – ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Ermittelt werden aber auch Leistungsindizes, wie zum Beispiel bei Silagewagen-Gespansen die Kosten pro transportierter Tonne Häckselgut. Diese Zahlen nutzen Walter Schütt und Dirk Schröder, um zu entscheiden, welche Traktor-Wagen-Gespänne in welche Häckselkette und bei welchem Auftrag laufen. Dabei habe sich herausgestellt, dass größere Wagen nicht zwangsläufig stets die günstigeren Tonnenkosten haben, so der Unternehmer. „Optimal für unsere Verhältnisse sind ein 200 PS-Schlepper und ein Häckselwagen mit 41 m<sup>3</sup>“, so sein Fazit zu diesem Punkt.

Auf diese Weise fallen in Lüttau auch die Entscheidungen bezüglich der Maschineninvestitionen. Sind Betriebs-, Unterhalts- und Reparaturkosten eines Traktors oder Häckslers erkennbar aus dem Ruder gelaufen, steht dieser Maschinentyp oder sogar die jeweilige Marke klar auf dem Prüfstand und erhält im Zweifelsfall nicht noch einmal den Zuschlag. „Hier zählen für mich in erster Linie die Fakten. Natürlich spielt auch das Image von Maschinen eine gewisse Rolle, aber angesichts der Wettbewerbsstruktur und der generell knappen Margen, die wir im Markt erzielen können, ist die Wirtschaftlichkeit der Technik das A und O“, so Walter Schütts Credo.

Dank der transparenten Kostenstrukturen ist es für den Unternehmer ein Leichtes, auch die

Angebote für Serviceverträge zu beurteilen, die zunehmend von Händlern und Herstellern propagiert werden. „Natürlich haben derartige Verträge sozusagen einen Sicherheitsaspekt, was die Einsatzfähigkeit der Maschinen in der Ernte betrifft. Dieser Faktor muss sicher im Preis mit berücksichtigt werden. Aber zumindest bisher liegen die meisten dieser Angebote so deutlich oberhalb dessen, was bei uns unter Vollkostenrechnung pro Betriebsstunde an Wartung und Reparatur anfällt, dass sie für uns nicht in Frage kommen“, ist Walter Schütt überzeugt.

## Ertrag vor Umsatz

Angesichts des bisher Beschriebenen verwundert es nicht, dass im Lohnunternehmen Schütt auch die einzelnen Kundenaufträge hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit analysiert werden. Dazu gehört für Dirk Schröder nicht nur die morgendliche Kontrolle der „Fähnchen“ an jedem Auftrag in Agrarmonitor. Ihre Farbe (grün, weiß oder rot) zeigt an, in welchem Stadium die Aspekte Mitarbeiterarbeitszeit, Dieselmotorenverbrauch, Leistungseinheiten und Erstellen des Lieferscheins sind. Zur täglichen Routine gehört auch, abgeschlossene Aufträge nachzukalkulieren, um zu prüfen, ob die Annahmen des Kundenangebots zutreffend waren.

Dazu gehören nicht nur die schon genannten Tonnenkilometer oder Liter Diesel pro Tonne. Faktoren wie Flurstückgrößen und Transportentfernungen spielen ebenfalls eine Rolle, beeinflussen somit die Auslastung der Maschinen und damit die Wirtschaftlichkeit des Auftrags. „Diese Fakten zu kennen, erleichtert beim nächsten Mal eine noch präzisere Kalkulation“, meint Walter Schütt.

An dieser Stelle setzen er und Dirk Schröder übrigens gern noch auf Excel als Ergänzung zu Agrarmonitor, wie eingangs bereits erwähnt. „Die Betriebssoftware dient der Analyse auf Basis von Ist-Daten, was bestens funktioniert. Wenn wir aber verschiedene Kalkulations-Alternativen ausprobieren wollen, vor allem für größere Aufträge, geht das in Excel besser.“

Auftrag bedeutet in diesem Zusammenhang übrigens nicht nur „Tagesauftrag“. Speziell bei größeren Kunden können sich die Arbeiten über einen längeren Zeitraum hinziehen, wie etwa „600 ha Mais legen“ oder „850 ha Mais häckseln“. Diese Arbeiten fasst Dirk Schröder in der Analyse zu so genannten Projekten zusammen. Sie werden nach dem gleichen Muster im Nach-



Anlässlich der großen Feier zum 30-jährigen Firmenjubiläum versammelte sich das gesamte Team zum Fototermin – inklusive Schütt-„Junior Team“.



3

gang geprüft und bei Bedarf „nachjustiert“. Das muss übrigens nicht zwangsläufig ein Preisaufschlag für den Kunden sein, der ohnehin nicht einfach so umzusetzen wäre, wie Walter Schütt unterstreicht. Nachjustieren bedeutet auch, Arbeitsabläufe zu optimieren oder Fahrer zwischen Aufträgen auszuwechseln.

Die gute Datengrundlage hilft ihm außerdem bei Entscheidungen, wenn es darum geht, neue Kunden zu gewinnen, wie er weiter berichtet. „Dank unserer Kenntnis der Kosten können wir sehr scharf kalkulieren und uns so häufig positiv vom Wettbewerb absetzen. Bei dem einen oder anderen Großkunden haben wir den Zuschlag erhalten, obwohl wir teurer als Kollegen waren. Überzeugt hat dann die Tatsache, dass wir unsere Strukturen und Kosten so

detailliert argumentieren konnten, also Transparenz bieten. Das bedeutet nicht, alle Internen offenlegen zu müssen. Aber klare Strukturen, auch der Preise, sorgen für Vertrauen.“

Auf der anderen Seite kommt es auch schon mal vor, dass Walter Schütt Anfragen dankend ablehnt, besonders, wenn die Preisvorstellungen der potenziellen Kunden erheblich zu niedrig liegen oder die Entfernungen zum Kunden zu groß werden. „Ohne Zweifel ist Wachstum langfristig wichtig. Für mich als Unternehmer steht die Ertragsorientierung ganz klar vor der Umsatzmaximierung. Nur so können wir nachhaltig am Markt agieren. Das kommunizieren wir auch unmissverständlich nach draußen“, betont er und fügt abschließend noch hinzu: „Genau diese Ertragsoptimierung, zu der alle im Unterneh-

- 1 Jede Maschine bzw. jedes Gerät ist eine eigene Kostenstelle, sogar der Maisvorsatz am Häcksler. So lassen sich alle Kosten eindeutig zuordnen.
- 2 Für Walter Schütt (l.) und Disponent Dirk Schröder war der Wunsch nach besseren Analysemöglichkeiten einer der Hauptgründe für den jüngsten Wechsel einer Betriebsmanagementsoftware.
- 3 Transparent bis in die letzte Kostenstelle: Das detaillierte Zahlenwerk nutzt Walter Schütt konsequent als Entscheidungsgrundlage, sei es für Angebote, für die Optimierung betrieblicher Abläufe oder bei Investitionsentscheidungen.

men beitragen können und müssen, ermöglicht es auch, unseren Mitarbeitern im Branchenvergleich überdurchschnittliche Löhne zahlen zu können. Dadurch gelingt es auch langfristig, ein gutes Team zu haben. Und das ist für uns der wichtigste Wettbewerbsvorteil.“ ■

Jens Noordhof,  
Redaktion LOHNUNTERNEHMEN

ERFOLGREICHER MIT PÖTTINGER

## Schlagkraft neu definiert.

PÖTTINGER **NOVACAT S10** **NEUHEIT**



### PÖTTINGER **NOVACAT S10 / S12**

- **Größte getragene Mähkombination am Markt**
- **25% mehr Flächenleistung – 25% weniger Diesel**
- **Bis zu 11,20m Arbeitsbreite** bei nur 160 PS Leistungsbedarf
- **Perfekte Boden Anpassung** durch „schwebenden Schnitt“



**PÖTTINGER**