

fußwurzelgelenken und an den Sprunggelenken. Verschmutzungen der Tiere entstehen durch ein unzureichendes Management der Liegeflächen, falsch eingesetzte oder fehlende Einstreu oder verschmutzte Laufgänge. Sie führen zu einer Einschränkung der Thermoregulation der Kühe und begünstigen Haarausfall und Hautentzündungen.

Die Klauengesundheit ist stark anhängig von der Klauenpflege, der Bodengestaltung und der Bodensauberkeit. Regelmäßige Klauenpflege und saubere Laufgänge fördern die Gesundheit. Laufbelege aus Gummi ähneln dem Naturboden und kommen den Rindern in ihrer Physiologie als Weichbodengänger sehr entgegen.

Als Fazit sagt Dr. Lamp: „Der Mensch macht den Unterschied. Gutes Management kann auch bauliche Mängel ausgleichen. Saubere und gesunde Tiere machen weniger Arbeit, sind leistungsfähiger und machen Spaß!“

### Das Tierwohl in der Praxis

Mit einem authentischen und spannenden Bericht aus der täglichen Praxis beendete Landwirtin Mirja Prall das fachliche Vortragsprogramm mit dem Thema „Das Tierwohl im Betriebsalltag

im Blick behalten“. Sie begann mit der Betriebsvorstellung der Isarnho Farms in Gettorf, wo die Milchviehhaltung eine zentrale Rolle spielt, und stieg mit der Frage: „Was versteht man unter Wohlbefinden für die Rinder?“ in das Vortragsthema ein. Dabei ging sie auf die Grundbedürfnisse wie Futter, Wasser, Fress- und Liegeplatz sowie Licht und Luft ein. Zum Wohlbefinden zählen für sie ebenfalls die positiven Emotionen aus den natürlichen Verhaltensweisen, dem Sozialverhalten bis hin zum Spiel- und Herdentrieb der Rinder. Negative Emotionen wie Stress, Schmerzen und Angst seien dagegen zu vermeiden. Grundsätzlich lieben Kühe Langeweile.

Anschließend stellte die Referentin die Indikatoren für ihren Betriebsalltag zur Verbesserung des Tierwohls vor. Dabei ging sie auf die Fütterung verschiedener Gruppen und auf das Gesundheitsmanagement mit angepasster Klauenpflege, Tierarzt, Akupunktur und Impfungen ein. Ebenso thematisierte sie das Fruchtbarkeitsmanagement, die Vorsorge zur Vermeidung von Schweregeburten und Sterilitäten. Außerdem wurde auf das Zuchtziel, die Nutzung genomischer Zuchtwerte zur Anpaarung und den Umgang mit den Tieren intensiv eingegangen.

### Was gut läuft

Auf Isarnho Farms werden für das Controlling des Tierwohls folgende Instrumente genutzt: MLP-Rückbericht, Q-Check-Report, Aktivitätssysteme, WhatsApp-Gruppen, Milchmengenmessung und die Tierwohl-Check-App. Beim betriebseigenen MLP-Rückbericht werden Zahlen und Werte von Milchleistung, Fütterung, Stoffwechsel, Eutergesundheit und Fruchtbarkeit im Sinne des Tierwohls überprüft. Der Q-Check-Report ermöglicht eine zusätzliche Einschätzung der Tierwohlsituation in den Bereichen Eutergesundheit, Stoffwechsel, Nutzungsdauer und Mortalitäten. Die Aktivitätsmessung zeigt die Wiederkauaktivität, die Fresszeit sowie die aktive und inaktive Zeit auf. Mirja Prall erklärte dabei, welche Prozessabläufe gut funktionierten, und zeigte aber auch auf, wenn zum Optimum noch nachjustiert werden müsse. Bei Problemen, wie zum Beispiel Hitzestress im Stall, werde sofort reagiert, um das Tierwohl aufrechtzuerhalten.

Aus dem Vortrag von Mirja Prall wurde deutlich, mit welcher hohen Professionalität auf dem Betrieb gearbeitet wird. Durch das laufende Controlling der Tierwohlintikatoren können Problemfelder kurz-

fristig identifiziert und geeignete Maßnahmen umgesetzt werden.

Annkristin Brüning  
Praktikantin  
Hans-Jochim Rohweder  
Landwirtschaftskammer  
Tel.: 0 43 81-90 09-64  
hjrohwerder@lksh.de

### FAZIT

Es wurde am Bau- und Energielehrtage ein praxistaugliches Instrument zur schnellen und regelmäßigen Analyse des Tierwohls im Milchviehstall und zur Dokumentation und Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Eigenkontrolle vorgestellt. Tierwohl wird damit für alle Milchviehbetriebe in Schleswig-Holstein standardisiert und weitestgehend automatisiert messbar. Mit der Datenerhebung und Auswertung der App „Tierwohl-Check“ erhält der Landwirt einen übersichtlichen Statusbericht seiner Milchviehhaltung. Über eine Schwachstellenanalyse werden die Ansatzpunkte für eine Optimierung des Herdenmanagements gezielt dargestellt, auf welche die Beratung aufbauen kann.

Beratung rund um das Geld: Controlling aus der Buchführung

## Hilfe bei komplexeren Betriebsstrukturen

Das im gewerblichen Bereich etablierte Controlling gewinnt auch in der Landwirtschaft immer mehr an Bedeutung. Vor dem Hintergrund immer größer und komplexer werdender Betriebsstrukturen sowie steigender Volatilität auf den Agrarmärkten wächst auch das Risiko bei Entscheidungen im Management landwirtschaftlicher Unternehmen. Erfahrung und Bauchgefühl allein sind dann häufig nicht ausreichend. Was der Betriebsleiter zur Unterstützung bei seiner Entscheidung benötigt, sind belastbare Zahlen, die den Betrieb abbilden, und dies nach Möglichkeit so genau und zeitgemäß wie möglich. Diese Zahlen liefert das Controlling.



Im Rahmen einer aktuellen wissenschaftlichen Untersuchung war das Ziel, eine möglichst kurze und prägnante Auswertung für das Controlling eines Milchviehbetriebs zu erstellen, die alle wichtigen Zahlen unabhängig vom Wirtschaftsjahr auf einer Seite vereint. Fotos: Isa-Maria Kuhn

unterschiedlicher Auffassungen keine einheitliche Definition. Völlig klar ist jedoch, dass Controlling in seiner Funktion den Landwirt bei der Entscheidungsfindung unterstützt, indem es Transparenz schafft. Dadurch ergibt sich eine gewisse Rationalitätssicherung, die bezweckt, dass der Betriebsleiter im wirtschaftlich optimalen Sinn handelt. Auf einem landwirtschaftlichen Betrieb ist Controlling in der Produktion und in der Betriebswirtschaft wiederzufinden. Die Umsetzung von Controlling umfasst dabei nicht nur das Kontrollieren. Es ist vielmehr als ein ganzheitliches Konzept zu verstehen, welches sich aus den Aufgaben Planen, Kontrollieren, Steuern und Informationsversorgung zusammensetzt und nur funktionieren kann, wenn alle vier Aufgaben ausgeführt werden. So nützt die

Doch was ist nun genau unter dem Ausdruck „Controlling“ zu verstehen? Es gibt aufgrund vieler

beste Planung nichts, wenn keine Kontrollen erfolgt und die Durchführung von Kontrollen ist sinnlos, wenn vorher kein Ziel formuliert wurde. Um Ausreißer frühzeitig zu erkennen, sollte Planen und Kontrollieren daher in festen Abständen erfolgen, um Gegenmaßnahmen noch rechtzeitig einleiten

zu können. So kann der Grundsatz „Besser agieren als reagieren“ erfüllt werden.

### Fokus auf Liquidität

Auch Dritte fordern eine regelmäßige Auskunft zu den Zahlen des Betriebs. Die Anforderung der Banken an das Controlling reichen von einem Vorjahres- und Mehrjahresvergleich über Soll-Ist-Abgleiche bis hin zur Auswertung der Naturalergebnisse sowie der Entnahmen und Einlagen. Die Bank legt besonderen Fokus auf die Liquidität, die mit einem Liquiditätsplan ausgewertet wird. Fragestellung der Bank: Können gewährte Darlehen zurückbezahlt werden?

Neben den Zahlungsströmen (Cashflow) sollte hier vor allem die Kapitaldienstfähigkeit abzulesen sein, die zeigt, ob der Betrieb seinen langfristigen Verbindlichkeiten nachkommen kann. Ist die

Liquidität erst einmal knapp und es sind beispielsweise noch Lohnzahlungen zu leisten sowie offene Futterrechnungen beim Händler zu begleichen, ist das keine angenehme Situation. Um die Lage zu bewältigen, wird dann gegebenenfalls auf das Mittel Kontokorrent oder Händlerkredit zurückgegriffen. Dies sollte jedoch vermieden werden, da diese Maßnahme immer mit teuren Zinssätzen verbunden ist und den Engpass nachhaltig eher noch verstärkt. Das übergeordnete Ziel, die Liquidität stetig aufrecht zu halten, kann am besten erreicht werden, wenn die Unternehmenszahlen regelmäßig ausgewertet und analysiert werden. Hierzu braucht es die Buchhaltung als gesetzlich fundierte Grundlage.

### Anforderungen an die Buchführung?

Die Buchhaltung bietet die Grundlagen für jede Art von Aus-

wertung, die im betriebseigenen Controlling genutzt werden kann. Hierfür ist es jedoch notwendig, dass die laufende Buchhaltung möglichst aktuell ist und die Aufwendungen und Erträge dem Leistungsdatum zugeordnet werden. Hierzu hilft eine Buchhaltung, in der laufend bei Rechnungseingang und -ausgang die Posten bereits erfasst werden. Durch eine sogenannte OPOS-Buchhaltung (Offene-Posten-Saldo) können auch ausstehende Zahlungen oder Geldeingänge an einem Stichtag dargestellt werden und einen Überblick vermitteln. Hierbei wäre gegebenenfalls der interne Arbeitsprozess umzustellen. Für eine aktuelle Auswertung ist es nicht hilfreich, wenn die Belege mit den Zahlungen am Ende eines Quartals eingereicht werden. Leistungsdatum und das Datum des Geldflusses können erheblich variieren. Hierbei ergibt sich durch die kontinuierliche digitale Einreichung der Buchführungsbelege beim Steuerberater ein erheblicher zeitlicher Vorsprung.

Über das Buchführungsprogramm kann auf einige Standardauswertungen zurückgegriffen werden, die im Folgenden näher erläutert werden. Die betriebswirtschaftliche Auswertung (kurz BWA) gibt Auskunft über die Rentabilität. Von Vorteil ist, dass kalkulatorische Buchungen, zum Beispiel ein Unternehmerlohn, und die Abschreibung berücksichtigt werden können. Auswertungen können auf monatlicher, quartalsweiser und jährlicher Basis erfolgen. Für einen eigenen horizontalen Vergleich sind aber auch mehrjährige Darstellungen möglich. Der Geldrückbericht bietet für das eigene Betriebscontrolling die Basis, um die Liquidität zu beurteilen. Hierbei werden Einnahmen

## ZINSBAROMETER

Stand 23. August 2021

Die Zinsspannen am Kapitalmarkt nehmen zu. Das Zinsbarometer bietet lediglich erste Anhaltspunkte zur aktuellen Kapitalmarktsituation (ohne Gewähr). Bei den gekennzeichneten Zinssätzen können sich je nach persönlicher Verhandlungssituation deutliche Abweichungen ergeben.

<b>Geldanlage</b>	<b>Zinsen</b>
Festgeld 10.000 €, 3 Monate <sup>1)</sup>	%
	0,01 - 0,65

<b>Kredite</b>	<b>% effektiv</b>
<b>Landwirtschaftliche Rentenbank<sup>2)</sup></b>	

(Sonderkreditprogramm)	
<b>Maschinenfinanzierung</b>	
6 Jahre Laufzeit,	
Zins 6 Jahre fest	0,55
<b>langfristige Darlehen</b>	
10 Jahre Laufzeit,	
Zins 5 Jahre fest	0,60
20 Jahre Laufzeit,	
Zins 10 Jahre fest	0,90

<b>Baugeld-Topkonditionen<sup>3)</sup></b>	
Zins 10 Jahre fest	0,51 - 0,74
Zins 15 Jahre fest	0,75 - 1,10

1) Marktausschnitt (100 % Einlagensicherung)  
2) Zinssatz Preisklasse A, Margenaufschlag 0,35 bis 2,85 %, je nach Bonität und Besicherung (7 Preisklassen)

3) Quelle: www.capital.de  
(Spanne der Topkonditionen)



Controlling aus der Buchführung hilft bei komplexeren Betriebsstrukturen, etwa wenn Betriebe wachsen, neue Betriebszweige etablieren oder Partnerschaften eingehen.

## Unser Online-Shop im neuen Outfit!

Seit einigen Wochen ist unser neu gestalteter Bauernblatt-Shop online. Schauen Sie vorbei – es lohnt sich. Nähere Informationen finden Sie auch auf der zweiten Umschlagseite in diesem Heft.

[shop.bauernblatt.com](http://shop.bauernblatt.com)

**bauernblatt**

Tabelle: Controllingübersicht im Milchviehbetrieb

wetreu Agrarberatung		Musterauswertung April 2020 - März 2021				wetreu		Alta Deutschland	
	Einheit	Ø 36 Monate	Ist - Vorjahr	aktuelles WJ Apr 2020 - Mär 2021		Abw. aktueller Zeitraum zum Ø 36 Mon.			
Anzahl Kühe	Stück	653	631	708		8,44%			
Milchmenge/Kuh/Jahr	kg/Kuh	10.011	10.155	9.895		-1,16%			
Milchmenge	kg	5.936.175	5.847.533	6.350.386		6,98%			
Milcherlös	€	2.140.543	2.114.778	2.203.103		2,92%			
Schlachtkuherlöse/Stück netto	€/Stk.	686	660	677		-1,41%			
Pregnancyrate	%	15,8	16,8	17,3		9,52%			
Abgänge gesamt	Stück	193	188	195		0,86%			
Erstkalbealter	Mon.	25,8	25,6	25,0		-3,12%			
	Einheit	Summe	in Ct/kg Milch	Summe	in Ct/kg Milch	Summe	in Ct/kg Milch	Summe	in Ct/kg Milch
Sonstige Erlöse	€	660.670	11,13	570.589	9,76	716.012	11,28	8,38%	1,31%
Milcherlös brutto	€	2.140.543	36,06	2.114.778	36,17	2.203.103	34,69	2,92%	-3,79%
Milcherlös netto	€	1.933.643	32,57	1.910.369	32,67	1.990.156	31,34	2,92%	-3,79%
Futterzukauf	€	643.418	10,84	679.533	11,62	609.343	9,60	-5,30%	-11,47%
Personalkosten	€	209.546	3,53	203.438	3,48	253.311	3,99	20,89%	13,00%
Kosten Tierarzt, Medikamente	€	77.549,35	1,31	72.422,38	1,24	88.565,42	1,39	14,21%	6,76%
Sonstige Betriebskosten	€	1.249.762	21,05	1.156.121	19,77	1.344.434	21,17	7,58%	0,56%
<b>Geldrohüberschuss</b>	<b>€</b>	<b>620.937</b>	<b>10,46</b>	<b>573.852</b>	<b>9,81</b>	<b>623.460</b>	<b>9,82</b>	<b>0,41%</b>	<b>-6,14%</b>
Korrektur Zinsen	€	30.809	0,52	30.036	0,51	30.679	0,48	-0,42%	-6,91%
Korrektur Sonstiges	€	41.725	0,70	15.512	0,27	10.430	0,16	-75,00%	-76,63%
<b>Cash Flow I</b>	<b>€</b>	<b>693.471</b>	<b>11,68</b>	<b>619.401</b>	<b>10,59</b>	<b>664.570</b>	<b>10,47</b>	<b>-4,17%</b>	<b>-10,42%</b>
Saldo Entnahmen abzgl. Einlagen	€	269.838	4,55	142.569	2,44	45.280	0,71	-83,22%	-84,31%
<b>Cash Flow II</b>	<b>€</b>	<b>423.633</b>	<b>7,14</b>	<b>476.832</b>	<b>8,15</b>	<b>619.290</b>	<b>9,75</b>	<b>46,19%</b>	<b>36,65%</b>
Kapitaldienst	€	256.722	4,32	301.310	5,15	264.140	4,16	2,89%	-3,82%
<b>Cash Flow III</b>	<b>€</b>	<b>166.911</b>	<b>2,81</b>	<b>175.522</b>	<b>3,00</b>	<b>355.149</b>	<b>5,59</b>	<b>112,78%</b>	<b>98,90%</b>
Notwendiger Milchpreis netto	€	1.766.732	29,76	1.734.847	29,67	1.635.007	25,75	-7,46%	-13,49%
Verbindlichkeiten lang/mittelfr.	€	2.462.378	41,48	2.420.725	41,40	2.349.724	37,00	-4,57%	-10,80%

und Ausgaben im Geldrohüberschuss saldiert. Außerdem können über einige Buchführungsprogramme auch physische Kenngrößen wie die verkaufte Milchmenge oder verkaufte Stückzahlen an Tieren ausgewertet werden, wenn in der Buchführung Naturalangaben berücksichtigt wurden. Der Geldrückbericht liefert zudem die Zahlen für einen Liquiditätsplan, eines der grundlegendsten Instrumente der Betriebsführung. Bei guten Kenntnissen über die Funktion des Programms kann der Betriebsleiter die Zahlen exportieren und den Liquiditätsplan selbst schreiben, andernfalls können entweder die Zahlen oder auch komplette Auswertungen über den Steuerberater zur Verfügung gestellt werden.

### Entscheidungen am Plan orientieren

Grundsätzlich lassen sich Liquiditätsplanungen auf Grundlage der Buchführung auch in einem standardisierten Format realisieren. Hierbei wird auf die Kontenbasis der Buchführung zurückgegriffen, das heißt die Planung ist in dem Detailmaß vorhanden, wie es vorher über die Buchführung festgesetzt wurde. Da die Buchhaltung lediglich eine abgelaufene Periode darstellt, sind die Ideen und Erwartungen des Landwirts in den Planungen in Zahlen zu fassen. Entsprechende Planungen inklusi-

ve zukünftiger Entwicklungen können somit nie allein von einem Berater erstellt werden. Schlussendlich sollte auch der Unternehmer auf seinem Hof sich in seinen unternehmerischen Entscheidungen an der Planung orientieren.

Um zu überprüfen, ob die Planungen auch realisiert wurden, kann ein Soll-Ist-Abgleich auf Stichtagebene durchgeführt werden. Diese Auswertungen sind bei einfachen Strukturen im Betrieb durchführbar. Komplexere Strukturen, bei denen mehrere Betriebszweige oder Unternehmen einzeln oder zusammen ausgewertet werden, erfordern jedoch individuelle Lösungen. Diese individuellen Lösungen können durch sogenannte Kostenstellen in der Buchführung hinterlegt werden. So erfolgt neben der für die Finanzverwaltung notwendigen Erfassung eine Zuordnung zu einzelnen Betriebszweigen und somit ein Mehrwert aus der laufenden Buchführung. Wichtig hierbei ist aber auch die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsleiter und seinem Berater. Im Zweifel kann nur der Landwirt selbst die Zuordnung zu einzelnen Betriebszweigen treffen. In welchem Bereich wurde zum Beispiel das zugekaufte Getreide eingesetzt? Für die Buchhaltung sind die Ansatzmöglichkeiten vielseitig: Futtermittel für Hühner, Schweine oder um den abgeschlossenen Lieferkontrakt zu erfüllen?

### Zusätzliche individuelle Auswertungen

Ein Punkt vieler Auswertungen: Sie übertreffen häufig, was in der Praxis dem tatsächlichen Bedarf entspricht, da lediglich ein beschränkter zeitlicher Rahmen zur Informationsbeschaffung zur Verfügung steht.

Im Rahmen einer Masterarbeit und Zusammenarbeit der wetreu mit Alta Deutschland bestand die Zielsetzung, eine möglichst kurze und prägnante Auswertung für das Controlling eines Milchviehbetriebs zu erstellen, die alle wichtigen Zahlen unabhängig vom Wirtschaftsjahr auf einer Seite vereint. Um monatliche Schwankungen

zu verhindern, basiert die Auswertung immer auf einem gleitenden Zwölfmonatszeitraum. Hierbei wird der aktuelle Zeitraum mit dem entsprechenden Zeitraum des Vorjahres und dem Durchschnitt der letzten 36 Monate verglichen. Hierdurch lassen sich durchgeführte Änderungen schneller erkennen.

Die Auswertung kombiniert betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Kennzahlen, die von Alta Deutschland über das Herdenmanagement bereitgestellt wurden. Ein Überblick wird in der Tabelle oben über die Eckdaten des Betriebes zur Anzahl der Kühe, der produzierten Milchmenge und der Leistung pro Kuh und Jahr dargestellt. Im mittleren Block finden sich die wesentlichen Produktionskennzahlen wieder. Im unteren Bereich der Auswertung werden sodann die Produktionskennzahlen und die Buchführungsdaten ins Verhältnis gesetzt. Durch diese Verknüpfung ist die Stückkostenrechnung in Cent pro Kilogramm Milch auszuwerten. Es kann eine noch bessere Vergleichbarkeit für den eigenen Betrieb hergestellt werden. Die Auswertung endet hierbei mit dem notwendigen Nettomilchpreis für den eigenen Betrieb und der Entwicklung der längerfristigen Verbindlichkeiten je Kilogramm Milch.

In einer bereits umgesetzten Testphase wurden Milchviehbetriebe quartalsweise entsprechende Auswertungen zur Verfügung gestellt. Durch eine abschließende Befragung konnten auch die Eindrücke von Milchviehbetrieben mit einer Herdenstärke von 300 bis 700 Kühen berücksichtigt werden.

Jasper Reiter,  
Moritz Markefke  
wetreu

### FAZIT

Festgehalten werden konnte, dass ein Bedarf für Controllinginstrumente in der Landwirtschaft tendenziell mit der Betriebsgröße steigt. Während für das Controlling kleinerer Betriebe die Liquiditätsvorhaltung und die Einsicht des Betriebskontos ausreichend ist, kann auf größeren Betrieben auf die regelmäßige Auswertung der Wirtschaftlichkeit und das Analysieren der eigenen Zahlen nicht mehr verzichtet werden. Insbesondere bei Wachstumsschritten ist eine regelmäßige Kontrolle des angestrebten

Weges zum Ziel notwendig. Ein regelmäßiges Controlling bringt auch Vorteile im Austausch mit der Hausbank. Besser ist es, wenn man aktiv bei Banken für geplante Liquiditätsengpässe oder Finanzierungen anfragen kann. Werden Auswertungen und Planungen stetig mit der Bank geteilt, wird das Vertrauensverhältnis gestärkt und es kann eine flexiblere Gestaltung der Finanzierung erreicht werden. Zudem werden das Rating und nachhaltig auch der Zinssatz für weitere Finanzierungen positiv beeinflusst.