

## Controlling im Betriebszweig Milchproduktion

# Sensibler für Risiko und Chance

In schwierigen Zeiten zeigen sich die Vorteile des Controlling. Besonders bei niedrigen und schwankenden Milchpreisen kommt es darauf an, zeitnah Daten zur Verfügung zu haben, um schnell und richtig handeln zu können. Außerdem ermöglicht die Betriebszweigabrechnung begründete gesamtbetriebliche Entscheidungen.

*Peter Richter, Dieter Künstling, Dr. Frank Wesenberg – IAK Agrar Consulting GmbH*

**D**ie Erfahrung stark schwankender Milchpreise in den letzten Jahren macht ein zeitnahes betriebswirtschaftliches Controlling unverzichtbar, um einerseits die Liquidität stets zu gewährleisten, andererseits auf nicht gewünschte produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Entwicklungen im Vorfeld reagieren zu können.

Erfahrene Betriebsleiter wissen, dass wenn mehrere Betriebszweige die Ökonomie des Betriebes bestimmen, eine individuelle Betrachtung jedes Betriebszweiges die Grundlage der Analysetätigkeit sein muss. Besonders im biologisch und damit langfristig geprägten Milchproduktionsprozess ist ein kurzfristiges sogenanntes Gegensteuern oft nur beschränkt oder mit hohem Aufwand möglich. Ausgehend von dieser Situation hat das Beratungsteam der IAK Hilfsinstrumente für das produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Controlling erarbeitet, um negative Entwicklungen im Betrachtungszeitraum deutlich zu machen und um daraufhin zeitnah reagieren zu können.

Die allzu häufig anzutreffende Praxis, dass mit den Jahresabschlüssen die individuelle Betriebszweigauswertung betrachtet wird, ist bei der deutlich gestiegenen Dynamik auf den Märkten und eben aufgrund der enormen wirtschaftlichen Dimension für viele Betriebe unzureichend. Deshalb wurde eine vereinfachte, monatlich zu erstellende Betriebszweigauswertung auf der Basis der



Blick in eine 1980er Milchviehanlage.

Foto: Böhme

Kostenstellenführung, ergänzt mit wichtigen produktionstechnischen Kennziffern als individuelles Controllinginstrument, entwickelt. Dabei wird berücksichtigt, dass nur ein einfacher Aufbau die regelmäßige Auswertung durch Menschen, die meist unter starkem Zeitdruck stehen, gewährleistet.

**Zielstellung und Möglichkeiten** des Controllinginstrumentes sehen wir in Folgendem:

- Als Maßstab für die einzelnen Kennziffern des Controllinginstrumentes ist ein Betriebsplan von großem Vorteil. Auch ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorjahre ist empfehlenswert.
- Abweichungen vom geplanten Betriebsergebnis sollen sofort erkennbar werden.
- Die Hochrechnung bereits eingetretener Entwicklungen soll die Auswirkung auf das Gesamtjahresergebnis verdeutlichen.
- Materielle Kennziffern müssen zwingend integriert werden, um die Ursachen dieser Abweichungen schnell zuordnen zu können.
- Eine Gegenüberstellung der betriebsindividuellen Ergebnisse und Planungen mit den produktionstechnischen und betriebswirtschaftlichen Orientierungswerten, die laufend auf der Basis der Ergebnisse erfolgreicher Referenzbetriebe und der aktuellen Marktentwicklung angepasst werden, hilft, eigene Reserven zu erkennen.
- Die konkrete, monatlich aktualisierte Dokumentation aller wichtigen Kennziffern kann als wertvolles Hilfsmittel konkreter Leitungstätigkeit, beispielsweise zur persönlichen Erfolgskontrolle, genutzt werden.



**■ Bedeutung der Jahresplanung**

Während sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der industriellen Großproduktion Monats- und Quartalsplanungen bis hin zu Jahresplanungen als Controllinginstrument nahezu flächendeckend durchgesetzt haben, ist dies in den Landwirtschaftsbetrieben noch nicht überall der Fall.

Für den Betriebszweig Milchproduktion bietet sich eine Jahresplanung im Rahmen der in der Praxis genutzten Betriebszweigabrechnung an.

Da die Anzahl der Kennziffern begrenzt bleiben soll, ist die Zusammenfassung geeigneter Kennziffern sinnvoll. Betriebliche Besonderheiten sind zu berücksichtigen.

Wird an mehreren Standorten Milch produziert und gesondert abgerechnet, so sind entsprechend mehrere Planungen zu erstellen.

Geplant wird jede einzelne materielle und finanzielle Kennziffer entsprechend des erreichten Standes und der aktuell bekannten betrieblichen Ressourcen. Erkannte Reserven führen im Planungsprozess nach intensiver Beratung in den betrieblichen Gremien möglicherweise zu verbesserten Zielstellungen.

Der nach bestem Wissen vorhandene Kenntnisstand zu Marktentwicklungen, zu Tier- und Futterbeständen und zu den Möglichkeiten des betrieblichen Produktionsprozesses wird im Rahmen der Planung berücksichtigt. Geplante Veränderungen beispielsweise von Arbeitsabläufen oder das Wirksamwerden einer Investition werden eingearbeitet.

Die monatliche Betriebszweigauswertung (BZA) der IAK ist so flexibel, dass bei Bedarf auch im laufenden Wirtschaftsjahr aktualisiert werden kann. Nachhaltige Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen wie Milchpreisverfall bzw. Futterpreisanstieg oder betriebliche Probleme infolge mangelhafter Futterqualitäten oder Krankheiten erfordern eine Aktualisierung.

**■ Erfassung und Auswertung der Kennziffern**

Auf der ersten Seite der monatlichen BZA (Tabelle 1) werden die materiellen Kennziffern erfasst, die zur Beurteilung des Produktionsprozesses bedeutsam sind. Wichtig erschien für dieses Controllinginstrument nicht die Vollständigkeit, da dies einen hohen Aufwand nach sich ziehen würde, sondern die Beschränkung auf die wichtigen Kennziffern, die eine schnelle Ursachenzuordnung bei Planabweichungen ermöglichen. Bei Bedarf kann dann eine detaillierte Auswertung zusätzlich erfolgen.

„Nur ein einfacher Aufbau gewährleistet die regelmäßige Auswertung durch Menschen, die meist unter starkem Zeitdruck stehen.“

Vorteilhaft ist die Erfassung der Kennziffern durch das Herdenmanagement selbst. Die benötigten Dokumente liegen dem Herdenmanager sehr zeitnah vor:

- Monatliche Milchleistungsprüfung (MLP),
- Tierbestandsentwicklung des Herdenmanagement- Programms,
- Milchgeldabrechnung.

Um eine funktionierende Lohn- bzw. Finanzabrechnung zu gewährleisten, wird in den meisten Betrieben monatlich durch das Herdenmanagement erarbeitet:

- Arbeitsabrechnung,
- Futterabrechnung.

Wenn in der Einstiegsphase noch einzelne Daten fehlen, ist dies keine Katastrophe, denn ein unvollständig

dokumentiertes Controlling ist immer noch viel besser, als gar kein Controlling.

Die finanziellen Kennziffern werden durch die Buchhaltung aus der Kostenstellen- oder der Kostenträgerrechnung beigesteuert (Ta-

belle 2). Die vollständige Zuordnung aller im Jahresverlauf entstehenden Erlöse und Kosten im Rahmen der Planung des Gesamtbetriebes auf die einzelnen Betriebszweige hat oberste Priorität, wenn die Summe der Betriebszweigauswertungen am Jahresende auch das wirkliche Gesamt-Betriebsergebnis widerspiegeln soll. In der monatlichen Betriebszweigauswertung müssen dann aber nicht alle Positionen berücksichtigt werden.

Von entscheidender Bedeutung ist die Festlegung realistischer, innerbetrieblicher Verrechnungspreise für Güter und Dienstleistungen, die zwischen den selbstständig abrechnenden Betriebszweigen eines Gesamtbetriebes ausgetauscht werden. Nur so können Probleme dort sichtbar gemacht werden, wo sie entstehen und nur so können Aufgabenzuordnung und -abrechnung sehr konkret werden.

Die größte Bedeutung kommt dabei den Grobfutterpreisen zu. Hier sind große Schwankungen zwischen den Betrieben feststellbar, die nicht immer mit unterschiedlichen Herstellungskosten erklärbar sind. Auf der Basis der Kostenentwicklung des Jahres 2010 wurde beispielsweise für die Arbeitskreisbetriebe der IAK ein durchschnittlicher Verrechnungspreis von

Kennziffer	März	Mai	Summe	Vorjahr	Plan		
Kuhbestand	493	498	492	498	491		
Verkaltungen	44	45	631	670	674		
davon Färsen	21	20	300	301	301		
aufgez. wKälber	19	24	291	299	301		
Verkauf mKälber	26	21	320	314	313		
Verk. JKühe/Fä.	10	3	132	113	115		
Schlachtkühe	11	10	130	154	158		
Verendungen	5	3	32	25	27		
MilchMP/Tag	13.500	12.205	11.891	12.450	11.786		
Stalldurchschn.	27,4	24,5	24,2	25,0	24,0		
Fett %	4,03	4,02	3,95	3,97	4,00		
Eiweiß %	3,38	3,36	3,35	3,38	3,40		
MilchMP/Mon.	418.485	378.370	3.982.648	4.544.250	4.302.000		
						Orientier.werte	
Diff. MLP:MP	634	745	745	395	400	475	
EZZ	301	497	355	338	250	200	
ReproRate		34,3	34,3	37,9	38,0	30,0	
EKA		25,9	25,9	26,0	26,0	26,0	
ZKZ	406	409	409	399	400	390	
Kuhverluste		7,1	7,1	6,0	5,0	3,0	
Kälberverl./Totg.		8,7	8,7	8,9	9,0	10,0	
Konzentrate					28,0	26,5	
Grobfutter					48,0	48,0	
Energiekonz.MS					6,8	6,8	
EK AWS					5,8	6,0	
Arb.productivität.					350	400	

**Tabelle 1:** Betriebszweigauswertung Milchproduktion 2009/2010 (Naturalkennzahlen, kg bzw. Anzahl)



**Tabelle 2:** Betriebszweigauswertung Milchproduktion 2009/2010 (Finanzkennzahlen, € bzw. Ct)

Kennziffer	März	Mai	Summe	Vorjahr	Plan	€/Ct/kg	€/Kuh	Orientier.werte	
Erlöse Molkerei	112.070	104.619	1.013.548	1.148.125	928.133	25,45	2.060		
Erlöse/kg Milch	26,78	27,65	25,45	25,30	22,00	25,45	2.060	25,00	2.040
Schlachtrind	5.233	6.894	49.920	65.870	65.054	1,25	101	2,11	254
Mastkälber	2.967	2.079	33.420	26.992	29.753	0,84	68	0,54	46
Verk. Zuchtrind	11.573		176.759	155.273	188.158	4,43	359		
weibl. Kälber	3.420	4.320	52.380	53.100	54.180	1,32	106	0,75	64
Bestandsveränd.	-3.375	1.950	19.500	3.375	14.175	0,49	40		
Summe Erlöse	132.372	120.043	1.354.540	1.468.636	1.282.713	34,01	2.754	31,22	2.674
Grobfutter	21.510	21.892	217.716	238.292	224.704	5,47	443	7,22	784
Konzentratfutter	23.926	26.015	274.697	361.690	317.698	6,90	558	6,54	617
Mineralfutter	1.164	1.295	12.681	30.263	16.118	0,32	26		
Ergänzer	972	1.169	10.278	8.165	11.766	0,26	21		
Futterkosten	47.572	50.371	515.372	638.410	570.286	12,94	1.048	13,76	1.401
Lohn	23.283	23.945	267.683	302.231	280.000	6,72	544	6,01	600
Repro	29.400	28.000	420.000	429.800	424.200	10,55	854	5,06	
Tierarzt	5.001	6.241	77.776	72.906	70.000	1,95	158	1,12	106
AfA	3.303	3.303	36.333	38.688	39.640	0,91	74	2,82	270
Summe Kosten	127.768	126.349	1.506.636	1.685.395	1.568.126	37,83	3.063	37,61	3.236
Ergeb. ohne Beih.	4.603	-6.306	-152.096	-216.759	-285.413	-3,82	-309	-6,39	-562
cash flow	8.158	-3.003	-115.178	-178.071	-245.773	-2,89	-234	-3,57	-292
Beihilfen	251		585			0,01	1	4,24	401
Betriebsergebnis	4.855	-6.306	-151.511	-216.759	-285.413	-3,80	-308	-2,15	-161

- 12,94 € / dt TS Maissilage und
- 15,09 € / dt TS Anwelksilage als Orientierungswert ermittelt.

In der Praxis ist gelegentlich festzustellen, dass die Preisfestlegung nicht den betrieblichen Realitäten entspricht. Falsche Aussagen zur Rentabilität der Milchproduktion oder des Futterbaus werden dann abgeleitet und können zu folgenschweren strategischen Fehlentscheidungen beitragen. Diese Aussage kann gleichermaßen auf die Umlage der Kennzahlen Betriebsallgemeinkosten, Beihilfen, Versicherungen oder Abschreibungen zutreffen.

### ■ Ergänzendes Controllinginstrument Futterplanungskalkulation

Die Position Futterkosten ist mit ca. 35 % an den Gesamtkosten der Milchproduktion beteiligt und ist somit der bedeutsamste Kostenblock. Deshalb wurde eine einfache Futterplanungstabelle entwickelt, die sich zur materiellen und finanziellen Planung und Bilanzierung gut nutzen lässt und die außerdem der Kontrolle dienen kann. Die Tabelle kann unter [www.neulandwirtschaft.de](http://www.neulandwirtschaft.de) - Downloads angesehen bzw. heruntergeladen werden. Mit Hilfe dieser Tabelle können beispielsweise Futterrationen so gestaltet werden, dass bei begrenzt verfügbaren Grobfuttermitteln die nächste Ernte erreicht werden kann.

Die ausgewiesenen Mengen können in Betrieben ohne Futtermittelwagen mit Wiegeeinrichtung und Auswertungssoftware als Monatsabrechnung für Grobfuttermittel dienen. Ansonsten eignen sich alle ausgewiesenen Mengen für den Soll-Ist-Vergleich der Futterabrechnung.

### ■ Erfahrungen aus dem Controlling

Aus der Kombination produktionstechnischer und betriebswirtschaftlicher Daten einerseits und dem Vergleich des erreichten Standes mit dem Plan oder mit Orientierungswerten andererseits kann die Ursache von Planabweichungen sofort erkannt werden. Entweder lassen sich Gegenmaßnahmen bereits auf der Basis dieser monatlichen BZA ableiten oder es wird zumindest die Stelle deutlich, an der eine Tiefenprüfung erforderlich wird. Beispielsweise fallen rückläufige Milcherlöse auf, wobei gleichzeitig die Leistung je Kuh sinkt und die Zwischenkalbezeit steigt. Es ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die **Ursachen für schlechte Fruchtbarkeit zu ermitteln und abzustellen** sind.

Oder es fallen rückläufige Milcherlöse auf, wobei die Marktleistung je Kuh sinkt, obwohl die Milchleistungsprüfung konstant bleibt. Gleichzeitig steigt die Euterzellzahl. **Euter-**

### gesundheitsmanagement und Hygiene sind zu verbessern.

Auch können rückläufige Milcherlöse auffallen, wobei gleichzeitig die Milchleistung je Kuh sinkt, weil sich die Grobfutterqualität verschlechtert und die Konzentratfutterkosten steigen. Für die kommende Ernte sind **konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Grobfutterqualität** festzulegen.

**Fazit:** Grundsätzlich sprechen folgende aus den bisherigen Darlegungen abgeleitete Gründe für die Nutzung der monatlichen BZA durch die Geschäftsführung, den Controllingbeauftragten und den Herdenmanager:

- Die für die Implementierung dieses Controllingsystems erforderliche Datengrundlage liegt in nahezu allen Betrieben vor und kann sehr zeitnah aufbereitet werden.
- Die enge Verzahnung von materiellen und finanziellen Kennziffern ermöglicht eine sehr genaue Zuordnung von Ursachen zu den entstandenen Problemen und ist damit oft schon geeignet, entsprechende Lösungsvorschläge aufzuzeigen.
- Insbesondere die Herdenmanager werden bei einem geringen Zeitaufwand sowohl in die produktionstechnische Datenerfassung als auch in die betriebswirtschaftliche Auswertung und Zielableitung einbezogen. Dies führt dazu, dass sie verstärkt auch für ökonomische Aspekte der Betriebsführung sensibilisiert werden.
- Die regelmäßige Dokumentation der Kennziffern ermöglicht den Verantwortungsträgern die konkrete Zuordnung und Abrechnung von Aufgaben an ihre Mitarbeiter.
- Unplanmäßige Entwicklungen können sehr zeitnah erkannt werden.
- Der Einfluss vorgelagerter Bereiche, beispielsweise Grobfuttererzeugung, Aufzucht, Organisation des Überbaues, Finanzierung u.a. wird deutlich.
- Eine unvollständige Auswertung ist immer noch viel besser, als gar keine Auswertung.
- Der Vergleich zum Vorjahr, Plan und Orientierungswert bietet wertvolle Hinweise für zielgerichtetes Handeln.
- Die monatliche Betriebszweigauswertung kann Bestandteil eines Risikomanagementsystems werden, die Zusammenarbeit mit Aufsichtsgremien, mit Banken und Behörden erleichtern und bietet eine wertvolle Grundlage zur aktuellen Anpassung der Liquiditätsplanung. (bö)