

# Einfach alles unter Kontrolle

**Damit sich die Büroarbeit auch lohnt, gibt es moderne, oft cloudbasierte Analyse- und Planungswerkzeuge.**

Landwirtschaftsbetriebe planen regelmäßig die nächste Aussaat, die Anschaffung von Kühen oder auch eine Investitionsmaßnahme. Eine qualitativ hochwertige betriebswirtschaftliche Planung von Auswirkungen aller Geschäftsvorfälle für die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage kommt in Landwirtschaftsbetrieben jedoch eher selten vor. Viele Landwirtschaftsbetriebe führen Unternehmensplanungen zur Ertragsplanung oder eine kurzfristige Liquiditätsplanung durch. Auch weitere Teilpläne, wie die Kapitaldienstplanung oder eine Planung der Personalkosten, sind durchaus üblich. Eine qualitativ hochwertige Unternehmensplanung unterscheidet sich jedoch von diesen Teilplanungen wesentlich durch die folgenden Merkmale:

- Sie ist vollintegriert, das heißt, sie umfasst die Planung aller drei betriebswirtschaftlichen Rechenwerke, mithin die Planung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als Gesamtwerk und stellt die Wirkungszusammenhänge dieser einzelnen Rechenwerke nachvollziehbar und transparent dar.
- Sie ist in allen Rechenwerken, insbesondere aber bezüglich Rentabilität und Liquidität unterjährig aufgebaut, damit auch saisonale Effekte abgebildet werden können.
- Sie ist multikausal aufgebaut, das heißt, die Auswirkungen von Geschäftsvorfällen auf verschiedene Teilbetriebe eines Landwirtschaftsbetriebes werden durchdekliniert.
- Sie ist controlling-tauglich ausgestaltet, das heißt, sie verknüpft spezifisch landwirtschaftsbetriebliche Leistungsdaten mit den Finanzdaten aller betriebswirtschaftlichen Rechenwerke als Grundlage für eine betriebswirtschaftliche Steuerung und ermöglicht eine vertiefte betriebswirtschaftliche Strukturierung des Landwirtschaftsbetriebes.
- Sie basiert auf Softwarelösungen mit Schnittstellen zu Subsystemen.

## Was heißt vollintegriert?

Bei der vollintegrierten Unternehmensplanung werden sämtliche Unternehmensbereiche und Va-



FOTO: CHRISTIAN MÜHLHAUSEN/LANDPIXEL

Mit einer intelligenten **Unternehmensplanung** erkennt man, ob der Betrieb stabil, liquide und rentabel ist. Gleichzeitig können damit Zukunftsszenarien durchgespielt werden. Doch welche Merkmale sollte die Software haben?

riablen insgesamt unter gegenseitiger Abstimmung geplant. Es werden die bekannten Rechenwerke Vermögenslage (Bilanz) und Ertragslage (Rentabilität) sowie die Finanzlage (Liquidität) in Übereinstimmung gebracht. Nur so können die Folgen jeder betrieblichen Aktivität vollständig geplant werden.

Plant ein Landwirtschaftsbetrieb zum Beispiel die Anschaffung und teilweise Fremdfinanzierung eines neuen Motors für die

Biogasanlage, um die Auslastung zu erhöhen, so wirkt sich dieser Geschäftsvorfall auf die einzelnen Rechenwerke mit Folgen für die Vermögenslage aus (Abb. 1).

Ein Wirtschaftsgut wird aktiviert, die Bilanzstruktur ändert sich auf dem Aktiv- und auf der Passivseite. Bei der Betrachtung der Ertragslage erhöhen sich einerseits die Umsätze durch die gesteigerte Stromproduktion. Aufwandsseitig erhöhen sich die Abschreibungen durch die neu akti-

vierte Investition, die Zinsen durch die Fremdfinanzierung, und vielleicht reduzieren sich Instandhaltungskosten durch die Neuanschaffung. Liquiditätsseitig führt die Anschaffung zu einer Auszahlung (Kapitalabfluss der Investition = Cashflow aus Investitionstätigkeit) sowie zu einer Einzahlung der Mittelbeschaffung (+ Cashflow Gesellschafterosphäre - Einlage Eigenkapital + Cashflow aus Finanzierungstätigkeit) und zur Steigerung des Cashflows aus

## Für eine gute Unternehmensplanung sprechen mehrere Gründe

Für eine qualitative Unternehmensplanung in der Landwirtschaft gibt es viele Argumente, z. B. gesetzliche Vorgaben und betriebswirtschaftliche Auswertungen. So gilt für den Ersteller des Jahresabschlusses nach § 252 Abs. 1 HGB auch die Unterstellung der Fortführungsfähigkeit für den Landwirtschaftsbetrieb. Bei Zweifeln darf der Bilanzsteller nur Liquidationswerte ansetzen. Alternativ kann er für den Ansatz von Fortführungswerten eine qualitativ hochwertige Unternehmensplanung als Fortführungsplanung zugrunde legen. Zudem schreibt das am 1. Januar 2021 in Kraft getretene Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) (§ 1 Abs. 1) bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern auch für Landwirtschaftsbetriebe eine fortlaufende Überwachung über den Fortbestand des Unter-

nehmens vor. Weitere gesetzliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Unternehmensplanung ergeben sich beispielsweise aus dem Insolvenzrecht.

Unternehmensplanungen werden auch zur betriebswirtschaftlichen Bewertung einer Investitionsmaßnahme (Return on Investment) genutzt oder sind Bestandteil von betriebswirtschaftlichen Steuerungssystemen bei komplexen Landwirtschaftsbetrieben, bei denen alle Parameter der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie weitere landwirtschaftsbetriebliche Kennzahlen laufend überwacht und als Grundlage für eine Unternehmenssteuerung genutzt werden. Auch Kreditinstitute verlangen bei größeren Investitionsvorhaben oder in Krisensituationen aussagekräftige Unternehmensplanungen. ■

operativer Tätigkeit durch die verbesserte Rentabilität. Dies wiederum führt zur reduzierten Inanspruchnahme des Kontokorrentkredites und damit zu geringeren Zinsen (wiederum Auswirkungen auf die Ertragslage).

### Geschäftsvorfälle multikausal planen

In Landwirtschaftsbetrieben, die mehrere Leistungsarten umfassen, sind Geschäftsvorfälle oftmals zwischen den Bereichen multikausal zu planen. Nehmen wir einen Landwirtschaftsbetrieb mit einer auch klassischen Struktur mehrerer Teilbetriebe, wie zum Beispiel Tierproduktion mit Milchproduktion und Tierabsatz, Bodenerzeugung mit Futterbau und Marktfruchtabsatz und vielleicht Energieerzeugung mit einer Biogasanlage und Photovoltaikanlage. Angenommen, dieser Betrieb plante den Aufbau eines Milchviehbestandes aus eigener Produktion zur Erhöhung der Milchmenge, so würde eine gute Planung die Aktivität auch zwischen den Teilbetrieben multikausal abbilden und bewerten. Ein solcher exemplarischer Geschäftsvorfall (Teilbetrieb Tierproduktion) führt zu höherem Futterbedarf aus eigener Produktion (Teilbetrieb Bodenerzeugung Futterbau). Dann könnten wegen der Flächenrestriktion weniger Marktfrüchte angebaut werden (Teilbetrieb Bodenerzeugung Marktfruchtabsatz). Ebenso würden weniger Energiepflanzen für die Biogasanlage (Teilbetrieb Energieerzeugung) zur Verfügung stehen. Nur durch eine qualitativ hochwertige Planung können diese multikausal Zusammenhänge abgebildet und vor allem auch betriebswirtschaftlich solide bewertet werden.

### Merkmal Controlling-Tauglichkeit

Eine solide Unternehmensplanung bildet vordergründig zweckmäßige betriebswirtschaftliche Strukturen ab. Dabei wird der landwirtschaftliche Betrieb rechtsformübergreifend und auch unabhängig von verschiedenen Wirtschaftsjahren zunächst in Teilbetriebe zerlegt, also in Einheiten mit weitestgehend homogenen Leistungen. Üblich ist die Zweigliederung in Landwirtschaftsbetrieb und Energieerzeugung und weitere Aufgliederung dieser Teilbetriebe für den Landwirtschaftsbetrieb in Tierproduktion, Bodenerzeugung und in Dienstleistungen (z. B. Lohnarbeiten, Maschinenvermietung) sowie die weitere Aufgliederung des Teilbetriebes Energieerzeugung nach den Grundlagen der Ener-

gieerzeugung, zum Beispiel in die Teilbetriebe Photovoltaik oder Biogasanlagen. Während die Tierproduktion dann weiter nach den Tierarten (Rinder, Schweine, Ge-

flügel etc.) aufgliedert wird, umfasst die Bodenerzeugung dann in der Regel den Bereich des Marktfruchtabsatzes einerseits und den reinen Futterbau andererseits.

Nach der Zerlegung des Landwirtschaftsbetriebes können dann die Kosten nach dem Prinzip der Kostenzuteilung verursachungsgerecht den einzelnen Leistungsbe-  
reichen zugeordnet werden sowie verschiedene zweckgemäße Deckungsbeitragsstrukturen einge-  
zogen werden.

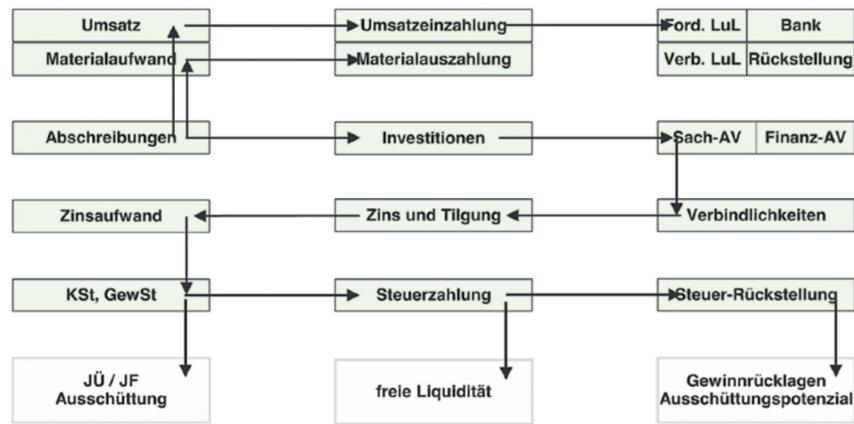
Für die Controlling-Tauglichkeit werden die Leistungsdaten der einzelnen Teilbetriebe mit den entsprechenden Finanzdaten verknüpft. Auf diese Weise werden einerseits detailliertere Analysen bei der Umsatz- und Aufwandsentstehung möglich. Andererseits können Kennzahlen für Betriebsvergleiche oder zur effizienten ▶

### Anbieter – Unternehmensplanung

Prevero	www.competence.prevero.com
LucaNet	www.lucanet.de
Qlik Sense	www.qlik.com/de-de
Board	www.board.com/de
Tableau	www.tableau.com/de-de
Power BI	www.powerbi.microsoft.com/de-de/
MicroStrategy	www.microstrategy.com/de
Jedox	www.jedox.com

ABBILDUNG 1

### Grundschema der integrierten Planung



LuL = Lieferungen und Leistungen; KSt = Körperschaftsteuer; GewSt = Gewerbesteuer; JÜ = Jahresüberschuss; JF = Jahresfehlbetrag

Quelle: Ecovis HMB

ABBILDUNG 2

### Beispiel: Kennzahlen eines Landwirtschaftsbetriebes

	Berechnung	IST	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN	Vergleichsg.	
		2019 / 20	2021 / 22	2022 / 23	2023 / 24	2024 / 25		
Kapitalstruktur	Eigenkapitalquote	EK + 50 % Sonderp. / Bilanzsumme	7 %	6 %	11 %	15 %	22 %	52 %
	Fremdkapitalquote	Fremdkapital / Bilanzsumme	93 %	94 %	89 %	85 %	78 %	51 %
	Verschuldungsgrad	Fremdkapital / Eigenkapital	1.772 %	234 %	999 %	605 %	375 %	108 %
Landwirtschaftsbetriebliche Kennzahlen	Wertschöpfung pro Hektar	DB II LWB / Anzahl bewirtschaftete Hektar	31 €	435 €	481 €	471 €	471 €	
	Fremdkapital pro Hektar	Verbindlichkeiten KI / Anzahl bewirtschaftete Hektar	3.074 €	3.181 €	3.181 €	2.936 €	2.326 €	1.768 €
	Kapitaldienst pro Hektar	Kapitaldienst Darlehen / Anzahl bewirtschaftete Hektar	166 €	307 €	303 €	354 €	350 €	
	FK-Koeffizient LW-Betrieb	Fremdkapital / Gesamtleistungen Landwirtschaftsbetrieb	189 %	164 %	147 %	130 %	114 %	126 %
	Auslastungsgrad Biogasanlage	Gepplante Leistung / Kapazität Biogasanlage	92 %	95 %	95 %	93 %	95 %	
	Wertschöpfung pro Hektar Bodenerzeugung	DB I BE / Anzahl bewirts. Hektar	474 €	614 €	614 €	609 €	602 €	
	Wertschöpfung pro Mitarbeiter LW	DB II LWB / Anzahl gepachteten Hektar	2.664 €	38.504 €	42.527 €	41.676 €	41.694 €	
	Pachtaufwand pro Hektar	Pachtaufwand / Anzahl gepachteten Hektar	n/a	157 €	159 €	162 €	164 €	177 €
	Aufwand Düngemittel / Pflanzenschutz pro Hektar	Aufwand Düngemittel + PS / Anzahl bewirtschaftete Hektar	17 %	15 %	15 %	16 %	16 %	17 %
	Maschinenintensität	Maschinenmiete / Leistung LW	9 %	4 %	4 %	4 %	4 %	3 %
	Futtermittelintensität	Aufwand Futtermittel / Leistung Tierproduktion	52 %	52 %	49 %	50 %	49 %	31 %
Wertschöpfung pro Mitarbeiter BG	DB II Biogas / Anzahl Mitarbeiter	292.000 €	281.039 €	279.768 €	238.648 €	332.109 €		
Monatl. Milchleistung pro Kuh in dt	Milchleistung / durchschnittliche Anzahl Kühe	9,17 dt	9,50 dt	9,50 dt	9,50 dt	9,64 dt	9,56 dt	

Quelle: Ecovis HMB

► Steuerung des Unternehmens abgeleitet werden. Zum Beispiel werden die folgenden Leistungsdaten verarbeitet: Milchmenge, Anzahl der Kühe, Anzahl der Mitarbeiter, bewirtschaftete Hektar, gepachtete Hektar, erzeugter Strom und so weiter.

Darauf aufbauend kann ein Kennzahlenkompass erarbeitet werden, der der Unternehmensleistung einen effizienten Einblick in die Performance des Betriebs gibt und so eine Steuerung insgesamt ermöglicht. Die Controlling-Tauglichkeit entsteht dann aber durch die Vergleiche der Plandaten und Kennzahlen, das heißt, die Planung kann laufend angepasst werden (Rolling Forecast), sie kann für Plan-Ist-Vergleiche oder für Ist-Ist-Vergleiche oder für Vergleiche mit Wettbewerbern herangezogen werden (Abb. 2, Seite 45).

### Softwarebasierte Datenbanklösung

Den hohen Anforderungen an den Datenhaushalt muss eine professionelle Datenbanklösung zugrunde liegen. Eine Planung zum Beispiel mit Excel scheidet aus. In der Praxis wird dazu eine Vielzahl von Software-Lösungen angeboten. Beispielhaft seien hier „prevero professional planner“ oder die Anwendung „LucaNet“ aufgeführt. Durch den Einsatz professioneller Software können Schnittstellen zu Subsystemen programmiert werden. Dies umfasst dann Subsysteme der Buchhaltung, zum Beispiel Datev, aber auch Schnittstellen zu vielen anderen Subsystemen mit Leistungsdaten, zum Beispiel der Biogasanlage oder zu den Daten der Melkroboter.

**FAZIT: Eine qualitativ hochwertige Unternehmensplanung bietet viele Vorteile. Es können geplante und durchgeführte Aktivitäten in allen betriebswirtschaftlichen Belangen beurteilt und unternehmerische Entscheidungen solide unterlegt werden. Mit der Datenbanklösung ist eine Simulation von Stressszenarien leicht möglich. Break-even-Fragestellungen wie: Wie hoch muss der Milchpreis sein? Wie hoch darf der Kapitaldienst sein? oder Fragestellungen zur Bilanzpolitik können leicht beantwortet werden. Zudem ist die Vorlage einer qualitativ hochwertigen Planung gut für das Rating bei Kreditinstituten.**

THOMAS BORN,  
Ecovis HMB, Rostock

# Mit langer Tradition

Das Lehrangebot der **Landwirtschaftsschule Oranienburg-Luisenhof** richtet sich vornehmlich an jüngere Erwachsene, die sich weiter qualifizieren wollen. Externe Dozenten lehren vielfältige Themen auf Honorarbasis.



Hofansicht der Landwirtschaftsschule in Oranienburg.

FOTO: LANDWIRTSCHAFTSSCHULE LUISENHOF

Das gibt es in ganz Deutschland nur einmal, und zwar in Brandenburg: Die Landwirtschaftsschule Oranienburg-Luisenhof ist bundesweit die einzige Bildungseinrichtung, die in allen drei Berufen Landwirt/in, Pferdewirt/in und Hauswirtschaftler/in ausbildet. In diesen Berufen kann man in Oranienburg sowohl den Facharbeiter-Abschluss erwerben als auch die Meisterprüfung ablegen. Und das ist noch lange nicht alles: Die Schule führt jedes Jahr bis zu 37 Lehrgänge und Weiterbildungen zu unterschiedlichsten Themen durch. „Im Jahresdurchschnitt kommen 550 bis 650 Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu uns“, berichtet Schulleiterin Gudrun Glawe.

Die meisten von ihnen sind Landwirte, was nicht zuletzt mit der Geschichte der traditionsreichen Schule, die eine der ältesten Landwirtschaftsschulen Deutschlands ist, zusammenhängt. Am 1. November 1871 von dem Wanderlehrer Otto Schönfeld in Wriezen an der Oder als „landwirtschaftliche Lehranstalt“ gegründet, befindet sie sich seit 1879 in Oranienburg, wo sie später allerdings noch einmal umgezogen ist: Seit dem Jahr 1921 hat sie ihren Sitz auf dem Gut Luisenhof. So erklärt es sich, dass die auf den Lehren des Reformers Albrecht Daniel Thaer fußende Landwirtschaftsschule Oranienburg-

Luisenhof am 1. November dieses Jahres gleich zwei wichtige Gründe zu feiern hatte: das 150-jährige Bestehen und die Tatsache, dass sie seit 100 Jahren an ihrem derzeitigen Standort beheimatet ist.

### Berufsbegleitende Ausbildung

Mit bis zu drei Generationen waren einige Familien auch bei einem Meisterabsolventen-Treffen vertreten, mit dem der Luisenhof am Tag nach dem offiziellen Festakt seinen Geburtstag feierte.

„Schon mein Großvater und meine Eltern haben in Oranienburg ihre landwirtschaftliche Ausbildung gemacht“, berichtet zum Beispiel Benjamin Zinsler-Ebel, der hier selbst 2012 seine Facharbeiter-Ausbildung abschloss und 2015 den Landwirtschaftsmeister draufsaß. Zinsler-Ebel blickt ebenso positiv auf seine Zeit in Oranienburg zurück wie Uwe Vogler, der hier ebenfalls seinen Berufsabschluss als Landwirt und, darauf aufbauend, den Meistertitel erworben hat. Neben der familiären Atmosphäre schätzen beide die Tatsache, dass sie ihre Ausbildung berufsbegleitend machen konnten – Uwe Vogler war im Erstberuf selbstständiger Dachdecker, Benjamin Zinsler-Ebel Kfz-Mechatroniker. So kam es ihnen sehr zu pass, dass sich der Unterricht, der

sich bei der Ausbildung zum Landwirt über insgesamt zwei Winterhalbjahre erstreckt, auf einen Tag und bei der Landwirtschaftsmeister-Weiterbildung (drei Winterhalbjahre) auf zwei Tage pro Woche beschränkt. Beide haben inzwischen den elterlichen Hof – im Fall von Zinsler-Ebel ein Marktfruchtbetrieb, bei Vogler ein Landwirtschaftsbetrieb mit Marktfruchtanbau und Mast-rinderhaltung, den er kürzlich mit dem Bau eines Hühnerstalls auf eine breitere Basis gestellt hat – übernommen. Sie stehen beide aber nach wie vor in intensivem Kontakt mit der Schule.

„Die Landwirtschaftsschule Luisenhof richtet sich an externe Erwachsene im Alter von Mitte 20 bis Mitte 50, die aus den unterschiedlichsten Gründen hierherkommen, um sich weiterzuqualifizieren“, sagt Gudrun Glawe. So lag für Richard Cerbe einer der Hauptgründe für den Besuch des Meisterkurses darin, die Ausbildungseignung zu erwerben. Seit vier Jahren arbeite er als leitender Angestellter auf einem Milch- und Fleischbetrieb und habe in dieser Zeit bereits zehn Azubis ausgebildet, erzählt er und lobt, wie auch die beiden anderen Absolventen, die gute und persönliche Betreuung durch das Team der Landwirtschaftsschule, zu dem neben der Schulleiterin mit Andrea Will lediglich eine weitere hauptamtliche Mitarbeiterin gehört. Die beiden festangestellten Kräfte sind für die Organisation und Koordi-



Gudrun Glawe  
FOTO: WOLFGANG HERKLOTZ