



Die Ergebnisse 2006 der landwirtschaftlichen Buchführungsbetriebe sowie ein Vergleich der Ergebnisse von Luxemburg und Bayern

Herausgegeben vom
Landwirtschaftlichen Wirtschaftsdienst,
Abteilung für Buchführung, Betriebsführung
und zwischenbetriebliche Zusammenarbeit
in der Landwirtschaft

115, rue de Hollerich
L-1741 Luxembourg

**Die Ergebnisse 2006
der landwirtschaftlichen Buchführungsbetriebe
sowie ein Vergleich der Ergebnisse von Luxemburg und Bayern**

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung	3
II	Die Ergebnisse 2006 des Testbetriebsnetzes	3
	2.1 Die Rahmenbedingungen im Jahr 2006	3
	2.2 Die wirtschaftlichen Betriebsresultate 2006	4
	2.3 Betriebsresultate in Abhängigkeit der Betriebsorientierung	6
	2.4 Langfristige Entwicklung des Einkommens	6
III	Prognose: Betriebsergebnis der landwirtschaftlichen Betriebe im Jahr 2007	8
	3.1 Das Modell	8
	3.2 Die Entwicklung der Betriebsstrukturen	8
	3.3 Das Betriebsergebnis 2007	10
	3.4 Schlussfolgerung der Prognose	11
IV	Die Anforderungen an einen erfolgreichen Milchbetrieb: ein Vergleich mit der Milchwirtschaft Süddeutschlands	12
	4.1 Woran misst sich der Erfolg in der Milchwirtschaft?	12
	4.2 Horizontale Vergleiche	14
	4.2.1 Vergleich Luxemburg - Bayern (Milchquote zwischen 300 000 und 400 000 kg) ...	14
	4.2.1 Vergleich Luxemburg - Süddeutschland (Milchquote \geq 500 000 kg)	16
	4.3 Problemstellung	19
	4.4 Lösungsansätze	19
	4.5 Schlussbewertung	23

Die Ergebnisse 2006 der landwirtschaftlichen Buchführungsbetriebe sowie ein Vergleich der Ergebnisse von Luxemburg und Bayern

I Einleitung

Welches sind **die zukünftigen Anforderungen** an die landwirtschaftlichen Betriebe Luxemburgs? Wieweit werden die luxemburgischen Produzenten diesen Anforderungen gerecht? **Wie situieren sie sich im Vergleich** mit ihren Kollegen auf nationaler Ebene wie **auch über die Grenzen des Landes hinweg**? Inwiefern wird die Gewinnlage durch die aktuelle Preisentwicklung auf den Agrarmärkten beeinflusst?

Diese Fragen beschäftigten derzeit die Landwirtschaft. Die vorliegende Publikation möchte an Hand der beim Buchstellentag 2007 vorgestellten Ergebnisse des Testbetriebsnetzes einen Überblick über die Entwicklung der Betriebsresultate und des Einkommens in der Landwirtschaft geben. Daneben hilft ein Vergleich des Referenten des Buchstellentags, Dr. Walter Pfadler, der als Unternehmensberater insbesondere für bäuerliche Organisationen an der Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten in Landshut (Bayern) tätig ist, zwischen milchviehhaltenden Betrieben in Luxemburg und in Süddeutschland, Probleme aufzuzeigen und Lösungsansätze zu finden.

II Die Ergebnisse 2006 des Testbetriebsnetzes

Die Ergebnisse 2006 des Testbetriebsnetzes basieren auf einer gewichteten Stichprobe von 450 SER- und Agrigestion-Buchführungsbetrieben und sind damit laut STATEC repräsentativ für die luxemburgische Landwirtschaft (insgesamt 1 758 landwirtschaftliche und weinbauliche Betriebe mit einer wirtschaftlichen Größe (Standarddeckungsbeitrag) von mindestens 9 600 €).

2.1 Die Rahmenbedingungen im Jahr 2006

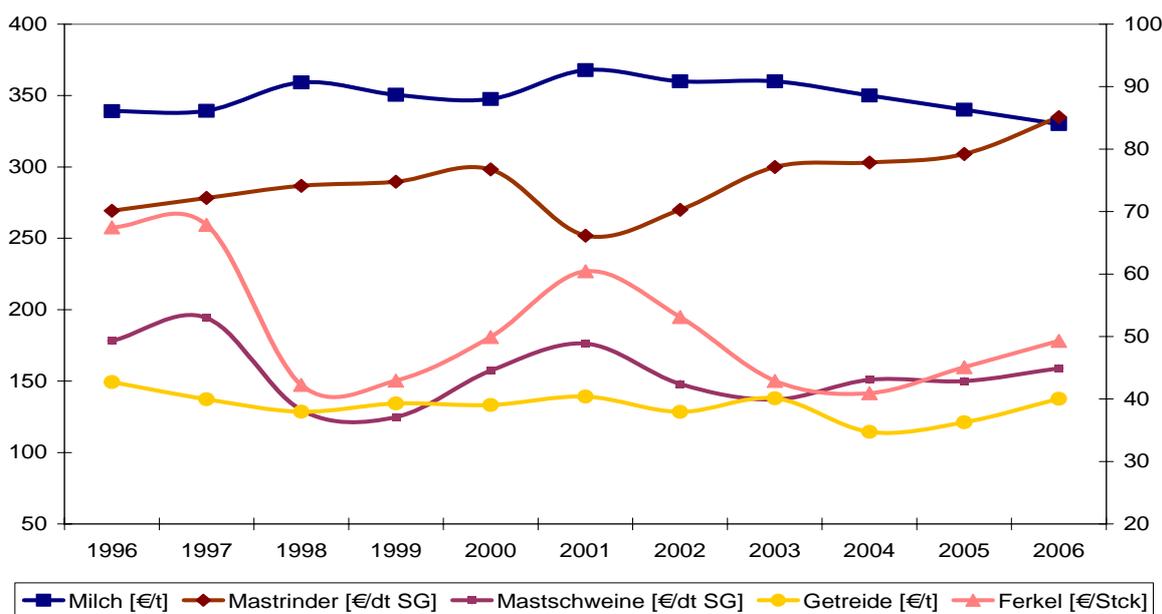
Um die Resultate besser verstehen und interpretieren zu können, werfen wir einen kurzen Blick zurück auf die Witterungsbedingungen im Jahr 2006. Wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig ist die Landwirtschaft abhängig vom Wetter: das Jahr 2006 startete mit

einem durchschnittlichen Frühjahr, der Mai war kalt und verregnet und führte zu Verzögerungen beim ersten Schnitt. Es folgten dann ein heißer Juli sowie ein nasskalter August: demnach war die Getreideernte nicht unproblematisch. Grünfutter war ab diesem Moment genügend zur Verfügung, da auch der Herbst feucht und warm war und somit das Wachstum förderte.

Im Weinbau führte dieses Wetter zu auftretender Fäulnis. Aufgrund der Wetterbedingungen waren die landwirtschaftlichen Erträge eher mäßig und lagen etwa 10 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Im Vergleich zum Rekordjahr 2004 fehlten teilweise bis zu 15 % an Ertrag.

Bezüglich des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes bleibt festzuhalten, dass 2006 das letzte Jahr des "alten" Agrargesetzes (2000-2006) war, wobei das Investitionsvolumen unverändert hoch blieb. Auch das Größenwachstum der Betriebe hielt weiter an (+ 1,7 ha / Jahr) und deren Spezialisierung nahm zu. Generell waren die Preise der landwirtschaftlichen Erzeugnisse gut und lagen über dem Vorjahresniveau (Abb. 1). Bei der Milch beobachten wir im Zeitraum 2003 bis 2006 einen Preisrückgang um 3% pro Jahr, man bedenke dabei jedoch, dass es parallel zur Einführung der Milchprämie kam, welche diesen Preisverfall tatsächlich mehr als kompensierte.

Abb. 1: Die Entwicklung der Erzeugerpreise



2.2 Die wirtschaftlichen Betriebsergebnisse 2006

Der Umsatz stellt sämtliche Einnahmen einschließlich Naturalentnahmen und Bestandsveränderungen dar, welche mit der landwirtschaftlichen Produktion in Verbindung stehen (=> ≠ entkoppelte Beihilfen). Ausgehend vom Umsatz also, fasst Tab. 1 wichtige wirtschaftliche Kenngrößen, bis hin zum Gewinn des Jahres 2006 im Vergleich zum Vorjahr zusammen.

Tab. 1: Wichtige wirtschaftliche Kennzahlen des Jahres 2006 im Vergleich zum Vorjahr

	2005	2006	%
Umsatz [€/Unternehmen]	139 600	143 600	+ 3
<i>Getreide</i>	7 750	8 300	+ 10
<i>Kartoffeln</i>	2 300	3 300	+ 44
<i>Wein</i>	15 100	13 200	- 12
<i>Milch</i>	50 500	49 500	- 2
<i>Rinder</i>	31 900	37 200	+ 17
<i>Schweine</i>	14 100	12 900	- 8
<i>Dienstleistungen</i>	9 100	9 100	+/- 0
- Variable Kosten	77 750	81 550	+ 5
<i>Düngemittel</i>	6 300	6 700	+ 6
<i>Pflanzenschutz</i>	4 500	4 500	+/- 0
<i>Tierzukäufe</i>	13 400	13 700	+ 2
<i>Futtermittel</i>	15 800	16 200	+ 2
<i>Besamung, Vet., Medik.</i>	4 700	4 900	+5
<i>Treibstoff</i>	4 900	6 000	+ 23
<i>Unterhalt Maschinen</i>	8 300	8 600	+ 3
= Gesamtdeckungsbeitrag	61 850	62 100	+/- 0
- Festkosten	59 200	62 700	+ 6
<i>Abschreibungen</i>	37 700	40 200	+ 7
<i>Löhne</i>	4 200	4 350	+ 3
<i>Pachten</i>	6 600	6 800	+ 3
<i>Zinsen</i>	5 500	6 600	+ 19
+ zeitfr. Ertrag - Aufwand	- 700	- 950	- 40
+ betriebsbezogene Beihilfen	38 550	44 750	+ 16
+ sonstige Erträge	5 950	8 100	+ 36
= Gewinn	46 450	51 300	+ 10
Gewinn / nAK	33 350	36 150	+ 8

Ähnlich wie in den Vorjahren ist auch in 2006 der Umsatz leicht gestiegen. Dieser Anstieg ist vor allem auf die guten Preise im Ackerbau und auf dem Rindfleischmarkt zurückzuführen. Der Umsatz aus der Milchproduktion geht zwar leicht zurück, wird an anderer Stelle jedoch durch die Einführung der Milchprämie kompensiert. Wenig Menge und niedrige Preise führten zu Einbussen im Weinbau. In der Schweineproduktion kam es in Folge der Spezialisierung zu einer Reduktion der nationalen Bestände und damit zu einer Verringerung des Umsatzes trotz vergleichsweise hoher Preise.

Auch die variablen Kosten sind leicht angestiegen: + 5% im Vergleich zum Vorjahr. Trotz einer

starken Erhöhung der Preise (KAS: + 11%) sind die Kosten für Düngemittel nur mäßig gestiegen. Der Trend geht also zu einem sparsameren und effizienteren Einsatz von Düngemitteln und damit zu einer nachhaltigeren Landwirtschaft. Auch die Treibstoffkosten haben kräftig angezogen. Man bedenke in diesem Zusammenhang allerdings, dass dieser Posten trotz allem nur sieben Prozent der variablen Kosten ausmacht und damit von geringerer Bedeutung auf das Betriebsresultat ist als andere Posten (=> Futtermittel, ...).

Verringert man den Umsatz um die variablen Kosten, so ergibt sich daraus der Gesamtdeckungsbeitrag des Betriebes, welcher Auskunft über die wirtschaftliche Größe eines Unternehmens gibt. Im Vergleich zum Vorjahr ist der durchschnittliche Gesamtdeckungsbeitrag konstant. Angesichts der ständig steigenden Festkosten ist dies problematisch, würde es doch zu einem Gewinnrückgang führen wenn dieser nicht durch eine äusserst positive Entwicklung der betriebsbezogenen Beihilfen kompensiert würde.

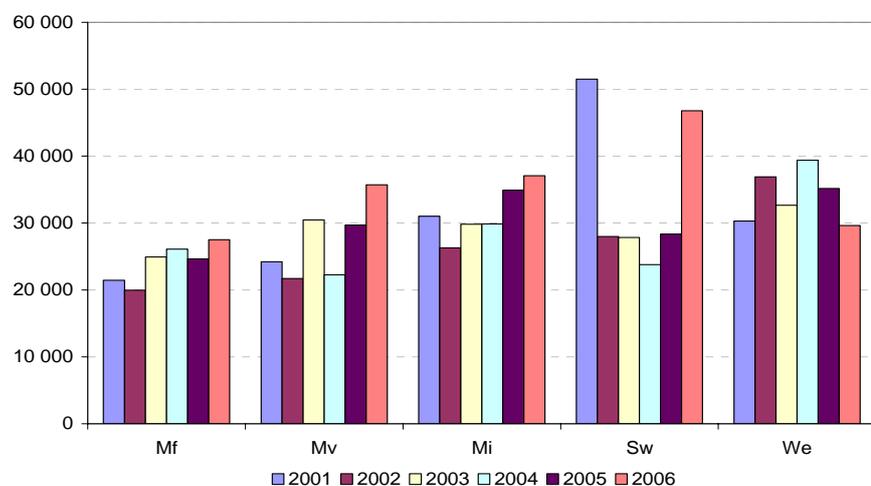
Auf die ansteigenden Festkosten soll hier nicht weiter eingegangen werden, nur soviel: + 7% bei den Abschreibungen sind das Ergebnis (zu) hoher Investitionstätigkeit in den vergangenen Jahren. Die betriebsbezogenen Beihilfen sind mit + 6 200 € stark angestiegen. Dieser Anstieg geht auf folgende Teilkomponenten zurück: Betriebsprämie (+3 500 €), Ausgleichszulage, Landschaftspflegeprämie (=> Flächenwachstum der Betriebe), Agrarumweltmaßnahmen (=>

teilweise kumulative Auszahlung der Prämien vergangener Kulturjahre). Damit ist der Gewinn im Vergleich zum Vorjahr um + 10 % auf nun 51 300 € angestiegen. Auf den ersten Blick ist dies eine positive Entwicklung, mit jedoch einem bitteren Nachgeschmack: **Bei insgesamt 56 200 € Beihilfen / Betrieb und Jahr machen die staatlichen Zahlungen mittlerweile 109 % des Betriebsresultates aus:** die eigentliche landwirtschaftliche Produktion generiert demnach ein negatives Resultat, im Schnitt schaffen es die Betriebe nicht, einen Gewinn in Höhe der staatlich geleisteten Beihilfen zu erwirtschaften!

2.3 Betriebsresultate in Abhängigkeit der Betriebsorientierung

Interessant ist es nun zu sehen, wie sich der Gewinnanstieg auf die verschiedenen Betriebskategorien auswirkte. Abb. 2 zeigt die Entwicklung der Betriebresultate in Abhängigkeit der Orientierung über sechs Jahre (2001-2006).

Abb. 2: Die Entwicklung des Gewinns pro nAK nach Betriebsorientierung

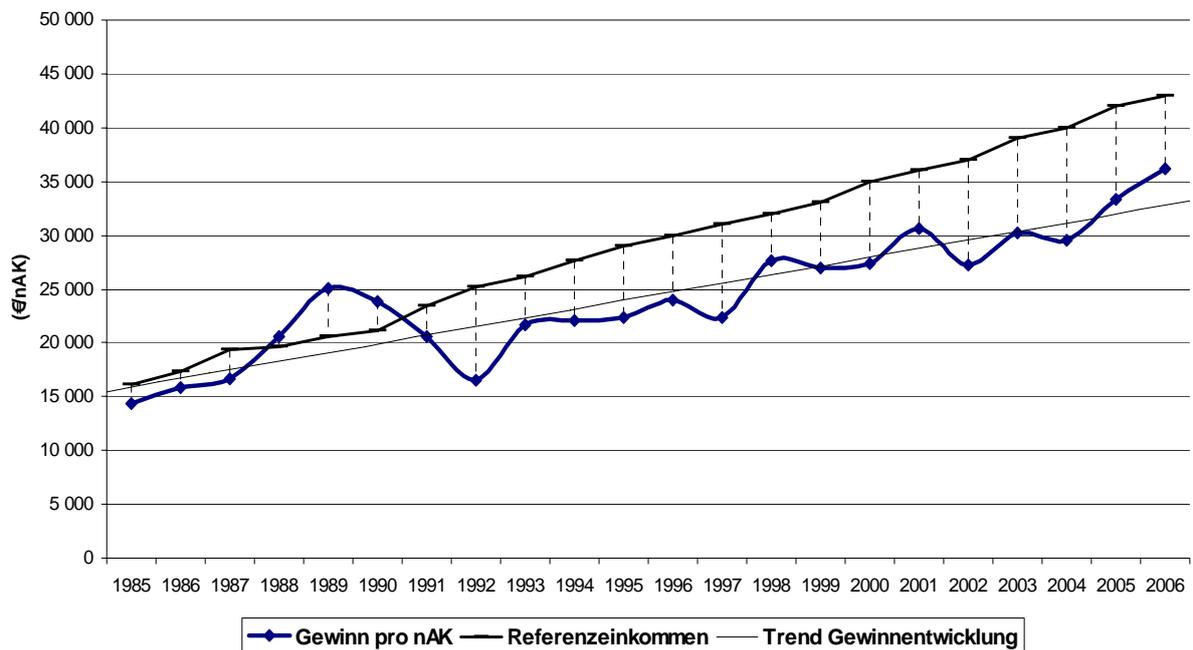


Die Marktfruchtbetriebe (Mf) erreichen das beste Resultat der vergangenen sechs Jahre. Die guten Marktpreise sowie eine zunehmende Spezialisierung sind die Hauptursachen dazu. Gute Marktpreise und eine relative Bevorteiligung durch das Mischmodell "35/15/15" bei der Einführung der Betriebsprämie sorgen für das gute Resultat der Rindermastbetriebe (Mv). Auch die Milchviehbetriebe (Mi) schreiben ein Topresultat: die durch das gewählte Mischmodell erwünschte Stärkung dieser Betriebskategorie ist also eingetreten. Das Resultat der Schweinehalter (Sw) ist hervorragend: + 65 % im Vergleich zum Vorjahr, ohne allerdings das Spitzenresultat aus dem Jahre 2001 zu übertreffen. Ursache dazu sind die guten Marktpreise sowie eine schnell fortschreitende Spezialisierung und ein Größenwachstum bei den Betrieben (=> Vergrößerung der Bestände um 15 % im Vergleich zum Vorjahr). Für den Weinbau (We) war es ein eher schlechtes Jahr: die Kosten blieben unverändert hoch, während der Umsatz aufgrund der ungünstigen Klimabedingungen doch relativ stark zurückging.

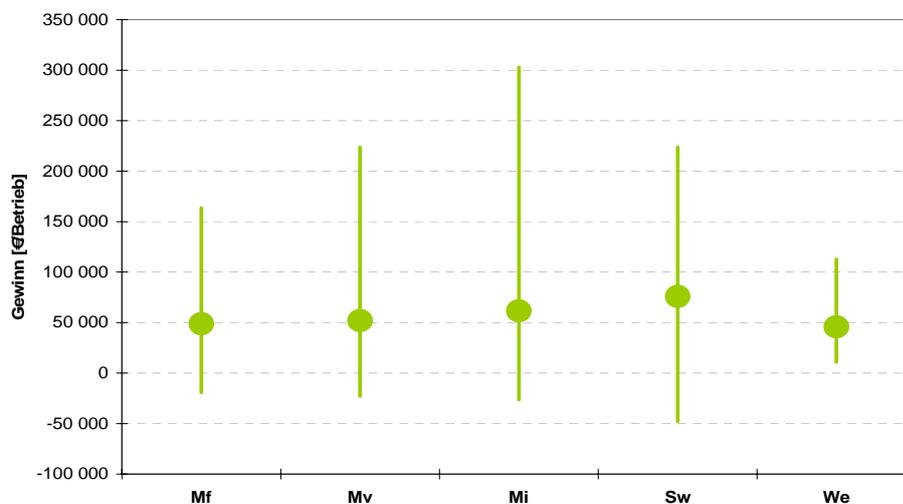
2.4 Langfristige Entwicklung des Einkommens

Damit die Landwirtschaft auch in Zukunft bei der Berufswahl junger Menschen interessant bleibt, ist es wichtig, dass sich daraus angepasste Gewinne erwirtschaften lassen. Ein interessanter Vergleichswert dazu ist das Referenzeinkommen, welches vergleichbare Berufskategorien hierzulande verdienen. Das Referenzeinkommen wird jährlich vom STATEC festgelegt, für 2006 lag es bei 43 000 €/AK.

Abb. 3: Langfristige Entwicklung des landwirtschaftlichen Einkommens im Vergleich zum Referenzeinkommen.



Landwirtschaftliches Einkommen und Referenzeinkommen weisen beide einen positiven Trend auf. Aufgrund der guten Resultate des Jahres 2006 lag das landwirtschaftliche Einkommen so dicht am Referenzeinkommen wie seit dem Spitzenjahr 2001 nicht mehr. Weniger durch die wirtschaftliche Kraft der Betriebe als vielmehr durch eine großzügige staatliche Unterstützung konnte das Einkommen der Landwirtschaft in den vergangenen Jahren gehalten, ja sogar dem positiven Trend des Referenzeinkommens angepasst werden. Denkt man jedoch an die anstehende Liberalisierung der Agrarmärkte sowie an evtl. zukünftige Kürzungen des europäischen Agrarbudgets, so stünde es der luxemburgischen Landwirtschaft besser zu Gesicht wenn sie zunehmend wieder auf die eigenen Füße käme und vermehrt auf die tatsächliche Wirtschaftskraft der Betriebe durch Produktion bauen würde.



**Abb. 4:
Die Variabilität
des Gewinns**

Dass in den meisten Betrieben noch Reserven stecken um dieser Forderung gerecht zu werden, zeigt Abb. 4 sehr eindrucksvoll an Hand der Variabilität des Gewinns in den verschiedenen Betriebskategorien. In der Milchviehhaltung beispielsweise schwankten die Resultate aus 2006 zwischen etwa 50 000 € Verlust und über 300 000 € Gewinn pro Betrieb. Für die Mehrzahl der Betriebe bestehen demnach **reelle Verbesserungsmöglichkeiten**, packen Sie's an!

III Prognose: Betriebsergebnis der landwirtschaftlichen Betriebe im Jahr 2007

Erstmals hatte der *Service d'économie rurale* beim Buchstellentag 2007 eine **Prognose** für das laufende Wirtschaftsjahr vorgestellt, ein Jahr also vor der Vorstellung der effektiven Buchführungsergebnisse 2007, im Dezember 2008.

3.1 Das Modell

Das Modell beruft sich allerdings nicht auf den Gewinn, sondern auf das **Betriebsergebnis, abzüglich der zeitraumfremden Erträge und Aufwendungen**. Diese Größe kann in etwa dem Gewinn abzüglich der Zinsen, sowie der zeitraumfremden Erträge und Aufwendungen gleichgestellt werden.

Die Zinsen und zeitraumfremden Erträge und Aufwendungen sind in der Tat vor dem Jahresabschluss nur schwer vorhersehbar.

Die Prognose beruft sich ebenfalls ausschließlich auf die rein landwirtschaftlichen Betriebe (n= 424). Weinbau- und Gartenbaubetriebe wurden nicht mit einbezogen.

Um einen Durchschnittsbetrieb für das Jahr 2007 zu bestimmen, ging der SER vom Durchschnitt der Betriebe in 2006 aus. Auf Grund dieser Ausgangsbasis wurde zusätzlich folgenden Faktoren Rechnung getragen:

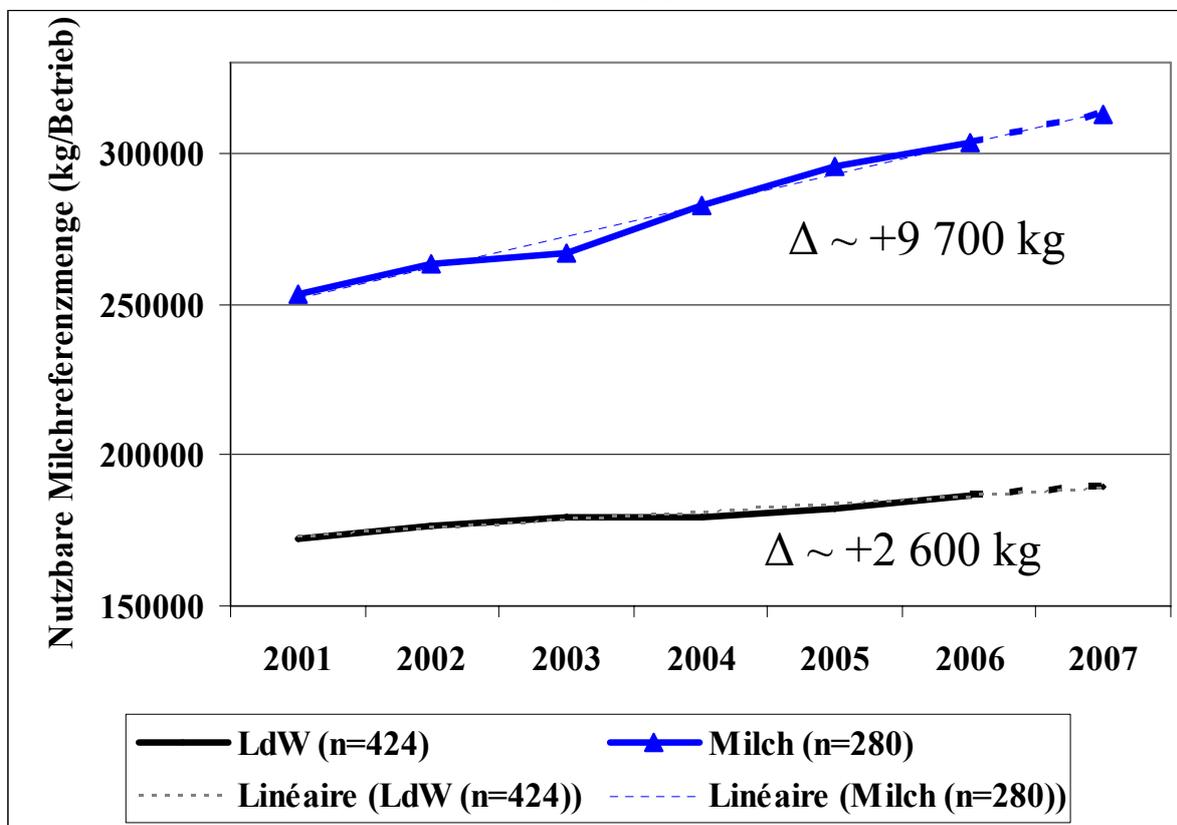
- der Volumenänderung:
 - Vergrößerung / Verkleinerung einzelner Produktionen: geschätzt anhand von 5-jährigen Mittelwerten;
 - Volumenänderung pro Einheit: auf Grund von Statistiken (z.B. dt/ha; kg SG/Tier; ...)
- der Preisänderung (Verkauf & Einkauf): auf Grund der Preisstatistiken
- anderen, nicht alljährliche Änderungen: Annahmen (z.B. wegen Blauzungenkrankheit erhöhte Tierarztrechnungen).

3.2 Die Entwicklung der Betriebsstrukturen

Das Modell ergibt für das Jahr 2007 eine durchschnittliche landwirtschaftliche Nutzfläche von 89,05 ha. Die Nutzfläche der landwirtschaftlichen Betriebe betrug im Vorjahr 86,9 ha. Das entspricht einer Steigerung von 2,5% (+ 2,15 ha).

Was die Entwicklung der nutzbaren Milchreferenzmenge anbelangt, so wurde zwischen den rein landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt (Abb. 5, untere Kurve) und den Milchviehbetrieben (Abb. 5, obere Kurve) des Testnetzes unterschieden.

Abb. 5: Die nutzbare Milchreferenzmenge in kg pro Betrieb



Der Strukturwandel der vorangegangenen Jahre hat sich auch 2007 weiter fortgesetzt. Die durchschnittliche Referenzmenge, welche sich bei den spezialisierten Milchviehbetrieben im Jahr 2001 noch auf 253 391 kg Milch/Betrieb belief, beträgt laut Prognosemodell im Jahr 2007 bereits 312 992 kg/Betrieb, was einer Steigerung von 23,5% im Vergleich zu 2001 und von 3% (+9 700 kg) im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Innerhalb der letzten 10 Jahre hat sich damit inmitten dieser Gruppe die durchschnittlich zur Verfügung stehende Milchreferenzmenge je Betrieb, trotz des begrenzenden Faktors der teuren Milchquote, um 38% gesteigert.

Bei den landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt ergibt sich in 2007 für die nutzbare Milchreferenzmenge eine Steigerung von 2 600 kg Milch/Betrieb im Vergleich zum Vorjahr (+ 1,4%), von 186 761 kg auf 189 361 kg Milch/Betrieb. Innerhalb der letzten 10 Jahre hat sich bei den rein landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt die durchschnittlich zur Verfügung stehende Milchreferenzmenge je Betrieb um lediglich 17% gesteigert.

3.3 Das Betriebsergebnis 2007

Das Betriebsergebnis, welches im Rahmen der Prognose für 2007 ermittelt wurde, definiert sich als Gewinn abzüglich der Zinsen, sowie der zeitraumfremden Erträge und Aufwendungen. Abb. 6 und Abb. 7 stellen die Entwicklung der durchschnittlichen Erträge der Entwicklung der durchschnittlichen Aufwendungen pro Betrieb gegenüber.

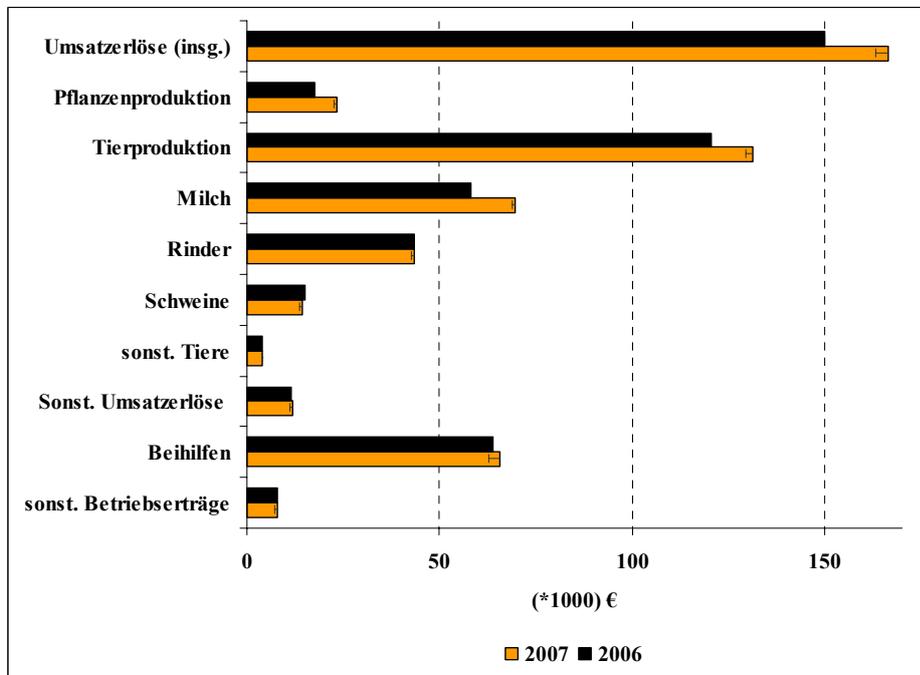


Abb. 6:
Entwicklung der durchschnittlichen Erträge (x 1 000 Euro) pro Betrieb

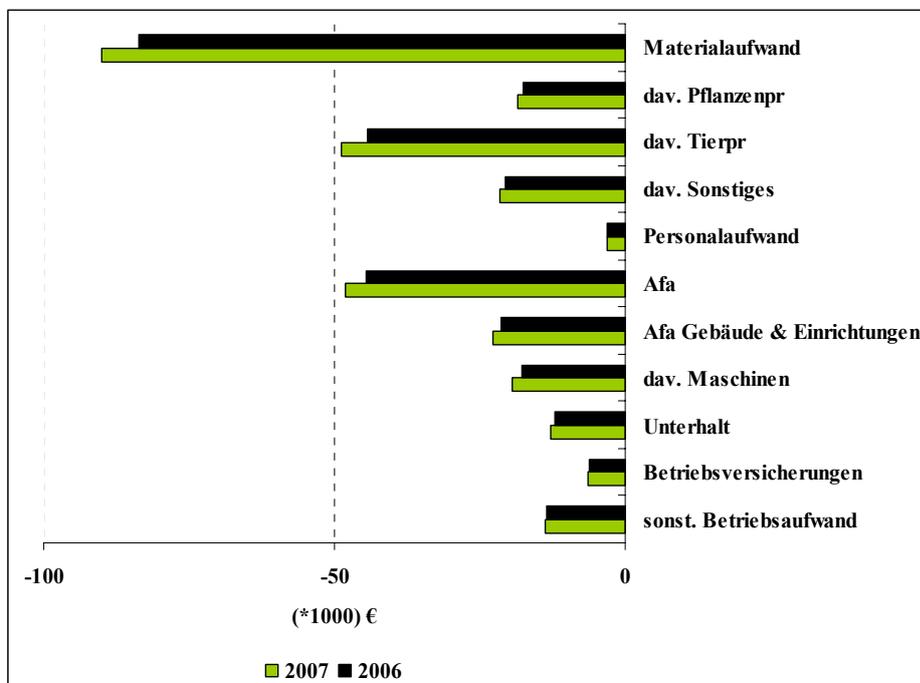


Abb. 7:
Entwicklung der durchschnittlichen Aufwendungen (x 1 000 Euro) pro Betrieb

Wie in den Vorjahren steigen laut Prognose auch im Jahr 2007 die Umsatzerlöse. Verursacht wurde dieser Anstieg insbesondere durch die guten Preise im Ackerbau und den Aufschwung in der Milchwirtschaft, sowie diesbezüglich durch die Einwirkungen der Milchprämie. Die

Erlöse in der Rindfleischproduktion bleiben relativ stabil. Im Bereich der Schweineproduktion allerdings setzen sich die Umsatzverringerungen des Vorjahrs, die in erster Linie auf eine Reduktion der nationalen Bestände auf Grund einer allgemeinen Spezialisierung zurückzuführen waren, fort. Dieser Rückgang erklärt sich aber auch durch den weiteren Preisverfall im Schweinesektor.

Die Entwicklung der durchschnittlichen Aufwendungen pro Betrieb zeigt bei den variablen Kosten die größten Steigerungen im Bereich der Tierproduktion. Basierend auf jährlich ermittelten Preisindizes, wird ebenfalls mit einem Anstieg der Festkosten gerechnet. Wie in den Vorjahren wird erwartet, dass sich der Trend steigender Abschreibungs- und Unterhaltskosten für Gebäude, Einrichtungen und Maschinen fortsetzt. Angenommen wurde jedoch hierbei, dass die Unterhaltungskosten nur auf Grund der allgemeinen Preissteigerung ansteigen würden, und nicht bedingt durch das verstärkte Ausführen von lang ausgestellten Unterhaltungsmaßnahmen.

Auf Grund dieser Entwicklungen wurde, ohne Berücksichtigung der Zinsentwicklung, sowie von zeitraumfremden Erträgen und Aufwendungen, das Betriebsergebnis (Tab. 2), welches sich um 11% von 60 000 auf 67 000 Euro verbessern kann, ermittelt. Dieser positive Gesamtdurchschnitt ist vor allem bedingt durch die positive Lage bei den reinen Milchviehbetrieben, bei welchen eine Steigerung des Betriebsergebnisses um 19% erwartet wird.

	2006	2007	Differenz
Erträge	224	241	+ 8%
Aufwendungen	-163	-174	+ 7%
Betriebsergebnis	60	67	+ 11%

**Tab. 2: Betriebsergebnis
2007 im Vergleich zu 2006
(x 1 000 Euro)**

3.4 Schlussfolgerung der Prognose

Die höheren Erträge (+ 8%) werden zu 63% von den höheren Aufwendungen verschlungen. In Anbetracht der aktuellen Tendenz weiter steigender Betriebsmittelpreise, insbesondere der Preise von Energie, Düngemittel und Kraftfutter, dürfte diese Aussage die derzeitige für die Betriebe positive Preisentwicklung auf den Agrarmärkten relativieren. In diesem Zusammenhang gilt es auch im Umfeld guter Erzeugerpreise, Investitionsprojekte vorsichtig und mit größter Sorgfalt anzugehen. Die Abschreibungen und die Unterhaltskosten von Neubauten, sowie von Einrichtungen und Maschinen sind nicht zu unterschätzen. Nicht umsonst belegen **Erfahrungen aus den USA, dass gerade zu Zeiten von Höchsterzeugerpreisen, die Pleitewelle in der Landwirtschaft am größten ist.**

IV Die Anforderungen an einen erfolgreichen Milchbetrieb: ein Vergleich mit der Milchwirtschaft Süddeutschlands

Was sind die zukünftigen Anforderungen an einen milchviehhaltenden Betrieb? Wieweit werden die luxemburgischen Milchbauern diesen Anforderungen gerecht? Die Preisentwicklung auf den Märkten ist derzeit günstig. Der Milchpreis ab Hof beispielsweise hat sich im Laufe den vergangenen zwölf Monaten um etwa 35% gesteigert. Der starke Anstieg der landwirtschaftlichen Rohstoffpreise hingegen hat einen negativen Effekt auf die Einkommenslage in der Milchwirtschaft, wobei vor allem die steigenden Energie- und Kraftfutterkosten im Betriebsergebnis zu Buche schlagen. Die derzeitige Problematik der Blauzungenkrankheit zeigt ebenfalls, wie schnell die Milchleistung Schwankungen ausgesetzt ist. Aus diesen Gründen ist es nach wie vor unabdingbar, die Kosten, ganz besonders die Festkosten, im Griff zu halten und auch bei guten Milchpreisen ausschließlich überlegte, wirtschaftliche und nachhaltige Investitionen zu tätigen.

4.1 Woran misst sich der Erfolg in der Milchwirtschaft?

In Zusammenhang mit den Festkosten ist ein Umdenken erforderlich. Der Erfolg auf dem Betrieb, die Wettbewerbsfähigkeit eines landwirtschaftlichen Milchviehunternehmens rechnet sich nicht nach der Zahl der Milchkühe im Stall, auch nicht danach, ob die Melkanlage dem allerletzten Schliff der Technik entspricht, schon gar nicht danach, wie viele Nebenstandbeine (Stiermast, Mutterkuhhaltung,...) ein Milchbetrieb zählt, sondern einzig und allein am erwirtschafteten Gewinn und an der Produktivität des Unternehmens.

Die Anforderungen an einen erfolgreichen Milchviehbetrieb sind:

- ☞ ein ausreichender Gewinn,
- ☞ eine hohe Arbeitsproduktivität,
- ☞ niedrige Produktionskosten je kg Milch,
- ☞ eine hohe Grundfutterleistung,
- ☞ betriebliche Entwicklungspotenziale und Wachstumsmöglichkeiten,
- ☞ die Unabhängigkeit von unsicheren staatlichen Zuschüssen,
- ☞ das Arbeiten unter attraktiven sozialen Bedingungen.

Beim Buchstellentag 2007 hat der Referent, **Dr. Walter Pfadler**, der als Unternehmensberater insbesondere für bäuerliche Organisationen an der Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten in Landshut (Bayern) tätig ist, diese Anforderungen quantifiziert. **Demzufolge soll ein ausreichender Gewinn 60 000 Euro/Familie, zuzüglich 3-4% vom Anlagevermögen, um die Geldentwertung auszugleichen, nicht unterschreiten.**

Eine wichtige Kenngröße für die Beurteilung der Qualität der Betriebsführung und der Leistungsfähigkeit, sowie der Stabilität des Unternehmens ist die Gewinnrate. **Die Gewinnrate, d.h. der Anteil des Gewinns am Unternehmensertrag, soll mindestens 30% betragen.**

Einhergehend mit einer hohen Gewinnrate sind **niedrige Produktionskosten**. Laut den Richtwerten von Dr. Pfadler dürfen die Technikkosten für Außenwirtschaft und Fütterung

0,05 Euro/kg nicht überschreiten. Die Gebäudekosten sollen sich auf höchstens 0,03 Euro/kg und die variablen Kosten (Futtermittel, Wasser, Strom, Tierarzt,...) auf höchstens 0,12 Euro/kg belaufen. Äußerst interessant, um die Betriebsführung zu optimieren ist es, die Produktionskosten an Hand einer spezifisch auf den Betriebszweig (in diesem Fall die Milch) abgestimmten Vollkostenrechnung unter die Lupe zu nehmen.

Was die **Arbeitsproduktivität** anbelangt, soll man unter den derzeitigen Rahmenbedingungen, 200 bis 250 kg verkaufte Milch je eingesetzte Arbeitsstunde, d.h. in etwa insgesamt 500 000 kg Milch /Arbeitskraft (AK) im Jahr anpeilen.

Soziale Arbeitsbedingungen für die Familien-AK definieren sich so, dass sie eine gewisse Attraktivität auf die Kinder ausüben und demnach die Betriebsnachfolge abgesichert werden kann. Das schlägt sich in regelmäßigen Freizeit- und Urlaubsmöglichkeiten nieder, sowie in einer zumutbaren Dauerbelastung.

Wichtig ist es hier, immer wieder zu unterstreichen, dass sich Erfolg und Tragfähigkeit eines Betriebs einzig und allein am Gewinn messen. Bei Betriebsübernahmen mit einschneidenden Investitionen stellt sich der Betriebsnachfolger immer wieder die Frage: Wie groß muss mein Betrieb sein, um zukunftsorientiert zu sein? Wie viele Kühe muss ich melken? Wie viel Land muss ich zupachten oder -kaufen? Ausschlaggebend aber muss die Frage sein, mit welchen Betriebsstrukturen ich in Zukunft eine möglichst hohe Produktionseffizienz – sprich: einen hohen Gewinn und niedrige Produktionskosten – erzielen kann! Wie hoch muss mein Jahresgewinn sein, um mit einem wettbewerbsfähigen Betrieb unter attraktiven Arbeitsbedingungen führen zu können? Sehr aussagekräftig wird diese Fragestellung von Abb. 8 aus dem Vortrag von Dr. Pfadler beim Buchstellentag 2007 illustriert.

Abb. 8: Die Effizienz der Milchproduktion

Wie groß muss Milchviehbetrieb in Zukunft sein?						
Ziel : 80000,- € Gewinn/Jahr aus Milchproduktion						
Effizienz der Produktion	10	15	20	25	30	35
Gewinnrate in %	u.V.					o.V.
erforderl. Umsatz in TSD EUR /Jahr	800	533	400	320	267	228
	In welche Richtung ist der Weg leichter realisierbar?					
Erforderl. Kuhzahl	285	184	133	106	81	70
- 2800- 3300 EUR Umsatz/Kuh u. Jahr-						
Maximale Kosten (TSD €/Betrieb)		453	320	260	187	148
Max Kosten €/Kuh :		2470	2410	2400	2300	2114
Ansatz: Umsatz- und Kostenziele definieren !						

Quelle: Vortrag Dr. Walter Pfadler, Buchstellentag SER 2007 (TSD = Tausend)

4.2 Horizontale Vergleiche

Ein horizontaler Vergleich der Luxemburger Milchviehbetriebe zeigt, dass es erhebliche Unterschiede je nach Erfolgsklasse gibt. Hier lässt sich sehr schnell erkennen inwiefern hohe Festkosten (Abschreibungen und Unterhalt) die Gewinnlage der Betriebe beeinflussen. Überaus interessant ist aber auch ein Blick nach Süddeutschland. Trotz Unterschieden bei den Betriebsstrukturen, vor allem der Grünlandfläche, ist die Ausgangssituation der süddeutschen Milchviehbetriebe, was die Zahl der Kühe und die Leistung je Kuh, die eingesetzten Arbeitskräfte und das erwirtschaftete Milchgeld anbelangt, quasi identisch zur Situation in Luxemburg. Die Anforderungen an einen erfolgreichen, wettbewerbsfähigen Betrieb sind die gleichen. Ein Vergleich macht also durchaus Sinn – und regt zum Nachdenken an, wie das Referat von Dr. Pfadler beim Buchstellentag unter Beweis gestellt hat.

4.2.1 Vergleich Luxemburg – Bayern (Milchquote zwischen 300 000 und 400 000 kg)

Tab. 3 vergleicht die Milchviehbetriebe mit einer Quote zwischen 300 000 und 400 000 kg Milch. Für Südbayern standen im Rahmen der Bewertung von Dr. Pfadler lediglich die Zahlen der erfolgreichen und der Durchschnittsbetriebe zur Verfügung.

Tab. 3: Horizontaler Vergleich der Luxemburger Milchviehbetriebe mit einer Quote zwischen 300 000 und 400 000 kg Milch mit den Milchviehbetrieben in Süd-Bayern

Leistungsklasse	Luxemburg			Süd-Bayern	
	erfolgr. Betriebe	Durchschnitt	weniger erfolgr. Betriebe	erfolgr. Betriebe	Durchschnitt
Nutzfläche in ha (davon Grünlandfläche)	101 (55)	95 (49)	88 (45)	34 (23)	50 (31)
Pachtfläche (ha)	57	48	44	12	26
Familien-AK	1,6	1,9	2,1	1,6	1,6
Aufwand Löhne/Jahr (€)	3 600	2 900	1 710	2 400	2 400
Anzahl der Kühe	47	49	50	42	50
Milchleistung/Kuh (kg/Jahr)	7 260	7 021	6 490	7 100	6 950
Abgelieferte Milchmenge (kg/Jahr)	342 000	340 000	338 000	290 000	330 000
Milchpreis (ct/kg)	33,7	33,7	33,9	32,8	32,6
Erträge je Tier in € (davon Milch)	170 000 (115 000)	165 000 (112 000)	149 000 (104 000)	118 000 (93 000)	138 000 (109 000)
Spez.aufwand in % vom Umsatz Tiere ⁽¹⁾	22,0	28,0	34,0	22,7	23,6
Abschreibungen + Unterhalt (€)	57 500	64 000	65 100	24 500	33 000
Abschreibungen in % vom Ertrag ⁽²⁾	27	30	33	14,7	16,8
Abschreib. + Unterh. in % vom Ertrag ⁽²⁾	34	39	44	21	24
Umsatz Milch (€/ha Hauptfutterfläche)	1 437	1 696	1 444	3 875	2 725
Gewinn inkl. staatl. Leistungen (€)	88 000	63 000	27 500	56 000	46 000
Gewinnrate mit Zuschüssen (%)	37,4	27,3	15,4	35,6	25,6
Gewinnrate ohne Zuschüsse (%)	11,0	0	-17,0	28,0	12,3
Staatliche Leistungen/Jahr (€)	68 000	63 000	55 000	19 700	27 900
Staatliche Leistungen in % vom Ertrag	25,2	24,5	24,4	16,9	15,7
Gewinn ohne staatl. Zuschüsse (€)	20 000	0	-27 500	36 300	18 100
Eigenkapital-Veränd. laut Bilanz (€)	+37 300	+12 100	-1 545	+16 100	+11 000

Quelle: Vortrag Dr. Walter Pfadler, Buchstellentag SER 2007

⁽¹⁾ Der Spezialaufwand betrifft den Aufwand für tierische Produktion (Tierarzt, Medikamente, Kraftfutter...)

⁽²⁾ Ertrag Tierproduktion ohne Zuschüsse

Abbildungen 9 und 10 stellen einzelne Eckwerte des horizontalen Vergleichs gegenüber und vergleichen die Milchviehbetriebe Luxemburgs mit jenen aus Bayern.

Abb. 9: Vergleich der Milchviehbetriebe 300 000 – 400 000 kg Milchquote (in Euro)

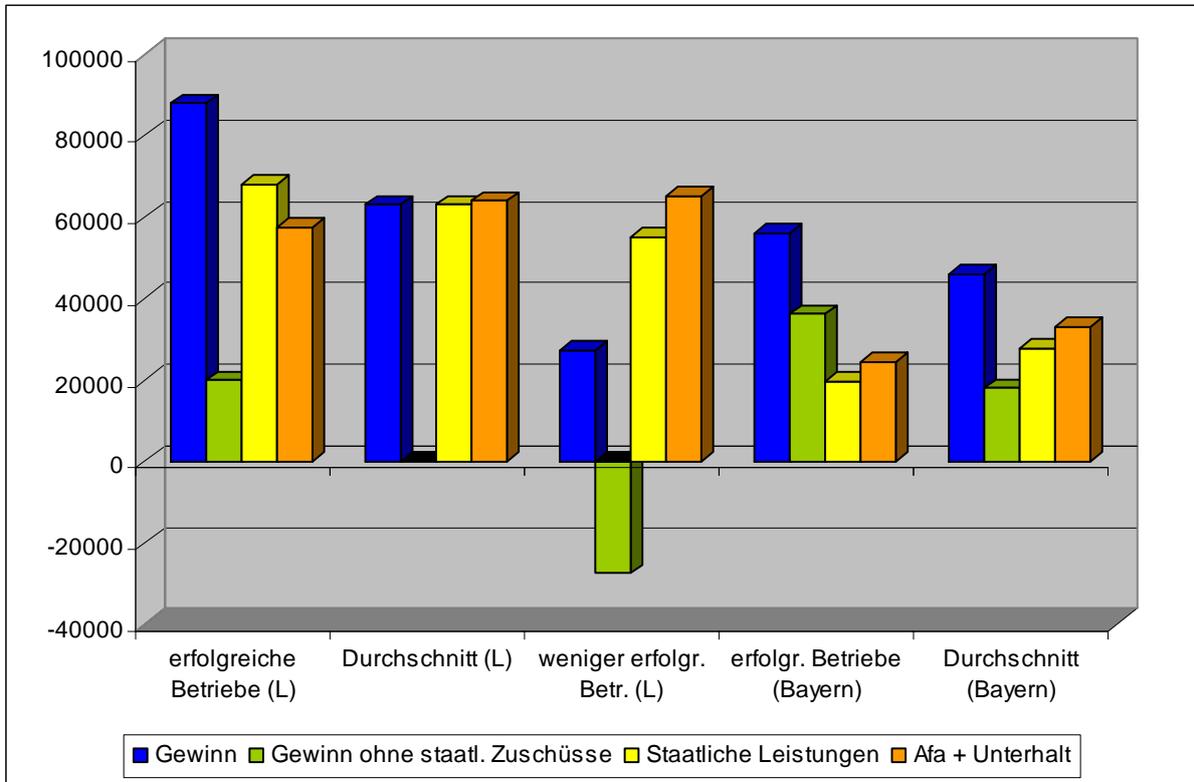
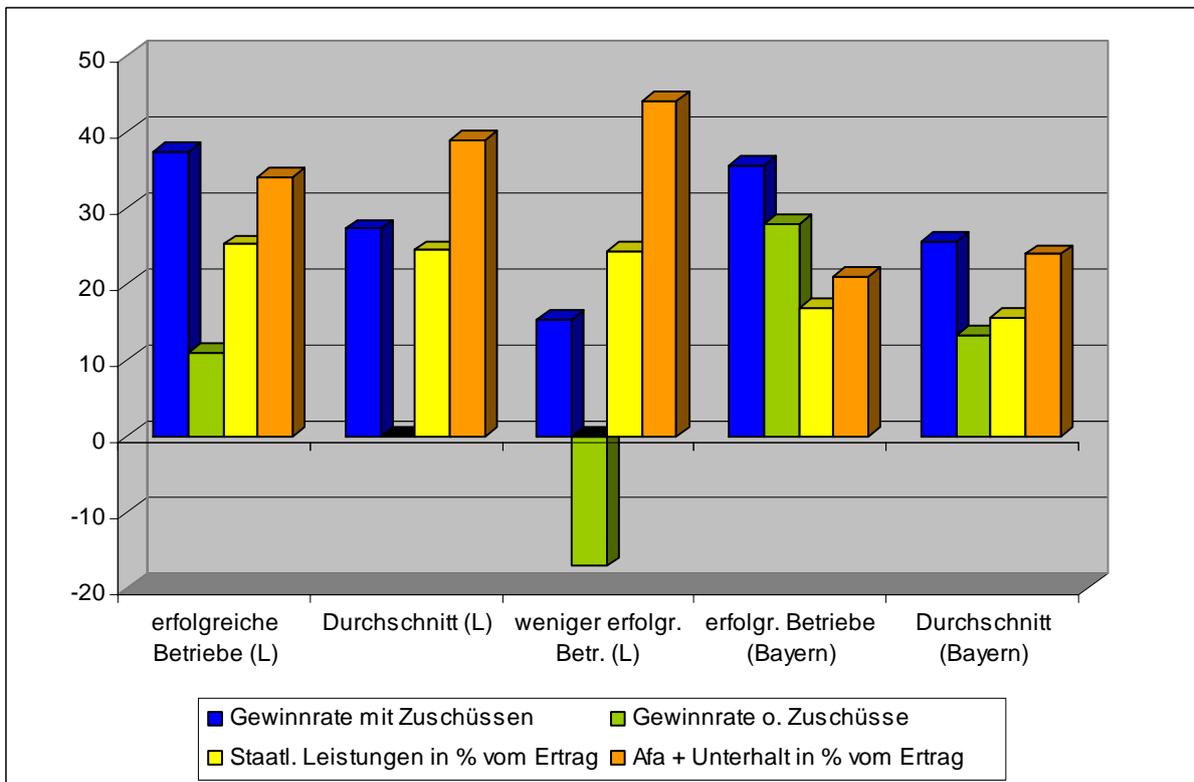


Abb. 10: Vergleich der Milchviehbetriebe 300 000 – 400 000 kg Milchquote (in %)



Der Erfolg der Betriebe orientiert sich jeweils am Gewinn pro Betrieb. Interessant ist, dass bei den durchschnittlichen und den erfolgreichen Betrieben in Luxemburg, der Gewinn deutlich über dem Gewinn der Betriebe in Bayern liegt. Bedeutend höher allerdings liegen in Luxemburg auch die durchschnittlichen staatlichen Zuschüsse pro Betrieb. Weiterhin erweist sich aus Abb. 9 und 10, dass in Luxemburg die Kosten für Abschreibungen und Unterhalt von Gebäuden und Maschinen in etwa doppelt so hoch sind als in Bayern. Daneben geht besonders aus Abb. 10 sehr deutlich hervor, dass, **je größer der Anteil von Abschreibungen und Unterhalt am Ertrag ist, je weniger erfolgreich die Betriebe sind**. In der Gruppe der am wenigsten erfolgreichen Betriebe sind die Abschreibungen und Unterhaltskosten in Prozent vom Ertrag am höchsten. **Umso beunruhigender ist die Tatsache, dass in den letzten Jahren die Festkostenbelastung der landwirtschaftlichen Betriebe Luxemburgs unaufhaltsam zugenommen hat.**

Alarmierend ist weiterhin, **dass, wenn man die staatlichen Beihilfen nicht in die Kalkulation mit einbezieht, die durchschnittlichen luxemburgischen Betriebe keinen Gewinn erwirtschaften**. Die Gewinnrate der weniger erfolgreichen Betriebe liegt deutlich unter der Nullgrenze und selbst die erfolgreichen landwirtschaftlichen Betriebe erzielen lediglich eine Gewinnrate ohne staatliche Zuschüsse von 11%, was lediglich 39% der Gewinnrate ohne Zuschüsse in Bayern entspricht. Dort erwirtschaften auch die durchschnittlichen Betriebe, laut den Zahlen von Dr. Pfadler, eine Gewinnrate ohne Zuschüsse, welche mit 12,3% höher ist als die der erfolgreichen Betriebe Luxemburgs.

4.2.2 Vergleich Luxemburg – Süddeutschland (Milchquote \geq 500 000 kg)

Ähnlich verhält es sich mit den großen Milchviehbetrieben mit einer Quote über 500 000 kg. Da die Berechnungen für die bayerischen Betriebe dieser Größenklasse auf Grund der geringen Anzahl an Betrieben wenig aussagekräftig sind, greift die Bewertung hier auf die Betriebe aus Hessen und Baden-Württemberg zurück (Tab. 4, Abb. 11 & 12).



Aus den Tabellen 3 und 4 heraus wird deutlich, wie wichtig eine effiziente Beratung und systematisches Controlling für die Betriebe sind, und das nicht allein in rein ökonomischen Punkten.

Der Posten „Spezialaufwand in % vom Umsatz Tiere“ zeigt, welche großen Unterschiede es zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Milchviehbetrieben gibt. Durch effizientes produktionstechnisches Know-How kann etwa beim Kraftfutter, sowie bei Tierarzt- und Arzneikosten sehr viel eingespart werden. Auffallend sind auch hier die niedrigeren Kosten für Spezialaufwand in Bayern, was zu einem sehr großen Anteil darauf zurückzuführen ist, dass in Süddeutschland wesentlich mehr Milch aus dem Grundfutter gemolken wird als in Luxemburg.

Tab. 4: *Horizontaler Vergleich der Luxemburger Milchviehbetriebe mit einer Quote ab 500 000 kg Milch mit den Milchviehbetrieben von Hessen und Baden-Württemberg*

Leistungsklasse	Luxemburg			Hessen/Ba-Württ.	
	erfolgr. Betriebe	Durchschnitt	weniger erfolgr. Betriebe	erfolgr. Betriebe	Durchschnitt
Nutzfläche in ha (davon Grünlandfläche)	157 (81)	152 (76)	159 (75)	132 (57)	130 (67)
Pachtfläche (ha)	91	86	90	107	112
Familien-AK	2,2	2,2	2,5	2,5	2,5
Aufwand Löhne/Jahr (€)	7 500	7 800	8 700	12 500	7 500
Anzahl der Kühe	90	87	90	93	64
Milchleistung/Kuh (kg/Jahr)	8 260	8 100	8 000	7 000	6 900
Abgelieferte Milchmenge (kg/Jahr)	727 000	693 000	718 000	650 000	440 000
Milchpreis (ct/kg)	33,6	33,4	33,1	31,8	31,2
Erträge je Tier in € (davon Milch)	315 000 (244 000)	287 000 (231 000)	294 000 (238 000)	296 000 (258 000)	223 000 (185 000)
Spez.aufwand in % vom Umsatz Tiere ⁽¹⁾	25,0	32,0	38,0	22,7	28,0
Abschreibungen + Unterhalt (€)	113 400	113 000	124 000	76 000	61 000
Abschreibungen in % vom Ertrag ⁽²⁾	29	30	32	16	18
Abschreib. + Unterh. in % vom Ertrag ⁽²⁾	46	48	52	29	27
Umsatz Milch (€/ha Hauptfutterfläche)	1 974	1 850	1 796	2 750	2 740
Gewinn inkl. staatl. Leistungen (€)	146 000	94 000	58 000	137 000	75 000
Gewinnrate mit Zuschüssen (%)	32	23	13	33	24
Gewinnrate ohne Zuschüsse (%)	10	-2,5	-17	26	9,5
Staatliche Leistungen/Jahr (€)	113 200	101 100	104 700	57 000	52 000
Staatliche Leistungen in % vom Ertrag	30	28	29	17	20
Gewinn ohne staatl. Zuschüsse (€)	33 000	-6 500	-52 000	80 000	22 000
Eigenkapital-Veränd. laut Bilanz (€)	+43 500	+16 480	-5 420	+36 000	+14 000

Quelle: Vortrag Dr. Walter Pfadler, Buchstellentag SER 2007

⁽¹⁾ Der Spezialaufwand betrifft den Aufwand für tierische Produktion (Tierarzt, Medikamente, Kraftfutter,...)

⁽²⁾ Ertrag Tierproduktion ohne Zuschüsse

Auch in dieser Größenklasse kann, obwohl es von der zur Verfügung stehenden landwirtschaftlichen Nutzfläche und der Zahl der Milchkühe her – die Betriebe in Luxemburg sind allgemein etwas größer – Unterschiede gibt, ein sehr aussagekräftiger Vergleich zwischen den Milchviehbetrieben Luxemburgs und Süddeutschlands getätigt werden. Wie schon bei den Betrieben mit einer Quote zwischen 300 000 und 400 000 kg Milch, standen Dr. Pfadler für seine Bewertung der Betriebe in Hessen und Baden-Württemberg lediglich die Zahlen der erfolgreichen und der Durchschnittsbetriebe zur Verfügung, und nicht, wie im Fall der luxemburgischen Zahlen, auch eine dritte Kategorie der weniger erfolgreichen Betriebe.

Die Milchleistung je Kuh liegt in Luxemburg in etwa 15% über dem Durchschnitt der süddeutschen Betriebe. Auch der Milchpreis ist bei uns wesentlich höher. Bedeutend niedriger sind in Luxemburg bei den erfolgreichen Betrieben die jährlichen Aufwendungen für Löhne an Drittarbeitskräfte. Dementsprechend höher liegt im Großherzogtum auch der Gewinn einschließlich der staatlichen Zuschüsse, zumindest bei den durchschnittlichen und den erfolgreichen Betrieben.

Eine ganz andere Situation allerdings ergibt, wenn man den Gewinn abzüglich der staatlichen Leistungen betrachtet. Die staatlichen Leistungen pro Betrieb sind in Luxemburg doppelt so hoch wie in Süddeutschland. Wie schon unter Punkt 2.2 erwähnt, machen bei uns die staatlichen Zahlungen mittlerweile 109% des Betriebsergebnisses aus, so dass es die Betriebe

im Schnitt nicht schaffen, einen Gewinn in Höhe der staatlich geleisteten Beihilfen zu erwirtschaften. Einzig in der Kategorie der erfolgreichen Betriebe schaffen es die landwirtschaftlichen Betriebe, auch ohne staatliche Leistungen, einen positiven Gewinn zu erzielen. Der Gewinn ohne Beihilfen der durchschnittlichen Betriebe Luxemburgs liegt bei -6 500 Euro, jener der weniger Erfolgreichen bei -52 000 Euro. Die süddeutschen Betriebe hingegen schaffen es auch ohne staatliche Leistungen, gewinnbringend zu arbeiten.

Ein großes Problem dabei ist auch in der Betriebsklasse mit mehr als 500 000 kg Milchquote die Höhe der Festkosten. Die Kosten für Abschreibungen und Unterhalt von Gebäuden und Maschinen sind in Luxemburg weitaus höher als in Hessen und Baden-Württemberg.

Um die Festkosten zu senken, sind demnach erhebliche Einsparungen bei den Investitionen nötig. Natürlich ist Luxemburg in Sachen Baukosten ein teures Pflaster. Das aber entschuldigt nicht die Tatsache, dass in der Landwirtschaft zum Teil überdurchschnittlich kostspielige Investitionen getätigt werden, die sich, vom wirtschaftlichen, und nicht selten auch vom produktionstechnischen Standpunkt aus gesehen, kaum vertreten lassen. Hier ist ein Umdenken in Bezug auf die Bauweise erforderlich, ganz besonders auch im Rahmen der landschaftsplanerischen Auflagen. Andernfalls werden die hohen Festkosten auch weiterhin eine unnötige Gewinnbremse darstellen. In Anbetracht der Tendenz der europäischen Kommission, die Mittel der Gemeinsamen Agrarpolitik, insbesondere der Direktzahlungen der ersten Säule, eher einzudämmen als zu erweitern, wird sich die Problematik einer derart auf die staatlichen Leistungen fokussierten Ausrichtung der Betriebe in den kommenden Jahren zweifellos verschärfen.

Die Abbildungen 11 und 12 verdeutlichen die Eckwerte des horizontalen Vergleichs an hand einer grafischen Gegenüberstellung der Situation in Luxemburgs und Süddeutschland.

Abb. 11: Vergleich der Milchviehbetriebe \geq 500 000 kg Milchquote (in Euro)

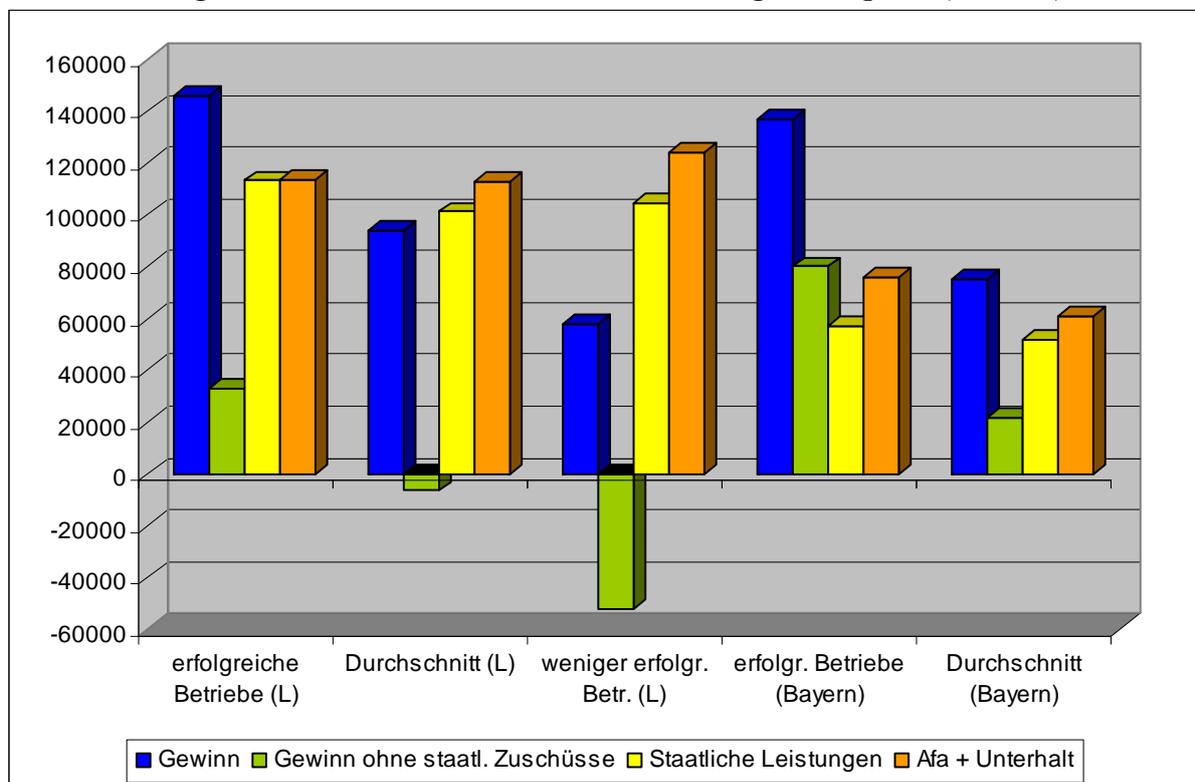
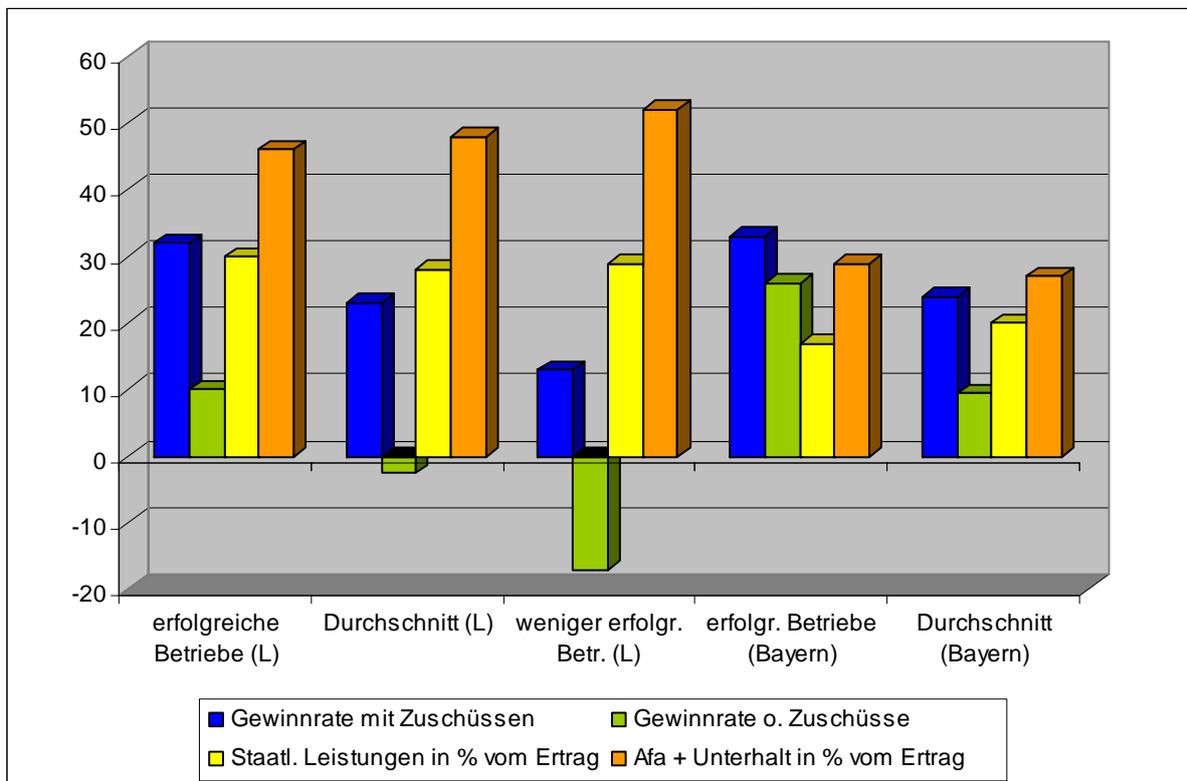


Abb. 12: Vergleich der Milchviehbetriebe > 500 000 kg Milchquote (in %)



4.3 Problemstellung

Die Gewinn bremsenden Pferdefüße der Landwirtschaft Luxemburgs liegen für Dr. Pfadler überwiegend in folgenden Aspekten:

- viel Fläche für wenig Milchmenge;
- zu geringer Umsatz Milch je ha Hauptfutterfläche;
- große Unterschiede in der Produktionstechnik (Spezialaufwand in % vom Ertrag);
- Überforderung der Betriebsleiter durch zu viel Arbeit/Know-How –Anspruch;
- zu wenig Spezialisierung;
- extrem hohe Abschreibungen (Kapitalkosten) für Maschinen und Gebäude;
- starke Abhängigkeit von hohen staatlichen Zahlungen;
- die Struktur des Familienbetriebs erschwert Urlaubsprojekte und macht Angst vor „Kranksein“.

4.4 Lösungsansätze

Wichtig ist es, seine Ziele klar zu definieren. „Der Erfolg misst sich nicht nach Statussymbolen wie Land oder die Zahl der Kühe, sondern nach dem Gewinn!“, unterstrich Dr. Pfadler beim Buchstellentag 2007.

Ausschlaggebend sind hierbei die Kosten. Daher ist es wichtig, sich das Ziel zu setzen, bei gleichem Ertrag, mit deutlich weniger Kosten auszukommen. Ein klares Ziel, das sich ein Landwirt setzen sollte, wäre, die Kosten um beispielsweise 40% zu reduzieren.

Wie aber kann man am besten seine Kosten in den Griff bekommen? Hier einige Lösungsansätze:

☞ **Überbetriebliche Zusammenarbeit**

Ein Hauptlösungsansatz ist die konsequente überbetriebliche Zusammenarbeit, wenn die für eine wettbewerbsfähige Produktion erforderliche Kostenstruktur realisiert werden soll. Maschinen- und Gebäude-, sowie Lohnkosten können auf ganz effiziente Art und Weise reduziert werden durch:

- gemeinsame Maschinen,
- Gemeinschaftsställe (z.B. für Beweidung),
- Beweidungsgemeinschaften,
- Kooperation im Haupterwerb oder Nebenerwerb,
- Vermarktungszusammenschlüsse.

Zunehmend wichtiger wird die überbetriebliche Zusammenarbeit, da auf Grund des Strukturwandels und des Flächenwachstums der Betriebe immer mehr Parzellen mit unterschiedlichen Größen und steigenden Hof-Feld-Entfernungen bewirtschaftet werden.

Diese Entwicklung erfordert von der Maschinenteknik eine hohe Effizienz, mit großen Arbeitsbreiten und minimalen Weg- und Rüstzeiten.

Abb. 13: Die Arbeitsspitzen in der Außenwirtschaft sind oft schwer zu bewältigen. Ein Hauptlösungsansatz, um in der Tierproduktion wettbewerbsfähiger zu werden ist die Auslagerung der Feldarbeiten und die konsequente überbetriebliche Zusammenarbeit.



☞ **Kostengünstiges Bauen**

Zunehmend beunruhigend ist in den letzten Jahren in Luxemburg die steigende Festkostenbelastung der Betriebe geworden. Auf die Problematik der hohen Abschreibungen und Unterhaltskosten wurde bereits in Punkt 4.2. eingegangen. Nahmen durchschnittlich die Festkosten (Abschreibungen, Zinsen, Unterhalt, Pacht,...) im Zeitraum 1995-2000 einen Anteil von rund 70% am gesamten Deckungsbeitrag ein, so wurde im Jahr 2005 laut den Ergebnissen des Testbetriebsnetzes die 100%-Marke überschritten. 98% der gesamten Festkosten stellen für das Jahr 2006 die Festkosten im Zusammenhang mit den Investitionen dar. Betrachtet man allein diese Kosten, so wurden 2006 der gesamten Deckungsbeitrag zu 101%, also komplett, von den Festkosten der Investitionen verschlungen.

Um die Festkosten zu senken, sind demnach erhebliche Einsparungen bei den Investitionen nötig. Äußerst wichtig ist es daher, nur gründlich überlegte Investitionen zu tätigen, die geplanten Projekte detailgetreu mit dem Wirtschaftsberater durchzugehen, aber auch Kostenvoranschläge von Bauunternehmen und Maschinenhändlern, sowie die Kreditangebote verschiedener Banken zu vergleichen. In Sachen Bauweise muss der Akzent auf jeden Fall auf zeitgemäße, effiziente und kostengünstige Konstruktionslösungen gesetzt werden. Die Kosten bei Milchviehställen für z.T. ähnliche Systeme schwanken beispielsweise zwischen 3.000 und 6.500 €/Stallplatz. Wichtig ist es hier, die verschiedenen Bauweisen ganz genau unter die Lupe zu nehmen und zu beachten, inwiefern Kosten bei den Außenwandkonstruktionen, sowie bei Rohbau und/oder Tragkonstruktion eingespart werden können: mehrhäusige Stallmodelle oder einhäusige Ställe mit Stützen etwa schneiden generell bei Vergleichen am günstigsten ab, weil sie substanzielle Einsparungen beim Tragwerk und z.T. das Einbringen von Eigenleistungen ermöglichen.

☞ **Fehler vermeiden durch Beratung und systematisches Controlling**

Als besonders effizient erweist sich das Nutzen von Beratungsstellen, sowie professionelles Prozesscontrolling in der Kombination von Buchführung und Produktionstechnik. Es reicht nicht aus, einmal im Jahr den Jahresabschluss der Buchführung zur Kenntnis zu nehmen. Die Buchführungsdaten müssen als ein System von Zielwerten und Kontrollgrößen erkannt werden, welche es dem Betriebsleiter ermöglichen, betriebswirtschaftliche und produktionstechnische Probleme aufzuwerfen und zu lösen.

Laut Dr. Pfadler ist es äußerst wichtig, den Landwirten politische Signale zu geben, und verstärkt Anreize für die Einführung solcher Systeme bei den Betrieben zu schaffen. Pfadler: *„Dafür wäre der Aufwand besser eingesetzt, als in den direkten Zahlungen, die den Zwang zum unternehmerischen Handeln und damit zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit reduzieren.“*

☞ **Strukturelle Probleme des landwirtschaftlichen Familienbetriebs in Angriff nehmen**

Das landwirtschaftliche Familienunternehmen stößt häufig an seine Grenzen. Aus arbeitswirtschaftlichen Gründen ist der Betrieb meist auf einen umfangreichen Maschinenpark (Futterbau/Ackerbau) angewiesen. Die leistungsfähige Technik und der technische Fortschritt sprengen allerdings oft die Kostenziele im Einzelbetrieb. Gleichzeitig gefährden arbeitswirtschaftliche Engpässe in den Betrieben mit starker Viehhaltung vor allem

in saisonalen Arbeitsspitzen am Feld den Erfolg im Stall. Eine volle Fremd-AK aber ist in den meisten Fällen bei Betrieben mit 1,5 bis 2 Familien-AK zu teuer.

Die strukturellen Probleme bäuerlicher Familienbetriebe mit umfangreicher Milchviehhaltung auf einen Blick bestehen in der Regel in folgenden Tatsachen:

- Arbeitsüberlastung bei einem Familienbetrieb ohne zusätzliche AK;
- eine Fremd-AK für den Stall ist meist nicht wirtschaftlich (zu teuer, zu wenig Erfahrung in der Produktionstechnik);
- der Betriebsleiter konzentriert sich meist zu wenig auf die reine Viehhaltung;
- Arbeitsspitzen in der Außenwirtschaft sind schwer zu bewältigen;
- Eigenttechnik ist zu teuer (das Geld nutzt in diesem Fall einzig und allein der Landmaschinenindustrie);
- bei starken Viehbeständen lassen die sozialen Arbeitsbedingungen zu wünschen übrig;
- der höchste Know-How-Anspruch ist oft nicht erfüllt, so dass sich Fehler sehr stark multiplizieren.

In diesem Zusammenhang empfiehlt Dr. Pfadler den Landwirten:

- ökonomisches Prozesscontrolling um Fehler zu vermeiden;
- die Spezialisierung auf die Hauptproduktion und somit in der Milchwirtschaft weniger Nebentierproduktionen (Mutterkühe, Bullenmast,...);
- nicht zu viel Fläche (Arbeit/Kosten) mitschleppen, wenn sie nicht gebraucht wird;
- die Arbeit so organisieren, dass immer Zeit für den Stall bleibt, dadurch evtl. die Außenwirtschaft auslagern, bzw. überbetrieblich zusammenarbeiten.

Notwendig ist es hier, stets die arbeitswirtschaftlichen und sozialen Komponenten im Hinterkopf zu behalten.

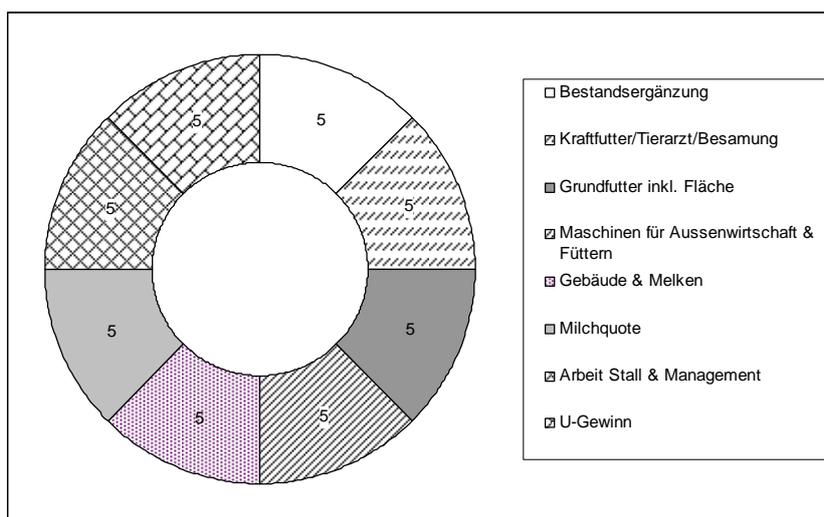


Abb. 14: Tolerierbare Kostenstruktur in der Milchproduktion in Cent je kg Milch-Äquivalent für 35% Gewinnrate

Quelle : Vortrag Dr. Walter Pfadler, SER-Buchstellentag 2007

4.4 Schlussbewertung

Aus seinem Vergleich **zwischen den Milchviehbetrieben aus Luxemburg und Süddeutschland** hält Dr. Pfadler folgende **Schlussfolgerungen** fest:

1. Ausgangslage und Probleme der größeren bäuerlichen Milchviehbetriebe sind in Süddeutschland und Luxemburg ähnlich.
2. Die stärkere staatliche Unterstützung in Luxemburg nimmt zwar den ökonomischen Druck aus den Betrieben, verringert aber auch die Wachstumschancen und den Anpassungswillen.
3. Ansätze für staatliche Hilfe wären, Anreize für die Betriebe zu schaffen, sich weiterhin zukunftsfähig aufzustellen, und den Familien speziell bei der Bewältigung der strukturellen und sozialen Probleme ihrer Betriebe zu helfen.
4. Für die Landwirte, die noch in die obere Leistungsklasse aufsteigen können, ist es wichtig, dass ihnen dabei in einer Form geholfen wird, die zukunftssicher (von politischen Entscheidungen weitgehend unabhängig) ist, von der Gesellschaft akzeptiert wird, und die Anstrengungen der Betriebsleiterfamilien belohnt.

Die Anregungen und Vergleiche belegen, dass es in der Milchwirtschaft Luxemburgs noch viel Verbesserungspotenzial gibt. Eine große Herausforderung für die Landwirtschaft unseres Landes ist es, den Gewinn ohne staatliche Leistungen so zu steigern, dass eine rentable Bewirtschaftung auch unabhängig von agrarpolitischen Signalen möglich ist.

Die Ratschläge von Dr. Pfadler sind eindeutig und basieren auf der Auseinandersetzung des Landwirts mit seinem Betrieb.

Was kann ich als Landwirt unternehmen, um erfolgreicher und wettbewerbsfähiger zu werden?

- ☞ **mir klare Zielgrößen setzen,**
- ☞ **meine eigenen Grenzen erkennen,**
- ☞ **Lösungen und geeignete Partner suchen,**
- ☞ **auf Menschen/Berufskollegen zugehen.**

Dabei misst sich der Erfolg auf dem Betrieb nicht an Hand der Milchleistung oder der Milchquote, ebenso wenig wie an Hand der Größe des Stalls oder dem Wert des Maschinenparks.

„**Erfolgreich ist, wer seine Ziele erreicht!!!**“, betonte Dr. Pfadler im Fazit seines Vortrags beim Buchstellentag. **Das allerdings setzt voraus, dass man sich Ziele setzt, entsprechende Maßnahmen definiert und deren Realisierung ständig überprüft.** Ein Instrument, welches dem Betriebseinsteiger im Rahmen des neuen Agrargesetzes dabei hilft, sich Ziele zu setzen und die richtigen Maßnahmen zu treffen, ist das **Betriebsentwicklungskonzept**, das jeden Junglandwirt dazu verpflichtet, ein solche Analyse gemeinsam mit einem Betriebsberater zu vollziehen. Diese Bewertung soll dem sich niederlassenden Landwirt als Planungsgrundlage

für seinen Betriebseinstieg dienen. Zugleich soll die Auseinandersetzung mit der Ist- und Ziel-Situation des Betriebs entscheidende Fragen aufwerfen und beantworten.

Klare Zielsetzungen und das Erreichen dieser Ziele geben dem Landwirt nicht allein betriebswirtschaftlichen Erfolg. Folgen sind ebenfalls Zufriedenheit, ein verstärktes Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit, sowie langfristig eine bessere Gesundheit und ein harmonisches Familienleben.

Sind die entsprechenden Ziele erst einmal definiert, bedarf es einer konsequenten Umsetzung der Maßnahmen. Überbetriebliche Zusammenarbeit, kostengünstige, aber innovative Investitionen, der Zugriff auf Beratungssysteme und Prozesscontrolling – es gibt viele Ansätze, um die Betriebe noch effizienter und zukunftsorientierter auszurichten.

Die Berater der Abteilung
Buchführung des SER