

Clemens Jungreithmayr

Ergebnisse der Arbeitskreise Unternehmensführung 2000

Vorbemerkung

Arbeitskreise zur betriebszweigbezogenen und gesamtbetrieblichen Auswertung bilden seit Jahren einen bundesweiten Bildungs- und Beratungsschwerpunkt und werden vom Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft unterstützt. Sie bestehen aus 10 bis 20 Mitgliedern und werden von Beratungskräften der Landwirtschaftskammern geleitet. Auf Basis einzelbetrieblicher Aufzeichnungen werden Kennzahlen ermittelt, analysiert, untereinander verglichen, Schwachstellen sichtbar gemacht und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zusätzlich wird mit teilnehmerorientierten Weiterbildungsmaßnahmen das Ziel verfolgt, das Wissen und Können zur Verbesserung der Rentabilität zu steigern. Im März 2001 gab es österreichweit rund 170 Arbeitskreise in den verschiedenen Produktionsbereichen mit etwa 2.800 teilnehmenden BetriebsleiterInnen.

Während betriebszweigbezogene Arbeitskreise mittlerweile in allen Bundesländern bestehen und sich großer Akzeptanz erfreuen, gestaltet sich der Aufbau von Arbeitskreisen auf Basis gesamtbetrieblicher Auswertungen („Arbeitskreise Unternehmensführung“) wesentlich schwieriger. Im Jahr 2000 gab es derartige Arbeitskreise nur in Kärnten und Oberösterreich, mittlerweile bestehen Arbeitskreise Unternehmensführung auch in anderen Bundesländern.

Der vorliegende Bericht über Ergebnisse der Arbeitskreise Unternehmensführung 2000 basiert deshalb nur auf Daten aus Kärnten und Oberösterreich. Bei den dargestellten Ergebnissen ist zu beachten, dass es sich bei den Betrieben in den Arbeitskreisen um keine repräsentative Auswahl handelt und deshalb eine Übertragung mit Rückschlüssen auf die Gesamtheit der Betriebe nicht zulässig ist.

Dipl.-Ing. Franz Paller
BMLFUW, Abteilung Schule, Erwachsenenbildung und Beratung

1. Einleitung

Neue Zeiten erfordern auch neue Wege in der Land- und Forstwirtschaft. Neue Herausforderungen benötigen auch die richtigen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Dazu ist umfangreiches Wissen, die Bereitschaft zu dauernder Fortbildung sowie viel Kreativität und Mut notwendig. Mit dem Bildungsangebot „Arbeitskreis Unternehmensführung“ der Landwirtschaftskammern in Oberösterreich und Kärnten steht verantwortungsbewussten Betriebsführern ein qualifiziertes Bildungs- und Beratungsprodukt zur Verfügung, das auch den Anforderungen moderner und zeitgemäßer Managementtechniken entspricht.

Um herauszufinden, was eigentlich wichtig und richtig ist, wo der Betrieb zur Zeit finanziell steht, welche Maßnahmen rechtzeitig einzuleiten sind, ist es notwendig, die betriebsindividuelle Ausgangssituation zu analysieren. Die dazu nötigen Zahlen und Fakten liefert der Arbeitskreis Unternehmensführung. Mit dem Instrument der Betriebsbuchführung werden alle Geschäftsfälle (Einnahmen, Ausgaben, Naturalverbrauch etc.) und Geldtransaktionen erfasst und in zahlenmäßiger Form abgebildet.

Die gemeinsame Interpretation von Jahresabschlüssen und die Auswertung von überbetrieblichen Kennzahlen ermöglicht den Teilnehmern einen neuen Einblick in die wirtschaftliche Situation ihrer Betriebe bzw. stellt eine Hilfestellung bei einzelbetrieblichen Entscheidungsfragen dar.

Der Vergleich der Daten des eigenen Betriebes im Zeitablauf und mit Kennzahlen anderer Betriebe gibt Kenntnis über die gegenwärtige Entwicklung und liefert wichtige Hinweise für die Planung zukünftiger Betriebsabläufe. Mit der Teilnahme im Arbeitskreis steht den Betriebsleitern ein Steuerungsinstrument für folgende Punkte zur Verfügung:

- Genaue Bestimmung der Ist-Situation
- exakte Einkommensermittlung
- leichtere Entscheidungsfindung für betriebliche Ausrichtung
- effiziente Planung und Steuerung und
- rechtzeitiges Erkennen betriebsinterner Stärken und Verbesserungspotentiale

Ein weiteres Ziel der Arbeitskreise Unternehmensführung besteht darin, den Teilnehmern durch Bildungsmaßnahmen (Seminare, Vorträge etc.) eine umfassende Höherqualifizierung zu den Fragen und Themen der Unternehmensführung (z.B. Steuer- und Sozialrechtsfragen, Versicherungsberatung, Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsfragen von Investitionen) zu ermöglichen.

2. Datengrundlage

2.1. Arbeitskreise und Mitglieder

Im Zeitraum September 2000 bis September 2001 wurden in Kärnten fünf und in Oberösterreich sieben Arbeitskreise Unternehmensführung betreut. Die Auswertung 2000 stützt sich auf 36 Betriebe aus Kärnten und 19 Betrieben aus Oberösterreich. Die folgende Tabelle zeigt die Arbeitskreise mit den verantwortlichen Leitern und die Anzahl der Mitglieder.

Arbeitskreise Kärnten	Arbeitskreisleiter	Teilnehmer
Krastowitz	Mag. Gernot Oswald	14
Spittal	Mag. Gernot Oswald	11
Hermagor	Mag. Gernot Oswald	9
Althofen	Mag. Gernot Oswald	7
Krastowitz	Mag. Gernot Oswald	11
Summe		52

Arbeitskreise OÖ	Arbeitskreisleiter	Teilnehmer
Vöcklabruck I	Thomas Kibler	16
Vöcklabruck II	Thomas Kibler	11
Kirchdorf	Ing. Karl Langeder	10
Mühlviertel	Ing. Thomas Breitfuß	13
Urfahr	Ing. Thomas Breitfuß	13
Rohrbach I	Martin Fuchs	12
Rohrbach II	Martin Fuchs	9
Summe		84

2.1. EDV-Programme

In Kärnten werden für die Aufzeichnungen in den Arbeitskreisen Unternehmensführung ausschließlich die EDV-Programme „LBG-Betriebsplaner“ und „LBG-Betriebsspiegel“ (Inventur und Bewertung) eingesetzt, in Oberösterreich kommt daneben hauptsächlich noch das Buchführungsprogramm der Firma AGRIS zum Einsatz. Die Programme der beiden Firmen LBG-CD und AGRIS verfügen über die für die Arbeitskreisarbeit notwendigen Standards (Buchungsfälle aus dem Beispielsbetrieb, einheitlicher Kontenplan, Exportmöglichkeit von Kennzahlen für horizontale Betriebsvergleiche).

Für die Durchführung der horizontalen Betriebsvergleiche wurde in Oberösterreich das Programmmodul „Betriebskennzahlenauswertung und Betriebsvergleich“ verwendet, das von einer Projektgruppe auf Bundesebene mitentwickelt und dessen Programmierung vom BMLFUW unterstützt wurde. Das Modul kann über die Landwirtschaftskammer für Oberösterreich angekauft werden. Die einheitliche Bewertung der Vermögensbestände erfolgt auf Basis der vom BMLFUW herausgegebenen Beratungsunterlage „Inventur und Bewertung im land- und forstwirtschaftlichen Betrieb“.

3. Ergebnisse Kärnten

Die Ergebnisse laut LBG-Betriebsplaner wurden um einmalige und außergewöhnliche Positionen korrigiert, ehe die Kennzahlenberechnung erfolgte. Die Bereinigung betraf folgende außergewöhnlicher Erträge und Einmalleistungen:

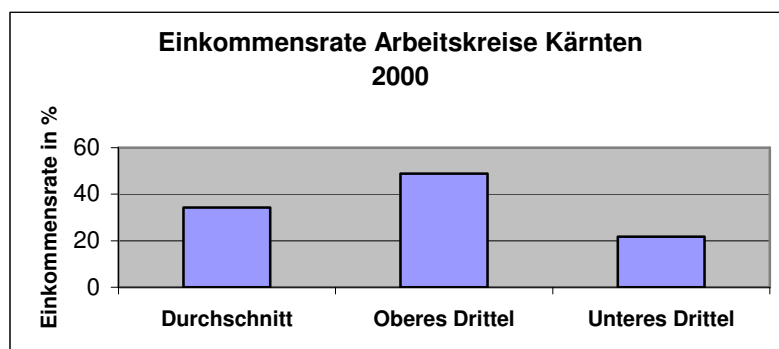
- Stammholzertrag (4290, nur die nachhaltige Holznutzung wird für die Kennzahlenberechnung verwendet)
- Einmalige Ausgleichszahlungen und Investitionszuschüsse (z.B. Hofübernehmerförderung)
- Einmalige außerordentliche Erträge (z.B. Versicherungsentschädigung)
- Außerordentliche Aufwendungen (z.B. Totalschaden Traktor)
- Privateinnahmen, -entnahmen (z.B. Erbschaft, Schenkung, landw. Betrieb mit Gasthaus)
- Privatverbrauch (Investition PKW, Wohnung; private Lebensversicherung)

Nachfolgend werden einige Rentabilitäts-, Stabilitäts- und Liquiditätskennzahlen von 36 ausgewerteten Kärntner Betrieben auf Basis der Buchführungsergebnisse 2000 dargestellt.

3.1. Rentabilität

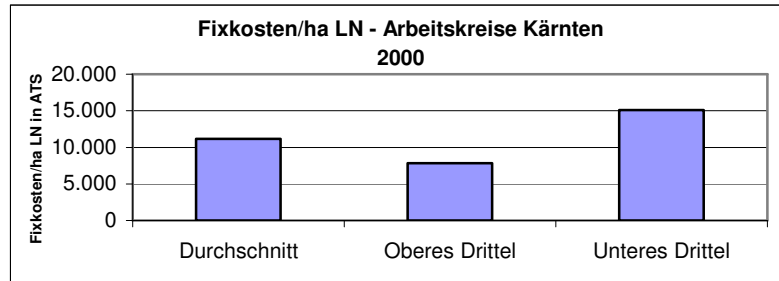
Einkommensrate

Die Einkommensrate der Betriebe lag zwischen 12 und 61 %, im Mittel betrug sie 34,2 %. Das obere Drittel der Betriebe erzielte eine Einkommensrate von durchschnittlich 48,8 %, das untere Drittel von 21,8%.



Fixkosten/ha LN

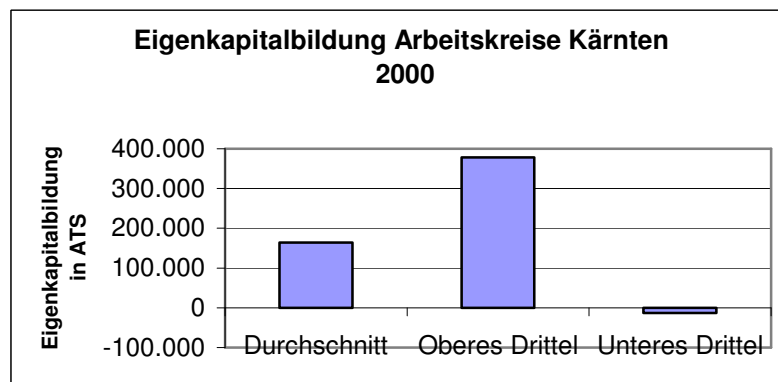
Die Fixkostenbelastung schwankte zwischen ATS 5.339,- und ATS 22.917,- je ha LN, im Durchschnitt der Betriebe lag sie bei ATS 11.155,-. Das obere Drittel der Betriebe wies Fixkosten von durchschnittlich ATS 7.823,-, das untere Drittel von ATS 15.096,-/ha LN auf.



3.2. Stabilität

Eigenkapitalbildung

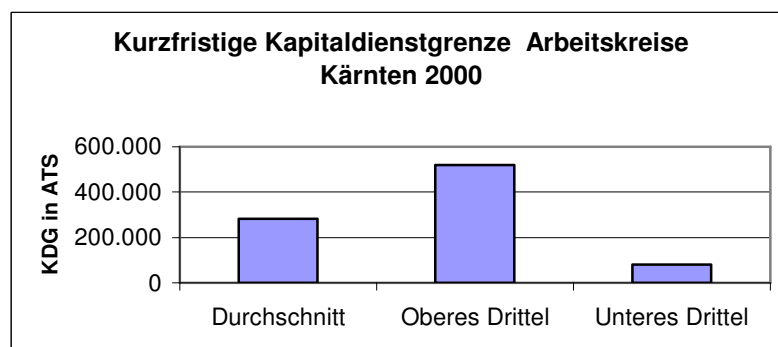
Die Eigenkapitalbildung der ausgewerteten Betrieben schwankte zwischen minus ATS 174.200,- und ATS 559.500,-, im Durchschnitt betrug sie ATS 164.162,-. Das obere Drittel der Betriebe erzielte eine Eigenkapitaländerung von ATS 378.131,-, das untere Drittel von minus ATS 13.365,-.



3.3. Liquidität

Kapitaldienstgrenze kurzfristig

Die kurzfristige Kapitaldienstgrenze (KDG) lag zwischen minus ATS 103.024,- und plus ATS 766.320,-, im Durchschnitt betrug sie ATS 281.771,-. Das obere Drittel wies eine kurzfristige Kapitaldienstgrenze von ATS 519.702,- auf, das untere Drittel von ATS 79.716,-.



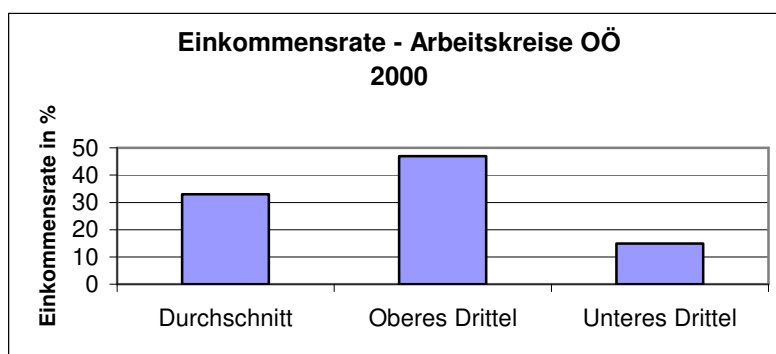
4. Ergebnisse Oberösterreich

Die Kennzahlen der 19 ausgewerteten oberösterreichischen Betriebe aus dem Jahr 2000 wurden ohne die in Kärnten vorgenommene Bereinigung einmaliger außerordentlicher Aufwands- bzw. Erlöspositionen ermittelt.

4.1. Rentabilität

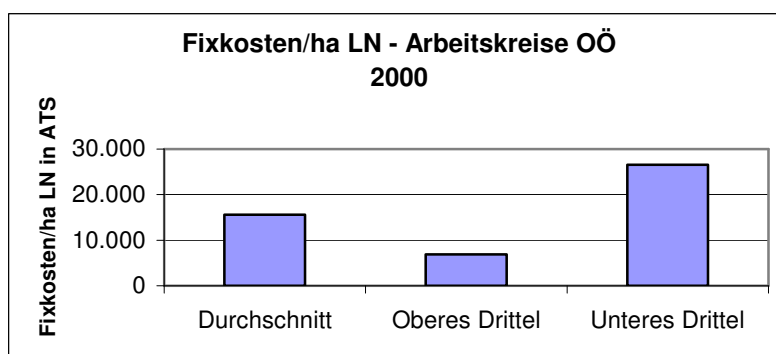
Einkommensrate

Die Einkommensrate der ausgewerteten Betriebe aus Oberösterreich lag im Jahr 2000 zwischen 10 und 55 %, im Mittel betrug sie 33 %. Das obere Drittel der Betriebe erzielte eine Einkommensrate von 47 %, das untere Drittel von 15 %.



Fixkosten je ha LN

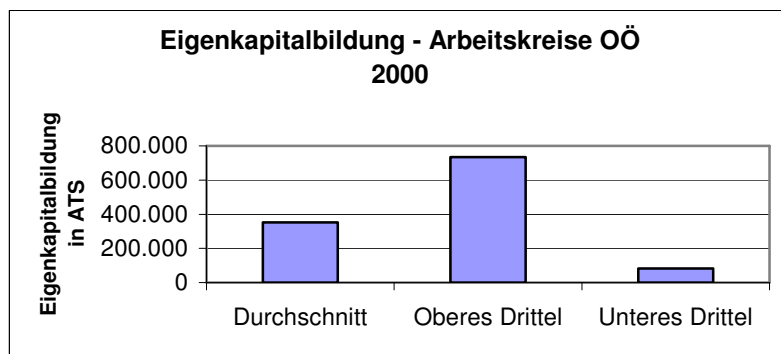
Die Fixkosten lagen im Durchschnitt der ausgewerteten Betriebe bei ATS 15.603,-/ha LN. Die Bandbreite reichte von ATS 6.833,- bis ATS 47.029,-/ha LN. Das obere Drittel der Betriebe hatte einen fixen Aufwand von ATS 8.097,-/ha, das untere Drittel von durchschnittlich ATS 26.523,- pro Hektar.



4.2. Stabilität

Eigenkapitalbildung

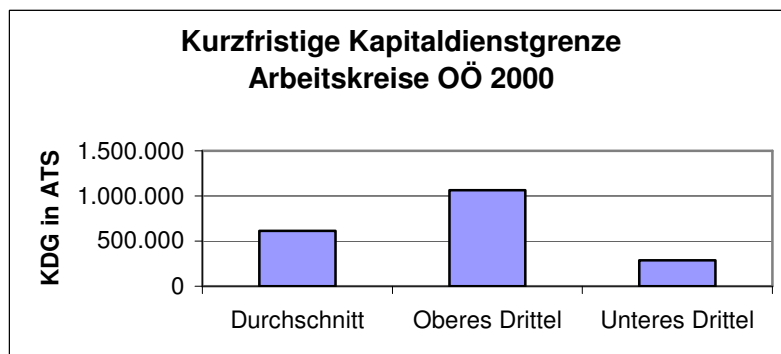
Die Eigenkapitalbildung betrug im Durchschnitt ATS 352.117,- je Betrieb. Das obere Drittel erreichte ATS 734.815,-, das untere Drittel der Betriebe durchschnittlich ATS 82.932,-. Die Eigenkapitalbildung der ausgewerteten Betriebe im Jahr 2000 war sehr unterschiedlich. Anzumerken ist, dass bei Betrachtung der Eigenkapitalbildung besonders auch einmalige außerordentliche Erträge wie zum Beispiel Investitionszuschüsse oder Steuer-Rückflüsse vom Finanzamt bei Steueroptierung in Investitionsphasen berücksichtigt werden müssen (vgl. Auswertung Kärnten – Bereinigung a.o. Erträge und Aufwände).



4.3. Liquidität

Kurzfristige Kapitaldienstgrenze

Auch die kurzfristige Kapitaldienstgrenze war bei den ausgewerteten Betrieben im Jahr 2000 sehr unterschiedlich und reichte von ATS 223.420,- bis 1.943.373,-. Im Durchschnitt aller Betriebe lag sie bei ATS 613.946,-, im oberen Drittel der Betriebe bei ATS 1.063.326,-, im unteren Drittel bei ATS 288.282,-.



5. Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Vergleicht man die Auswertung der Jahresabschlüsse der Teilnehmer der Arbeitskreise Unternehmensführung aus Kärnten und Oberösterreich mit den Ergebnissen der Buchführungs-

abschlüsse für den Grünen Bericht, so zeigt sich auch in den Arbeitskreisen Unternehmensführung eine vergleichbare Bandbreite bei den oben dargestellten Erfolgskennzahlen.

Betrachtet man insgesamt die nach den vorliegenden Ergebnissen ausgewerteten Kennzahlen, so kann festgehalten werden, dass die Abschreibungsbeträge den Hauptbestandteil der Fixkosten bilden. Effizientes Kostenmanagement und das Bewusstmachen der Fixkostenentstehung und -beeinflussung sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Erfolgreiche Betriebe verbessern ihre Einkommenssituation auf der Kostenseite. Maschinenringeinsatz, Maschinengemeinschaften, Einkaufsgemeinschaften etc. sind Maßnahmen, die vom besseren Drittel der Betriebe verstärkt umgesetzt werden. Sehr niedrige AfA-Beträge und damit Gesamtfixkosten sind auf die Entstehung zu hinterfragen. Positiv zu werten wäre, wenn der Maschinenpark im Verhältnis zur Produktionsfläche und die Auslastung stimmt. Veralterte und abgeschriebene Maschinen bedeuten zwar geringe Abschreibungsbeträge, bedingen jedoch auch höhere Ersatzinvestitionen für die Zukunft.

Eine positive Eigenkapitalbildung ist Voraussetzung für eine nachhaltige Existenzsicherung und für private und betriebliche Investitionen. Ohne ein vernünftiges Maß an jährlicher Eigenkapitalzunahme ist ein zukunftsweisender Wirtschaftsbetrieb nicht möglich. Bei den Auswertungsergebnissen zeigt sich, dass eine hohe Einkommensrate nicht unmittelbar mit einer hohen Eigenkapitalbildung korreliert und umgekehrt. Neben den betrieblichen Einkünften beeinflussen die Höhe der Neben- und Sozialeinkommen und vor allem der Privatverbrauch die Eigenkapitalbildung sehr wesentlich.

Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen kann festgehalten werden, dass nur mehrjährige Aufzeichnungen für die Betriebsleiter und Arbeitsberater aussagekräftig sind und für Fragen der Betriebsentwicklung herangezogen werden dürfen. Nur ein Vergleich der Kennzahlen über mehrere Jahre bzw. eine einzelbetriebliche Detailinterpretation ermöglicht Aussagen über die Situation eines Betriebes hinsichtlich Rentabilität und Stabilität sowie über betriebliche Entwicklungstendenzen.

Mit den Verantwortlichen für die Arbeitskreise Unternehmensführung ist auf Bundesebene geplant, einheitliche Standards bzw. Maßnahmen für die Durchführung der Arbeitskreise Unternehmensführung zu erarbeiten bzw. festzulegen. Erst dies ermöglicht einen länderübergreifenden Vergleich der ermittelten Kennzahlen.

6. Konsequenzen und Handlungsbedarf aus den Ergebnissen für die Betriebe und die Beratung

Zukünftig wird der Erfolg der Arbeitskreisarbeit davon abhängen, in wie weit es den Arbeitskreisleitern gemeinsam mit den Arbeitskreisteilnehmern gelingt, nicht nur die Ergebnisse zu berechnen und auszuwerten, sondern geeignete Maßnahmen und Strategien zur Verbesserung der Einkommenssituation und Eigenkapitalbildung zu erarbeiten und umzusetzen. Ein Schritt in diese Richtung ist die Möglichkeit, im Rahmen des Arbeitskreises Unternehmensführung eine einzelbetriebliche Unternehmens-Beratung zu integrieren, die es dem Arbeitskreisleiter und dem Betriebsleiter unter Einbeziehung seiner Familie ermöglicht, konkret auf die Situation des Betriebes einzugehen bzw. anhand konkreter Ziele und Maßnahmen aktiv die Betriebsentwicklung zu gestalten.

7. Beschreibung durchgeführter Bildungsmaßnahmen

Arbeitskreise dienen zur Höherqualifizierung der Mitglieder, daher sind neben der Datenerfassung und -auswertung auch Bildungsmaßnahmen durchzuführen. In den Kärntner und oberösterreichischen Arbeitskreisen Unternehmensführung waren diese von folgenden Inhalten bestimmt:

- Einschulung in die Aufzeichnungsprogramme
- Erstellen von Jahresabschlüssen
- einzelbetriebliche Kennzahlenauswertung
- horizontaler Betriebsvergleich mit Hilfe des EDV-Kennzahlenmoduls
- Erfahrungsaustausch und Exkursionen
- EDV-Kurse (Windows, Word, Internet)
- Vermitteln betriebswirtschaftlicher Grundlagen
- Beratung am Betrieb zur individuellen Problemanalyse und Fehlerbehebung
- Erarbeitung/Analyse von Grundlagen für Investitionsentscheidungen
- Tipps zu Kredit- und Bankgeschäften
- Versicherungsberatung
- Finanzierung in der Landwirtschaft

Besonders der richtigen Interpretation der Aufzeichnungen bzw. der Jahresabschlüsse wurde verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet, denn nur sie ermöglicht die Verwendung der Daten als Grundlage für unternehmerische bzw. betriebswirtschaftliche Entscheidungen (z.B. bei Investitionsvorhaben aber auch bei grundlegenden Entscheidungen der Unternehmensausrichtung). Auch der Vergleich mit den Auswertungen der freiwillig buchführenden Betriebe (Grüner Bericht) ermöglicht den Arbeitskreisteilnehmern eine realistische Einschätzung der Situation ihrer Betriebe.

8. Ausblick auf geplante Aktivitäten

Da in der Arbeitskreisarbeit häufig der sehr verschiedene Wissensstand im Bereich der EDV-Buchführungskennnisse zu unterschiedlichen Erwartungen der Teilnehmer führt, ist zum Erlangen einheitlicher Standards eine Zusammenarbeit mit landwirtschaftlichen Fachschulen geplant. In Kooperation mit Lehrkräften wird den Arbeitskreisteilnehmern die Möglichkeit geboten, die Kenntnisse im Bereich der Buchführung und der dafür verwendeten Programme zu vervollständigen.

Um weiterhin interessante Fragen der Unternehmensführung in der Arbeitskreisarbeit zu thematisieren, wird zur Zeit unter anderem an folgenden Bildungsprodukten gearbeitet:

- Arbeitsmanagement und Organisation im landwirtschaftlichen Betrieb
- Kooperationsmodelle in der Landwirtschaft
- Konzept für eine einzelbetriebliche Vorort-Beratung einmal pro Jahr

9. Zusammenfassung

Die ersten Ergebnisse und Erfahrungen mit Arbeitskreisen Unternehmensführung zeigen, dass der Bereich der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung landwirtschaftlicher Betriebsführer eine Herausforderung für die landwirtschaftliche Beratung darstellt. Es werden sowohl an die Arbeitskreisleiter als auch an die Arbeitskreisteilnehmer sehr hohe Anforderungen gestellt.

Gespräche mit den Teilnehmern zeigen, dass sie sehr wohl den Nutzen einer sorgfältigen Buchführung erkennen und Verbesserungsmaßnahmen schrittweise am eigenen Betrieb umsetzen. Aber nur genaue betriebliche Aufzeichnungen ermöglichen eine gezielte und vom Betriebsleiter gesteuerte Unternehmensentwicklung.

Autor:

Dipl.-Ing. Clemens JUNGREITHMAYR

Landwirtschaftskammer für Oberösterreich

Abteilung Bildung und Beratung

Auf der Gugl 3, 4021 Linz

E-Mail: jungcle@lk-ooe.at

Danksagung:

Der Autor bedankt sich bei Mag. Gernot Oswald (LFI Kärnten) für die Bereitstellung der Daten und die fachlichen Hinweise.