

Optionen der Betriebsentwicklung für Milchviehalter in Österreich – betriebswirtschaftlich beleuchtet

L. KIRNER

1. Einleitung

Die zunehmende Liberalisierung mit zu erwartenden Preissenkungen bei Milch erfordern geeignete Anpassungen in den Betrieben, um Einkommensrückgänge zu verhindern. Darüber hinaus steigen allgemein die Lebenshaltungskosten und damit der private Verbrauch in den landwirtschaftlichen Haushalten; dieser Anstieg muss durch höhere Einkommen innerhalb oder außerhalb der Landwirtschaft gedeckt werden. Maßnahmen der Betriebsentwicklung müssen zudem auf Grund technologischer Fortschritte gesetzt werden. Aber nicht nur das Umfeld ändert sich im Lauf der Zeit, sondern auch die Ansprüche, Ziele und Neigungen der im Betrieb arbeitenden Personen. Je nach Stadium im sogenannten Familienlebenszyklus ergeben sich auch daraus unterschiedliche Erfordernisse in der Betriebsentwicklung.

Für die Betriebsgestaltung in der Milchviehhaltung stehen viele Wege offen. Sie reichen von Anpassungen innerhalb gegebener Ressourcen über die Ausweitung der Produktion bis hin zur Aufgabe der Milchviehhaltung und Umstieg zu anderen Produktionsverfahren bzw. völliger Betriebsaufgabe. Die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Maßnahme muss vom Betriebsleiter bzw. von der Betriebsleiterin getroffen werden und hängt von der Einschätzung des erwarteten Gesamtnutzens einer Maßnahme durch die betroffenen Personen ab (siehe dazu BAHNER 1995). Jede Entscheidung legt dabei bestimmte Entwicklungspfade fest und verschließt andere. Auf Grund der Tragweite solcher Entscheidungen sind gründliche Überlegungen zur Betriebsentwicklung anzustellen. Der folgende Beitrag schlägt eine mögliche Vorgehensweise für die Entscheidungsfindung möglicher Entwicklungspfade in der Milchviehhaltung vor. Der Schwerpunkt liegt dabei in der betriebswirtschaftlichen Bewertung von Optionen der Betriebsentwicklung.

2. Überlegungen zur Betriebsentwicklung

Zur Betriebsentwicklung existiert keine allgemein gültige Definition. Im Folgenden werden unter dem Begriff Betriebsentwicklung alle jene Maßnahmen und Handlungen in einem landwirtschaftlichen Betrieb subsummiert, die auf eine bestimmte Zielerreichung in der Zukunft ausgerichtet sind (z.B. Einkommenssteigerung, Arbeitsentlastung). Dabei werden sich die angestrebten Ziele naturgemäß je nach Personen und Ausgangssituation unterscheiden, sie lassen sich aber vereinfachend in die drei Bereiche (a) Einkommenssicherung, (b) Risikominderung und (c) persönliche Neigungen und Ansprüche gliedern. Verschiedene Autoren (z.B. VON BLANCKENBURG 1960, PETERS 1968, LANGBEHN und HEITZHAUSEN 1976) betonen ausdrücklich die Bedeutung anderer Ziele neben dem Ziel der Gewinnmaximierung.

Überlegungen zur Betriebsentwicklung in der Landwirtschaft müssen berücksichtigen, dass der typische Betrieb in Österreich eingebettet ist in ein System mit Familie, Haushalt und mit der sie umgebenden Umwelt (vgl. REISCH und KNECHT 1995). In diesem System herrschen vielfältige Wechselbeziehungen innerhalb des internen Systems (Familienmitglieder arbeiten teilweise oder ausschließlich im Betrieb und werden von diesem entlohnt, Einkommen wird erwirtschaftet und von der Familie verbraucht, Betrieb und Haushalt bilden und benötigen Kapital) sowie zwischen dem internen System mit seiner Umwelt. In diesem System sollte ein – zumindest angenähertes – Gleichgewicht vorherrschen: Einkommensbedarf und Einkommenslieferung oder Arbeitskapazität und Arbeitsbedarf sollen übereinstimmen. Beim Fehlen dieses Gleichgewichts entstehen Spannungsverhältnisse, die Anstoß zum Handeln und zur Anpassung

geben. Die Vernetztheit der Wechselbeziehungen gibt einen Hinweis darauf, dass Maßnahmen an einer beabsichtigten Stelle auch Folgewirkungen in anderen Bereichen des Systems haben.

Betriebsentwicklung hat mit Entscheidungen zu tun, die längerfristig in die Zukunft wirken. Ein weit verbreitetes Strategie-Konzept liefern die Wettbewerbsstrategien nach PORTER (1992), wobei zwischen Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie unterschieden wird. Ein anderes Konzept orientiert sich nach der Veränderung von Output-Größen und unterscheidet zwischen Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungstrategie (vgl. BOKELMANN 2000). Als strategische Gründe für ein Betriebswachstum gelten vor allem die möglichen Kosteneinsparungen (Economies of Scale) durch die Verteilung der Fixkosten auf größere Stückzahlen. Untersuchungen verschiedener Autoren bestätigen den nahezu L-förmigen Kurvenverlauf der langfristigen Durchschnittskostenkurve mit zunehmender Betriebsgröße (für den Milchbereich vgl. ISERMEYER 1993). Das Wachstum birgt jedoch auch Risiken, die vor allem bei ungünstigen Voraussetzungen eintreten können. BOKELMANN (2000) nennt in diesem Zusammenhang die steigenden Anforderungen an Organisation und Führung, die notwendigen Arbeitskapazitäten, den hohen Finanzierungsbedarf und den zunehmenden Informationsbedarf.

Maßnahmen der Betriebsentwicklung und -gestaltung können nicht losgelöst von der jeweiligen Ausgangssituation gesetzt werden. Das theoretische Konzept der Pfadabhängigkeit gibt dazu interessante Einblicke (siehe dazu BRANDES 1995, BERGER und BRANDES 1998, BRANDES 2000, LATA CZ-LOHMANN et al. 2001). Eine Systemänderung ist in der Regel mit hohen Kosten verbunden, weil ein wesentlicher Teil der

Autor: Dipl.-Ing. Dr. Leopold KIRNER, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft, Marxergasse 2, A-1030 WIEN, email: leopold.kirner@awi.bmlfuw.gv.at

Kosten „versunken“ ist. Daraus leitet sich der Anreiz für Anpassungsmaßnahmen innerhalb eines bestehenden Systems ab. Außerdem resultieren zunehmende Skalenerträge durch Optimierung bestehender Technologien aufgrund erheblicher Skaleneffekte. Die langjährige Beschäftigung mit einer Technologie verstärkt außerdem die Interaktionen zwischen den Teilen eines Systems, daraus resultieren positive Selbstverstärkungen und Rückkoppelungen (Information, Wissen etc.).

Theoretisch ist davon auszugehen, dass bei einer Entscheidung jene Handlungsalternative gewählt wird, die den höchsten erwarteten Gesamtnutzen aller Handlungsalternativen aufweist. Das Resultat dieser Bewertung ist somit kein Tauschwert, der sich ausschließlich monetär ausdrücken lässt, sondern ein Nutzwert, der sich auf individuelle Gestaltungsziele bezieht. Diese Überlegung impliziert zweierlei: (a) Da individuelle Ziele eingehen, wird der Nutzwert nicht für alle Entscheidungsträger in derselben Situation gleich sein. D.h. auch bei gleicher Ausgangssituation von Betrieben (wird nie der Fall sein) werden Betriebsleiter bzw. Betriebsleiterinnen unterschiedliche Entwicklungspfade einschlagen. (b) Der individuelle Gesamtnutzen einer bestimmten Maßnahme muss – wie auch immer – bewertet oder ausgedrückt werden. Das verlangt in der Regel ein Abwägen zwischen monetären Zielen und nicht monetären Zielen. Bei Letzterem spricht man von Imponderabilien, was so viel heißt wie Unabwägbares, nicht Abzuschätzendes. Die Bewertung dieser Imponderabilien ist sehr stark subjektiv geprägt und hängt wesentlich vom Wertesystem des Entscheidungsträgers ab.

3. Vorschlag eines Konzepts zur Betriebsentwicklung

Betriebsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Trotzdem müssen von Zeit zu Zeit Überlegungen zur Betriebsentwicklung in eine logische Ordnung gebracht werden, um die Entscheidungsfindung zu strukturieren. Denn es genügt nicht, die Dinge richtig zu tun, sondern Überlegungen der Betriebsentwicklung sind darauf angelegt, die richtigen Dinge zu tun. Die folgende Gliederung ist

ein Vorschlag, den Prozess der Betriebsentwicklung zu strukturieren. Das Schema versucht außerdem, die im vorigen Kapitel diskutierten Überlegungen größtmöglich zu berücksichtigen.

Festlegung einer Vision, eines Leitbildes für den Betrieb

Eine Vision bzw. ein Leitbild ist eine kurze Beschreibung dafür, warum der Betrieb bewirtschaftet wird. Das Leitbild betont insbesondere die speziellen Fähigkeiten, Anliegen und Werte der beteiligten Personen. Ein Leitbild wird auf längere Zeit formuliert und ist daher nicht bei jeder Anpassung der Betriebsgestaltung neu zu definieren.

Ziele definieren

Ziele basieren auf Werten und dienen als Referenz für Entscheidungen und Kontrolle. Wenn Ziele formuliert werden, sind folgende Punkte zu beachten:

- Ziele sollen schriftlich formuliert werden.
- Ziele sollen messbar sein („die Milchquote soll auf 150 Tonnen aufgestockt werden“ anstelle von „die Milchquote soll aufgestockt werden“).
- Ziele sollen einen Zeitbezug haben („die Milchquote soll innerhalb von zwei Jahren auf 150 Tonnen aufgestockt werden“).

Prüfen der Rahmenbedingungen

(externe Analyse bzw. Umfeldanalyse)
Neben agrarpolitischen Rahmenbedingungen (Preise, Kosten für Milchquoten) sind alle weiteren Rahmenbedingungen zu analysieren, die auf die Landwirtschaft einwirken. Insbesondere interessiert die Frage, welche Trends sich aus heutiger Sicht für die Landwirtschaft prognostizieren lassen.

Prüfen der Ausgangssituation

(interne Analyse)

Eine ehrliche Analyse der Ressourcen trägt für eine realistische Einschätzung der auszuwählenden Maßnahmen der Betriebsentwicklung maßgeblich bei. Zu bewerten sind physische Ressourcen (z.B. Land, Gebäude, Zuchtvieh), Rechte (z.B. Milchlieferrecht), Humanressourcen (z.B. Fähigkeiten, Neigungen) und finanzielle Ressourcen (z.B. Eigenkapital, Kapitaldienstgrenze). Nach Bestimmung der vorhandenen Ressourcen ist

zu prüfen, wie gut diese Ressourcen zum gegebenen Zeitpunkt zur Erreichung der festgelegten Ziele eingesetzt werden. Dazu ist es notwendig, die Ist-Situation des Betriebes bzw. Betriebszweigs eingehend zu beleuchten. Betriebswirtschaftliche Aufzeichnungen sind dafür Voraussetzung. Aus der Analyse der Ist-Situation können eventuell Probleme in der gegenwärtigen Betriebsführung erkannt werden.

Maßnahmen überlegen, Alternativen prüfen und entscheiden

Vor der Entscheidungsfindung müssen Informationen gesammelt werden, damit gangbare Strategien bzw. Alternativen entdeckt werden. In einem nächsten Schritt werden die Strategien danach geprüft, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung (Gesamtnutzen) leisten. Eingehende betriebswirtschaftliche Kalkulationen, die neben der Rentabilität auch die Finanzierbarkeit prüfen, sollen dabei als Entscheidungshilfe eingesetzt werden.

Umsetzung und Verfeinerung

Nichts wird passieren und kein Ziel wird erreicht, wenn Entscheidungen nicht in der Praxis umgesetzt werden. Für die Umsetzung müssen Ressourcen bereitgestellt und Zeitpläne festgelegt werden. Die Umsetzung bedarf viel an organisatorischen Fähigkeiten.

Bewertung des Erfolges

Je früher das Resultat einer Maßnahme bekannt ist, desto rascher können Anpassungen und Verfeinerungen zur Verbesserung bei der Umsetzung getroffen werden.

Verantwortung akzeptieren

Verantwortung akzeptieren ist die Voraussetzung, um überhaupt Entscheidungen zu treffen. Bei negativen Resultaten ist zu analysieren, welcher Anteil selbst verschuldet war. Daraus können Rückschlüsse für künftige Entscheidungen abgeleitet werden.

4. Betriebswirtschaftliche Beurteilung anhand eines Beispiels

Anhand eines Milchviehbetriebes werden Optionen der Betriebsentwicklung beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt in der betriebswirtschaftlichen Beurteilung von

Optionen in der Milchviehhaltung, die folgenden Ausführungen beschränken sich daher in erster Linie auf die in Kapitel 3 angeführten Punkte: *Prüfen der Ausgangssituation (interne Analyse) und Maßnahmen überlegen, Alternativen prüfen und entscheiden.*

4.1 Prüfen der Ausgangssituation

Ressourcen analysieren

Die Ausstattung des Beispielbetriebs mit ausgewählten fixen Faktoren zeigt *Tabelle 1*. Es handelt sich um einen Betrieb mit ausschließlich Grünland im Berggebiet mit hoher Spezialisierung in der Milchviehhaltung. Im ÖPUL wird an den Maßnahmen Grundförderung, Verzicht auf ertragssteigernde Betriebsmittel sowie Offenhalten der Kulturlandschaft teilgenommen.

Kontrolle und Analyse der Ist-Situation

Laut Buchführung werden etwa 20.000 Euro an Einkünften aus der Land- und Forstwirtschaft ausgewiesen. Neben der Milchviehhaltung werden auch Einkünfte aus der Forstwirtschaft und aus Maschinenringleistungen in der Höhe von etwa 3.500 Euro erwirtschaftet. Außerdem enthält der Buchführungsabschluss neutrale Erträge in Form von Zinserträgen und Pächterlösen in Höhe von knapp 400 Euro. Um das Betriebszweigergebnis für die Milchviehhaltung zu ermitteln, müssen die Zins- und Pächterträge (naturalen Erträge) abgezogen und die Erträge aus der Forstwirtschaft und den Maschinenringleistungen und deren anteilige Aufwendungen herausgerechnet werden. Schließlich wird ein Betriebszweigergebnis für die Milchviehhaltung in Höhe von etwa 17.200 Euro ausgewiesen. Die Leistungen und Kosten in der Milchviehhaltung zeigt *Tabelle 2*.

Unterstellt man einen Privatverbrauch von etwa 25.000 Euro je Haushalt – was dem durchschnittlichen Privatverbrauch der Milchviehspezialbetriebe im Netz der freiwilligen Buchführungsbetriebe entspricht (vgl. BMLFUW 2004) – decken die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft nicht vollständig den Privatverbrauch. Einkommen aus anderen Erwerbsarten oder Gelder aus Sozialtransfers müssen diese Lücke schließen. In

den kommenden Jahren kann der Fehlbetrag noch größer werden, weil einerseits die Milchpreise aufgrund der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik sinken könnten und andererseits die Lebenshaltungskosten tendenziell steigen. Daher könnte sich der Betriebsleiter eines solchen Betriebes die Frage stellen, auf welche Art und Weise das Einkommen gesteigert werden kann. Da es sich um einen Betrieb mit ausschließlich Grünland handelt, werden in erster Linie Alternativen innerhalb der Milchviehhaltung gesucht.

In einem nächsten Schritt wird das Produktionsverfahren der Milchviehhaltung näher beleuchtet; *Tabelle 3* gibt Auskunft über ausgewählte Kennzahlen. Einige Anmerkungen dazu: Der Kraftfutteraufwand lag im Verhältnis zur Milchleistung bzw. Milchlieferleistung relativ hoch. Die Kosten laut Buchführung decken sich mit jenen der IFCN-Betriebe (vgl. KIRNER 2004). Die Milchlieferleistung lag unter dem Durchschnitt der Arbeitskreisbetriebe in Österreich (vgl. BMLFUW 2003), die Arbeitsverwertung war ähnlich hoch wie bei den IFCN-Betrieben.

4.2 Analyse von Maßnahmen der Betriebsentwicklung

Beschreibung möglicher Maßnahmen

Dem Betriebsleiter stehen nun mehrere Optionen offen. Einerseits bestehen Reserven in der Produktion, die auf alle Fälle auszuschöpfen sind. So könnte die Kraftfutтереffizienz verbessert werden. In einem nächsten Schritt könnte die Milchlieferleistung gesteigert werden, ohne dass dabei der Kraftfutteraufwand überproportional steigt. Dazu soll geprüft werden, wie sich die Ausweitung des Kuhbestandes betriebswirtschaftlich auswirkt. Die Annahmen zu den einzelnen Maßnahmen können aus *Tabelle 4* abgelesen werden.

Tabelle 3: Ausgewählte Kennzahlen in der Milchviehhaltung

Kennzahl	Einheit	Euro	
Milchproduktion	je Kuh u. Jahr	kg	6.200
Milchlieferleistung	je Kuh u. Jahr	kg	5.500
Kraftfutter	je Kuh u. Jahr	kg	1.650
Kraftfutter	je kg Milch	dag	26,6
Kosten laut Buchführung	je kg Milch	Euro/100 kg	36,0
Arbeitsbedarf		AKh	2.406
Arbeitsverwertung		Euro/AKh	7,2

Zusätzlich wird geprüft, welches Einkommen bei der Umstellung auf Mutterkuhhaltung mit Einstellerproduktion erzielbar wäre und wie viel Arbeitszeit gegenüber der Milchviehhaltung eingespart werden könnte. Die eingesparte Arbeitszeit könnte eventuell außerhalb des Betriebes gewinnbringend eingesetzt werden. Angenommen wird, dass bei einer Umstellung 15 Mutterkühe gehalten werden und die Einsteller mit etwa acht Monaten den Betrieb verlassen.

Tabelle 1: Ausstattung des Beispielbetriebs mit Flächen, Tieren, Milchquote und Arbeitskräften

Bezeichnung	ha, St.	kg, AK
Landwirt. gen. Fläche	ha	16,50
davon Grünland	ha	16,50
Wald	ha	9,75
Rinder	St.	32
Milchkühe	St.	15
Milchquote	kg	78.000
Arbeitskräfte	AK	1,5

Tabelle 2: Betriebszweigergebnis Milchviehhaltung laut Buchführung

Bezeichnung	EUR
Leistungen	46.954
Milchverkauf	27.555
Rindererlöse	7.171
Gekoppelte Prämien*	2.597
Betriebsprämie	2.200
ÖPUL und AZ	7.431
Kosten	29.726
Bodennutzung	285
Futtermittel	6.244
Tierhaltung (o. Futtermittel)	4.202
Treibstoffe, Instandhaltung	3.636
Maschinen, Maschinenring	
Instandhaltung Gebäude	366
Strom und PKW-Betrieb	1.618
Abschreibungen	9.730
Verwaltung	3.645
Versicherung, Steuern	
Betriebszweig Milchviehhaltung	17.228

* Inkl. Milchprämie, die mit dem Prämiensatz von 2005 (23,65 Euro/t) errechnet wurde.

Betriebswirtschaftliche Kalkulation

Am Beginn der betriebswirtschaftlichen Planungsrechnung muss die Ist-Situation mit Planungsgrößen errechnet werden. Im vorliegenden Beispiel müssen ausgehend vom Ergebnis der Buchhaltung Planungsgrößen abgeleitet werden, da die Daten aus der Buchhaltung nicht direkt für Planungszwecke verwendbar sind. Der Vorteil einer Buchhaltung liegt jedoch darin, dass das errechnete Ergebnis mit Hilfe von Planungsgrößen dem Ergebnis der Buchhaltung gegenüber gestellt werden kann. Die Planungsgrößen sollen so gewählt werden, dass nur geringe bzw. begründbare Abweichungen resultieren. Schwieriger ist es, wenn keine Aufzeichnungen über den Betriebszweig vorliegen, in diesem Fall müssen die Planungsdaten aufgrund von Kennzahlen der Produktion bestmöglich geschätzt werden.

Tabelle 5 zeigt das Betriebszweigergebnis (auch als Einkommensbeitrag bezeichnet) der Milchviehhaltung errechnet anhand von Planungsdaten. Die Annahmen orientierten sich dabei am gegenwärtigen Leistungsniveau und dem Buchführungsergebnis. Wie *Tabelle 2* und *Tabelle 5* zeigen, konnte ein der Buchführung vergleichbarer Einkommensbeitrag ermittelt werden; eine gute Voraussetzung für eine solide Planungsrechnung.

Abbildung 1 stellt die Berechnungsergebnisse der einzelnen Maßnahmen zur Betriebsentwicklung zusammen. Die Säulen der einzelnen Maßnahmen beginnen im negativen Bereich und kennzeichnen damit das Ausmaß der fixen Kosten (inklusive Grenzkosten bei den Maßnahmen mit Ausweitung des Kuhbestands). Jener Anteil des Deckungsbeitrags, der über die fixen Kosten hinausgeht, trägt zu einem positiven Betriebszweigergebnis (und damit zum Einkommen) bei. In der *Ist-Situation (IST)* belaufen sich die fixen Kosten auf etwa 15.500 Euro (siehe *Tabelle 5*), vom Deckungsbeitrag ohne Direktzahlungen (rund 20.500 Euro) tragen daher etwa 5.000 Euro zum Einkommen bei.

Gelingt es, durch höhere Grundfutterqualität und besseres Betriebsmanagement (Kuhkomfort etc.) den Kraftfuttereinsatz und die Remontierungsrate zu senken (*Maßnahme EFF*), könnte das

Einkommen um etwa 1.600 Euro erhöht werden. Etwa 75 % des zusätzlich erwirtschafteten Einkommens resultieren aus dem geringeren Kraftfuttereinsatz. Die *Leistungssteigerung (LEIST)* erbringt nach den vorliegenden Berechnungen ein zusätzliches Einkommen von knapp 5.000 Euro (gegenüber der vorigen Maßnahme um etwa 3.300 Euro), insgesamt könnte das Einkommen in der Milchviehhaltung somit auf über 22.000 Euro gesteigert werden. Voraussetzung ist, dass die Produktionstechnik optimiert wird, insbesondere der Kraftfuttermittelverbrauch je kg Milch niedrig bleibt. Das höhere Einkommen resultiert aus dem zusätzlichen Verkauf von 24.000 kg Milch (rund 8.000 Euro) und

der höheren Milchprämie von knapp 600 Euro. Die Grenzkosten der Leistungssteigerung resultieren aus dem Quotenzukauf (jährliche Kosten von etwa 3.400 Euro), dem höheren Kraftfuttereinsatz (rund 1.000 Euro) und höheren Grundfutterkosten aufgrund eines zusätzlichen Schnittes im Grünland (rund 800 Euro).

Die *Ausweitung um fünf Kühe (AUS +5)* auf die Herdengröße von 20 Kühen steigert das Einkommen auf knapp über 26.500 Euro. Die fünf Kühe erbringen einen Deckungsbeitrag von 9.700 Euro, zusätzlich erhöht sich die Milchprämie um 840 Euro gegenüber der vorigen Maßnahme *Leistungssteigerung*. Daneben fallen Zahlungen aus dem

Tabelle 4: Annahmen und Beschreibung zu den Maßnahmen in der Milchviehhaltung

Bezeichnung		IST	EFF	LEIST	AUS +5	AUS +15
Landw. gen. Fläche	ha	16,50	16,50	16,50	21,50	31,50
Milchkühe		15	15	15	20	30
Milchquote	ha	78.000	78.000	102.000	137.500	208.500
Überlieferung	kg	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Milchlieferleistung/Kuh	kg	5.500	5.500	7.100	7.100	7.100
Kraftfutter/Kuh und Jahr	kg	1.650	1.300	1.600	1.600	1.600
Remontierung	%	30	25	25	25	25
Arbeitszeit	AKh	2.406	2.406	2.513	3.329	4.098
Milchquotenzukauf	kg	0	0	24.000	59.500	130.500
Flächenzupacht	ha	0	0	0	5	15
Stallbauinvestition	Euro	0	0	0	25.000	150.000

Maßnahmen:

IST = Ist-Situation

EFF = Verbesserung der Effizienz (Kraftfutter, Remontierung)

LEIST = Leistungssteigerung

AUS +5 = Ausweitung um 5 Kühe

AUS +15 = Ausweitung um 15 Kühe

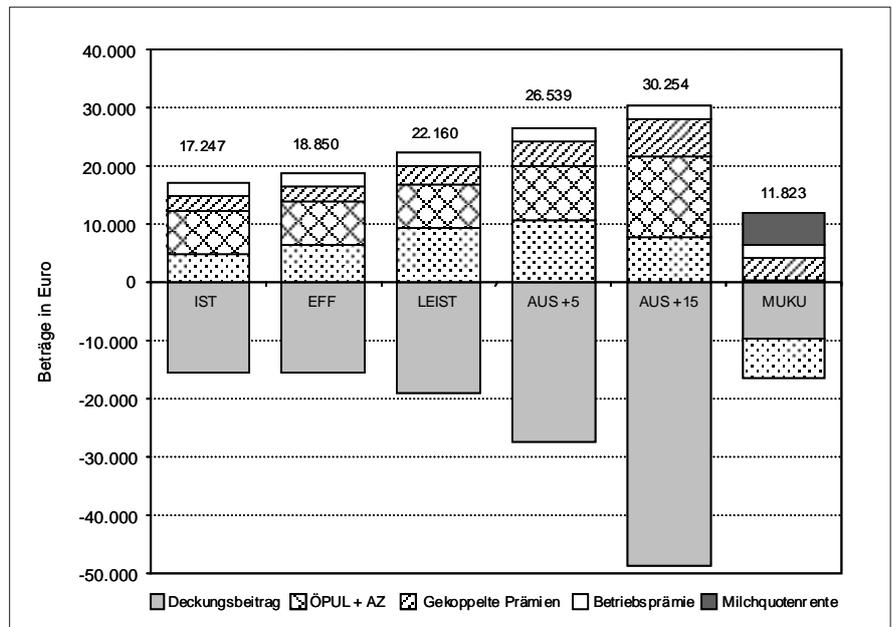
Tabelle 5: Errechnetes Betriebszweigergebnis laut Planungsrechnung für die Ist-Situation

Bezeichnung	Euro
Leistungen je Kuh	2.342
Milchverkauf	1.837
Rindererlöse	505
Variable Kosten je Kuh	686
davon Kraftfutter	416
davon Tierarzt und Besamung	91
Deckungsbeitrag (DB) je Kuh	1.656
abzüglich Grundfutter	289
DB je Kuh inkl. Grundfutter	1.367
Deckungsbeitrag (mal 15 Kühe)	20.505
Direktzahlungen (DZ)	12.280
davon ÖPUL und AZ	7.431
davon Gekoppelte Prämien inkl. Milchprämie	2.649
davon Betriebsprämie	2.200
Deckungsbeitrag inkl. DZ	32.785
Fixe Kosten	15.538
davon Abschreibung Gebäude	5.150
davon Abschreibung Maschinen	4.580
Betriebszweigergebnis Milchviehhaltung laut Planung	17.247

ÖPUL und der Ausgleichzulage von knapp 2.100 Euro an, da fünf ha landwirtschaftlich genutzte Fläche gepachtet werden. An Grenzkosten gegenüber der Leistungssteigerung resultieren der Milchquotenzukauf (knapp 5.100 Euro pro Jahr), die Pachtkosten (1.500 Euro) und die Stallplatzkosten (jährlich knapp 1.700 Euro).

Bei der *Ausweitung um fünfzehn Kühe (AUS +15)* errechnet sich ein Einkommen aus der Milchviehhaltung von etwa 30.250 Euro. Der Deckungsbeitrag erhöht sich gegenüber der Situation mit 20 Kühen (AUS +5) um knapp 19.400 Euro, die Milchquote steigert sich um knapp 1.700 Euro und an zusätzlichen Zahlungen aus der ländlichen Entwicklung fallen knapp 4.200 Euro an (10 ha mehr gegenüber der Situation mit 20 Kühen). Davon müssen die Grenzkosten für den Milchquotenzukauf (rund 10.100 Euro pro Jahr), für die Flächenpacht (3.000 Euro) und für den Stallbau (jährlich knapp 8.400 Euro) abgezogen werden. Wenn die Ausweitung um 15 Kühe nicht bei verbesserter Effizienz stattfindet (höhere Milchleistung bei in etwa gleich hohen variablen Kosten), sondern auf dem Produktionsniveau der Ist-Situation, dann errechnet sich ein Einkommen von knapp 20.400 Euro: also um 10.000 Euro weniger. Unter diesen Voraussetzungen würde sich das Einkommen nur geringfügig gegenüber der Ist-Situation erhöhen.

Bei der *Umstellung auf Mutterkuhhaltung (MUKU)* verringert sich das Einkommen auf etwa 6.600 Euro. Zählt man die Rente aus dem Verkauf der Milchquote dazu (0,80 Euro/kg, 20 Jahre [Planungshorizont], 3 % Verzinsung), dann könnte mit einem Einkommen von knapp 11.800 Euro kalkuliert werden. Gegen-



IST: Ist-Situation
 EFF: Verbesserung der Effizienz
 LEIST: Leistungssteigerung
 AUS +5: Ausweitung um 5 Kühe
 AUS +15: Ausweitung um 15 Kühe
 MUKU: Umstellung auf Mutterkuhhaltung
 Milchquote: 0,80 Euro/kg Kaufpreis, 8 Jahre Abschreibedauer; 3 % Verzinsung
 Stallbau: Anschaffung: 25.000 Euro (AUS + 5); 150.000 Euro (AUS + 15); 5 % AfA, 3 % Verzinsung
 Flächenpacht: 300 Euro je ha

Abbildung 1: Errechnete Höhe und Zusammensetzung des Einkommens aus der Milchviehhaltung je nach Maßnahme

über der Ist-Situation würde sich das Einkommen um etwa 5.400 Euro pro Jahr verringern. Aus *Abbildung 1* wird deutlich, dass der Deckungsbeitrag aus der Produktion bei weitem nicht ausreicht, die fixen Kosten abzudecken.

Entscheidungsfindung

Zur Entscheidungsfindung und -unterstützung sind neben dem errechneten Einkommen weitere Kennzahlen heranzuziehen. So interessiert, wie viel Arbeitszeit in den verschiedenen Maßnahmen geleistet werden muss und welche Arbeitsverwertung je Arbeitskraftstunde

erzielbar ist. Außerdem muss geprüft werden, ob bestimmte Maßnahmen überhaupt finanziert werden können. *Tabelle 6* listet einige solcher Kennzahlen auf. Daraus lässt sich ablesen, dass die Reihung der Maßnahmen je nach Kennzahl unterschiedlich ist. Beispielsweise kann durch die Ausweitung auf 30 Kühe das höchste Einkommen und der höchste Cash-flow unter den gewählten Maßnahmen erzielt werden, der Kapitalbedarf und die Payback-Periode¹ sind jedoch auch mit Abstand am höchsten. Diese Maßnahme wird demnach nur dann in Frage kommen, wenn die Finan-

Tabelle 6: Ausgewählte Kennzahlen zu den einzelnen Maßnahmen

Kennzahl		IST	EFF	LEIST	AUS +5	AUS +15	MUKU
Einkommen Milchviehhaltung	Euro	17.247	18.850	22.160	26.539	30.254	11.823
Arbeitszeit	AKh	2.406	2.406	2.513	3.329	4.098	1.160
Arbeitsverwertung	Euro/AKh	7,2	7,8	8,8	8,0	7,4	10,2
Cash-flow	Euro	26.960	28.580	34.290	43.469	60.534	13.250
Kapitalbedarf	Euro (gerundet)	0	0	19.000	79.000	273.000	n.b.
Payback-Periode	Jahre	-	-	2,0	4,3	7,7	n.b.

Abk.: IST, EFF etc. siehe *Abbildung 1*; n.b.: nicht berechnet
 Cash-flow: Einkommen + Abschreibungen (Gebäude u. Maschinen, Stallumbau, Milchquote)
 Kapitalbedarf: Tiere, Milchquote, Stallumbau
 Payback-Periode: Kapitalbedarf/(Cash-flow – Verbrauch [25.000 Euro])

¹ Drückt aus, wie viele Jahre notwendig sind, bis der Cash-flow den erforderlichen Kapitalbedarf deckt (ohne Einrechnung von Zinsen).

zierung gesichert ist und eine langfristige Perspektive in der Milchproduktion gesehen wird. Die Arbeitsverwertung liegt bei der Umstellung auf Mutterkuhhaltung etwas höher als in den Varianten mit Milchviehhaltung. Die Umstellung auf diesen Produktionszweig wird daher für solche Betriebsleiter interessant sein, die ihre Arbeitszeit außerhalb der Milchviehhaltung höher entlohnen können als innerhalb der Milchviehhaltung. Für Betriebsleiter, die außerhalb der Rinderhaltung keine Erwerbsmöglichkeiten haben und auf das Einkommen aus der Landwirtschaft angewiesen sind, kommt die Umstellung nicht in Frage.

5. Fazit

Betriebswirtschaftliche Kalkulationen unterstützen die Entscheidungsfindung von Maßnahmen der Betriebsentwicklung. Neben ökonomischen Kennzahlen beeinflussen weitere – oft nicht quantifizierbare – Faktoren die Entscheidung für oder gegen bestimmte Maßnahmen. Welche Maßnahmen schließlich ergriffen werden, ist alleinige Entscheidung des Betriebsleiters/der Betriebsleiterin und ist Folge von dessen/deren Präferenzen (Einkommen, Risiko, Arbeits- u. Lebensqualität, Wertesystem ganz allgemein). Daraus leitet sich ab, dass es in der Regel keine allgemein gültigen Empfehlungen für oder gegen bestimmte Entwicklungsschritte bei der Betriebsgestaltung gibt. Jeder Mensch bewertet einen zu erwartenden Nutzen unterschiedlich

und in jedem Betrieb ist die Ausgangssituation eine andere.

Darüber hinaus will dieser Beitrag aufzeigen, dass die betriebswirtschaftliche Bewertung von Optionen der Betriebsentwicklung nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern eingebettet ist in ein umfassendes Konzept. Beginnend mit der Erstellung eines Leitbildes und der Zieldefinition reicht der Prozess der Betriebsentwicklung bis hin zur Umsetzung und Implementierung sowie Kontrolle der gewählten Maßnahmen. Dieses strukturierte Vorgehen hilft, Fehlentscheidungen zu mindern, und fordert immer wieder zur Selbstreflexion auf. Damit sind gute Voraussetzungen für Bauern und Bäuerinnen geschaffen, eigene Bedürfnisse und betriebliche Notwendigkeiten bestmöglich zu vereinen.

6. Literatur

- BAHNER, T., 1995: Landwirtschaftliche Betriebsgestaltung nach persönlichen Zielen. *Agrarwirtschaft* 44, Heft 10, 1995, 343-350.
- BERGER, T. und W. BRANDES, 1998: Evolutorische Ansätze in der Agrarökonomik. *Agrarwirtschaft* 47, Heft 7, 1998, 275-282.
- BERNHARDT, F., 1996: Überlegungen zur optimalen Größe von Produktionseinheiten in der Milchviehhaltung. *Ber. Ldw.* 74, 481-493.
- BMLFUW (BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT und WASSERWIRTSCHAFT), 2004: Bericht über die Lage der österreichischen Landwirtschaft 2003. Wien.
- BMLFUW (BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT und WASSERWIRTSCHAFT), 2003: Milchproduktion 2002/03. Ergebnisse und Kon-

sequenzen der Betriebszweigauswertung aus den Arbeitskreisen in Österreich. Wien.

- BOKELMANN, W., 2000: Strategische Unternehmensführung. In: ODENING, M. und BOKELMANN, W. (Hrsg.): *Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau*. Stuttgart, Ulmer, 32-62.
- BRANDES, W., 1995: Pfadabhängigkeit: Ein auch für die Agrarökonomik fruchtbares Forschungsprogramm? *Agrarwirtschaft* 44, Heft 8/9, 1995, 277-279.
- BRANDES, W., 2000: Wettbewerb in der Landwirtschaft aus Sicht der evolutorischen Ökonomik. *Agrarwirtschaft* 49, Heft 8, 2000, 279-290.
- ISERMEYER, F., 1993: Chancen und Risiken der Milchproduktion in unterschiedlich großen Beständen. *Arbeitsbericht 1/93 der FAL Braunschweig-Völkenrode*.
- KIRNER, L., 2004: Internationale Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Milchproduktion – Ergebnisse aus dem IFCN-Netzwerk. *Die Bodenkultur* 54, 221-229.
- LANGBEHN, C. und G. HEITZHAUSEN, 1976: Analyse des Entscheidungsverhaltens von Landwirten. In: LANGBEHN, C. und H. STAHLER. *Agrarwirtschaft und wirtschaftliche Instabilität. Schriftenreihe der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*, 13. München, Bern, Wien, 425-443.
- LATACZ-LOHMANN, U., G. RECKE, und H. WOLFF, 2001: Die Wettbewerbsfähigkeit des ökologischen Landbaus: Eine Analyse mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit. *Agrarwirtschaft* 50, Heft 7, 2001, 433-438.
- PETERS, U., 1968: Zum Unternehmerverhalten in der Landwirtschaft. *Ber. Ldw.* 46, 419-464.
- PORTER, M.E., 1992: *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*, 7. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/M., New York.
- REISCH, E. und G. KNECHT, 1995: *Betriebslehre. Landwirtschaftliches Lehrbuch*. Stuttgart, Ulmer.
- VON BLANCKENBURG, P., 1960: *Bäuerliche Wirtschaftsführung im Kraftfeld der sozialen Umwelt. Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen*, Heft 26. Hannover.