



Pferdebetrieb erfolgreich führen

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?

von Brigitte KUTTNER-RAAZ, Unternehmensberatung Pferdewirtschaft

Hinter jedem erfolgreichen Unternehmen steht ein Winning Team

Pferdefachwissen und Freude an der Arbeit mit Pferden sind Grundvoraussetzungen für die Überlegung in die Pferdewirtschaft einzusteigen, reichen aber keineswegs aus, um einen wettbewerbsfähigen und langfristig rentablen Betrieb zu führen.

Das Unternehmerteam eines wirtschaftlich erfolgreichen Pferdebetriebes setzt sich zusammen aus Zielgruppenspezialisten, Strategen und Controllern.

Das Expertenteam befasst sich mit den 2 zentralen Fragen des Managements: **Machen wir das richtige Geschäft?** Arbeiten wir in Geschäftsfeldern, in denen

wir in der Lage sind Wettbewerbsvorteile aufzubauen und langfristig zu halten? Effektivität ist eine Maßgröße für den Output. Die richtigen Dinge tun.

Machen wir das Geschäft richtig?

Führen wir unsere Geschäftsfelder erfolgreich? Effizienz stellt das Verhältnis Input zu Output somit Leistungen zu Kosten dar. Die Effizienz entspricht der Wirtschaftlichkeit. Die Dinge richtig tun.

Ein mögliches Unterziel der Effektivität ist die Effizienz. Damit ist Effizienz für die Effektivität nicht notwendige Bedingung.

ZG-Spezialisten und Strategen schaffen Voraussetzungen für einen hohen Output

- Zielgruppen-Spezialisierung: Leistung = Problemlösung + Zusatznutzen
- Alleinstellungsmerkmal (USP):

Wettbewerbsvorteil = nicht kopierbare Einzigartigkeit

- Kernkompetenz: kollektives Wissen und Können eines Unternehmens
- Mehrere Unternehmen im Unternehmen: Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Zielgruppen
- Ausgewogenes Leistungs-Portfolio: Marktanteile und Potentiale der Geschäftsfelder
- Klare Strategievorgaben für die Geschäftsfelder: wachsen, bestehen und/oder weichen

Was machen die Controller im Team?

Controlling übernimmt die Managementaufgabe die Kosten und die Preiskalkulation der Leistungen systematisch zu

analysieren und kontinuierlich zielgerichtet zu überwachen und zu steuern. Das Controlling installiert im Betrieb ein Kennzahlen orientiertes Steuerungsinstrument. Bei der Steuerung der Leistungen stehen Zeitaufwand und Ressourcenbindung im Fokus der Betrachtung. Dabei wird neben internen Soll-Ist Vergleichen auch Benchmarking als vergleichende Analyse des eigenen Unternehmens mit den erfolgreichsten Mitbewerbern der Branche mittels Referenzwerten betrieben.

Damit liefern die Controller die notwendigen Ist-Werte und Steuerungskordinaten zur Steigerung der betrieblichen Effizienz:

- Welchen Einkommensbeitrag liefern die Betriebszweige?
- Wie ist das Input-Output-Verhältnis jedes Betriebszweigs?
- Was bleibt von 1 Euro Verkaufserlös?
- Wie hoch sind die variablen und fixen Kosten des Betriebszweiges?
- Welchen Beitrag leistet jede verkaufte Einheit zur Fixkostendeckung?
- Ab wie vielen verkauften Leistungen ist die Gewinnzone erreicht?
- Benchmarks: Welche Kennzahlen erreichen die Branchenbesten?
- Wie wird er Faktoreinsatz von Arbeit, Kapital und Boden entlohnt?
 - Mit welchem Zeitaufwand ist die Leistungserstellung verbunden?
 - Wie hoch ist der Einkommensbeitrag je Unternehmer-Arbeitskraftstunde?
 - Wie verzinst sich das eingesetzte Kapital?

Was von den Erlösen nach Abzug von variablen Kosten und nach Abzug der Fixkosten eines Betriebszweiges noch übrig bleibt, steht zur Entlohnung der im Betriebszweig eingesetzten Arbeit des Unternehmerteams, Verzinsung des im Betriebszweig eingesetzten Kapitals, Entgeltung des Einsatzes für Grund und Boden und Bildung von Rücklagen zur Verfügung. Reicht das Betriebszweigergebnis aus, um alle vom Unternehmer eingebrachten Faktoren angemessen zu entlohnen, ist die Geschäftssparte rentabel. Stabilität ist darüber hinaus nur gewährleistet, wenn die Summe der Ergebnisse der einzelnen Geschäftszweige ausreicht, um Rücklagen zur Existenzsicherung des Gesamtbetriebes zu bilden.

Kalkulatorische Wertansätze zur Faktorentlohnung als Maßstäbe des Erfolgs:

- kalkulatorische AfA, betriebsbedingte Wertminderung des Anlagevermögens: 3–5 % p.a.
- Verzinsung des durchschnittlich gebundenen Kapitals: 2 % p.a.
- Zinszuschlag für kalkulatorisches Risiko: 1 % p.a.
- Eigene Erzeugnisse zu Marktpreisen bewerten
- Eigene Flächen zum regionalen Pachtpreis ansetzen
- Lohnansatz brutto je Pferd und Jahr für nicht entlohnte Arbeitskräfte (Familie): mindestens 700 Euro
- Geldflussrechnung: Was bleibt Cash-flow von 1 Euro Erlös: 15–20 Cents

Hauptgründe für das Nichterreichen einer entsprechenden U-Faktorentlohnung:

- Outputpotential der bestehenden Infrastruktur und der Verkauf von betrieblich vorhandenem Knowhow werden nicht ausreichend genutzt,
- Ohne Controlling keine effiziente Inputsteuerung,
- Unwirtschaftlich: Arbeitszeit von mehr als 15 Minuten zur Versorgung je Pferd und Tag,
- Verschenkte Arbeitszeit: Keine separaten Preise für Standard- und Zusatzleistungen,

- Keine laufende Preisanpassung,
- Preise unreflektiert von Mitbewerbern übernommen,
- Unternehmerische Entscheidungen ohne Preiskalkulation auf Vollkostenbasis getroffen.

Falls Marktpreis und Kalkulationspreis auseinander liegen ...

... **errechnen die Controller** auf Basis der Differenz für welche Unternehmerfaktoren keine ausreichende Rentabilität erwirtschaftet wird und optimieren die Logistik zur Straffung des zeitlichen Einsatzes von Arbeitskraft- und Maschinenstunden, ... **erarbeiten die Zielgruppenspezialisten** eine Umgestaltung der Leistungs- und Preispolitik und kommunizieren entsprechend kundengerecht die betriebswirtschaftlich notwendigen Veränderungen und ... **erdenken die Strategen** zur Existenzsicherung des Gesamtunternehmens neue Marktnischen zur Nutzung von Entwicklungspotentialen für sämtliche am Betrieb vorhandenen Anlagen, Flächen und Ressourcen.

Alle verdienen leistungsgerecht am Wirtschaftsfaktor Pferd. Nur die nicht, die Pferde halten und täglich versorgen. Pferdehalter unternimmt etwas! – Nur wenn die Pferdehaltung im Unternehmertum ankommt, ist die Zukunft der österreichischen Pferdewirtschaft gesichert.

