

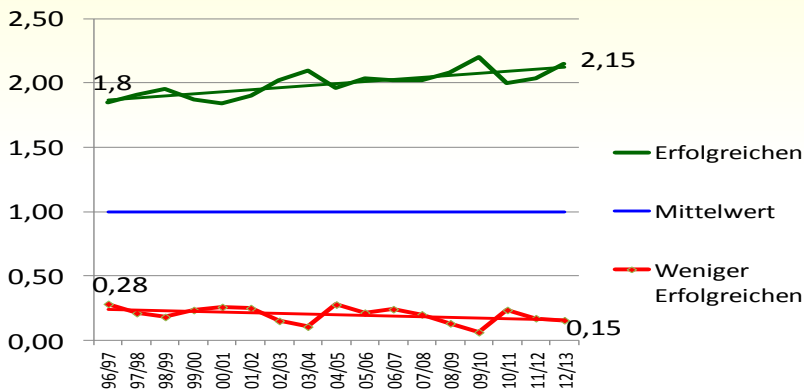
Aspekte für die Gewinnentwicklung in landwirtschaftlichen Unternehmen

- erfolgreiche Unternehmensführung

- 1. Strategien und Ziele – Wie und wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?**
 - Visionen und Strategien = aktiv über die Zukunft nachdenken
 - Arbeitsorganisation und Zeitmanagement,
 - Controlling
- 2. Aspekte und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung**

Politik, Produktion, Finanzierung, Persönliche Risiken
- 3. Zusammenfassung**

Relation des Gewinns der Erfolgreichen und Weniger Erfolgreichen Betriebe zum Durchschnittsgewinn der Haupterwerbsbetriebe



1. Strategie und Ziele – Wie und wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?

Verschiedene Ebenen des Handelns



Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Konkret Strategien entwickeln!

– Externe Trends:

- Entwicklungen im Umfeld – welche sind für den Betrieb relevant?
- Risiken: Welche Vorsorge muss für Übergänge getroffen werden?

Umwelt/Umfeld – Analyse, SWOT Analyse

– Eigene Ressourcen und Kompetenzen:

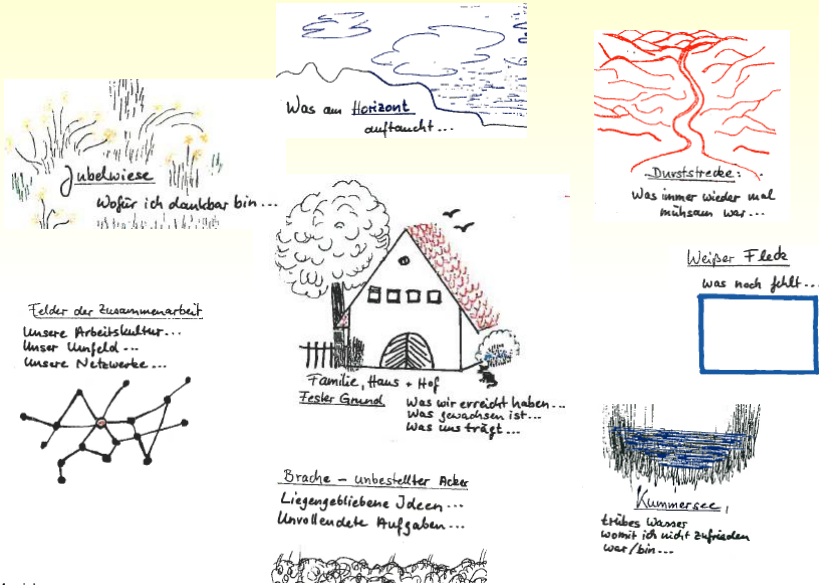
- Wo liegen die Stärken?
- Was lässt sich (weiter) optimieren? Was wird ggf. aufgegeben?
- Welches sind die Schwerpunkte in der Entwicklung der Produktionsverfahren bzw. der Einkommensbausteine?
- Welche Rolle können/sollen Kooperationen und/oder Fremd-AK spielen?
- Wo und wie kann auf der Kostenseite gespart werden?

persönliche Bilanzlandschaft, IST Analyse des Betriebes, SWOT Analyse, Kernkompetenzenanalyse

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

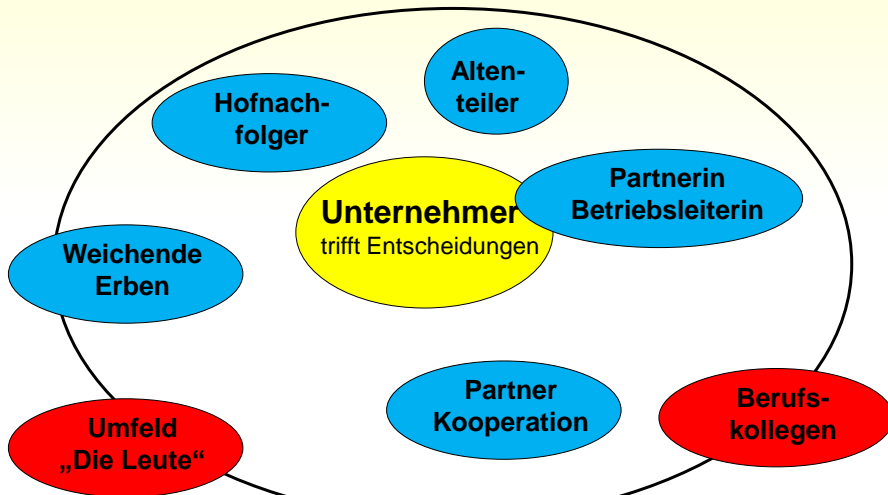
Persönliche Bilanzlandschaft



Anne Mawick, Fachgebiet 31-Ökonomie Quelle: Martin Reis, gezeichnet von Ute Seib

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Entscheidungssystem im landwirtschaftlichen Betrieb



Anne Mawick, Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Fragen auf dem Weg zur betriebseigenen Strategie

- Gibt es eine Strategie?
- Wer ist an den Strategieüberlegungen beteiligt bzw. zu beteiligen?
- Welche Ideen (und von wem) für Strategien gibt es?
- Wie soll die betriebliche und familiäre Situation aussehen?
- Was wünschen sich die Beteiligten (und Betroffenen)?
- Was wird vom Betrieb (Alleinstellung?) in 5 oder 10 Jahren angeboten bzw. nachgefragt werden?
- Was wollen die Beteiligten (und Betroffenen) in 5 oder 10 Jahren machen/ anbieten?

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

1. Strategie und Ziele – Wie und wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?

Verschiedene Ebenen des Handelns



Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Planen muss unbedingt schriftlich erfolgen!

- **Planung bedeutet:**
 - Ziele festlegen
 - Zeit strukturieren, d.h. die Zeit den Zielen zuordnen
- **Planung beinhaltet:**
 - Bewusstes Vorgehen: Die Arbeit in kleine Schritte gliedern und diese Schritte ständig hinterfragen.
 - **Schriftliches Planen ist oberstes Prinzip**
- **Grundregeln der Zeitplanung – 60:40 Regel**
 - ca. **60 %** für **geplante** Aktivitäten
 - ca. 20 % für spontane Aktivitäten
 - ca. 20 % für unerwartete Aktivitäten

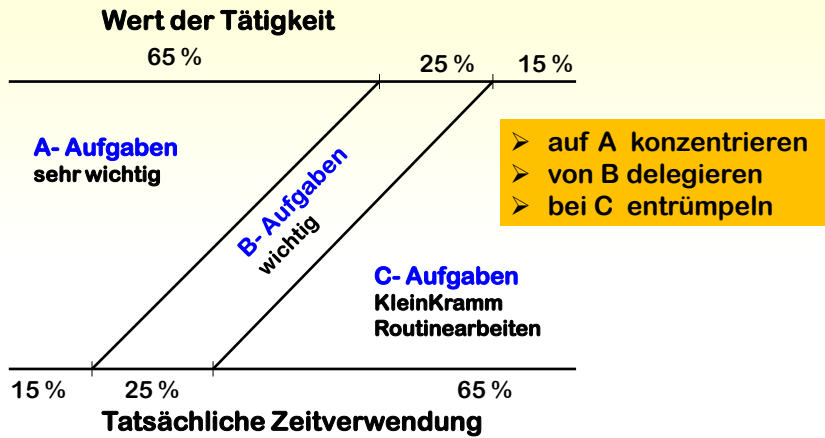
Planen = Lernen systematisch zu arbeiten

Was hilft bei der Prioritätensetzung?

- ABC - Aufgabenanalyse

- **A- Aufgaben - Die wichtigsten Aufgabe eines Unternehmers. Dazu gehören:**
 - Anbauplanung, Finanzplanung, Herdenführung, Kontrolle und Auswertung der Buchführung, Informationsbeschaffung, Verhandlungen führen, Controlling, Buchhaltung
- **B- Aufgaben – Sie sind durchschnittlich wichtig, evtl. delegieren, das motiviert die Mitarbeiter**
 - Melken, Säen, Spritzen, Pflügen, Ablage der Buchführungsunterlagen
- **C- Aufgaben – Sie sollten sie delegieren oder verkürzen.**
 - Gülle fahren, Aufräumen, Getreide fahren, Hof fegen,
- **D-Aufgaben: Papierkorb**
 - Was passiert, wenn ich diese Aufgabe nicht mache?

Was hilft bei der Prioritätensetzung? Wertanalyse der Zeitverwendung (ABC Analyse)

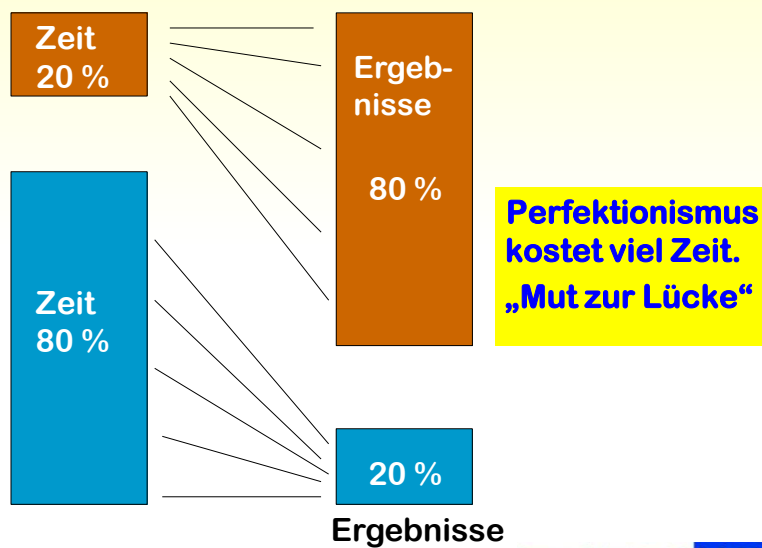


Vereinfachung und Standardisierung von Arbeitsgängen erhöht die Arbeitsproduktivität

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Pareto Prinzip (80:20- Regel) hilft effektiver zu arbeiten!



Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

„Nein – Sagen“ will geübt sein!

- Nur Vereinbarungen eingehen, die man auch einhalten kann.
- „Nein“ muss nicht verletzend sein, wenn begründet wird, warum man nein sagt.
- Legen Sie 2 Listen an:
 - Liste 1 mit Dingen, die Sie gerne tun möchten!
 - Liste 2 mit Verpflichtungen, die Sie bereits haben!Diese Listen anschauen, wenn Sie neue Projekte/Zusagen planen!
- Wenn Sie „Ja“ gesagt haben, dann muss die Arbeit auch erledigt werden.

**Grundsätzlich: Soviel Ja wie möglich,
soviel Nein wie nötig!**

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau



1. Strategie und Ziele – Wie und wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?

Verschiedene Ebenen des Handelns



**Controlling = Soll/IST Vergleich für die weitere
Planung und Steuerung**

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau



Kontrolle oder besser Controlling

- Soll/IST Vergleich für die weitere Planung und Steuerung

▪ Operatives Handeln

- Was habe ich heute erreicht oder geleistet?
- Wo bin ich an Kleinigkeiten hängengeblieben? (Pareto)
- Wo habe ich heute faule Kompromisse gemacht?
- Hat mich der heutige Tag meinen Zielen näher gebracht?

▪ Auswerten, Vergleichen und Diskutieren von

- Produktionstechnischen und ökonomischen Kennzahlen

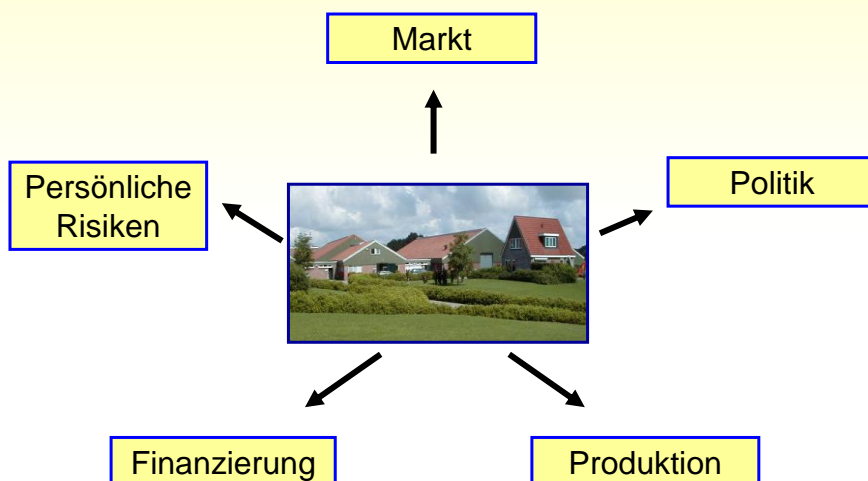
▪ Mitarbeiterführung

- Wo habe ich andere negativ kritisiert?
- Wie würde ich mich als Mitarbeiter oder Chef beurteilen?
- Habe ich die Aufgaben transparent dargelegt, so dass alle eigenständig mitarbeiten konnten.

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

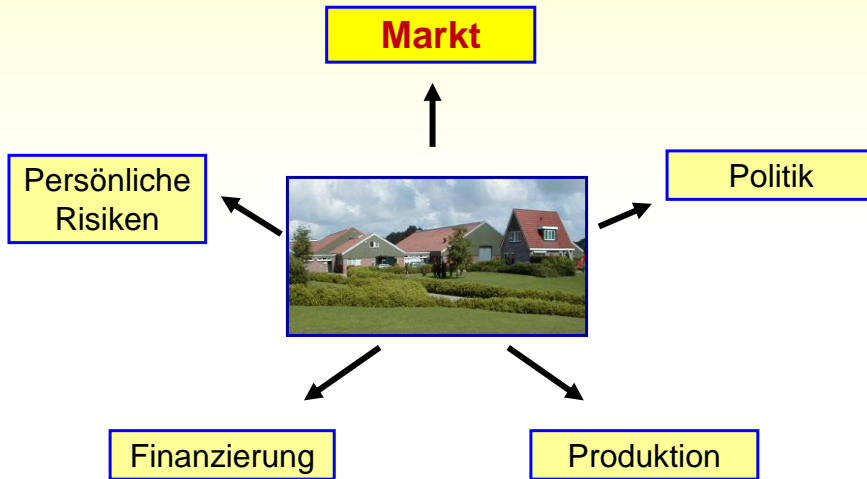
2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen



Anne Mawick,
Fachgebiet 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

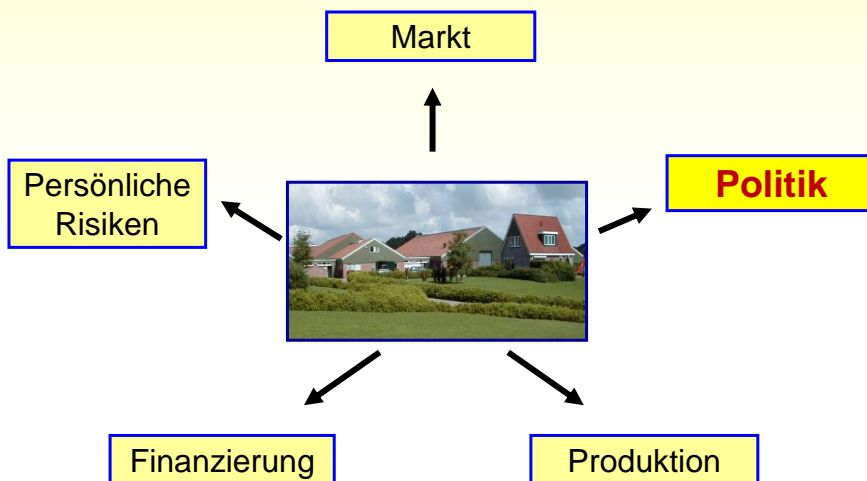
2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen



Anne Mawick,
Fachgebiet 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen

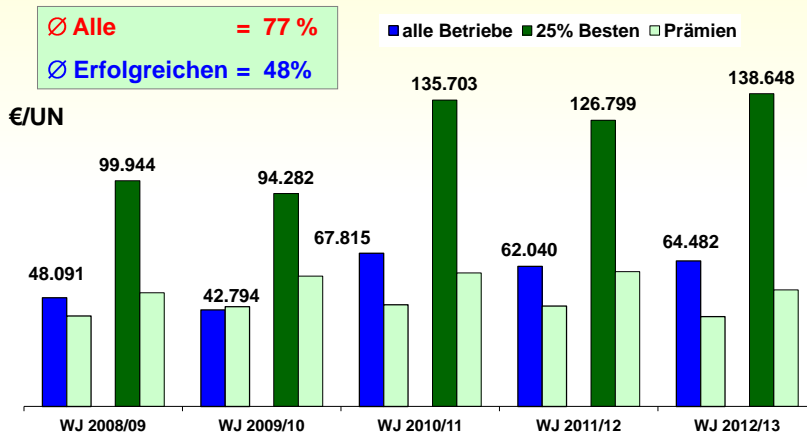


Anne Mawick,
Fachgebiet 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Welche Rolle spielen die Direktzahlungen in den Betrieben?

Gewinne mit Zulagen und Zuschüsse in hessischen HE-Betrieben im Vergleich (von 2008/09 bis 2012/13)

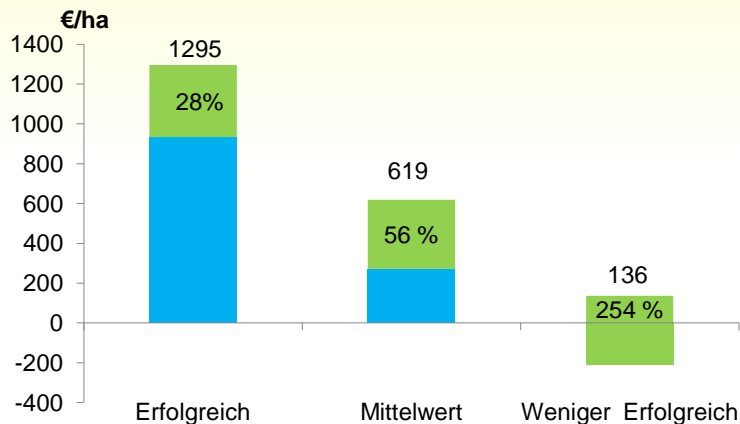


Quelle: Buchführungsergebnisse hess. ldw. Betriebe (Regionalstatistik), alle HE-Betriebe, ca. 750 ausgewertete Betriebe

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Einkommensbestandteil – Mittelwerte 10/11 bis 12/13

Zulagen und Zuschüsse in hessischen Ackerbaubetrieben über 100 ha LF



Quelle: Agriconauswertung, Ackerbaubetriebe ohne Vieh über 100 ha, 2011-2013
 Anne Mawick, Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

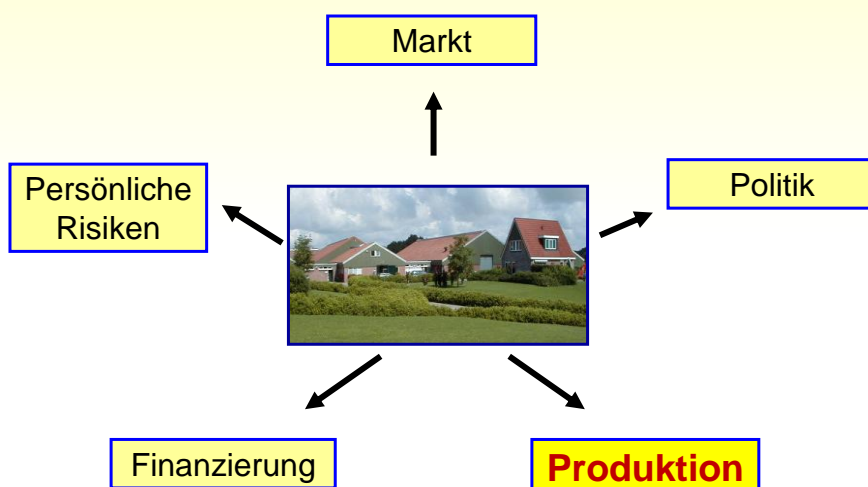
Was muss man wissen?

- **GAP Reform führt zu einer Umverteilung zwischen Ländern und Betrieben**
- **Zur Teilnahme am Greening gibt es i.d.R. keine Alternative**
- **Anbaudiversifizierung ist für die meisten hessischen Betriebe kein Problem**
- **Ökologische Vorrangflächen**
 - Landschaftselemente, Brache – was ist bereits vorhanden?
 - Zwischenfrüchte und Untersaaten
 - Nutzen von Randstreifen
- **Maßnahmen in der 2.Säule werden auch neu aufgelegt**
 - aus HIAP wird HALM

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen

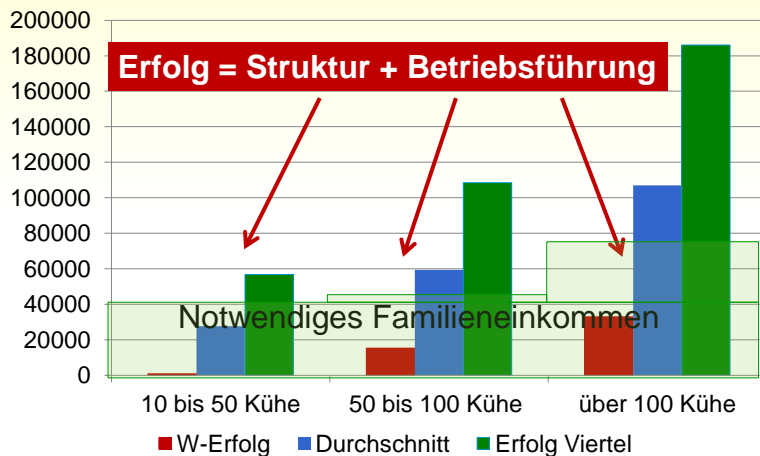


Anne Mawick,
Fachgebiet 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Ordentliches Ergebnis in hessischen Futterbau Milchviehbetrieben (€)

Mittelwerte der WJ 2005/06 bis 12/13



Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Quelle: Hessische Regionalstatistik, verschiedene Jahrgänge

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau



Produktionstech. Kennzahlen im WJ 09/10 bis 12/13

Betriebe mit 50 bis 170 Kühen gefördert ab 2003

Anzahl		Erfolg	Mittelwert	W - Erfolg
LF	ha	144	127	121
Ackerfläche	ha	75	62	59
Grünland	ha	69	65	62
Milchkühe	St	99	87	79
Milchleistung	kg	8.477	7.825	7.272
Milchpreis	€/kg	34,5	33,3	32,1
lieferbare Milchmenge	kg	769.034	657.322	575.993
geb. Kälber	St./Kuh	1,04	1,00	0,96
Arbeitskräfte	n	2,63	2,45	2,41
- Fremd AK	n	0,75	0,50	0,42
- Fam. AK	n	1,88	1,95	1,99

Anne Mawick
FG 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau



Wichtige Kennzahlen der Rentabilität

Betriebe mit 50 bis 170 Kühen, WJ 09/10 -12/13

		Erfolg	Mittelwert	W-Erfolg
Ordentliches Ergebnis	€	131.711	77.217	31.850
Gewinnrate	%	29	20	9
Zinsansatz (ZA)	€	11.841	8.957	7.189
Pachtansatz (PA)	€	4.252	3.928	3.648
Lohnansatz (LA)	€	41.119	42.697	43.224
Nettorentabilität	%	231	139	61
Nettoinvestitionen	€	46.431	37.397	40.724

		Erfolg	Mittelwert	W-Erfolg
für die Entlohnung der FamAK (Ordentl. Ergebnis – ZA – PA)	€	115.618	64.332	21.021
bei 2.300h/AK	€/h	26,70	14,40	4,60
bei 2.700h/AK	€/h	22,70	12,20	3,90

FG 31 Ökonomie

Quelle: Agriconauswertungen, 2014

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau



Produktion effizient und effektiv gestalten

Effektivität – Die richtigen Dinge tun!

- Steigerung der Tierzahlen je Arbeitskraft
- Arbeitsorganisation

Effizienz – Die Dinge richtig tun!

• Milchproduktion:

8.000-10.000 kg Milchleistung, 0,95 Kälber/Kuh und Jahr
25 % Remontierungsrate,

• Schweinehaltung:

Sauen: > 28 verkaufte Ferkel / Sau & Jahr, < 10 % Saugferkelverluste
Ferkel: > 480 g Lebendtagszunahme, < 1,5 % Aufzuchtferkelverluste
Mast: > 850 g Lebendtagszunahme, < 2 % Verluste,
1:2,8 Futtermittelverwertung

• Ackerbau

90 dt/ha Weizen, 35-40 dt/ha Raps, 850 dt/ha Zuckerrüben

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau

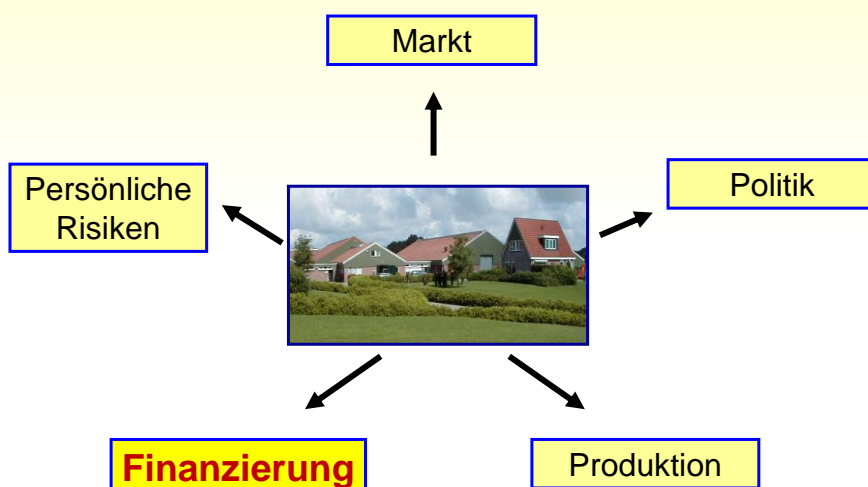


33

Was ist zu tun?

- gute Produktionstechnik
- die eigenen Produktionskosten kennen und daran arbeiten (Vergleich mit dem oberen Viertel)
- Produktionsfaktoren pflegen
 - Arbeitskräfte, Kapital, Pachtfläche und damit Verpächter durch Vertrauenswürdigkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung
- Arbeitsabläufe optimieren
- Außenstände gering halten
 - mehrere Handelspartner zur Risikostreuung
- konsequentes Mengen- und Qualitätscontrolling

2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen



Wichtige Kennzahlen der Stabilität

Betriebe mit 50 bis 170 Kühen, gefördert ab 2003, WJ 09/10 -12/13

		Erfolg	Alle	W-Erfolg
Σ Aktiva	€	1.129.865	1.041.833	1.010.248
Σ Verbindlichkeiten	€	272.008	332.445	394.054
davon kurzfristige Verbindlichkeiten	€	48.614	59.575	68.060
- % - Anteil	%	17,9	17,9	17,3
Eigenkapitalquote	%	66	57	48
zeitraumrechte und bereinigte Eigenkapitalbildung	€	46.972	24.758	1.503

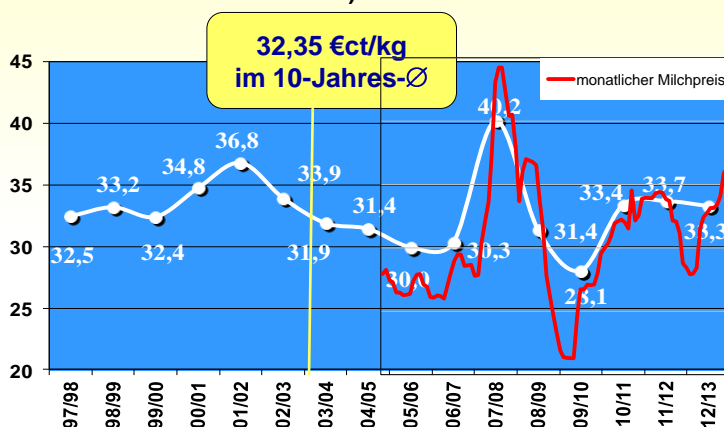
Anne Mawick
FG 31 Ökonomie

Quelle: Agriconauswertungen, 2014

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Verkaufserlöse Milch im Mehrjahresvergleich

(Hess. Haupterwerbsbetriebe mit mehr als 60 Milchkühen)
(ab dem WJ 2006/07 Nettowerte)



Quelle: Hessische Regionalstatistik, verschiedene Jahrgänge
Quelle: BMELV Meldeverordnung

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

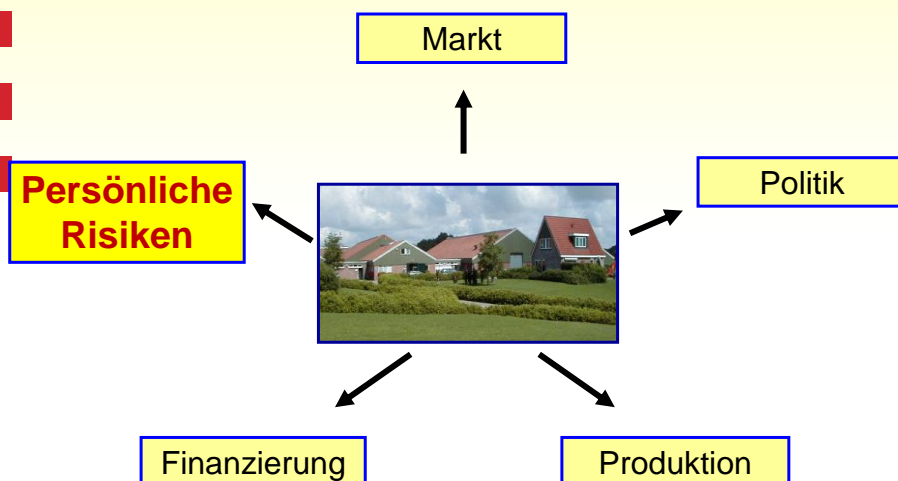
Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

Was machen erfolgreiche Betriebe?

- Immer wissen, wo man steht!
 - Ersatzinvestitionen aus der Abschreibung finanzieren
 - Abschreibung nach größeren Wachstumsschritten zur Tilgung verwenden!
 - Cash Flow, Kapitaldienstgrenzen im Blick haben!
- Kreditlinie ausreichend einrichten und nicht überschreiten!
- Finanzielle Reserven aufbauen!
- Liquiditätsplanung (Steuern, Investitionen)
 - begleiten von großen Investitionen, außerdem zusätzliche Finanzierungsmittel berücksichtigen!
 - Controlling
- Investitionen auch mit einem angemessenen EK-Anteil finanzieren
- Pflegen des Bankverhältnisses
- Kreditkonditionen intensiv verhandeln

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

2. Rahmenbedingungen und Aspekte, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen

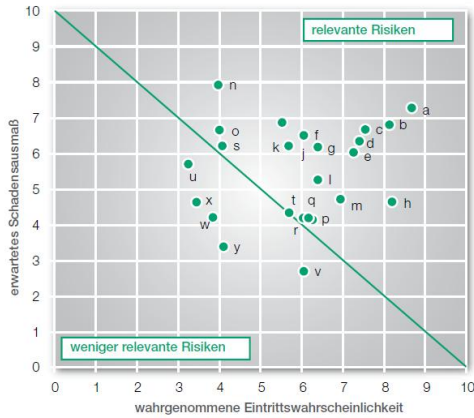


Anne Mawick,
Fachgebiet 31 Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Risikomatrix eines Milchviehbetriebes

- a: Steigende Futtermittelpreise
- b: Steigende Pachtpreise
- c: Verringerte Flächenverfügbarkeit
- d: Steigende Auflagen
- e: Zunehmende Schwankungen der Milchauszahlungspreis
- f: Außerplanmäßige Senkung der Direktzahlungen
- g: Verschärfung von Cross Compliance
- h: Politische Entscheidung für einen Wegfall der Milchquot
- i: Verringerte Eigenkapitalbildung
- j: Ausfall von Arbeitskräften
- k: Tierseuchen
- l: Zunehmende Klimaveränderungen
- m: Weitere Liberalisierungen der EU-Milchmarktpolitik
- n: Starker Preisrückgang bei Milch
- o: Insolvenz der Molkerei
- p: Weitere Ausdünnung der Milcherzeugung in der Region
- q: Steigende Qualitätsanforderungen
- r: Wegfall von Molkereien
- s: Qualitätsskandal bei Milch u. Milchprodukten
- t: Verlust des Einflusses auf die eigene Molkerei
- u: Verschlechterung des Images der Milchviehhaltung
- v: Sinkende Quotenpreise
- w: Abnehmende Akzeptanz der Milchproduktion
- x: Zunehmende Probleme, einen neuen Abnehmer für die Milch zu finden
- y: Einführung von Ausstiegs- bzw. Umstellungssubventionen

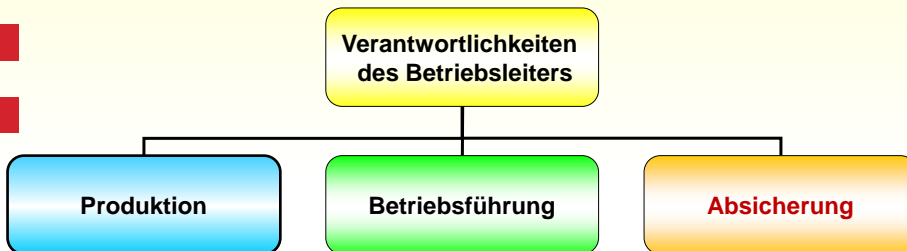


Quelle: Schaper u. a. (2008) Quelle: Risikomanagement in der Landwirtschaft, Rentenbank, 2010

Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Persönliche Risiken -

Wie geht es weiter, wenn der Betriebsleiter plötzlich ausfällt?



Quelle: B. Grünken LWK NRW, 2009

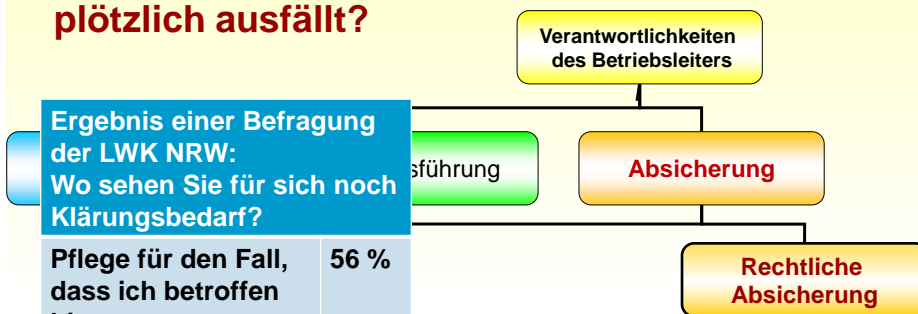
Kompetenz für Landwirtschaft und Gartenbau **LLH**

Persönliche Risiken - Wie geht es weiter, wenn der Betriebsleiter plötzlich ausfällt?



- **Invalidität durch Krankheit**
 - Berufsunfähigkeitsversicherung
- **Invalidität durch Unfall**
 - private Unfallversicherung
 - Berufsgenossenschaft – welche Zusatzversicherung kann abgeschlossen werden?
- **Tod**
 - mit Risikolebensversicherung in Höhe des Fremdkapitals absichern, evtl. getrennte Verträge

Wie geht es weiter, wenn der Betriebsleiter plötzlich ausfällt?



Ergebnis einer Befragung der LWK NRW:
Wo sehen Sie für sich noch Klärungsbedarf?

Pflege für den Fall, dass ich betroffen bin	56 %
Patientenverfügung	44 %
Hofübergabe, Testament	41 %
Finanzielle Absicherung im Alter	33 %
Wohnen im Alter	32 %

- **Krankheit, Unfall, Tod**
 - Konto- und Depotvollmacht
 - Vorsorgevollmacht
 - Patientenverfügung
 - Testament

3. Zusammenfassung

- **Erfolgreiche Unternehmen haben eine Strategie/Ziel**
 - Strategieentwicklung ist eine unternehmerische Kernaufgabe
 - Arbeitsorganisation und Zeitmanagement folgen der Strategie
 - Nutzen Sie Beratung zum Entwickeln von Strategien
 - Strategien entwickeln sich im Gespräch
- **Erfolgreiche Unternehmen haben i.d.R. ein wesentliches Standbein**
 - produktionstechnisch und betriebswirtschaftlich optimiert (Kostendegression)
 - Diversifizierung erfolgt erst dann

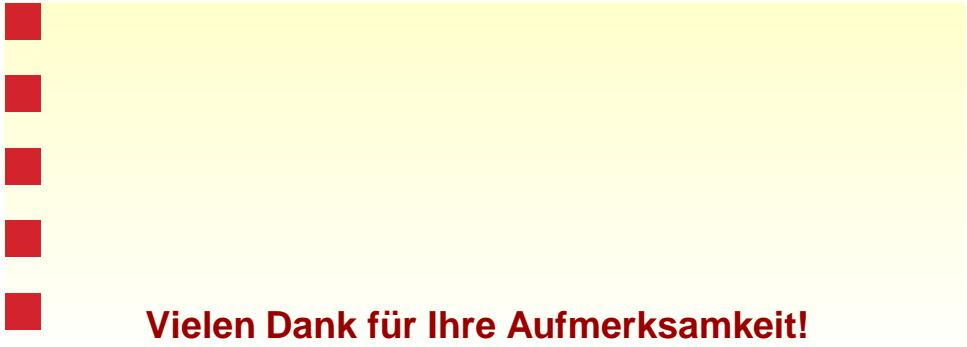
Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**

3. Zusammenfassung

- **Erfolgreiche Unternehmen haben ein umfassendes Controlling**
 - Überblick über die aktuelle Situation
 - Zukunftsentwicklung
 - Zufriedenheit der Mitarbeiter (Motivation, Arbeitsorganisation, Überwachung)
 - Liquiditätsplanung, Finanzierung, Bankgespräche
 - Vorsorge für den Notfall
- **Erfolgreiche Unternehmen nutzen externe Beratung:**
 - Ideen/ Strategien entwickeln sich in Gesprächen
 - Produktionstechnische, betriebswirtschaftliche und auch rechtliche Beratung!
 - Wo stehe ich mit meinem Betrieb?

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau **LLH**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anne Mawick,
Fachgebiet 31-Ökonomie

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau 