

Was machen erfolgreiche Betriebe besser ?

ALB Hessen, Eichhof 29. November 2017

Herbert Schlosser, Betriebswirtschaftlicher Berater, 36100 Petersberg

- Was kennzeichnet wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe?
- Betriebsvergleiche
- Warum Arbeitskreise?
- Weitere (potenziell) erfolgsbestimmende Faktoren
- Zusammenfassung

Wie definiere ich Erfolg?

Der Begriff **Erfolg** bezeichnet das Erreichen selbst gesetzter Ziele. Das gilt sowohl für einzelne Menschen als auch für Organisationen/Unternehmen.

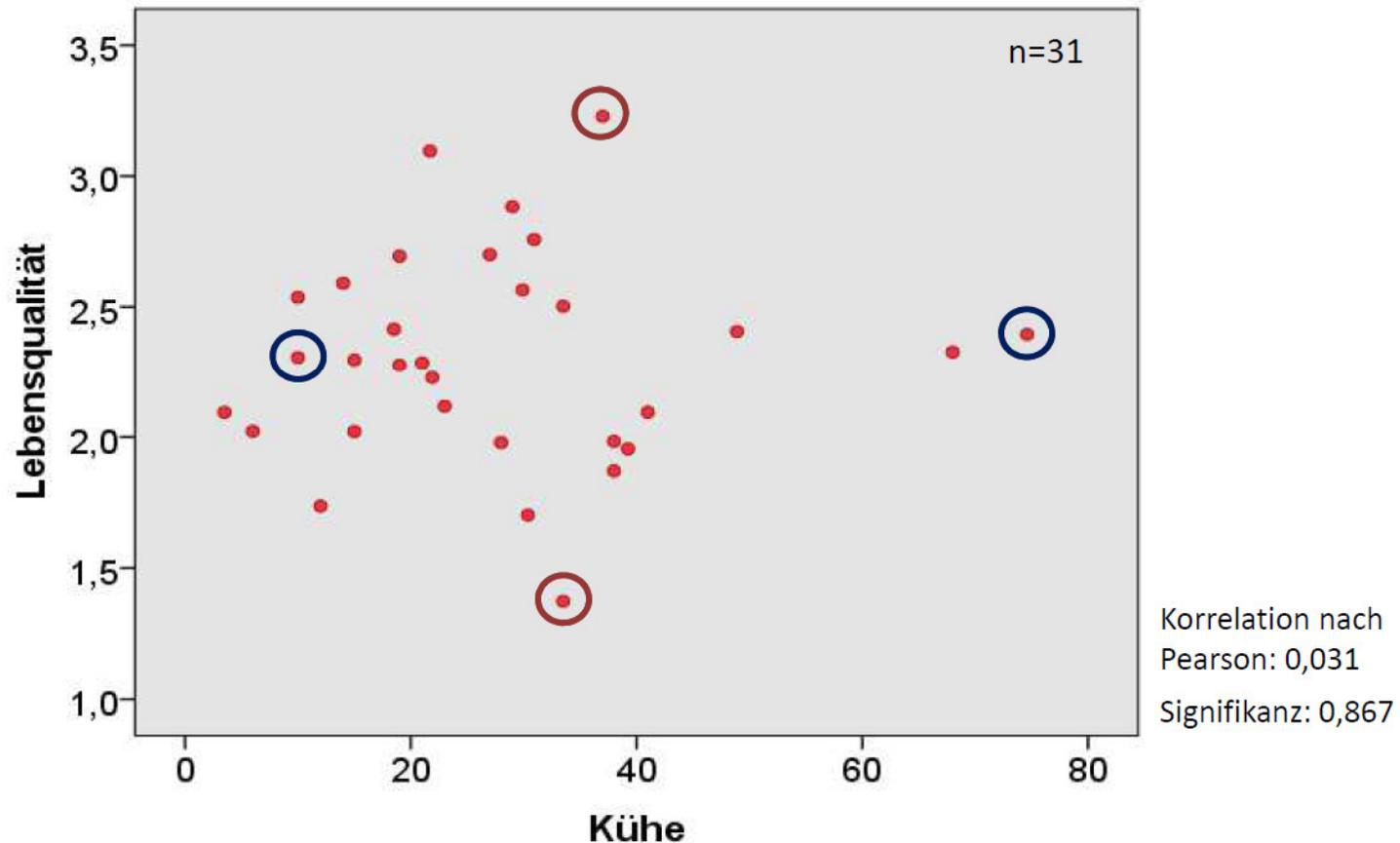
Bei Zielen kann es sich um eher sachliche bzw. materielle Ziele wie zum Beispiel Einkommen oder um emotionale bzw. immaterielle Ziele wie zum Beispiel Anerkennung handeln. (*wikipedia*)

Wie definiere ich Erfolg?

Erfolg wird immer subjektiv empfunden

Erfolg ist kein Glück, sondern resultiert aus der Fähigkeit selbst gesteckte Ziele zu erreichen

Zusammenhang von Betriebsgröße (stück Milchkühe) und subjektive Lebensqualität (Skala von 1-5)



Quelle: L. Kirner 2013, Projekt „Nachhaltige Milch“ zus. mit BOKU und FIBL

Wie definiere ich Erfolg?

(aus betriebswirtschaftlicher Perspektive)

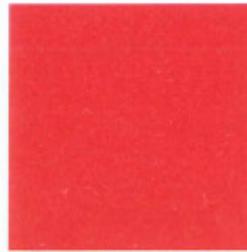
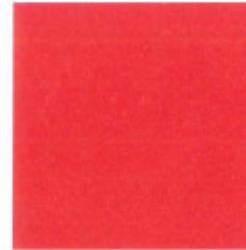
**Es gibt auch im betriebswirtschaftlichen
Kontext keine allgemein anerkannte
Begriffsdefinition!**



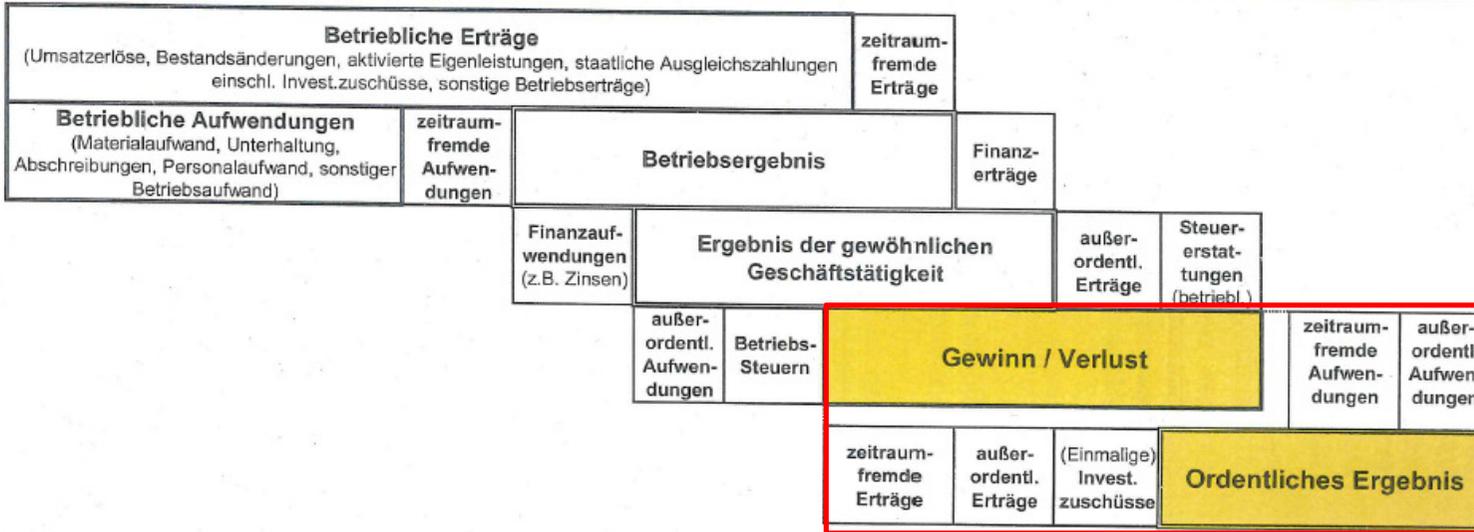
Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

Betriebsvergleiche

Buchführungsergebnisse landwirtschaftlicher Betriebe in Hessen Wirtschaftsjahr 2015/2016



Erfolgsbegriffe in der Land- und Forstwirtschaft bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften



Gewinn		
Lohnansatz (für nichtentlohnte AK)	Zinsertrag gesamtes Eigenkapital	
Zinsansatz ¹⁾ und Pachtansatz ²⁾	Arbeitsentgelt nichtentlohnte Arbeitskräfte	
Zinsansatz ¹⁾ und Pachtansatz ²⁾	Lohnansatz (für nichtentlohnte AK)	Unternehmergewinn

$$\frac{\text{Ordentliches Ergebnis} - \text{Lohnansatz (für nichtentl. AK)} - \text{Pachtansatz}^2}{\text{Eigenkapital (nach Abzug des Bodens)}} = \text{Eigenkapitalrentabilität}$$

$$\frac{\text{Ordentliches Ergebnis}}{\text{Lohnansatz (für nichtentlohnte AK)} + \text{Zinsansatz}^1 + \text{Pachtansatz}^2} = \text{Netto- rentabilität}$$

1) Zinsansatz für durchschnittlich gebundenes Eigenkapital ohne Boden 2) Pachtansatz für Eigentumsflächen

13. Erfolgsbegriffe in der Landwirtschaft

Erfolgsbegriffe in der Landwirtschaft

**Hessische Haupterwerbsbetriebe (konventionell) nach der
„Allgemeinen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung“
Futterbaubetriebe WJ 2015/16**

Die in der hessischen Regionalstatistik ausgewerteten 267 Betriebe setzen sich zusammen aus 238 Betrieben Futterbau-Milchvieh und 29 sonstigen Futterbaubetrieben. Durchschnittlich erzielten sie einen **Unternehmensgewinn** von **41.716 €**. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen **Gewinnrückgang** von **14,9%**.

Wirtschaftsjahr		2013/14	2014/15		2015/16	
		alle Betriebe	alle Betriebe	alle Betriebe	E-Betriebe	W-Betriebe
Anzahl Betriebe		289	279	267	67	67
Gewinn/Unternehmen	€	95.560	49.008	41.716	93.288	-2.925
Gewinn/ha LF	€	831	410	344	577	-27
Ordentl. Ergebnis/Untern.	€	92.839	48.777	37.374	91.237	-11.094
Bereinigte Eigenkapv.	€	25.926	478	0	17.785	-16.170
Summe Aktiva	€/ha LF	8.469	8.016	8.245	7.051	10.058
Fremdkapital	€/ha LF	2.869	3.011	3.255	2.622	4.808

Wirtschaftsjahr		2013/14	2014/15		2015/16	
		alle Betriebe	alle Betriebe	alle Betriebe	E-Betriebe	W-Betriebe
Anzahl Betriebe		289	279	267	67	67
Betriebsgröße	ha	114,93	119,45	121,42	161,68	106,38
davon Pachtfläche	ha	88,10	92,97	93,48	129,16	80,54
Rindvieh	VE/100ha LF	121,5	121,6	120,0	110,2	130,4
Milchkühe	St.	82,1	82,4	84,9	107,1	77,8
Milchleistung	kg/Kuh	7.795	7.888	8.239	8.391	7.966
Milchpreis	€ct/kg	40,13	32,70	28,31	29,17	26,74
Verkauf Kuhmilch	Kg	630.068	639.622	688.995	887.687	610.790
Umsatzerlöse Bodenprod.	€/ha LF	247	238	218	248	244
Umsatzerlöse Tierprod.	€/ha LF	2.518	2.093	1.946	1.889	1.970
darunter Rinder	€/ha LF	264	291	287	257	334
darunter Milch	€/ha LF	2.202	1.753	1.608	1.602	1.537
Sonstige betr. Erträge	€/ha LF	662	590	565	556	582
darin Zul. u. Zusch. insg.	€/ha LF	401	352	362	361	358
davon EU-Direktzahlungen	€/ha LF	260	258	261	257	263
davon Agrardieselerstatt.	€/ha LF	30	30	32	30	34
davon Investitionszusch.	€/ha LF	54	6	6	2	13
davon Ausgleichszulage	€/ha LF	36	33	37	38	32
darin zeitraumfr. Erträge	€/ha LF	64	75	51	33	70
Betriebliche Erträge insg.	€/ha LF	3.524	2.999	2.771	2.732	2.819

Betriebliches Rechnungswesen als Datengrundlage für die Erfolgsbestimmung

Wirtschaftlicher Erfolg ist messbar in Form von
Rentabilitätskennzahlen

- Gewinn
- Ordentlicher Gewinn
- bereinigter ordentlicher Gewinn
- Eigenkapitalrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität
- **Nettorentabilität ...**

Kennzahlen zur Beurteilung von

- Rentabilität

- Stabilität

- Liquidität

Beiden Kennzahlenbereiche sind nicht unmittelbar aussagekräftig in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit, verdienen aber dennoch Beachtung!

Warum Arbeitskreise?

Wie definieren wir Erfolg in der Arbeitskreisarbeit?

aus Sicht des LLH / aus Sicht des Landwirts

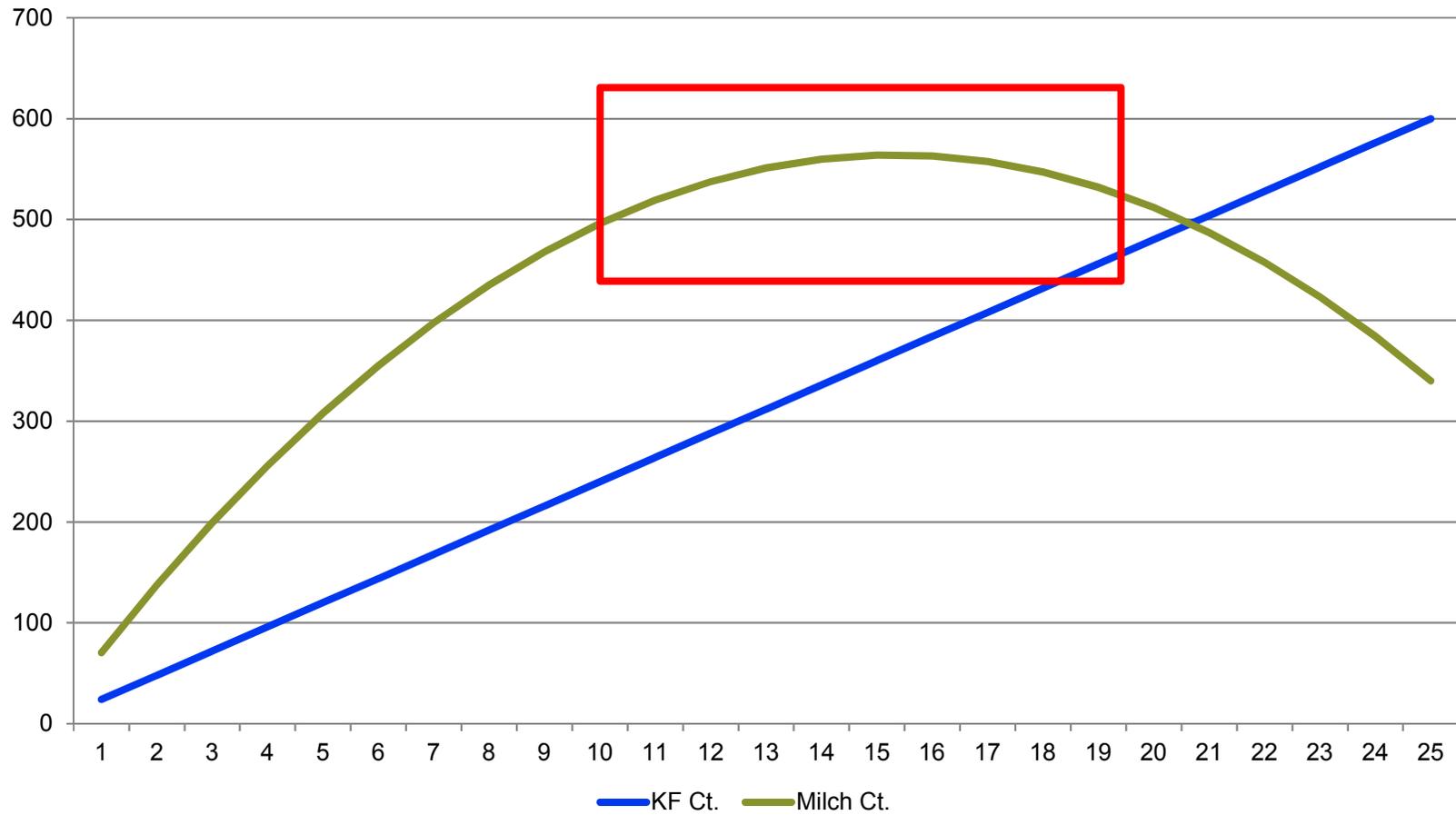
produktionstechnische Auswertungen

- z.B. Futtermittelanalysen, Rationsberechnungen, laufendes Fütterungscontrolling

betriebswirtschaftliche Auswertungen

- Betriebszweigvergleiche

Futtereffizienz



Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

Erfolgsparameter in der Arbeitskreisarbeit

Betriebszweigauswertung als Grundlage
systematischer Vergleiche

Leistungs-Kosten-Rechnung

Vollkostenrechnung als Instrument zur Überprüfung der
Wirtschaftlichkeit

Stärken / Schwächen-Analyse

Messen an den Besten

Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

	Einheit	Öko (3)	o.V. (7)	m.V. (16)	u.V. (8)
Bilanzanalyse					
Aktiva zusammen A	EUR	661190	890125	1073209	1172094
Gebäude, baul. Anlagen, GA - Hist. AHK rel	EUR/ha LF	3342	4142	5522	5449
Techn. Anlagen, Masch., GA - Hist. AHK rel.	EUR/ha LF	3794	5164	5958	6223
Techn. Anlagen, Masch., GA - Veralterungsgrad	%	18	25	25	28
Eigenkapital %	% der Aktiva	69	71	68	50
Fremdkapital (Verbindlichkeiten, Rückstellungen, passive RAP)	EUR	164606	137791	287122	600551
Fremdkapitaldeckung II rel	%	261	792	357	131
Verbindlichkeiten - Veränderung A	EUR	-55160	10515	25949	50516
	% des				
Verbindlichkeiten kurzfristige und sonstige %	Fremdk	18	48	21	25
Liquidität 2. Grades	%	164	318	1105	
Zinssatz der Verbindlichkeiten	%	2,85	1,34	2,05	2,23
Verzinsung (Gesamtkapitalrentabilität)	%	6,71	4,06	0,76	0,00
GuV / Erfolgsrechnung					
Gewinn/Verlust	EUR	81945	82825	49773	-21273
Zeitraumfremdes und a.o. Ergebnis	EUR	-8559	-2815	-5333	-1732
Ordentliches Ergebnis	EUR	90504	85640	55105	-19541
Ordentliches Ergebnis rel.	EUR/ha LF	733	861	539	-35
Umsatzrentabilität z. e. (Gewinnrate) A	%	26	23	15	4
Nettorentabilität (ordentlich)	%	148	144	76	20
Arbeitszeitbedarf Tierproduktion	AKh	4601	6268	6365	6831
Arbeitszeitbedarf Bodenproduktion	AKh	1552	1117	1305	1376
Arbeitszeitbedarf insgesamt	AKh	6153	7385	7670	8207
Faktorkosten Arbeit	EUR	68613	72339	72837	74455
Arbeitsertrag z.e. (Unternehmen)	EUR	80646	70305	41417	-25575
Arbeitsertrag (Betrieb) A je AK	EUR/AK	48822	47306	28216	3774
Lohnaufwand ohne BG	EUR	20613	18252	15412	21484
Anspruch für Arbeit (Lohnansatz)	EUR	48000	54087	57426	52971
Anspruch für Boden, Arbeit, Kapital	EUR	57858	69442	71175	59044

Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

Strukturdaten	Einheit	Öko (3)	o.V. (7)	m.V. (16)	u.V. (8)
LF Landwirtschaftlich genutzte Fläche	ha, ar	122,3	100,9	107,3	121,0
LF im Eigentum	ha, ar	34,6	26,0	27,2	24,9
Ackerfläche rel.	% der LF	24,3	50,9	41,4	44,4
Getreideertrag	dt/ha	26,6	69,6	62,6	53,2
Getreidepreis	EUR/dt	0	10,65	7,82	8,24
Pflanzenschutz Aufwand rel.	EUR/ha LF	0	62	47	63
Düngemittel Aufwand rel.	EUR/ha LF	8	129	136	131
Schweine - Umsatzerlöse	EUR	0	20760	4963	0
Milchkühe DS	Stück	77	89	98	96
Bestandsergänzung Reproduktionsrate					
Milchkühe	%	30,6	35,3	36,1	37,5
Milchkühe-VE rel. zu wbl. Rinder	%	69	65	65	61
Milchleistung	kg/Kuh	6165	9586	9083	8936
Milchverkauf	kg	442282	893828	889975	846061
Milchpreis	EUR /100 kg	52,9	30,5	29,7	28,7
Milch - Umsatzerlöse	EUR	230942	269777	262377	239941
Hauptfutterfläche rel. zu RiVE	ar/RiVE	85	42	50	49
Kosten der Arbeitserledigung					
Personalaufwand (Löhne + Soz. Abg.)	EUR	20613	18252	15412	21484
Lohnarbeit, Maschinenmiete A Aufwand	EUR	18143	11544	17494	22435
Treib- und Schmierstoffe 2773 -4	EUR	11682	14184	18456	20763
Unterhaltung techn. Anlagen, Maschinen A	EUR	16951	17070	22356	25149
Abschreibungen techn. Anlagen, Maschinen A	EUR	27651	26312	35386	42368
Strom, Heizung, Wasser A	EUR	13045	11699	11750	11852
Arbeitsmittel abzgl. ADE insgesamt A rel.	EUR/ha LF	703	787	980	1018
Aufwand für Arbeitserledigung rel.	EUR/ha LF	1273	1511	1668	1682
Feste Spezial- und Gemeinkosten (o. Wohnhaus) rel	EUR/ha LF	618	765	910	906



Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen



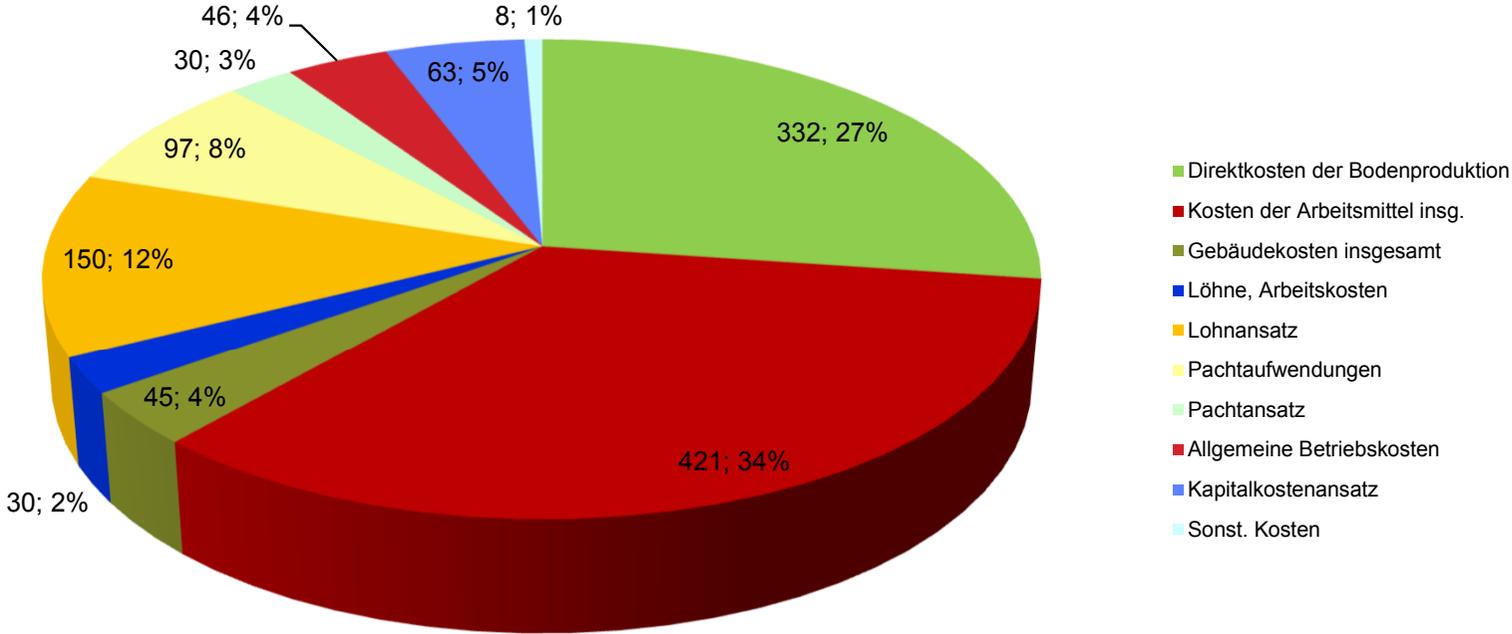
Warum Arbeitskreise ?

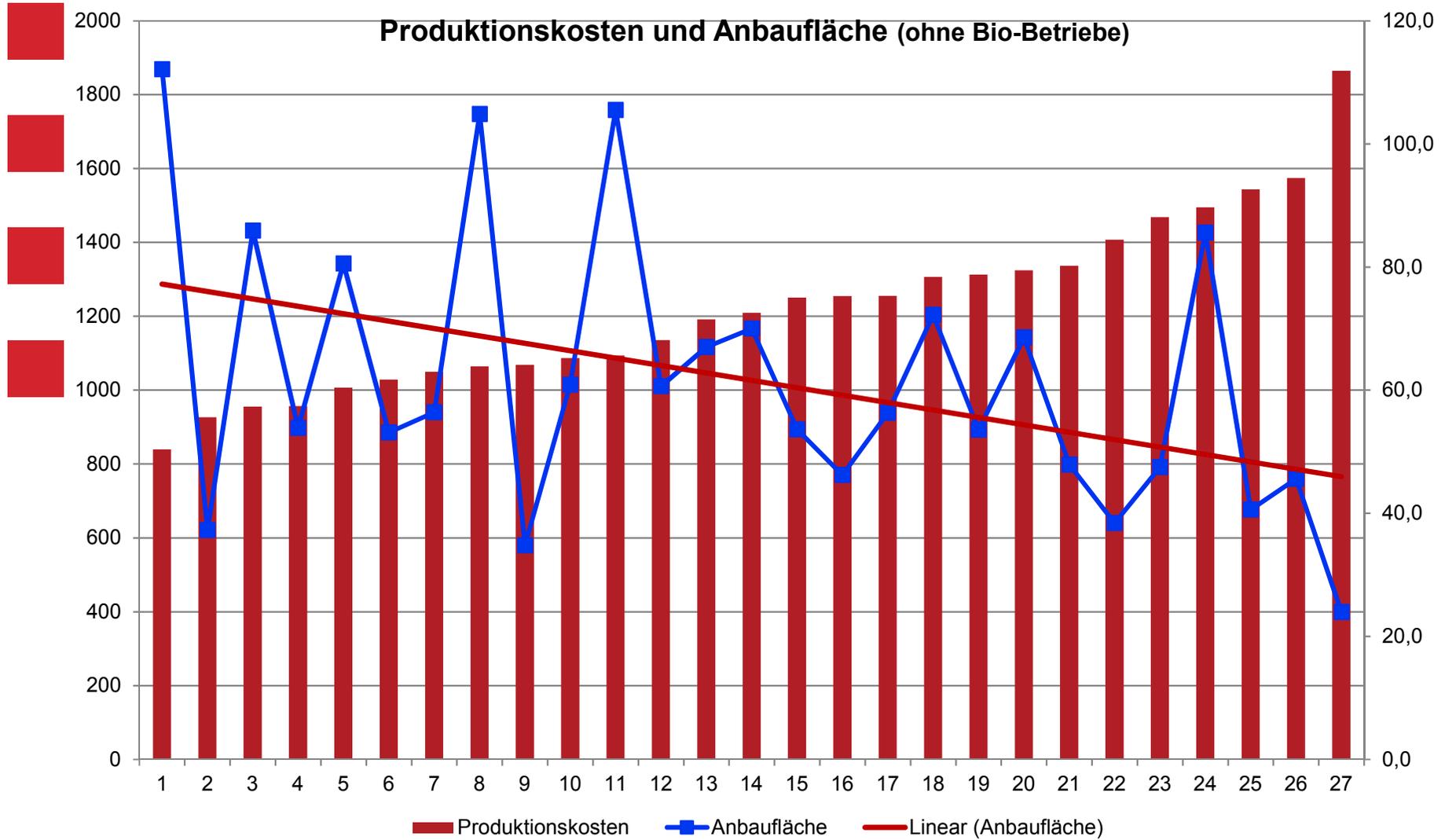
	Mittel Bio (3)	Mittel konv. (27)	+ 25%(7)	25-75%(13)	-25%(7)	Min kon.	Max kon.
Beihilfen	287	65	70	73	46	0	193
Leistungen insgesamt	304	84	77	86	87	2	209
Saat- und Pflanzgut	0	12	4	13	19	0	43
Düngemittel	112	294	242	294	346	165	413
Düngemittel	8	122	75	121	169	42	272
Wirtschaftsdünger	103	172	168	172	177	79	254
Pflanzenschutz	0	4	3	5	5	0	16
Sonstige Kosten der Bodenprod.	8	22	16	18	34	4	70
Direktkosten der Bodenproduktion	121	332	266	329	404	193	476
Lohnarbeit, Maschinenmiete	97	68	21	53	145	0	296
+Treibstoffe, Öle, Fette	39	72	68	77	68	38	105
+Unterhaltung Maschinen u. BV	75	109	82	115	124	49	181
=Arbeitsmittel - Betriebskosten	212	249	170	245	338	107	416
+AfA Maschinen, BV	116	171	114	162	246	82	481
=Kosten der Arbeitsmittel insg.	327	421	284	407	583	228	749
AfA Gebäude	5	27	20	25	39	0	101
Gebäudekosten insgesamt	22	45	35	44	57	1	113
Berufsgenossenschaft	18	17	17	18	15	8	20
Betriebsversicherungen	3	7	10	6	6	0	23
Allgemeine BK aus KV	29	22	20	23	20	11	35
Allgemeine Betriebskosten	50	46	48	47	44	33	72
Produktionskosten o. Faktorkosten	536	852	640	833	1097	544	1382

	Mittel Bio (3)	Mittel konv. (27)	+ 25%(7)	25-75%(13)	-25%(7)	Min kon.	Max kon.
Löhne, Arbeitskosten	46	30	20	34	32	0	105
Pachtaufwendungen	64	97	100	89	109	24	203
Faktorkosten aus KV	1	0	0	0	0	0	2
tatsächliche Faktorkosten insges.	111	127	120	123	140	36	267
Gewinnbeitrag (z.e.)	-343	-895	-684	-870	-1151	-1269	-535
Anspruch für Arbeit (Lohnansatz)	114	150	141	149	163	83	242
Anspruch für Boden (Pachtansatz)	28	30	16	34	38	0	68
Anspruch für gebundenes Kapital	29	63	48	57	88	23	133
Faktorkosten aus KV	3	3	3	3	4	0	13
kalkulierte Faktorkosten insgesamt	174	247	209	243	293	132	444
Produktionskosten insgesamt	817	1222	966	1196	1527	840	1865
Kalkulatorischer Gewinnbeitrag (z.e.)	-514	-1139	-890	-1111	-1440	-1693	-758
Direktkosten insgesamt	121	332	266	329	404	193	476
Spezialkosten insgesamt	463	760	558	742	996	471	1207
Anbaufläche	89	62	68	66	47	24	112
Geb. Vermögen/ha AF	973	2101	1617	1915	2932	770	4445

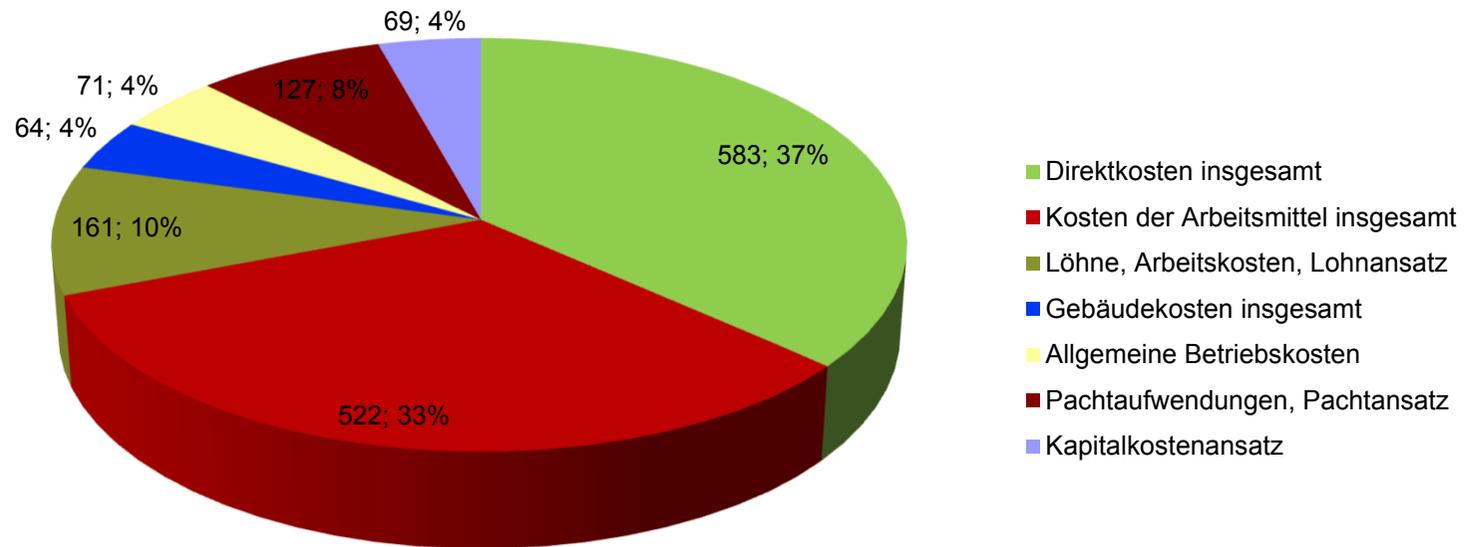


Kostenstruktur konv. Grünland





Kostenstruktur Silomais

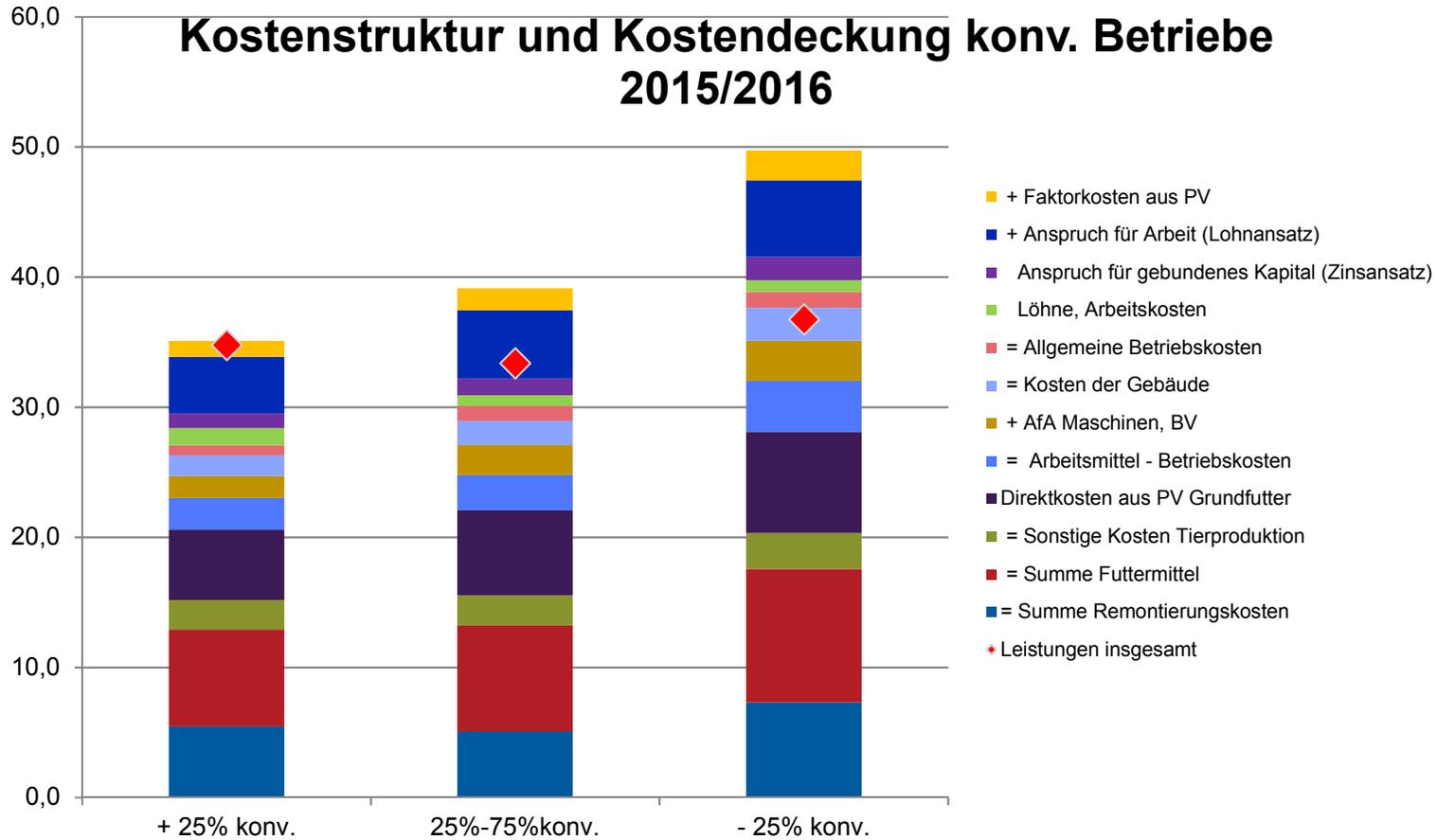


Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

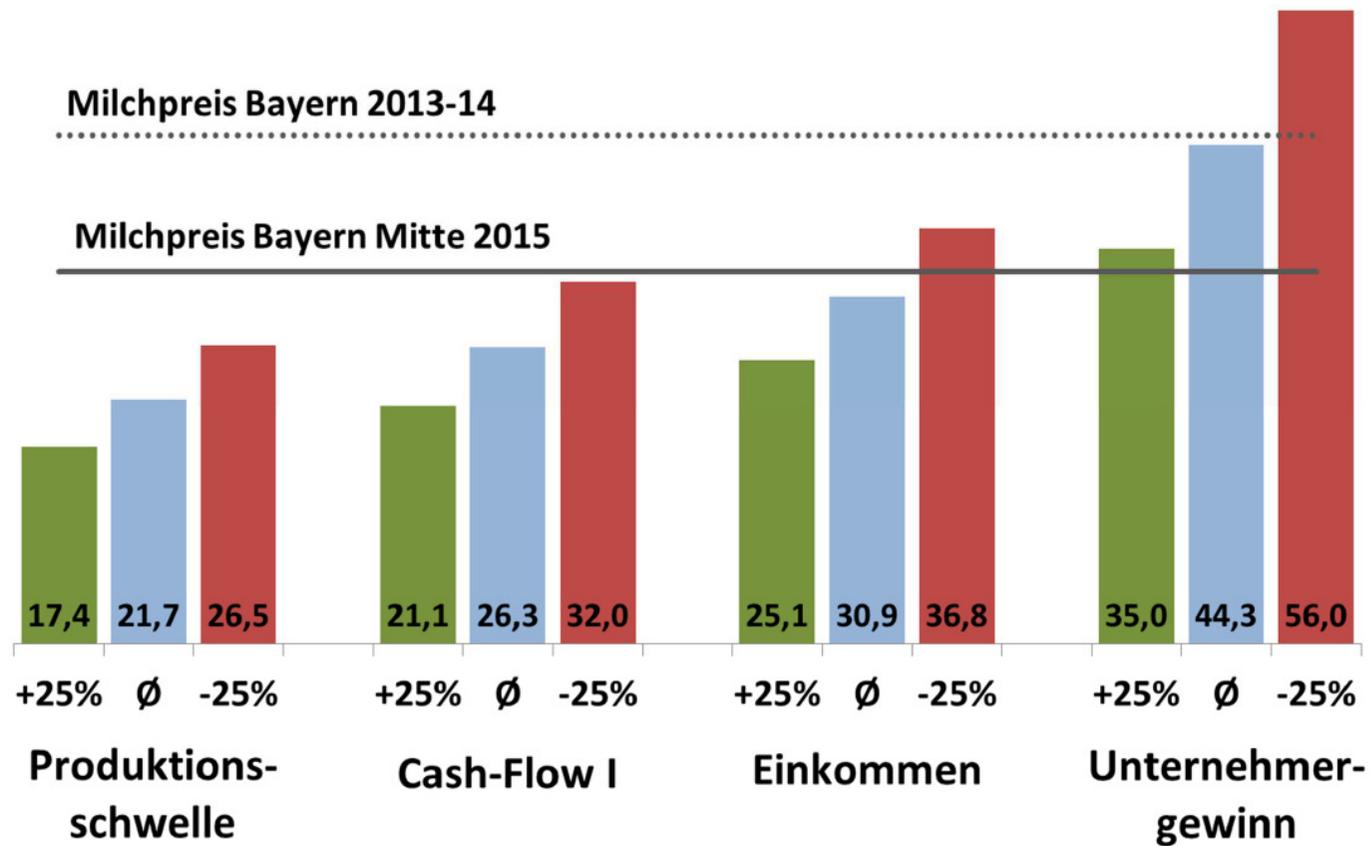
	Mittel alle (30)	Mittel Öko (3)	o.V. (6) + 25%	Mittel (15) konv.	u.V. (6) - 25%
D.Bestand Stück	98,1	77,7	114,0	97,6	93,7
Kostenträger-Umfang pro Kuh	8926	6111	10083	9373	8059
Verkaufserlöse Hauptprodukt	2641	2915	2872	2627	2306
Verkaufserlöse Nebenprodukt	222	260	229	208	231
Bestandsänderung	13	-14	47	0	24
Versetzung Abgang Jungtiere	72	80	99	56	82
selbsterzeugte Futtermittel	35	163	27	21	15
selbsterzeugte Düngemittel	148	133	150	150	150
Leistungen aus KV	18	18	24	18	12
Leistungen insgesamt	3137	3545	3430	3067	2815
Tierzukäufe	22	8	37	6	57
Zuversetzte Tiere	483	424	511	469	518
= Summe Remontierungskosten	505	433	548	474	575
+ Kraftfutter Rinder	594	831	624	582	476
+ selbsterzeugtes Getreide	155	220	104	129	238
= Summe Futtermittel	801	1061	752	760	822
Besamung	26	5	34	29	23
+ Tierarzt	99	75	101	101	103
+ Tierversicherungen	19	15	19	18	25
Sonst. Material u. bez. Leist.	72	80	72	71	70
= Sonstige Kosten Tierproduktion	216	175	227	219	221
Direktkosten aus PV Grundfutter	575	352	544	613	625
Direktkosten insgesamt	2099	2021	2071	2068	2243
Direktkostenfreie Leistung	1038	1525	1360	999	572

Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

	Mittel alle (30)	Mittel Öko (3)	o.V. (6) + 25%	Mittel (15) konv.	u.V. (6) - 25%
Lohnarbeit, Maschinenmiete	40	64	27	32	62
+ Treibstoffe, Öle, Fette	52	34	49	53	62
+ Strom, Heizstoffe, Wasser	93	117	91	86	101
+ Unterhalt Maschinen u. BV	82	67	74	85	92
= Arbeitsmittel - Betriebskosten	268	281	242	255	317
+ AfA Maschinen	61	49	47	70	60
+ AfA Betriebsvorrichtungen	119	53	104	121	163
+ Arbeitsmittel aus KV	27	54	20	25	26
= Kosten der Arbeitsmittel insg.	475	438	412	471	567
Unterhaltung Gebäude	15	19	14	12	21
+ AfA Gebäude	98	72	104	93	117
+ Gebäudekosten aus KV	63	63	45	69	65
= Kosten der Gebäude	176	154	163	174	203
Berufsgenossenschaft	9	8	8	9	9
+ Betriebsversicherungen	12	5	7	16	8
+ Allgemeine BK aus KV	80	103	62	83	80
= Allgemeine Betriebskosten	100	116	77	108	97
Produktionskosten ohne Faktorkosten	2851	2731	2725	2821	3111
Betriebseinkommensbeitrag	286	814	705	246	-296
Löhne, Arbeitskosten	98	159	137	80	72
= tatsächliche Faktorkosten	97	158	139	83	62
Gewinnbeitrag	189	657	567	163	-358
Anspruch für gebundenes Kapital (Zinsansatz)	118	79	116	117	141
+ Anspruch für Arbeit (Lohnansatz)	473	463	435	490	472
+ Faktorkosten aus KV	11	9	8	13	7
+ Faktorkosten aus PV	151	189	112	150	173
= kalkulatorische Faktorkosten	752	740	671	770	793
Produktionskosten insgesamt	3688	3615	3526	3660	3959
Kalkulatorischer Gewinnbeitrag	-552	-74	-96	-593	-1144
Arbeitseinkommen	241	770	656	188	-303
Arbeitseinkommen/Akh	5,95	19	16	5	-9
Gebundenes Vermögen	3925	2637	3883	3884	4711



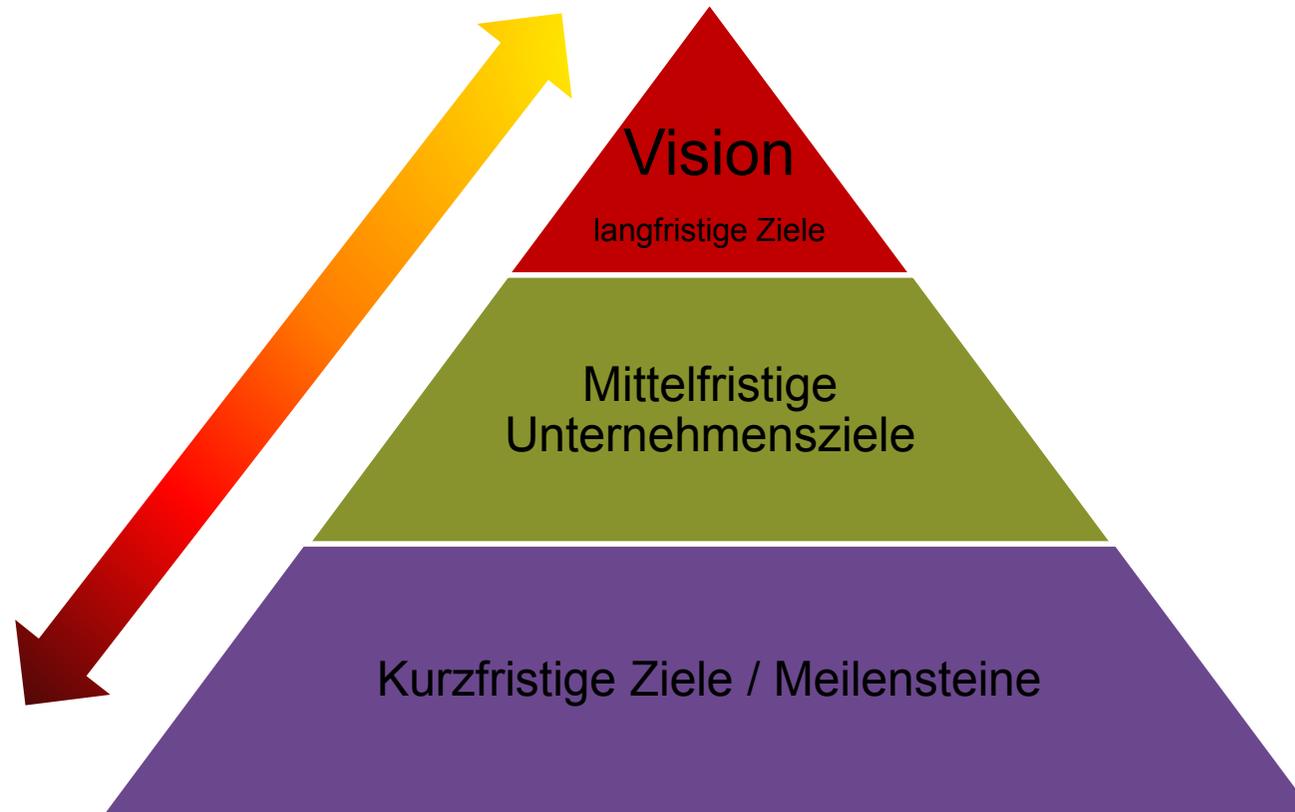
Rentabilitätsschwellen in Cent je kg in der bayerischen Milcherzeugung



Quelle: nach Dorfner 2016 (BZA Milch Bayern 2013/14)

Weitere erfolgsbestimmende Faktoren

Erfolgreiche Betriebe haben (i.d.R.) definierte Ziele



Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen

**Klare Unternehmensstrukturen und –
beziehungen erleichtern die Rechnungslegung
und Unternehmensanalyse**

Familie Muster

Windkraft-
beteiligung

Landwirtschaftl.
Einzelunternehmen

Photovoltaik

www.LLH.hessen.de

Kompetenz für Landwirtschaft
und Gartenbau





Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen



Unterschiedliche
Wirtschaftsjahre ?

Landwirtschaft EU

Unterschiedliche
Umsatzsteuersysteme ?

**Erstellen eines konsolidierten Jahresabschlusses
faktisch nicht möglich**

Bioenergie

Gewerbl.
Tierhaltung

Verschiedene
Buchstellen ?

Dienstleistungen

Zwischenbetrieblicher
Leistungsaustausch ?

Arbeitsorganisation in Milchviehställen

Hinweise zur Einführung einer strukturierten Arbeitsorganisation



Was macht erfolgreiche Betrieb aus ?

- Ordentl. Gewinne > Lebenshaltungskosten (*zzgl. Inflationsausgleich*)
- Überdurchschnittliche Naturalleistungen
- sind in der Lage Größeneffekte zu nutzen
- relative Kostenführerschaft je Kostenstelle / Kostenträger
- gute Arbeits- und Unternehmensorganisation (*keep it simple*)
- begrenzen Risiken
- hinterfragen Wachstumsinvestitionen
- Kennen ihre Kostenstrukturen und handeln danach!