

# **Betriebserfolg für die Zukunft sichern**

**Welche Möglichkeiten bietet die  
Programmperiode 2007-2013?**

**Dr. Leopold KIRNER**

Bundesanstalt für Agrarwirtschaft

Marxergasse 2, A-1030 Wien

<http://www.awi.bmlfuw.gv.at>

# Themen der Präsentation

- Vorüberlegungen zum unternehmerischen Handeln
- Standortbestimmung Milchwirtschaft
  - Strukturwandel
  - Internationale Wettbewerbsfähigkeit
- Überlegungen zum Betriebserfolg
- Betriebsentwicklung
  - Allgemeines dazu
  - Wachstum
  - Nischenstrategie, Produktdifferenzierung
- Chancen der neuen Programmplanungsperiode
- Resümee

---

# Einleitung:

## Unternehmerische Herausforderung

- Umfeld ändert sich ständig
  - erfordert aktives Kosten- und Betriebsmanagement
  - strategische Entwicklung des Betriebes
- Dazu ist erforderlich:
  - Unternehmerisch handeln
  - Kosten- und Marktverantwortung übernehmen
  - Veränderungen aktiv gestalten
  - Nutzung des biologischen, technischen Fortschrittes

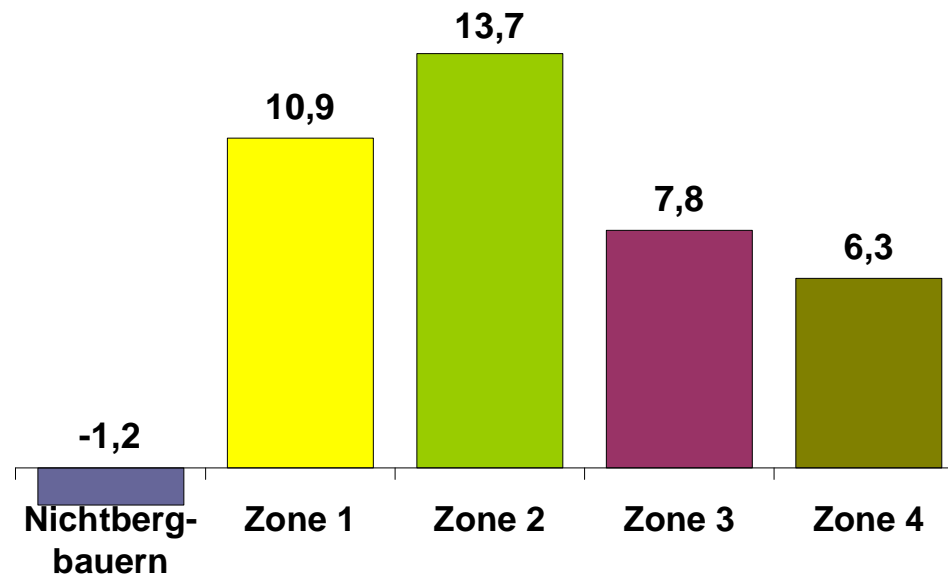
---

# Block I

## **Ausgangssituation Milch: (a) Strukturwandel**

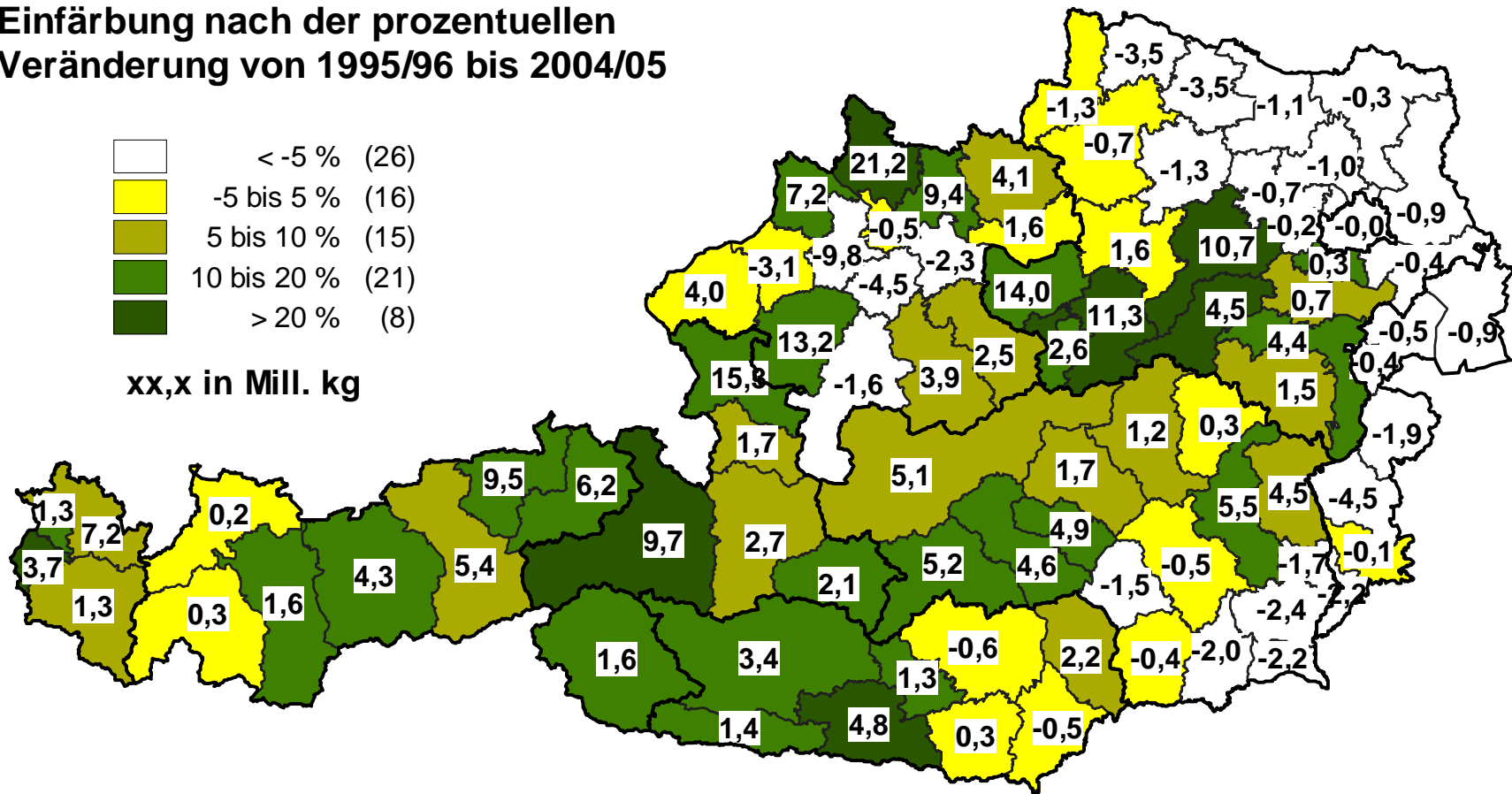
# Strukturwandel von 1995/96 bis 2004/05

- Veränderungen auf Bundesebene
  - Abnahme um knapp **30.000 Betriebe** (-37 %)
  - Zunahme der Milchquote um **181 Mill. kg** (+ 7,1 %)
  - Zunahme der Milchquote/Betrieb von **31 t auf 53 t**
- Veränderungen in den Regionen
- Zu-/Abnahme der Milchquote nach Erschwernis (%)



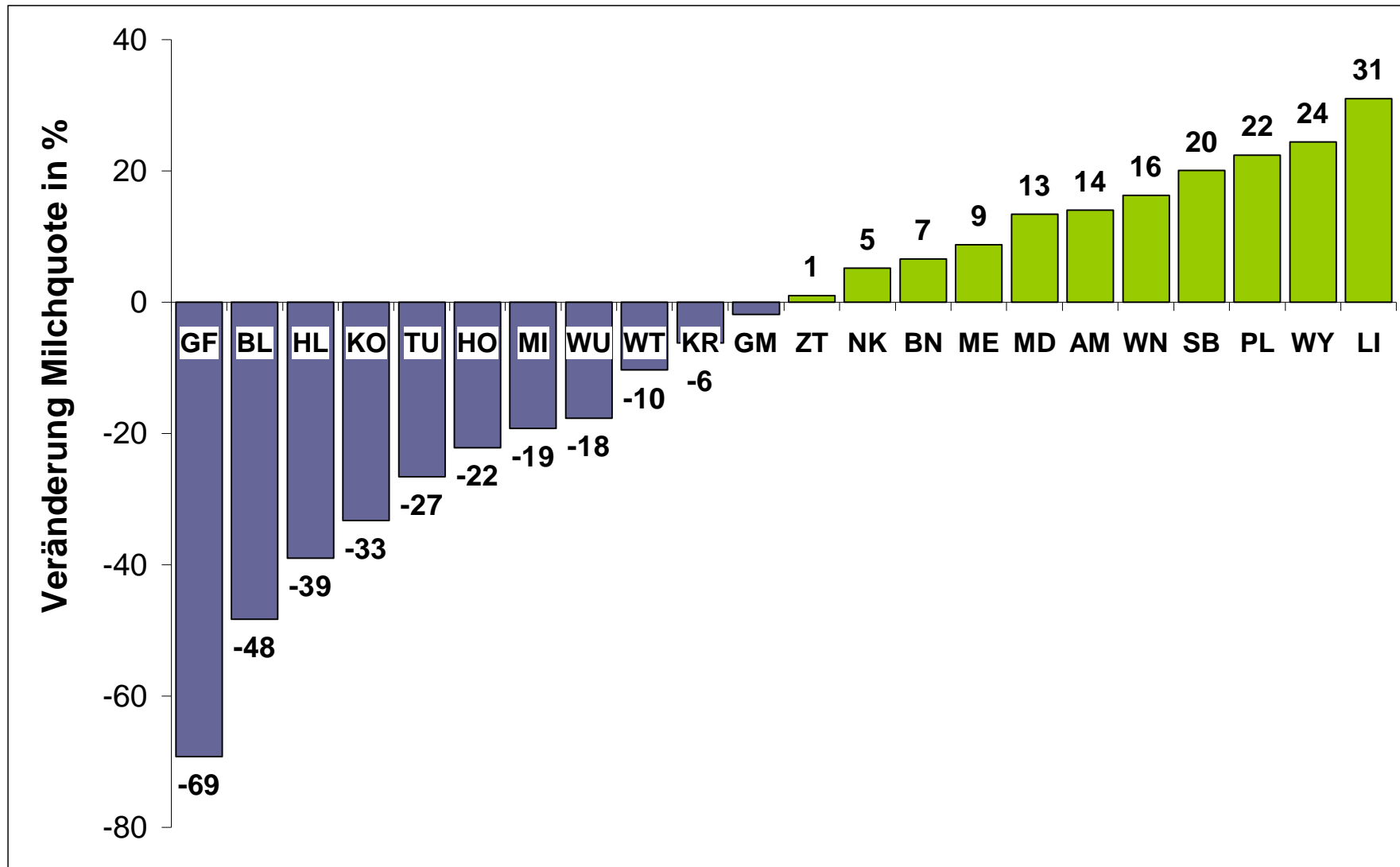
# Veränderung der Milchquote von 1995/96 bis 2004/05

Einfärbung nach der prozentuellen  
Veränderung von 1995/96 bis 2004/05

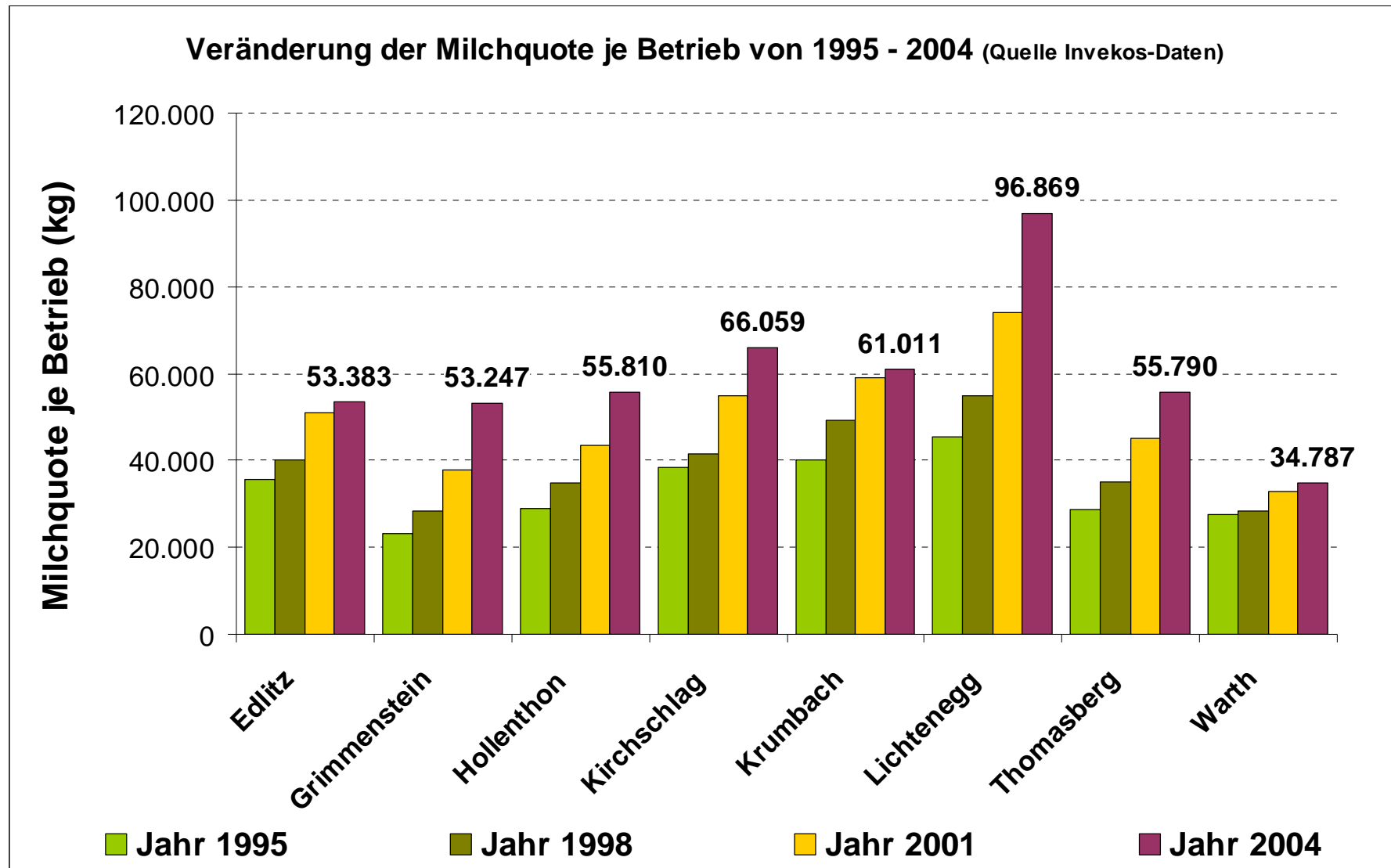


Eigene Darstellung nach Invekos-Daten 1995/96 und 2004/05

# Veränderung der Milchquote in NÖ



# Veränderungen in NÖ-Süd-Ost (Auswahl)



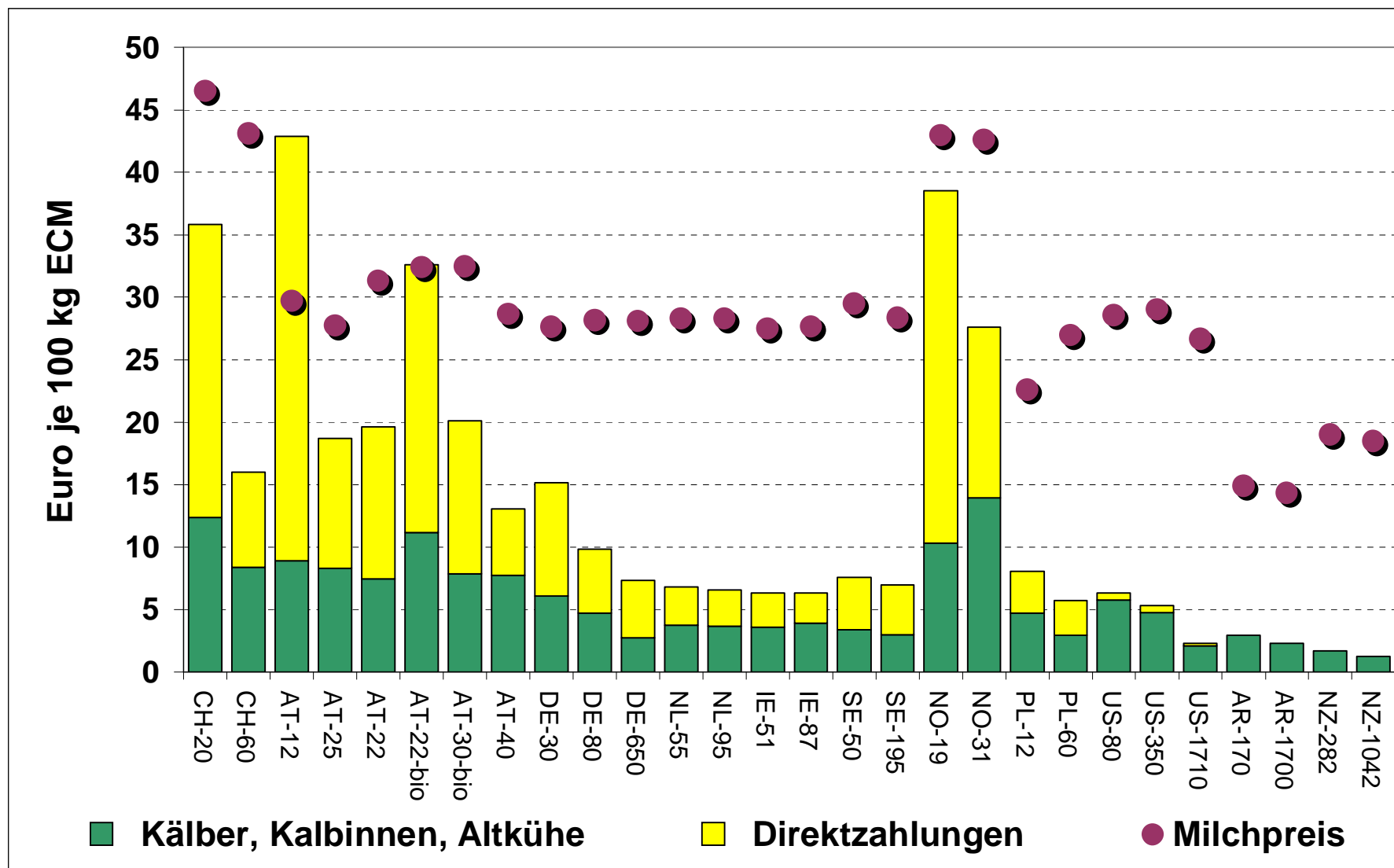


---

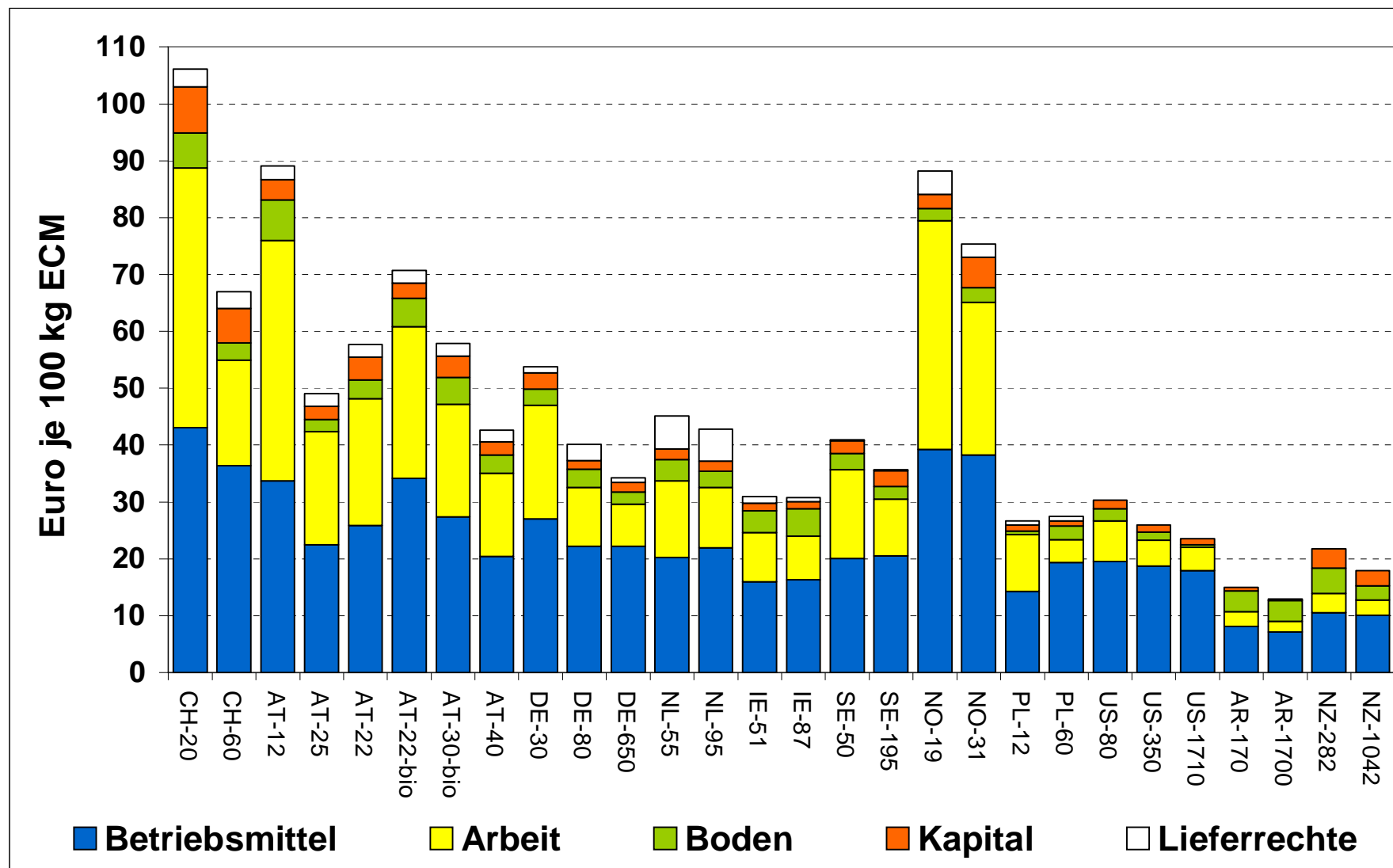
# Block I

## **Ausgangssituation Milch: (b) internationale Wettbewerbsfähigkeit**

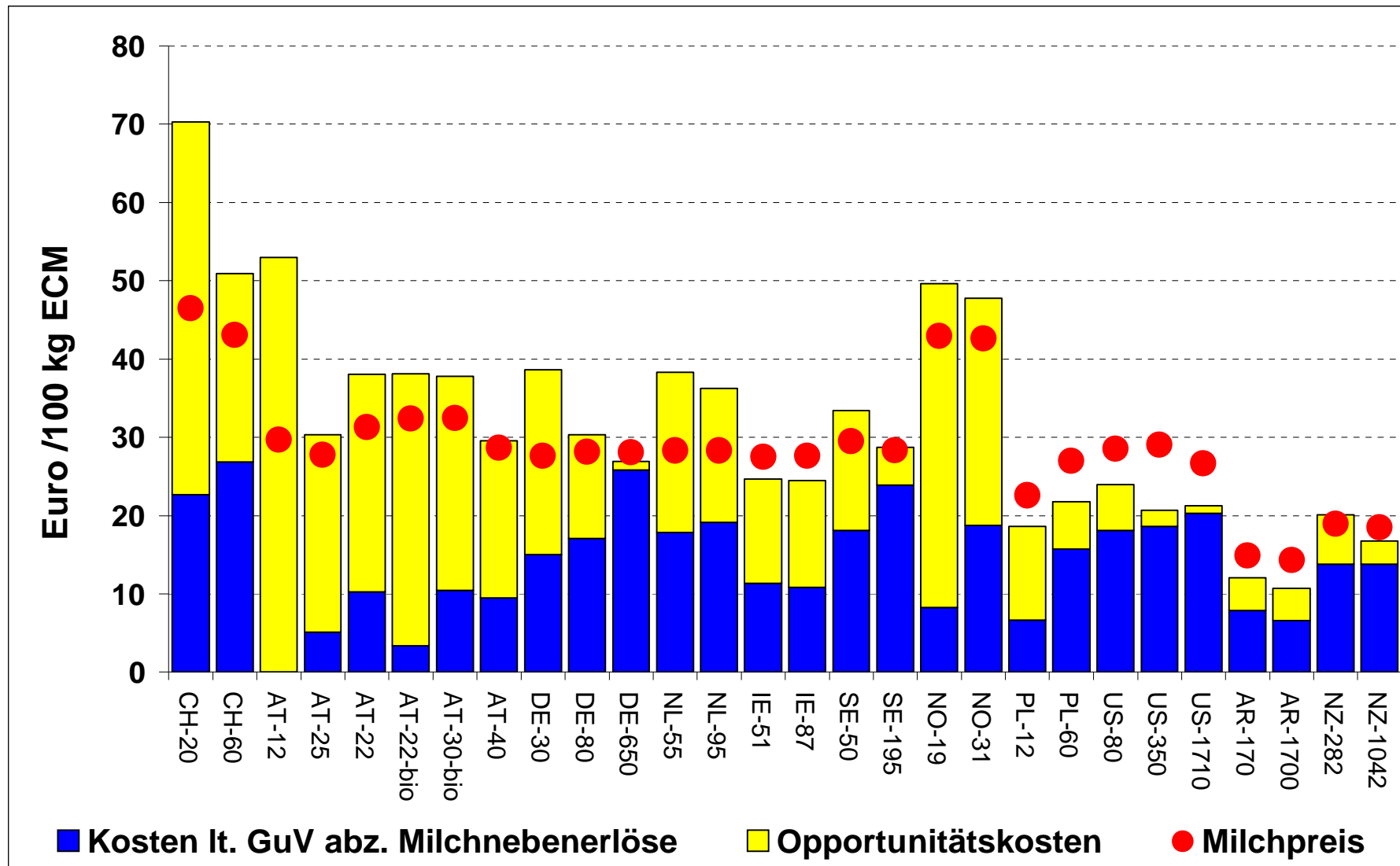
# Höhe und Zusammensetzung der Leistung



# Höhe und Zusammensetzung der Kosten



# Kostendeckung durch Milchpreis

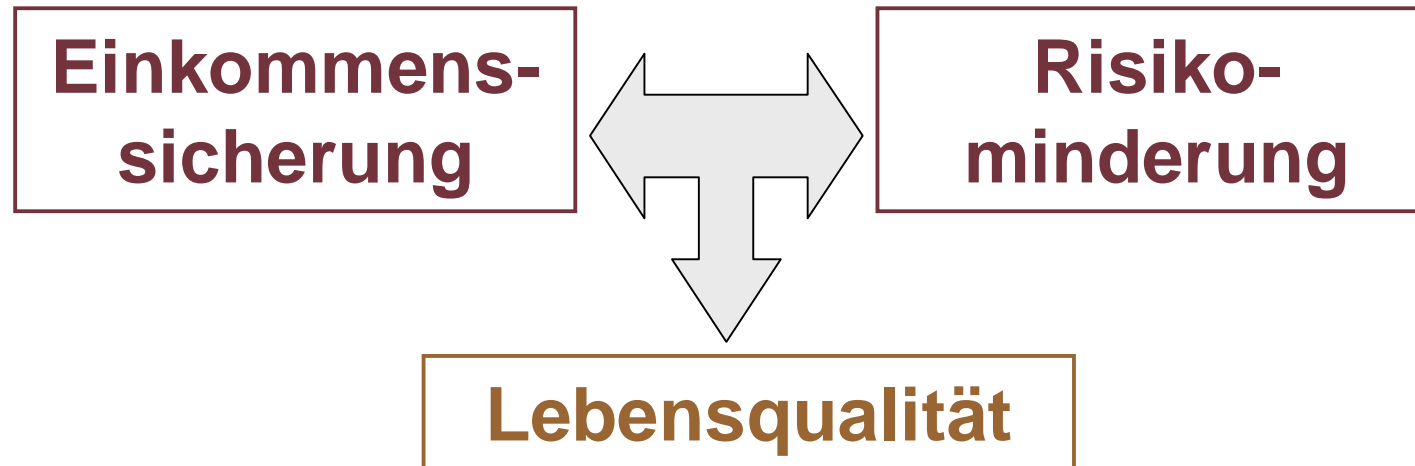


---

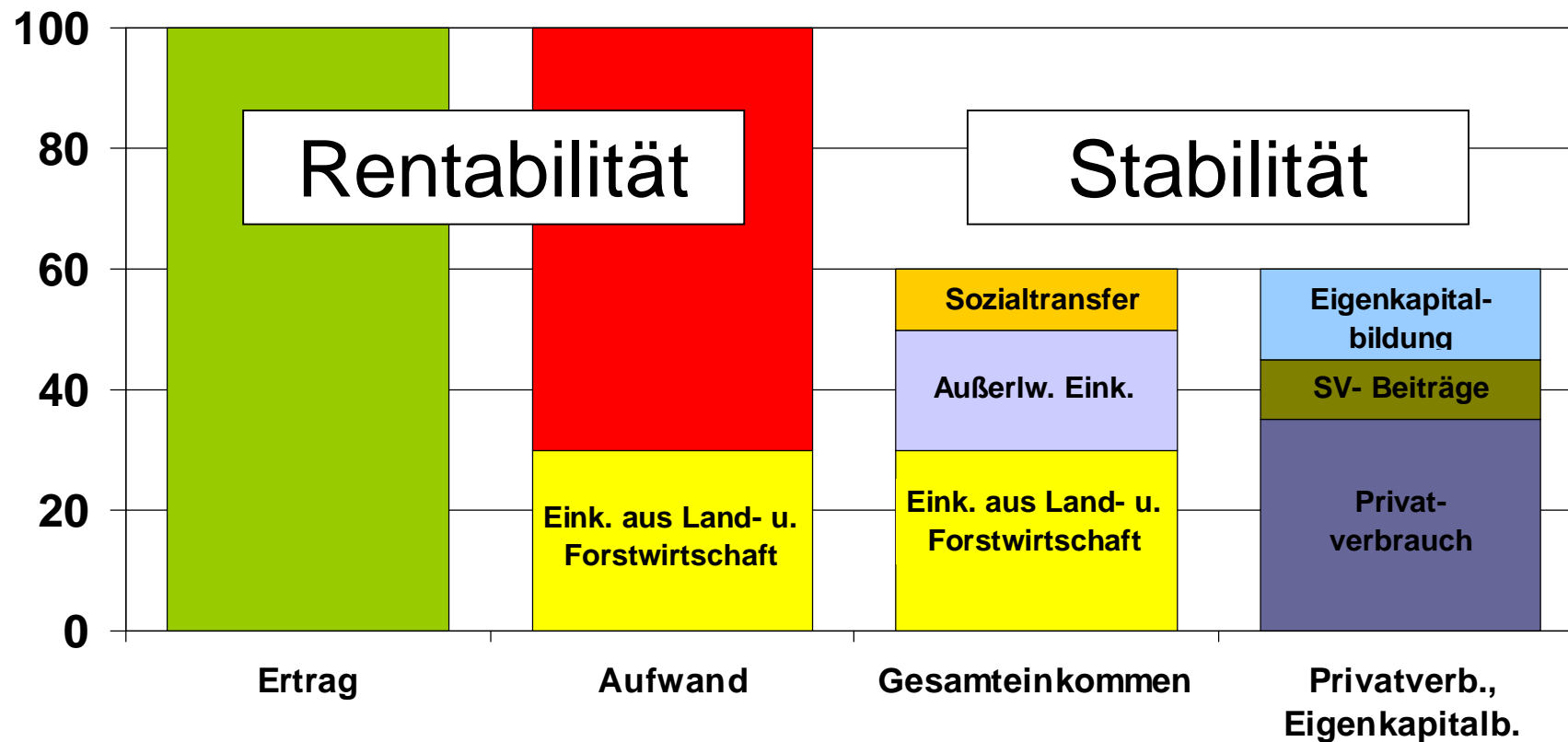
# Block II

## Überlegungen zum Betriebserfolg

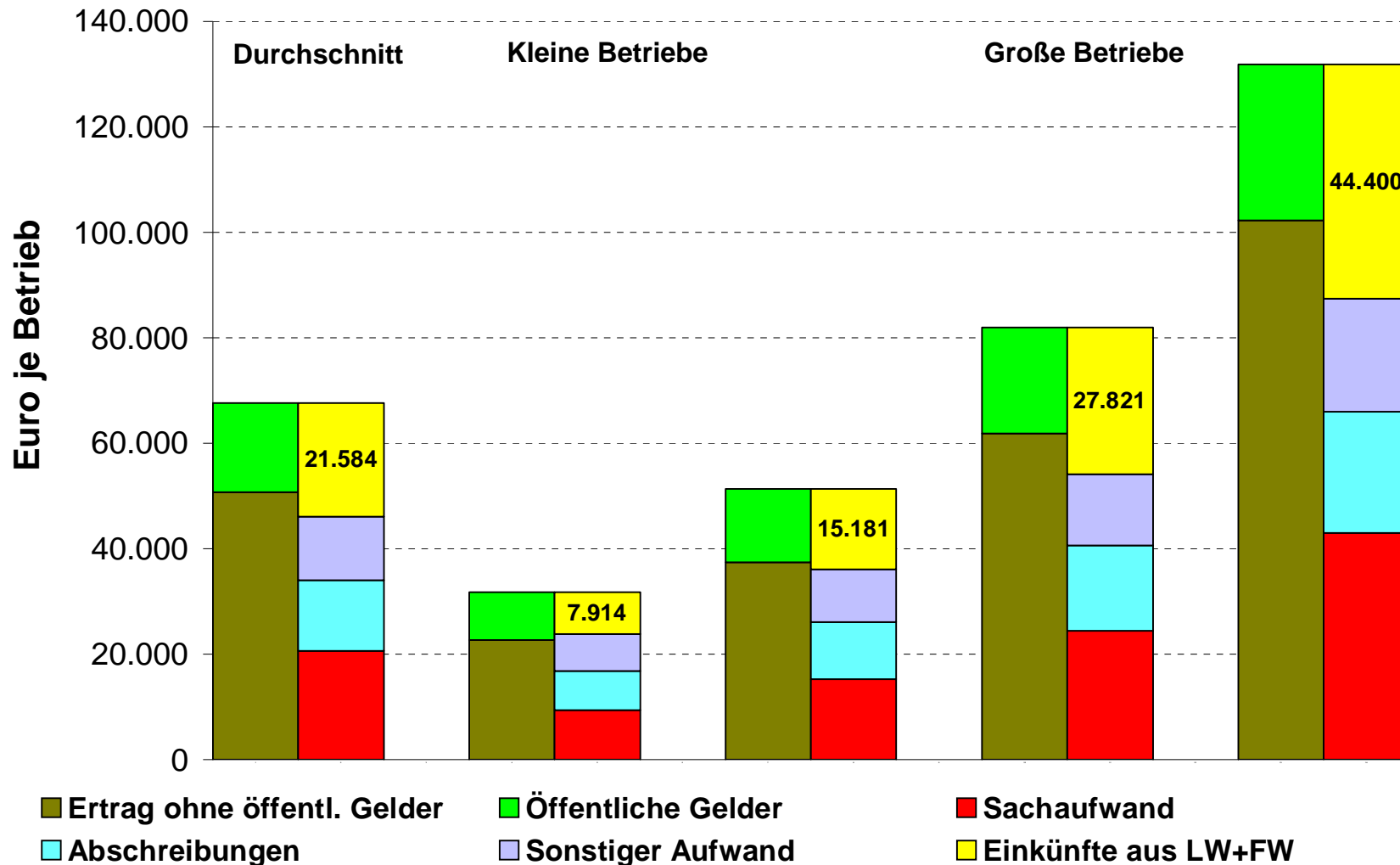
# Dimensionen für den Betriebserfolg



# Kennzahlen zur Rentabilität und Stabilität für das Unternehmen



# Rentabilität der Futterbaubetriebe mit Schwerpunkt Milch





# Aussagen und Studien zum „Betriebserfolg“

- *„Führung eines landw. Betriebs ist eine Kunst“ (A. Thaer)*
- Familienbetriebe sind erfolgreicher, wenn flexible Familienkonzepte gelebt werden: Rollen im Betrieb verhandelbar, Potenzial der Frauen wird honoriert etc. (Rossier 2004)
- Es gibt nicht die ultimative Organisationsform (Familienbetriebe vs. Andere): *„Organisationen sind nur ein Werkzeug um produktiv zusammenzuarbeiten“ (P. Drucker 1992)*
- Pfade müssen von Zeit zu Zeit aufgebrochen werden (Pfadabhängigkeit und Pfadbrechung): *„Verriegelte Verhaltensweisen von Individuen auflösen“ (Theuvsen 2004)*
- *„Verschiedene Wirtschaftsweisen sichern Überleben“ (Brandes 1996)*
- *„Unternehmerische Tatkraft, Ausdauer, Selbstdisziplin sichern Überleben; Ideen alleine sind zu wenig“ (Langbehn nach Drucker 2000)*

---

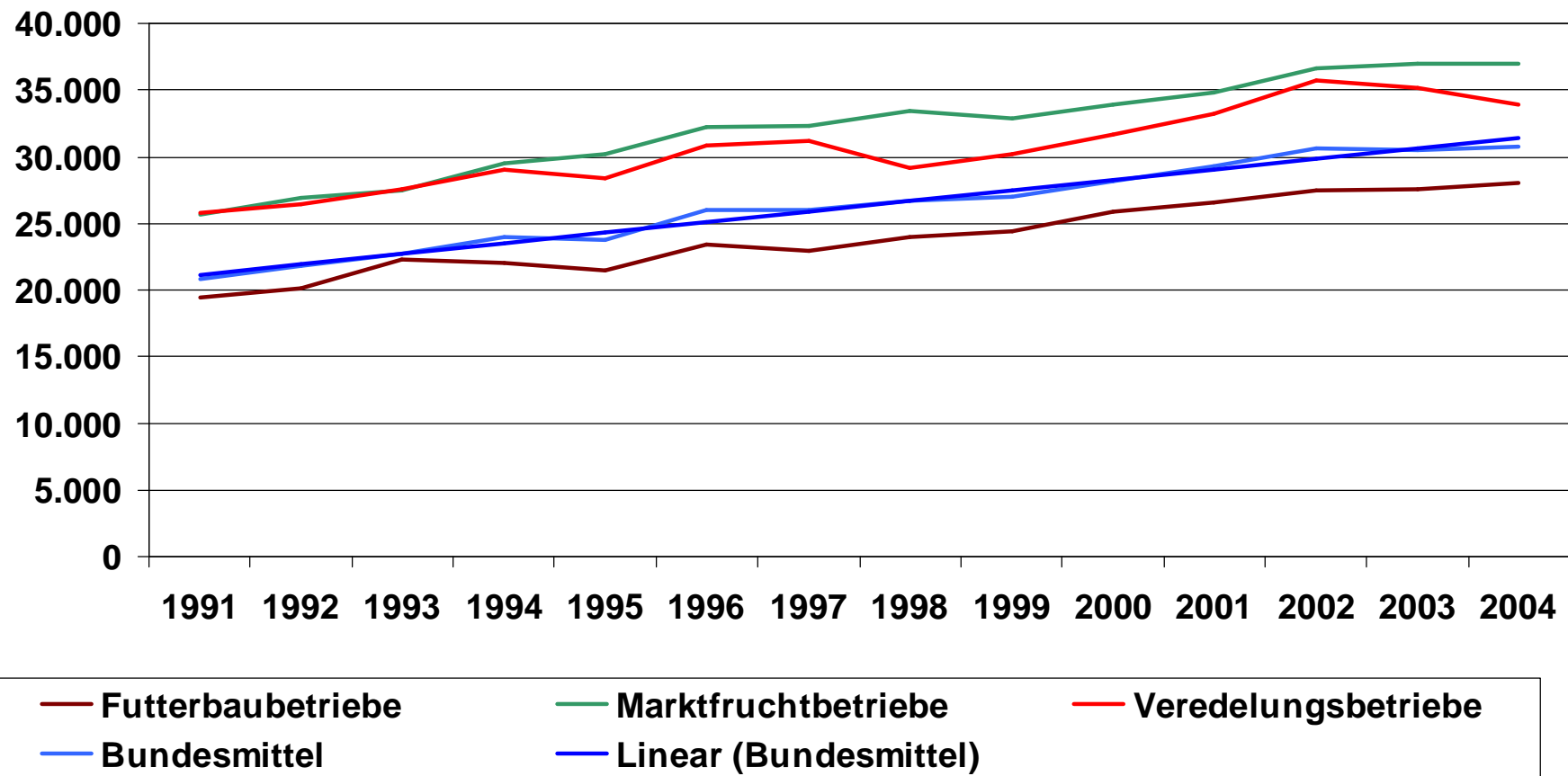
# Block III

## **Betriebsentwicklung Entwicklungsoptionen und Strategien**

# Warum Betriebsentwicklung?

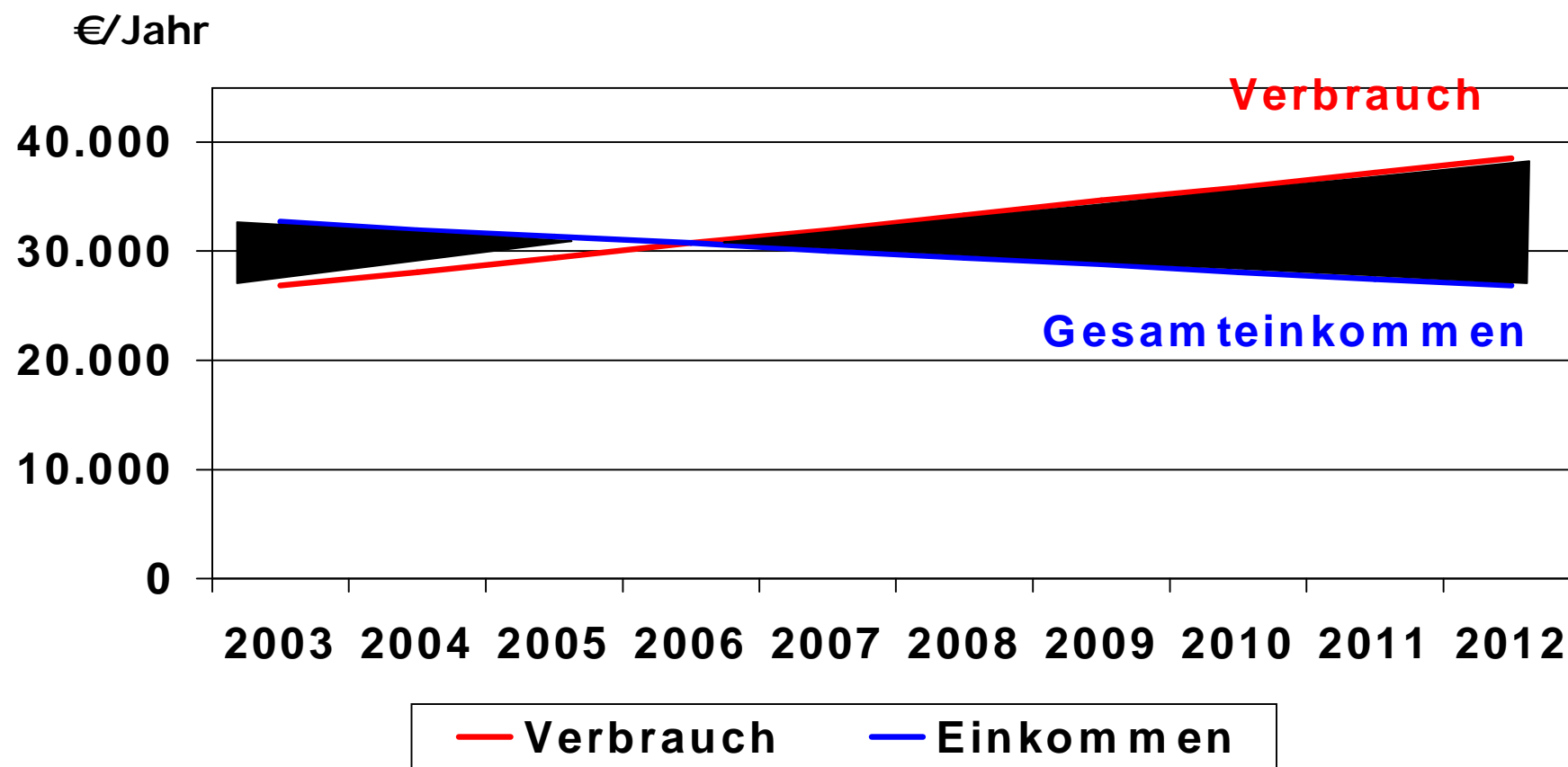
- Veränderung der Verbrauchverhältnisse der Unternehmerfamilie
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Weitere Liberalisierungen am Milchmarkt lassen einen Preisdruck erwarten (Agenda 2000, GAP-Reform mit Entkoppelung, WTO)
- Kostenreduktion als Teil der Betriebsentwicklung
- Weiterentwicklung des Wissens, biologischer, technische Fortschritt,... ermöglichen Betriebsentwicklung

# Entwicklung des Privatverbrauchs + SVB



Quelle: LBG-Buchführungsdaten

# Einkommens- und Verbrauchsentwicklung



Quelle: Franz Hunger, LK OÖ

# Schritte der Betriebsentwicklung

- Ausgangssituation beschreiben und analysieren
  - Intern: Familie, Betrieb
  - Extern: Märkte, Agrarpolitik, Rechtlicher Rahmen etc.
- Leitbild und daraus abgeleitet Ziele festlegen (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)
- Informationen beschaffen, mögliche Wege/Strategien formulieren, Alternativen prüfen
- Bewertung und Auswirkung einzelner Strategien prüfen (Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit, Arbeitswirtschaft); Frage: können die Ziele erreicht werden?
- Entscheidung, Umsetzung
- Kontrolle und Steuerung

# Rahmenbedingungen für Milch in der Zukunft

- Interventionspreissenkung verringert auch Superabgabe für national überlieferte Milch
- Entkoppelung der Milchprämie ab 2007
- Zugeteilte A-Quote im Rahmen der Aufstockung 99/00 wird ab WJ 06/07 handelbar
- Modulation der MO-Prämien > € 5.000 (2006 4%, ab 2007 5%)
- Einbehalt von max. 1,5% der Milchprämie ab der Entkoppelung
- Dreistufige Erhöhung der Milchquote um jeweils 0,5% (ab 2006)
- MO-Prämien bis 2013, Instrument der finanziellen Disziplin?
- Milchquote bis 2014/15?
- „Milchpaket“ u. a. mit Einschränkungen von Leasing, andere Berechnung der Superabgabe

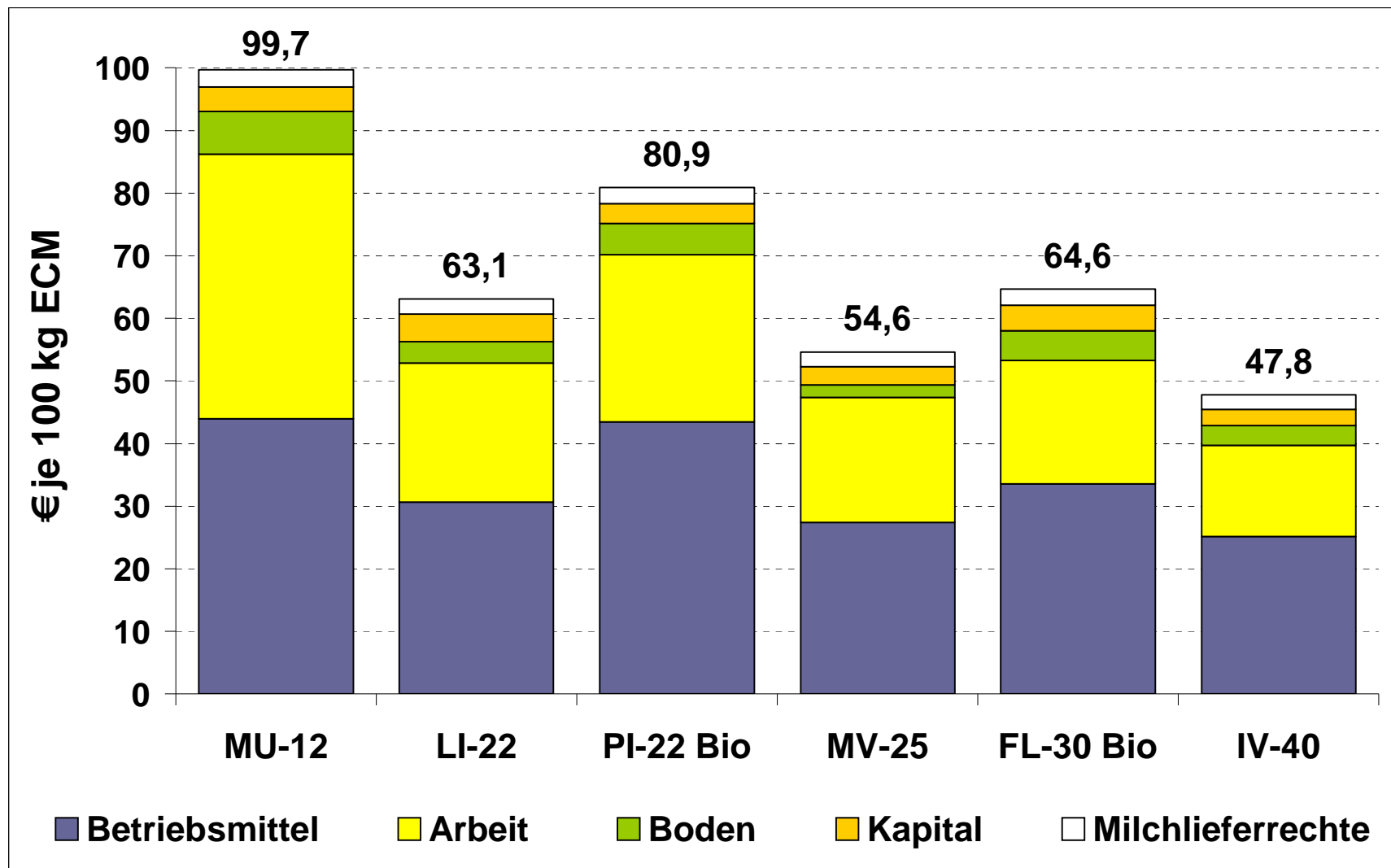
---

# Block III-a

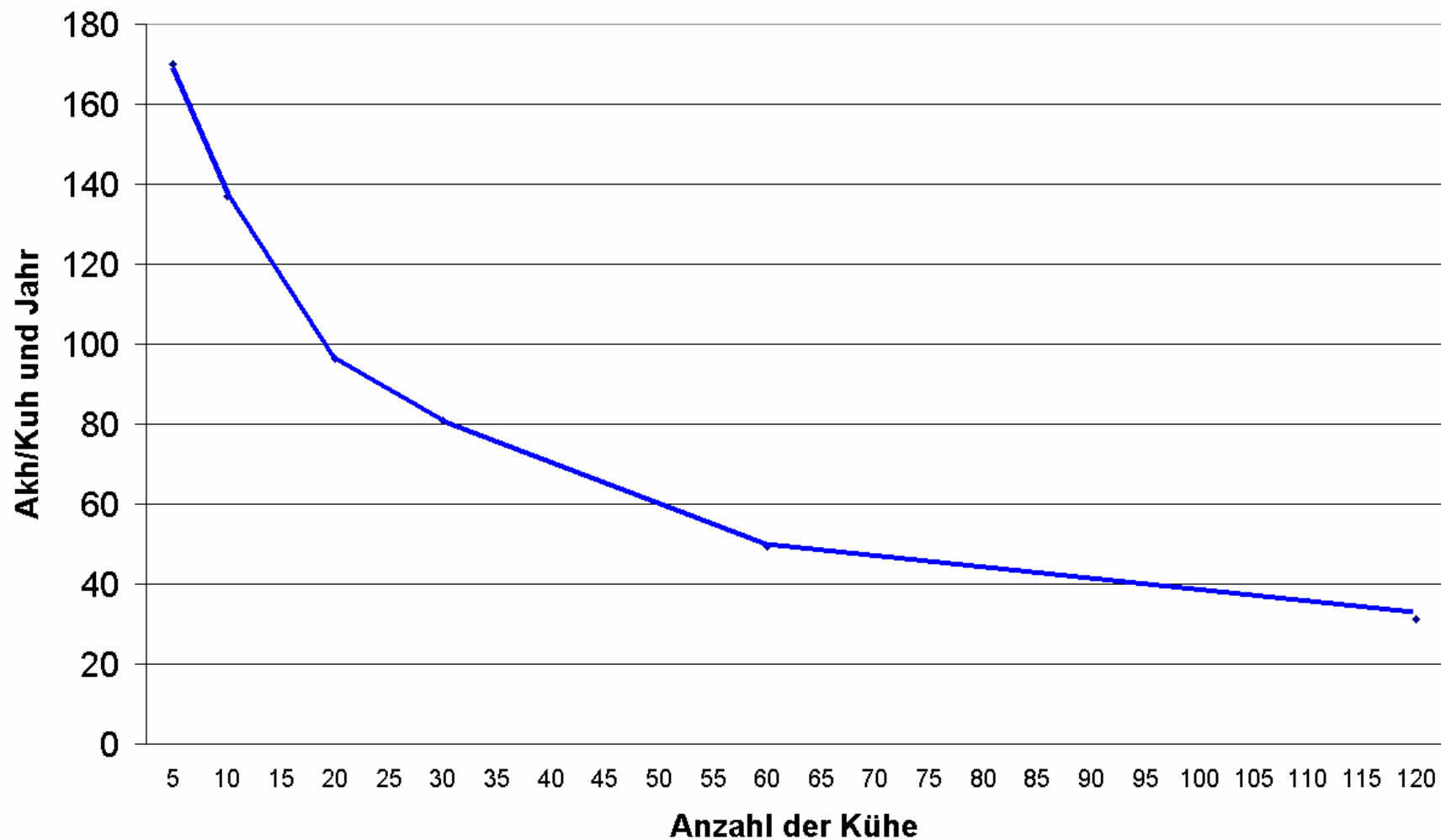
## **Betriebsentwicklung Wachstum**



# Kostendegression durch Betriebsgröße



# Degression der Arbeitszeit



Quelle: Arbeitszeitstudie der BLT Wieselburg

---

# Betriebsentwicklung - Wachstum

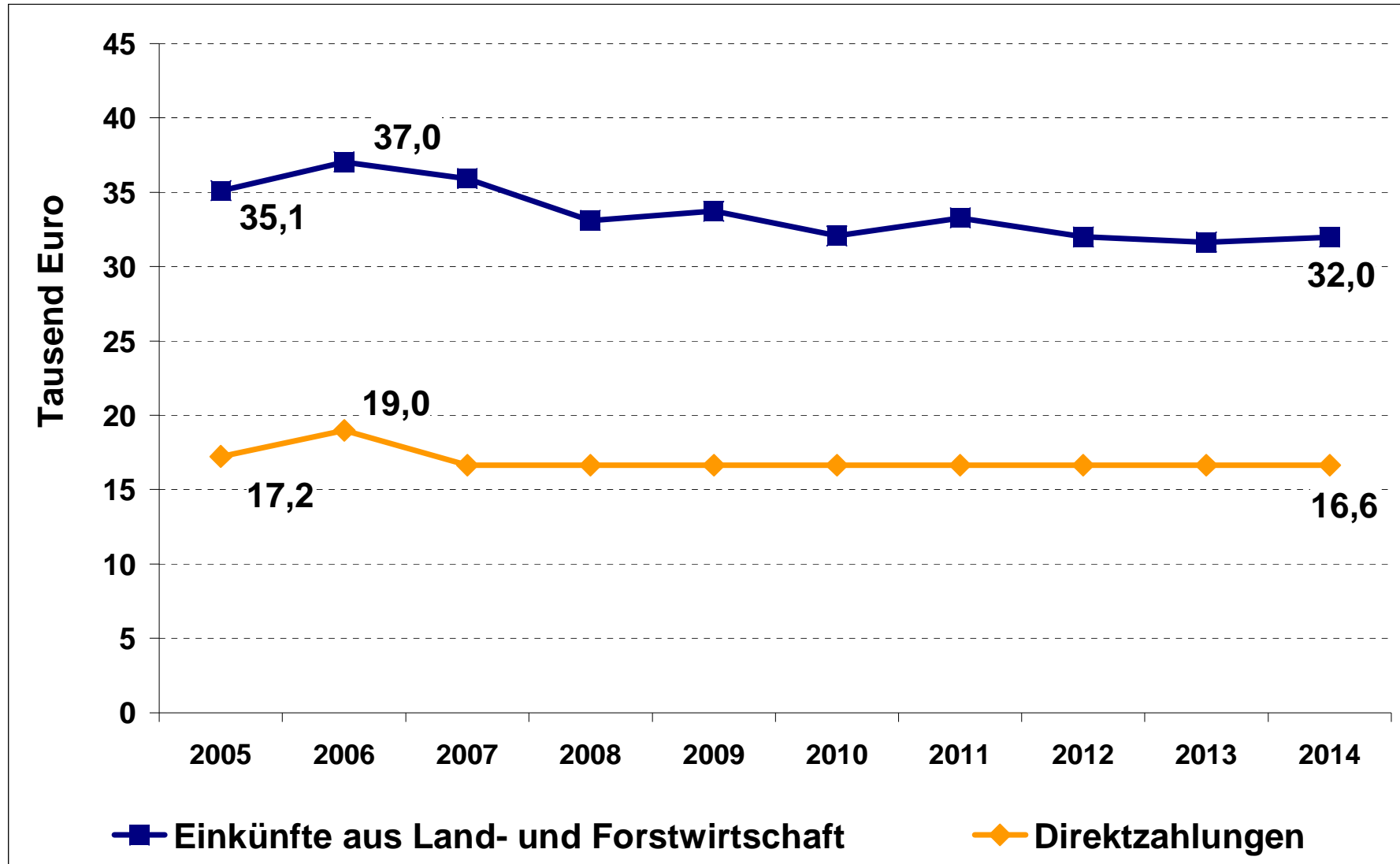
## Betriebsentwicklung

### 25-Kuhbetrieb im Berggebiet

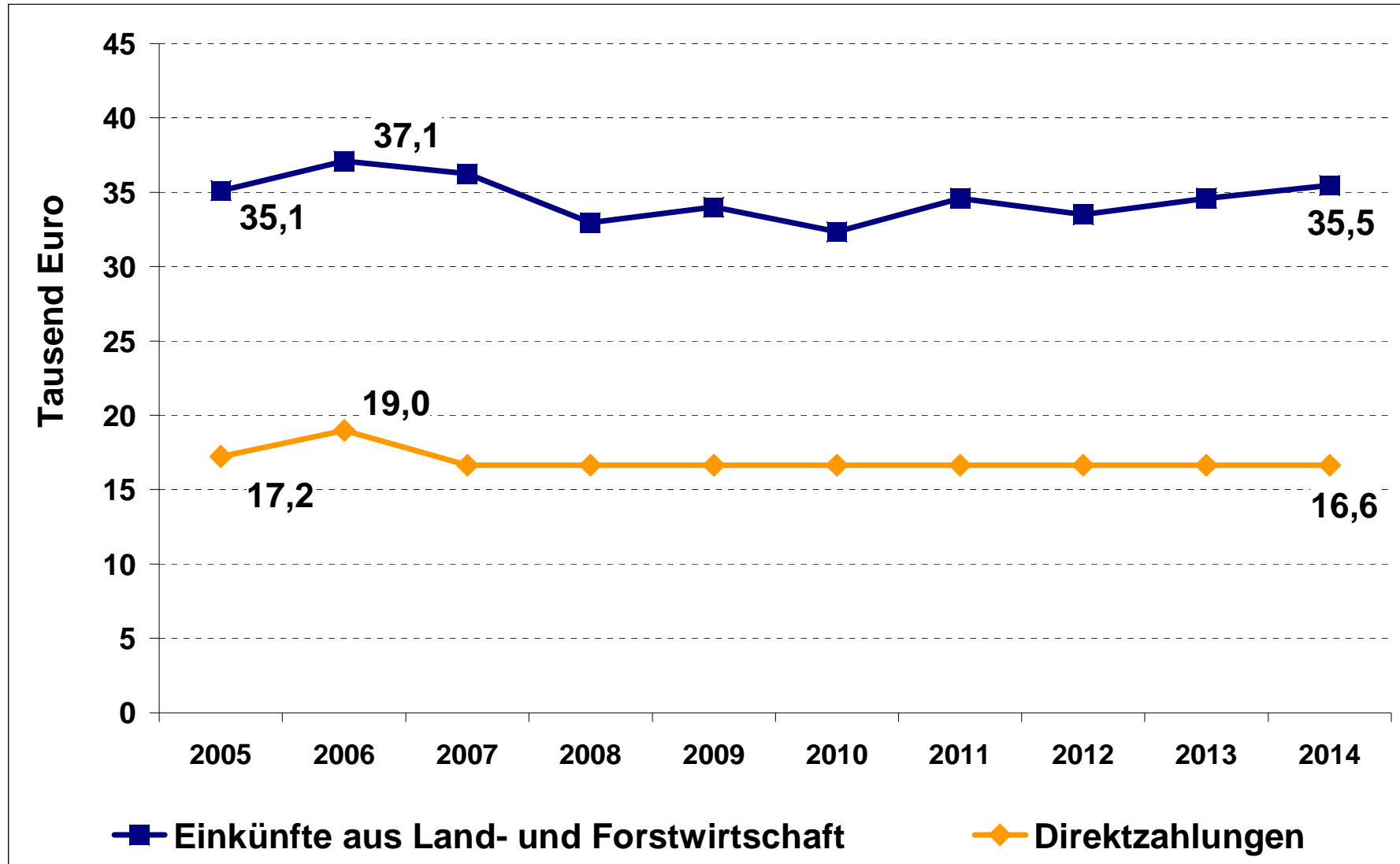
Einkünfte (Rentabilität)

Überdeckung des Verbrauchs (Stabilität)

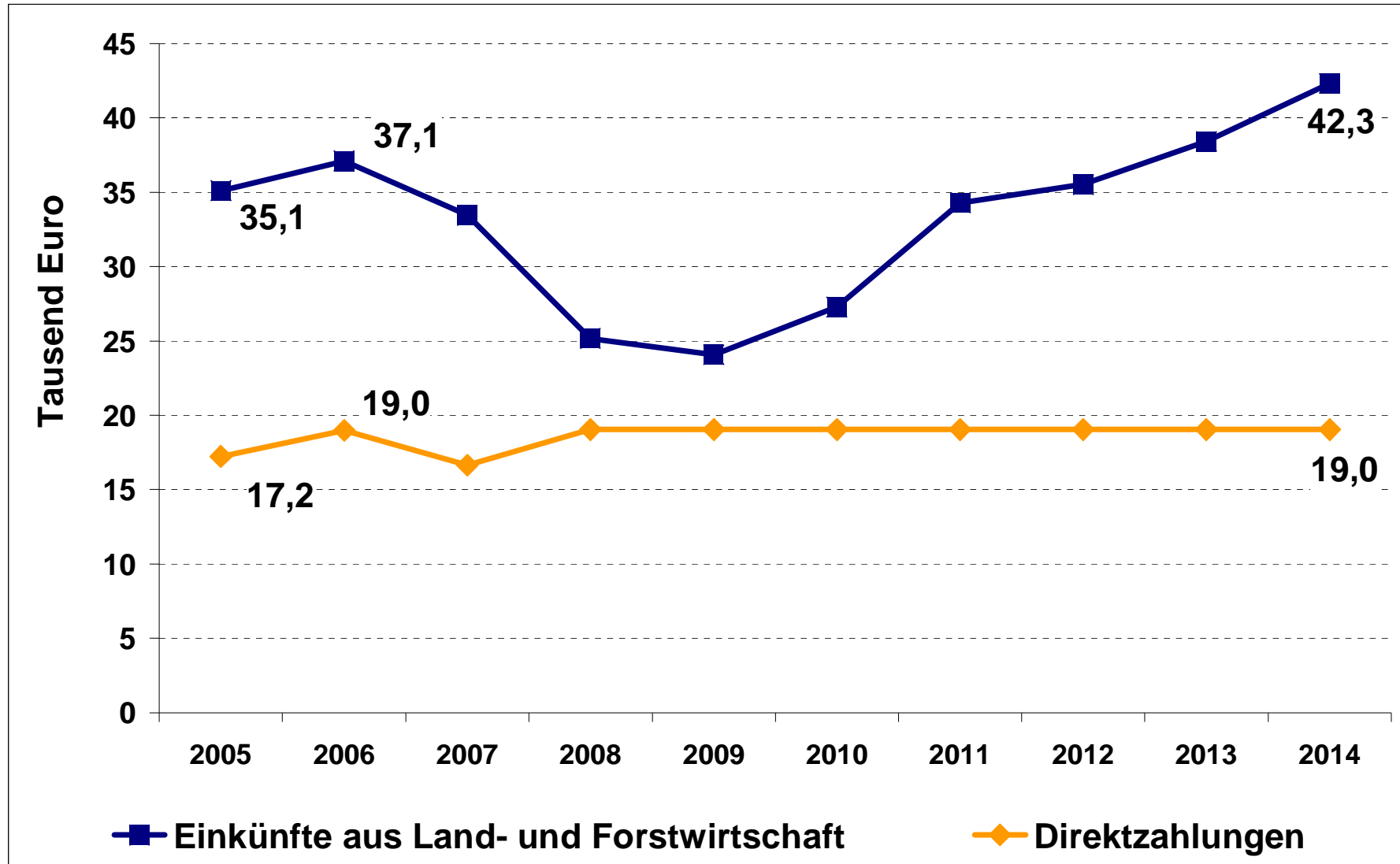
# Einkünfte ohne Leistungssteigerung



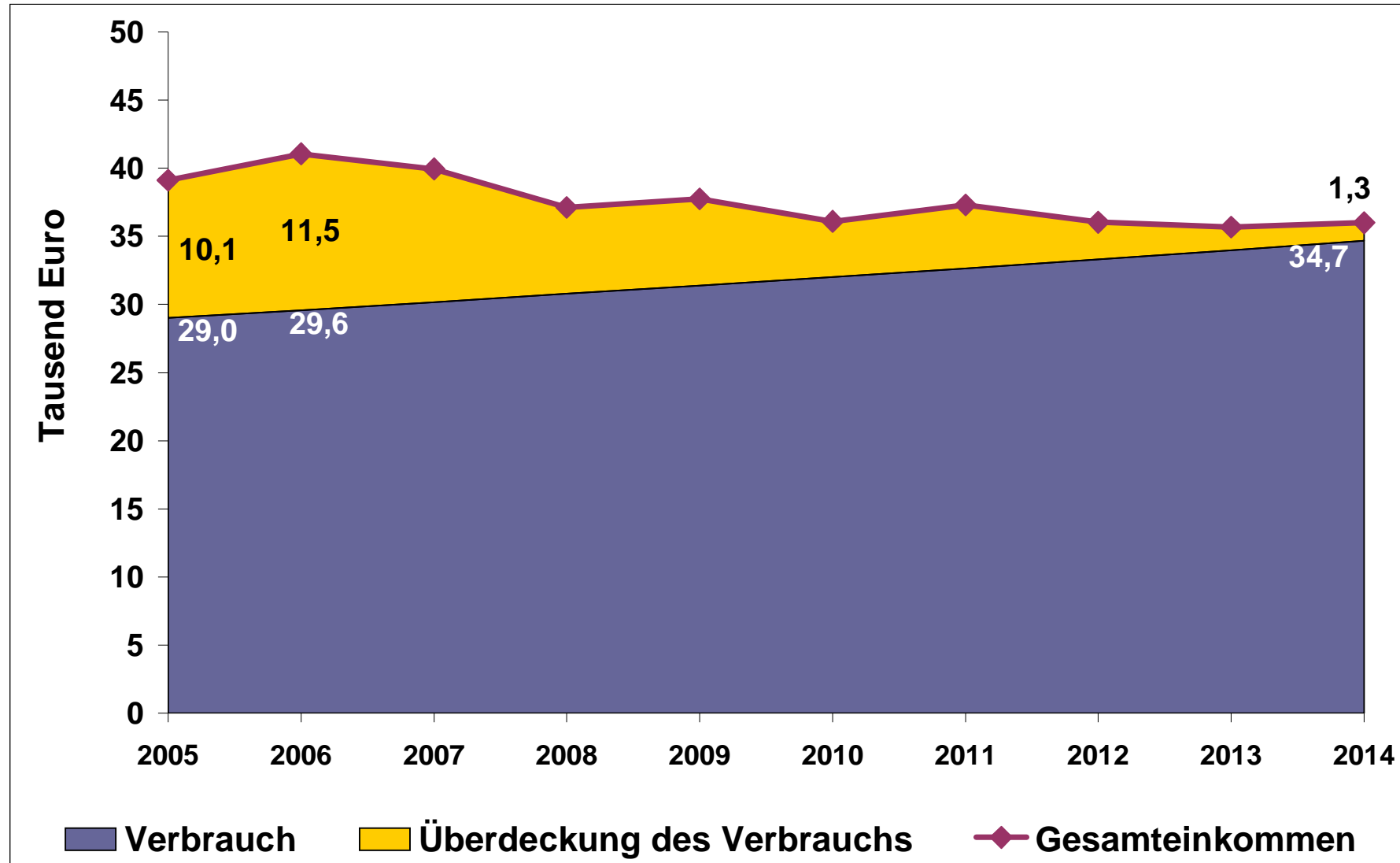
# Einkünfte mit Leistungssteigerung



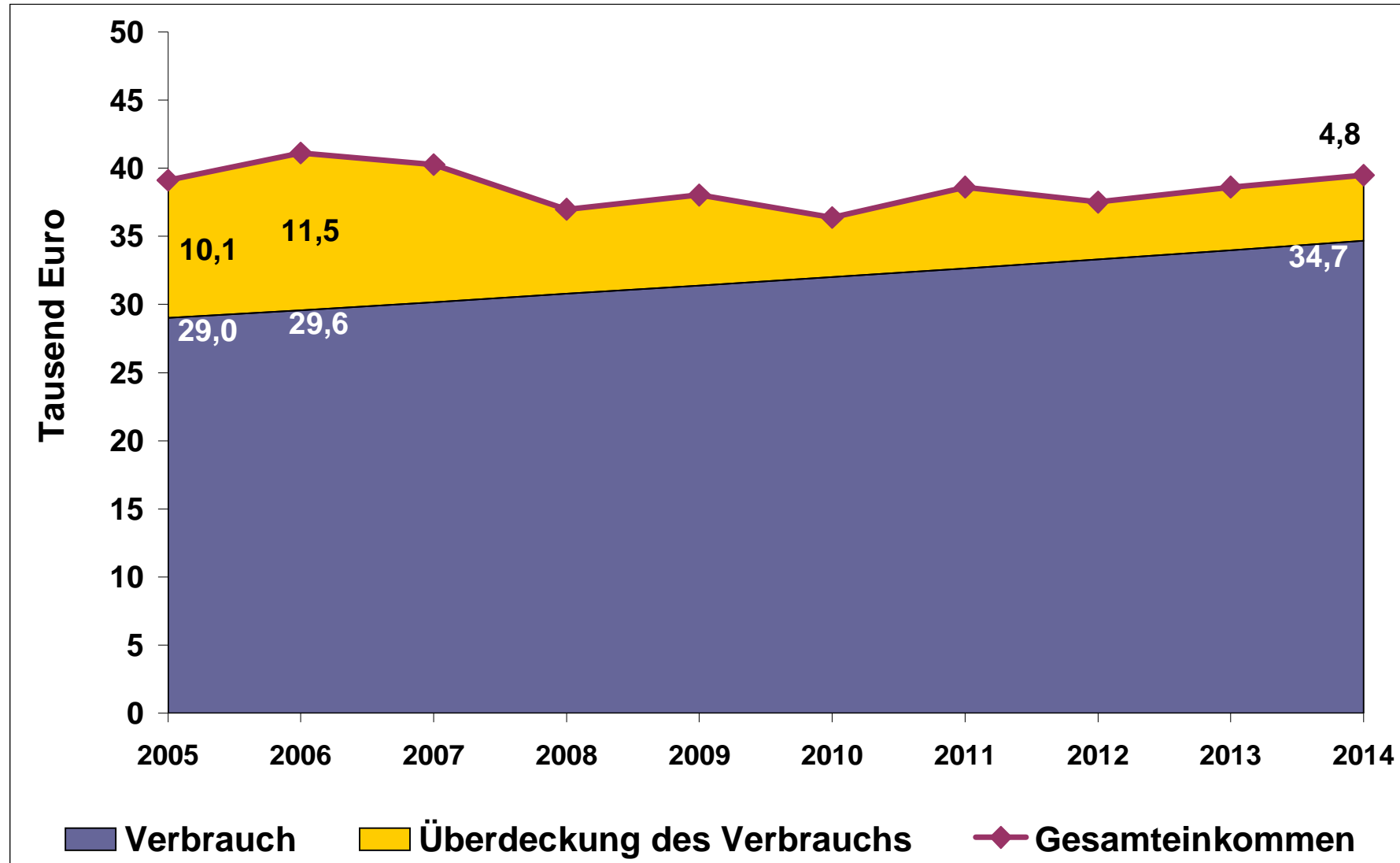
# Einkünfte bei Ausdehnung auf 35 Kühe



# Überdeckung ohne Leistungssteigerung

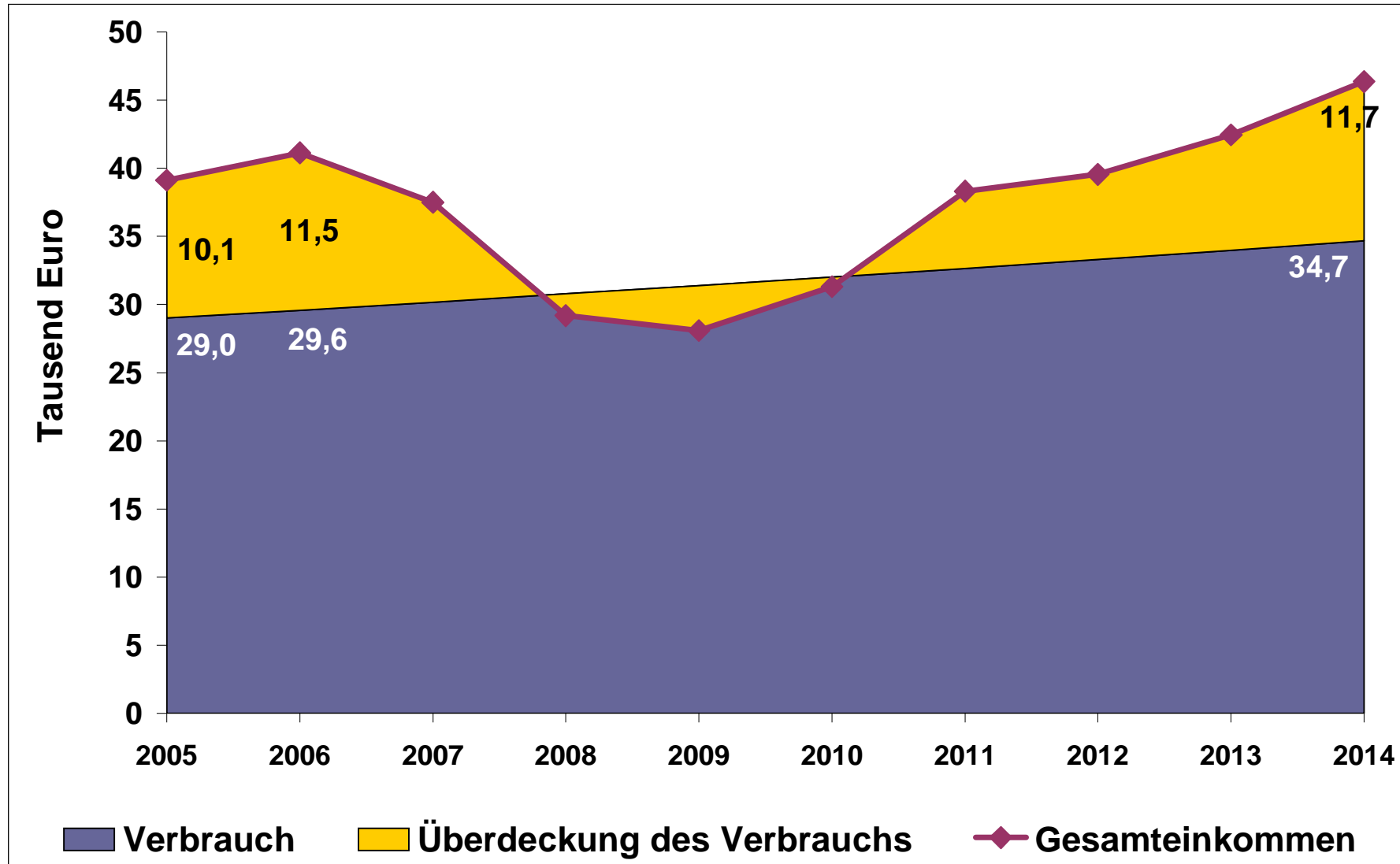


# Überdeckung mit Leistungssteigerung





# Überdeckung bei Ausdehnung auf 35 Kühe



# Ermittlung des Kapitalbedarfs

<b>Mittelverwendung</b>	<b>Summe</b>
Stallgebäude 35 Kühe inkl. Nachzucht, Gülle, Silos (€ 4.500 x 40 Kühe)	157.500 €
Event. Maschinen Innenmechanisierung ?	20.000 €
Quote: von 25 Kühe x 6.000 kg Lieferleistung auf 35 Kühe x 7.000 kg Lieferleistung; á 0,80 Cent	84.000 €
Bestandesaufstockung (Zukauf bzw. entgangener Verkauf)	16.000 €
Summe	277.500 €

<b>Mittelherkunft</b>	
Eigenmittel	40.000 €
Zuschüsse	31.500 €
Notwendiges Fremdkapital	206.500 €

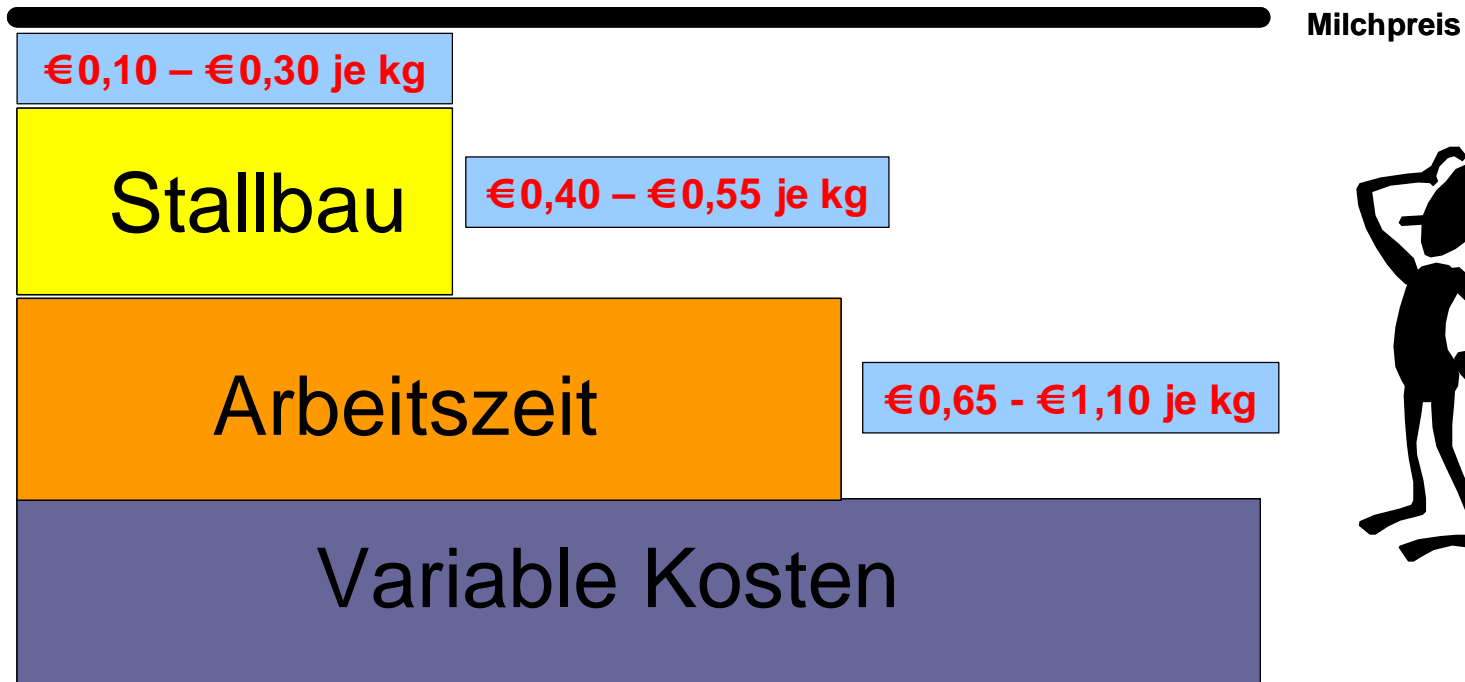
Quelle: F. Hunger, LK OÖ

# Betriebswirtschaftlich kalkulierte Quotenpreise

**Ausweitung der Kuhzahl bei Stallbau**  
(Milchleistung 6.500 – 7.500 kg/Kuh u. J)

**Ausweitung der Kuhzahl bei vorhandenem Stall**  
(Milchleistung 6.500 – 7.500 kg/Kuh u. J)

**Deckungsbeitrags-erhöhung**  
(Leistungssteigerung, Ablieferung der Futtermilch)

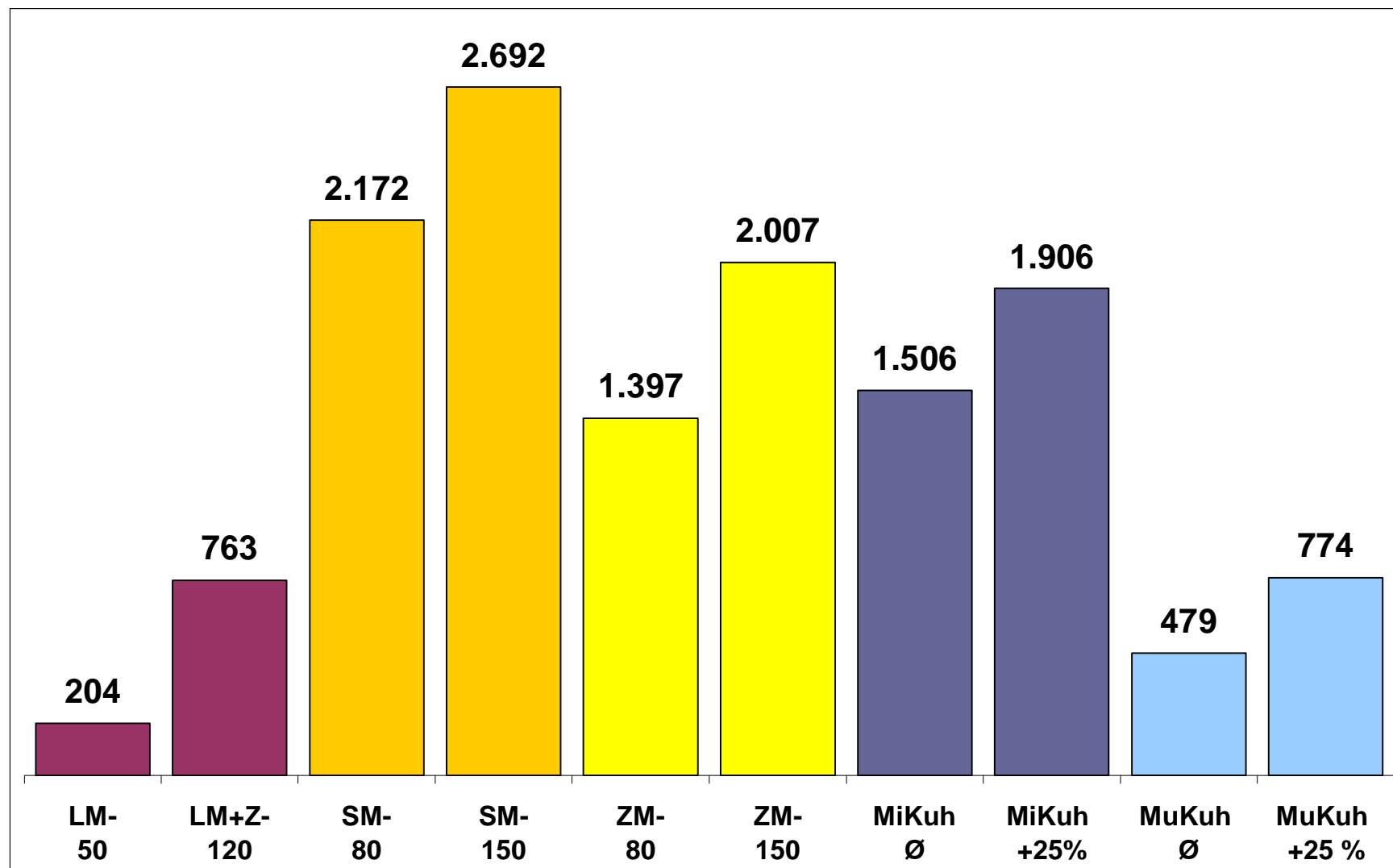


---

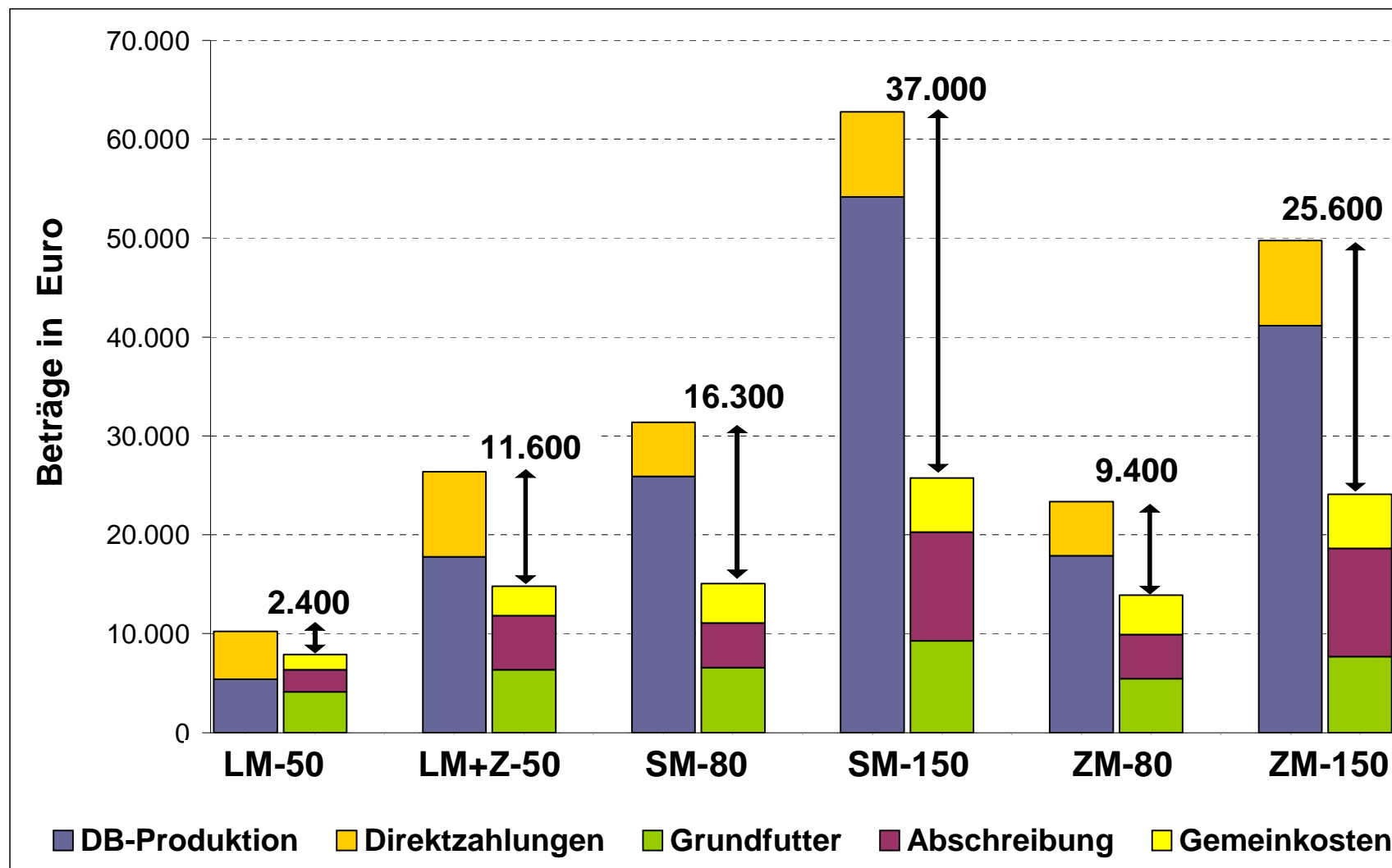
# Block III-b

## **Betriebsentwicklung Nischenstrategie - Produktdifferenzierung**

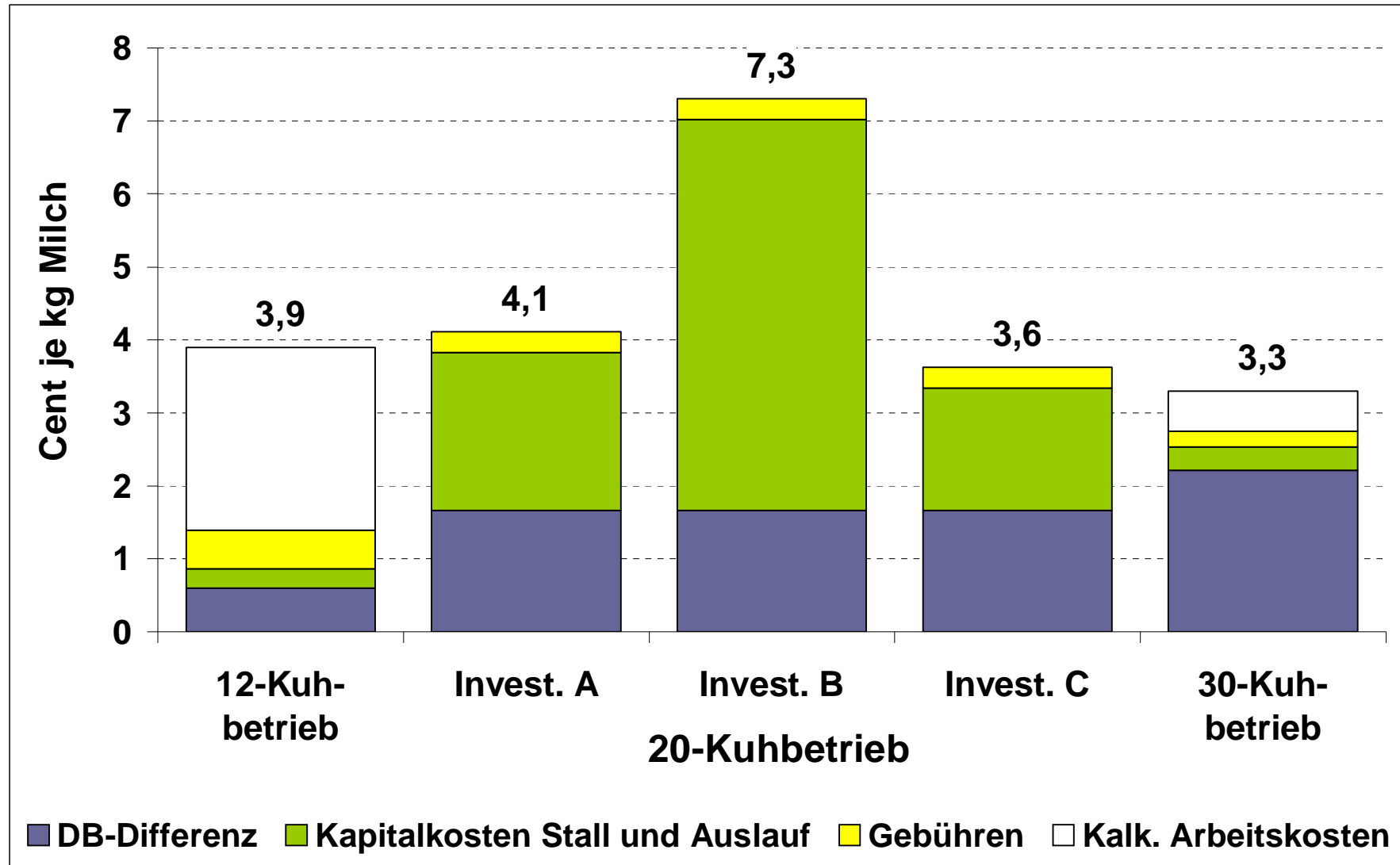
# Alternativen im Grünland



# Einkünfte aus Schaf- und Ziegenhaltung



# Mehrkosten bei biologischer Wirtschaftsweise



---

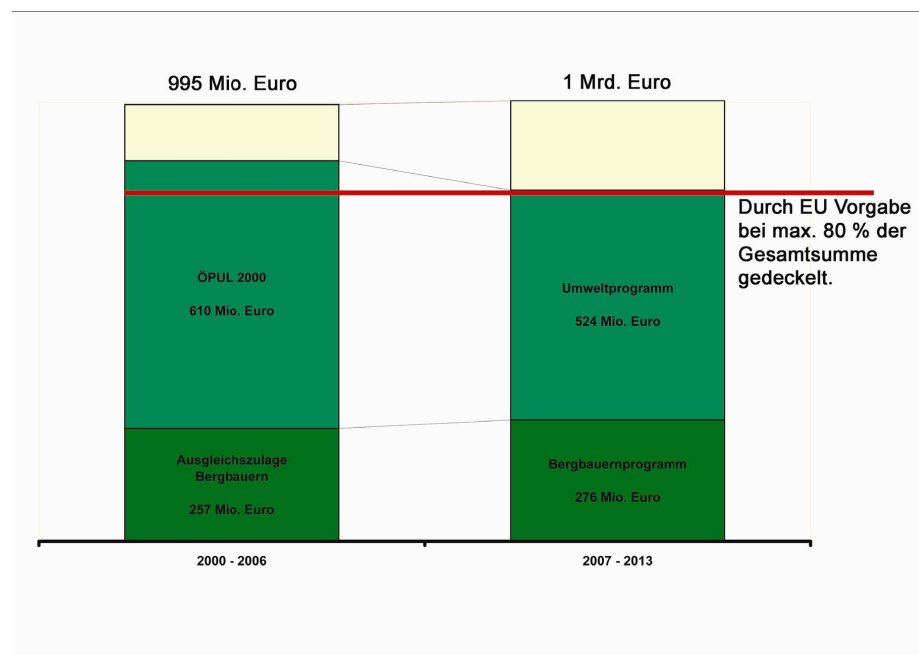
# Block IV

## **Möglichkeiten und Chancen der Programmplanungsperiode 2007- 2013**



# Programmplanungsperiode 2007-2013

- ÖPUL neu (~ 525 Mio €; vorher 610 Mio €)
- Ausgleichszulage für benachteiligte Gebiete (~276 Mio €; wie bisher)
- Investitionsförderung (~130 Mio €; vorher 90 Mio. €)
- Regionale Initiativen (74 Mio. €; vorher 33 Mio. €)



# Betriebskonzept und Aufzeichnungen

Stand Oktober 2006

## Niederlassungsprämie:

- Vorlage eines Betriebskonzeptes
- Überprüfung der Zielerreichung mittels Meldung an Förderungsabwicklungsstelle nach spätestens 3 Jahren

## Investitionsförderung:

- Betriebskonzept für Investitionen ab € 100.000,-- verpflichtend. Dafür kann ein Zuschlag gewährt werden; evt. in einigen Ländern für Betriebskonzepte < 100.000 € anrechenbare Kosten auch Zuschläge

## Aufzeichnungsbonus

- kombiniert mit dem Betriebskonzept kann für vorherige zumindest 2 jährige Aufzeichnungsdauer ein Zuschlag gewährt werden

# Betriebskonzept - Inhalt

## **Niederlassung**

## **Investitionsförderung**

1. Darstellung der Ausgangssituation des Betriebes
  2. Berechnung und Analyse der Ausgangssituation insbesondere hinsichtlich Betriebs- und Arbeitswirtschaft
  3. *Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten* des Betriebes in den nächsten 5 - 10 Jahren
  4. *Strategien des Betriebes zur Erreichung der Ziele*
  5. Berechnung und Beurteilung der geplanten Ausrichtung des Betriebes
  6. Maßnahmen- und Ablaufplan mit Darstellung der vorgesehenen spezifischen Meilensteine
3. **Ziele und Strategien für die Entwicklung**
  4. **Beschreibung des geplanten Projektes und möglicher Planungsvarianten, die bei der Entscheidungsfindung miteinbezogen wurden**

# Ziele des Landwirts beim Betriebskonzept

- Intensive gedankliche Auseinandersetzung aller beteiligten Personen mit Ausgangssituation und Entwicklungsmöglichkeiten
- (Wachstums-)Schritte genau vorbereiten
  - Risiken begrenzen
  - Auswirkungen auf Einkommen, Arbeitsbedarf, Wirtschaftlichkeit, Finanzierung
- Klarheit über zukünftige Betriebsentwicklung
  - Entscheidungsgrundlage
  - Maßnahmenplan für Umsetzung
- Basis für Betriebsplan (Förderungsabwicklungsstelle)
- Erfüllen der Antragsvoraussetzungen
- Unterlagen für Bank, Übergabe, Scheidung, Ehevertrag ...

# Betriebskonzept – ein praxisgerechtes Modell

- **Berücksichtigt die Ausgangssituation**, dass
  - nur wenige über Aufzeichnungen verfügen
  - mit EU-Ländern vergleichsweise bescheidenes Ausbildungsniveau bei BetriebsführerInnen besteht
  - Akzente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu setzen sind
- **Betriebskonzept wurde konzipiert**
  - mit einem beschreibenden (qualitativen) Teil und einem Rechenteil
  - Beschreibender Teil sollte jedem LandwirtIn möglich sein, wenn nicht, besteht Unterstützung durch Bildungsangebot (Workshop-Betriebskonzept)
  - für Rechenteil bestehen Beratungsangebote mit entsprechender Beratungssoftware
  - Für MeisterInnen – Niveau sollte es möglich sein Betriebskonzept selbstständig zu erstellen, siehe Angebote für Selbstrechner

# Resümee

- Viele Ansatzpunkte zur (Betriebs)entwicklung mit oder ohne Milchkühe
- Unterstützungssysteme für den eigenen Betrieb nutzen (z. B. Betriebskonzept)  
Investitionsentscheidungen mit Realismus prüfen
- Gesamtkonzepte statt Einzellösungen
- Umso mehr man bereit ist, Bestehendes zu hinterfragen und zu verändern, umso effektiver und effizienter werden zukünftige Entwicklungen erfolgen
- Je nach einzelbetrieblicher Ausgangssituation und Zielsetzung der handelnden Personen werden sich auch in Zukunft unterschiedliche Strategien entwickeln