

Kennzahleneinsatz in der Landwirtschaft – Ergebnisse empirischer Untersuchungen

Margit Paustian, Katharina Schlosser, Marie Wellner, Ludwig Theuvsen

Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
margit.paustian@agr.uni-goettingen.de
Theuvsen@uni-goettingen.de

Abstract: Für das erfolgsorientierte Controlling und die Betriebsplanung sind die Anwendung und Nutzung von Kennzahlen Standard. Neben den aus Buchführung, Jahresabschluss und Betriebsvergleich bekannten Finanzkennzahlen werden in der landwirtschaftlichen Praxis auch viele weitere Kennzahlen genutzt. Dieser Beitrag stellt – basierend auf zwei empirischen Erhebungen – die Bewertung verschiedener Kennzahlen durch Landwirte getrennt nach den aus der (erweiterten) Balanced Scorecard bekannten Dimensionen „Finanzen“, „Interne Prozesse/Produktion“, „Markt und Kunden“, „Lernen und Entwicklung“ sowie „Lifestyle“ dar.

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

In der landwirtschaftlichen Praxis gibt es eine Fülle von Kennzahlen, die in der betrieblichen Analyse und Planung sowie beim Vergleich mit anderen landwirtschaftlichen Unternehmen Verwendung finden. Kennzahlen dienen im betrieblichen Alltag der Überprüfung des Erfolgs und der Zielerreichung. Je nach Betriebsstruktur und Strategie werden andere Kennzahlen verwendet. Vor diesem Hintergrund wurde in zwei empirischen Erhebungen die Nutzung von Kennzahlen in verschiedenen landwirtschaftlichen Betriebszweigen untersucht. Die Ergebnisse¹⁰ für die Betriebszweige Pflanzen- und Milchproduktion werden in diesem Beitrag vorgestellt. Basierend auf dem Konzept der Balanced Scorecard (BSC) [KN97] wurde abgefragt, welche Kennzahlen in den verschiedenen BSC-Perspektiven von den befragten Landwirten, Führungskräften, Beratern und Hofnachfolgern als geeignet zur Planung und Kontrolle des Betriebserfolgs angesehen werden. Es wurden nicht nur Finanzkennzahlen, wie z.B. der Reinertrag und das Betriebs-

¹⁰ Wir danken der Landwirtschaftlichen Rentenbank für die finanzielle Förderung und dem Landwirtschaftlichen Buchführungsverband für die Unterstützung des Projekts „Die Agrar-Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der Landwirtschaft“. Das Vorhaben leiten Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Georg-August-Universität Göttingen, und Prof. Dr. Hans-Hennig Sundermeier, Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel bzw. Landwirtschaftlicher Buchführungsverband, Kiel.

einkommen, erfasst, sondern auch Kennzahlen aus den Perspektiven „Interne Prozesse/Produktion“, „Markt/Kunden“, „Lernen und Entwicklung“ sowie „Lifestyle“ abgefragt. Die Analyse der empirischen Daten wurde mit Hilfe des Programmpaketes IBM SPSS Statistics 22 durchgeführt [Bü08]. Dabei kamen uni- und bivariate Analysemethoden zum Einsatz. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, welche Kennzahlen in Ackerbau- und Milchviehbetrieben in den genannten Dimensionen von Bedeutung sind.

2 Status Quo des Kennzahleneinsatzes in Ackerbau- und Milchviehbetrieben

In zwei empirischen Erhebungen wurden Betriebsleiter, Angestellte mit Führungsaufgaben, Betriebsnachfolger und Berater mittels standardisierter Online-Fragebögen zu Strategien, Erfolgsfaktoren und Kennzahleneinsatz in der Pflanzen- und Milchproduktion befragt. Der Untersuchungszeitraum war August/September 2014 und es beteiligten sich 227 Ackerbaubetriebe sowie 125 Milchviehbetriebe an der Umfrage. Die Probanden wurden zu ihren Einschätzungen der Wichtigkeit verschiedener Kennzahlen zur Überprüfung des Betriebserfolgs befragt. Die Abfrage erfolgte mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala von 1=sehr wichtig bis 5=sehr unwichtig. Die Ergebnisse spiegeln die Präferenzen der Teilnehmer und den Status Quo des Kennzahleneinsatzes in der landwirtschaftlichen Betriebsführung wider.

2.1 Pflanzenproduktion

Im Folgenden wird ein Überblick über die Bewertung der verschiedenen Erfolgskennzahlen aus Sicht der Landwirte gegeben. Es werden jeweils die drei bedeutendsten Kennzahlen für jede Perspektive vorgestellt. Die drei wichtigsten Finanzkennzahlen sind der Deckungsbeitrag (MW¹¹=1,74), der Unternehmensgewinn (MW=1,98) und der Cash-Flow (MW=2,04). In der Marktperspektive werden der erzielte Preis bei Verkauf des Ernteproduktes (MW=1,57), die Preise der Produktionsmittel (MW=1,78) und der Anteil langfristiger Pachtverträge (>5 Jahre) (MW=2,12) als am bedeutendsten angesehen. Die Bewertung der Kennzahlen der Prozessperspektive ist sehr auf den Produktionsprozess bezogen. Als am wichtigsten wurde der Ertrag (MW=1,67) herausgestellt; daran schlossen sich der Düngeaufwand (MW=2,12) und der Pflanzenschutzaufwand (MW=2,13) an. Auffällig bei den Ergebnissen zu den Kennzahlen dieser Perspektive ist, dass die Berater (MW=1,82) den Arbeitszeitbedarf in AKh/ha als deutlich wichtiger bewerteten als die Landwirte (MW=2,24) dies taten. In der Lern- und Entwicklungsperspektive stellten sich die persönliche Weiterbildung (MW=1,53), die Mitarbeiterzufriedenheit (MW=1,72) und die Zeit für die persönliche Abstimmung mit den Mitarbeitern (MW=1,88) als wichtigste Erfolgskenngrößen heraus. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die aus Sicht der Landwirte wichtigsten Kennzahlen für die vier BSC-Perspektiven Finanzen, Markt, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung. Als weitere Faktoren, die vor allem Bedeutung für die in Abbildung 1 nicht berücksichtigte Work-Life-Balance haben, wurden noch Zeit für Freizeitaktivitäten mit der Familie (MW=1,77) und

¹¹ MW = Mittelwert der Daten

außerlandwirtschaftliche Hobbys genannt (MW=2,22). Diese Faktoren tragen eher indirekt zum Betriebserfolg bei, da sie Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Betriebsleiters und der übrigen Familienangehörigen haben.

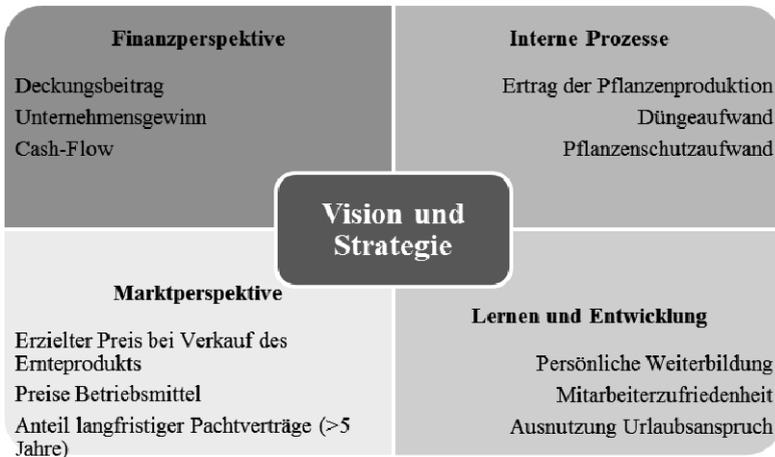


Abbildung 3: Kennzahlen mit der besten Bewertung durch die Landwirte (N=227)

2.2 Milchproduktion

Die nachfolgend aufgeführten Kennzahlen zur Überprüfung des Betriebserfolgs, die sich den vier in der BSC berücksichtigten Perspektiven zuordnen lassen, spiegeln die Einschätzung ihrer Eignung für das Betriebsmanagement durch die befragten Leiter von Milchviehbetrieben wider. Gegenüber dem klassischen Modell der BSC von Kaplan und Norton [KN97] mit lediglich vier Perspektiven wurden für Milchviehbetriebe weitere relevante Perspektiven aufgedeckt. So wurden die Prozess- und die Kundenperspektive um Produktions- bzw. Marktaspekte erweitert. Neu hinzugekommen ist die Lifestyle-Perspektive, die eher weiche Kennzahlen wie „Mittagessen mit der Familie“ umfasst. Weiche Erfolgsgrößen lassen sich nicht direkt monetär bewerten, dennoch tragen sie im Rahmen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zum Erreichen der Unternehmensstrategie und -ziele bei, beispielsweise durch ihren Einfluss auf die Leistungskraft und Ausgeglichenheit der Familienarbeitskräfte. Die Bedeutung ausgesuchter Kennzahlen wird in Tabelle 1 dargestellt.

Die Betriebe werden hierbei in drei Gruppen in Abhängigkeit von der Herdengröße (<100 Kühe, 100 bis 200 Kühe und > 200 Kühe) unterteilt. Bei den Finanzkennzahlen zeigt sich, dass Betrieben mit unter 100 Kühen die direktkostenfreie Leistung und der Deckungsbeitrag (DB)/Kuh/Jahr als besonders geeignet erscheinen. Dagegen betrachten Betriebe mit 100 bis 200 Kühen eher den DB/kg Milch. Höhere Zustimmung zur Eignung der Kennzahlen Gewinn/kg Milch, Vollkosten/kg Milch, Cash-Flow, Liquidität, Eigenkapitalveränderung und Unternehmensgewinn ergab sich durch Betriebe mit über 200 Kühen, aber auch durch Betriebe mit 100 bis 200 Kühen. Die Ergebnisse zur Bewertung der Finanzkennzahlen zeigen, dass die Komplexität der Überwachung finanzieller

Kennzahlen mit zunehmender Betriebsgröße steigt und diese Kennzahlen damit für das Betriebsmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnen. In der Produktions- und Prozessperspektive sind Nutzungsdauer, Milchleistung und Arbeitsproduktivität zu nennen. Auch hier zeigt sich im Vergleich der Gruppen tendenziell eine stärkere wahrgenommene Bedeutung der Kennzahlen durch die größeren Betriebe. In der Markt- und Kundenperspektive spielen das Rating bei Banken und Kreditinstituten und der Zinssatz für Fremdkapital eine wichtige Rolle. Dies ist besonders in den größeren Betrieben wichtiger, da diese häufig auch kapitalintensiver sind und einen höheren Verschuldungsgrad aufweisen. In der Lern- und Entwicklungsperspektive sind in Milchviehbetrieben Kennzahlen wie persönliche Weiterbildung und Mitarbeitermotivation wichtig. In der Lifestyle-Perspektive stimmten Betriebe mit Herdengrößen von 100 bis 200 Milchkühen, welche oft noch als klassische oder sogenannte erweiterte Familienbetriebe geführt werden, der Eignung der genannten Kennzahlen zum Teil deutlich mehr zu als größere Betriebe. Letztere sehen hingegen die Möglichkeit der kurzfristigen Verantwortungsübergabe an Mitarbeiter eher als wichtige Kennzahl an als kleinere Betriebe.

| Perspektive | Herdengröße | | | |
|---|--------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Finanzperspektive | MW | < 100 Kühe (N=41) | 100-200 Kühe (N=55) | >200 Kühe (N=28) |
| Gewinn/kg Milch | 1,81 | 1,93 | 1,82 | 1,64 |
| Vollkosten/kg Milch | 1,81 | 1,98 | 1,76 | 1,64 |
| Cash-Flow | 1,94 | 2,29 | 1,84 | 1,64 |
| Produktions-und Prozessperspektive | | | | |
| Nutzungsdauer | 1,73 | 1,73 | 1,78 | 1,64 |
| Milchleistung (Kuh/Jahr) | 1,82 | 1,68 | 1,95 | 1,79 |
| Arbeitsproduktivität (kg Milch/AKh) | 1,86 | 1,93 | 1,89 | 1,68 |
| Markt-und Kundenperspektive | | | | |
| Rating bei Banken/Kreditinstituten | 1,88 | 2,02 | 1,76 | 1,89 |
| Zinssatz für Fremdkapital | 1,97 | 2,00 | 2,00 | 1,86 |
| Lern-und Entwicklungsperspektive | | | | |
| Persönliche Weiterbildung | 1,61 | 1,8 | 1,62 | 1,32 |
| Mitarbeitermotivation | 1,69 | 1,73 | 1,65 | 1,68 |
| Lifestyle-Perspektive | | | | |
| Freizeitaktivitäten mit der Familie | 1,75 | 1,73 | 1,76 | 1,79 |
| Mittagessen mit der Familie | 1,79 | 1,88 | 1,55 | 2,14 |

Tabelle 1: Wichtige Kennzahlen in Milchviehbetrieben (N=125)

Literaturverzeichnis

- [Bü08] Bühl, A.: SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. Auflage, München 2008.
- [KN97] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.