

Kulturmaßnahmen an. Die Daten aus Tabelle 3 können für die individuelle Betriebsplanung entsprechend mehrfach berücksichtigt werden.

Diese Daten gelten für den Einsatz bei trockenen Vliesen. Müssen die Vliese in nassem Zustand wieder eingedeckt werden, so muss mit 52 % Mehraufwand/Vlies gerechnet werden bzw. 32 %, wenn der Gesamtarbeitszeitbedarf betrachtet wird.

Tipps für einen optimierten Arbeitsablauf

Für einen optimierten Arbeitsablauf sollte darauf geachtet werden, dass die Wetterbedingungen gut sind, d. h. es sollte kein stärkerer Wind wehen und der Boden sollte für die Anbringung der Randbefestigung möglichst trocken sein. Auch die Zusammenstellung des Teams sollte nicht willkürlich erfolgen. Es ist wichtig, dass die AK gut zusammenarbeiten. Eine Zusammenarbeit sich völlig fremder AK kann nicht optimal ablaufen, zumindest der Großteil der Gruppe sollte schon einmal gemeinsam gearbeitet haben (nach Möglichkeit nur einzelne neue AK in die Gruppe eingliedern). Auch die gleiche Sprache ist ein wichtiger Faktor, damit sich die AK problemlos untereinander verständigen können.

Aus Tabelle 2 wird deutlich, dass der gezielte Einsatz der Varianten 1 und 2, mit dem manuellen Abrollen der Vliese, arbeitswirtschaftlich nicht sinnvoll ist. Dieses Verfahren sollte nur dann zum Einsatz kommen, wenn ein Reststück des Beetes noch eingedeckt werden muss oder die Beete nicht befahrbar sind.

Die Hof-Feld-Entfernung ist ausschlaggebend, wie viel Zeit für den Transport der Materialien und der Arbeitskräfte benötigt wird. Dabei sollten die benötigten Vlies-, Folien- oder Netzrollen (in Abhängigkeit der zu bedienenden Feldgröße) mit Hilfe eines Transportanhängers zum Feld verbracht werden, um unnötige Wege zu vermeiden. ■



Die Autoren: Matthias Schick und Marion Riegel, Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen, Tel. 0041/52/368 32 52, e-mail: matthias.schick@art.admin.ch



Betriebskennzahlerfassung:

Gute Entscheidungen brauchen eine solide Basis

Im Obstbau gehören Entscheidungen von langfristiger Tragweite zur Tagesordnung. Apfelkulturen werden ohne weiteres bis zu 15 Jahre alt und können bei guter Pflege noch weitere Jahre eine gute Qualität produzieren. Gerade die Jahre nach dem 10. Standjahr sind in der Regel die eigentlichen „Gewinnjahre“ und der Obstproduzent wird mit diesen Ernten für seine Investitionen belohnt. Die Rechnung ist einfach, denn je länger die Anlage, trotz sich ändernder Bedingungen, genutzt werden kann, desto höher ist der daraus resultierende Gewinn. Wie die Zahlen aber ganz konkret für den eigenen Betrieb und damit für erfolgsorientierte Entscheidungen aussehen, kann nur eine detaillierte Betriebskennzahlerfassung aufzeigen.

Markus Leumann, AGRIDEA Lindau und Landwirtschaftsamt Schaffhausen, Johannes Hanhart, Beatrice Steinemann, Dante Carint, AGRIDEA Lindau, Schweiz

Das Anlegen einer neuen Plantage oder die Remontierung einer Kultur birgt ein hohes Kapitalrisiko von mehreren 10.000 Euro/ha. Hinzu kommt die mindestens 10 Jahre dauernde Rückzahlungsperiode zur Amortisation der Neuanlage. Erschwerend wirkt das sich stetig (schneller)drehende Sortenkarussell; laufend kommen neue Sorten auf den Markt. Einigen Neuzüchtungen gelingt es, bestehende Sorten zu verdrängen. Andere dienen lediglich der Sortimentsverbreiterung, ohne je wirtschaftlich zu sein.

Marktbedingte, kurzfristige Ein-

schätzungen des Handels erhöhen das Risiko zusätzlich. Dieses könnte durch langfristig angelegte Sortimentsempfehlungen von Seiten der Abnehmer maßgeblich reduziert werden. Das heißt, dass aufgrund der hohen Investitionen die Sortenwahl von großer Bedeutung ist.

Entscheidungen über die Wahl neuer Sorten oder die Erweiterung einer bestehenden Kultur werden häufig während der Arbeit oder im Gespräch mit Berufskollegen gefällt. Das Bauchgefühl führt nicht immer alleine zu einem Entschluss, gibt aber oft den Ausschlag.

Bauchentscheidung versus Controlling

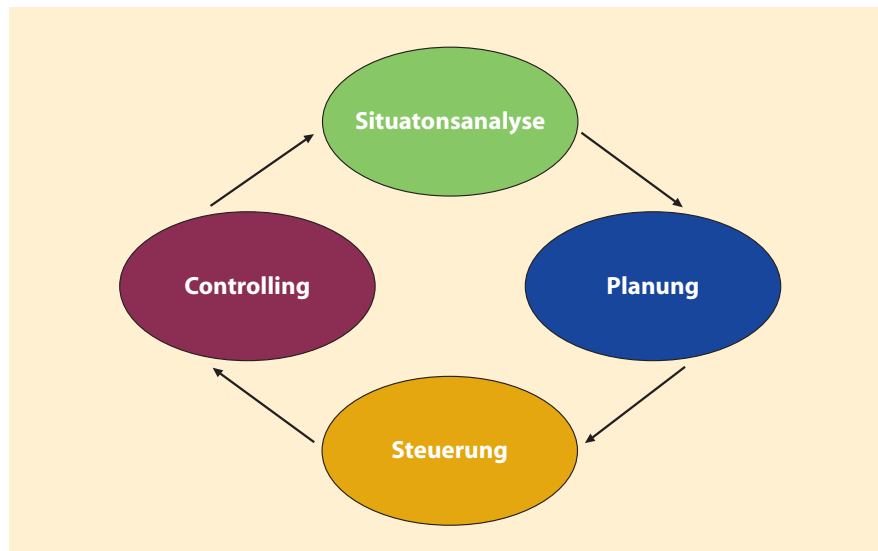
Hier stellt sich die Frage, ob so die richtigen Entscheidungen getroffen werden, da diese für die nächsten 10 Jahre Gültigkeit haben sollen. Andere Wirtschaftszweige würden ein solches Vorgehen wahrscheinlich als grob fahrlässig bezeichnen. Dennoch wurden auch dort in den letzten Jahren, trotz enormen Anstrengungen bezüglich Controlling und Risikoverteilung, Verluste eingefahren.

Der professionelle Obstbauer kann aus der Gegenüberstellung von Bauchentscheidung und Controlling folgende Lehre ziehen: Damit die Rentabilität einer Kultur über die Jahre möglichst objektiv beurteilt werden kann, bedarf es geeigneter Maßnahmen und Instrumente. Nur damit kann ein aussagekräftiger Vergleich mit anderen Kulturen oder Betrieben stattfinden. Sind diese Grundlagen einmal erarbeitet, hat eine darauf basierende Bauchentscheidung eine gute Basis. Denn schlussendlich braucht es im heutigen, sich ständig ändernden Marktumfeld eine fundierte innere Überzeugung, um den eigenen Weg erfolgreich zu gehen.

Betriebskennzahlenerfassung als Grundlage zur Entscheidungsfindung

Der Managementkreislauf für den Obstbaubetrieb setzt sich im Wesent-

Betriebsleiter Urs Haag bei der jährlichen Betriebsleitertagung im November 2010 in Hüttwilen (Kanton Thurgau)



Managementkreislauf im Obstbau (Quelle: Nach Lombriser et al, 1998: Strategisches Management)

lichen aus vier Kernelementen zusammen: der **Situationsanalyse** (I), der **Planung** (II), der **Steuerung** (III) und dem anschließenden **Controlling** (IV) (siehe Abb.).

- Die **Situationsanalyse** steht am Anfang der Erstellung einer Neuanlage bzw. der Wahl einer geeigneten Remontierung. Neben den verschiedenen Gesprächen mit den Abnehmern steht besonders die Analyse der bisher erzielten Betriebsergebnisse im Sortenvergleich im Vordergrund (Stichworte dazu sind: Nettoerlöse, Produktions-

kosten, Rentabilität). Hinzu kommen eigene Erfahrungen und Vorlieben sowie Entwicklungen im Marktumfeld.

- Erst danach erfolgt der **Planungsentscheid** mit der Auswahl von Sorte (Mutant), Unterlage und Erziehungssystem mit entsprechender Pflanzdichte.
- Im Vergleich zu den Phasen I und II des Managementprozesses, welche relativ rasch nach der Ernte innerhalb der Wintermonate bzw. einiger Wochen, abgestimmt auf den Pflanztermin, ablaufen müssen, erfolgt die **Steuerungsphase** laufend während

Pionierarbeit in der Schweiz

Die Schweiz ist im Bereich der Kennzahlenerfassung auf Obstbaubetrieben bereits seit mehr als 10 Jahren aktiv. Auf Initiative der Eidgenössischen Forschungsanstalt Agroscope Changins-Wädenswil (ACW) unter der Leitung von Patrik Mouron und Dante Carint wurde in enger Zusammenarbeit mit der Praxis begonnen, die EDV-unterstützte Erfassung und Auswertung geeigneter Kennzahlen zu erproben. Heute wird diese Arbeit durch die Schweizerischen Beratungszentralen AGRIDEA im Gemeinschaftsprojekt „Support-Obst-Arbo (SOA)“ zusammen mit der Forschung (ACW) und der Branche (Schweizerischer Obstbau Verband) erfolgreich weitergeführt.

Die daraus aufgebaute zentrale Datenbank erreicht bereits heute

eine beachtliche Größe. Mehr als 30 Betriebe aus allen wichtigen Obstbauregionen der Schweiz liefern jährlich neue Aufzeichnungen über sämtliche Arbeiten in der Obstanlage. Dazu gehören Angaben zur Sortenstruktur, Kosten und Erlöse, Arbeitszeiten und Erträge, Pflanzenschutz- und Maschineneinsätze. Die gesammelten Daten liefern die Grundlagen für vielseitige Auswertungen.

Dank Anonymisierung stehen die ausgewerteten Daten aller Betriebe den Teilnehmern als Vergleichsbasis mit den eigenen betriebspezifischen Auswertungen zur Verfügung. Gleichzeitig dienen sie in Form von Durchschnittswerten der ganzen Obstbaubranche und der Fachberatung als wichtige Referenz zu laufenden Entwicklungen im Schweizer Obstbau.



Berater analysieren die Daten beim Betriebsleitertreffen SOA 2010

der ganzen Kulturdauer im Rahmen aller Maßnahmen der Kulturführung. Jeweils gegen Jahresende werden durch das jährliche Controlling die Maßnahmen entsprechend angepasst und/ oder optimiert.

● Das abschließende **Controlling** findet am Ende der Kulturperiode mit der Entscheidung zur Rodung bzw. Weiterführung der Kultur statt.

Kennt ein Betrieb seine eigenen Abläufe und deren Kostenfolgen im Detail, kann er seine Produktion gezielter ausrichten und steuern. Dadurch entwickelt der Betriebsleiter einen gewissen Lern- und Steuerungseffekt (Controlling) hinsichtlich der eigenen Produktion und ein steigendes Bewusstsein für die kostenrelevanten Faktoren.

Die individuellen Schlüsselfaktoren und strategischen Erfolgspositionen ergeben sich aus den verschiedenen Betriebsanalysen. Schließlich wird dadurch auch das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gefördert.

Das Erfassen von Kennzahlen in der Praxis

Der Obst- und Weinbauer Urs Haag aus dem thurgauischen Hüttwilen ist seit Projektbeginn im Betriebsnetz dabei und nach wie vor vom Nutzen der Aufzeichnungen und Auswertungen überzeugt. Obwohl der Betriebsleiter sich nicht als „Zahlenmensch“ sieht, sei für ihn das Führen des täglichen Arbeitsjournals mittlerweile zur Routine geworden „Für mich ist es wichtig zu sehen, wer was wann wo gemacht

hat, was mich wie viel gekostet hat oder welche Sorte welchen Gewinn bringt“, erklärt der Betriebsleiter den Nutzen für seinen eigenen Betrieb: „Das alles und einiges mehr kann ich selber auswerten oder jederzeit nachschlagen und über die Jahre vergleichen.“

Anhand der detaillierten, produktions- und sortenspezifischen Aufzeichnungen kann er laufend erkennen, wie sich seine Produktion verhält und entwickelt, so Urs Haag weiter: „Die umfassenden Auswertungen von ACW und AGRIDEA zeigen mir zudem grafisch auf, wo ich im Vergleich mit meinen Berufskollegen stehe. Gleichzeitig sind damit alle notwendigen Aufzeichnungen für Swiss-GAP (das Pendant zu Global-GAP) oder für den ökologischen Leistungsnachweis (IP) mit einem Tastenbefehl erledigt“.

Was für Urs Haag besonders zählt, ist die genau Stundenerfassung und die damit verbundene Lohnabrechnung. Nur so sei es möglich, nach getaner Arbeit auch einzuschätzen, ob sich die Arbeit gelohnt habe oder nicht. Klar ist für ihn auch, dass die ganz großen Entscheidungen mittels der umfassenden Finanz- und Betriebsbuchhaltung getroffen werden müssen und daher diese absolut im Vordergrund steht: „Unsere langjährigen Erfahrungen (vorwiegend mit ASA-JAGRAR) zeigen, dass obstbauliche Aufzeichnungen mit einer geeigneten Schlagkarteisoftware heute sehr praxistauglich und mit einem vertretbaren Aufwand realisiert werden können. Als Richtgröße verwenden wir jeweils 10 Minuten pro Tag bzw. 1 Stunde pro Woche oder 50 Stunden pro Jahr.“ Grundlegend erscheint Urs Haag, dass zu Beginn abgeklärt wird, in welcher Detailgenauigkeit gearbeitet werden soll: „Diese ist abhängig von den jeweiligen Auswertungen, die man machen möchte. Eine hohe Detailgenauigkeit bringt den Vorteil, dass anschließend über die Software ausführliche Auswertungen wie auch Gruppierungen vorgenommen werden können.“

Bei den im SOA Netzwerk beteiligten Schweizer Betrieben bildet der „Sortenblock“ die Standarderfassungsgröße. Ein Sortenblock ist eine Einheit bezüglich des Alters, der Sorte, der Unterlage und dem Standort. Sorten-

blöcke von mindestens 30 bis 50 Are sind nicht nur „aufzeichnungstechnisch“, sondern auch aufgrund der rationelleren Bewirtschaftung anzustreben.

Für den horizontalen Vergleich mit anderen Betrieben wurde eine minimale Größe eines Sortenblocks von 10 Aren festgelegt. Kleinere Flächen werden nicht ausgewertet, da auf solchen Kleinstflächen Eingabefehler große Auswirkungen haben können, wenn sie auf die Vergleichsgröße von 1 Hektar hochgerechnet werden

Fazit

Die Obstproduktion sollte in Art und Menge so festgelegt werden, dass eine möglichst hohe Rentabilität erreicht wird. Dabei darf die Freude an der Arbeit nicht zu kurz kommen. Dies sind zentrale, unternehmerische Voraussetzungen. Als „Controllinginstrumente“ sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen unverzichtbar. Um diese auch zu nutzen, müssen sie bekannt sein. Das bedeutet, dass die Betriebsleiter Informationen über ihre individuelle Produktionsstruktur sammeln müssen. Dabei handelt es sich vorwiegend um betriebswirtschaftliche, arbeitswirtschaftliche und buchhalterische Daten zum laufenden Produktionsprozess.

Aufzeichnungen mit einer **elektronischen Schlagkartei** haben sich bewährt. Die Fülle der möglichen Auswertungen und Hinweise zur Produktion rechtfertigen den Aufwand für die Erfassung der Daten. Eine zentrale Datenbank mit Daten von verschiedenen Betrieben über mehrere Jahre dient der gesamten Obstbranche. Kennt der Obstproduzent seine aktuelle Situation nicht nur vom Bauchgefühl her, sind seine Betriebsentscheidungen fundiert und somit auch erfolgversprechend. ■



Die Autoren: Markus Leumann, Landwirtschaftsamt Kanton Schaffhausen, Schulhaus Charlottenfels 2a, 8212 Neuhausen am Rheinfall, Schweiz, Tel. 0041/52/674 05 20, E-Mail: markus.leumann@ktsh.ch; Johannes Hanhart, Beatrice Steinemann, Dante Carint, Agridea Lindau, Eschikon 28, 8315 Lindau, Schweiz, Tel. 0041/52/354 97 76, E-Mail: Beatrice.Steinemann@agridea.ch