Zeitschrift: Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie

Band: - (1986)

Heft: 1

Artikel: Teilbereichskontrollen für die Betriebsführung

Autor: Waldmeier, Erich

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-966483

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

TEILBEREICHSKONTROLLEN FÜR DIE BETRIEBSFÜHRUNG

E. Waldmeier

1. DIE BETRIEBSFÜHRUNGSFUNKTIONEN DES LANDWIRTES

Der Betriebsleiter nimmt innerhalb des Betriebes Funktionen wahr, die sich von der reinen Ausführung einer Arbeit wesentlich unterscheiden: er verschafft sich ständig einen Ueberblick über die verschiedensten Belange und Bereiche seines Betriebes, steuert und überwacht die Waren- und Geldbewegungen vom und zum Betrieb, entscheidet ständig, welche Arbeiten wann, in welcher Qualität auszuführen sind und leitet auf Grund seines Wissens über den bestehenden Betrieb und die tatsächlichen oder erwarteten Veränderungen im Umfeld die Weiterentwicklung seines Betriebes ein. Auf dem Familienbetrieb stellt er die Verbindung her zwischen Zielsetzungen der Familie und den Möglichkeiten des Betriebes, diese Ziele zu erreichen.

Abb. 1

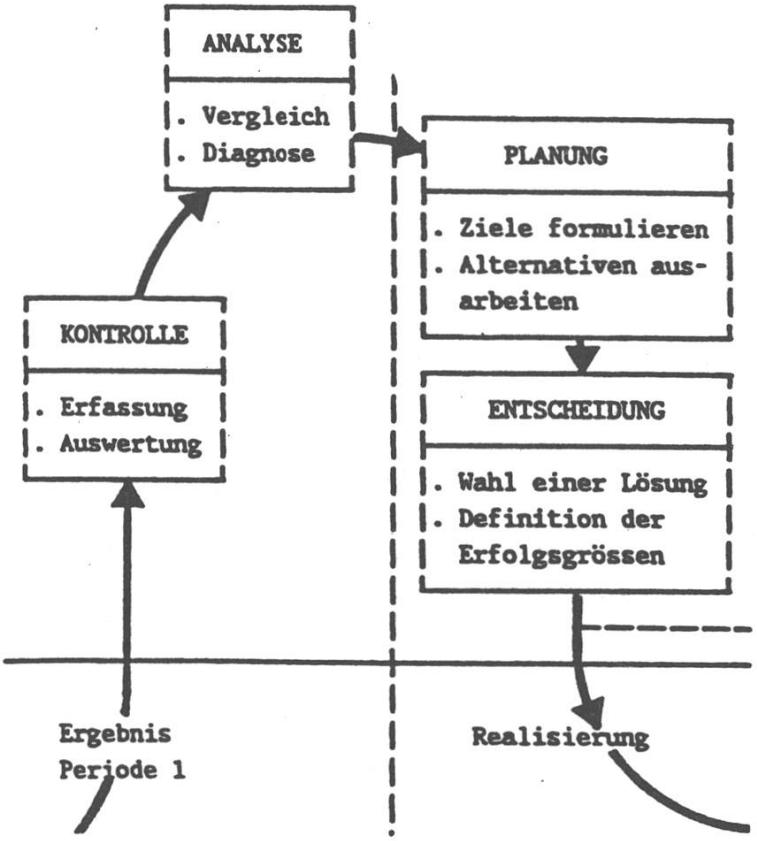


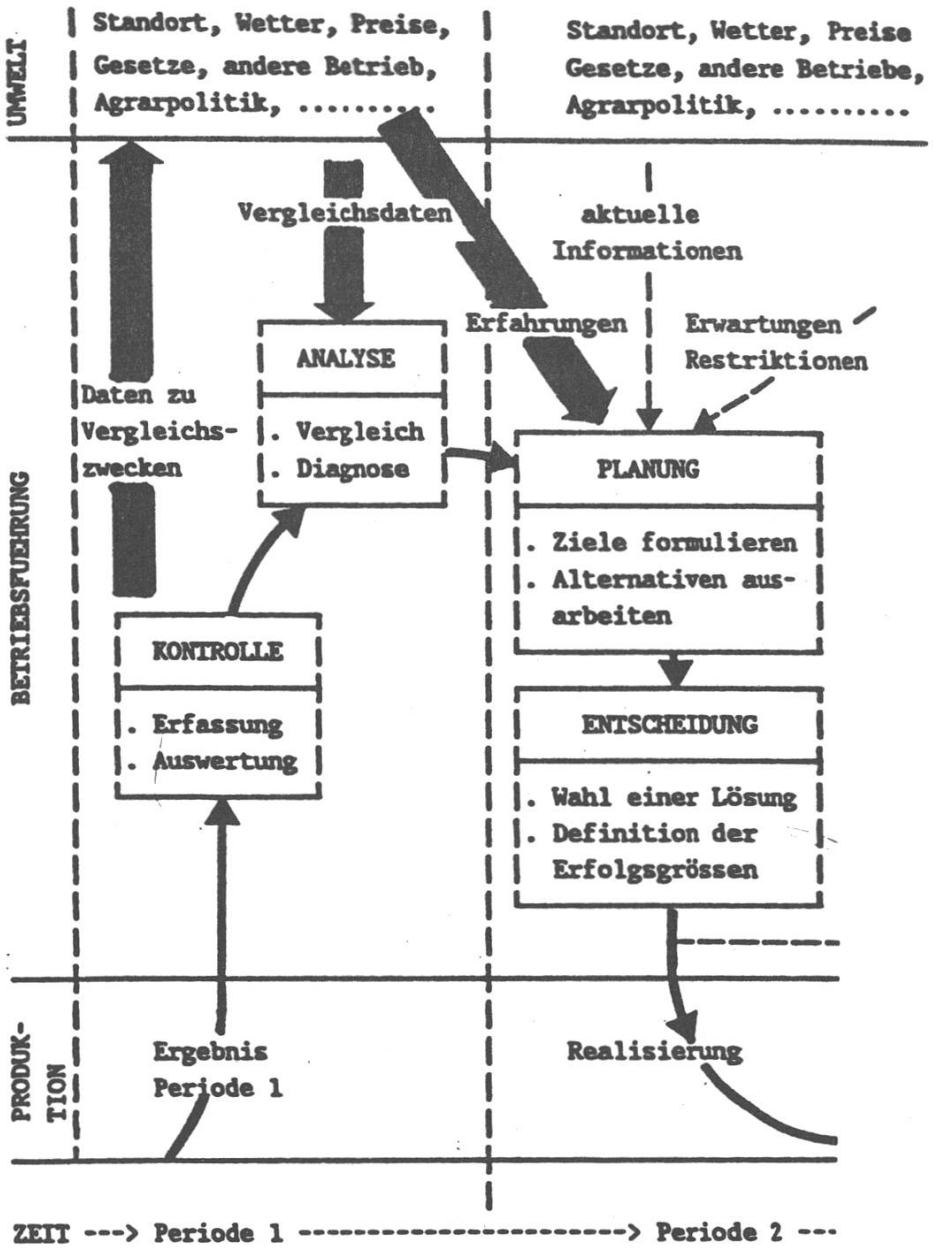
Abb. 1 hält die verschiedenen typischen Funktionen des Betriebsleiters in der Betriebsführung fest.

Die Betriebskontrolle ist einer der Hauptpfeiler für Analyse, Planung und Entscheidungsfindung. Sie liefert direkt situationsspezifische Basisdaten, um darauf aufbauend die zukünftigen Handlungen abzustützen. Bei der Einführung von Kontrollsystemen für die Landwirtschaft wurde von den Beratungszentralen in den eigenen Systemen und in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen seit zwei Jahrzehnten grosses Gewicht auf folgende Grundsätze gelegt:

- Die den Systemen zugrundeliegende Methodik soll im Bildungswesen und bei den involvierten Institutionen anerkannt sein. So trifft der Landwirt in unterschiedlichen Zusammenhängen, dort wo es möglich ist, auf die gleiche Systematik in Begriffen und Darstellung. Einerseits halfen die Beratungszentralen dadurch anerkannten fachlichen Grundsätzen zum Durchbruch und zur Kontinuität (z.B. Bericht zur Koordination der Buchhaltungserhebungen in der Landwirtschaft), prägten diese Grundsätze aber auch wesentlich mit.
- Die Erhebungsdaten eines Betriebes sollen nicht nur zu Kennziffern für die Betriebsführung im Einzelbetrieb aufgearbeitet werden, sondern auch für eine gruppenspezifische oder branchenspezifische Vergleichsdatensammlung zur Verfügung stehen (Abb. 2).

  Diese Aufgabe kann nur über EDV-gestützte Systeme rationell gelöst werden.
- Bei aller Wichtigkeit der Einheitlichkeit und Kontinuität sollen die Kontrollsysteme weiterentwickelt werden, um besonderen Betriebsführungssituationen gerecht zu werden.

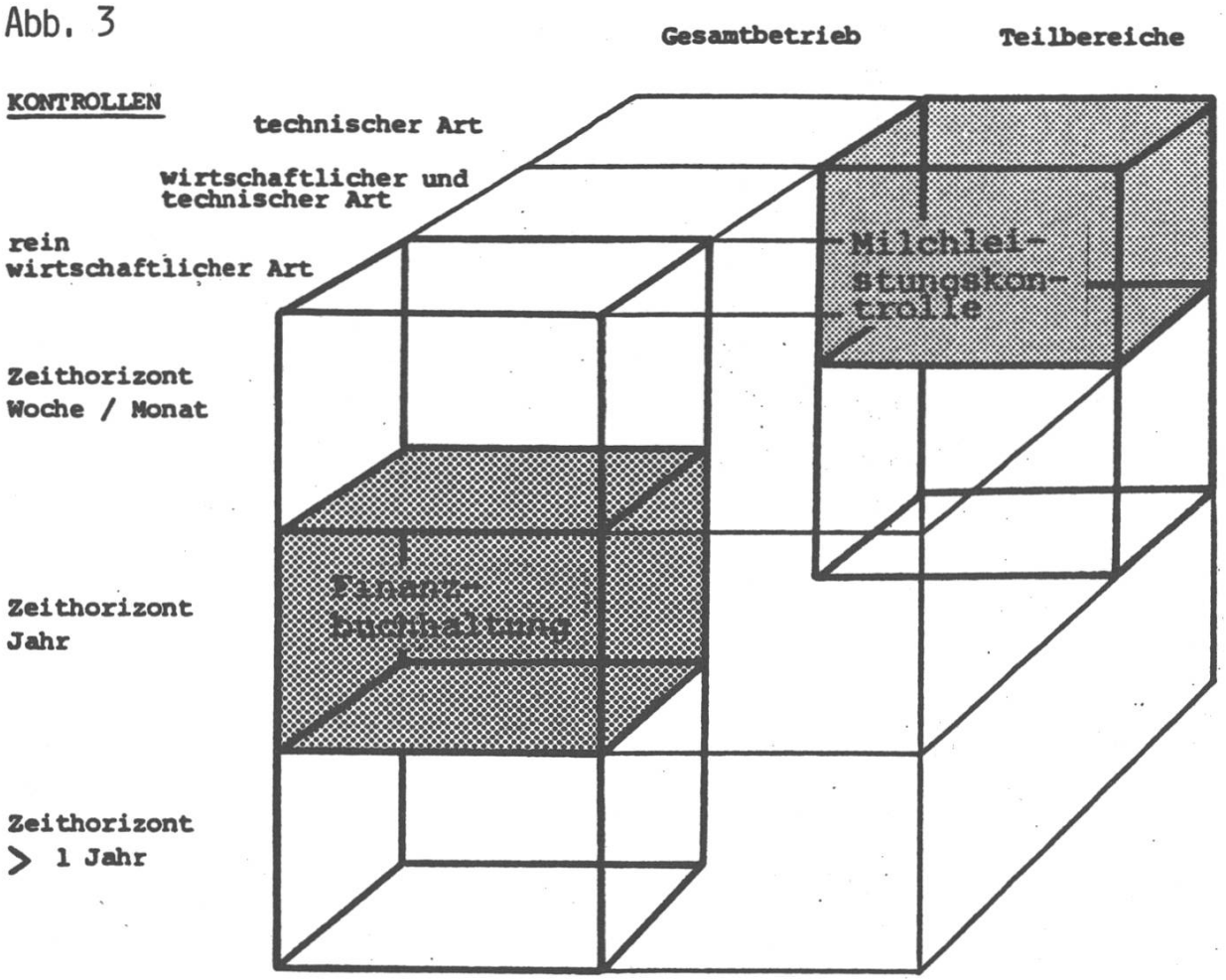
Abb. 2



2. CHARAKTERISTIKEN UND DIE BEDEUTUNG VON TEILBEREICHSKONTROLLEN

Das klassische Kontrollinstrument im finanzwirtschaftlichen Bereich, die Finanzbuchhaltung oder ein klassisches Kontrollinstrument im technischen Bereich, die Milchleistungskontrolle, decken je nur ein ganz bestimmtes Segment der möglichen Kontrolltätigkeit des Betriebsleiters ab:

Abb. 3



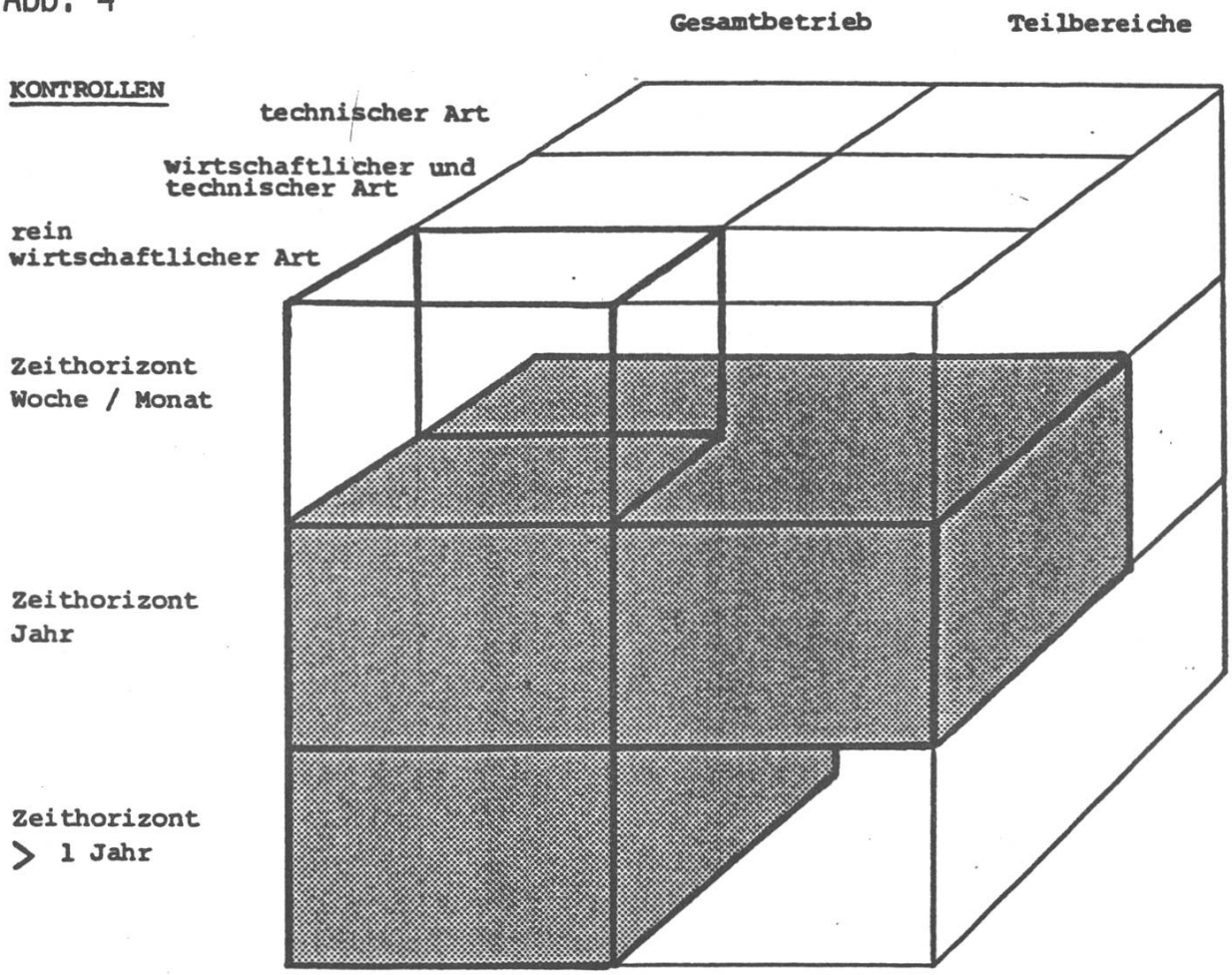
Werden die Kontrollsysteme im Sinne der obigen Grafik nach Art der Erhebungsdaten, nach der Länge des Erhebungs- und Auswertungszeitraumes und nach Einbezug des ganzen oder nur von Teilen des Betriebes charakterisiert, so ist jede Betriebskontrolle eine Teilbereichskontrolle. Im folgenden werden wir uns mit einigen der bedeutenderen Kontrollsystemen befassen, die Aussagen über Teilbereiche des Betriebes ermöglichen.

a) Die DfE-Buchhaltungen

Mit Einsetzen der stärkeren Investitionstätigkeit zum Zwecke des Arbeitskräfteersatzes und Arbeitserleiterung gleichzeitig mit dem verstärkten Einbezug von zugekauften Hilfsstoffen zur Steigerung der Produktion wurden neue Ansprüche an das landwirtschaftliche Kontrollwesen gestellt. Diesen Ansprüchen wurde mit der Schaffung eines leistungsfähigen Systems der Buchhaltung mit Teilkostenrechnung begegnet.

Der Einbezug technischer Erhebungsdaten erweiterte das Spektrum der möglichen auszuweisenden Kennziffern und erlaubt eine gute Anpassung der Auswertung an die vorhandene Betriebsstruktur. Die Kostenstellen mit der grössten Investitionstätigkeit sind separat auszuweisen (Gebäudekosten, Kosten der Mechanisierung), die Betriebszweige können auf den optimalen Hilfsstoffeinsatz im Verhältnis zum resultierenden Ertrag überprüft werden (DfE = Abrechnung). Damit wurde das Kernstück der Kontrolltätigkeit im Kontrollsystem Buchhaltung auf Teilbereiche und auf technische Daten wesentlich ausgeweitet. Mehrjahresauswertungen stellen zudem der Betriebsführung Material für mittel- und langfristig wirksame Entscheide zur Verfügung.

Abb. 4



Das Datenmaterial aus den DfE-Buchhaltungen hat sich über die Ringtabellen der Buchstellen und zusammengefasst im Kostenstellenbericht der zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten zum unbestrit-

ten grössten Fundus für Aussagen in Teilbereichen der Betriebsführung entwickelt. Tabelle 1 gibt einen Eindruck über die Bedeutung der DfE-Buchhaltungen für Betriebszweigauswertungen.

Tabelle 1

Anzahl Angaben zu Betriebszweigen aus den DfE-Buchhaltungen, die der zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten zur Verfügung stehen:

Weizen	1'700	Kartoffeln	1'060
Roggen	100	Zuckerrüben	810
Korn	330	Raps	620
Hafer	460	Maschinenkosten	40
Gerste	1'930	Drescherbsen	60
Körnermais	270		
Schweinezucht	300	Rindviehhaltung Tal	1'600
Schweinemast	510	Rindviehhaltung vor-	
Schweinezucht und -mast	45	alpine Hügelzone	460
Kälbermast mit vorw.Milch	50	Rindviehhaltung	
Kälbermast mit vorw.Pulver	10	Bergzone I	34
Rindviehmast	60	Rindviehhaltung	
		Bergzonen II-IV	470

Während der Service romand de vulgarisation agricole (SRVA) in Lausanne schon in den Sechzigerjahren mit der VDV-Buchhaltung eine DfE-Buchhaltung einführte, wurde in Zusammenarbeit mit der Buchstelle des Schweizerischen Bauernverbandes in Brugg (SBS) die Umstellung auf das neue gemeinsame System VDV/SBS erst allmählich vollzogen.

Tabelle 2

Uebergang zur Buchhaltung mit Teilkostenrechnung beim SBS		Anteil Buchhaltungen mit Teilkostenrechnung	Anzahl absolut
1964	Beginn Test 4	15 %	118
1965		52 %	453
1968		87 %	834
1969	generelle Einführung	96 %	813
1973	Beginn mit dezentralisierten Buchstellen, SBS-Beratungsdienste	100 %	1'060
1975		100 %	1'392
1976	Weitergabe an die zentrale Auswertung der Buchhaltungsdaten FAT	100 %	1'805

Mit der Schaffung der zentralen Auswertung (ZA) von Buchhaltungsdaten an der Forschungsanstalt Tänikon (FAT) wurde es möglich, die DfE-Buchhaltungen des SRVA, der Landwirtschaftlichen Beratungszentrale Lindau (LBL) und des SBS zusammen mit einigen Buchhaltungen von privaten Buchstellen gemeinsam auszuwerten.

Tabelle 3

An die ZA abgelieferte DfE-Buchhaltungen

	Total	Vom SBS und den angeschlossenen Buchstellen der Beratungsdienste	Von der LBL und den angeschlossenen Buchstellen der Beratungsdienste	Vom SRVA und den angeschlossenen Buchstellen der Beratungsdienste	Von privaten Buchstellen und der FAT*
1976	2'868	1'805	306	528	229
1977	3'424	2'061	351	576	436
1978	3'690	2'183	444	577	490
1983	4'526	2'436	712	765	613

*) Anteil DfE-Buchhaltungen nicht ausgewiesen

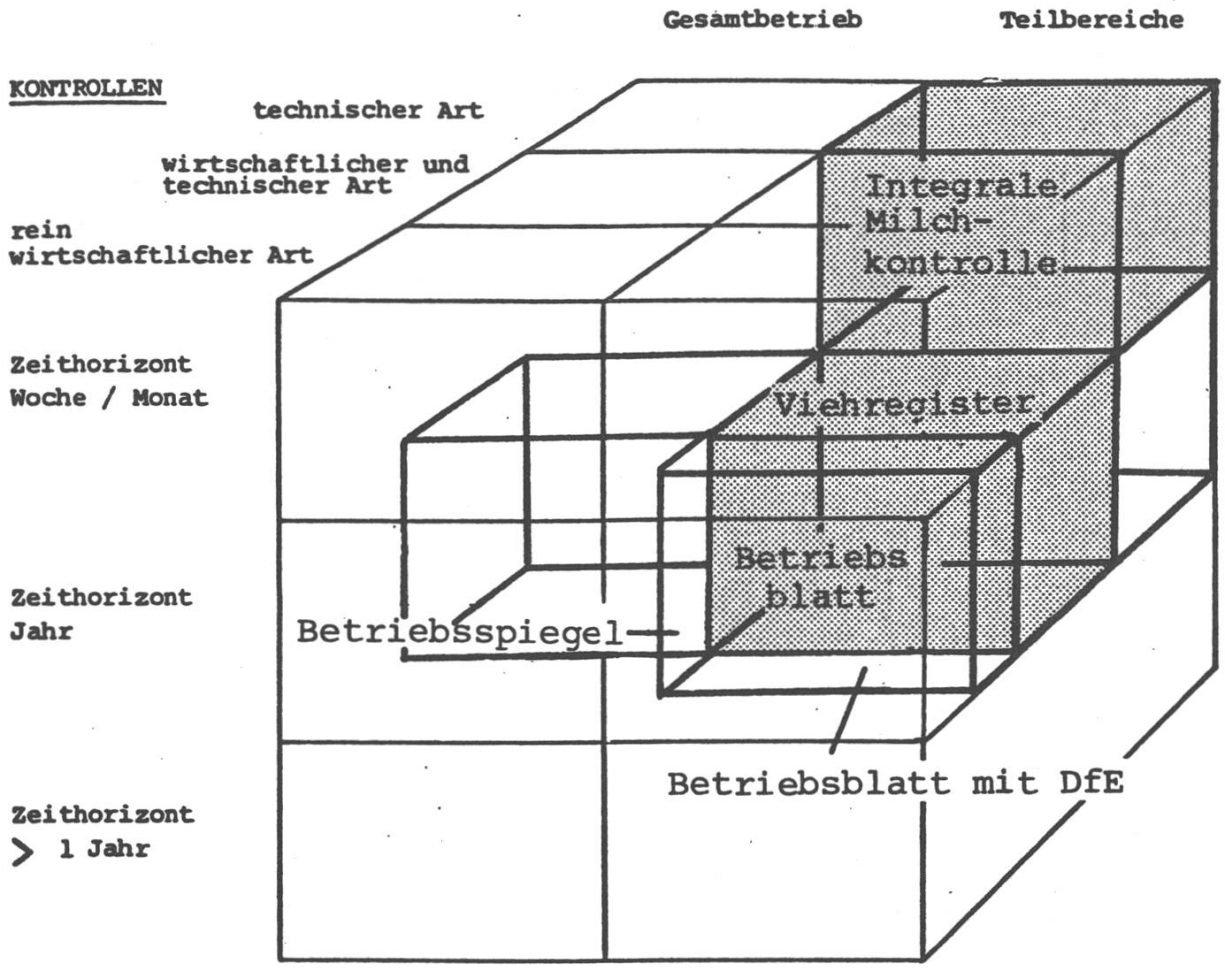
Wir sind uns selbstverständlich bewusst, dass der Aufbau eines solch umfangreichen Datenbeschaffungs- und Auswertungsnetzes ohne öffentliche Unterstützung kaum möglich gewesen wäre. Das Resultat ist es hingegen wert, diese Pflanze zu hegen: Der Landwirtschaft steht, wie kaum einer Branche, ein umfassendes Datenmaterial für die Betriebsführung zur Verfügung. Es ist allen Betrieben zugänglich, ohne Unterschied, ob sie an der Basiserhebung teilnehmen oder nicht.

b) Die obligatorischen Erhebungen im Berggebiet

Parallel zum Buchhaltungswesen wurde im Berggebiet über die organisatorischen Strukturen der Beratung ein Erhebungsnetz für die Kontrolle des Teilbereichs Rindviehhaltung auf den Bergbetrieben gefördert. Die Ausrichtung der sogenannten Betriebsbeiträge und der speziellen Ausmerzbeiträge wurde unter anderem auch von der Führung von Betriebszweigkontrollsystemen abhängig gemacht. Diese

sollten die Bergbauern dann ermuntern, ihre Zucht zu verbessern und damit ihre Erträge in der Rindviehhaltung anzuheben.

Abb. 5



Kernstück der Betriebszweigkontrolle blieb während Jahren die Milchkontrolle (technisch, monatliche Wägungen, jährliche Betriebsliste) und Viehregister/Betriebsblatt (technisch-wirtschaftliche Kontrolle zur Bestimmung der Grösse des Viehbestandes und der Ertragskomponenten). Der Betriebsspiegel oder später ein Versuch mit dem sogenannten Datenkonzept als Kontrollsysteme konnte sich (zumindest in der deutschsprachigen Schweiz) nicht durchsetzen. In beiden Fällen wurde versucht, die Erhebung zu einer gesamtbetrieblichen Kontrolle auszubauen. Die Datenunsicherheit war aber zu gross und die Ueberprüfungsmöglichkeit zu klein, um mit vertretbarem Aufwand wirklich aussagekräftige Kennziffern aufzuarbeiten. Dazu kommt, dass derjenige Landwirt, der bereit ist, seine Kontroll-

tätigkeit so intensiv durchzuführen wie das für aussagekräftige Zahlen nötig ist, nahezu den gleichen Kontrollaufwand wie für eine Buchhaltung hat.

Eine wesentliche Auffrischung erhielt das System anfangs Achtzig. Indem der Kontrolle des Ertrages die Erhebung der Direktkosten und die Auswertung des DfE der Rindviehhaltung mit Futterbau angefügt wurde (Tabelle 4). Auf breiter Basis wurde mit dieser Kontrolle der unwirtschaftliche Produktionsmitteleinsatz und die damit verbundene unnötige Marktbelastung sichtbar gemacht. Der Betriebsleiter ist so in der Lage, Rückschlüsse auf seine Betriebsführung zu ziehen.

Tabelle 4

Verbreitung des "Betriebsblattes mit DfE"

	1973	1975	1977	1979	1981	1982	1983	1984
LBL					neu	4602	5654	6637
SRVA						neu	333	2893

Verbreitung des "Viehregisters mit Betriebsblatt"

LBL	ca. 11'000	ca. 11'100	ca. 14'000	ca. 16'000	ca. 17'000	12'849	9'231	11'897

c) Die Entwicklung von zwei Betriebszweigkontrollen zu Managementhilfen

Rindviehmasterhebung RVME

Anfangs siebziger Jahre stellte man sich vor, über die Förderung der spezialisierten Rindviehmast im Ackerbaugebiet den Milchmarkt etwas entlasten zu können, umsomehr ein steter Mehrkonsum an Fleisch eine gewisse Aufstockung der Inlandproduktion als realistische Marktlücke erscheinen liess. Begleitend zu diesem Umstellungsappell wurde ein Auftrag an die ETH (Institut für Agrarwirtschaft) zur Abklärung der noch wenig bekannten, die Wirtschaftlichkeit beeinflussenden Faktoren gegeben. Die Erfahrungen sollten es der Be-

ratung ermöglichen, die Umstellungsbetriebe mit fundiertem Rat zu begleiten. In Zusammenarbeit mit der ETH führte der SRVA auf rund 40 (1973) bis rund 80 (1977) Betrieben ein angepasstes technisch-wirtschaftliches Kontrollsystem für die Rindviehmast ein. Die LBL begleitete eine Mästergruppe in einem speziellen Buchhalterring. Eine zusätzliche technische Ergänzungserhebung zur Buchhaltung (Mastviehkontrolle) lieferte dort die Basis für zusätzliche Auswertungen. 1977 lieferte die ETH einen Bericht ab, die Milchkontingentierung wurde eingeführt und ein Druck auf die Wirtschaftlichkeit der Fleischproduktion war zu erwarten.

Contrôle technico-économique (COTEC)

Kontrollsystem für die Schweinemast und -zucht. Auf Betrieben der Mastleistungsprüfungsanstalt Sempach (MLP) sollte mit einer breit angelegten Erhebung ermittelt werden, welche technisch-wirtschaftlichen Resultate mit der Landeszucht unter Praxisbedingungen auf den Betrieben erreicht werden, und ob die Produkte aus der angelaufenen Kreuzungszucht die an sie gestellten Anforderungen bezüglich Wirtschaftlichkeit erfüllen.

In einer dreijährigen Phase von 1978 – 1980 wurden Mast- und Zuchtbetriebe kontrolliert und ein Schlussbericht erstellt.

Tabelle 5

	Rindviehmasterhebung			COTEC (Mast)		
	LBL	SRVA	mit ETH	LBL	SRVA	mit MLP
1973	-	39	x			
1974	-	56	x			
1975	-	63	x			
1976	-	73	x			
1977	-	80	x			
1978	-	69		65	15	x
1979	-	74		139	18	x
1980	-	77		100	48	x
1981	6	72		58	65	
1982	12	68		63	62	
1983	21	59		83	99	
1984	23	52		111	111	

Der Umfang der Betriebszweigkontrollen ist abhängig vom Betreuungsaufwand für die Betriebe.

Bei der RVME wie beim COTEC wurde im Interesse aussagekräftigen Datenmaterials für übergeordnete Zwecke ein spezieller Betreuungsaufwand geleistet. Sofort nachdem das Ziel erreicht war, konnte dieser Betreuungsaufwand nicht mehr überall gewährleistet werden.

In beiden Erhebungen gab es einen teilweise abrupten Rückgang der Zahl der Erhebungsbetriebe. Das Kontrollsystem musste sich nun als Instrument für die Unterstützung der Betriebsführung bewähren. Durch Uebernahme der beiden Systeme auf die EDV mit der Aufarbeitung von Vergleichsdatenmaterial und mit intensiver fachlicher Begleitunterstützung haben beide Systeme den Schritt zur "Managementhilfe" geschafft. Geschafft haben sie den Schritt in einem Zeitpunkt, wo die Wirtschaftlichkeit in beiden Betriebszweigen durch Marktübersättigung bedroht ist, während gleichzeitig die Preise für importierte Kraftfuttermittel laufend angehoben wurden. Dass eine technisch-wirtschaftliche Kontrolle in Betriebszweigen mit einem hohen Umsatz an Produktionsmitteln und anteilsmässig niedrigem Deckungsbeitrag eine Bedeutung hat, ist einleuchtend.

Tabelle 6

Deckungsbeitrag in % des Erlöses

Betriebszweig	Anteil am Erlös		
	Produktionsmittelzukauf	Produktionsmittelzukauf inkl. Tierzukauf	Deckungsbeitrag
Schweinemast		85 %	15 %
Schweinezucht	70 %		30 %
Rindviehmast		45-50 %	50-55 %
Kartoffeln	30 %		70 %
Milchviehhaltung/ Aufzucht	25 %		75 %
Getreide/Zuckerrüben	20 %		80 %

Die Öffentlichkeit der Daten aus den Kontrollsystemen

Wie gezeigt, sind die beiden Betriebszweige "produktionsmittelintensiv". Die öffentlichen Beratungsdienste stellen den Betrieben Kontrollsysteme zur Verfügung, die eine angepasste Methodik aufweisen und für den Betrieb interessantes Vergleichsdatenmaterial aufbereiten. Die auf diesen Betrieben stark vertretenen privaten Beratungsdienste der Futtermittelfirmen und Genossenschaftsverbände können oder könnten das Material zu ihren Zwecken nutzen, in dem sie bei der Betreuung von Erhebungsbetrieben mitarbeiten.

Viele verzichten aber auf diese Möglichkeit, da

- sie dem Landwirt eine eigene Dienstleistung anbieten wollen,
- eine detaillierte Erhebung den Futtermittelberater in schwierige Diskussionen verwickelt,
- die Beratungsleistung für die Datenerhebung beim Landwirt über die aufgearbeiteten Vergleichsdaten auch anderen Betrieben (sprich den Beratern der Konkurrenz) zur Verfügung steht,
- die Informationen des Einzelbetriebes lieber beim Berater behalten werden:
  Der Berater wird so zum Ueberbringer von wichtigen Informationen, da er allein die Resultate aller seiner betreuten Kunden kennt,
- sich der Futtermittelberater nicht dem Vorwurf aussetzen möchte, durch die Oeffentlichkeit des gesammelten Datenmaterials den Behörden zur Beurteilung der Wirtschaftslage in einem Betriebszweig den Zugang zu "zu gutem" Datenmaterial zu ermöglichen.

Diese Gründe führen dazu, dass die Verwendung dieser Kontrollsysteme durch die fachlich versierten Spezialberater nicht unbestritten ist. Eine breitere Verwendung der Systeme mit dem Vorteil öffentlich zugänglichem, branchenspezifischem Vergleichsdatenmaterials könnte nur über die öffentliche Spezialberatung gefördert werden. In Zeiten beschränkter öffentlicher Mittel ist dieser Weg hingegen kaum realistisch, es sei denn, die Landwirte selber sind an diesen besonderen Managementhilfen interessiert und lösen eine entsprechende Nachfrage aus.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Für die Betriebsführungsfunktionen des Landwirtes spielen die Kontrollsysteme für den Betrieb eine wichtige Rolle als Basis für die Analyse sowie als Lieferant von Daten für die Planung. Die öffentlichen Beratungsdienste fördern seit Jahrzehnten Instrumente für die Kontrolle von Teilbereichen des Betriebes. Wesentlich ist dabei eine Verbindung von wirtschaftlichen Daten mit technischen Daten. Die erhobenen Vergleichs- und Planungsdaten aus den Systemen sollen auch den nicht an den Erhebungen beteiligten Betrieben zur Verfügung stehen. Diese Forderung ist auf breiter Basis dort durchsetzbar, wo die Kontrollsysteme von der Oeffentlichkeit über die Betreuung der Kontrollbetriebe oder die gekoppelte Auszahlung von Beiträgen gefördert werden. Fallen diese Anreize weg, ist es schwierig, Kontrollsysteme in Teilbereichen auf breiter Basis für die Betriebsführung einzusetzen, auch wenn in einem aktuellen Bezug zu den Rahmenbedingungen (Marktüberlastung, Forderung des Kostensenkens) ein breites Interesse an dieser Managementhilfe erwartet werden müsste. Die privaten Beratungsdienste sind wenig interessiert am Einsatz von Systemen, die die Erhebungsresultate der Oeffentlichkeit wieder zugänglich machen.

Anschrift des Verfassers: Erich Waldmeier
Landwirtschaftliche Beratungszentrale
8307 Lindau