

Anpassungsstrategien bei geänderten Rahmenbedingungen

Erfahrungen aus den Planungen für die Altschuldenablösung

Die Prognose der Gewinnentwicklung und damit die detaillierte Planung der betrieblichen Entwicklung bis 2008/2009 war das Kernstück der Altschulden-Ablöseanträge, die bis zum 31. August 2005 einzureichen waren. Der Fachprüfungsverband von Produktivgenossenschaften in Mitteldeutschland e.V. (FPV) hat 70 Mitgliedsunternehmen, überwiegend Agrargenossenschaften, bei der Erarbeitung dieser Anträge unterstützt. Im Folgenden werten DR. CORNELIA WUSTMANN und MATHIAS KLEY, FPV Halle, die dabei gewonnenen Erkenntnisse aus. Sie stellen dar, wie sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bis 2008/2009 gestalten werden und welche Anpassungsstrategien die untersuchten Unternehmen gewählt haben, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die zukünftigen Wettbewerbsbedingungen werden wesentlich durch die voraussichtliche Entwicklung der Erzeuger- und Betriebsmittelpreise und der Faktorkosten (Löhne und Gehälter, Pachtpreise, Kapitalmarktzinsen) geprägt. Für deren Schätzung sowie für die Prognose der künftigen Naturalertrags- und Leistungsentwicklung wurde auf Expertenwissen zurückgegriffen. Dafür standen zum einen der unter Federführung des Deutschen Bauernverbandes gemeinsam mit den Genossenschafts- bzw. Prüfungsverbänden erarbeitete Prognoserahmen und zum anderen

das Gutachten „Entwicklung landwirtschaftlicher Produkt- und Faktormärkte bis 2008/2009“ von Kirschke, Häger und Noleppa zur Verfügung (siehe Tabellen 1 und 2, ausführlich in NL 7/05, S. 15 ff.). Vorrang gegenüber der Verwendung standardisierter Indizes hatte jedoch die einzelbetriebliche Einschätzung, denn nur so konnten betriebliche und regionale Besonderheiten oder bestehende Vertragsbeziehungen angemessen berücksichtigt werden. Auch die unterschiedlich ausgeprägte Risikofreudigkeit des betrieblichen Managements spielte eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für die konkrete Höhe der Indizes zur Fortschreibung der Erträge, Leistungen und Preise.

Wie ändern sich die Rahmenbedingungen?

Für die Mehrzahl landwirtschaftlicher Erzeugnisse, darunter für die Hauptprodukte Getreide und Milch, gehen die Prognosen von rückläufigen Erzeugerpreisen aus, während die Betriebsmittelpreise und

die Pachtpreise in ihrer Gesamttendenz steigen werden. Entgegen diesem generellen Trend gibt es übereinstimmend positive Vorhersagen für die Preisentwicklung bei Rindern. Auch die Aufwendungen für Futtermittelzukaufe werden – der Entwicklung der Getreidepreise folgend – sinken.

Im Durchschnitt der in die Berechnung einbezogenen FPV-Mitglieder wird die GAP-Reform im betrachteten Zeitraum bis 2008/2009 rückläufige Prämienzahlungen zur Folge haben. Die nach Betriebstypen differenzierte Prämienentwicklung ist in Abbildung 1 dargestellt. Zu Mindereinnahmen für alle Unternehmen wird die Begrenzung der Agrardieselerstattung auf 1.798 € je Betrieb führen. Hinsichtlich der Auswirkungen der EU-Zuckermarktreform war der Wissensstand zum Zeitpunkt der Erarbeitung des Prognoserahmens der Verbände bzw. des Kirschke-Gutachtens Basis der Prognoserechnungen. Unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung wird die Zuckermarktreform insbesondere bei den

Tabelle 1: Prognostiziertes Niveau ausgewählter Erzeugerpreise im Geschäftsjahr 2008/2009¹

	Prognose- rahmen der Verbände (%)	Kirschke- Gutachten (%)
Milch	-25 bis -15	-27,6 bis -15,4
Weizen	-6,1	-21,3 bis -3,8
Gerste	-6,1	-20,2 bis -2,4
Roggen	-10,0	-20,6 bis -2,1
Ölsaaten	-5,1	-19,5 bis -1,6
Zuckerrüben	-37,0	-37,0
Schweinefleisch	-4,3	+0,2
Rindfleisch	+6,1	+27,6
Geflügel	-6,1	-5,0

¹ Basiswerte: Durchschnitt 2001/2002 bis 2003/2004

Tabelle 2: Prognostiziertes Niveau ausgewählter Betriebsmittelpreise im Geschäftsjahr 2008/2009¹

	Prognose- rahmen der Verbände (%)	Kirschke- Gutachten (%)
Tiereinsatz		wie Tiere (s. Tabelle 1)
Futtermittel	Roh-, Hilfs- und	-11,8
Energie	Betriebs- stoffe	+14,9
Düngemittel	insgesamt	+2,9
Pflanzenschutz-		+1,3
mittel		
sonst. Betriebs-	+6,9	+11,4
mittel		

¹ Basiswerte: Durchschnitt 2001/2002 bis 2003/2004

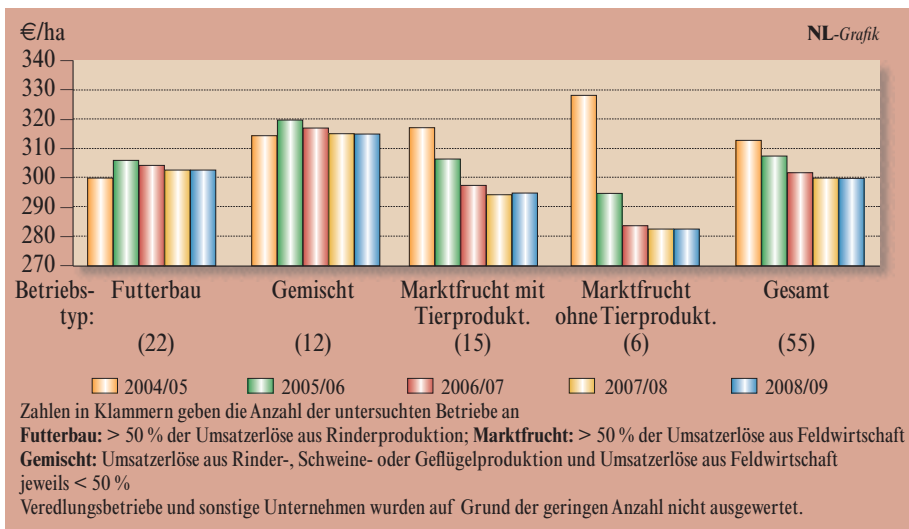


Abbildung 1: Entwicklung der Prämienzahlungen der untersuchten Unternehmen

Marktf Fruchtbetrieben zu teilweise erheblichen Einkommenseinbußen führen.

Die Analyse des gewonnenen Datenmaterials zeigt, dass die Mehrzahl der Betriebe im Prognosezeitraum keine oder nur sehr geringe Lohnsteigerungen vornehmen werden. Einige Genossenschaften beschäftigen polnische Saison-Arbeitskräfte für die Spargel- oder Obsternte. Auf diese kommen auf Grund geänderter gesetzlicher Regelungen höhere Kosten für Sozialabgaben zu.

Das anhaltend niedrige Niveau der Kapitalmarktzinsen wurde in den Prognosezeitraum fortgeschrieben und wirkt entlastend auf die Ertragslage.

Bereits in den vergangenen Jahren waren bei den untersuchten FPV-Mitgliedern kontinuierliche Flächenrückgänge zu beobachten. Dieser Trend wird sich trotz geplanter Bodenkäufe auch im Prognosezeitraum fortsetzen. Die durchschnittliche Flächenausstattung je Unternehmen wird sich bis 2008/2009 um 20 ha auf 1.326 ha verringern, das entspricht einem Rückgang gegenüber 2004/2005 um 1,5 %.

Die geschilderten Rahmenbedingungen wirken sich je nach Betriebsstruktur unterschiedlich auf die Ertragslage aus. Für die hier betrachteten Agrarunternehmen überwiegen jedoch die negativen Einflussfaktoren, da sie durch intensive Tierhaltung mit eher geringer Grünlandnutzung und durch Marktf Fruchtproduktion geprägt sind.

Methodisches Vorgehen und Zielgrößen der Prognoserechnungen

Die Prognoserechnungen stützen sich auf Ist-Daten der Gewinn- und Verlust-Rechnungen der Geschäftsjahre 2000/2001 bis 2003/2004, Naturalerträge und Tierleistungen sowie Erzeugerpreise von mindestens drei bis maximal fünf Ist-Jahren, betriebliche Bedarfswerte für die Spezialaufwendungen der Feld- und Viehwirt-

schaft und den Arbeitskräfteeinsatz und diverse weitere Einzeldaten. Gemeinsam mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen wurden die Bezugsgrößen für die Anwendung der Prognoseindizes festgelegt und die Anbau-, Tierbestands-, Arbeitskräfte-, Investitions- und Finanzierungsplanung entwickelt. Wesentliche Bestimmungsfaktoren waren die Flächen- und Quotenausstattung des Unternehmens.

Alle Einzelberechnungen wurden zu Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen für die einzelnen Prognosejahre zusammengeführt. Aus dieser Vorgehensweise ergibt sich, dass nur sehr wenige Werte der Gewinn- und Verlustrechnung durch einfache Fortschreibung des Vier-Jahres-Durchschnittes der Ist-Jahre unter Ansatz von Prognoseindizes ermittelt wurden. Die Mehrzahl der Ertrags- und Aufwandspositionen wurde unmittelbar aus den sich verändernden Produktionsstrukturen hergeleitet oder auf Grund bekannter Rahmendaten einzeln kalkuliert.

Für alle Prognoserechnungen galt der Grundsatz der betriebswirtschaftlichen Vorsicht. Dennoch gehen die Unternehmen überwiegend optimistisch an die Einschätzung ihrer Zukunftsaussichten heran, was sich in einer entsprechenden Auswahl der Fortschreibungsindizes ebenso ausdrückt wie in anspruchsvollen Vorgaben für Ertrags- und Leistungssteigerungen. Die bestmögliche Erhaltung bzw. Steigerung der Rentabilität als Voraussetzung für eine positive Fortbestehensprognose und eine angemessene Faktorentlohnung waren wesentliche Zielstellungen der Planungsrechnungen. Für Unternehmen, die im Ist-Zeitraum durchschnittlich Verluste erzielten, war das Minimalziel das Erreichen der Gewinnschwelle im Prognosezeitraum. Besonderes Augenmerk galt der Sicherung der Stabilität, insbesondere einer ausreichenden Investitionstätigkeit unter Berücksichtigung der geplanten

Strukturanpassungen. Damit verknüpft war die Forderung nach der Aufrechterhaltung der Kapitaldienstfähigkeit und Liquidität, gewährleistet durch einen positiven Cash-flow III.

Anpassungsstrategien der Unternehmen

Im Geschäftsjahr 2004/2005 schließt die Mehrzahl der Unternehmen mit überdurchschnittlichen, teilweise Höchstergebnissen ab, so dass es in den folgenden Prognosejahren zwangsläufig zu Ergebnismrückgängen kommen wird. Dies ergibt sich aus der Annahme durchschnittlicher Ertragsersparungen ebenso wie aus der prognostizierten Preis- und Prämienentwicklung, verstärkt durch die Auswirkungen der EU-Zuckermarktreform. Die inzwischen bekannt gewordenen Ernteergebnisse des Jahres 2005 stützen diese Prognose. Auch abnehmende Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil tragen in vielen Unternehmen zu dieser Entwicklung bei.

Die Prognoserechnungen zeigen mit aller Deutlichkeit, dass Rentabilität, Stabilität und Liquidität bei einfacher Fortschreibung bestehender Betriebsstrukturen allein durch Ertrags- und Leistungssteigerungen und Rationalisierungsmaßnahmen nicht gehalten werden können. Dabei spielt die konkrete Höhe der gewählten Fortschreibungsindizes eine untergeordnete Rolle.

Ertrags- und Leistungssteigerungen sowie kostensenkende Maßnahmen, insbesondere Arbeitskräfteabbau und Einsparungen von Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen sowie von anderen Material- und Sachkosten, sind dennoch die Basis der gegensteuernden Maßnahmen der untersuchten Unternehmen. Sie werden von einer breiten Palette weiterer Anpassungsmaßnahmen begleitet.

In der Feldwirtschaft betrifft das insbesondere Anbaustrukturanpassungen, die Auslagerung von Produktionszweigen, z.B. des Zuckerrübenanbaus, Veränderungen in der Intensität der Grünlandnutzung, die Herausnahme von Flächen aus der Produktion und die veränderte Inanspruchnahme von landwirtschaftlichen Lohnarbeiten und Dienstleistungen.

In der Viehwirtschaft treten alle Varianten von Strukturanpassungen wie Reduzierung oder Einstellung, aber auch Ausdehnung, Wieder- und Neuaufnahme von Produktionszweigen auf. Diese betreffen nicht nur die Rinder- und Schweineproduktion, sondern z. B. auch die Enten-, Puten- und Hähnchenmast oder die Schafhaltung. Zukauf von Milchreferenzmenge auf der einen Seite und völlige oder teil-

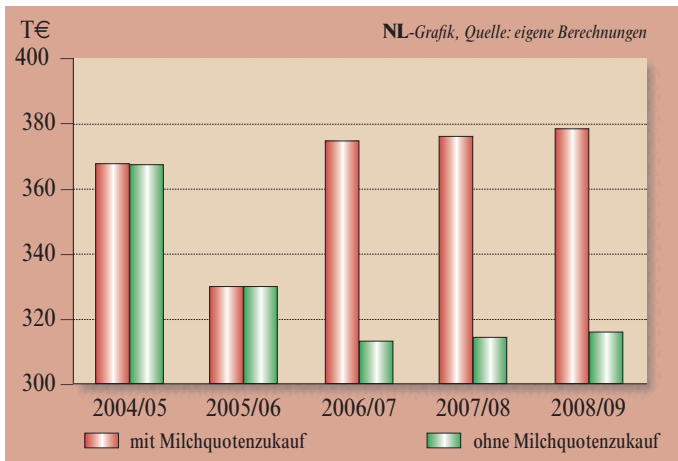


Abbildung 2: Umsatzentwicklung Milch mit und ohne Quotenzukauf

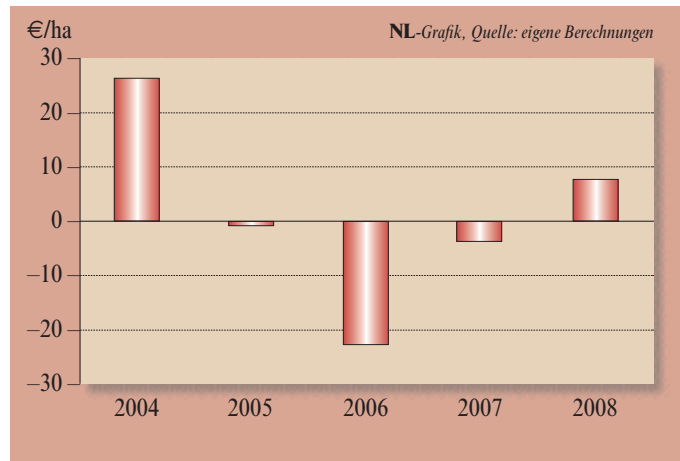


Abbildung 3: Ergebnisentwicklung eines typischen Marktfruchtunternehmens ohne Tierproduktion

weise Einstellung der Milchproduktion auf der anderen Seite waren die häufigsten Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Tierproduktion. Mehrere Unternehmen setzen auf Rinderproduktion, z. B. auf verstärkte Mutterkuhhaltung oder Färsenaufzucht. In einigen Fällen werden Zweige der Tierproduktion deshalb noch fortgesetzt, weil die Förderbedingungen es erzwingen, und die Einstellung ist nach dem betrachteten Prognosezeitraum vorgesehen.

Die Erschließung *weiterer Geschäftsfelder* betrifft vor allem die Errichtung von oder Beteiligung an Biogas- oder Photovoltaikanlagen. Häufiger geplant werden auch die verstärkte Ausführung von landtechnischen Lohnarbeiten oder Dienstleistungen für andere Unternehmen. Bestehende Pacht- oder Bewirtschaftungsverträge werden fortgeführt, in einigen Fällen auch modifiziert. Vorhandene Direktvermarktungs- und Verkaufseinrichtungen wie Hofläden oder Fleischereien werden wegen ungünstiger Ertrags Erwartungen häufig zurückgefahren oder geschlossen. Nur in Einzelfällen ist die Ausweitung der Direktvermarktung geplant. Im Bereich der Vermietung und Verpachtung sind in der Mehrzahl der Unternehmen keine wesentlichen Veränderungen zu erwarten.

In zahlreichen Unternehmen wird das Niveau der *Investitionen* zurückgefahren bzw. das niedrige Investitionsniveau der vorangegangenen Ist-Jahre beibehalten. Das wirkt zwar über sinkende Abschreibungen und Finanzierungskosten ergebnisverbessernd, geht aber, wenn diese Tendenz nicht mittelfristig umgekehrt werden kann, auf Kosten der Stabilität des Unternehmens. Die Notwendigkeit, durch Bodenkäufe die Produktionsgrundlagen zu sichern, schränkt die Spielräume für weitere Investitionen ein. Die Altschulden-

Ablösung wird weitere Liquiditätsabflüsse zur Folge haben. In dieser Situation können im Prognosezeitraum häufig nur die für die Fortführung der Produktion unumgänglichen Technik-Ersatzinvestitionen abgesichert werden.

Modellbeispiele

Die Prognoserechnungen haben gezeigt, dass *Unternehmen mit Milchproduktion* und gleichzeitig ausgeprägtem Marktfruchtanbau besonders von der Verschlechterung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen betroffen sind. Um den Rückgang des Milchpreises abzufangen, sehen die betroffenen Unternehmen die weitere Leistungssteigerung als oberstes Ziel. Diese ermöglicht bei konstanter Milchreferenzmenge den Bestandsabbau und die Einsparung von direkt der Milchproduktion zurechenbaren Kosten.

Für Unternehmen, die über die entsprechenden finanziellen Spielräume verfügen, steht zusätzlich die Frage des Quotenzukaufs. Abbildung 2 zeigt für ein

Modellunternehmen, dass durch Quotenzukauf in Verbindung mit einer weiteren Leistungssteigerung der Milchpreiserückgang abgefangen werden kann. Die dadurch bedingten Aufwandssteigerungen werden durch den Ertragszuwachs überkompensiert, so dass insgesamt eine Ergebnisverbesserung erreichbar ist.

Reine *Pflanzenbaubetriebe* sind besonders von Prämienrückgängen betroffen. Problematisch wird es bei einem hohen Anteil der Zuckerrüben. Die geplante Reform der Zuckermarktordnung wird erhebliche Umsatzeinbußen mit sich bringen. Weitgehende Veränderungen in der Anbaustruktur sind auf Grund fruchtfolgebundener Restriktionen nur eingeschränkt möglich. Zusätzlich haben diese Unternehmen auf Grund der guten Ertragslage der Vorjahre häufig auch ein überdurchschnittliches Lohn- und Pachtniveau, das bei sich verschlechternden Rahmenbedingungen auf die Rentabilität drückt. Diese Kosten lassen sich nur schwer reduzieren. Abbildung 3 zeigt die prognostizierte Ergebnisentwicklung ei-

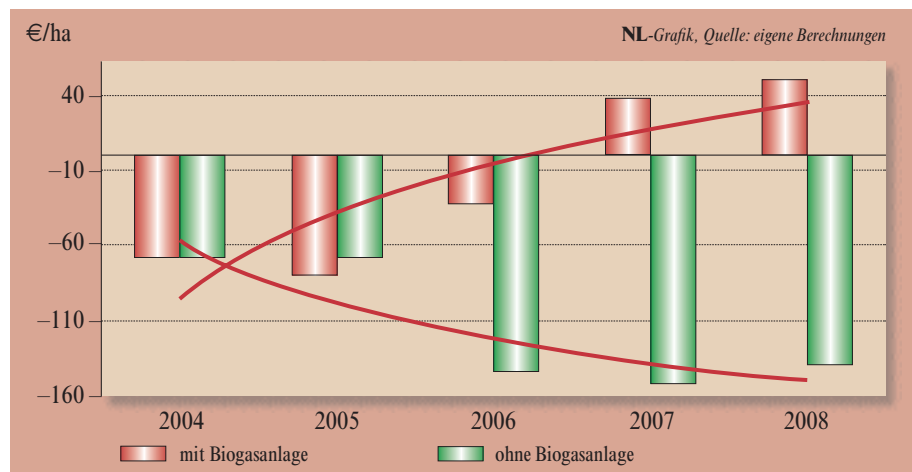


Abbildung 4: Ergebnisentwicklung mit und ohne Errichtung einer Biogasanlage

nes typischen Marktfruchtunternehmens ohne Tierproduktion.

Deutlich zu erkennen sind die Auswirkungen der zu erwartenden Zuckermarkt-reform ab Geschäftsjahr 2006/2007. Im dargestellten Modellbeispiel wurde bereits massiv durch Personalkosteneinsparungen und Einsparungen im Sachkostenbereich gegengesteuert, so dass am Ende des Prognosezeitraums zumindest wieder ein leichter Gewinn erzielt wird.

In einigen Unternehmen stand die Geschäftsfelderweiterung durch Schaffung neuer Standbeine im Vordergrund. Beispielhaft soll dafür die Investition in eine *Biogasanlage* dargestellt werden. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisentwicklung eines Modellunternehmens mit und ohne Errichtung einer Biogasanlage.

Bei der Berechnung der Auswirkungen der Biogasanlage wurden alle relevanten Ertrags- und Aufwandspositionen berücksichtigt. Dabei wurde ein idealer Betrieb mit möglichst hoher Auslastung unterstellt, der Ziel einer solchen Investition sein muss. Erfahrungen von Unternehmen mit bereits bestehender Biogasanlage weisen allerdings darauf hin, dass die praktische Auslastung häufig unter den ge-

wünschten Zielen liegt und nach einigen Jahren erneut hohe Kosten durch Instandsetzungsarbeiten auf die Unternehmen zukommen.

Fazit

Die Mehrzahl der FPV-Mitgliedsunternehmen will auch zukünftig mehrzweilige Produktionsstrukturen aufrechterhalten. Der Milchproduktion werden trotz Milchpreistrückganges Zukunftschancen eingeräumt. Völliger Verzicht auf Tierproduktion ist nur dort geplant, wo Investitionen wegen fehlender finanzieller Spielräume nicht realisiert werden können und deshalb keine Verbesserung der unbefriedigenden Rentabilität absehbar ist. Maßnahmen wie Milchquotenzukauf oder Schaffung neuer Standbeine auf der einen Seite und Einstellung unrentabler Produktionszweige oder Herausnahme von Flächen aus der Produktion auf der anderen Seite können dazu beitragen, die Ertragslage zu stabilisieren. Der Arbeitskräfteabbau wird sich weiter fortsetzen. Die Ergebnisse der Planungsrechnungen unterstreichen die Wettbewerbsfähigkeit der Agrargenossenschaften auch unter

sich verschärfenden Rahmenbedingungen. Sie haben jedoch gezeigt, dass erhebliche Anstrengungen notwendig sein werden, um das gegenwärtige Rentabilitätsniveau zu erhalten bzw. zu steigern. Die untersuchten Unternehmen werden vorhandene Rationalisierungsreserven ausschöpfen und planen eine breite Palette weiterer Anpassungsmaßnahmen. Deren Umsetzung wird allerdings durch fehlende finanzielle Spielräume beschränkt. Zahlreiche Unternehmen müssen mit vorübergehenden Ergebnisrückgängen rechnen. Die geplanten Anpassungsmaßnahmen werden insgesamt längere Zeiträume als die hier betrachteten fünf Jahre benötigen, um ihre volle Wirkung zu entfalten. (bö) **NL**

Lesetipp: **Neue Landwirtschaft**

Eckpunkte der Perspektivplanung –
Mittelfristige Entwicklung der Produkt- und
Faktormärkte
Heft 7/2005, S. 15 ff. Info: (0 30) 29 39 74 52