

Obstbau – professionelle Betriebsführung gefragter denn je

Landwirtschaftliche Betriebe in der Schweiz sind seit Jahren durch negative Rentabilitätskennzahlen charakterisiert. Dies trifft auch für Erwerbsobstbaubetriebe zu. Die Rückzahlungsdauer des investierten Kapitals (Pay back) im Obstbau dauert mit zehn und mehr Jahren oft zu lange oder wird gar nicht erreicht. Mit diesen Rentabilitätsaussichten können verständlicherweise wenig Investitionsanreize geschaffen werden. Diese Tatsachen belegen betriebswirtschaftliche Modellrechnungen der Eidgenössischen Forschungsanstalt Wädenswil (FAW), die an der Obstbautagung des Kantons Bern vom 24. Januar 2003 vorgestellt wurden und an dieser Stelle zusammengefasst werden.

MATTHIAS ZÜRCHER,
EIDGENÖSSISCHE FORSCHUNGSANSTALT WÄDENSWIL

Die Führung eines Obstbaubetriebs als Unternehmen ist vergleichbar mit dem Steuern eines grossen Ozeantankers. Der Kapitän muss eine Richtungsänderung bereits sehr früh einplanen, damit sich das Schiff später in die gewünschte Richtung bewegen kann.

Viele landwirtschaftliche Betriebe leben heute bewusst oder unbewusst von ihrer Substanz und weisen ungenügende Arbeitseinkommen und negative Kapitalrentabilitäten aus. Für Obstbetriebe kommt das grosse Kapitalrisiko mit einer langen Rückzahlungsperiode hinzu, das durch die Investition in eine Neuanlage entsteht. Entsprechend gering ist die Bereitschaft und der Anreiz in Obstkulturen zu investieren.

Die Zahl der Betriebe, die haupt- oder nebenberuflich Obst produzieren, nimmt jährlich ab. Seit 1996 ist ein Rückgang um 30% auf gut 3000 Betriebe zu verzeichnen (Abb. 1). Allerdings hat in derselben Zeitspanne die Fläche der wichtigsten Obstarten (Apfel, Birne, Kirsche, Zwetschge) «nur» um 9,1% auf 6164 Hektaren abgenommen. Dies zeigt eindeutig die Tendenz zu immer weniger Betrieben mit mehr Flächen, das heisst, die Tendenz zu professionellen Obstbau-grossbetrieben mit einer guten Performance (siehe Kästchen) nimmt auf Kosten der kleinen Nebenerwerbsbetriebe zu. Rein wettbewerbspolitisch und betriebswirtschaftlich ist diese Entwicklung nachvollziehbar, weil grössere Betriebe von Skaleneffekten (z.B. Vergrösserung der Anbauflächen, weniger Sorten, überbetriebliche Arbeitseinsätze etc.) profitieren und durch die bessere Auslastung der Produktionsstrukturen die Einheitskosten senken können und somit eine verbesserte Performance erreichen.

$$\text{Performance} = \frac{\text{Cash Flow} + \text{Schuldzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Modellierung Optimist und Pessimist

Um die einzelnen Obstarten beim Arbeitseinkommen und der Rentabilität miteinander zu vergleichen, muss mit Modellen gearbeitet werden. «Arbokost», ein praxiserprobtes Modell wurde von Mouron und Carint (2001) an der FAW im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelt und steht nun auch auf dem Internet zur Verfügung (www.faw.ch/Betriebswirtschaft). Modelle stellen als solche «nur» ein mögliches Abbild der Realität dar, weil mit einer Vielzahl von Annahmen gerechnet werden muss.

Im vorliegenden Fall wurde das Arbeitseinkommen pro Stunde (AE/h) von Äpfeln, Birnen, Zwetschgen und Kirschen unter marktüblichen Bedingungen verglichen. Dazu wurde jeweils von einer optimistischen und einer pessimistischen Erwartung ausgegangen (siehe Tab. 1 und 2). Dies in Bezug auf die so genannten Schlüsselfaktoren wie Preis (Kl. I und II), Ertrag (kg/ha) und Qualität (Anteil Klasse I). Alle übrigen Faktoren wurden als konstant angenommen.

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Obstarten sind nicht extrem gross. Allerdings ist die Preissensitivität beim Kernobst um rund ein Viertel

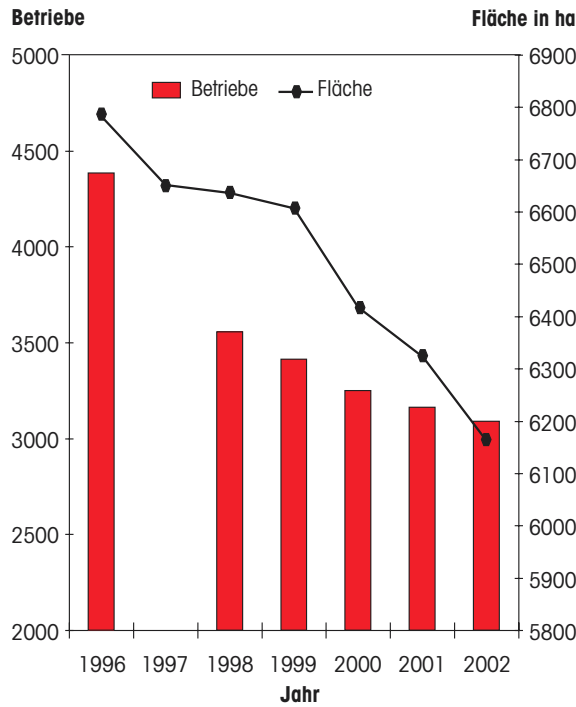
Tab. 1: Optimist

Obstart	Preise	Mengen	Qualität	AE/h
Apfel Gala	1.10/-..50	35'000	85%	42.35
Birne Kaiser	1.15	28'000	90%	38.-
Zwetschge Fellenberg	2.15	15'000	90%	27.20
Kirsche Kordia	5.-	12'000	90%	40.-

Tab. 2: Pessimist

Obstart	Preise	Mengen	Qualität	AE/h
Apfel Golden	-.80/-..35	35'000	60%	3.15
Birne Kaiser	1.-	25'000	75%	10.85
Zwetschge Cacaks Schöne	1.55	15'000	80%	2.50
Kirsche Kordia	3.40	10'000	100%	1.60

Abb. 1: Entwicklung der Obstbetriebe und Flächen in den Jahren 1996 – 2002 (Apfel, Birne, Kirsche, Zwetschge).



Quelle: BLW

grösser als beim Steinobst. Dies bedeutet, dass der Einfluss einer Preisänderung auf das Arbeitseinkommen beim Kernobst grösser ist als beim Steinobst. Wird der Preis um einen Rappen erhöht, hat das bei Äpfeln eine Erhöhung des Arbeitseinkommens um 60 Rappen zur Folge, während sich bei den Kirschen dieser Effekt bloss mit 14 Rappen auswirkt.

Unter optimistischen Erwartungen kann theoretisch ein Arbeitseinkommen von rund Fr. 40.- pro Stunde realisiert werden. Dies wird von einigen Betrieben auch erreicht. Dazu braucht es neben einem professionellen Management auch günstige Witterungsbedingungen. Doch diese sind bekanntlich nicht in der ganzen Schweiz ideal, also durch den Betriebsleiter auch nicht direkt beeinflussbar.

Die pessimistischen Erwartungen in Tabelle 2 scheinen realistischer. Der nicht landwirtschaftliche Vergleichslohn von Fr. 24.- wird kaum erreicht; es werden Stundenlöhne von Fr. 2.- oder 3.- erwirtschaftet. Wie eingangs erwähnt, führt dies zu negativen Kapitalrentabilitäten und zur Verschuldung des Betriebszweigs Obstbau. Dies führt wiederum zu verminderten Neuinvestitionen, weil für die Kreditgeber die Renditeerwartungen zu klein und die Risiken zu gross sind.



Abb. 2: Nachhaltig Obst produzieren heisst auch wirtschaftlich Obst produzieren. Eine managementorientierte, professionelle Betriebsführung ist im modernen Erwerbsobstbau heute unabdingbar. (Foto: Fritz Fankhauser, FAW)

Um diesen Teufelskreis zu umgehen, muss der Obstbauer seinen Betrieb bewirtschaften wie ein Manager, das heisst, neben den vorausgesetzten fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen muss ihm auch der notwendige unternehmerische Spielraum gewährt werden.

Der Produzent ist ein Unternehmer

Das oberste Prinzip einer unternehmerischen Tätigkeit ist die Erwirtschaftung eines Überschusses. Die Produktion sollte in Menge und Art so festgelegt werden, dass möglichst eine hohe Rentabilität erreicht wird. Dies ist eine zentrale unternehmerische Voraussetzung und als betriebswirtschaftliche Kennzahl ein unverzichtbares «Controllinginstrument».

Um dieses auch zu nutzen, muss man es kennen. Das heisst, die Betriebe müssen Informationen über ihre individuelle Produktionsstruktur sammeln. Dabei handelt es sich vorwiegend um betriebswirtschaftliche Daten zur Produktion. Aufgrund mehrjähriger Erfahrung der FAW mit Datenerhebungen auf Obstbaubetrieben lässt sich folgende Empfehlung ableiten:

- Betriebsleiter sollten ihre Produktionskosten kennen. Leider sind diese nur wenigen Betrieben bekannt. Es empfiehlt sich mit einer geeigneten Software als Hilfsmittel im Betriebsmanagement zu arbeiten. (Informationen über geeignete Software gibt es beispielsweise unter www.asaagrار.com oder www.isagri.de) Daraus lassen sich nicht nur Aussagen über die Kostenstrukturen generieren, sondern ein Vielzahl an weiteren Kennzahlen, die für den Entscheidungsprozess und das Controlling

wichtig sind. Beispielsweise lassen sich auch einzelne Sortenrentabilitäten berechnen. Kennt ein Betrieb seine eigenen Produktionskosten, kann er seine Produktion gezielter ausrichten und steuern. Sind keine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der eigenen Produktion vorhanden, kann vom Handelspartner auch nicht verlangt werden, dass er die wahren Kostenverhältnisse auf den Betrieben kennt und in den Preisverhandlungen berücksichtigt.

Es entwickelt sich beim Betriebsleiter ein gewisser 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. Dies ist eine zentrale unternehmerische Voraussetzung für längerfristigen und nachhaltigen Erfolg in der Obstproduktion und eine Chance für alle innovativen Produzenten von Schweizer Qualitätsobst.

Literatur

Mouron P. und Carint D.: «Rendite – Risiko-Profil für Obstanlagen», Schweiz. Z. Obst-Weinbau 137, 78–81 und 106–110, 2001.

RÉSUMÉ

Arboriculture – la tendance est plus que jamais à la professionnalisation de la gestion

Beaucoup d'exploitations agricoles en Suisse produisent avec une rentabilité négative. En arboriculture, la période d'amortissement («Pay Back») dure normalement 10 à 15 ans et quelques fois elle ne se réalise même jamais. Il est donc très difficile de créer une ambiance attractive pour des investissements potentiels.

Les différences de revenu du travail interne entre pommes, poires, cerises et prunes ne sont pas très grandes. Mais l'impact d'un changement de prix est différent: les fruits à pépin sont plus sensibles que les fruits à noyau. Si le prix augmente d'un centime, le revenu du travail va augmenter de 60 centimes chez les pommes, mais seulement de 14 centimes chez les cerises!

Pour en savoir plus sur la situation économique de l'exploitation, il est profitable de connaître au moins les coûts de production. C'est utile de travailler avec un logiciel de gestion pour pouvoir analyser l'exploitation sous différents angles. Ces données formeront la base des décisions futures en vue d'une rentabilité améliorée.