

Manfred Springer

Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V.,  
Hannover

DER KOMMENTIERTE BERATUNGSBRIEF DES BERATUNGS- UND  
INFORMATIONSSYSTEMS GARTENBAU (BIG) -  
DER BERATUNGSBRIEF EINE ENTSCHEIDUNGSHILFE?

Ich möchte Ihnen den kommentierten Beratungsbrief des Beratungs- und Informationssystems Gartenbau (BIG) vorstellen und dabei die Frage aufwerfen, inwieweit der Beratungsbrief eine Entscheidungshilfe für den Betriebsleiter bzw. Unternehmer bietet.

Doch zunächst gestatten Sie mir einige Worte zum Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau, in dem das BIG-Programm Anwendung findet.

Der Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau wurde auf Veranlassung des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Beratung im Juli 1957 gegründet. 1972 wurde der bislang aus Forschungsmitteln des BML finanzierte Arbeitskreis in einen vom BML und den Bundesländern finanzierten eingetragenen Verein umgewandelt, um die Fortführung der Arbeiten längerfristig zu sichern. Der Arbeitskreis hat seinen Sitz am Institut für Gartenbauökonomie der Universität Hannover und stellt mit seinem Beratungs- und Informationssystem Gartenbau den Beratern von Gartenbaubetrieben ein Beratungshilfsmittel zur Verfügung, mit dem die Planung, Entscheidungsvorbereitung und Abweichungsanalyse vorgenommen werden kann.

Der Beratungsbrief ist als Interpretationsverfahren von Buchführungsabschlüssen unentbehrlich geworden. Die meisten Gartenbaubetriebe sind einer Buchstelle angeschlossen und verfügen über einen steuerlichen Abschluß. Beim Betriebsvergleich auf der Basis der Finanzbuchhaltung war man von Anfang an davon ausgegangen, daß das Ergebnis der Beratungsbriefe nur als Beratungsunterlage gedacht sein kann und deshalb ein enger Kontakt zwischen der Beratung gegeben sein muß, wenn das Beratungsinstrument erfolgreich eingesetzt werden soll.

Dabei ist Beratung sehr weit zu sehen, sie erstreckt sich von den steuerberatenden Berufen über die Berater der Landwirtschaftskammern und Regierungspräsidien bis zu den Beratern der Ringe und der Landkreise im süddeutschen Raum. Die über das BIG erstellten Beratungsbriefe stellen heute für mehr als 3.000 Gartenbaubetriebe aller Sparten die Grundlage für Beratungsgespräche dar. Durch die Teilnahme am BIG hat jeder Berater bzw. Unternehmer die Möglichkeit, sich geeignetes und aktuelles Vergleichsmaterial für die Betriebsanalyse zu beschaffen.

Betriebsanalysen werden i.d.R. durchgeführt, um Anhaltspunkte für eine Verbesserung des Unternehmenserfolges zu erhalten. Die Aufgabe der Betriebsanalyse bzw. des Beratungsbriefes ist es, unter Zuhilfenahme einiger wichtiger Strukturdaten den steuerlichen Buchführungsabschluß betriebswirtschaftlich auszuwerten. Die Erfassung der Daten erfolgt auf einem vom Arbeitskreis in Zusammenarbeit mit Benutzern erarbeiteten Erhebungsbogen, der neben der Bilanz die Gewinn- und Verlustrechnung in ihren einzelnen Bestandteilen wiedergibt.

Da für den Gartenbau die Einnahmengliederung, wie sie von den Buchstellen i.d.R. vorgenommen wird, nicht ausreicht, sind hier einige Zusatzfragen gestellt, die sich auf die Zusammensetzung der Einnahmen in den einzelnen Sparten beziehen. Diese Zusatzfragen sind notwendig, um eine Gliederung der einzelnen Betriebsbereiche, wie Produktion, Handel- und Dienstleistungen unterscheiden zu können.

Neben den Daten der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung dienen als Ausgangsbasis Strukturdaten zur Flächennutzung, zu den Arbeitskräften, der Absatzrichtung und dem Spezialisierungsgrad. Aus diesen Buchfüh-

rungs- und Strukturdaten werden dann mit Hilfe der EDV für jeden Betrieb rund 500 Kennzahlen (inclusive der Eingangswerte) errechnet.

Um eine Bearbeitung sämtlicher erfaßten Daten zu ermöglichen, war es erforderlich, Anpassungsprogramme für EG-Statistiken (Testbetriebe), Betriebsentwicklungspläne, Betriebsberichte und Daten auf Speichermedien zu entwickeln.

Die eingesandten Erhebungsbögen werden vom Arbeitskreis auf logische und sachliche Richtigkeit überprüft, wobei sehr strenge Maßstäbe angelegt werden, um die Aussagefähigkeit der Beratungsbriefe sicherzustellen.

Im Arbeitskreis werden die Daten auf einen elektronisch lesbaren Datenträger übertragen und einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage eingegeben. Ziel der Beratungsbrieferstellung ist es, dem Unternehmer für die Entscheidungsfindung wichtige Informationen zu liefern. Das Ergebnis der Analyse sollte deshalb innerhalb kurzer Zeitspannen vorliegen, denn die Bedeutung des Beratungsbriefes steigt, wenn er dem Benutzer frühzeitig nach Abschluß der Untersuchungsperiode zur Verfügung steht.

Mit der Einführung eines beschleunigten Korrekturverfahrens, das sich in der Praxis gut bewährte, war es möglich, die Bearbeitungsdauer so gering wie möglich zu halten.

Im Durchschnitt kann die Bearbeitungsdauer bei fehlerfreien Erhebungsbögen mit ca. 14 Tagen angegeben werden; im Rücklaufverfahren bearbeitete Erfassungsformulare werden nach einer Korrektur im gleichen Zeitraum bearbeitet.

Die Betriebsanalyse liefert Daten für Auswertungen, die sich in 2 Bereiche untergliedern:

1. Beratungsbrieferstellung
2. Auswertung einzelbetrieblicher Daten in Form von Kennzahlenheften.

Auf die Auswertung einzelbetrieblicher Daten in Form von Kennzahlenheften soll hier nicht näher eingegangen werden.

Der Grundaufbau der Beratungsbriefe ist für alle Sparten gleich. Es werden lediglich Änderungen in den Bezugsgrößen (z.B. qm, Eqm, AK) vorgenommen, da z.B. ein Dienstleistungsbetrieb zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung andere Bezugsgrößen benötigt als ein Produktionsbetrieb.

Der Beratungsbrief besteht i.d.R. aus einem 6seitigen Computerausdruck, der in einem Tabellen- und Textteil eine ausführliche betriebswirtschaftliche Analyse mit vertikalem und horizontalem Betriebsvergleich vornimmt.

Mit Start des Beratungsprogrammes werden zunächst automatisch die Betriebskennung (Betriebs- und Buchstellennummer), der Betriebstyp, das Auswertungsdatum und ein einleitender Satz mit einer verbalen Darstellung, wie dieser Brief zustande kam, gedruckt (siehe Übersicht 1).

Diese Funktionen sind fest programmiert, so daß bei der Erstellung eines Beratungsschemas Befehle hierzu nicht erforderlich sind. Nach der fest programmierten Eröffnung des Beratungsbriefes erfolgt ein Sprung um die jeweiligen Unterprogramme, z.B. Unterprogramm 1 = Auflisten der Strukturdaten wie Betriebsfläche, Arbeitskräftebesatz, Vermögensverhältnisse. Die Vermögensverhältnisse bereiten bei einer betriebswirtschaftlichen Analyse aufgrund der steuerlichen Vorschriften erhebliche Schwierigkeiten und können nicht aus der Bilanz entnommen werden.

Es muß sowohl der Boden als auch das Umlaufvermögen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen kalkuliert werden. Hier werden für den Bodenwert bei den einzelnen Sparten des Gartenbaus verschiedene Ansätze vorgegeben. Das Umlaufvermögen wird in Relation zum Betriebsaufwand festgelegt.

Übersicht 1: Grundaufbau des Beratungsschemas für Zierpflanzenbetriebe

1. Start des Beratungsprogramms, automatisches Ausdrucken von Betriebskennung, Betriebstyp und einem einleitenden Satz.  
In dem weiteren Programmablauf werden immer die entsprechenden Mittelwerte und die Werte der Vergleichsbetriebe ausgedruckt.
2. Auflisten der wichtigsten Strukturdaten
3. Auflisten der Erträge und Aufwendungen
4. Auflisten der Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmenserfolges
5. Erfolgsrechnung des Betriebes
6. Auflisten und Analyse der Kapitalverhältnisse
7. Auflisten der Kennzahlen zur Beurteilung des Aufwandes
8. Auflisten und Analyse der Arbeitsproduktivität
9. Auflisten und Analyse der Flächenproduktivität
10. Schlußbetrachtung

Durch eine übersichtliche Darstellung des bilanzierten Betriebsgeschehens soll der Benutzer in die Lage versetzt werden, eventuelle Übertragungsfehler ohne Schwierigkeiten zu finden.

Eine Prüfung und gegebenenfalls eine einzuleitende Korrektur sind erforderlich, da ansonsten Fehlinterpretationen bei der Beurteilung des Betriebsergebnisses durch falsche Strukturangaben verursacht werden.

Die Kulturen und Absatzwege sind auf S. 2 des Beratungsbriefes wiedergegeben, damit der Berater bzw. Betriebsleiter eine Vorstellung von den Vergleichsbetrieben und Mittelwerten erhält (horizontaler Vergleich). Als Vergleichswerte werden nicht Soll-Zahlen oder Richtwerte herangezogen, sondern jeweils die Mittelwerte sowie das 1. Drittel der Gruppe, der der Betrieb zugeordnet wurde. Zusätzlich können zwei existente Betriebe, die ein günstigeres Betriebsergebnis als der Untersuchungsbetrieb haben, ausgewiesen werden. Die Auswahl des Vergleichsbetriebes erfolgt nach Absatzform, Sparte und Umsatz und soll in Zukunft auch das Kulturprogramm stärker berücksichtigen.

Der erweiterte Erhebungsbogen des Arbeitskreises sieht eine differenzierte Erfassung der Kulturen vor. Dadurch wird es möglich, einen Vergleichsbetrieb heranzuziehen, der zu 60-80 % im Kulturprogramm mit dem Untersuchungsbetrieb übereinstimmt.

Die Gegenüberstellung solcher Zahlenwerte ist auch in der Landwirtschaft weit verbreitet und stellt keine Besonderheiten dar. Weniger häufig jedoch werden diese statistischen Auswertungen durch individuelle Kommentare versehen.

Der Arbeitskreis Betriebswirtschaft im Gartenbau hat diese Kommentierung im Jahre 1967 begonnen und ständig erweitert.

Um den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Sparten des Gartenbaus gerecht werden zu können, wurde das Beratungsprogramm dabei so flexibel angelegt, daß nahezu beliebig viele Beratungsschemata verarbeitet werden können.

Die Abschnitte Ertrag und Aufwand im Beratungsbrief liefern die Rechenwerte, die bei der Ableitung und Analyse des Betriebsergebnisses verwendet werden.

Bei Betrieben mit geringeren Erfolgen wird der Brief i.d.R. ausführlichere Kommentare enthalten - je nach Umfang der Beratungsschemata. Um ein möglichst breites Verständnis der Begriffsdefinitionen sicherzu-

stellen, wurden die Begriffe entsprechend den Vereinbarungen des Hauptverbandes landwirtschaftlicher Buchstellen und Steuerberater (Heft 14) verwendet.

Der Arbeitskreis vermittelt somit theoretische Kenntnisse über den Brief an die Berater und in einem gewissen Grad auch an die Unternehmer.

Im Beratungsbrief werden auf der Aufwandsseite neben den Größen, die aus der G + V entnommen worden sind, die kalkulatorischen Größen des Lohnansatzes für die nicht entlohten Familienarbeitskräfte eingeführt. Der Text erläutert dem Benutzer den Unterschied zwischen steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Erfolgsrechnung, weist auf die Kalkulation des Lohnes für die nicht entlohten Familienarbeitskräfte hin und stellt fest, inwieweit dieser Lohnanspruch in der laufenden Periode erwirtschaftet wurde. Der ausgedruckte Text ist dabei abhängig von dem zuvor errechneten Ergebnis. Dabei wird auf einige gespeicherte Textalternativen zurückgegriffen, die je nach Situation direkt vom EDV-Programm ausgewählt werden. Derartige situationsspezifische Texte treten an verschiedenen Stellen auf.

Z.B. erfolgt die Erfolgsrechnung des Betriebs bis zur Ableitung des Reinertrages. In den Fällen, in denen der Reinertrag negativ wird, erfolgt der erste Verweis auf die Analyse des Aufwandes und der Berechnung von Arbeits- und Flächenproduktivität. Sowohl die Vermögenssituation als auch die Liquidität werden verbal beurteilt, und es wird auf die Schwierigkeit der Beurteilung hingewiesen, da die Liquidität an sich nicht mit einer Zeitpunktrechnung, sondern mit einer zeitraumbezogenen Rechnung festgestellt werden sollte und daß die Zeitpunktbearbeitung, wie sie hier durchgeführt wird, nur ein Hilfsmittel ist.

Die sich anschließende Aufwandsanalyse setzt die einzelnen Aufwandspositionen in Relation zum Betriebsertrag.

Die Ergebnisse der Arbeits- und Flächenproduktivität können dem Benutzer über konkrete Hinweise Denkanstöße vermitteln, indem sie die wahrscheinlichen Ursachen für ein unbefriedigendes Betriebsergebnis darlegen können.

Der Beratungsbrief endet mit dem Hinweis, daß genauere Ergebnisse mit Hilfe von Aufzeichnungen des Spezialaufwandes, der Arbeitszeiten gewonnen werden können, und es wird der Hinweis gegeben, daß der Arbeitskreis auch für diese Betriebsabrechnung sowohl bei der Aufzeichnung als auch bei der Auswertung Beratungshilfen zur Verfügung stellt.

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Beratung im Gartenbau hat sich der Beratungsbrief zu einem geeigneten Hilfsmittel zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung von Betrieben entwickelt. Dieses Beratungsinstrument des Arbeitskreises hat den Vorteil, daß es auf eine große statistische Masse an relevanten Kennzahlen zurückgreifen kann und i.d.R. gibt es genügend viele Betriebe, die als Vergleichsbetriebe unter Wahrung der Anonymität in Frage kommen. Der Beratungsbrief dient als Basisaussage für das Beratungsgespräch - weder kann noch soll das BIG den Berater ersetzen. Es bietet vielmehr die Möglichkeit, zusammengetragene Informationen so zu speichern, daß sie beliebig oft abgerufen werden können, bei richtigem Einsatz kann somit in erheblichem Umfang Routinearbeit der Beratung an die EDV abgegeben werden.

Patentlösungen für die aufgezeigten Mißstände sind jedoch mit diesem System nicht aufzuzeigen, sie müssen im Gespräch zwischen Betriebsleiter und Berater gefunden werden.

DISKUSSIONSBEITRAG

STECKEN: Gibt es - oder warum gibt es keine - Koordinierung zwischen den für den Beratungsbrief ausgewerteten Buchführungsabschlüssen Gartenbau und den Buchführungsabschlüssen für den Agrarbericht der Bundesregierung.

SPINGER: Für Niedersachsen gibt es Bestrebungen zu einer solchen Koordinierung. Bisher sind die Fragestellungen noch nicht gleichlautend; die regionale Verteilung der in Hannover ausgewerteten Gartenbaubetriebe ist für das Bundesgebiet noch nicht repräsentativ.