

# Management: Die Arbeit bei Projekten nicht vergessen

**Analysen zur Arbeitswirtschaft würden sich durchaus lohnen, findet Berater Stefan Moser vom BBZN Hohenrain.**

Die Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital sind auch in der Landwirtschaft knapp, wohl noch stärker als in anderen Branchen. Und diese sind auch nur begrenzt austauschbar, obwohl auch hiesige Betriebe dank der Mechanisierung und Technisierung, das heisst durch Kapitaleinsatz, in den letzten Jahrzehnten viele Arbeitsstunden ersetzen konnten.

## **Arbeitsbelastung prüfen**

Trotz der grossen Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit wird dieser von den Bauern bei Projekten aber meist nur am Rande thematisiert. In der höheren Berufsbildung (Betriebsleiterschule) kommen häufig sowohl in der Analyse als auch der Betriebsplanung die Kalkulation des Arbeitsbedarfes, die Arbeitsorganisation und das Zeitmanagement zu kurz. In der Beratung stehen rechtliche Abklärungen und Fragen der Finanzierung und Tragbarkeit weit oben. Ob ein Projekt dann arbeitsmässig bewältigt werden kann, ist aber ebenfalls zu klären. Die Gefahr von Arbeitsüberlastung in der Landwirtschaft ist gross und die Überlastung kommt oft schleichend.

## **Überlastung hat Folgen**

In der Landwirtschaft gibt es keine geregelten Arbeitszeiten. Bauern und Bäuerinnen sind sieben Tage in der Woche verantwortlich für ihren Betrieb und die Tiere. Lebens- und Arbeitsstätte befinden sich fast immer am selben Ort. Eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben respektive Beruf und Familie ist schwierig. Somit können Arbeitsüberlastungen zu einer Reihe von Problemen führen, welche dann wieder als Grund für eine Beratungsanfrage dienen. Beispiele sind produktionstechnische Probleme und daraus resultierende schlechtere wirtschaftliche Ergebnisse, gesundheitliche Krisen oder Beziehungsprobleme.

## **Belastung analysieren**

Bei der Arbeitseffizienz und dem Arbeitsverdienst der Betriebe gibt es grosse Unterschiede. Um diese herauszufinden, muss man bereit sein, seine Ist-Situation offen zu hinterfragen und zu analysieren. Dabei sind Fragen zu klären, ob eine Tätigkeit wirklich notwendig ist, diese selber erledigt werden muss und wie diese optimal ausgeführt wird.

Spannend kann auch sein, die wichtigsten Zeitdiebe aufzuspüren. Davon gibt es viele: unzureichende Prioritätensetzung, fehlende Wochenplanung, Unfähigkeit, Nein zu sagen, oder Unordnung im Büro. Sehr zu empfehlen ist zudem, die Analyse der Arbeitswirtschaft mit einer Vollkostenrechnung zu kombinieren (Kasten).

## Betrieb optimieren

Ist der Betrieb arbeits- und betriebswirtschaftlich analysiert, lassen sich Optimierungen ableiten. Diese sind vielfältig, aber auch individuell. Dabei gilt es, eine allfällige Betriebsblindheit zu überwinden. Hilfreich können Aussensichten sein, etwa dank Arbeitskreisen. Den Bauern und Bäuerinnen stehen somit viele verfahrenstechnische, organisatorische bis strategische Optimierungsmöglichkeiten zur Verfügung.

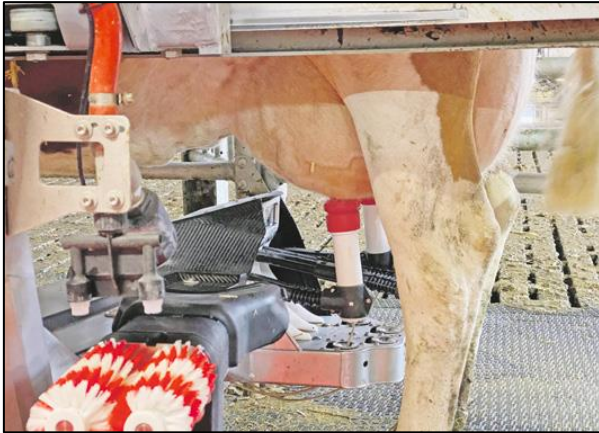


Abbildung 1: Melkroboter sparen Arbeitsstunden. Gleichwohl können Betriebsleiter überlastet sein.

(Bild Bauernzeitung)

## Vollkostenrechnung als Analyse-Tool

In der Buchhaltung werden das Betriebsergebnis und teilweise der Deckungsbeitrag der Betriebszweige ausgewiesen. Nicht direkt ersichtlich sind jedoch die Wirtschaftlichkeit der Betriebszweige und der Aufwand für die bereitgestellte Arbeitsleistung. Um die Kosten der Arbeit zu kennen, müssen deshalb nicht nur die Lohnkosten der Angestellten berücksichtigt, sondern auch ein Lohnanspruch der familieneigenen Arbeitskräfte kalkuliert werden.

In der Vollkostenrechnung werden die Arbeitsstunden der familieneigenen und der entlohnten Personen möglichst genau geschätzt und auf die bestehenden Betriebszweige aufgeteilt. Damit kann deren Wirtschaftlichkeit berechnet werden. Dank einer Vollkostenrechnung können folgende wichtige Aussagen zum Betrieb gemacht und mit dem Benchmark verglichen werden:

- Einkommen und Arbeitsverdienst im Betrieb und in den verschiedenen Betriebszweigen
- Arbeitsbedarf und Arbeitseffizienz der Betriebszweige
- Erträge und Kosten (insbesondere auch Strukturkosten) in den verschiedenen Betriebszweigen

Diese Kalkulationen sind Grundlage für strategische Entscheide. So auch, ob ein Betriebszweig wegen Arbeitsüberlastung reduziert werden kann. Das BBZ Natur und Ernährung Kanton Luzern bietet jährlich Kurse zur Berechnung der Vollkosten an.

Hohenrain, 04.08.2023

## Kontakt

BBZN Hohenrain, Sennweidstrasse 35, 6276 Hohenrain  
Stefan Moser, 041 228 30 92, stefan.moser@edulu.ch, www.bbzn.lu.ch