![V:\BLFA_neu\4_Öffentlichkeitsarbeit\CD\LFA_Logo\4C\Office[RGB]\png\LFA_4C_RGB.png]()

**Vorlage Meisterarbeit**

Stand 09.10.2014



**Inhalte der Meisterarbeit**

[1. Einleitung 3](#_Toc390242034)

[2. IST-Situation 3](#_Toc390242035)

[Beschreibung Person und Familie 3](#_Toc390242036)

[Beschreibung und Beurteilung der betrieblichen Voraussetzungen 4](#_Toc390242037)

[Beschreibung und Beurteilung der betrieblichen Schwerpunkte/Betriebszweige 5](#_Toc390242038)

[Beschreibung und Beurteilung der Arbeitswirtschaft 6](#_Toc390242039)

[Umfeldanalyse, Stärken und Potentiale 6](#_Toc390242040)

[Darstellung und Interpretation der Aufzeichnungen des 1.Jahres 6](#_Toc390242041)

[Kalkulation zur Ist-Situation 10](#_Toc390242042)

[Interpretation und Beurteilung der IST-Situation 10](#_Toc390242043)

[3. Betriebsentwicklung 11](#_Toc390242044)

[kurzfristige Optimierung 11](#_Toc390242045)

[Vision, Strategie 11](#_Toc390242046)

[Ziele für die nächsten 5 – 10 Jahre 12](#_Toc390242047)

[Beschreibung der langfristigen Betriebsentwicklung – Planung 13](#_Toc390242048)

[Interpretation und Beurteilung der Planung 15](#_Toc390242049)

[Risikoanalyse 15](#_Toc390242050)

[Umsetzungsplanung 16](#_Toc390242051)

[4. Schlussfolgerungen 17](#_Toc390242052)

[5. Verzeichnisse 18](#_Toc390242053)

[6. Anhänge 18](#_Toc390242054)

**Impressum:**

**Medieninhaber und Herausgeber:**

Land- und forstwirtschaftliche Bundes- Lehrlings- und Fachausbildungsstelle, Geschäftsstelle Salzburg, Fanny-von-Lehnert-Straße 1, 5020 Salzburg. [www.lehrlingsstelle.at](http://www.lehrlingsstelle.at)

**Redaktion**

Ing. Martin Heigl, DI Birgit Roitner-Schobesberger, Ing. Maria Wegerer

**Rechtliche Hinweise:**

Alle Rechte bleiben beim Herausgeber.

Die Vorlage wurde nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet. Für eventuell fehlerhafte Angaben und deren Folgen wird dennoch keine Haftung übernommen.

Diese Vorlage und die Excel-Vorlagen wurden für die Verwendung im Rahmen der land- und forstwirtschaftlichen Berufsausbildung entwickelt und dürfen nur für diese Zwecke weitergegeben und vervielfältigt werden. Eine Verwendung für andere Zwecke bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der Herausgeber.

*In dieser Vorlage sind Hinweise und Beispiele blau eingefärbt und als „ausgeblendeter Text“ formatiert. Das heißt dieser blaue Infotext ist beim Drucken NICHT sichtbar. Er kann beim Verfassen der Arbeit auch gelöscht werden.*

***Titelblatt Meisterarbeit***

***Titel***

*Name und Adresse VerfasserIn*

# Einleitung

*Meine Motivation für die Meisterausbildung*

*Ziel der Meisterarbeit*

# IST-Situation

## Beschreibung Person und Familie

**Mein Werdegang**

**Familie und betriebliche Arbeitskräfte**

*Beurteilung der Arbeitsverhältnisse, welche familieneigenen Arbeitskräfte am Betrieb in welcher Intensität haupt- und nebenberuflich mitarbeiten*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Name | Geburts-jahr | Agrarische Ausbildung | Anteil betriebliche AK | Anmerkung (z.B. außerlw. Erwerb, Haushalt, Pflege oder Kinderbetreuungsaufgaben) |
| Familieneigene Arbeitskräfte, Familienmitglieder |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Familienfremde Arbeitskräfte |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Beurteilung der persönlichen Voraussetzungen**

*Beurteilung Stärken, Ausbildung, Fähigkeiten, Kenntnisse und persönliche Neigungen für die Entwicklung des Betriebes, evtl. auch persönliches Umfeld*

**Beurteilung der familiären Situation und Wohnsituation**

*Gegebenheiten innerhalb der Familie, wie z.B. Geschwister, Übergabsverpflichtungen, Betreuungsaufgaben, Unterstützung, Wohneinheiten,…*

**Betrieb**

|  |  |
| --- | --- |
| Anschrift |  |
| Betriebsnummer |  |
| Hausname, vulgo |  |
| Bezirk |  |
| Bewirtschafter |  |
| Seehöhe |  |
| BHK-Punkte |  |
| Jahresniederschlag |  |
| Produktionsgebiet |  |

**Bisherige Betriebsentwicklung**

*Wesentliche (geschichtliche) Meilensteine und Hintergründe in der betrieblichen Entwicklung. (Hofchronik)*

## Beschreibung und Beurteilung der betrieblichen Voraussetzungen

*Beurteilung der unten angeführten Punkte, insbesondere Betriebsgröße, Pachtanteil, Zahl der Feldstücke, Bodenqualitäten, aber auch weitere wie z.B. idyllische Lage, Besonderheiten der Landschaft, Wanderwege, Nähe zu Vermarktungseinrichtungen, Marktverhältnisse, Werkstätte, Besonderheiten in der Region, steuerliche Entwicklung, Tierschutz, Hygiene, Umwelt, Boden,…*

*Welche besonderen Stärken hat Ihr Betrieb, die Ihren Betrieb von anderen Betrieben unterscheiden?*

**Beurteilung der Flächen und Innere Verkehrslage (arrondiert, Erschließung, Flächenstruktur, Pachtflächen,...)**

***Stärken/Potenziale meiner Flächen***

*Wie viele Flächen gehören zum Unternehmen/Betrieb? Betriebsgröße (ha)? Eigenfläche, Pachtfläche? Anzahl, Größe und Ausformung der Teilstücke?*

*Gibt es neben dem landwirtschaftlichen Wert Besonderheiten an oder um die Flächen (Raumordnung, Bodenschätze, schöne Fernsichten, erholsame Orte, viel Wind, Wasser, Kraftplätze, Fauna, Flora)?*

*Lage: gibt es Flächen an vielbefahrenen Straßen? Gibt es Flächen an Freizeitstrecken (Wander- oder Radwege, etc.)? Gibt es besonders benachteiligte Flächen? Wofür könnten diese Flächen geeignet sein? Gibt es Besonderheiten in der Landschaft?*

**Äußere Verkehrslage**

*Entfernung zu den wichtigsten Geschäftspartner und öffentlichen Einrichtungen, Anbindung zu öffentlichen Verkehrsmitteln,…*

*Optional als Beilage aus dem Mehrfachantrag: BHK-Blatt, Seite 2*

**Einheitswert**

|  |  |
| --- | --- |
| Hektarsatz landw. Nutzfläche |  |
| Hektarsatz forstw. Nutzfläche |  |
| Hektarsatz |  |
| Zuschläge Tierbestand |  |
| Zuschläge öffentliche Gelder |  |
| Bodenklimazahl |  |
| Betriebszahl |  |
| Einheitswert selbstbew. Fläche (steuerlich) |  |

**Lieferrechte und Beteiligungen**

*Anführen von z.B. Kontingenten, Maschinengemeinschaften, Genossenschaftsanteilen,…*

**Beurteilung der Gebäude und baulichen Anlagen**

*Beurteilung z.B. Zweckmäßigkeit, Instandhaltung, Rationalität, rechtliche Rahmenbedingungen, ungenutzte Räume, auch Beurteilung von Wohnhaus bzw. sonstiger nicht-agrarisch genützter Gebäude: Zustand, Ausbaubedarf, Größe, Zuschnitt…*

**Beurteilung der Maschinen und Geräte**

*Beurteilung z.B. Reparaturaufwand, Gemeinschaften, Rationalität, Lohnarbeit, Ausnützung,..*

**Beurteilung der baulichen und technischen Gegebenheiten betreffend Umwelt, Hygiene und Tierschutz**

*Hinweis: Das sind auch Voraussetzungen für die Beantragung einer „Existenzgründungsbeihilfe für Junglandwirtinnen und Junglandwirte“ (siehe auch Cross Compliance Checklisten)*

## Beschreibung und Beurteilung der betrieblichen Schwerpunkte/Betriebszweige

*Informationen zur bisherigen Betriebsstruktur: Produktionsumfang, Leistungsniveau, Hektarerträge, Abnehmer, Vermarktungsprogramme,…) Beschreibung der Produktionsverfahren (nach kalkulierten Einzel-DBs)*

**Pflanzenbau einschließlich Dauerkulturen**

*Beilagen: Flächennutzung (MFA), Hofkarte,…*

**Tierhaltung**

*mögliche Beilagen: Ausdruck eAMA, Tierliste,…*

**Forstwirtschaft**

**Erwerbskombinationen, Dienstleistungen** **(Direktvermarktung, Maschinenring,…)**

**Beurteilung der Betriebszweige**

*Beurteilung der Betriebszweige hinsichtlich Leistungsniveau, Arbeitswirtschaft, Vermarktung, Qualitäten, rechtlicher Rahmenbedingungen, Ausstattung,... (auch aus Vollkostenauswertung)*

**Einzel DB´s**

*Beilage Einzel-DB*

## Beschreibung und Beurteilung der Arbeitswirtschaft

*Beurteilung von Arbeitsabläufen täglich bis hin zu jährlich, Rationalisierung, Technisierung, Büromanagement, Arbeitsqualität, auch in Zusammenhang mit nicht-agrarischen Tätigkeiten,*

*Darstellung der Arbeitskapazitäten, der Arbeitsbelastung sowie der Arbeitsverteilung im Jahresablauf (evt. mit Arbeitsaufriss, mit Aufteilung in Fixarbeit und Saisonarbeit)*

## Umfeldanalyse, Stärken und Potentiale

**Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken**

*Die Analyse des landwirtschaftlichen Unternehmens und seines Umfeldes ist das Fundament für die Entwicklung einer künftigen Unternehmensstrategie. Sie beginnt mit einer Bestandsaufnahmen des Unternehmens (Blick nach innen) und dem Umfeld (Blick nach außen).*

**Zukünftige Perspektiven**

*Es sollten jene Punkte stichwortartig herausgearbeitet werden, die für einen künftigen Aufbau bzw. Ausbau von Fähigkeiten dienlich sind. Es sollte vor allem an jene Punkte gedacht werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile erzielen bzw. Nutzungspotentiale erschließen helfen.*

*Welche Perspektiven könnten in der Zukunft für den Betrieb relevant werden, z.B. aufgrund gesellschaftlicher Anforderungen, Vermarktungs- und Marktverhältnissen oder des sozialen Umfeldes, Flächenverfügbarkeit, Kooperationsmöglichkeiten, Kundenwünschen, Veränderungen im Umfeld, Trends.*

*Welche persönlichen und familiären Eigenschaften und Fähigkeiten sind für meine künftige Betriebsentwicklung dienlich? (z.B. Sozialkompetenzen, Interessen, Fähigkeiten, Arbeitsbelastungsaspekte etc.)..*

## Darstellung und Interpretation der Aufzeichnungen

*Wesentlich ist die Interpretation der ermittelten gesamtbetrieblichen und betriebszweigspezifischen Kennzahlen, sowohl jene der Erfolgsrechnung (z.B. landwirtschaftliches Einkommen, Gesamteinkommen, Eigenkapitalbildung) als auch jene Bilanz und Finanzierung (z.B. Eigenfinanzierungsgrad, Höhe der Abschreibungen).*

*Zusätzliche Beilagen G&V*

**Besonderheiten der Jahre**

*Wesentliche Unterschiede zwischen den Jahren bei der Interpretation von zwei Aufzeichnungsjahren.*

*Bei Interpretation des ersten Aufzeichnungsjahres, auf dieses Jahr eingehen.*

Außerordentliche betriebliche Erlöse/Einnahmen

*z.B. außerordentliche Holznutzung, Maschinenverkauf über Buchwert, etc.*

Außerordentliche betriebliche Aufwendungen/Ausgaben

*z.B. nicht versicherter Schadensfall, Grundkauf, Stallbau etc.*

Außerordentliche private Einlagen und Entnahmen

*z.B. Erbschaft, Wohnhaussanierung, Auszahlung privater Bausparer, etc.*

Sonstige Besonderheiten

*z.B. Kreditaufnahme, Sondertilgungen, Produktionsumstellungen, Tierkrankheiten, Marktlage,.…*

**Rentabilität**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jahr | 20\_\_ | 20\_\_ |
| Ertrag |  |  |
| Anteil der öffentlichen Gelder am Ertrag |  |  |
| Aufwand |  |  |
| AfA (Absetzung für Abnutzung) |  |  |
| Einkünfte aus der Land- und Forstwirtschaft |  |  |
| Einkünfte LuF je nicht entlohnter Arbeitskraft (nAK) |  |  |

Beurteilung der Rentabilität

*Bei einer Vollkostenauswertung die Rentabilität nach den Ergebnissen aus der Vollkostenauswertung bzw. der Hauptbetriebszweige beurteilen. (Details dazu: Broschüre „Vollkostenauswertung im land- und forstwirtschaftlichen Betrieb“)*

*z.B.: Zusammensetzung von Ertrag und Aufwand, Zufriedenheit mit Ergebnis, Vergleich von Kennzahlen zu anderen Betrieben der Sparte bzw. innerbetrieblich bei mehrjährigen Datengrundlagen, Gründe für das Ergebnis und die Entwicklung*

**Stabilität**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jahr | 20\_\_ | 20\_\_ |
| Haushaltseinkommen / Gesamteinkommen |  |  |
| Privatverbrauch |  |  |
| SV-Beiträge |  |  |
| Über/Unterdeckung des Verbrauchs |  |  |
| Fremdkapital |  |  |
|  |  |  |

Beurteilung der Stabilität

*z.B. Zusammensetzung Privatverbrauch, Zusammensetzung des Haushaltseinkommens, Perspektiven für die nächsten Jahre, Gründe für die Entwicklung*

**Liquidität**

**erstes Jahr 20..**

* **Geldflussrechnung**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Geldfluss im | Einnahmen | Ausgaben | Saldo |
|  laufenden Betrieb |  |  |  |
|  Anlagenbereich |  |  |  |
|  außerlandwirtschaftlicher Bereich/ Privatbereich |  |  |  |
| Sonstiger Geldumsatz |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

*Zu sonstiger Geldumsatz: Um die Interpretation der Geldflussrechnung zu erleichtern bzw. zu präzisieren, können Besonderheiten aus dem außerlandwirtschaftlichen bzw. dem Privatbereich hier gesondert eingetragen werden, z.B. Grund An- und Verkauf, Erbteilszahlungen und Schenkungen, private Vermögensbildung oder Auszahlung privater Sparformen.*

* **Geldbestandsveränderung**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Geldbestandsveränderung | 1.1. | 31.12. | Saldo |
| Guthaben |  |  |  |
| Schulden |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

Interpretation:

*Geldbestandsveränderung in Zusammenhang mit Investitionen, Marktpreisen, sonstigen Besonderheiten des Jahres und Entwicklung des Fremdkapitales, Eigenmittel für mögliche Investitionen, …*

**zweites Jahr: 20..**

* **Geldflussrechnung**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Geldfluss im | Einnahmen | Ausgaben | Saldo |
|  laufenden Betrieb |  |  |  |
|  Anlagenbereich |  |  |  |
|  außerlandwirtschaftlicher Bereich/ Privatbereich |  |  |  |
| Sonstiger Geldumsatz |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

* **Geldbestandsveränderung**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Geldbestandsveränderung | 1.1. | 31.12. | Saldo |
| Guthaben |  |  |  |
| Schulden |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

Interpretation:

*Geldbestandsveränderung in Zusammenhang mit Investitionen, Marktpreisen, sonstigen Besonderheiten des Jahres und Entwicklung des Fremdkapitales, Eigenmittel für mögliche Investitionen, Beurteilung der wesentlichen Unterschiede der Jahre in der Liquidität.*

**Bestandesrechnung / Bilanz erstes Jahr, 20..**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aktiva | 1.1. | 31.12. | Veränderung  |
| Anlagevermögen |  |  |  |
| Tiervermögen |  |  |  |
| Umlaufvermögen |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Passiva | 1.1. | 31.12. | Veränderung  |
| Fremdkapital |  |  |  |
| Eigenkapital |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

Interpretation:

*Gründe für die Veränderung, können mit leicht veräußerbarem Vermögen die Schulden gedeckt werden, Beurteilung der Zusammensetzung und Veränderung*

**Bestandesrechnung / Bilanz zweites Jahr, 20..**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aktiva | 1.1. | 31.12. | Veränderung  |
| Anlagevermögen |  |  |  |
| Tiervermögen |  |  |  |
| Umlaufvermögen |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Passiva | 1.1. | 31.12. | Veränderung  |
| Fremdkapital |  |  |  |
| Eigenkapital |  |  |  |
| Summe |  |  |  |

Interpretation:

*Gründe für die Veränderung, Beurteilung der beiden Jahre*

**Vergleich der beiden Jahresabschlüsse***Nach 2 Jahren Aufzeichnungen Vergleich der wesentlichen Kennzahlen (Rentabilität, Stabilität, Liquidität, betriebszweigspezifische Kennzahlen), Schlüsse auf die weitere Betriebsentwicklung zu ziehen.*

*Neben der Interpretation der Kennzahlenentwicklung sind auch die Besonderheiten des jeweiligen Jahres als Anhang zu den Abschlüssen zu dokumentieren*

## Kalkulation zur Ist-Situation

***(Tabellenteil Registerfarbe Grün)***

*⇨ Siehe Excel-Datei „Tabellenteil zur Meisterarbeit“, Register 1.3 – 1.6; 1.8 - 1.9*

*Zur Vereinfachung der Kalkulation und zwecks Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit ist der folgende Teil in einer Exceldatei.*

*Folgende Register sind in der Excel Tabelle zu bearbeiten:*

* *1.3 Maschinen und Geräte*
* *1.4 Gebäude und bauliche Anlagen*
* *1.5 Dauerkulturen*
* *1.6 Verbindlichkeiten*
* *1.8 Deckungsbeitragsübersicht – IST-Situation*
* *1.9 Gesamteinkommen IST-Situation*
* *Zusätzlich: Hilfstabelle zur erstmaligen Ermittlung von Gebäudewerten*

*Die Tabellen sind in Form eines Ausdruckes der Gesamtarbeit beizulegen. Zwecks besserer Nachvollziehbarkeit der Gesamtarbeit, sollten die Tabellen im Ablauf an dieser Stelle beigelegt werden.*

*Die Deckungsbeiträge werden auf Basis der Daten des eigenen Betriebes ermittelt.*

## Interpretation und Beurteilung der IST-Situation

*Zusammenfassung der wesentlichen Punkte der bisherigen Beschreibung der IST-Situation., insbesondere unter Berücksichtigung von Arbeitswirtschaft, Produktionstechnik und Wirtschaftlichkeit.*

# Betriebsentwicklung

## kurzfristige Optimierung

***kurzfristige Optimierung der Betriebsorganisation und des Betriebsergebnisses***

*Die Planungen können sich auf eine Schwachstellenanalyse mit Auswertung und Interpretation der gesamtbetrieblichen Aufzeichnungen und auf die Kennzahlen von Betriebszweigen (Vollkostenauswertung der Buchführung bzw. durchgeführte Deckungsbeitragskalkulation) stützen.*

*Dabei sollen alle Verbesserungspotentiale ausgelotet werden, wie z.B. Überlegungen zum rationellen Arbeitseinsatz, zum wirtschaftlichen Einsatz ertragssteigender Betriebsmittel, zur Wirtschaftlichkeit der Grundfuttermittelproduktion, zum rationellen Maschineneinsatz, zur Konsolidierung des Fremdkapitaleinsatzes etc. Weiters können alle Maßnahmen zur Erzielung höherer Preise dargestellt werden.*

*Bei der kurzfristigen Optimierung des IST-Betriebes sind zum Beispiel folgende Punkte darzustellen:*

*- Beschreibung der geänderten Produktionsverfahren, der produktionstechnischen bzw. marktmäßigen Verbesserungsmaßnahmen(z.B. geänderte Futterrationsgestaltungen, geänderte Düngerstrategien, Überlegungen hinsichtlich geänderter Arbeitsverfahren)*

*- Adaptierte Deckungsbeitragskalkulationen (mit anderen Ertragsniveaus bzw. anderen Kostensituationen)*

*- Darstellung Änderung Festkosten*

*- Darstellung der neuen Arbeitssituation, der Arbeitsproduktivität*

*- Darstellung des Ergebnisses mit Interpretation und Vergleich zur Ausgangssituation,*

*Beurteilung im Hinblick auf die erzielte Wirtschaftlichkeitsverbesserung*

*"Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen"*

*Erich Fromm*

## Vision, Strategie

***Was ist eine Vision?***

*Eine Vision ist ein klares und plastisches Bild von der Zukunft, die man sich schaffen möchte.*

***Vision und Team***

*Das Team zieht stärker an einem Strang und in dieselbe Richtung. Konflikte reduzieren sich nach der Visionsbildung eher auf die sachliche Ebene (Visionspartner finden).*

***Wie entsteht eine Vision?***

*Eine Vision muss den Wünschen der Seele und den Möglichkeiten der Umwelt entsprechen.*

*Beides muss man entdecken!*

**Meine Vision für mich als Mensch und für meinen Betrieb**

**Meine Strategie für meinen Betrieb**

*Eine* ***Strategie*** *ist der langfristige Plan, der große Plan über alles bzw. das grundsätzliche Muster der Handlungen. Es ist auch ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage. Die Strategie beinhaltet die langfristige Ausrichtung, die Vision und Triebfeder, die übergeordnete Leitlinie/Leitbild. Die Strategie braucht nicht messbar zu sein. Sie ist nicht so konkret wie Ziele, und für ca. 10 bis 25 Jahre ausgerichtet.*

*Beschreiben Sie einerseits wie sich Ihr Betrieb und Ihre Familie in 10 bis 25 Jahren darstellen wird und andererseits welche Grundsatzhaltungen und -entwicklungen bis dorthin dominierend sein werden (z.B. „Arbeitszeiten reduzieren“, „wachsen“, „extensivieren“, „kooperieren“, „Veredelung steigern“, …)*

*Als Hilfestellung zur Strategieformulierung ziehen Sie bitte die folgenden Fragen heran.*

* *Erwartete, wahrscheinliche, geplante Entwicklungen in der Familie und im Betrieb in den nächsten 10 bis 25 Jahren:*
* *Welche Veränderungen bei Eigen- und Pachtlandflächen werden angestrebt?*
* *Wie wird die Bewirtschaftung des Betriebes im Ackerbau und Futterbau, in der Tierhaltung, bei Spezialkulturen, in der Direktvermarktung bei Dienstleistungen,... ausgerichtet sein?*
* *Wie wird die Gebäudesituation sein? Welche sind dazugekommen? Welche wurden aufgelassen bzw. anderweitig genutzt (z.B. vermietet)?*
* *Aus welchen Einkommensstandbeinen setzt sich das Familieneinkommen zusammen, wie sieht die Arbeitskräftesituation am Betrieb aus?*
* *In welchen Bereichen wird überbetrieblich zusammengearbeitet bzw. werden Kooperationen in der Produktion und Vermarktung gesucht?*

## Ziele für die nächsten 5 – 10 Jahre

*Ein Ziel ist ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses, meist einer menschlichen Handlung, oder auch Markierung eines Erfolgs und der aufgewendeten Arbeit. Ziele sind konkret und meist in Leistungen, Mengen, Geld messbar z.B.: Einkommen, Produktion, Effizienzsteigerung, Ausweitung/Vergrößerung, Produktionssteigerung, Änderung der Arbeitsbedingungen, etc.*

*(Anmerkung: Der neue Stall ist nicht ein Ziel, sondern dient dazu Ziel(e) zu erreichen z.B. Arbeitsbedingungen verbessern, Tierbestand und Produktion ausweiten, Einkommen verbessern,…)*

*Hilfestellung zur Zieldefinition:*

*Ziele sollten folgende Eigenschaften aufweisen*

***S*** *pezifisch, d.h. konkret formuliert*

***M*** *essbar, d.h. erkennbar, wenn Ziel erreicht ist*

***A*** *ttraktiv, d.h. das Erreichen lohnt sich*

***R*** *ealistisch, d.h. im Bereich der eigenen Möglichkeiten*

***T*** *erminisiert, d.h. erkennbar, wann Ziel erreicht*

**Betriebliche Ziele**

*Betriebliche Ziele für die nächsten Jahre (Produktion , Einkommen, Arbeitswirtschaft, Vermarktung)*

**Sonstige Ziele**

*Sonstige Ziele für die nächsten Jahre (außerlandwirtschaftlicher Erwerb, familiär, Umbau Wohnhaus…)*

## Beschreibung der mittel- bis langfristigen Betriebsentwicklung – Planung

*Die Planung und Weiterentwicklung dieses Betriebes bzw. eines betrieblichen Vorhabens stellt das Kernstück einer Meisterarbeit dar. Die Meisterarbeit soll Auskunft über die gewählten Ziele, über die geplante Produktion oder die geplante Dienstleistung, den Markt und dessen Bearbeitung, deren arbeitswirtschaftliche Auswirkungen sowie die Finanzierung der Betriebsentwicklung geben.*

*Die längerfristige Betriebsentwicklung hat sich mit Intensivierung, Erweiterung oder Neuausrichtung von Produktion und/oder Vermarktung zu befassen*

*Diese Planungsvariante der Betriebsentwicklung soll die längerfristige Betriebsentwicklung darstellen. Sie soll so nachhaltig, innovativ wie möglich sein und muss zu einer maßgeblichen Veränderung der Betriebssituation führen.*

*Beispiele aus der Vielzahl möglicher Planungsansätze:*

*Leistungsverbesserung in Hauptbetriebszweigen, Erweiterung oder Umstellung auf neue/ andere Betriebszweige (inner- und außerlandwirtschaftlich)., Einführung neuer, modernerer Produktionsformen, Änderungen in der Innen –und Außenwirtschaft, Stallneu-, -zu- oder –umbau, umfassende Änderung in der Flächenbewirtschaftung, Intensivierungen in der Produktion, Umstellung der Bewirtschaftungsweise bio und konventionell, Einführung neuer Kulturen, Veränderung des Grades an Be- und Verarbeitung, Veränderung der Vermarktungsform,*

**Was wird genau mit der Realisierung des Vorhabens erreicht? Ziel, Vorteil,..**

**Detaillierte Information zur Betriebsentwicklung bezüglich Produktionstechnik, biologische Leistungen, Qualitäten, Flächenpacht, Vermarktung, rechtlicher Rahmen,…**

*Konkrete Beschreibung der wesentlichen Produktionsverfahren (in Bezug auf: Produktionstechnik, biologische Leistungen, Qualitäten, Vermarktung, rechtlicher Rahmen,…) am Betrieb als Ergänzung zur Einzeldeckungsbeitragskalkulation.*

*Was bewährt sich? Was soll wie verbessert werden?*

**Einzeldeckungsbeiträge**

*Beilage Einzel-DB inklusive Beschreibung der Kalkulationsgrundlagen*

**Arbeitswirtschaft**

**Investitions- und Finanzierungsplan**

*Bei Investitionsvorhaben jedenfalls Planung des Kapitalbedarfs und deren Finanzierung, Erstellen eines Investitions- und Finanzierungsplanes mit Beurteilung der Finanzierbarkeit, ggf. mit einer Liquiditätsvorschau/ Finanzplanung*

|  |  |
| --- | --- |
| **Investitionen** | **Investitionssumme inkl. MwSt.** |
| Gebäude und bauliche Anlagen |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Maschinen und Geräte |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Übrige Investitionen (Aufstockung, Tierbestand, …) |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Gesamtsumme:** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Finanzierungsplan** | **Beträge** |
| Eigenleistungen |
| a) Barmittel – vorhandene oder bereits ausgegebene Barmittel |  |
|  - noch aufzubringende Barmittel |  |
| b) Sachleistungen |  |
| c) Eigenarbeit / unentgeltliche Fremdhilfe (nur wenn oben berücksichtigt) |  |
| Investitionszuschüsse |
|  |  |
|  |  |
| Fremdmittel gefördert / nicht gefördert |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Gesamtsumme:** |  |

***Tabellenteil 2 (Registerfarbe Blau)***

* *Siehe Excel-Datei „Tabellenteil zur Meisterarbeit“*

*Für die Ermittlung der Abschreibung und des Kapitaldienstes in der Planungsvariante ist der erste Tabellenteil (IST-Situation) nochmals zu bearbeiten.*

*Folgende Register sind neu in der Excel Tabelle zu bearbeiten:*

* *2.8 Deckungsbeitragsübersicht Planung*
* *2.9 Gesamteinkommen Planung*
* *2.10 Vergleich*

*Zur Kalkulation von Szenarien (z.B. niedrigerer Preis) sind die Register 2.8.1. und 2.9.1 vorgesehen.*

*Die Tabellen sind in Form eines Ausdruckes der Gesamtarbeit beizulegen. Zwecks besserer Nachvollziehbarkeit der Gesamtarbeit, sollten die Tabellen im Ablauf an dieser Stelle beigelegt werden.*

## Interpretation und Beurteilung der Planung

*Beurteilung hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Finanzierung, Stabilität, Arbeitswirtschaft, Chancen, Risiken und weiteren relevanten Erkenntnissen aus der Erarbeitung der Planungsvariante*

*Beurteilung der Nachhaltigkeit*

***Beurteilung der Wirtschaftlichkeit***

*Welchen Einfluss hat das geplante Vorhaben auf die Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft?*

*Welchen Einfluss hat das geplante Vorhaben auf die Arbeitswirtschaft?*

***Beurteilung der Finanzierung***

*Wie stark werden die Kapitaldienstgrenzen in den einzelnen Varianten ausgereizt und wie schätzen sie das Risiko der Finanzierbarkeit ein?*

***Beurteilung Markt und Vermarktung***

*Übereinstimmung mit marktwirtschaftlichen Entwicklungen und durchgeführten Marktanalysen;*

***Beurteilung der arbeitswirtschaftlichen Auswirkungen:***

*Machbarkeit, was Arbeit und Organisation angeht; Vereinbarkeit mit der vom Kandidaten und dessen Familie erwarteten Lebensqualität*, *Übereinstimmung mit persönlichen Interessen*

***Welche Maßnahmen zur Einhaltung der Bestimmungen hinsichtlich Umwelt, Hygiene und Tierschutz sind geplant/notwendig?***

## Risikoanalyse

*Jede langfristige Planung beinhaltet zwangsläufig Projektrisiken. Der Eintritt eines solchen Risikos kann Kosten erhöhen, die Ertragserwartungen durch Leistungseinbrüche bzw. Preissenkungen gefährden bzw. sonstige Verzögerungen und Komplikationen bewirken. Entscheidend ist daher, geeignete Gegenmaßnahmen rechtzeitig anzudenken.*

*Bei der Risikoanalyse der Betriebsentwicklung kann der Meisterkandidat folgende Punkte darstellen:*

* *Daten, Annahmen die in der Betriebsplanung unsicher sind.*
* *Berechnung eines Szenarios: was passiert wenn sich die angenommenen Daten verändern (z.B. Preise, Mengen etc.); welche Auswirkungen hat z.B. eine Preissenkung auf die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens*
* *Erfolgsfaktoren, die für das Gelingen des Projektes relevant sind; Beurteilung der Chancen und Risiken mit Einschätzung der Folgen bzw. der Wahrscheinlichkeit des Zutreffens derselben, ggf. mit Maßnahmen zur Minimierung der Risiken.*
* *interne und externe Faktoren, die den Erfolg des Vorhabens gefährden (Bsp. Erwartete Preise, Produktionstechnik, biologische Leistungen, Qualitäten, Flächenpacht, Vermarktung, rechtliche Rahmenbedingungen, …),..*
* *mögliche geänderte rechtliche Grenzen einbeziehen (z.B.: GVE, N-Anfall, Phosphoranfall, Pauschalierungsgrenzen,…)*

## Umsetzungsplanung

*Für die Planungsvariante mit Investitionen ist neben der Erstellung und Interpretation der betriebswirtschaftlichen Beurteilung auch eine Umsetzungsplanung durchzuführen, mit Beschreibung der wesentlichen Arbeitsschritte zur Umsetzung und mit groben Zeitplan.*

*Als Hilfsmittel können folgende Planungsinstrumente eingesetzt werden:*

* *Projektstrukturplan*
* *Meilensteinplan*
* *Maßnahmen und Ablaufplan (Terminplan zur stufenweise Umsetzung)*

*Der Projektstrukturplan schafft einen Überblick darüber, welche Arbeiten in der Umsetzungsplanung zu erledigen sein werden. Er wird oft in grafischer Form dargestellt, wobei meist die zu erledigenden Aufgabenfelder dargestellt werden.*

*Ein Meilenstein (zentrales Projektereignis) beschreibt ein zentrales Arbeitspaket (z.B. Termin Bauberater, Einzug neuer Stall). Der Meilensteinplan ist die gröbste der Terminplanungsmethoden, in der die Termine von Meilensteinen (immer für das gesamte Projekt) aufgelistet werden.*

*Der Projektterminplan schafft einen Überblick darüber, welche Arbeitspakete sinnvollerweise in zeitlicher Abfolge zu erledigen sind. Im Vollausbau erhalten alle Arbeitspakete und die Meilensteine Start- und Endtermine.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Nr.*** | ***Maßnahmen bzw. Meilensteine*** | ***Nutzen der Maßnahmen*** | ***Wer ist verantwortlich?*** | ***Bis wann?*** |
| *1.* | *Kostenermittlung und Angebotseinholung* | *Kostenersparnis* | *Max Meier* | *31.01.2014* |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | *optional* | *optional* | *optional* |
| **Nr.** | **Maßnahmen bzw. Meilensteine** | **Nutzen der Maßnahmen** | **Wer ist verantwortlich?** | **Bis wann?** |
| **1.** |  |  |  |  |
| **2.** |  |  |  |  |
| **3.** |  |  |  |  |
| **4.** |  |  |  |  |
| **5.** |  |  |  |  |

# Schlussfolgerungen

*Erkenntnisse aus der Meisterarbeit*

*Was heißt das für den Betrieb und die Personen (Arbeitskräfte, Familie)*

*Beurteilung der Ergebnisse der durchgeführten Recherchen und Kalkulationen hinsichtlich Erreichung der gesteckten Ziele, Realisierbarkeit,…*

*An dieser Stelle können auch noch weitere Fragen beantwortet werden, wie z.B:*

* *Wurden die geplanten Zielvorstellungen erreicht?*
* *Welche Variante ist die passendste und warum?*
* *In welchen Schritten und Zeiträumen könnte die Umsetzung erfolgen?*
* *Welche der gewählten Varianten sind unter welchen Bedingungen aus derzeitiger Sicht erfolgsversprechend und in welchen Schritten und Zeiträumen könnte die Umsetzung gelingen?*
* *Und wo liegen die eigentlichen Knackpunkte für die Verwirklichung?*
* *Gegebenenfalls kann auch ein Ausblick über die weitere Entwicklungsmöglichkeit des Betriebes über die kalkulierten Pläne hinaus gegeben werden.*

**Was brachte mir die Meisterarbeit persönlich**

*persönlich, überraschendes, neues, Bestätigung für…, unmittelbarer Nutzen, weitere aufgetauchte Fragen,…*

**Zusammenfassung**

# Verzeichnisse

**Quellen- und Literaturverzeichnis**

*Angabe aller verwendeten Quellen (Bücher, Zeitschriften, Artikel, Internetseiten, etc)*

**Tabellenverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis**

# Anhänge

*Zum Beispiel*

* *Angebote*
* *Baupläne*
* *etc.*