

Betriebszweig-Portfolio – So funktioniert's

'Spieglein, Spieglein an der Wand, welche Betriebszweige sichern meinen Fortbestand?' Das Ziel des Betriebszweig-Portfolios besteht darin, jene Betriebszweige zu identifizieren, welche für den Fortbestand des Betriebes wichtig sind. Die Bewertung erfolgt nach den folgenden beiden Faktoren:

- Wichtigkeit für den Betrieb:** Als Kriterium kann der Anteil des Betriebszweiges am gesamten Deckungsbeitrag (Bruttoergebnis 1) des Betriebes herangezogen werden. Als wichtig ist ein Betriebszweig einzustufen, wenn er 10 bis 20 % zum Gesamtdeckungsbeitrag beisteuert. Verschiedene Ackerkulturen (z. B. Brotgetreide, Futtergetreide, Raps usw.) können auch als ein Betriebszweig 'Ackerbau' betrachtet werden.
- Vorzüglichkeit des Betriebszweigs:** Wie gut ein Betriebszweig läuft, lässt sich im Vergleich zu den Ergebnissen anderer Betriebe feststellen. Von einer Stärke kann dann gesprochen werden, wenn regelmässig überdurchschnittliche Deckungsbeiträge erzielt werden. Neben dem wirtschaftlichen Ergebnis sind weitere Faktoren zu berücksichtigen wie Arbeitseffizienz, Ausdehnungsmöglichkeiten oder Marktrisiko.

In der Folge werden die auf dem Betrieb vorhandenen Betriebszweige in ein so genanntes Portfolio eingetragen. Dieses gliedert sich in die vier Bereiche A bis D, die sich wie folgt interpretieren lassen:

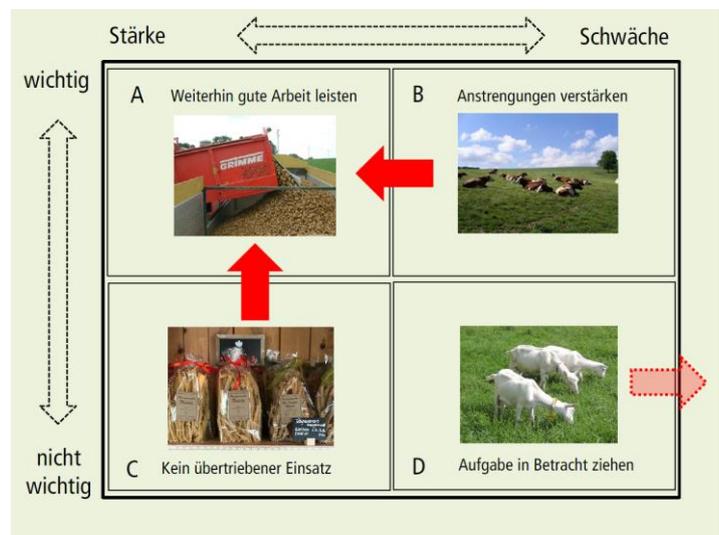
A Weiterhin gute Arbeit leisten: In diesem Bereich finden sich jene Betriebszweige, die für den Betrieb von zentraler Bedeutung sind. Sie laufen gut, bringen überdurchschnittliche Ergebnisse und tragen einen wesentlichen Anteil zum Gesamtdeckungsbeitrag des Betriebes bei. Dieses Niveau gilt es auch in Zukunft unbedingt zu halten.

B Anstrengungen verstärken: In diesem Quadranten sind Betriebszweige eingeordnet, die für den Betrieb wichtig, deren wirtschaftliche Ergebnisse jedoch unbefriedigend sind. Hier gilt es, die Ursachen zu finden (beispielsweise in der Produktionstechnik oder in der Arbeitsorganisation) und geeignete Verbesserungsmaßnahmen festzulegen und umzusetzen. Das Motto heisst:

Besser werden um jeden Preis!

C Kein übertriebener Einsatz: In diese Kategorie gehören Betriebszweige, die oftmals Hobby-Charakter haben. Sie machen viel Freude und bringen grosse Befriedigung, aber ihr wirtschaftlicher Beitrag zum Gesamtergebnis des Betriebes bleibt bescheiden. Falls es gelingt, diese Betriebszweige auszubauen, können sie zu einem tragenden Pfeiler des Betriebes werden. Falls das nicht möglich ist, sollten nicht zu viele Ressourcen aufgewendet werden.

D Aufgabe in Betracht ziehen: Hat ein Betriebszweig finanziell kaum eine Bedeutung für den Betrieb und läuft er zudem schlecht, kann er getrost aufgegeben werden. Die frei werdenden Kapazitäten lassen sich in der Folge für erfolgversprechende Tätigkeiten und Projekte nutzen.



Für eine Portfolio-Analyse ist es vorteilhaft, wenn die Buchhaltung eine Kostenträgerrechnung mit Betriebszweigergebnissen aufweist. Allenfalls lassen sich die Deckungsbeiträge der wichtigsten Betriebszweige - ev. auch mit Hilfe des Treuhändlers - berechnen. Die entsprechenden Vergleichswerte finden sich bei der Forschungsanstalt Agroscope ([LINK](#)). Fehlen betriebswirtschaftliche Zahlen gänzlich, kann die Einordnung auch mit gesundem Menschenverstand vorgenommen werden.

Das Ziel des Betriebszweig-Portfolios besteht also darin, jene Betriebszweige zu identifizieren, welche für den Fortbestand wichtig sind und welche eher aufgegeben werden sollen. Es lohnt sich, das Betriebszweig-Portfolio im 5-Jahres-Rhythmus zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. So wird der Betrieb sich längerfristig wirtschaftlich gut entwickeln.