

So behalten Sie den Überblick

Der Jahresabschluss ist umfangreich und es fällt manchmal schwer, die Zusammenhänge genau zu verstehen. Wie Sie anhand einer einfachen Excel-Auswertung das große Ganze im Blick behalten, zeigen Rainer Langosch und Rainer Möller.

Die Erfolgsanalyse ist schwierig. Es gibt fixe, variable und kalkulatorische Kosten, den Deckungsbeitrag, Betriebsgewinn und den Cashflow. Wer soll da den Überblick behalten?

Ein Beispiel. Für einen Milchviehbetrieb analysieren wir das trockene Wirtschaftsjahr 2019/20 mit niedrigen Milchpreisen und Grundfutterknappheit. Der Betriebsleiter hat 2015 einen neuen Stall mit zwei Melkrobotern für 140 Kühe gebaut. Nach vier Jahren hat er den Stall um 70 Plätze erweitert. Zusätzlich wurde in einen Fütterungsroboter und Photovoltaik investiert. Durch die niedrigen Milchpreise ist die wirtschaftliche Situation trotz hoher Milchleistungen sehr angespannt.

Betriebs-Check auf einer DIN-A4-Seite. Wir sortieren die Informationen des Jahresabschlusses in die wichtigsten Kostenblöcke und unterscheiden zwischen fixen und variablen Kosten (siehe Übersicht 2).

• **Bei der Betrachtung der Kosten** erkennt der Betriebsleiter die Positionen, bei

denen Verbesserungen das größte Einsparpotenzial bieten. Das sind die Futtermittelkosten mit 192 500 € und die Arbeitsleistungskosten mit 230 500 €. Er nimmt sich vor, die Märkte (noch) intensiver als bisher zu beobachten und bei Kontrakten konsequent mehrere Angebote zu vergleichen.

• **Beim Ertrag ist der Milcherlös entscheidend.** Durch die Änderung wichtiger Variablen (Milchpreis, Kuhzahl, Milchleistung) kann der Betriebs-Check auch als Szenarioanalyse für die Zukunft genutzt werden: »Wie ändert sich der Betriebsgewinn, wenn ...?«

• **Um die sonstigen Erlöse und Zulagen ergänzt, erhalten wir den Gesamtumsatz** von 643 198 €. Der Milcherlös macht über 80 % aus und ist damit der entscheidende Gewinnhebel. Denn die Kuhzahl ist auch nach der Stallerweiterung auf insgesamt 200 Kühe begrenzt. Und auf den Milchpreis hat der Betriebsleiter kaum Einfluss, sodass die Steigerung der Milchleistung (mit gesunden Kühen) das wichtigste Ziel ist.

Deckungsbeitrag, Gewinn, Eigenkapitalbildung, Cashflow – die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick. Für unser Beispiel ergeben sich:

- Umsatz - variable Kosten = 231 198 € Deckungsbeitrag
- Deckungsbeitrag - Fixkosten = 38 948 € Betriebsgewinn
- Betriebsgewinn + 1 750 € außerbetriebliches Einkommen - 65 000 € Privataufwand (Lebenshaltung und Steuern) = - 24 302 € bereinigte Eigenkapitalbildung.

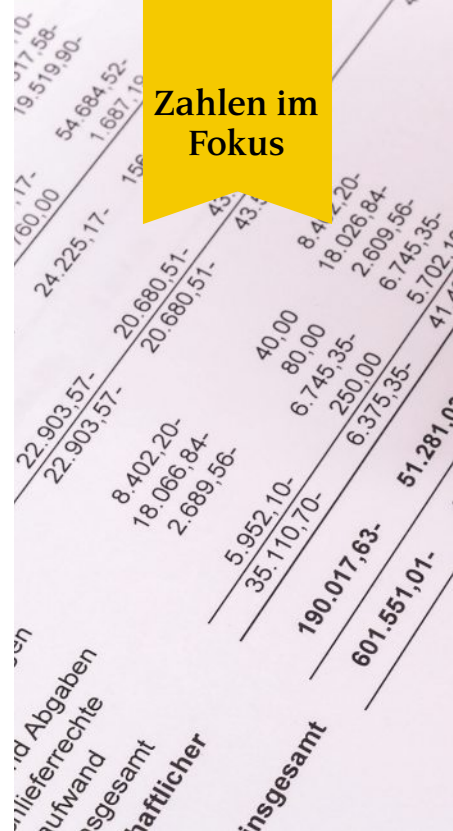
Der Cashflow zeigt den tatsächlichen Geldfluss und die Auswirkung auf die Liquidität. Aus diesem Grund können die Abschreibungen (119 775 €) zum bereinigten Eigenkapital addiert werden, da diese bereits in der Vergangenheit »gezahlt« wurden. Die Anschaffungen wurden teils über Fremdkapital finanziert, das nun mit 80 000 € pro Jahr getilgt wird und die Liquidität belastet. Unterm Strich bleibt mit 15 448 € ein geringer Cashflow 3 übrig.

Der Betriebsleiter erkennt, dass ein Milchpreis von 30,7 Ct/kg notwendig ist, um alle anfallenden Zahlungen inklusive Kapitaldienst zu bedienen. Es bleibt somit kaum finanzieller Spielraum für Ersatz- oder Neuinvestitionen.

Bisher blieben die Faktorkosten unberücksichtigt. Der Betriebsleiter hat fast 1 Mio. € Eigenkapital investiert, arbeitet 2 800 Stunden pro Jahr und stellt 60 ha eigenes Land zur Verfügung (Grafik 2). Diese Faktorkosten müssen entlohnt werden. Schließlich könnte unser Landwirt das

Übersicht 1: Die Faktorkosten im Blick

Betriebsgewinn:	38.948 €						
Kalkulatorische Kosten [Zinsansatz]		Kalkulatorische Kosten [Lohnansatz]		Kalkulatorische Kosten [Pachtansatz]			
Ø gebundenes Eigenkapital	955.000 €	Eigene Arbeit Std pro Jahr	2.800 Std	Eigenland	60,0 ha		
Ø-Zinsansatz	1,0 %	Lohnansatz €/Std	17,5 €	Ø-Pachtansatz [ÄNDERBAR]!!!	329 €		
Zinsansatz	9.550 €	Lohnansatz	49.000 €	Pachtansatz	19.714 €		
Kalkulatorische Faktorkosten >>		78.264 €					
Kalkulatorischer Betriebsverlust		-39.316 €					
Kalkulatorische Kosten gedeckt zu		50 %					
Erzielte Verzinsung	0,5 %	+	Erzielter Arbeitslohn	8,7 €	+	Erzielte Pacht	164 €





Übersicht 2: Die wichtigsten Kennzahlen auf einer Seite

GUV - Unterhalt Gebäude Vorräte	Fixe Kosten	Variable Kosten	GUV - Ertrag	
Unterhalt Gebäude + Bodenverbesserung	500 €		Kuhzahl	161
AfA Gebäude + ZA	41.000 €		Milchleistung abgeliefert/Jahr	10.500 kg
Allgemeine Betriebsversicherung	17.500 €		Ø-Milchpreis	31,6 Cent
Betriebssteuern, Abgaben	2.500 €		Milcherlös	534.198 €
Sonstiger Allgem. Aufwand	12.750 €		Sonst. Ertrag Rindvieh	32.000 €
Strom, Wasser		28.000 €	Sonst. Ertrag Ackerbau	10.500 €
Summe Gebäude:	32.750 €	28.000 €	Sonst. Ertrag +/- Bestandsveränd.	33.500 €
Pachten, Miete	11.500 €		Prämie/Zulagen + Zuschüsse	33.000 €
Zinsen	56.000 €		Umsatz	643.198 €

Ziel: So wenige/günstige Gebäude/Flächen wie möglich.
Wichtig: hohe Leistung + effizientes Arbeiten

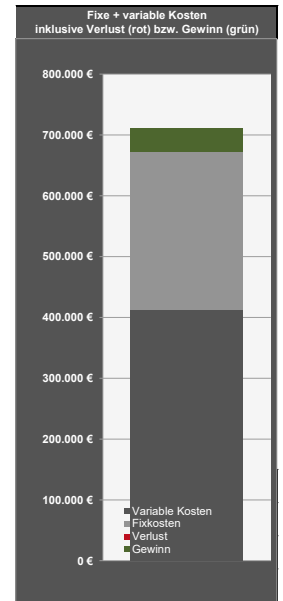
GUV - Arbeitserledigung	Fixe Kosten	Variable Kosten	Umsatz	
Löhne, Sozialabgaben, BG	42.750 €		Umsatz	643.198 €
Unterhaltung Maschinen + PKW	38.000 €		- variable Kosten	412.000 €
AfA Maschinen	78.750 €		Deckungsbeitrag:	231.198 €
Lohnarbeit + Maschinenmiete		45.000 €	- Fixkosten	192.250 €
Treibstoffe		26.000 €	= Betriebsgewinn	38.948 €
Summe Arbeitserledigung:	159.500 €	71.000 €		

Ziel: Effiziente Arbeitserledigung!

Optimale Mischung aus Eigen- + Fremdmechanisierung

GUV - Spezialausgaben	Fixe Kosten	Variable Kosten	Hier siehst du die bereinigte Eigenkapitalbildung:	
Spezialaufwand aus GUV	Tierzukauf	31.000 €	Betriebsgewinn	38.948 €
	Futtermittel	192.500 €	+ außerbetriebliches Einkommen	1.750 €
	Tierhaltung; Sonst. Spezialaufwand	58.500 €	- Privataufwand inkl. Steuern	65.000 €
	Pflanzenbau	31.000 €	= bereinigte Eigenkapitalbildung	-24.302 €
	Nebenbetriebe + Dienstleistungen		Notwendiger Milchpreis zur Deckung der anfallenden Zahlungen:	
	Sonstiger Materialaufwand		30,7 Cent	
Bestandsver. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	0 €	0 €	Cashflow 3 zeigt - nach Zahlung des Kapitaldienstes - wie viel Geld zum Investieren maximal pro Jahr übrig bleibt.	
Summe Spezialausgaben:	0 €	313.000 €		
Summe:	259.750 €	412.000 €		
= "Vollkosten"	671.750 €			

Cashflow 3	
= bereinigte Eigenkapitalbildung	-24.302 €
+ Abschreibung	119.750 €
- Tilgung	80.000 €
= Cashflow 3	15.448 €



Der Überblick über die wichtigsten Kennzahlen hilft, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten und macht rechtzeitig auf kritische Entwicklungen aufmerksam.

Eigenkapital gegen eine Verzinsung von z. B. 1% investieren, für seine Arbeitsleistung einen Stundenlohn von 17,50 € erzielen und seine Flächen für 329 €/ha verpachten. Zusammen ergeben sich daraus 78264 €, die der Betrieb mittel- bis langfristig zusätzlich verdienen sollte.

In dem von uns betrachteten Beispieljahr 2019/20 gelingt die Deckung der Faktoren nur zu 50%. Es bleibt ein kalkulatorischer Betriebsverlust von -39316 €. Anders ausgedrückt: Das Eigenkapital verzinst sich nur mit 0,5%, der Stundenlohn der eigenen Arbeit läge mit 8,70 € unter dem gesetzlichen Mindestlohn und die erzielte Pacht auf das Eigenland läge bei nur 164 €/ha. Das macht unseren Betriebsleiter nachdenklich. Weil in der Landwirtschaft die Mengen und die Marktpreise stark schwanken können, sollte man für

strategische Entscheidungen die Durchschnittswerte der vergangenen drei bis fünf Jahre berücksichtigen. Bei den Milchpreisschwankungen und der Sonderbelastung für den Grundfutterzukauf wegen der Dürre ist ein negatives kalkulatorisches Betriebsergebnis manchmal nicht vermeidbar. Zur vollen Deckung der Faktorkosten hätte der Betrieb einen Milchpreis von 33,9 Ct/kg benötigt.

Ausblick. Durch die Anpassung einiger Werte wagt unser Betrieb einen Ausblick auf das aktuelle Wirtschaftsjahr. Mit 200 Kühen, einer durchschnittlichen Milchleistung von 10750 kg/Kuh und einem höheren Milchpreis steigt der Umsatz deutlich. Die Fixkosten steigen allerdings mit einer zusätzlich erforderlichen Arbeitskraft. Durch den verringerten Zukauf von Maissilage fallen die variablen Kosten um 45000 €. Bei diesen positiven Aussichten kann der Betriebsleiter endlich wieder besser schlafen.

Serie: Zahlen im Fokus

- Liquidität: Ein Jahresplan mit nur neun Zahlen.
- Pachtpreise: So weit können Sie gehen.
- Finanzierung: Zu jedem Zweck das richtige Darlehen.
- Futterkosten: Die Grundfutterkosten im Blick.
- Schlepper-Check: Miete, Leasing, neu oder gebraucht kaufen?
- **Betriebs-Check: So behalten Sie den Überblick.**

Prof. Rainer Langosch, Hochschule Neubrandenburg und Rainer Möller, Möller Agrarmarketing Stade

Details zur Berechnung und was Sie bei der Interpretation der Zahlen beachten sollten, zeigt Prof. Rainer Langosch in einem kostenfreien Webinar.

