

## Der rote Faden durch die Unternehmensanalyse

Über die Buchführung werden viele Daten des landwirtschaftlichen Betriebes / Unternehmens erfasst. Hieraus wird der betriebswirtschaftliche und steuerliche Jahresabschluss erstellt. Eine wichtige Aufgabe des Jahresabschlusses kommt jedoch in vielen landw. Unternehmen zu kurz, das ist die Analyse des Wirtschaftsjahresergebnisses mit Hilfe von Kennzahlen. Der Jahresabschluss liefert eine Fülle von Daten und Informationen, die, aufbereitet durch die Unternehmensanalyse, das landwirtschaftliche Unternehmen durchleuchten.

### Aufbau und Nutzen der Unternehmensanalyse

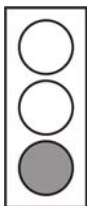
Die Kennzahlen der Unternehmensanalyse haben folgende Funktionen:

- Stärken und Schwächen in der Unternehmensführung aufzeigen
- Rationalisierungsmöglichkeiten darlegen
- Gewinnreserven aufdecken
- Daten für zukünftige Unternehmerentscheidungen gewinnen
- Unternehmens-Rating und Bonitätsbeurteilung im Hinblick auf Basel II darstellen
- Analysegrundlage für externe Berater

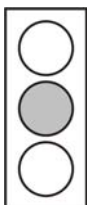
Die Unternehmensanalyse ist in zwei Bereiche unterteilt:

<b>Vertikalvergleich</b>	Die Analyse <b>der eigenen Daten über 5 Wirtschaftsjahre</b> zeigt Entwicklungen und Tendenzen im Unternehmen. Sie gibt Antwort darüber, ob es besser oder schlechter in der Entwicklung läuft. Durch die Darstellung des 5-jährigen Durchschnittes wird erkannt, ob das abgelaufene Wirtschaftsjahr mit seinen Werten darüber oder darunter liegt.
<b>Horizontalvergleich</b>	Der <b>Betriebsvergleich mit Betrieben gleicher Produktionsausrichtung</b> und gleichem Produktionsumfang gibt Orientierung bei der „Standortbestimmung“, (Benchmarking) des Unternehmens. Branchen Kennzahlen drücken aus, was vergleichbare Betriebe machen. Der Vergleich mit den 25% Besten in der Vergleichsgruppe kann für die Zielsetzung eine Richtschnur sein. Die Differenz zu den „Besten“ stellt die mögliche Gewinnreserve im Unternehmen dar.

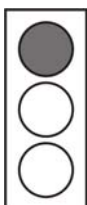
Ampelfunktion der Kennzahlen im Horizontalvergleich der Unternehmensanalyse:



**Der Betrieb gehört zu den 25% Besten der Vergleichsgruppe.** Im Betrieb läuft es rund. Es sind keine kurzfristigen Veränderungen in der Unternehmensführung und Produktionstechnik notwendig. Damit die Ampel auf grün stehen bleibt, ist jedoch ständig an den „kleinen Details“ zu arbeiten. Externe Berater haben eine „Trainerfunktion“ im Unternehmen, damit der Unternehmer weiterhin Topleistungen erbringen kann.



**Der Betrieb gehört zum Durchschnitt der Vergleichsgruppe.** Im Betrieb gibt es Gewinnreserven, die gehoben werden müssen. Unternehmensführung und Produktionstechnik sind nicht optimal, es muss an Verbesserungen gearbeitet werden. Ertrags- und Aufwandsstruktur des Unternehmens bedürfen der Überprüfung und Verbesserung. Es sind externe Berater hinzuzuziehen, mit deren Hilfe der Unternehmer Verbesserungen im Betrieb erreichen kann.



**Der Betrieb liegt unter dem Durchschnitt der Vergleichsgruppe.** Im Betrieb geht es bergab, Eigenkapitalverluste verzehren das Vermögen. Die Liquidität ist im Unternehmen nicht uneingeschränkt gegeben, Unternehmensführung und Produktionstechnik sind schlecht. Mit Hilfe externer Beratung muss der Unternehmer die Produktionstechnik und die Finanzierung des Betriebes dringend verbessern. Oftmals können in diesen Unternehmen mit geringem Aufwand Verbesserungen erreicht werden, die eine Trendwende zum Besseren einleiten und herbeiführen.

## Die Bilanzanalyse

Die **Kennzahlen der Rentabilität** sind die absoluten Erfolgskennzahlen des Unternehmens und führen bis zum Unternehmergewinn.

Das ordentliche Ergebnis	
Gewinn	Aus dem betriebswirtschaftlichen Jahresabschluss
- Zeitraumfremde Erträge	Aus dem Abgang von Sachanlagevermögen
+ Zeitraumfremde Aufwendungen	Aus dem Abgang von Sachanlagevermögen und Vorsteuer auf Investitionen
- Außerordentliche Erträge	z.B. Buchgewinne aus der Veräußerung von Grund und Boden
+ Außerordentliche Aufwendungen	z.B. Buchverluste aus der Veräußerung von Grund und Boden
= <b>Ordentliches Ergebnis</b>	Das erwirtschaftete Ergebnis der eigentlichen landw. Produktion

**!** Das ordentliche Ergebnis muss die Fremdkapitaltilgungen, Privatentnahmen und Nettoinvestitionen im Unternehmen abdecken und ist Ausgangsgröße für die weiteren, hiervon abgeleiteten Kennzahlen.

Das Betriebseinkommen	
Ordentliches Ergebnis	
+ Personalaufwand	Gezahlte Löhne und Lohnnebenkosten
+ Pacht- und Mietaufwand	Für Flächen, Lieferrechte und Gebäude
+ Zinsaufwand	Zinsen für Fremdkapital abzgl. Zinszuschüsse
= <b>Betriebseinkommen</b>	Ertragskraft und Wertschöpfung des Unternehmens

**!** Vom Betriebseinkommen müssen die entlohnten und die nicht entlohnten Faktorkosten für Arbeit, Boden und Kapital bezahlt werden.

Die relative Faktorentlohnung	
Betriebseinkommen	Der „lohn-, pacht- und schuldenfreie Betrieb“
/ (Löhne, Pachten, Zinsen	Tatsächlich gezahlter Aufwand
+ Lohnansatz nichtentlohnte Familienarbeitskräfte	Kalkulatorischer Richtsatzlohn für den Unternehmer und seiner mitarbeitenden Familienangehörigen
+ Pachtansatz Eigentumsfläche	Kalkulatorischer ortsüblicher durchschnittlicher Pachtpreis für landw. Flächen
+ Zinsansatz Eigenkapital) * 100	Kalkulatorischer Risikozins von 6 % für das im Unternehmen eingesetzte Eigenkapital ohne Boden
= <b>Relative Faktorentlohnung</b>	Grad der Entlohnung der tatsächlichen und kalkulatorischen Faktorkosten

**!** Ein Wert von über 100 % zeigt an, dass eine vollständige Entlohnung der im Unternehmen tatsächlichen und kalkulatorischen Produktionsfaktoren stattgefunden hat und darüber hinaus noch ein Unternehmergewinn erzielt wurde.

**Die Kennzahlen der Stabilität** weisen die Fähigkeit aus, auch bei Eintritt unvorhersehbarer Risiken und sich verschlechternden Rahmenbedingungen noch langfristig die Rentabilität und Liquidität im Unternehmen sichern zu können.

<b>Die Gewinnrate</b>	
Ordentliches Ergebnis	Bereinigter betriebswirtschaftlicher Gewinn
/ Betriebsertrag * 100	Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen, Prämien aus Zahlungsansprüchen, Beihilfen, Pachten, Mieten
= <b>Gewinnrate</b>	Zeigt das Verhältnis von Gewinn zum Betriebsertrag

**!** Die Gewinnrate zeigt die Anfälligkeit des Unternehmens gegenüber Preisschwankungen, sich verändernden Rahmenbedingungen und die Abhängigkeit von Subventionen. Eine hohe Gewinnrate gibt dem Unternehmen die notwendige Sicherheit und Stabilität.

<b>Die Eigenkapitalveränderung</b>	
Ordentliches Ergebnis	Bereinigter betriebswirtschaftlicher Gewinn
- Entnahmen	Lebenshaltung, Altenteil, private Versicherungen und Steuern, Bildung von Privatvermögen
+ Einlagen	Außerlandwirtschaftliche Einkünfte, Kindergeld, Steuererstattungen, Einlagen aus Privatvermögen
= <b>Eigenkapitalveränderung im Unternehmen</b>	Betrag, der für weiteres betriebliches Wachstum zur Verfügung steht
+ Saldo aus Entnahmen und Einlagen aus dem Privatvermögen	Vermögensänderungen im außerlandwirtschaftlichen Bereich
= <b>Eigenkapitalveränderung beim Unternehmer</b>	Kapitalbildungskraft der Unternehmerfamilie, ohne die Substanzveränderung in und aus Privatvermögen

**!** Eine dauerhafte positive Eigenkapitalbildung sichert die langfristige Existenz des Betriebes, während eine nachhaltige negative Eigenkapitalveränderung den Substanzverzehr und die Existenzgefährdung des Betriebes anzeigt.

<b>Die Fremdkapitaldeckung</b>	
(Anlagevermögen ohne Grundstücke und Gebäude	Das sog. bewegliche Anlagevermögen
+ Tiervermögen	Ø Viehbestand im Wirtschaftsjahr
+ Umlaufvermögen) * 100	Ø Vorräte, aufstehende Frucht, Bankguthaben
/ Fremdkapital	Ø kurz- und langfristiges Fremdkapital
= <b>Fremdkapitaldeckung</b>	Grad der Fremdkapitaldeckung mit beweglichem Anlagevermögen

**!** Ist ein Wert von 100 % erreicht, dann kann das gesamte Fremdkapital bei Betriebsaufgabe zurückgezahlt werden, ohne dass langfristige Substanz verkauft werden muss. So können Flächen noch verpachtet und Gebäude noch vermietet werden und einen Beitrag zum Lebensunterhalt leisten.

**Die Kennzahlen der Liquidität** drücken die Fähigkeit des Unternehmens aus, seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können.

<b>Der Cash flow</b>	
Eigenkapitalveränderung im Unternehmen	Ordentliches Ergebnis (bereinigter Gewinn) - Entnahmen + Einlagen
+ Abschreibungen	Lineare AfA des Anlagevermögens
= <b>Cash flow II</b>	Liquide Mittel für Substanzerhaltung, Investitionen und Schuldentilgung
- Tilgung der Darlehen	Summe der Schuldentilgung im Wirtschaftsjahr
= <b>Eigene verfügbare Finanzierungsmittel</b>	Wird auch „erweiterter Cash flow“ genannt steht als Eigenkapital für Investition zur Verfügung

**!** *Der Cash flow zeigt die Finanzlage und Finanzkraft des Unternehmens, während die eigenen verfügbaren Finanzierungsmittel bzw. der „erweiterte Cash flow“ das Eigenkapital für Investitionen darstellen. Ersatzinvestitionen sollten vollständig und Erweiterungsinvestitionen teilweise mit Eigenkapital finanziert werden.*

<b>Die Kapitaldienstgrenzen</b>	
Eigenkapitalveränderung im Unternehmen	Ordentliches Ergebnis (bereinigter Gewinn) - Entnahmen + Einlagen
+ Zinsaufwand	Gezahlte Zinsen für Fremdkapital
= <b>langfristige Kapitaldienstgrenze</b>	Betrag, der langfristig für Zinszahlungen und Schuldentilgung zur Verfügung steht
<i>Ausschöpfung der langfristigen Kapitaldienstgrenze in %</i>	Liegt der Wert unter 100 %, dann steht die gesamte Abschreibung für Ersatzinvestitionen zur Verfügung
+ Abschreibung auf Gebäude und bauliche Anlagen	Wirtschaftsgebäude und Hofbefestigungen, Wege, Einzäunungen
= <b>mittelfristige Kapitaldienstgrenze</b>	Erhöhter Betrag steht vorübergehend für Zinszahlungen und Schuldentilgung zur Verfügung
<i>Ausschöpfung der mittelfristigen Kapitaldienstgrenze in %</i>	Ein Wert von über 100 % zeigt eine Gefährdung der Zahlungsfähigkeit und Schuldentilgung an

**!** *Die Kapitaldienstgrenzen müssen nachhaltig und über einen längeren Zeitraum (Durchschnittswert von 5 Jahren) gesehen werden. Die Kapitaldienstgrenze zeigt an, ob die Kapitaldienstfähigkeit, d.h. die Fähigkeit zur Schuldentilgung gegeben ist. Liegt die mittelfristige Kapitaldienstgrenze nicht über 100 %, dann ist die Liquidität des Unternehmens in keiner Weise gefährdet. Alle Ersatzinvestitionen im Bereich der Betriebsvorrichtungen und Maschinen können aus der Abschreibung heraus vollständig mit Eigenkapital finanziert werden. Wird jedoch die gesamte, im Unternehmen anfallende Abschreibung für den Kapitaldienst benötigt, dann muss jede Ersatzinvestition vollständig mit Fremdkapital finanziert werden. Ein langfristiger Abbau von Schulden ist nicht möglich.*

**Die Kennzahlen zu den Investitionen** zeigen den Zukunftsbetrieb oder den auslaufenden Betrieb

<b>Der Veralterungsgrad</b>	
Kumulierte Abschreibung auf Betriebsvorrichtungen und Maschinen * 100	Summe der gesamten betriebswirtschaftlichen Abschreibungen, die seit der Anschaffung aufgelaufen sind
/ Anschaffungskosten Betriebsvorrichtungen und Maschinen	Die ursprünglichen Anschaffungskosten ohne Umsatzsteuer
= <b>Veralterungsgrad Betriebsvorrichtungen und Maschinen</b>	Kennzahl zur Beurteilung des noch vorhandenen Abschreibungsvolumens und der Altersstruktur
Kumulierte Abschreibung auf Gebäude und bauliche Anlagen * 100	Die Summe der gesamten betriebswirtschaftlichen Abschreibungen, die seit der Anschaffung aufgelaufen sind
/ Anschaffungskosten Gebäude und bauliche Anlagen	Die ursprünglichen Anschaffungskosten ohne Umsatzsteuer
= <b>Veralterungsgrad Gebäude und bauliche Anlagen</b>	Kennzahl zur Beurteilung des noch vorhandenen Abschreibungsvolumens und der Altersstruktur

**!** Ein hoher Veralterungsgrad (nahe 100%) zeigt einen Investitionsstau im Unternehmen an und deutet auf größere und notwendige Ersatzinvestitionen hin. Ist diese Kennzahl nachhaltig hoch, so spricht vieles für einen auslaufenden Betrieb. Ist die Kennzahl um die 50%, so zeigt dies den Wachstumsbetrieb. Eine nachhaltige Kennzahl von deutlich unter 50% bei den Maschinen und Betriebsvorrichtungen zeigt jedoch auch eine „Übermechanisierung“ im Unternehmen oder den „Maschinentick“ des Unternehmers. So machen sich Maschinen nicht im Unternehmen „bezahlt“ und sind nicht wirtschaftlich.

<b>Die Nettoinvestitionen</b>	
Veränderung im Anlagevermögen	Zugänge im Anlagevermögen minus Abgänge und Abschreibungen
+ Veränderung im Tiervermögen	Bestandsveränderung Vieh
+ Veränderung Vorräte und Feldinventar	Bestandsveränderung der Vorräte und Zu- und Abgang der aufstehenden Frucht
= <b>Nettoinvestition</b>	Investitionen, die über die Abschreibungen und Vermögensabgänge hinausgehen

**!** Für die langfristige Existenz des Unternehmens sind Nettoinvestitionen notwendig. Nachhaltige positive Nettoinvestitionen zeigen den Wachstums- und Zukunftsbetrieb.

## **Die Analyse der Ertrags- und Aufwandsfaktoren**

In diesem Bereich der Unternehmensanalyse werden die **Gewinnreserven** im Betrieb aufgedeckt. Verbesserungen bei den Ertrags- und Aufwandsfaktoren führen automatisch auch zu besseren Kennzahlen in der Bilanzanalyse. Der Vergleich und der Abstand zu den 25% besten Betrieben ergibt die mögliche Gewinnreserve im Betrieb.

**!** Durch Verbesserung der Produktionstechnik lässt sich das Betriebsergebnis steigern, ohne dass weitere Fixkosten im Betrieb entstehen. Hier gilt der Grundsatz „erst optimieren, dann investieren“.

<b>Pflanzenproduktion – Aufdecken von Gewinnreserven im Betrieb</b>	
Ertrag in dt je ha	<i>Können die Erträge gesteigert werden?</i>
Preis in dt	<i>Ist die Vermarktung optimal?</i>
<b>Pflanzenproduktion – Aufdecken von Kostendegressionen im Betrieb</b>	
Aufwand Saatgut	<i>Passen Aufwand und Ertrag zueinander?</i>
Aufwand Pflanzenschutz	<i>Passen Aufwand und Ertrag zueinander?</i>
Aufwand Düngemittel	<i>Lässt sich Mineraldünger ggf. durch organischen Dünger aus fremder Tierhaltung oder Biogasanlage einsparen.</i>
<b>Tierproduktion – Aufdecken von Gewinnreserven im Betrieb</b>	
Milchleistung je Kuh	<i>Hohe Milchleistung entlastet die Fixkosten und schafft Platz im Stall für Produktionsausweitung.</i>
Milchpreis	<i>Richtige Molkerei? Inhaltsstoffe, Qualität verbessern!</i>
Mastbullen-Verkaufsgewicht	<i>Werden die Bullen zu leicht verkauft?</i>
Mastbullen-Verkaufspreis €/kg	<i>Richtige Vermarktung? Mastrasse? Qualität?</i>
Aufgezogene Ferkel je Sau	<i>Hohe Aufzuchtleistung entlastet Fixkosten und die variablen Direktkosten je Sau!</i>
Ferkelverkaufspreis	<i>Richtige Vermarktung? Große Verkaufspartien möglich? Hohes Verkaufsgewicht? Qualität?</i>
Mastschweine-Verkaufsgewicht	<i>Erreichen die Tiere ein hohes Schlachtgewicht? Sortierung?</i>
Mastschweine-Verkaufspreis	<i>Richtige Vermarktung? Preismaske treffen! Qualität?</i>
Mastschweine Verluste	<i>Hohe Verlustraten zeugen von schlechtem Gesundheitsstatus im Stall, Genetik prüfen!</i>
<b>Tierproduktion – Aufdecken von Kostendegressionen im Betrieb</b>	
Läufer Zukaufsgewicht /-preis	<i>Passen Preis, Gewicht und Qualität zueinander?</i>
Fresser Zukaufspreis	<i>Passen Preis und Qualität zueinander?</i>
Aufwand Futtermittel inkl. innerbetrieblicher Verbrauch	<i>Futterkosten zu hoch? Qualität der eigenen Futtermittel / Mischungen feststellen!</i>
Kosten Tierarzt, Medikamente	<i>Zu hohe Kosten zeugen von schlechtem Gesundheitsstatus und Problemen in der Tiergesundheit!</i>
<b>Sonstige Aufwendungen – Aufdecken von Kostendegressionen im Betrieb</b>	
Aufwand Lohnunternehmer, Maschinenmiete	<i>Können aus dem Betrieb Arbeiten oder Maschinenkosten, vor dem Hintergrund der eigenen Maschinenkosten, ausgelagert werden?</i>
Unterhaltung, AfA technische Anlagen und Maschinen, Pkw	<i>Führt eine Übermechanisierung im Betrieb zu hohen Maschinenkosten? Auslastung der Maschinen? Maschinengemeinschaften organisieren!</i>
Zinsaufwand	<i>Lassen sich durch Umfinanzierung teure kurzfristige Schulden in günstigere langfristige Darlehen umwandeln? Verschlechtern Lieferantenkredite die Verhandlungsposition?</i>