

Die Buchhaltung als Unternehmer nutzen

Buchhaltertagung Agrotreuhand 2020

*Stefan Moser,
BBZN Hohenrain*

Was ist ein Unternehmer?

Ein Unternehmer ist
kein Unterlasser!

Was ist ein Unternehmer?

- Inhaber eines Unternehmens und Eigenkapitalgeber
- trägt Verantwortung und Risiken
- handelt zielorientiert
- ist engagiert
- strebt nach Verbesserung
-

Unternehmer wollen wissen, wo sie stehen!



Sie...

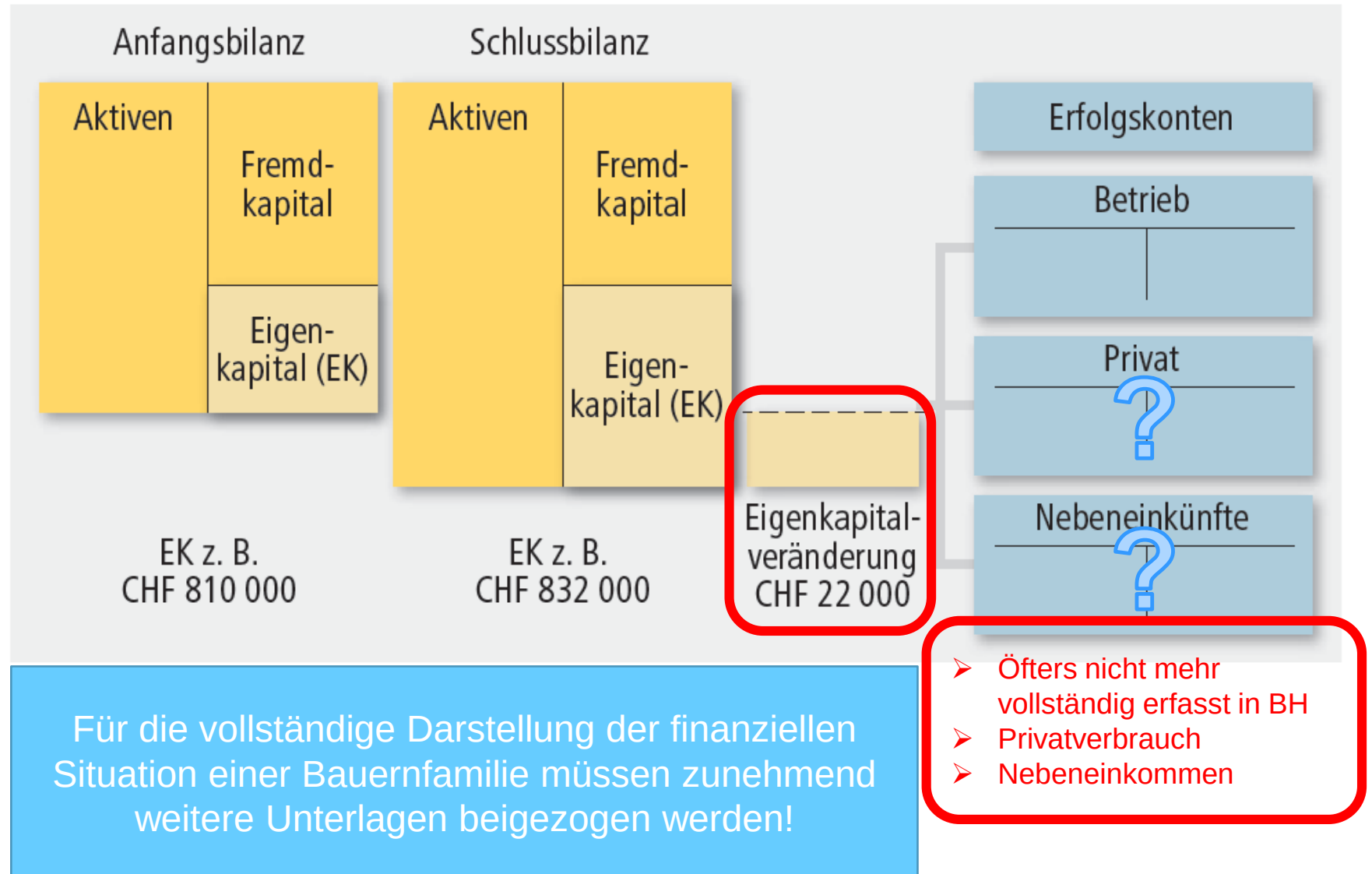
- > ...analysieren die wichtigsten Kennzahlen ihrer Buchhaltung
- > ...vergleichen ihre Zahlen mit ähnlichen Betrieben
- > ...ziehen Schlussfolgerungen aus der Analyse
- > ...formulieren smarte Ziele und konkrete Verbesserungsmaßnahmen

Bemerkungen zur neuen Rechnungslegung



- > Wichtige Kennzahlen «von früher» fehlen
- > Die Buchhaltungen sind «steueroptimiert»
 - Die Analyse und Interpretation der Resultate ist anspruchsvoller
 - Für «betriebswirtschaftlich Auswertungen» müssen einzelne Zahlen angepasst werden
- > Teilweise fehlen Zahlen aus «Privat»
 - Privatausgaben unvollständig
 - Nebeneinkommen / Zulagen unvollständig
- > Die Vielfalt der Abschlüsse hat zugenommen (über alle Buchstellen)

Zusammenhang zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung



Alte Rechnungslegung



Controlling und Planung 2016

BeBu mit TWIN - Kostenrechnung

«einfach zu lesen» für
betriebswirtschaftliche
Analysen und
Optimierungen

Wirtschaftsbereich Landwirtschaft
Zeitraum 01.01.2006 - 31.12.2006
24000
Herrn
Muster Fritz
Landwirt
Musterstrasse
9999 Musterlingen
999 999 99 99
Register-Nr.
Ortungsstelle Agro-Treuhand Sursee
Schellenrain 5
6210 Sursee
041 925 80 50

■ SachbearbeiterIn

«Jahresrechnung» und «Controlling und Planung»



Jahresrechnung 2016

Kaltenbach Urs

Kirchgässli 5
6044 Udligenswil
041 997 57 16

Genügend für
Steuererklärung und
Steuroptimierung

Mandatsleiter/-in

Christoph Beyeler
041 925 80 62
christoph.beyeler@atsursee.ch



Controlling und Planung 2016

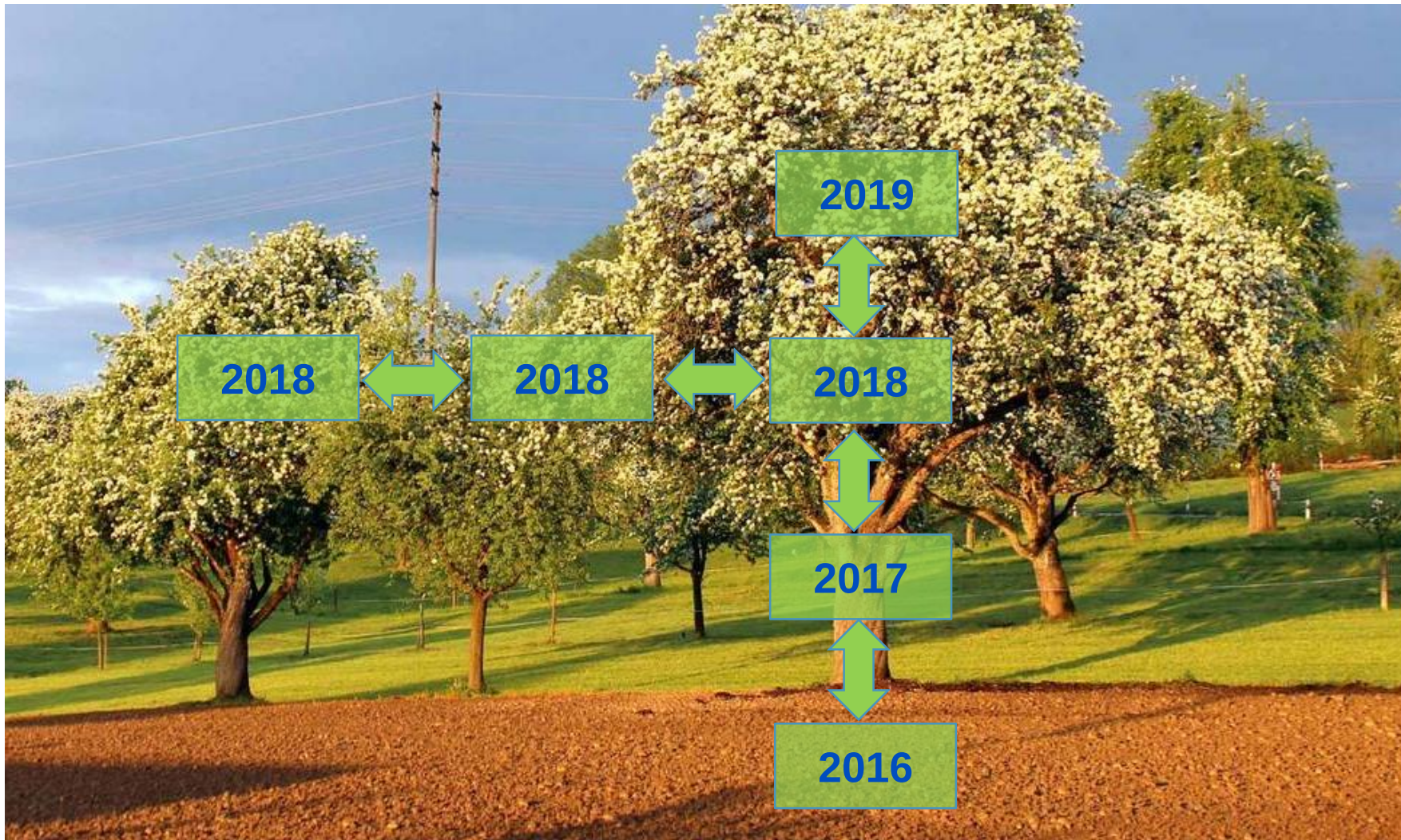
Kaltenbach Urs

Kirchgässli 5
6044 Udligenswil
041 997 57 16

Tätigkeitsfeld	Landwirtschaft
Berechnungszeitraum	01.01.2016 - 31.12.2016
Mandatsnummer	55555
AHV Nr., Steuernummer	337.69.588.124, 2587558
Buchstelle	AGRO-Treuhand Sursee Grenzstrasse 3b 6214 Schenkon www.atsursee.ch

«notwendig» für
betriebswirtschaftliche
Analysen und
Optimierungen

Analysieren heisst vergleichen



Vergleichszahlen



Auswertung Buchhaltungsergebnisse 2018

Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten

Grundlagenbericht 2018
Stichprobe Einkommenssituation

Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten
Betriebszweigergebnisse 2018
Stichprobe Betriebsführung

Autoren:
Dierk Schmid, Daniel Hoop, Swetlana Renner
Dunja Dux, Pierrick Jan



Controlling und Planung 2016

Kaltenbach Urs

Kirchgässli 5
6044 Udligenswil
041 997 57 16

Tätigkeitsfeld	Landwirtschaft
Berechnungszeitraum	01.01.2016 - 31.12.2016
Handelsnummer	55555
AHV Nr., Steuernummer	337.69.588.124, 2587558
Buchstabe	AGRO-Treuhand Sursee Grenzstrasse 3b 6214 Schenkon www.atsursee.ch
Handelsleiter/-in	Christoph Beyeler 041 925 80 62 christoph.beyeler@atsursee.ch



Auswertung Vollkostenrechnungen 2019 Talbetriebe
(Buchhaltungen 2016-2018 von 70 Betrieben)

September 2019 - BBZN Hohenrain - Agridea Lindau

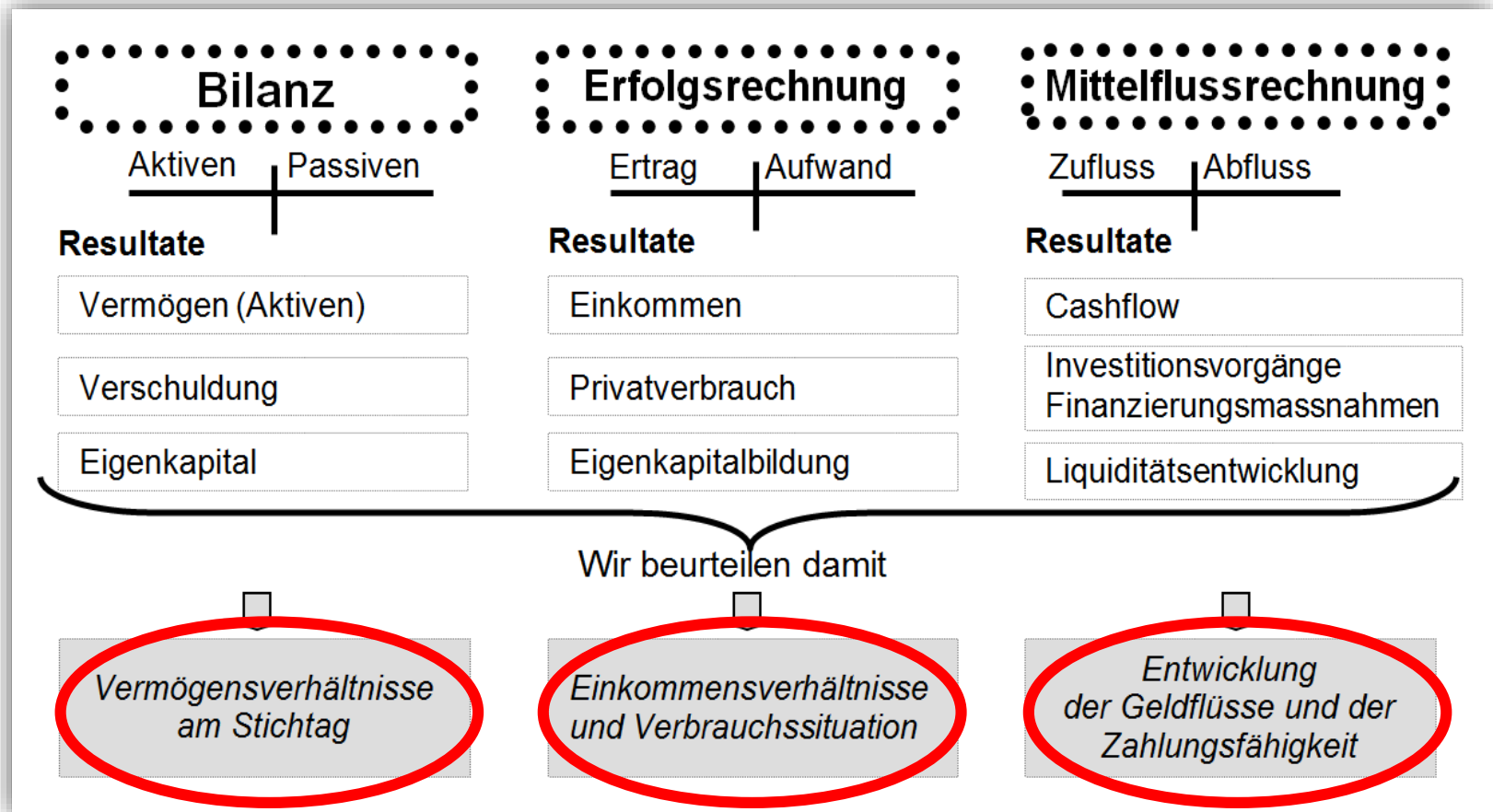
Berufsbildungszentrum
Natur und Ernährung

bbzn.lu.ch

T. Haas, M. Höltschi, BBZN, 6276 Hohenrain

 **agridea**

Welche «Rechnungen» stehen uns zur Verfügung?



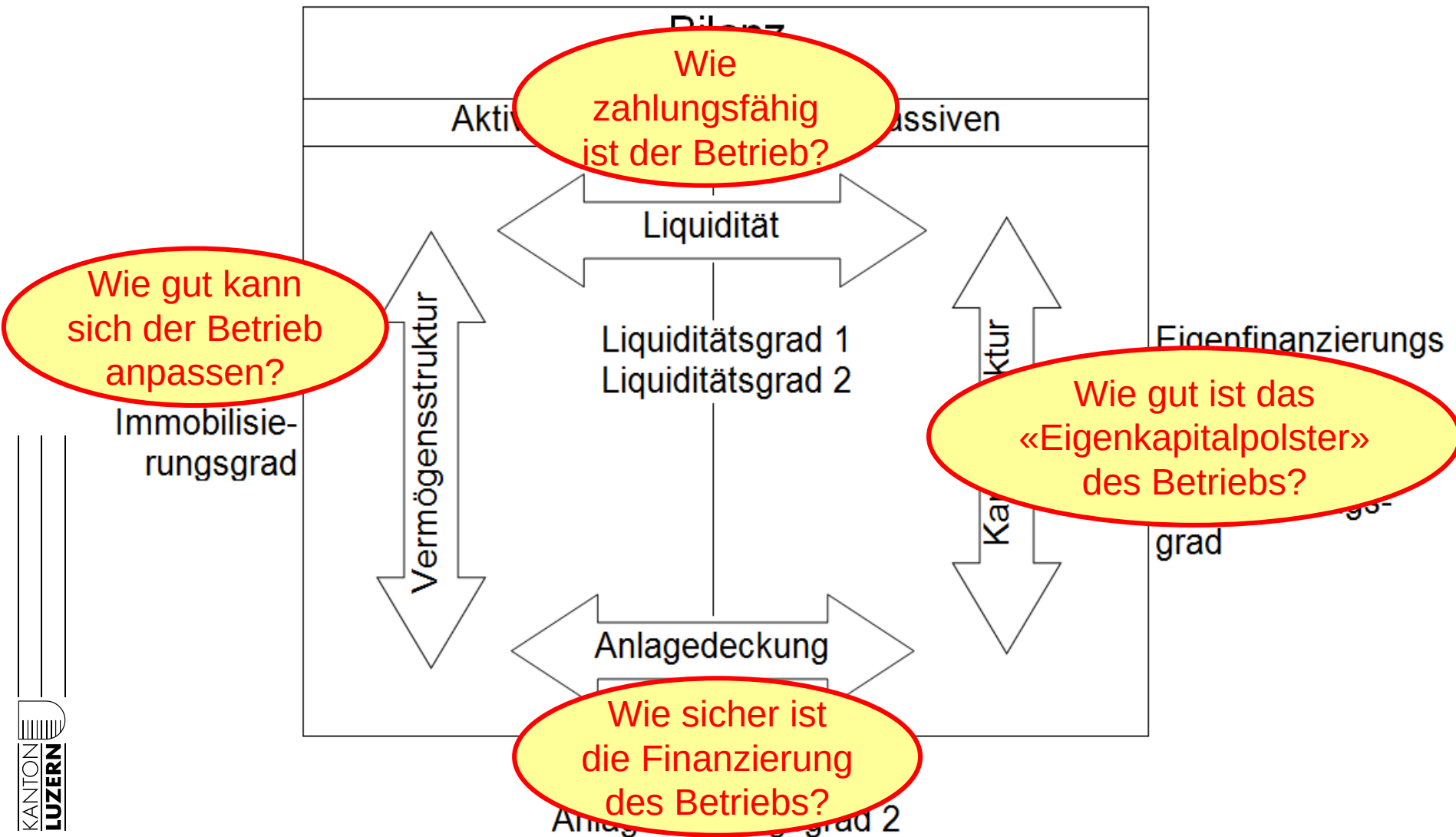
Bilanz: Vermögen und Finanzierung am Stichtag

Eröffnungsbilanz		Schlussbilanz	
Kasse Post, Bank	kurzfristige Ver- bindlichkeiten	Kasse Post, Bank	kurzfristige Ver- bindlichkeiten
Forderungen		Forderungen	
Vorräte	mittel- und langfristige Schulden	Vorräte	mittel- und langfristige Schulden
Tiere		Tiere	
Maschinen		Maschinen	Eigenkapital
Gebäude		Gebäude	
Boden		Boden	

NMUV

NMUV

Analyse der Bilanz



Eigenfinanzierungsgrad

$$= \frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

➤ Richtwerte

- bei der Hofübernahme: 15 - 30 %
- bei der Hofübergabe: 70 - 100 %

➤ Positive Entwicklung (ausser nach grösseren Investitionen)

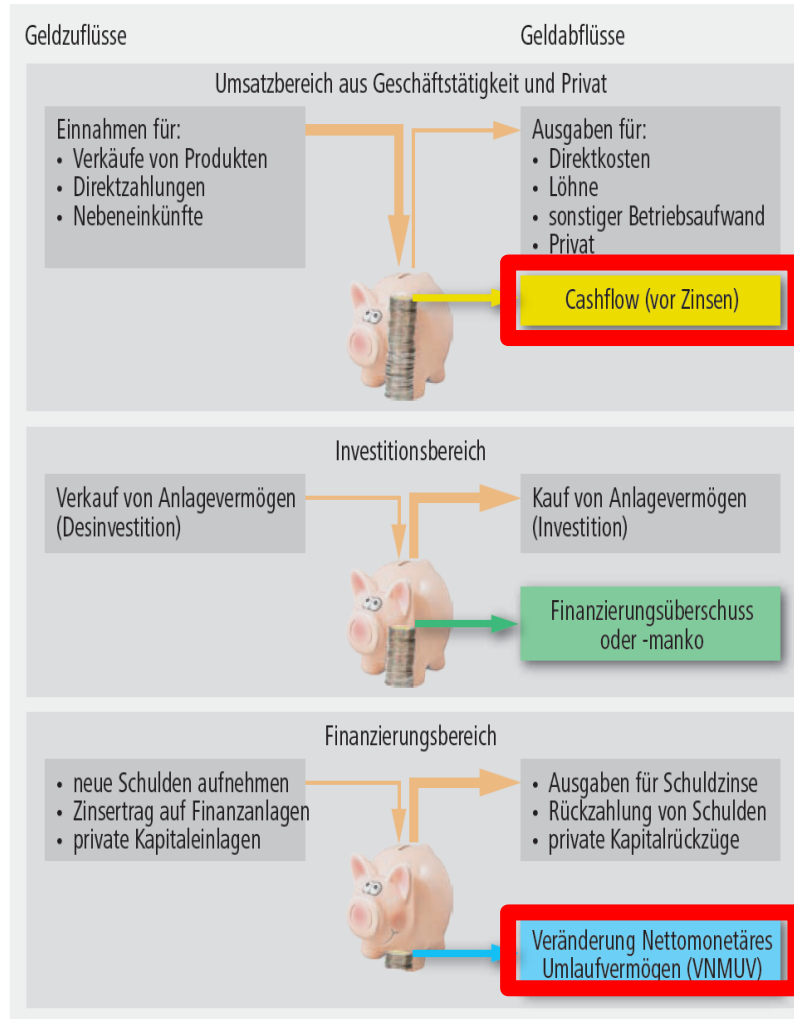
➔ vertikal vergleichen

Eigenfinanzierungsgrad

Talzone	Hügelzone	Bergzone
47.3%	47%	45.3%

Verkehrsmilch	Mutterkühe	Kombinierte Betriebe
44.9%	38.1%	48.7%

Mittelflussrechnung



- > Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel
- > 3 Bereiche
 - Umsatzbereich,
 - Investitionen,
 - Finanzierung
- > «ehrlichste» Rechnung
- > Cashflow als wichtigste Grösse
- > Veränderung Liquidität

Mittelfluss Agrotreuhand

Nach Betriebstyp

Werte in Fr. pro Betrieb

Anzahl Betriebe

Landw. Nutzfläche (ha)

Grossvieheinheiten (total)

Mittelfluss Betrieb vor Zinsen

Betriebsfremde, einmalige Einnahmen minus Ausgaben

Mittelfluss vor Privat und vor Zinsen

Unselbstständige Aktivitäten minus Nettoprivatausgaben

Cash Flow vor Zinsen (Mittelfluss aus Umsatzbereich)

Investitionsbereich (Kauf/ Verkauf im-, mobile Anlagen)

Finanzierungsüberschuss oder -manko vor Zinsen

Finanzierungsbereich (Kapitaleinlagen, Schulden)

Veränderung Nettomonetäres Umlaufvermögen (VNMUV)

Verkehrsmilch	Mutterkuh	kombinierte Betriebe
57	20	134
20.94	25.39	22.07
35.05	33.28	55.65
100'401	67'601	116'718
585	1'557	556
100'986	69'158	117'273
-40'222	-36'339	-48'402
60'764	32'819	68'872
-106'417	-72'077	-52'323
-45'653	-39'259	16'549
56'113	11'447	2'817
10'460	-27'812	19'366

Cash Flow in Fr / ha:

~2900

~1290

~3120

Mittelfluss Agrotreuhand

Nach Region

Werte in Fr. pro Betrieb

Anzahl Betriebe

Landw. Nutzfläche (ha)

Grossvieheinheiten (total)

Mittelfluss Betrieb vor Zinsen

Betriebsfremde, einmalige Einnahmen minus Ausgaben

Mittelfluss vor Privat und vor Zinsen

Unselbstständige Aktivitäten minus Nettoprivatausgaben

Cash Flow vor Zinsen (Mittelfluss aus Umsatzbereich)

Investitionsbereich

Finanzierungsüberschuss oder -manko vor Zinsen

Finanzierungsbereich

Veränderung Nettomonetäres Umlaufvermögen (VNMUV)

Talzone	Hügelzone	Bergzone	Total
102	78	31	211
21.65	21.39	25.22	22.08
52.45	48.45	31.99	47.97
121'117	102'787	75'602	107'654
-56	1'455	1'004	658
121'062	104'242	76'606	108'313
-51'101	-43'136	-29'947	-45'048
69'961	61'106	46'660	63'264
-79'582	-53'751	-71'246	-68'808
-9'621	7'355	-24'586	-5'544
24'218	10'185	17'427	18'033
14'597	17'540	-7'159	12'489

Franken / Hektare:

~3230 ~2856 ~1850

Zusammenhang zwischen Bilanz und Mittelflussrechnung

➤ Verschuldungsfaktor:

- wie viele Male muss der Cashflow erwirtschaftet werden, damit sämtliche Schulden getilgt sind
- Zielwert: 5 - 7

$$\text{Verschuldungsfaktor} = \frac{\text{Fremdkapital} - \text{Flüssige Mittel} - \text{Forderungen}}{\text{Cashflow}}$$

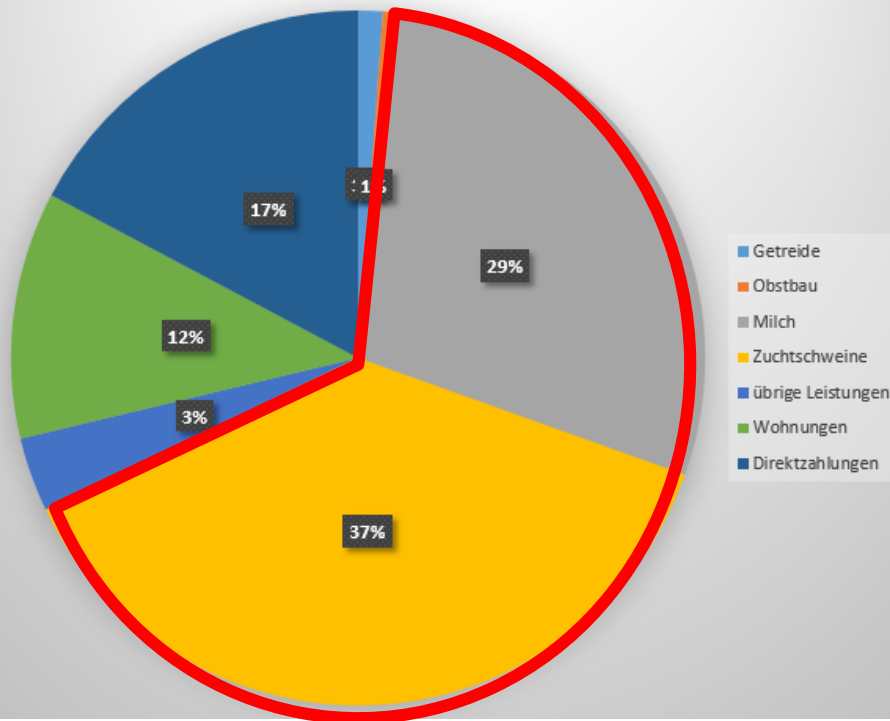
- Ø Agrotreuhand 2018
- Tal = 7,6
Hügelzone = 9,2
Bergzone = 8,8

Erfolgsrechnung

Von wo kommt der
Erfolg?
(oder «Misserfolg»)

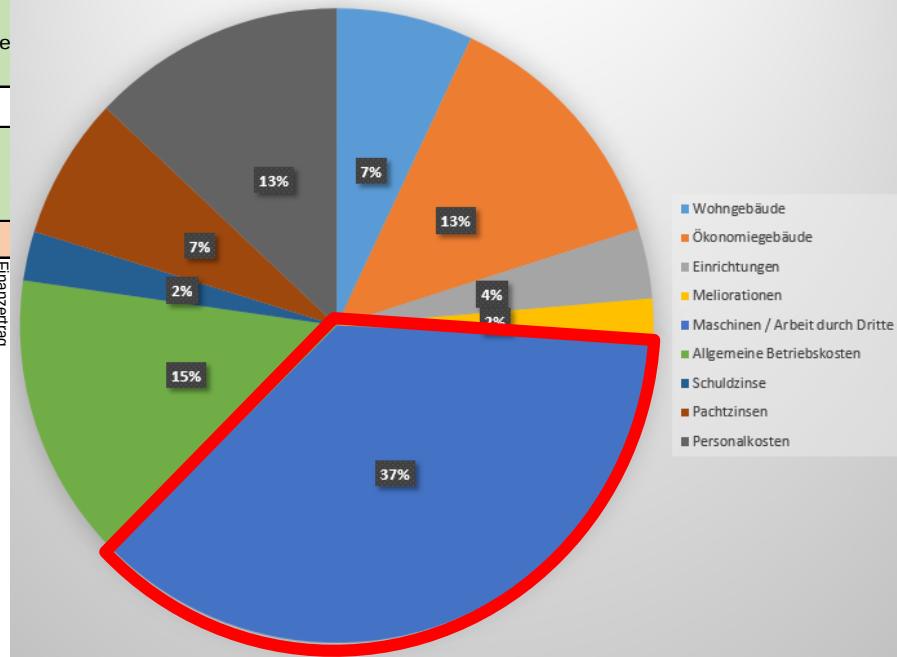


Anteil Deckungsbeitrag

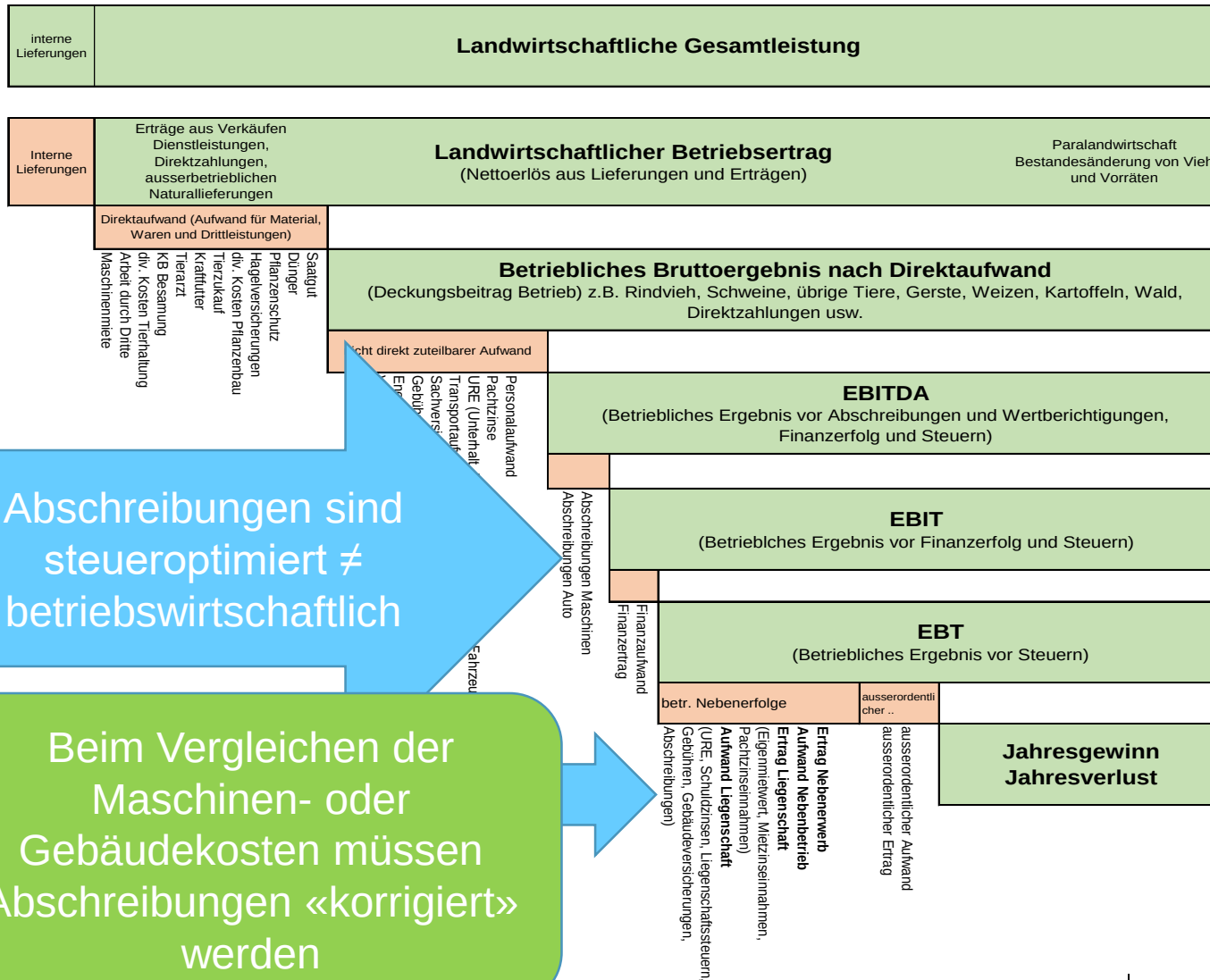


20

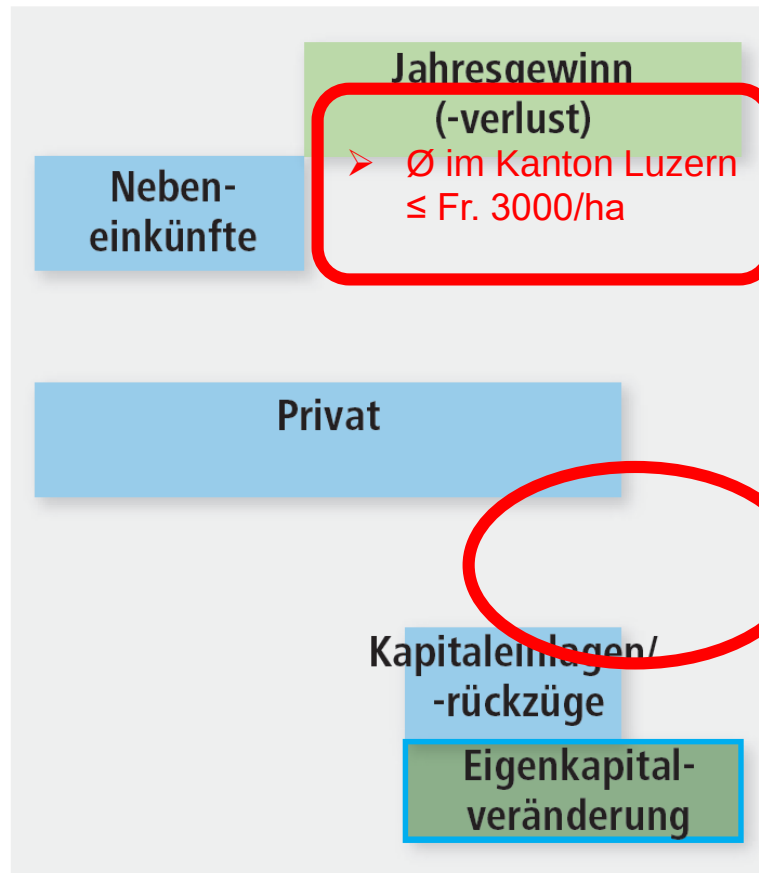
"Strukturkosten"



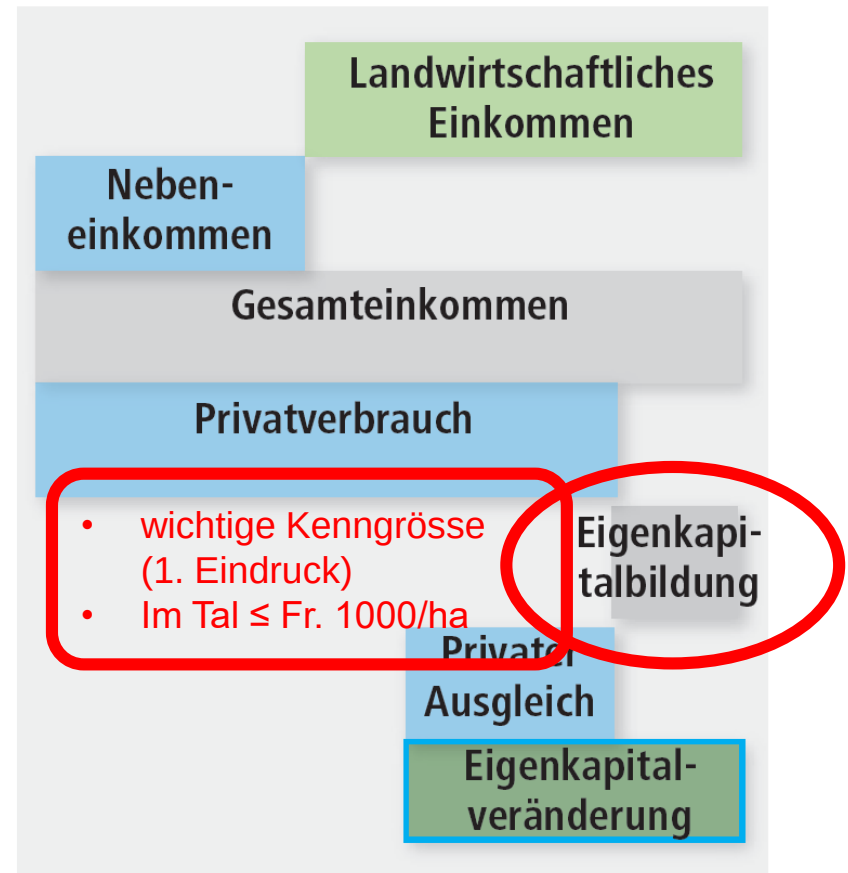
Analysse der Erfolgsrechnung



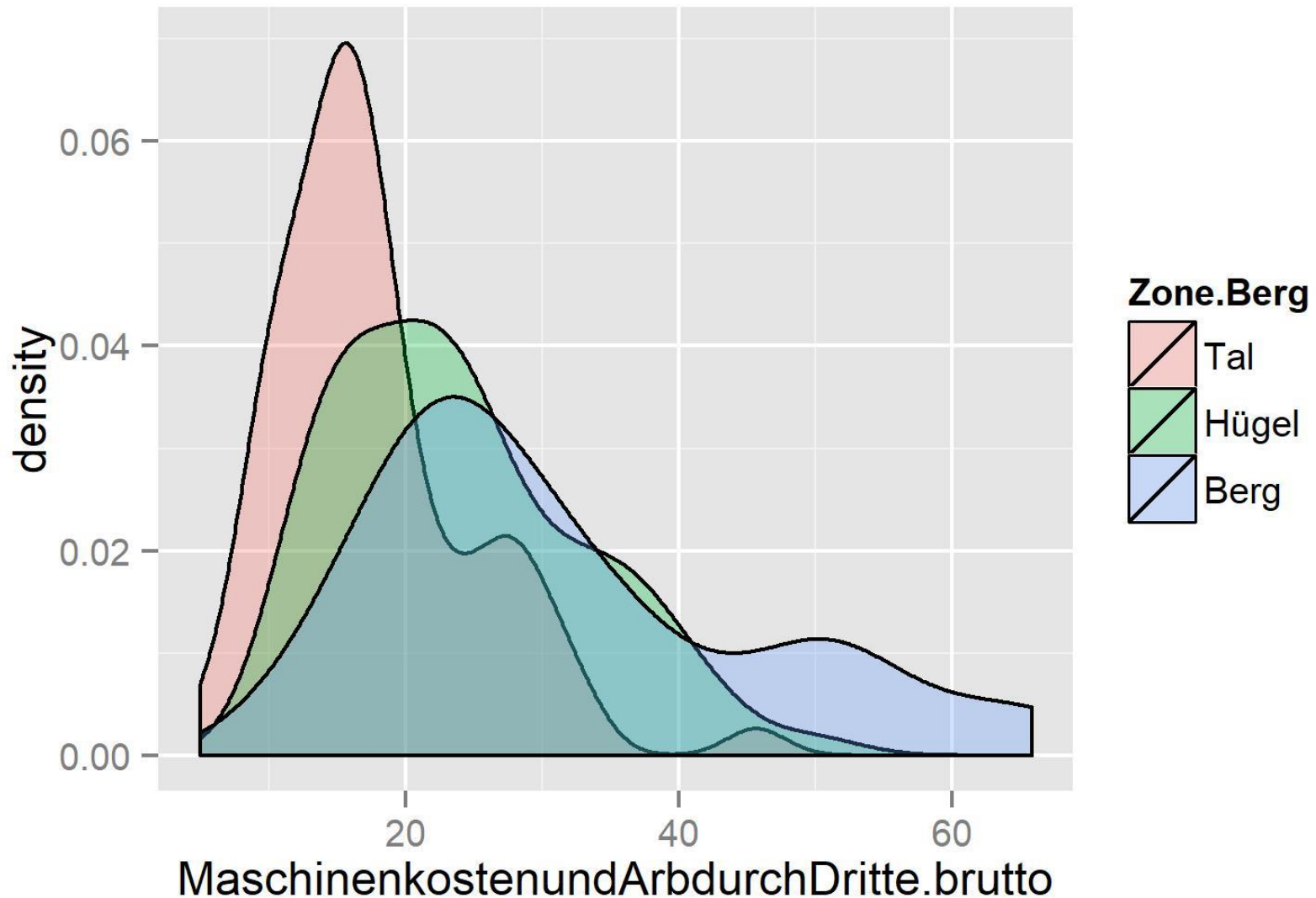
«Neu» nach Kontenplan Fibu



«Alt» z. B. für erweiterte Auswertungen



Detailanalyse der Erfolgsrechnung



Vergleich der Deckungsbeiträge

> Vergleich im «Controlling und Planung»

Region = Hügelsonne ~ Landbaufarm Statistik = ÖLN und Bio in Umstellung

Bezeichnung	Einheit	2016	+ / -	2015	Mittel 2015	o Unter. Quartil	o Ober. Quartil
6100 Milchvieh und Aufzucht					Vergleichszahlen von 410 Betrieben		
RiGVE des Betriebszweigs	RiGVE	18.40	-1.50	19.90	34.40	18.10	58.40
Kühe in % der Rindvieh GVE	%	91.85	3.10	88.74	79.00	69.00	90.00
Milchproduktion je Kuh	Kg / Kuh	6'238.17	301.98	5'936.18	7'193.00	5'529.00	8'713.00
Milch/Kuh-Hauptfutterfläche	Kg / Ha	8'870.34	-725.92	9'596.27	10'527.00	7'152.00	15'939.00
Leistungen Milch	Fr. / RiGVE	2'638.53	-53.04	2'691.57	3'267.00	2'243.00	4'296.00
Leistungen Tiere	Fr. / RiGVE	825.60	-649.68	1'475.28	981.00	555.00	1'528.00
Übrige Leistungen	Fr. / RiGVE	263.04	771.59	-508.54	46.00	0.00	151.00
Leistungen Total	Fr. / RiGVE	3'727.17	68.87	3'658.30	4'295.00	3'239.00	5'379.00
Ergänzungsfutter	Fr. / RiGVE	-353.41	51.22	-404.63	-738.00	-317.00	-1'151.00
Tierarzt und Medikamente	Fr. / RiGVE	-572.25	-138.47	-433.78	-190.00	-90.00	-326.00
Sprunggeld, KB, ET	Fr. / RiGVE	-16.30	-0.53	-15.78	-97.00	-40.00	-152.00
Miete Milchkontingent	Fr. / RiGVE	0.00	0.00	0.00	-2.00		-9.00
Übrige Direktkosten	Fr. / RiGVE	-37.74	-24.13	-13.61	-96.00	-40.00	-176.00
Tierzukauf	Fr. / RiGVE	-543.48	-315.34	-228.14	-153.00	2.00	-532.00
Direktkosten	Fr. / RiGVE	-1'523.18	-427.24	-1'095.94	-1'276.00	-708.00	-1'922.00
Vergleichbarer DB	Fr. / RiGVE	2'203.99	-358.38	2'562.36	3'019.00	2'132.00	3'930.00

34.4 GVE x Fr. 900/GVE ~ Fr. 31'000 Einkommen

Frage: Bei welchen Leistungen oder Kosten kann ich mich verbessern?

Vergleich der Deckungsbeiträge

➤ Vergleich mit Auswertung Agrotreuhand

Milchviehpro GVE

Ergebnisse in Fr. je GVE

	Talzone			
	2016	2017	2018	16 - 18
Anzahl Betriebe	51	60	70	181
Futterfläche (ha)	18.33	20.10	18.79	19.07
Landw. Nutzfläche (ha)	21.90	23.48	22.40	22.59
Grossvieheinheiten (GVE)	32.13	36.28	35.12	34.51
Milchleistung/ GVE (kg)	6'609	6'534	6'689	6'611
Verkauf Tiere	1'034	939	997	990
Verkauf Milch	3'658	4'005	4'149	3'937
Übriger Ertrag	14	13	17	15
Inventarveränderung	66	88	-34	40
Total Leistung Milchvieh	4'772	5'045	5'130	4'982
Zukauf Tiere	-399	-324	-304	-342
Raufutter	0	-4	-14	-6
Futtermittel	-907	-767	-783	-819
Tierarzt Milchvieh	-199	-209	-224	-211
Sprunggelder, KB	-92	-94	-102	-96
Verschiedene Aufwände	-112	-136	-113	-120
Total Aufwand	-1'709	-1'534	-1'539	-1'594
VDB	3'062	3'511	3'592	3'388

Pro Muttersau

	2016	2017	2018	16 - 18
Anzahl Betriebe	17	25	28	70
Grossvieheinheiten (GVE)				
Anzahl Mutterschweine	59.70	71.50	68.49	66.56
Verkauf Tiere		3'622	4'210	3'916
Inventarveränderung		41	4	22
Total Leistung	3'725	3'663	4'214	3'867
Zukauf Tiere	-33	-175	-203	-137
Futtermittel	-1'616	-1'558	-1'635	-1'603
Tierarzt	-150	-148	-159	-152
Sprunggelder, KB	-84	-68	-80	-77
Verschiedene Aufwände	-168	-66	-67	-100
Total Aufwand	-2'050	-2'015	-2'145	-2'070
VDB	1'675	1'648	2'069	1'797

Vergleich der «Strukturkosten»

Ergebnisse in Fr. je ha LN

Grössenklasse

Anzahl Betriebe

Landw. Nutzfläche (ha)

Grossvieheinheiten (GVE)

Personalaufwand total

Angestelltenaufwände

Betriebsleiter (AHV, KTG)

Pachtzinsaufwand

URE Zugkräfte/Maschinen/Auto

Übriger Betriebsaufwand

Abschreibungen mobile Sachanlagen

Finanzaufwand

Schuldzinsaufwand

Liegenschaftsunterhalt

davon Unterhalt Ökonomiegebäude

davon Unterhalt feste Einrichtungen

davon Unterhalt Wohnhäuser

davon Aufwand Meliorationen

Gebäudeversicherungsprämie

Abschr. betr. Liegenschaft

Abschreibung Ökonomiegebäude

Abschreibungen Installationen

Abschreibung Wohnhäuser

Abschreibung Meliorationen

Total Strukturkosten

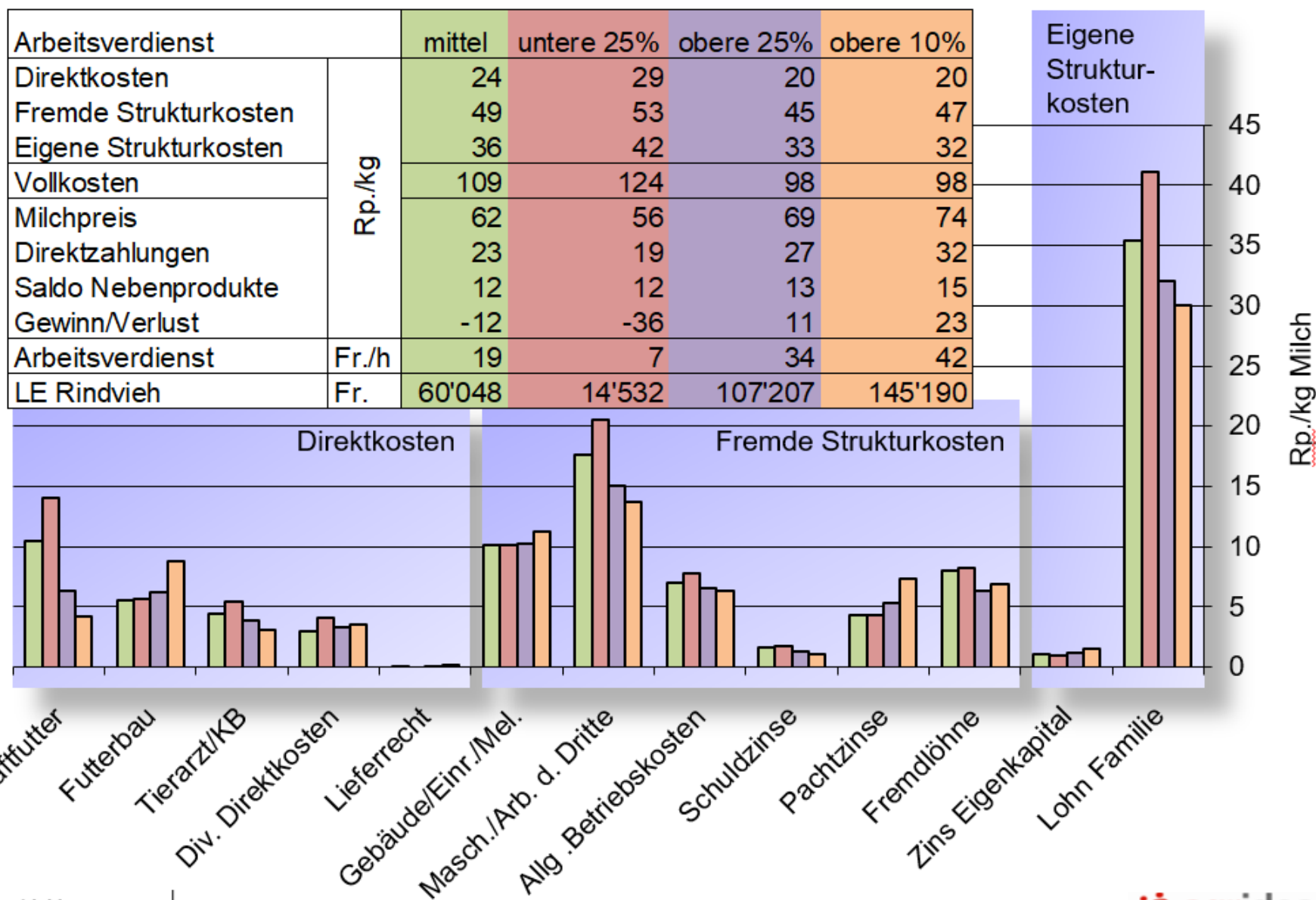
Talzone

< 10 ha	10 - 20	20 - 30	> 30 ha
12	47	39	19
7.58	15.81	23.27	36.15
16.08	36.44	66.43	75.72
1'877	2'015	1'878	2'022
1'065	1'344	1'325	1'617
812	670	552	405
219	328	433	599
1'220	993	951	952
1'299	978	930	927
839	991	965	695
30	-16	16	9
650	305	321	224
1'398	1'003	848	749
477	268	152	345
186	312	297	222
596	284	308	150
139	139	91	32
190	122	104	68
2'586	1'567	1'617	1'609
1'004	773	716	811
667	363	566	483
788	368	306	283
128	63	29	31
10'309	8'286	8'062	7'855

Hügelzone

< 10 ha	10 - 20	20 - 30	> 30 ha
4	42	29	11
8.24	14.93	23.90	40.65
16.36	31.84	49.33	113.12
1'930	1'703	1'762	1'970
1'452	1'155	1'282	1'635
478	548	480	335
35	123	351	561
1'404	995	840	852
1'003	909	599	1'095
988	670	867	659
0	-30	5	-27
483	358	369	426
816	1'214	733	1'107
328	236	139	213
225	315	206	488
74	405	284	243
189	259	103	162
160	114	91	72
1'746	1'535	1'602	1'523
771	649	782	802
437	452	484	487
500	396	311	197
38	38	26	37
8'565	7'589	7'220	8'238

Vergleich Kostenstellen nach Arbeitsverdienst gegliedert 70 Talbetriebe (2019)



Zusammenhang Erfolgs- und Mittelflussrechnung

- Vergleich der...
**Abschreibungen $\Leftrightarrow$ Schuldentilgung
(oder Vorsorge)**
- Beispiel Musterbuchhaltung
**Fr. 13'270 $\Leftrightarrow$ Fr. 0
(Fr. 8'580)**

Schlussfolgerungen aus der Analyse

- Welches sind meine Stärken und Schwächen
- In welchen Bereichen habe ich Handlungsbedarf
- Wo lohnt sich besonders, «den Hebel» anzusetzen...
- ... **Unternehmer werden konkret** ...

Ziele und konkrete Verbesserungsmassnahmen

Wünsche $\neq$ Ziele

Mit welchen konkreten Massnahmen erreiche ich mein Ziel

«Ich erhöhe die Anzahl verkaufter Ferkel pro
Muttersau auf 27 Stück bis Ende 2021»

«Ich senke meine Maschinenkosten auf Fr. 1'500 / ha»

Gute Ziele müssen...

- ... **s**chriftlich festgehalten werden
- ... **m**essbar sein
- ... **a**traktiv sein
- ... **r**ealisierbar sein
- ... **t**erminiert sein



**Zum Erfolg gibt es
keinen Lift,
Man muss die
Treppe benützen!**

Emil Oesch

