



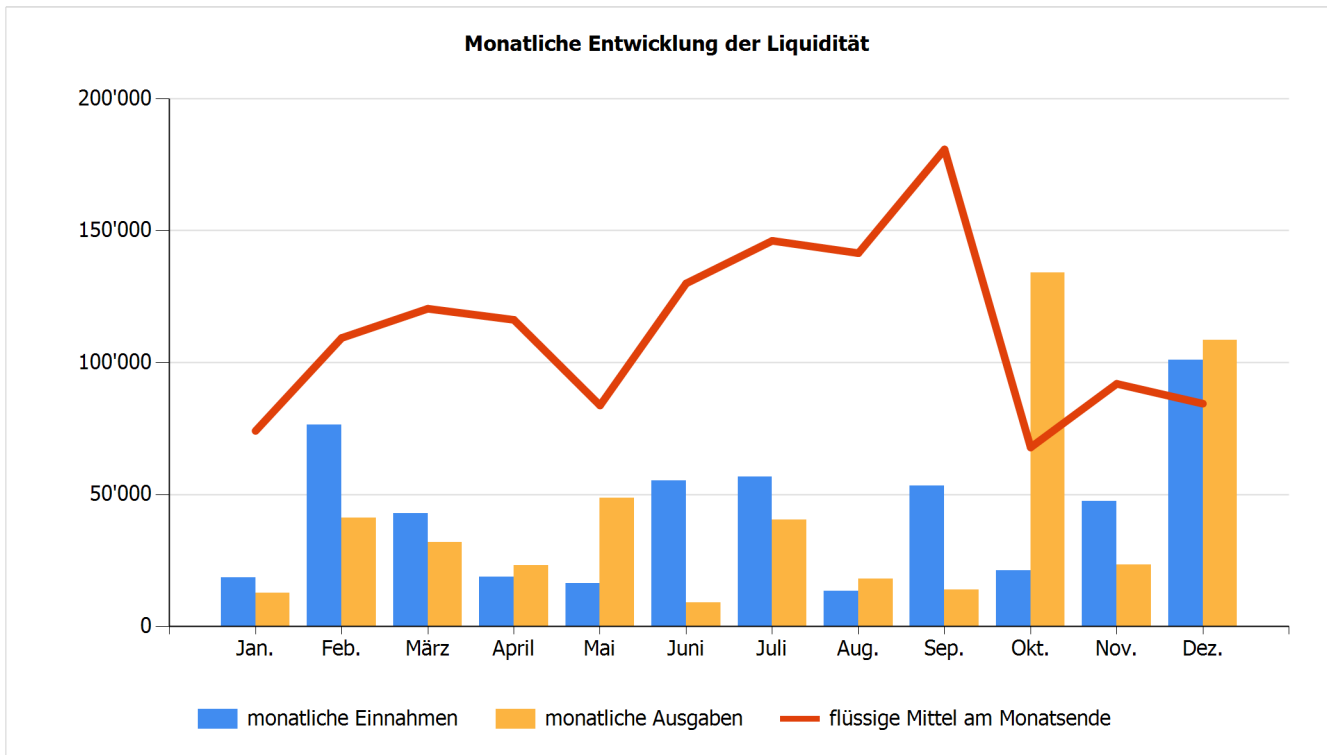
Betriebsfitness

Leitlinien für das Monitoring des Unternehmens

1. Wie ist die Gesamtfinanzlage des Unternehmens?
2. Womit sind die gegenwärtigen Unternehmensergebnisse zu erklären?
3. Lässt die Verschuldung längerfristig genügend Spielraum für das Unternehmen?
4. Wie kann man das Produktionssystem bezeichnen und wie ist dessen Effizienz?



1. Wie ist die Gesamtfinanzlage des Unternehmens?

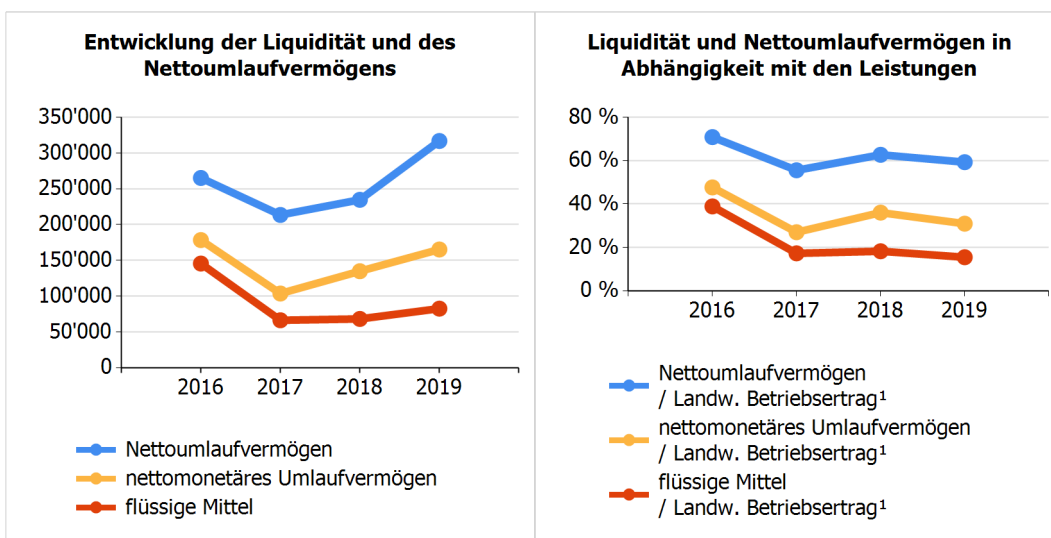


Die Liquiditätslage ist zufriedenstellend, wenn:

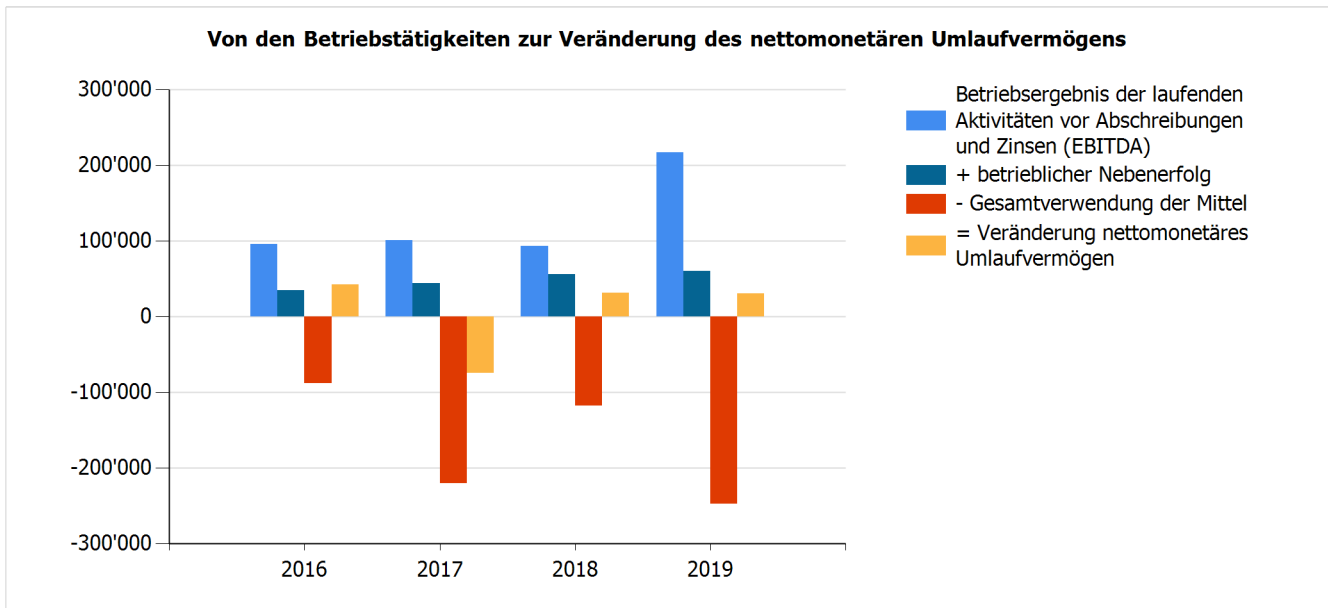
- die flüssigen Mittel gross genug sind (die laufenden Zahlungen können innert Zahlungsfrist beglichen werden, ohne durch gleich hohe Einnahmen gedeckt zu sein);
- die Veränderung bei der Liquidität regelmässig positiv ist.

Die Liquidität sind die flüssigen Reserven, mit denen anstehenden Ausgaben bezahlt werden, bevor die nächsten Einnahmen eintreffen. Die Höhe der Liquiditäts-Reserven ist abhängig von der Regelmässigkeit der Einnahmen, jedoch auch vom Gesamtumsatz. Deshalb ist es interessant, den Zusammenhang der Liquidität mit den Gesamtleistungen zu berücksichtigen. Eine ungenügende Liquidität zeigt sich rasch durch Zahlungsschwierigkeiten. Eine über die Mindestbedürfnisse hinausgehende Liquidität erlaubt die Eigenfinanzierung von Sonderinvestitionen, welche über die Möglichkeiten des normalen Jahresergebnis hinausgehen. In Produktionssystemen mit grossen Umlaufvorräten (Mast, Weinproduktion usw.) kann eine schwache Liquidität durch ein ausreichendes *Nettoumlaufvermögen* wettgemacht werden. Das *Nettoumlaufvermögen* (blau) besteht aus der Liquidität plus Vorräte, die während einer Produktionsperiode gebraucht oder verkauft werden. Es umfasst somit alle betrieblich notwendigen Ressourcen, um die Produktionskosten zu decken, bevor neue Folgeprodukte hergestellt werden.

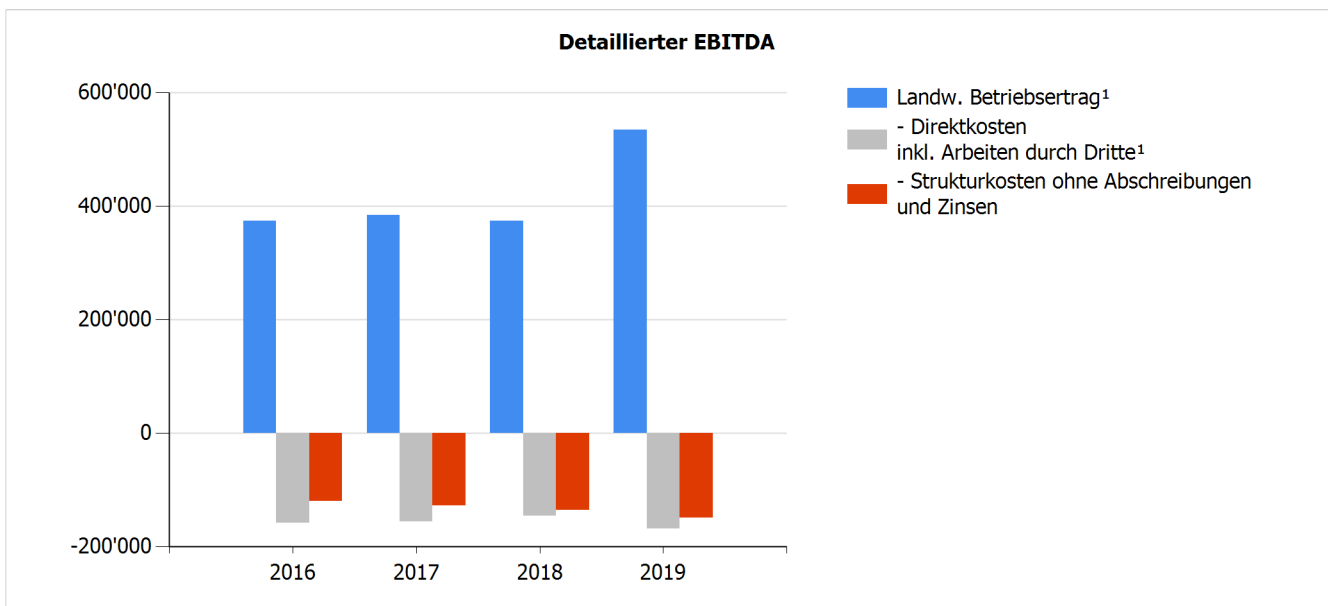
Gegenüber den flüssigen Mitteln (rot) umfasst das nettomonetäre Umlaufvermögen (orange) zudem die kurzfristigen Debitoren und Kreditoren. Handelt es sich dabei um bedeutende Beträge, sind sie im Liquiditätsmanagement anzuführen und zu überwachen.



2. Womit sind die gegenwärtigen Betriebsergebnisse zu erklären?



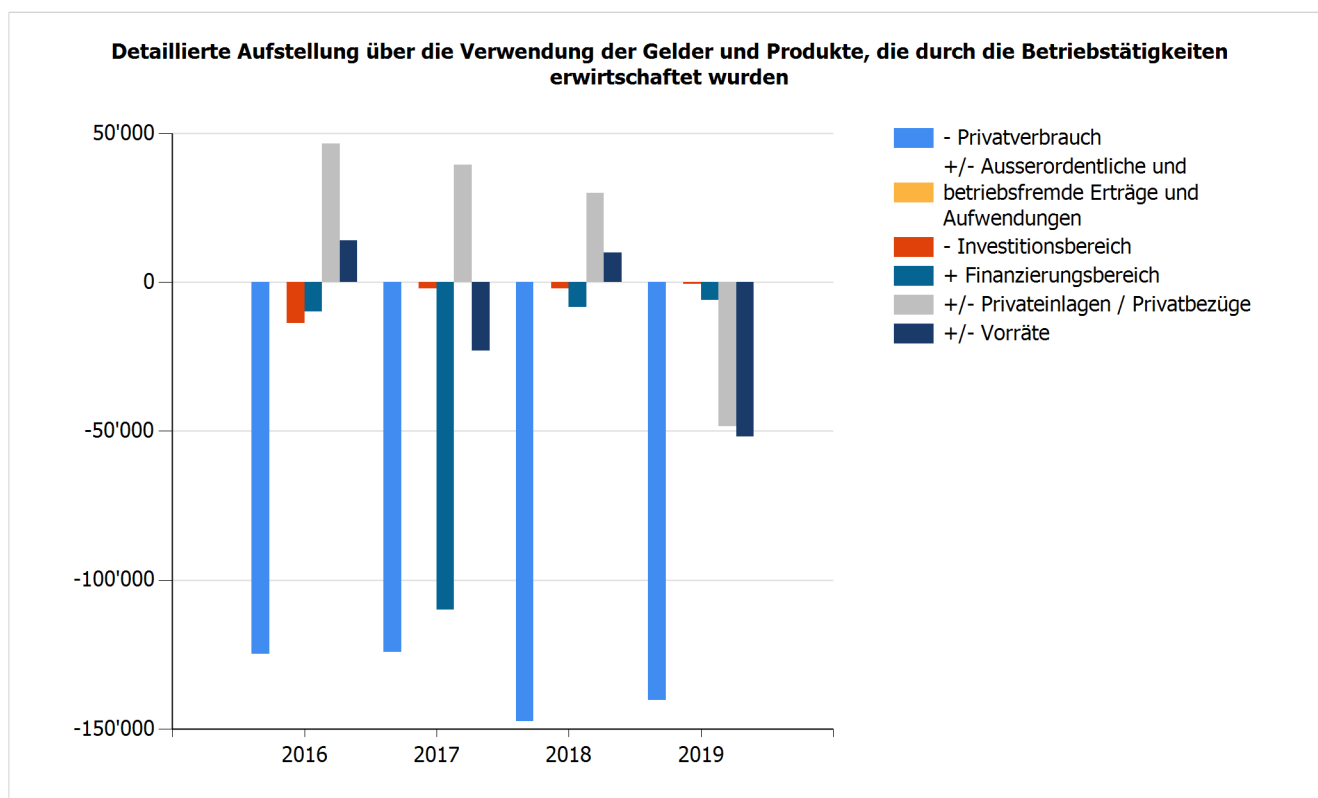
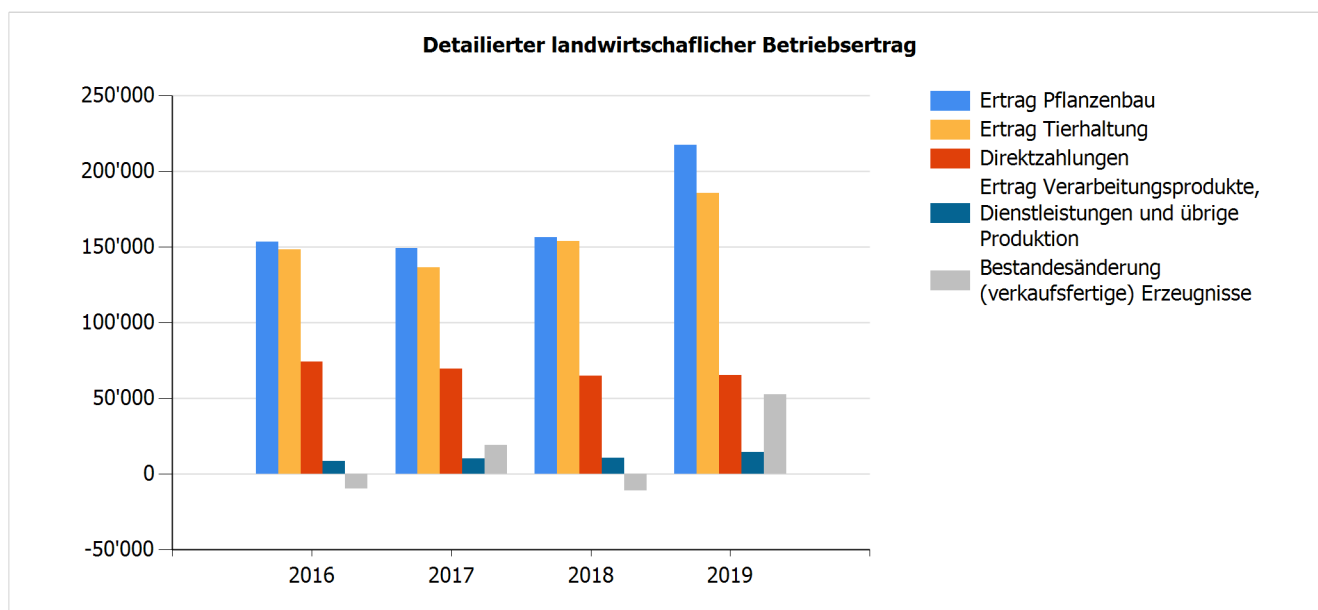
Die Kenntnis der Liquiditätslage des Betriebs ist eine wichtige Grundlage der Buchhaltungsanalyse und ermöglicht in einem weiteren Schritt, den Zusammenhang zwischen dem ermittelten Liquiditätsergebnis und den konkreten Betriebstätigkeiten herzuleiten. Die oben abgebildete Grafik illustriert, wie sich die jährlichen Veränderungen beim nettomonetären Umlaufvermögen erklären lassen (orange): die Veränderung des nettomonetären Umlaufvermögens ergibt sich aus den Betriebstätigkeiten (blau) plus den Nebenerwerbstätigkeiten (stahlblau) minus der Gesamtverwendung der Mittel (rot). In den drei folgenden Grafiken sind die Einzelheiten der Ergebnisse und der Verwendungen aufgezeigt.



Das betriebliche Gesamtergebnis setzt sich aus dem landwirtschaftlichen Gesamtertrag (blau) und den paralandwirtschaftlichen Nebenerfolg (stahlblau) zusammen. Dabei ist das vorherige Resultat (dargestellt als "EBITDA" in der Grafik vorher) hier in Ertrag und Kosten unterteilt.

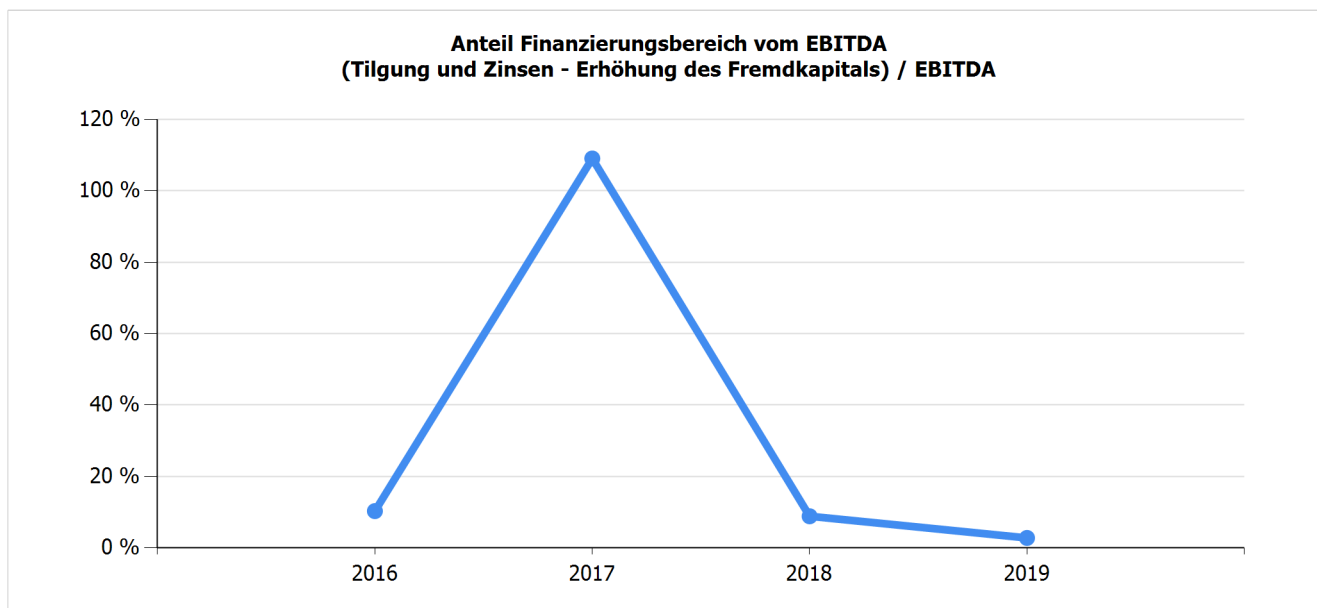
Um die konkrete Leistungsfähigkeit eines gegebenen Produktionssystems zu beurteilen, müssen die Erträge und die Kosten inklusive Zuwachs und Verzehr der Vorräte analysiert werden. Wenn zum Beispiel ein Grossviehmäster ausserordentlich eine Mastgruppe mit einigen Wochen Verspätung erst im Januar statt wie geplant im Dezember verkauft, müssen die im analysierten Jahr produzierten und zum Verkauf stehenden Masttiere durch die Berücksichtigung bei den Vorräten kapitalisiert werden. Auf diesem Niveau entspricht das Resultat dem "EBITDA" (in blau in der vorhergehenden Grafik). Der "EBITDA" ist somit das globale Resultat, um die ökonomische Leistungsfähigkeit eines Produktionssystems zu beurteilen – oder die Kapazität eines Betriebes zur Bildung von Finanzmitteln aus seiner Haupttätigkeit.

Das EBITDA bildet sich somit aus den Erträgen und Kosten aller Betriebs- und Produktionsaktivitäten. Es berechnet sich somit ohne Berücksichtigung der Abschreibungen und Zinsen, welche zu den Finanztätigkeiten gezählt werden und keine Aussage zur Leistungsfähigkeit der Produktion machen.

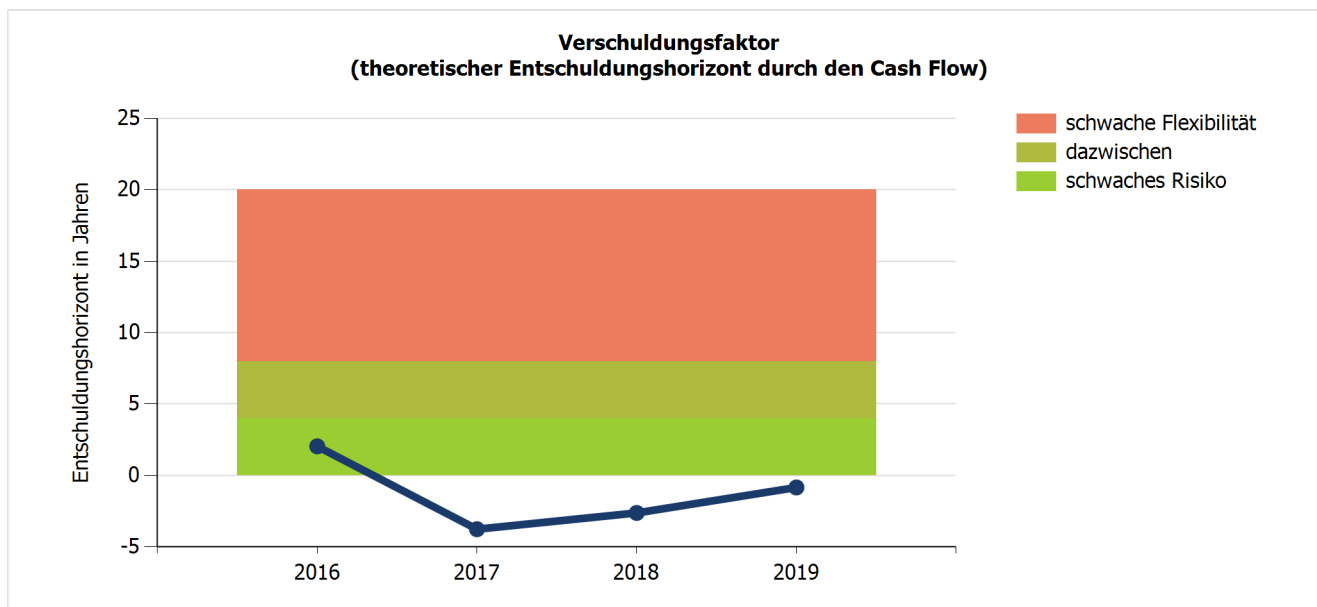


Zwischen dem Jahresergebnis aus Betriebstätigkeiten und der Liquiditätsveränderung im gleichen Jahr, gibt es die folgenden "Verwendungen" der in den Betriebstätigkeiten erzeugten Ressourcen (Geld und Produkte):

- der laufende Privatbereich (Saldo zwischen Bezüge vom Betrieb und allfälligen buchungsabhängigen Erträgen) (**blau**)
- der Investitionsbereich (Saldo zwischen Käufen und allfälligen Verkäufen) (**rot**)
- der Finanzierungsbereich (Saldo zwischen der "Annuität" der Schulden und der allfälligen neuen Darlehen) (**stahlblau**)
- die ausserordentlichen und betriebsfremden Erträge und Aufwendungen (**orange**)
- die "Vorräte" (Die Erhöhung der Vorräte bewirkt eine Reduktion der Liquidität; umgekehrt hat die Reduktion der Vorräte einen positiven Effekt auf die Liquidität bzw. auf das NMUV) (**dunkelblau**)



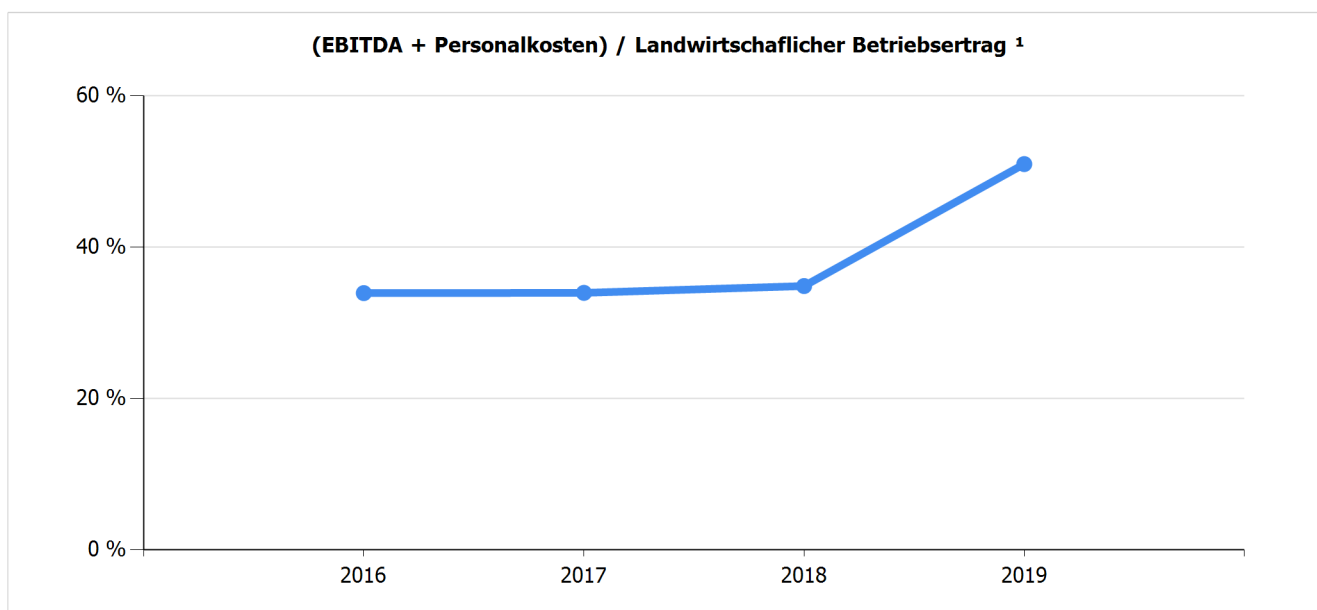
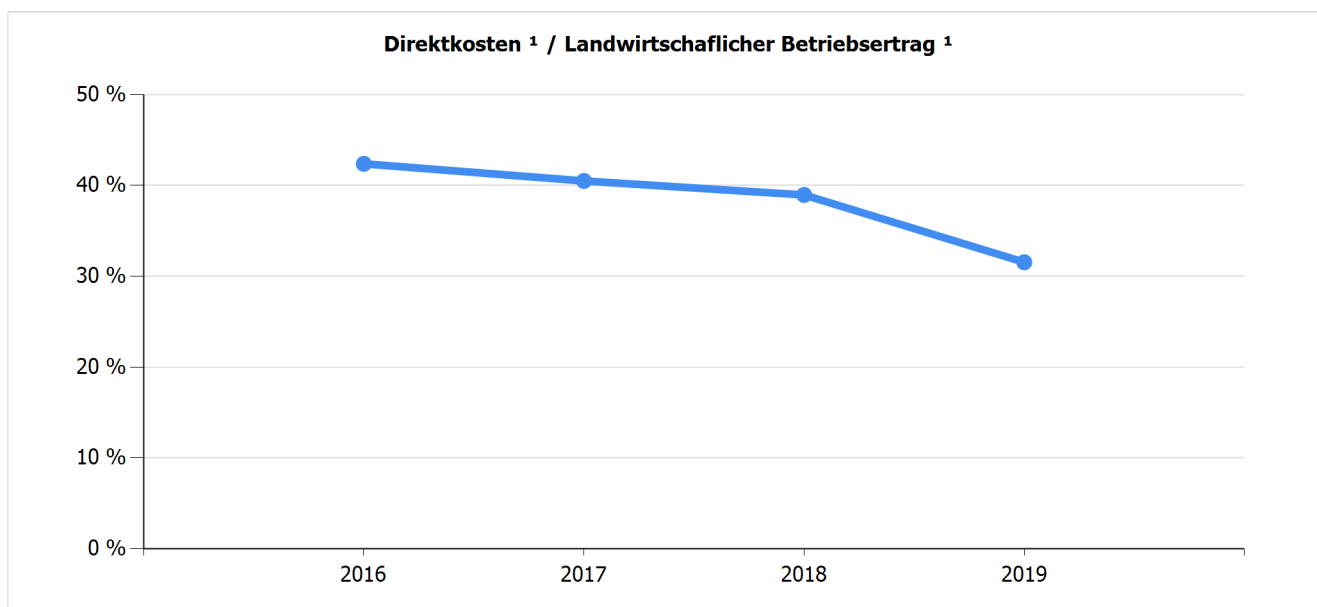
3. Lässt die Verschuldung längerfristig genügend Spielraum für das Unternehmen?



Der Cash Flow ist die während des Rechnungsjahres erarbeitete Finanzkraft, die zur Rückzahlung von Darlehen und zur Finanzierung eines Teils der Investitionen zur Verfügung steht. Die Kennzahl berechnet die Anzahl der Jahre, die es bräuchte, um mit dem aktuellen Cash Flow (nach Privat und vor Zinsen), sofern er ausschliesslich für die Schuldentilgung eingesetzt würde, die (lang- und kurzfristigen) Schulden gesamthaft zurückzuzahlen. Der Indikator erlaubt somit die Beurteilung der aktuellen Verschuldung in Bezug auf die Fähigkeit des Unternehmens, finanzielle Ressourcen für die Schuldentilgung zu generieren.

4. Wie kann man das Produktionssystem bezeichnen und wie ist dessen Effizienz?

Nach der Beurteilung der Gesamtfinanzlage des Unternehmens und der Detailkenntnisse wird nun versucht, die Leistungsfähigkeit eines Produktionssystems zu bestimmen und allfällige Handlungsspielräume heraus zu finden.



Die erste Abbildung zeigt die Entwicklung der Direktkosten im Verhältnis zum landwirtschaftlichen Betriebsertrag und erklärt damit die Bildung des EBITDA. Das Verhältnis in der zweiten Grafik dient als Massstab für die "gesamte wirtschaftliche Effizienz" eines Produktionssystems und ist somit ein Indikator für die Ausgewogenheit zwischen dem Bedarf (je nach bestimmten Produktionszweigen und ihren Intensitätsniveaus) und den Ressourcen (Potential der Böden und der Betriebsstruktur) eines Produktionssystems.

Die Kennzahl "Wirtschaftliche Effizienz" wird ohne die Personalkosten errechnet, um bei einem gleichen Produktionssystem die Betriebe mit angestelltem Personal mit jenen, die mit Familien-Manpower geführt werden, vergleichen zu können.

NOTIZEN

¹ Ertrag und Aufwand inkl. interne Lieferungen