

Praxistipps des Arenenberger-Beratungsteams

Strukturkosten unter der Lupe – eigene Einschätzung

Viele Betriebsleiter tun sich schwer, sich mit den eigenen Buchhaltungszahlen auseinander zu setzen. Bereits mit wenigen Zahlen Ihres Abschlusses erhalten Sie einen Überblick über die finanzielle Situation Ihres Betriebes. Wie das geht, erfahren Sie unter anderem in diesem Artikel.

Der Deckungsbeitrag ist eine wichtige Kennzahl über die Wirtschaftlichkeit eines einzelnen Betriebszweiges. Allerdings fehlen hierbei die dazugehörigen Strukturkosten wie Maschinen und Gebäude sowie die Arbeitskosten.

Jeder Betriebszweig weist eine andere Kostenstruktur auf, und ein anderes Verhältnis von Leistungen zu Kosten. Damit ein Betrieb seine Arbeit und Engagement möglichst gewinnbringend einsetzen kann, sollten die Aktivitäten und Kennzahlen mit der grössten Hebelwirkung bekannt sein. Vor allem bei vielseitig gestalteten Betrieben ist es zentral zu wissen, wo man zwingend den Finger darauf legen muss, um den Erfolg sicher zu stellen.

Als sehr gegensätzliches Beispiel zeigen die beiden Tabellen die Zusammensetzung der Vollkosten für

die Betriebszweige Kartoffel und Milch auf. Agroscope ART Tänikon hat Buchhaltungen 2010 bis 2012 ausgewertet, die Struktur- und Arbeitskosten nach einem Schlüssel verteilt, und den kalkulierten Gewinn und Arbeitsverdienst berechnet.

Bei den Kartoffeln ist die Leistung absolut zentral, sie macht $\frac{2}{3}$ des ganzen Ergebnisses aus. Bei der Milch ist das Verhältnis direkt verkehrt, das Gewicht liegt zu $\frac{2}{3}$ bei den Gesamtkosten und nur zu $\frac{1}{4}$ bei den Leistungen. Dabei macht die Arbeit fast die Hälfte der gesamten Kosten aus. Die sehr grosse Streuung zwischen den 25% besten und 25% schlechtesten Resultaten sowohl bei den Kartoffeln wie Milch zeigt die Bedeutung zu wissen, wo im eigenen Betrieb grosse Beachtung und Zeiteinsatz wichtig ist.

Grundsätzlich sind hohe Leistungen und tiefe Gesamtkosten für eine hohe Rentabilität eines Betriebszweiges entscheidend. Im Pflanzenbau ist der Einfluss der Leistungen grösser (Getreide, Kartoffeln, Zuckerrüben). Beim Milchvieh überwiegt deutlich der Einfluss von tiefen Direkt- und Strukturkosten, und eine richtig eingesetzte Arbeitszeit.

Welche Kennzahlen und Aktivitäten für den einzelnen Betrieb massgebend sind, ergibt sich erst nach

| Kartoffeln (Fr./ha) | <i>Mittelwert</i> | <i>Untere 25%</i> | <i>Obere 25%</i> | <i>Differenz</i> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Leistungen Produkt | 13 993 | 9 595 | 17 934 | +8 339 |
| Direktzahlungen | 1 302 | 1 168 | 1 384 | 216 |
| Leistungen total | 15 366 | 10 834 | 19 347 | +8 513 |
| Direktkosten | 5 495 | 5 652 | 5 277 | -375 |
| Deckungsbeitrag | 9 871 | 5 182 | 10 070 | 4 888 |
| Strukturkosten* | 7 911 | 8 392 | 7 262 | -1 130 |
| Arbeit | 4 493 | 4 725 | 3 861 | -864 |
| Kosten total | 14 107 | 14 776 | 13 247 | -1 528 |
| Kalkulierter Gewinn | 1 260 | -3 941 | 6 100 | +10 041 |
| Arbeitsverdienst | 36 Fr./h | 4 Fr./h | 70 Fr./h | 66 Fr./h |

* Maschinen, Gebäude usw., inklusive Pacht

| Milch und Aufzucht (Fr./GVE) | <i>Mittelwert</i> | <i>Untere 25 %</i> | <i>Obere 25 %</i> | <i>Differenz</i> |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| Leistungen Produkt | 4 538 | 4 089 | 5 008 | +919 |
| Direktzahlungen | 1 759 | 1 687 | 1 817 | 130 |
| Leistungen total | 6 297 | 5 775 | 6 824 | + 1 049 |
| Direktkosten ** | 2 118 | 2 354 | 2 001 | - 353 |
| Deckungsbeitrag | 4 179 | 3 421 | 4 823 | 1 402 |
| Strukturkosten* | 3 013 | 3 621 | 2 577 | - 1 044 |
| Arbeit | 3 992 | 4 770 | 282 | - 1 988 |
| Kosten total | 9 094 | 10 714 | 7 332 | - 3 382 |
| Kalkulierter Gewinn | - 2 797 | - 4 939 | - 508 | + 4 431 |
| Arbeitsverdienst | 11 Fr./h | 1 Fr./h | 23 Fr./h | +22 Fr./h |

** (Innen- und Aussenwirtschaft, inklusive Pacht)

einigen Jahren an Erfahrung und Auseinandersetzung mit dem eigenen Betrieb und Kulturen, wie auch das Interview zeigt.

Thomas und Margaretha Meier in Salen-Reutenen führen einen Milchwirtschaftsbetrieb mit knapp 50 Kühen. Daneben mästen sie noch 200 Mastschweine und Rinder aus Mastkreuzungen aus. Thomas ist schon seit über 10 Jahren bei den European Dairy Farmers (EDF) dabei. Dies ist ein Arbeitskreis von Milchproduzenten aus ganz Europa. Basis für diesen internationalen Austausch bildet die Vollkostenrechnung Milch, die jedes Jahr neu berechnet und analysiert wird.

Thomas, Du befasst Dich jetzt schon seit vielen Jahren mit den Produktionskosten Deiner Milchproduktion, kennst deinen Arbeitsverdienst und tauschst dich mit Berufskollegen intensiv darüber aus. Was motiviert dich, dich mit deinen Zahlen auseinander zu setzen?

Für uns ist es wichtig, dass wir sehen wo wir stehen, dies auch im Vergleich zu anderen. Es lässt uns einfacher mögliches Verbesserungspotenzial erkennen. Bei der Arbeit findet man immer wieder neues Potenzial.

Was hat sich durch die Auseinandersetzung mit deinen Zahlen verändert?

Der Austausch mit den anderen Berufskollegen bringt sehr viel. Oft sind es Kleinigkeiten, die einen weiterbringen. Die 20/80-Regel wende ich häufig an. Sie hilft zu hinterfragen, ob etwas noch nötig ist. So zum Beispiel der Aufwand rund um die Liegeboxen: Mir sind Sauberkeit und Tierwohl sehr wichtig; mit

etwas mehr Arbeit bei den Boxen spare ich mit sauberen Eutern wieder Zeit beim Melken.

Die Fütterung haben wir verändert: früher waren es Blockschneider und Weide. Mit dem Blockschneider nahmen die Kühe unterschiedliches Futter auf. Wir haben nur 7 ha Wiesen um den Stall, das Beweiden der stallentfernten Flächen brachte sehr viel Arbeit mit sich. Jetzt haben wir auf Ganzjahres-TMR mit Weide umgestellt, mit einer Milchleistung von 9000 bis 10 000 kg pro Kuh.

Wir haben mit 200 000 kg Milch angefangen und je mehr du produzierst, desto günstiger ist der Stall (Strukturkosten). So ist unsere Mechanisierung auf dem Minimum: Wir haben zwei alte Traktoren, nur einen etwas neueren Teleskoplader mit dem Nachbarn. Ansonsten setzen wir gezielt den Lohnunternehmer ein. Der alte Deutz hat jetzt 16 000 Stunden und so lange der Traktor läuft, brauchen wir ihn.

Wenn der Milchpreis tief ist, dann muss die Produktion top sein.

Was hat dir zu Beginn geholfen den Einstieg in die Zahlenwelt, in die Buchhaltung zu finden?

Man kommt automatisch hinein. Ich habe mir am Anfang die Mühe genommen, mich hingesezt und die Zahlen herausgesucht und verglichen. Ich mache es meist am Morgen, den abends bin ich eher müde und zeitlich eingeschränkt. Zudem weiss ich, wo ich was verbucht habe.

Auf welche Zahlen hast du immer etwas die Finger drauf?

Ich kenne jeden Monat die genauen Einnahmen, wie die Kosten. Der Tierarzt macht zum Beispiel nur 1 bis 2 Rappen aus. Wir setzten selber homöopathi-

sche Mittel ein. Margaretha ist hier sehr versiert. Ganz einfach gesagt, darf man höchstens soviel ausgeben wie man verdient. So sind wir immer am überlegen, wie das Aufwand-Ertrags-Verhältnis ist, ob sich eine Investition lohnt, welchen Nutzen und Arbeit es uns bringt und welche Folgen es nach sich zieht. 1 Rappen weniger sind bei uns 4000 Franken. Seit wir den Stall 1997 gebaut haben, waren wir im-

mer am ausprobieren, optimieren. So sind wir jetzt am neue Ideen sammeln für die Haltung unserer Tränkekälber; ein Teil funktioniert sehr gut, ein anderer ist zu arbeitsintensiv. Es gilt eine Balance zu finden zwischen Arbeit und Tierwohl.

Thomas und Margaretha, ganz herzlichen Dank für das spannende Interview!

BBZ Arenenberg, Jenifer van der Maas