Wer künftig investieren will und dafür Kredite braucht, wird seine Bank über seine finanzielle Lage laufend informieren müssen.

So bauen Sie Vertrauen auf

Für einen neuen Kredit und gute Konditionen müssen Sie Ihre Bank davon überzeugen, dass Sie Ihre Finanzen im Griff haben. Wie Ihnen das gelingt, zeigen Anke Scherb und Jan-Christoph Friedrichs.

Wer wachsen will, muss das Informationsmanagement beherrschen. Erfolgreiche Landwirte müssen über ihre Finanzen informiert sein und darüber ihre Kreditgeber informieren. Die stetig zunehmenden Wachstumsschritte werden häufig mit mehr Fremdkapital, Lohnarbeitskräften und Pachtflächen als bisher realisiert. Somit wächst auch das Risiko. Um es zu mindern und die Erfolgschancen zu steigern, hilft eine betriebswirtschaftliche Analyse und Planung.

Ein effizientes Management erfordert, dass Informationen über die wirtschaftliche Lage des Betriebes möglichst regelmäßig gewonnen, aufbereitet und analysiert werden. Sie unterstützten den Landwirt auch bei Verhandlungen mit seinen Kapitalgebern. Denn Banken legen Wert auf einen ständigen, strukturierten und transparenten Informationsfluss. Die drei Bausteine der Informationsaufbereitung sind:

- die betriebswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse,
- die langfristige Liquiditätsanalyse zur Unternehmensplanung und
- das laufende Controlling.

Die betriebswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse – der Klassiker. Ihr Ziel ist die objektive und nachvollziehbare Beurteilung des Unternehmenserfolges sowie der einzelnen Betriebszweige. Einen betriebswirtschaftlichen Jahresabschluss auf Basis der Kontenschreibung des steuerlichen Abschlusses zu erstellen, ist empfehlenswert. Die Geldrechnung – Einnahmen und Ausgaben sowie die Stände der Finanzkonten – ist in beiden Abschlüssen identisch.

Sämtliche Ein- und Auszahlungen sollten daraufhin geprüft werden, ob sie einen zeitraumfremden (z. B. Pachtvorauszahlungen) oder außerordentlichen (beispielsweise Entschädigungen für Straßenbaumaßnahmen, die zur Durchschneidung landwirtschaftlicher Flächen führen) Charakter haben.

Aus den weitgehend aus dem steuerlichen Abschluss übernommenen Einnahmen und Ausgaben sowie den aus betriebswirtschaftlicher Bilanzierung abgeleiteten Abschreibungen und Bestandsveränderungen wird das ordentliche Ergebnis des Gesamtbetriebes kalkuliert.

Die Bilanzierung des Anlage-, Vieh- und Umlaufvermögens erfolgt ausschließlich auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Aspekte. Dabei ist auch eine marktorientierte Bewertung abweichend von der traditionellen Bewertung zu Anschaffungs- und Herstellungskosten zu erwägen.

Dies ermöglicht neben einer Berechnung des wirtschaftlichen Erfolges auch eine Darstellung über die Vermögenswerte eines Unternehmens. Sie sollten steuerlich nicht erfasste Positionen wie Feldinventar und nicht käuflich erworbene Lieferrechte gegenüber der steuerlichen Bilanz ergänzen.

Foto: Esser

Eine Steuerfalle ergibt sich häufig zum Ende eines Planungszeitraumes, wenn ein Abschreibungsvolumen fehlt und hohe Tilgungsraten entstehen.

Langfristige Liquiditätsanalyse zur Planung – der Newcomer. Die betriebswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse ermöglicht einen Blick in die Vergangenheit und darauf aufbauend häufig auch eine Einschätzung der künftigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Bei großen Wachstumsschritten, der Neugründung oder dem Kauf eines Betriebszweiges oder eines ganzen Unternehmens sind statische Analysen jedoch unzureichend. Unternehmensgründungen und große Wachstumsschritte führen geradezu zwangsläufig zu einem relativ unregelmäßigen Geldbedarf. Denn Investitionen erfolgen nicht gleichmäßig, sondern in Schüben. Der Kapitalbedarf für Investitionen wird deutlich von den kalkulierten Abschreibungen abweichen. Damit wird die langfristige Planung und Sicherung der Liquidität wichtiger.

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt

Prüfen Sie jeden Betriebszweig. Um zu wissen, an welchen Schrauben bei der Betriebsentwicklung künftig zu drehen ist, sollten Sie wissen, welche Betriebszweige erfolgreich sind, und welche etwas kosten. Dabei kommt es darauf an, sämtliche Erträge und Aufwendungen in der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung den einzelnen Betriebszweigen möglichst nach dem Verursacherprinzip zuzuteilen. Bei einer vollständigen Aufteilung der Positionen erschließen sich Vollkostenrechnungen für jeden Betriebszweig. Das Ergebnis des einen kann im Zweifel nur zu Lasten eines anderen Betriebszweigs »schöngerechnet« werden.

Dies bannt die Gefahr, dass Verlust bringende Betriebszweige auf Kosten gewinnbringender mitgeschleppt werden. Ein treffendes Beispiel dafür ist, dass z. B. die Lohnkosten in der Pensionspferdehaltung nicht gesehen werden, sondern nur die Mieteinnahmen.

Ein Betriebszweigvergleich horizontal mit anderen Betrieben oder vertikal durch den Vergleich verschiedener Jahre ermöglicht, die einzelnen Ertrags- und Aufwandspositionen in einem Stärken- und Schwächenprofil zu bewerten.

Dabei bieten sich sehr gute Möglichkeiten, sich auch mit seinen Berufskollegen zu vergleichen. Vor allem der Blick nach vorn zu den Spitzenbetrieben kann Impulse liefern, aber auch aus den Schwächen anderer können sich wertvolle Hinweise für den eigenen Betrieb ergeben.

Mit der Entkopplung der Zahlungsansprüche von der Produktion sind Prämienzahlungen künftig nicht mehr den einzelnen Betriebszweigen (z. B. Ackerbau und Mutterkuhhaltung) als Ertrag zuzuordnen. Sie sollten deshalb erwägen, die Betriebszweigauswertungen um den Zweig Prämienwirtschaft zu erweitern.

Der Blick in die Zukunft. Im Rahmen der langfristigen Liquiditätsanalyse werden Zahlungsströme – das sind ausschließlich Einzahlungen und Auszahlungen – für einen Zeitraum von zehn oder sogar mehr Jahren alljährlich geplant. Derartige Langfristprognosen mögen zunächst unmöglich erscheinen, und natürlich kann niemand die Zukunft vorhersehen. Wer aber zur Finanzierung seines Vorhabens ein Darlehen mit einer Laufzeit von 20 Jahren aufnimmt oder sich auch bei kürzeren Laufzeiten durch die Höhe des Kapitalbedarfs über einen entsprechenden Zeitraum an Kapitalgeber bindet, der sollte auch eine Vorstellung über die Zahlungsströme in diesem Zeitraum entwickeln können. Alles andere hieße, einen wirtschaftlichen Blindflug zu starten. Banker machen dies in aller Regel nicht mit.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen verhältnismäßig konkret festhalten lassen, wenn nur der Wille und die Bereitschaft des Unternehmers zu einem detaillierten und strukturierten Denkprozess gegeben ist. So ist beispielsweise gewiss, dass die Inneneinrichtung eines Schweinestallneubaus

nach 12 Jahren sanierungsbedürftig ist. Die Reparaturkosten sind bis dahin nicht Jahr für Jahr gleich, sondern steigen im Laufe der Zeit an und sinken nach erfolgter Sanierung. Es ist zweckmäßig, Teuerungsraten für Löhne und Energie in die Planung einzubeziehen.

Auch auf der Erlösseite zeichnen sich Änderungen ab. Eine Prognose über die zukünftige Entwicklung von Weizenpreisen mag wohl wenig zweckmäßig sein. Veränderungen von Prämienzahlungen zeichnen sich aber konkret ab, und vor möglichen Änderungen im Bereich der Zuckermarktordnung kann der Rübenanbauer jetzt nicht mehr die Augen verschließen.

Dynamische Elemente sind ein Vorteil der Liquiditätsplanung. Das ausschließliche Planen in Zahlungsströmen ist auch demjenigen leicht vermittelbar, der sich mit der Interpretation von Abschreibungen und Rechnungsabgrenzungen schwer tut. Anstelle von Abschreibungen werden tatsächliche Investitionsauszahlungen geplant. Abschreibungen tauchen nur in der Steuerplanung auf. Die Liquiditätsanalyse sollte immer Steuern berücksichtigen, weil Steuern die Liquidität nicht nur proportional in der Höhe verändern, sondern auch erhebliche Verschiebungen von Liquiditätsbedarfs- und Überschusszeiträumen bewirken können. Ein Jahr mit einem hohen Liquiditätsüberschuss (vor Steuern) lässt nicht automatisch auf eine hohe Steuerlast in diesem Jahr schließen.

Ein Liquiditätsplan eröffnet bei der Bank Chancen auf ein gutes Rating.

Hohe steuerliche Abschreibungen sowie ein hoher Zinsanteil im Kapitaldienst zu Beginn eines Planungszeitraums können die Steuerlast deutlich drücken, während sich zum Ende des Planungszeitraumes bei fehlendem steuerlichen Abschreibungsvolumen und hohem Tilgungsanteil im Kapitaldienst eine regelrechte Steuerfalle abzeichnet.

Eine langfristige Liquiditätsanalyse erfordert Excel-Kenntnisse und natürlich auch etwas Erfahrung. Hilfreich ist eine übersichtliche Gliederung von Zahlungsströmen in Blöcken. Es lassen sich Kalkulationen für unterschiedlichste Produktionsbereiche, Gesellschaftsformen und Größenklassen landwirtschaftlicher Betriebe erstellen.

Wer am Tüfteln mit Excel keinen Spaß hat, sollte jedoch die Hilfe seines betriebswirtschaftlichen Beraters in Anspruch nehmen. Ziel ist jeweils die Ermittlung des Zahlungsstroms nach Zinsen, Tilgungen und allen Steuern.

Der Unternehmer sieht, an welcher Stelle zukünftig Geld im Betrieb benötigt wird, und durch welche Aktivitäten dem Betrieb liquide Mittel zu- oder abfließen. Der Zahlungsüberschuss bzw. -unterschuss nach Steuern und Tilgungen wird als Netto Cash flow bezeichnet.

Steht die Liquiditätsplanung, kann durch Abzinsen der einzelnen zukünftigen Netto Cash flows auf heute und anschließendes Aufsummieren der Beträge ein Barwert der zukünftigen Netto Cash flows ermittelt werden. Die langfristige Liquiditätsanalyse wird damit zur im internationalen Sprachgebrauch etablierten Discounted Cash flow-Analyse erweitert. Auf der Grundlage des Barwertes kann bei sachgerechter Gestaltung auch eine Unternehmensbewertung erfolgen. Übrigens, allein der gekonnte Umgang mit diesen Begriffen beeindruckt die Mitarbeiter der Kreditinstitute.

Wenn verschiedene Unternehmensstrategien geplant werden, kann anhand des Barwertes deren Vorzüglichkeit bestimmt werden. Wird beispielsweise der Kauf einer Agrar-GmbH geplant, so gilt es gegebenenfalls abzuwägen, ob die Übernahme durch Kauf der Gesellschaftsanteile (share deal) oder bei vorangehender Umwandlung des Unternehmens in eine Personengesellschaft (z. B. GmbH Co. KG) ein Kauf der einzelnen Substanzgüter (asset deal) vorteilhafter ist. Beide Strategien mit den Unterschieden in den zukünftigen steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten und der Gestaltung der Finanzierung lassen sich mit der Liquiditätsanalyse simulieren und anschaulich darstellen. Durch Vergleich der jeweils berechneten Barwerte der beiden Strategien wird der wirtschaftliche Vorteil der besseren Strategie deutlich.

***Anke Scherb** und **Dr. Jan-Christoph Friedrichs,** Betriebswirtschaftliches Büro Göttingen*

Damit Sie auf dem Laufenden bleiben

Mit einem guten Finanzcontrolling behalten Sie den Überblick. Neben einer langfristigen Liquiditätsanalyse ist vor allem in Betrieben mit permanent problematischer Zahlungsfähigkeit oder stark schwankenden Erträgen ein Finanzcontrolling während des laufenden Wirtschaftsjahres empfehlenswert bzw. es wird von den Kreditgebern gefordert. Dies trifft ebenfalls auf Unternehmen mit vielen Betriebszweigen zu, in denen die Übersicht schon mal verloren gehen kann. Ein sicheres Zeichen hierfür ist beispielsweise, wenn im Winter von den Ernteerlösen ein neuer Mähdrescher gekauft wird – der preiswert hätte fremdfinanziert werden können – und im folgenden Frühjahr die Bestellung für die neue Ernte mit einem teuren Kontokorrentkredit bezahlt wird.

Der erfolgreiche Unternehmer erkennt frühzeitig den künftigen Kapitalbedarf in seinem Unternehmen und nutzt die Zeit, eine hinsichtlich Laufzeit und Kondition auf seine Bedürfnisse optimal abgestimmte Finanzierung zu finden.

Für diese optimale Abstimmung ist eine Planung in Monats- oder Quartalsschritten erforderlich. Wie bei der langfristigen Liquiditätsanalyse geht es hier ausschließlich um Zahlungsströme (Abschreibungen, Rechnungsabgrenzungen und Bestandsveränderungen beeinflussen nicht die Liquidität).

Das Ziel ist die kontinuierliche Vorausplanung der Zahlungsströme der nächsten 12 bis 24 Monate. Zur eigenen Kontrolle sollten die jeweils geplanten mit den tatsächlichen Zahlungen im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs geprüft werden.

Die kontinuierliche Arbeit der Planung und Kontrolle kann mit einer professionellen Controlling-Software erleichtert werden. Die Controlling-Software wird mit einer Schnittstelle zur Buchführungssoftware versehen. Damit können die Daten aus der Buchführung automatisch von der Controlling-Software eingelesen werden. Beispiele dafür sind:

- Corporate Planner, Corporate Planning, Hamburg,
- Cash Plan, Uni Giessen (Programm auf Excel-Basis),
- Module zu Buchführungsprogrammen (z. B. Datev).

Die Planung wird erleichtert, indem die Zahlungsströme des Vorjahres in das laufende Jahr kopiert werden. Anschließend sind lediglich die erwarteten Änderungen (beispielsweise Preise und Mengen im Ackerbaubetrieb) einzupflegen. Der Soll-Ist-Vergleich aus Planwerten und tatsächlichen Entwicklungen wird automatisch erstellt. Wenn Abweichungen auftreten, sind die Ursachen festzustellen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Das Ziel bleibt, Liquiditätsengpässe durch diese Fleißarbeit, im Voraus zu vermeiden. Es ist notwendig Art und Umfang des Controllings auf das Unternehmen sowie das Zeitbudget des Betriebsleiters abzustimmen. Ab einer gewissen Größe sollte jeder Unternehmer aus Gründen des Risikomanagements ein systematisches Controlling nutzen. Letztlich fordern Banken bei großen Krediten die Etablierung eines Controllings in Form zumeist quartalsweise zu erstellender Liquiditätspläne und zeitnaher Soll-Ist-Vergleiche.

Ein Liquiditätsplan, der mit dem Jahresabschluss abgestimmt ist und dem reelle Verkaufs- und Einkaufspreise zugrunde liegen, hinterlässt bei der Bank einen vertrauenswürdigen Eindruck und eröffnet Chancen auf ein gutes Rating.

Die gut geplante Finanzierung für Ihre Landtechnik kann manchen Liquiditätsengpass vermeiden.