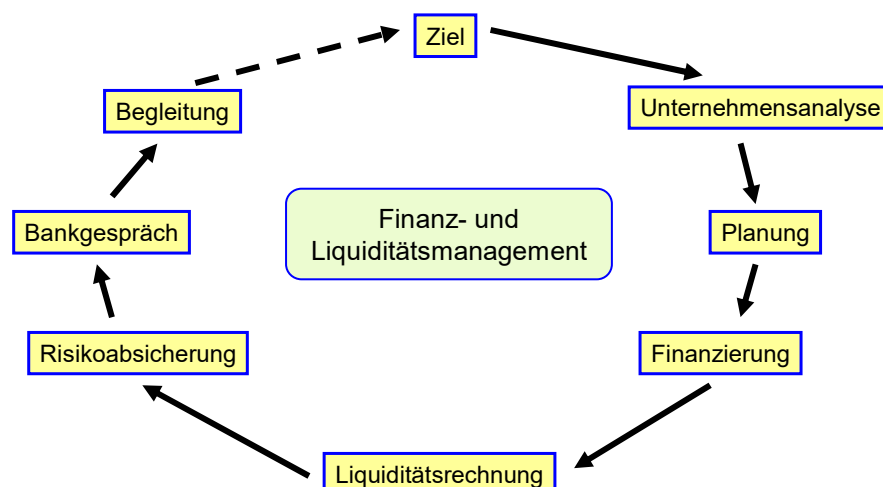


Elemente eines erweiterten Finanz- und Liquiditätsmanagements in einer betriebswirtschaftlichen Beurteilung zu einem Investitionsvorhaben

Investitionen in der Landwirtschaft sind heute mit wesentlich mehr Risiko verbunden als früher. Größere Wachstumsschritte erfordern einen hohen Kapitalbedarf, der überwiegend mit Fremdkapital abgedeckt wird. Häufig kommen weitere Risikofaktoren wie ein hoher Pachtflächenanteil oder die Bewirtschaftung mit Fremdarbeitskräften hinzu. Bei zunehmend stark schwankenden Märkten ist die Sicherung der Liquidität eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben. Fehler in der Planung und Umsetzung haben somit schwerwiegende Folgen. Grund genug, sich mit allen Fragen rund um die Investition und insbesondere deren Finanzierung auseinander zu setzen. Ein ausgefeiltes Finanz- und Liquiditätsmanagement hilft dabei. Deren Elemente werden im Folgenden erläutert.

Erweitertes Finanz- und Liquiditätsmanagement



➤ Ziel

Am Anfang steht die Zieldefinition für den Betrieb und die Familie. Sind die Ziele realistisch und unter Berücksichtigung bestehender Rahmenbedingungen bzw. Grenzen erreichbar? Passt der geplante Wachstumsschritt zu der langfristig angedachten Betriebsentwicklung? In Zusammenhang mit der Investition können die Verbesserung der Produktion, die Umstellung vorhandener Betriebszweige, die Erweiterung oder der Aufbau neuer Betriebszweige im Vordergrund stehen. Entscheidend sind die Personen. Bei Ihnen muss die Lust auf Landwirtschaft spürbar sein.

➤ Unternehmens- und Umfeldanalyse

Anhand der Jahresabschlüsse wird der Betrieb mit seinen Ergebnissen hinsichtlich der Rentabilität, Stabilität und Liquidität für die letzten 3-5 Jahre mit ähnlich gelagerten Betrieben gegenübergestellt und beurteilt. Die vorhandenen Verbindlichkeiten und die dazu erforderlichen Kapitaldienstleistungen sowie finanzielle Reserven werden zeitpunktbezogen erfasst. Die Wirtschaftlichkeit einzelner Produktionsverfahren wird ermittelt. In Betrieben mit nur unterdurchschnittlichen produktionstechnischen und ökonomischen Ergebnissen macht weiteres Wachstum keinen Sinn.

Weitere Faktoren im betrieblichen und familiären Umfeld ergänzen die Analyse. Dazu zählen der bereits vorhandene Produktionsumfang sowie dessen momentaner Zustand, die Beurteilung der Faktorverfügbarkeiten (Boden, Arbeit, Kapital) und Erweiterungsmöglichkeiten (Standortvoraussetzungen). Entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Investitionsvorhabens hat der Unternehmer selbst, so dass die Unternehmerpersönlichkeit mit betrachtet werden muss.

➤ Planung

Besondere Faktoren, wie z.B. außerordentliche Erlössituationen bzw. Kostenpositionen vergangener Jahre, werden korrigiert und auf Grundlage der vorliegenden Jahresabschlüsse wird die Planung aufgebaut. Welche Investitionen stehen konkret an (Ställe als Um- oder Neubau, Vieh- und Umlaufvermögen, Zupachtungen, Einstellung eines Mitarbeiters)? Die Ermittlung des Kapitalbedarfs bei realistischer Beurteilung möglicher manueller Eigenleistungen steht im Vordergrund. Es können verschiedene Alternativen vergleichend gegenübergestellt und hinsichtlich der Kennwerte zur Rentabilität, Stabilität und Liquidität beurteilt werden. Das Investitionskonzept enthält eine Sensitivitätsanalyse, d.h. Szenarien mit unterschiedlichen Ein- und Verkaufspreisen, zusätzlichen Steuerzahlungen sowie Kostensteigerungen. Die davon ausgehenden Auswirkungen auf die Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit werden geprüft.

➤ Finanzierung

Finanzierungsfehler rächen sich erst mittel- bis langfristig und sind nur schwer zu korrigieren. Stehen bare Eigenmittel zur Verfügung? Mit welchem Anteil sollen sie eingesetzt werden? Wie kann der Fremdkapitalbedarf auf mehrere Kredite aufgeteilt werden? Welche Darlehensarten werden herangezogen? Welche Laufzeit und Zinsbindung ist zu wählen? Ein Finanzcheck mit der Angabe der im Jahresverlauf fälligen Zins- und Tilgungsleistungen sowie der Entwicklung des längerfristigen Kapitaldienstverlaufes ist Bestandteil des Finanzierungskonzeptes.

➤ Liquiditätsrechnung

Der Betrieb sollte stets seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen können. Niedrigpreissphasen, explosionsartige Kostensteigerungen und/oder produktionstechnische Einbrüche z.B. aufgrund von Krankheiten im Viehbestand können zur ausgesprochenen Krise heranwachsen. Eine Liquiditätsrechnung gibt Aufschluss darüber, ob und wenn ja in welcher Höhe in solchen Situationen zusätzlicher Geldbedarf besteht.

➤ Risikoabsicherung

Die Risikoabsicherung bezieht sich zum einen auf die Sicherung der Liquidität. Hier stehen finanzorientierte Maßnahmen (Anpassung der Kreditlinie, gestaffelte Kreditlinien, langfristige Finanzierung mit Sondertilgung, Bildung von Liquiditätsreserven) und erlösorientierte Maßnahmen (Absicherung über Warenterminbörse, Preispool, Orientierungspreis) im Vordergrund. Zum anderen ist an die Absicherung der Familie bei Berufsunfähigkeit oder Tod des Betriebsleiters zu denken. Entsprechende Lücken in der Absicherung können durch Abschluss einer Risikolebensversicherung mit Berufsunfähigkeitszusatzversicherung geschlossen werden. In Abhängigkeit vom Risiko des Produktionsverfahrens wird zum Abschluss einer Ertragsausfallversicherung geraten.

➤ Bankgespräch

Das Bankgespräch will gut vorbereitet sein, um die Verhandlungen bezüglich der Kreditgewährung und des Zinssatzes positiv zu gestalten. Die oben angesprochenen Aspekte sind zu berücksichtigen. In einer „Investitionsmappe“ können folgende Unterlagen übergeben werden: Beschreibung des Unternehmens, Erläuterung des Vorhabens, Jahresabschlüsse, Bauunterlagen, Investitionskonzept, Zuwendungsbescheid, Sicherungsinstrumente, Vermögensaufstellung.

➤ Begleitung

Die Begleitung kann sich auf den Zeitraum der Investitionsphase beziehen. Wichtiger ist jedoch die Unterstützung bei drohenden bzw. aktuellen Liquiditätsengpässen. In frühzeitigen Gesprächen mit der Bank können Tilgungsaussetzungen, zusätzliche Finanzierungsmittel bzw. Tilgungsauffangdarlehen vereinbart werden. Es ist deutlich zu machen, wie der Betrieb zukünftig weiter geführt werden kann und wie der Engpass tatsächlich zu überwinden ist.

Bernhard Gründken

LUB NRW GmbH
Nevinghoff 40

48147 Münster

Telefon:0251/2376-321

bernhard.gruendken@lwk.nrw.de