

# Anstöße für ein verbessertes Finanzmanagement in landwirtschaftlichen Unternehmen

Manfred Köhne

Georg-August-Universität Göttingen

Finanzmanagement beinhaltet die optimale Gestaltung von Ausgaben und Einnahmen sowie der damit verbundenen Finanzkontenstände. Über das Unternehmen hinaus sind bei natürlichen Personen auch die Beziehungen zum Privatbereich bzw. bei juristischen Personen zu den Anteilseignern zu berücksichtigen. Finanzmanagement ist ein zentraler Teil des gesamten Betriebsmanagements. Es hat den obersten wirtschaftlichen Zielen Rentabilität, Liquidität, Stabilität und Flexibilität zu dienen. Aus meinen vielfältigen Kontakten zu Buchstellen, Beratern und gehobener Praxis ist mir bekannt, dass das Finanzmanagement unterentwickelt ist. Anstöße für Verbesserungen müssen bei diesen Akteuren, aber auch bereits in der Lehre ansetzen. Gegenwärtig ist die Aufnahmebereitschaft dazu erhöht, da ein erheblicher Teil der Landwirte akute Liquiditätsschwierigkeiten hat, da ferner infolge des Abbaus der agrarpolitischen Stützungen die Liquiditätsschwankungen zunehmen und da schließlich die Auswirkungen von Basel II bereits wirksam werden.

Grundlage eines guten Managements sollten zunächst Analysen der Vergangenheit und des gegenwärtigen Standes sein. Für das *kurzfristige Finanzmanagement* sind dazu die Geldrückberichte heranzuziehen, die i.V.m. der Buchführung erstellt werden. Sie bestehen aus zwei Teilen: Im ersten Teil werden monatlich (oder auch mehrmonatlich) die laufenden Unternehmensausgaben und -einnahmen, die Ausgaben für Investitionen sowie die Einnahmen aus Desinvestitionen und als drittes die privaten Geldentnahmen und Geldeinlagen ausgewiesen. Der Saldo der drei Posten kennzeichnet den Geldüberschuss bzw. den -bedarf. Er schlägt sich in der gesamten Änderung der Finanzkontenstände nieder. Der zweite Teil veranschaulicht den Stand der Finanzkonten – Geldkonten, Forderungen und Verbindlichkeiten – am Anfang sowie am Ende der Abrechnungsperiode und explizit auch die Veränderungen während dieser Periode. Der Einblick in den Strom der Ausgaben und Einnahmen fördert die Einsichten des Unternehmers in seine finanziellen Vorgänge, er bildet ferner die Grundlage für ggf. notwendige Projektionen und erlaubt schließlich vor Ende des Wirtschaftsjahres eine Gewinnprognose für private und vor allem steuerliche Gestaltungen. Die Finanzkontenstände zeigen frühzeitig eine bedrohliche Zunahme von Schulden an, vermitteln Hinweise für evtl. angebrachte Umkombinationen und bilden schließlich auch die Grundlage für die weitere Finanzplanung. Diese Auswertungen zu niedrigen Grenzkosten sollte der Unternehmer erstellen lassen und sich intensiv damit auseinandersetzen.

Unerlässliche Grundlage für *mittel- und längerfristige Entscheidungen* sind Auswertungen der Jahresabschlüsse. Dabei sind immer mehrere Jahre im Zusammenhang zu sehen. Die Auswertungen für die einzelnen Jahre erfolgen in zwei Schritten: Im ersten Schritt müssen die Bilanz und die Gewinn-/Verlustrechnung für die Analyse aufbereitet werden. Insbesondere sind steuerlich bedingte Verzerrungen herauszurechnen. Aber auch außerordentliche Einflüsse, wie z.B.

größere Veräußerungsgewinne, sind zu eliminieren. Danach sind wichtige Kennziffern herauszustellen, wobei sich dies auf möglichst wenige markante konzentrieren sollte. Für die Finanzanalyse sind dies vor allem: Der Gewinn/Verlust je Unternehmen; die Eigenkapitalveränderung im Unternehmen sowie beim Unternehmer; die Nettorentabilität; die Höhe, Struktur, und Entwicklung des Fremdkapitals; der Kapitaldienst und die langfristige Kapitaldienstgrenze sowie schließlich der Cash Flow III. Weitere Kennziffern sowie horizontale Betriebsvergleiche für das allgemeine Management fördern die Einsichten und die Beurteilungen. Die Kennziffern dienen u.a. der Beurteilung der Entwicklungschancen des Unternehmens sowie der Schwachstellenanalyse bis hin zur rechtzeitigen Aufdeckung eines Sanierungsbedarfs. Ferner bilden sie die Grundlage für die Finanzplanungen, inkl. der Entnahmeplanung. Sie sind nicht nur für den Landwirt und seinen Berater informativ, sondern auch für andere Stakeholder wie Kreditgeber, Altenteiler und weichende Erben bzw. Anteilseigner.

Gewichtige Entscheidungen sollten, unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten, auf quantifizierende Planungen gegründet werden. Bezüglich der Finanzplanung ist dabei, wie bei der Analyse, zwischen kurzfristigen sowie mittel- und langfristigen Vorgehensweisen zu unterscheiden. Die hier zunächst anzusprechenden *kurzfristigen Finanzpläne* erstrecken sich je nach Problemlage auf wenige Monate bis hin zu einem mehrjährigen Zeitraum. Letzteres ist für Übergangsperioden maßgeblich wie insbesondere i.V.m. größeren Investitionen. Weiteres Charakteristikum der kurzfristigen Finanzpläne ist die Unterteilung des Betrachtungszeitraums in kurze Abschnitte wie monatlich oder zwei- bis dreimonatlich. Es handelt sich also um sog. unterjährige Finanzpläne. Auf Monatsbasis ist ein solcher Plan bspw., wie folgt, zu skizzieren: Die Planung beginnt mit der Zusammenstellung des Zahlungsmittelbestandes (Sichteinlagen und Bargeld) zu Monatsbeginn. Sodann wird der Zufluss finanzieller Mittel aus laufenden Einzahlungen (einschließlich öffentlicher Direktzahlungen), Einzug von Forderungen, Desinvestitionen, öffentlichen Investitionshilfen sowie Einlagen aus Privatvermögen und anderen Einkünften projiziert. Dem wird der Abfluss finanzieller Mittel aus laufenden Auszahlungen, Investitionen, Kredittilgung und Entnahmen gegenübergestellt. Aus den genannten Positionen resultiert eine voraussichtliche Über- oder Unterdeckung im Projektionsmonat. Daraufhin sind finanzwirtschaftliche oder/und güterwirtschaftliche Anpassungsmaßnahmen vorzunehmen. Bei einer Unterdeckung sind dies z.B. eine Kreditaufnahme bzw. eine Verschiebung der Beschaffung von Produktionsmitteln. Schließlich ergibt sich der Zahlungsmittelbestand am Ende des jeweiligen Monats. Dieser wird auf den Beginn des Folgemonats übertragen, und es erfolgt der weitere Ablauf für diesen Monat wie skizziert. Es handelt sich um ein relativ aufwendiges Verfahren, was auch nur Sinn macht, wenn es sehr sorgfältig durchgeführt wird. Solche Projektionen soll-

ten also nicht regelmäßig erfolgen. Sie sind vor allem bei Liquiditätsengpässen angebracht. Dabei dienen sie sowohl den eigenen Entscheidungen als auch den Verhandlungen mit Banken. Die Banken fordern in solchen Fällen zunehmend entsprechende Kalkulationen. Ferner sind solche Projektionen bei größeren Investitionen nützlich, die sich i.d.R. über einen längeren Zeitraum erstrecken. Schließlich können solche vorausschauenden Kalkulationen in großen Betrieben die Optimierung der Kreditbeschaffung bzw. der kurzfristigen Geldanlage unterstützen.

*Mittel- und längerfristige Finanzplanungen* sind im Hinblick auf zwei große Problembereiche durchzuführen, die Bewältigung von Erfolgsschwankungen sowie die Gestaltung und Finanzierung eines aperiodischen Kapitalbedarfs in der Zukunft. Die *Erfolgsschwankungen* nehmen in der Landwirtschaft zu. Die Erfahrung lehrt, dass in guten Jahren häufig nicht die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Die günstige Liquiditätslage verleitet vor allem zu Maschineninvestitionen und teils auch zu besonderen Ausgaben im Privatbereich. Es wird zu wenig Vorsorge für die zu erwartenden ungünstigen Jahre getroffen. Hier sollte der wichtige Grundsatz lauten, dass in guten Jahren die Ausgaben für Investitionen sowie im Privatbereich so gestaltet werden sollten, wie sie in einem durchschnittlichen Jahr gehandhabt würden. Die verbleibenden liquiden Mittel sollten für Sondertilgungen (soweit zuvor vereinbart oder in aktueller Absprache mit der Bank) und für mittelfristig disponible Finanzanlagen verwendet werden. Ein künftiger *aperiodischer Kapitalbedarf* kann aus großen Reparaturen, Ersatzinvestitionen, Wachstumsinvestitionen, betrieblich veranlassten Beteiligungen, Investitionen/Anlagen außerhalb des Betriebes und schließlich auch aus Erbabfindungen resultieren. Soweit es sich um Ja/Nein-Entscheidungen handelt oder Alternativen bestehen (wie insbesondere bei Investitionen) müssen vorausschauende Rentabilitätsrechnungen durchgeführt werden. Dabei sind auch die Zukunftschancen des ganzen Betriebes zu prüfen. Wenn daraufhin der künftige Kapitalbedarf in seiner Höhe und zeitlichen Verteilung umrissen ist, müssen die Finanzierungsmöglichkeiten geklärt werden. Die wichtigsten Finanzierungsformen in der Landwirtschaft sind nach wie vor die Finanzierung aus selbsterwirtschafteten Überschüssen und Vermögensumschichtungen sowie über Bankkredite. Bei Erfüllung der Förderungsvoraussetzungen spielt auch die öffentliche Investitionsförderung eine wesentliche Rolle. Im Rahmen von Kooperationen erfolgen auch Beteiligungsfinanzierungen. Nach Klärung des Kapitalbedarfs, seiner Anlage und Finanzierung sind letztlich für den gesamten Betrieb wichtige Erfolgs- und Liquiditätskennziffern zu projizieren. Dies betrifft insbesondere den Gewinn, die Nettorentabilität und die Ausschöpfung der Kapitaldienstgrenze. In diesem Rahmen wird auch geklärt, ob der vorgesehene Anteil an Eigenfinanzierung ausreichend ist. Diese Frage ist nicht objektspezifisch (was noch zu häufig geschieht), sondern nur gesamtbetrieblich zu beantworten. Mittel- und längerfristige Finanzplanungen der skizzierten Art sind angesichts der Höhe des Kapitalbedarfs und der Risiken unverzichtbar.

Größere Aufmerksamkeit müssen die Landwirte und ihre Berater künftig auch der *Planung der Kreditaufnahme* widmen. Noch zu häufig erfolgen grobe Fehler wie die Finanzierung längerfristiger Investitionen mit kurzfristigen Mitteln oder die Inanspruchnahme eines Lieferantenkredits ohne

Berücksichtigung möglicher Rabattverluste. Auch sind Konditionenvergleiche anhand der Effektivverzinsung noch nicht allgemein verbreitet. Da die Prinzipien von Basel II durch die Banken bereits gehandhabt werden, wird es für die Landwirte zunehmend wichtiger, sich gegenüber den Kreditgebern gut zu präsentieren. Dies schlägt sich nicht nur in den Konditionen nieder, sondern entscheidet zunehmend auch darüber, ob überhaupt ein Kredit gewährt wird. Die wichtigsten Aspekte, die dabei zu bedenken sind, können hier nur kurz skizziert werden: Von zentraler Bedeutung sind die wirtschaftlichen Verhältnisse wie Rentabilität und Liquidität, dokumentiert durch die Jahresabschlüsse, sowie bei Unternehmen natürlicher Personen auch die gesamten Vermögensverhältnisse. Die Bank wird sich ferner an der bisherigen Kontoführung sowie am Informationsverhalten des Unternehmers orientieren. Besonders wichtig ist auch der Unternehmer selbst und seine Unternehmensführung. Wichtige diesbezügliche Kriterien sind die Ausbildung, die Weiterqualifikation, der Familienstand, die Qualität des Rechnungswesens und das Risikomanagement. In der Landwirtschaft kommt es zunehmend auch darauf an, wie die Wettbewerbsposition im Vergleich zu Konkurrenten zu beurteilen ist. Wichtige Indikatoren dafür sind die Bezugs- und Absatzwege, die Güte der Produktionstechnik sowie Standortvor- oder auch -nachteile. Schließlich spielt die weitere Unternehmensentwicklung eine entscheidende Rolle. Hier geht es um die Wachstumschancen unter Berücksichtigung betriebsinterner und externer Bedingungen sowie um spezielle Risiken und vorgesehene Gegenstrategien.

Eng verbunden mit dem Finanzmanagement ist das *Risikomanagement*. Auch dieses ist in der landwirtschaftlichen Wirtschaftspraxis unterentwickelt. Es sollte sowohl im Interesse der Unternehmer als auch weiterer Stakeholder intensiviert werden. Die wesentlichen Elemente dieses Managements sind die Identifizierung und Beurteilung möglicher Risiken sowie die daraus zu ziehenden Konsequenzen hinsichtlich Vermeidung, Überwälzung durch Versicherung oder Selbsttragung. Maßnahmen, die unmittelbar auf die Absicherung der Finanzierung zielen, sind die Optimierung der Betriebsführung, eine angemessene Eigenkapitalbildung, die Berücksichtigung von Reserven im Finanzplan und in der Kapitaldienstgrenze, die Pflege des Vertrauensverhältnisses zu den Banken sowie schließlich auch disponibles Privatvermögen. Darüber hinaus dienen Maßnahmen des Risikomanagements in anderen Bereichen des Betriebes wie der Beschaffung und des Absatzes, der Produktion und der Anlagen auch der Stabilisierung der Finanzierung.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Finanzmanagement eine tiefgründige Materie ist. Die optimale Gestaltung erfordert eine vertrauensvolle Zusammenarbeit des Unternehmers mit seinem Berater. Die meisten Berater sind für diese Aufgabe noch nicht hinreichend qualifiziert. Hier besteht auch noch eine besondere Herausforderung. Die ökonomisch ausgerichteten Berater müssen sich diesbezüglich weiterqualifizieren. Bei gutem Beratungsangebot werden sie ein erweitertes Betätigungsfeld finden.

Verfasser:

**PROF. DR. MANFRED KÖHNE**

Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie

Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen

Tel.: 05 51-39 48 42, Fax: 05 51-39 20 30

e-mail: MKoehne@gwdg.de