



NORD / LB **Agrar-Banking**

Dr. Rüdiger Fuhrmann

30151 Hannover

Tel.: 0511 - 361 6201

e-Mail: ruediger.fuhrmann@nordlb.de

**Liquiditätsanalyse und Kreditvergabe bei
landwirtschaftlichen Wachstumsbetrieben**

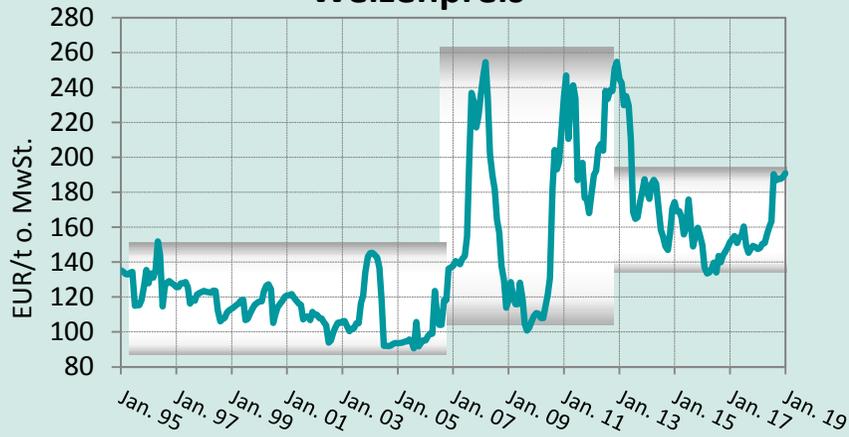
Veränderte Rahmenbedingungen

Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

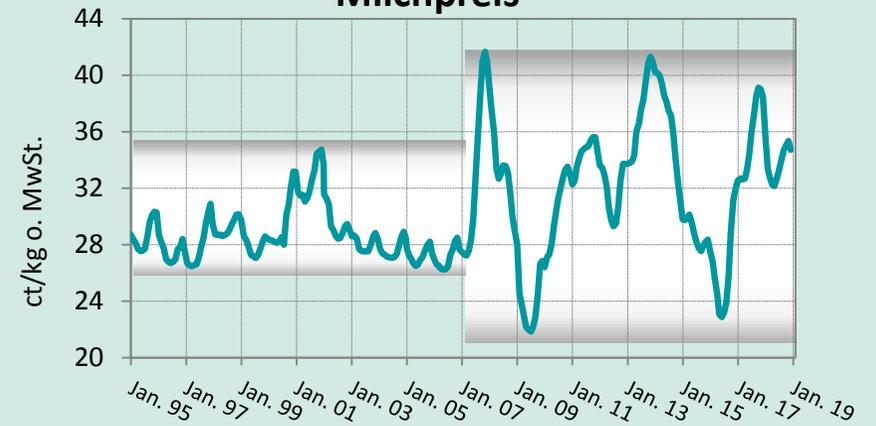
- Volatilität der Agrarmärkte

Struktur der Agrarmärkte

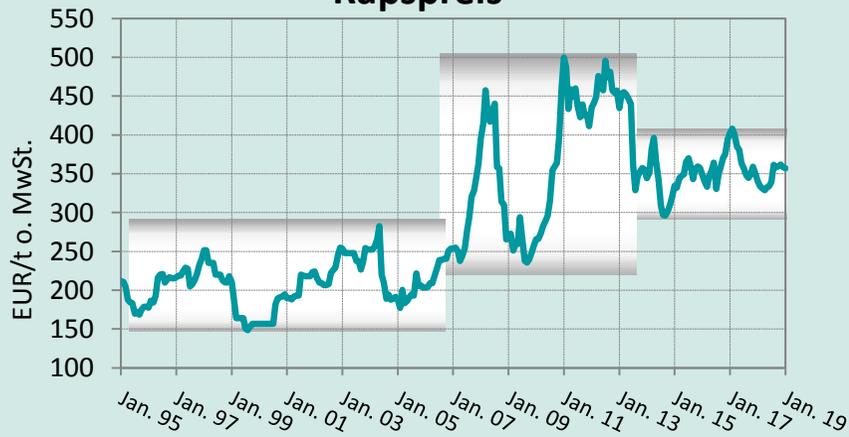
Weizenpreis



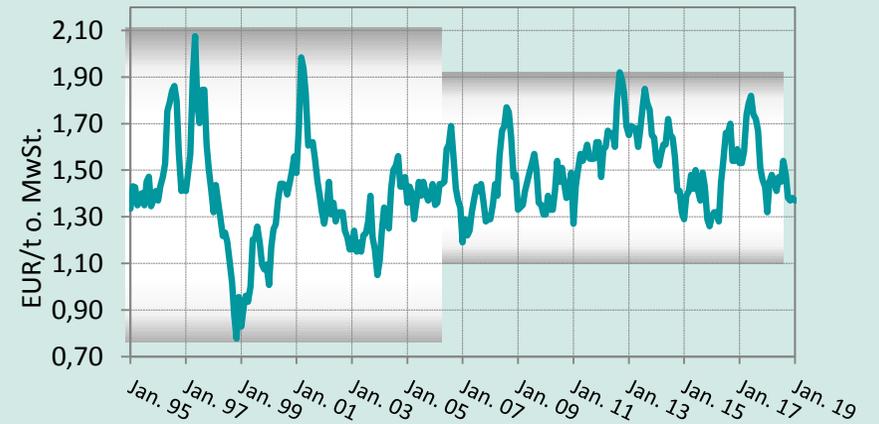
Milchpreis



Rapspreis



Schlachtschweine

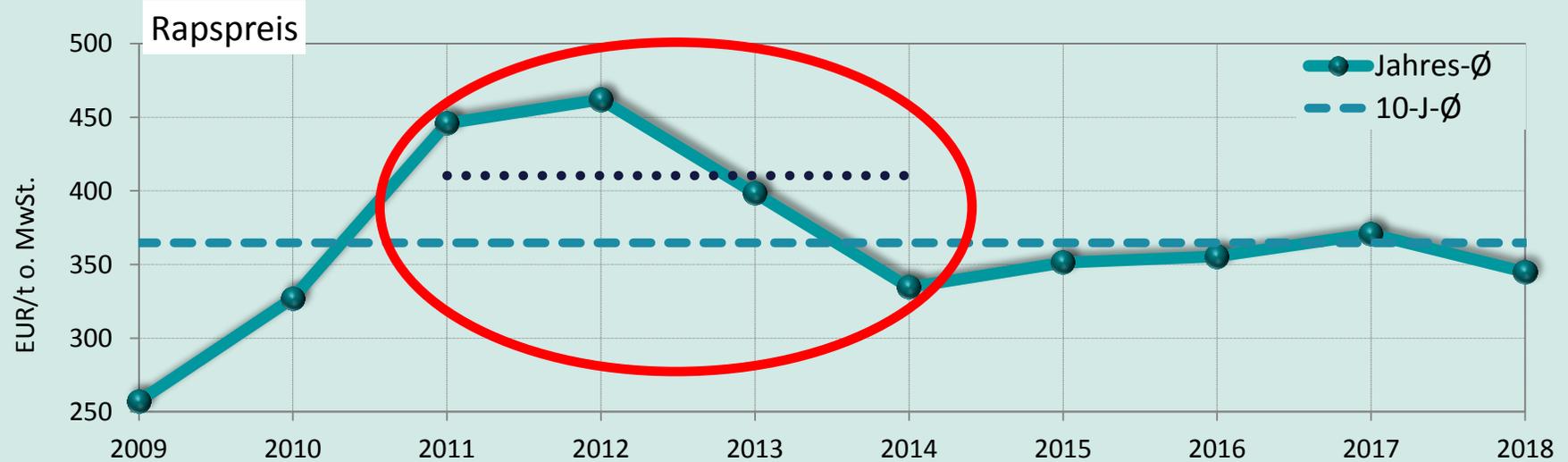


Veränderte Rahmenbedingungen

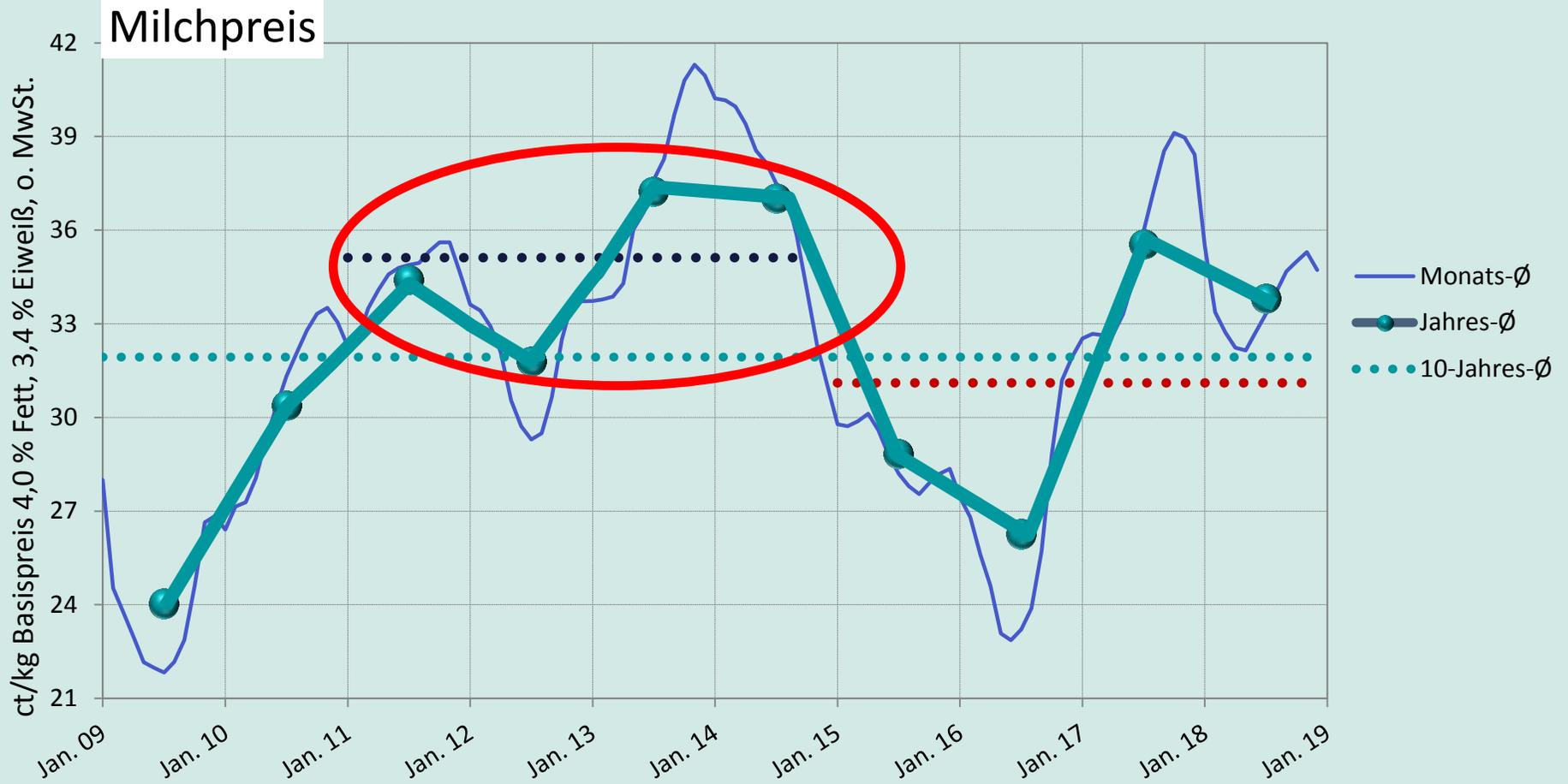
Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveaus

Marktentwicklungen



Marktentwicklungen

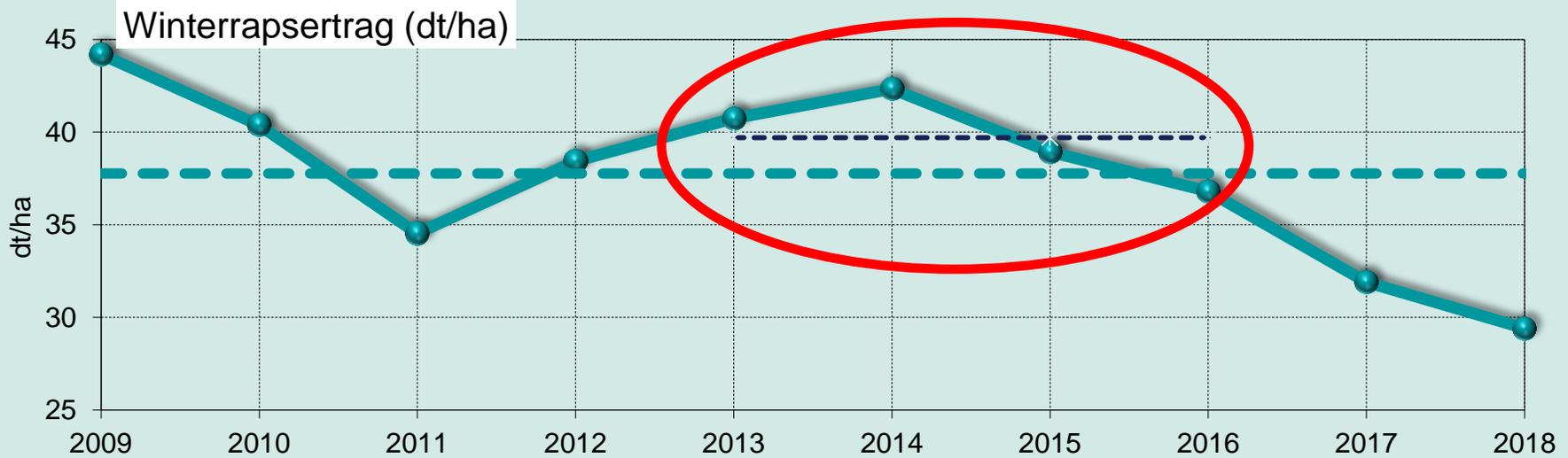
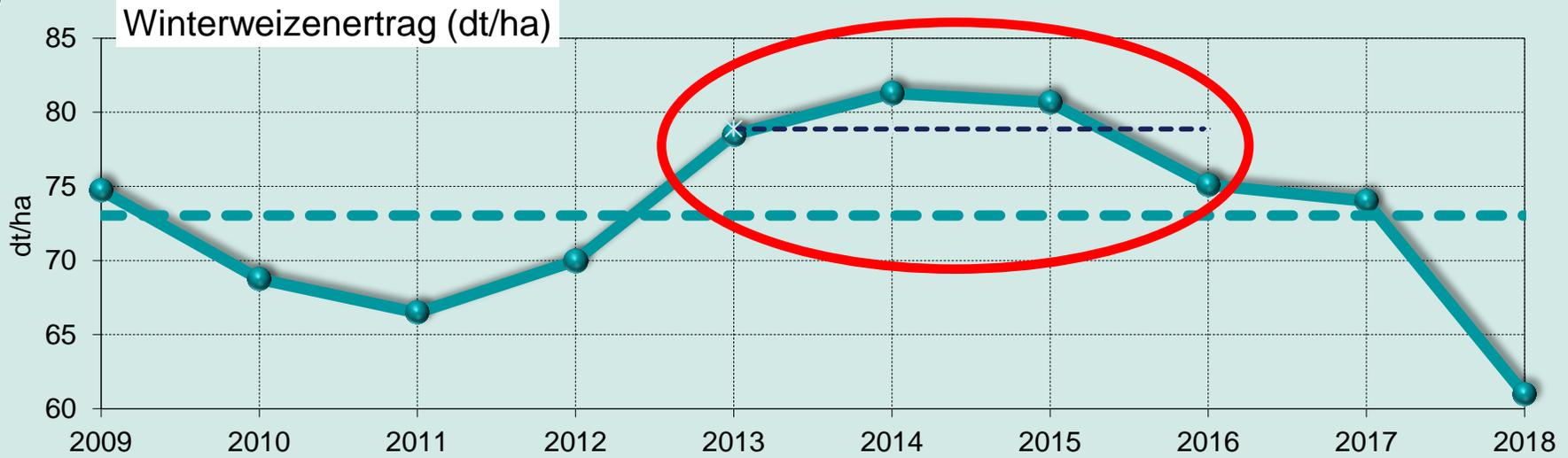


Veränderte Rahmenbedingungen

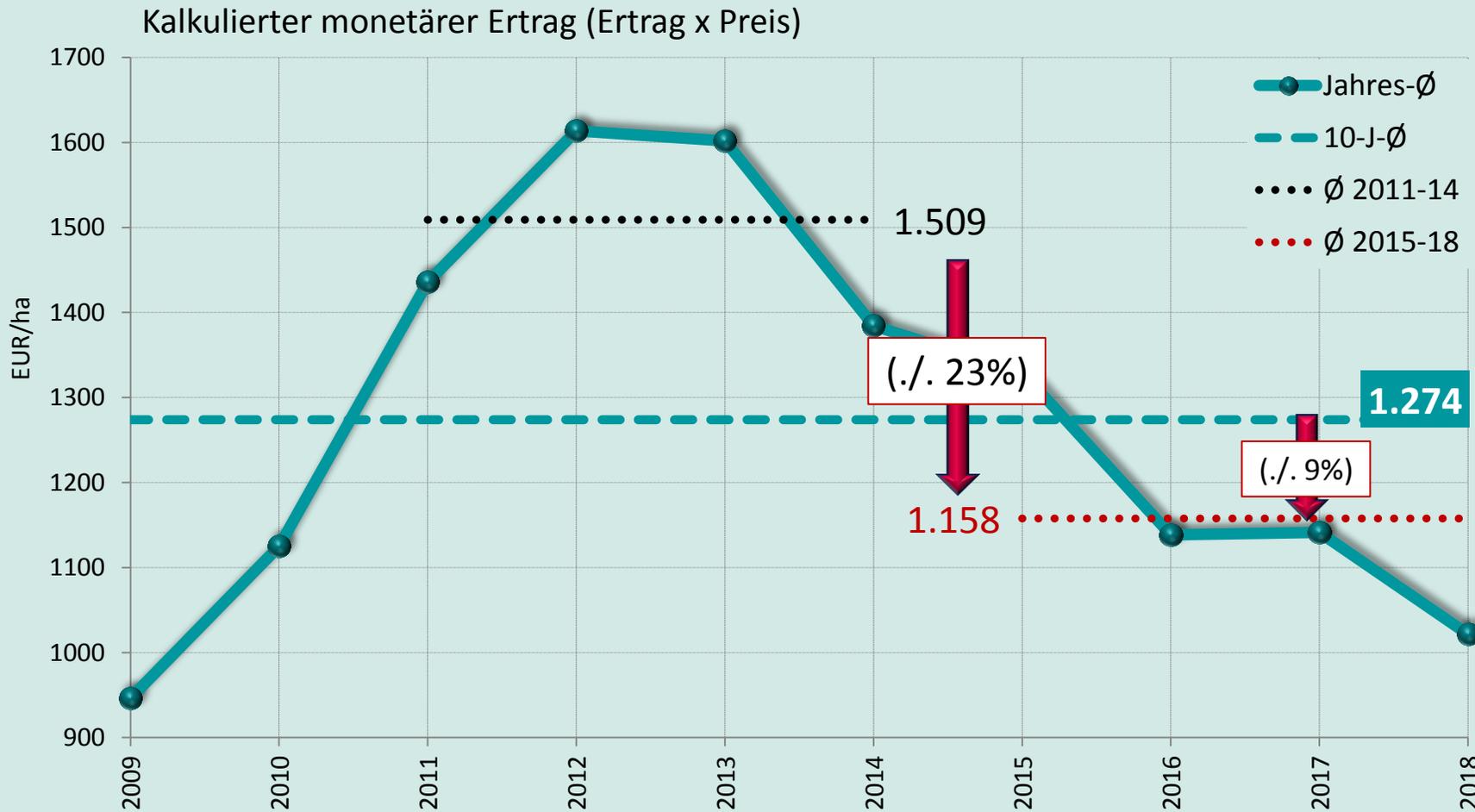
Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveaus
- Geringeres nachhaltiges Ertragsniveau im Ackerbau (?)

Erträge Getreide (o. Körnermais) und W-Raps Niedersachsen



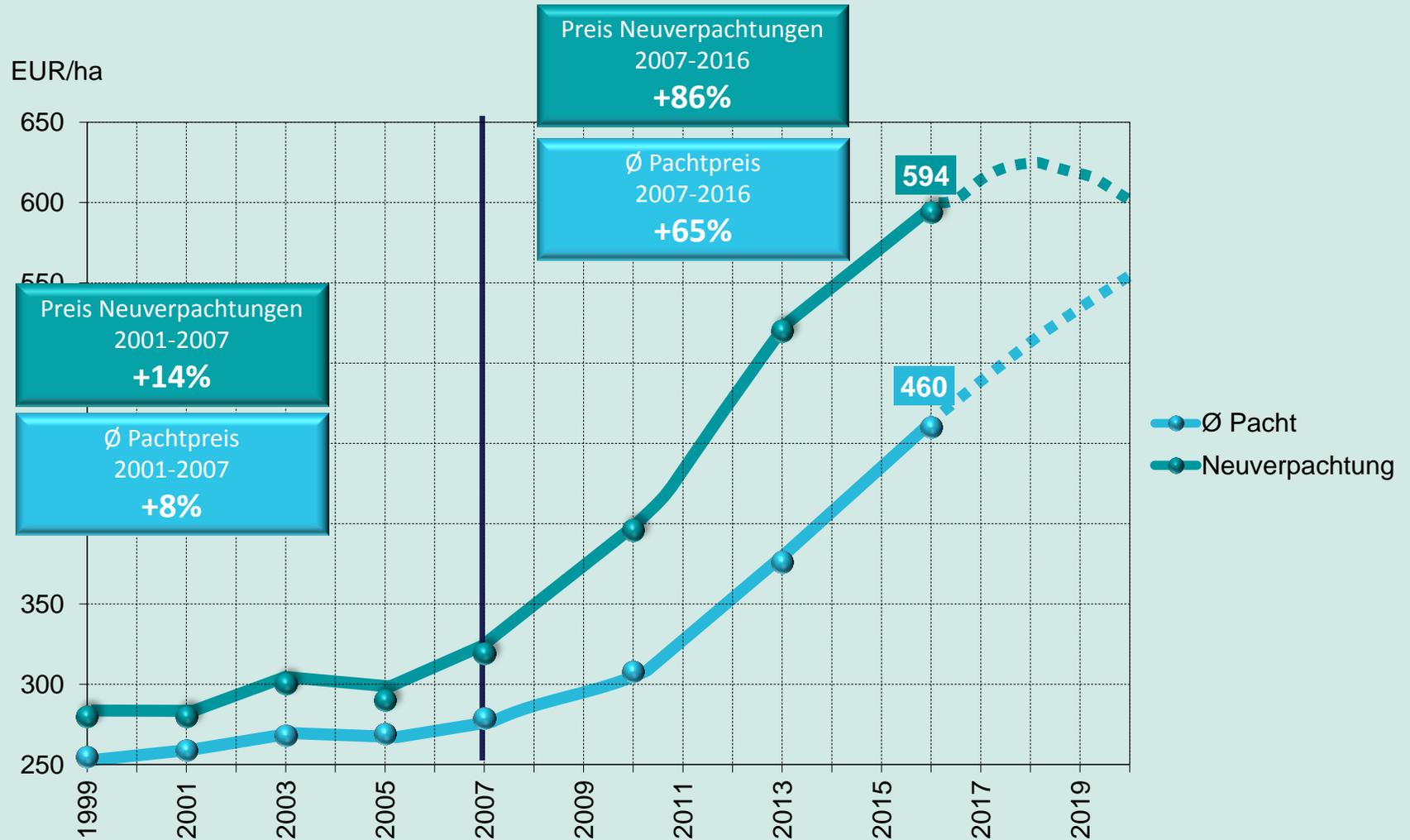
Beispielkalkulation Umsatzentwicklung Ackerbau



Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveau
- Geringeres nachhaltiges Ertragsniveau
- Veränderte Kostenparameter
 - Wirkstoffverbote,
 - Anbaurestriktionen,
 - Düngeverordnung,
 - Tierhaltungsrestriktionen
 - Flächenkosten

Pachtpreise für landwirtschaftlich genutzte Flächen - Niedersachsen



Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveaus
- Geringeres nachhaltiges Ertragsniveau an einem Standort
- Veränderte Kostenparameter (Wirkstoffverbote, Anbaurestriktionen, Düngeverordnung, Tierwohl, Pachtpreise
- Mögliche Auswirkungen GAP?!

GAP-Reform wird nicht ohne Auswirkungen auf die Prämienhöhe und damit verbundene Zusatzkosten sein

- Budgetreduzierung durch Brexit?!
- Degression bzw. Staffelung und oder Obergrenzen
- Umverteilung von der 1. in die 2. Säule
- Umverteilung zwischen den EU-Ländern (insbesondere nach Mittel- u. Ost-Europa)

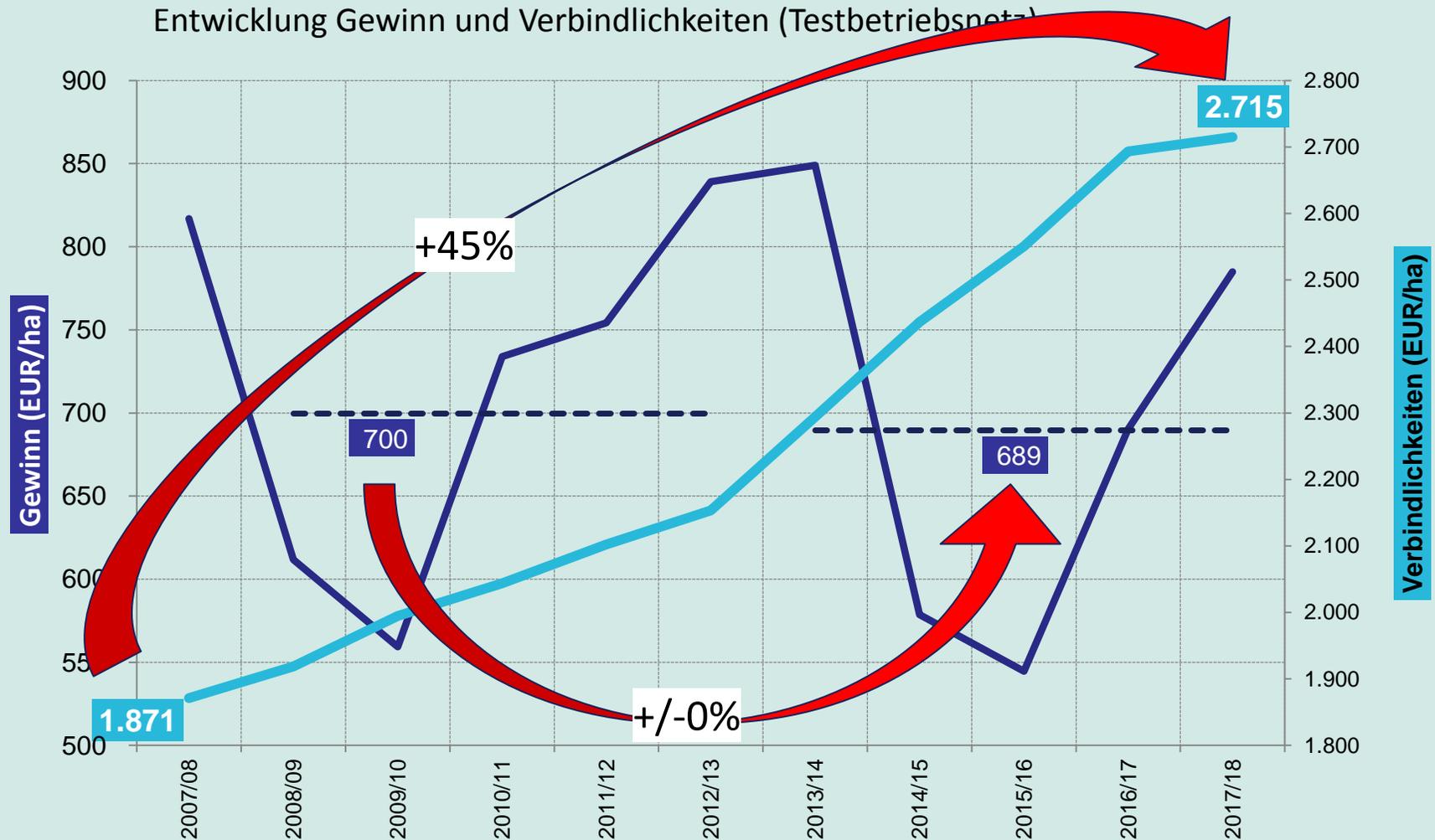
Veränderte Rahmenbedingungen

Veränderte Marktstrukturen und veränderte Kalkulationsbasis für Entwicklungspfade

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveaus
- Geringeres nachhaltiges Ertragsniveau an einem Standort
- Veränderte Kostenparameter (Wirkstoffverbote, Anbaurestriktionen, Düngeverordnung, Tierwohl, Pachtpreise
- Mögliche Auswirkungen GAP?!

Die bisherigen Zukunftsannahmen für ein betriebliches Wachstum müssen überdacht werden

Auswirkungen auf Bilanzen und GuV



Erfahrungen aus den letzten Jahren

- **Zu positiver Blick** auf Markt- und Ertragsentwicklung
- **Vernachlässigung der Kostenoptimierung** (Kosteneffizienz wurde vornehmlich im Wachstum gesucht – Skaleneffekte)
- **Zu schnelles Wachstum:**
Größere Investitionen mit
 - ungenügendem Eigenkapitalanteil,
 - ungenügenden Vermögensreserven,
 - ungenügenden Liquiditätsreserven.
- Vernachlässigung der **Prozess- und Organisationsoptimierung**
- **Controlling/Rechnungswesen** wurde dem betrieblichen Wachstum und den neuen Herausforderungen nur ungenügend angepasst.

Veränderte Rahmenbedingungen für den Finanzierer

Aufsichtsrechtliche Vorgaben zur Abgrenzung und Organisation von Sanierungsengagements haben sich in den letzten Jahren verschärft

- Engagementstörungen führen schneller zur Klassifizierung als Sanierungsengagement
- Hieraus folgt eine andere organisatorische Zuordnung in der Bank
- Sanierungsprozess folgt in deutlich restriktiverer Weise gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben
 - keine Finanzierungsmaßnahmen ohne Sanierungsgutachten
 - zeitliche Verzögerungen und zusätzliche Beraterkosten können Betriebe weiter schwächen/überfordern

Potentielle Liquiditätsstörungen sind frühzeitig zu durchdenken und durch geeignete Maßnahmen zu vermeiden

Die Rolle der Sicherheiten in diesem Kontext

Wertstabilität wichtiger Sicherheiten:

- Landwirtschaftlich genutzte Flächen
- Stallgebäude
- Viehbestände
- Technik

Rolle der Sicherheiten in Sanierungs-/Konsolidierungssituationen:

- Landwirtschaftlich genutzte Flächen
 - Hohe Bewertungsreserven in den Bilanzen, aber zu lange Reaktions- und Realisierungszeiten
- Stallgebäude, Viehbestände
 - Insbesondere bei Sanierungsphasen in Marktschwächen starker Werteverfall
 - Nur sehr begrenzter Interessentenkreis
 - Veräußerungserfolg hängt häufig an einem Kern von Eigentumsfläche

Scheinbar gute Sicherheiten ersetzen nicht eine vorausschauende Liquiditätssteuerung

Strategische Liquiditätssteuerung und Langzeitplanung

Ohne Zahlen geht nichts – Angepasstes Rechnungswesen/Controlling

Bei vielen Betrieben ist das Rechnungswesen im Wachstumsprozess vernachlässigt worden

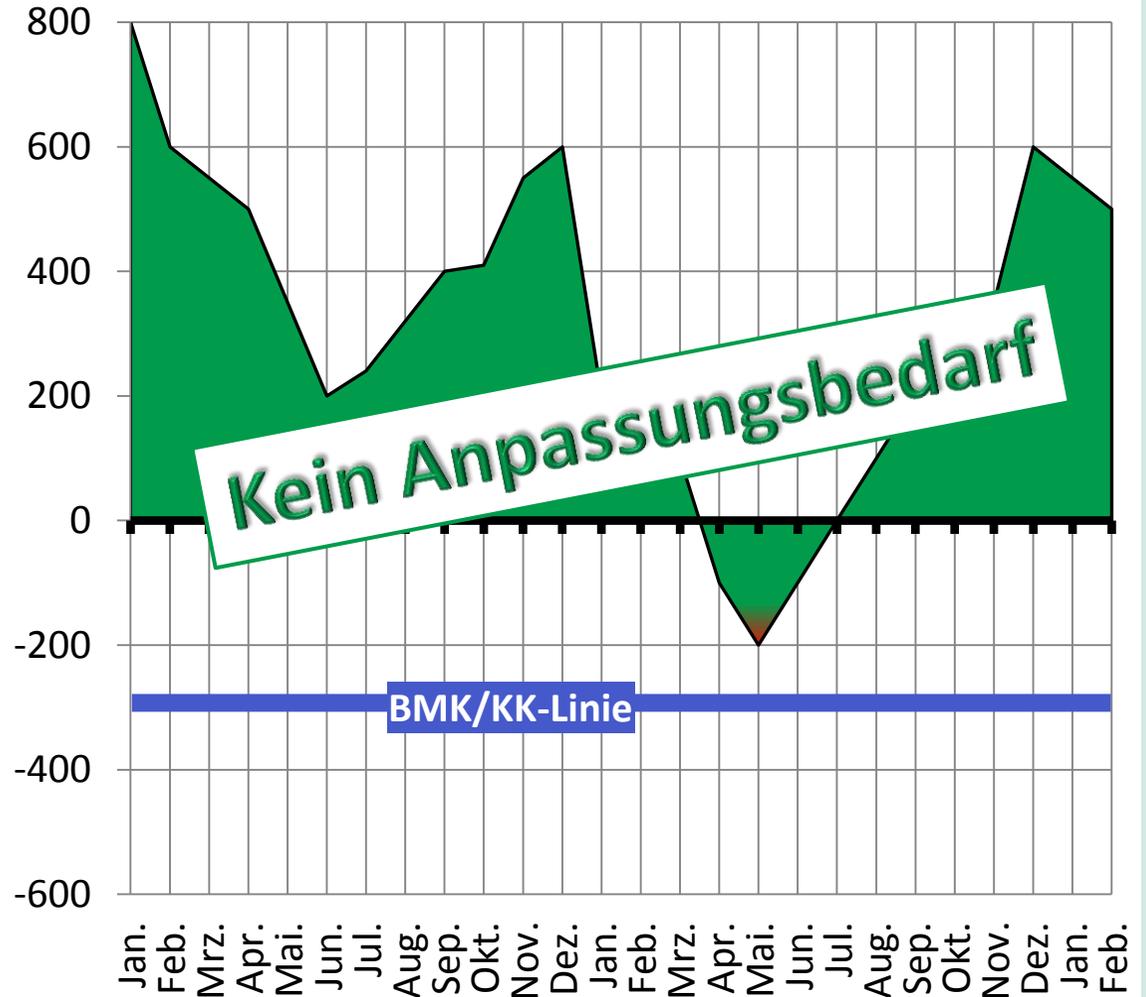
- **Ist das Unternehmen auskunftsfähig ggü. sich selbst und der Bank?**
 - Zeitnahe Jahresabschlüsse
 - Zeitnahe Geldrückberichte oder BWA's (mit zeitnahen Buchungen)
 - Werden bei mehreren vorhandenen Gesellschaften Konsolidierungen durchgeführt (ggf. auch unterjährig)
 - Betriebszweigauswertungen/Kostenstellenrechnungen
 - Qualität der Unterlagen (z.B. konkrete Daten aus dem Betrieb oder anhand von Standardwerten hochgerechnet?)
 - Liquiditätspläne
- **Organisation des Rechnungswesens/Controlling**
 - Welche Daten stehen zur betrieblichen Steuerung zur Verfügung?
 - Wie schnell stehen diese Daten zur Verfügung?
 - Wie werden die Daten genutzt?

Werden Fehler und (Liquiditäts-)risiken frühzeitig erkannt?

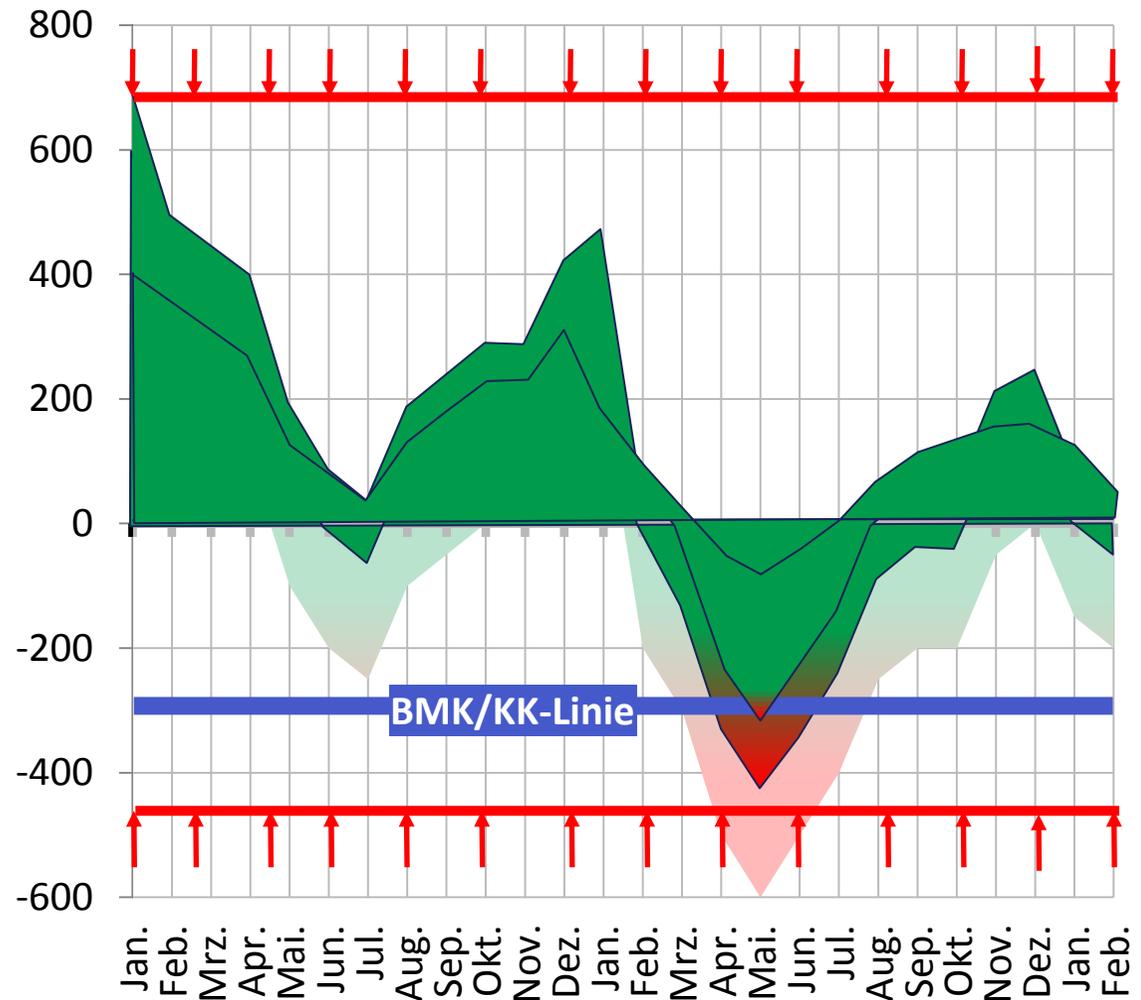
Strategische Liquiditätsplanung oder „VORPLANEN IST BESSER ALS HEILEN“

Liquiditätsplan mit worst-Case-Szenario

Liquiditätsvorlage ohne	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Liquiditätsvorlage ohne	20.000	4.000	25.000	44.000	146.700	182.000	20.000	27.000	37.000	42.000	119.000	8.000	
Einnahmen													
Umsatz	24.000	24.000	24.000	25.000	25.000	26.000	26.000	26.000	24.000	23.000	23.000	23.000	249.000
Verkaufserlöse													17.000
Ertragszuschüsse													320.000
Zuschüsse													50.000
Summe Einnahmen	24.000	24.000	24.000	25.000	25.000	26.000	26.000	26.000	24.000	23.000	23.000	23.000	433.000
Ausgaben													
Umsatzsteuer	80.000	30.000											120.000
Lease		8.000	8.000										16.000
Verkaufskosten			25.000	25.000									50.000
Wartungskosten	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Stromkosten	2.100	2.100	2.100	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	2.000	2.000	2.000	22.800
Reparaturen				8.000				6.000	7.000	3.000			35.000
Verkaufskosten	3.000	3.000	4.000										17.000
and. Betriebsausgaben	5.000	7.000	9.000	4.000	500	7.000	2.000	6.000	7.000	2.000	9.000	9.000	62.000
Summe Ausgaben	94.100	50.100	48.100	37.800	3.800	6.100	17.800	42.800	43.800	18.000	8.100	18.000	229.800
Einnahmen > Ausgaben	-70.100	-26.100	-23.100	-12.800	19.200	19.900	8.200	-15.800	-16.800	-20.000	-15.000	-15.000	-86.800
Zinsen							12.000						12.000
Steuern							18.000						18.000
Finanzierung													34.000
Finanzierung	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	4.000	4.000	39.500
Liquidität Monatsende	8.400	-17.700	-42.800	-55.600	-36.400	-16.500	-8.300	-24.100	-40.900	-60.900	-75.900	-90.900	-30.200



- **Ausfinanzieren** der Bilanz
 - nach guten Zeiten ggf. zu hohe Eigenfinanzierung,
 - nach schlechten Zeiten ggf. zu hohe kurzfristige Verschuldung)
- Hebung **stiller Reserven**
 - z.B. Bodenverkäufe
- Verstärkung der **EK-Bildung**
 - Investition verschieben, Entnahme beschränkung, EK-Bildung etc.
- **Verkürzung der Bilanz** durch
 - Konzentration auf Kernbetriebszweige
 - **Ausverlagerung** von Investitionen
- Erhöhung der **Liqui-Reserven** und ggf. zus. Linien für Marktschwankungen
- Reduzierung von **Marktrisiken**



Strategische Liquiditätsplanung

Mittelfristige Liquiditätsplanung/GuV/Bilanzplanung mit möglichen Wachstumsszenarien

Liquiditätsvoranschlag	Soll-Jahr	Febr	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Oktober	Nov	Dz	Summe
Liquiditätsanfang	50.000	6.400	13.200	44.100	36.100	56.900	50.000	37.000	42.000	19.100	6.400		
Einnahmen													
Umsatz	24.000	24.000	24.000	25.000	25.000	26.000	26.000	26.000	24.000	23.000	23.000	220.000	
Vorteilhaft													17.000
Ertragssteu													120.000
Finanzgewinn													30.000
Summe Einnahmen	24.000	24.000	44.000	25.000	25.000	26.000	26.000	46.000	51.000	81.000	38.000	73.000	483.000
Ausgaben													
Depantr	80.000	30.000						20.000	20.000				120.000
Umsatz		8.000	8.000					8.000	8.000				33.000
Vorteilhaft			20.000										
Umsatz	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Betriebskosten (Wohne)	2.100	2.100	2.100	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	2.100	2.100	2.100	22.000
Materialien		6.000											24.000
Verbindlichkeiten	3.000	3.000	4.000										17.000
Ang. Betriebskosten	5.000	7.000	9.000	4.000	4.000	500	7.000	2.000	5.000	7.000	2.000	9.000	52.000
Summe Ausgaben	84.100	50.100	52.100	37.900	3.900	6.100	17.400	42.400	42.800	15.000	6.100	18.200	229.300
Einnahmen / Ausgaben	-60.100	-26.100	-8.100	12.100	19.100	19.900	8.400	3.400	8.200	66.000	29.900	54.800	
Ertrag													12.000
Ertrag													15.000
Ertrag													34.000
Ertrag													18.000
Liquidität Monatsende	6.400	13.200	44.100	36.100	56.900	50.000	37.000	42.000	19.100	6.400			30.200

Berücksichtigung potentieller zukünftiger Entwicklungsszenarien:

- Stallerweiterungen/Neubau
- Flächenkäufe/Betriebsübernahmen
- Betriebs-/Flächenzupachtungen
- ...

Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um Chancen mit kalkulierbarem Risiko zu nutzen

Perspektiven aus Finanzierungssicht

- Investitionserfordernisse zur Erhaltung und Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bleiben hoch

- Nach einer Konsolidierungsphase werden die landwirtschaftlichen Unternehmen weiter investieren (müssen).
- Hierbei müssen die veränderten Rahmenbedingungen der Branchenentwicklung und der Finanzbranche stärker implementiert werden

- Die Selektion finanzierungswürdiger Unternehmen wird sich bankenseitig verschärfen

- Verschärfte Bankenregulatorik greift zunehmend
 - Erhöhte „Produktionskosten“ der Banken
 - Erhöhte Eigenkapital- u. Liquiditätskosten
 - schärfere Vorgaben zur Abgrenzung zw. Normal- u. Problemengagements

Unbedingte Finanzierungsvoraussetzungen sind **Kostenführerschaft** und **vorausdenkende Liquiditätssteuerung**