Symbolfoto: Bergmann

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seine laufenden Kosten und eingehenden Rechnungen bezahlen können.

Finanzen: Immer schön flüssig bleiben

Liquidität Steigende Fremdkapitaleinsätze, Pachtflächenanteile und Personalkosten gefährden in Zeiten volatiler Märkte und hohem Spezialisierungsgrad die Liquidität eines Betriebes. Doch mit der richtigen Planung behalten Sie ihre Finanzen im Griff.

Strukturwandel, technischer Fortschritt und Wettbewerb führen dazu, dass in der Landwirtschaft die Betriebe größer werden. Mit steigender Größe steigen neben den Zahlungen auf den Finanzkonten auch die Mengenumsätze und damit verbunden auch die Risiken, den Überblick zu verlieren, und im schlimmsten Fall zahlungsunfähig zu werden.

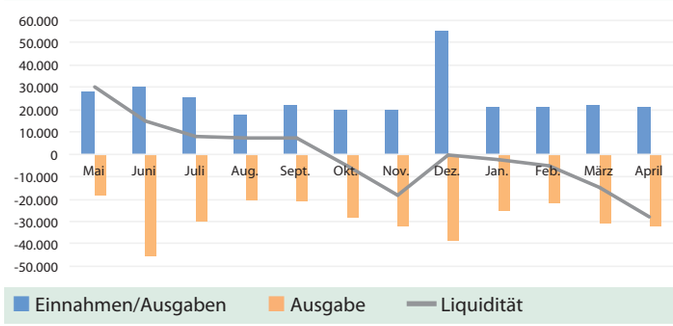
Der Hebel bei Preisveränderungen auf der Ausgabenseite wirkt aufgrund der einzukaufenden Mengen bei großen Betrieben deutlich stärker. Der Betrieb wird damit anfälliger für Engpässe. Eine laufende Liquiditätsplanung, am besten mit Soll/Ist-Vergleich, wird damit existentiell. So lassen sich Defizite frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen.

Wie wichtig es ist, bei steigender Betriebsgröße die Liquidität im Auge zu behalten erläutert **Tabelle 1** (S. 16). Sie zeigt beispielhaft zwei in der Produktion identische, gleichleistende Betriebe aus der Beratungspraxis: Betrieb 1 mit einem Durchschnittsbestand von 500 Milchkühen und Betrieb 2 mit 80 Tieren. In der Variante wurde lediglich der Futtereinkaufspreis um 1 Cent/kg Milch erhöht. Im Saldo wird der Hebel der Preisveränderung deutlich. Betrieb 1 mit 500 Milchkühen hatte vor der Preisveränderung monatlich eine Ansparung von 1.354 Euro. Nach der Preiserhöhung fehlen diesem Betrieb schon 2.604 Euro im Monat. Beim Betrieb mit 80 Milchkühen ist es nach der Preiserhöhung dagegen „nur“ ein Geldbedarf von 410 Euro.

Für jeden Unternehmer heißt es, die Alarmzeichen rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Möglich ist dies, wenn die Buchführung zeitnah erfolgt, die Kennzahlen der Liquidität analysiert und die Monatssalden der vergangenen zwölf Monate für die Vorausschau der ersten Liquiditätsplanung aufbereitet werden, gegebenenfalls mit Hilfe eines Beraters.

Liquidität geht vor Rentabilität lautet eine alte Weisheit und wird in Zeiten volatiler Märkte und enger Margen ➜

Liquiditätsübersicht



wichtiger denn je. Dennoch wird häufig gegen die Erstellung einer Liquiditätsplanung argumentiert: Zu aufwendig, zu wenig Zeit, zu viele Zahlen, zu viele Einflüsse, sind nur einige der Argumente. Dabei hat ein Liquiditätsplan viele Vorteile. Liquidität bezeichnet die Verfügbarkeit von Zahlungsmittel, das heißt, die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seine bestehenden Zahlungsverpflichtungen der Höhe nach und fristgerecht erfüllen zu können. Die notwendigen Mittel (liquide Mittel) dafür sind die Kassenbestände und Guthaben auf den Girokonten (Sichtguthaben). Die Liquiditätsplanung zeigt dem Betriebsleiter eine Vorhersage seines Kontostandes. Längere negative Kontostände können so früh erkannt und durch Ergreifen von Gegenmaßnahmen verbessert werden.

Wie gerät ein Betrieb in Zahlungsschwierigkeiten?

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seine laufenden Kosten und eingehenden Rechnungen bezahlen zu können. Wenn nicht, müssen Betriebsmitteleinkäufe oder größere Reparaturen möglicherweise fremdfinanziert werden.

Steigende Marktpreise führen dazu, dass auch bessere Einnahmen erzielt werden. Um die damit verbundene steigende Einkommenssteuerbelastung zu reduzieren, werden für anstehende oder teilweise auch langjährig angestaute Investitionen, größere Ausgaben getätigt. Ziehen dann die Preise der Betriebsmittel an und verbleiben auch nach einem Abfall der Marktpreise eine längere Zeit auf höherem Niveau, fehlen die nötigen Mittel, um die relativ teuren Betriebsmittel, notwendige Tilgungsleistungen alter und jüngst getätigter Investitionen, bezahlen zu können. Die Folge: Der Kontostand bewegt sich Monat für Monat tiefer in die roten Zahlen.

In der **Grafik (S. 15)** sind der Verlauf einer Liquidität (Kontostand) sowie die Einnahmen und Ausgaben eines Milchviehbetriebes beispielhaft dargestellt. Der Betrieb hat im Juni noch eine Investition in Höhe von 10.000 Euro getätigt, zumal der Kontostand von 30.000 Euro dieses auch noch zugelassen hat. Da im Beispiel der Milchpreis deutlich sinkt und die Ausgaben auf annähernd gleichem Niveau bleiben, fällt der Kontostand aufgrund des negativen Saldos zwischen Einnahmen und Ausgaben im November in die sogenannten roten Zahlen.

Kurzfristig kann er durch die Betriebsprämie im Dezember aufgefangen werden. Allerdings verbessert sich die Situation insgesamt nicht und der Kontostand fällt im April erneut auf -30.000 Euro. Sollte sich der Zustand nicht ändern, kann der Betrieb seinen Zahlungsverpflichtungen je nach Kontokorrentlinie nicht mehr nachkommen. Nur durch Gegenmaßnahmen **(Tabelle 2)**, die Prüfung aller Ausgaben, möglicherweise auch eine Umfinanzierung bzw. eine Tilgungsaussetzung kann die Situation wieder gerettet werden.

Eine mittel oder langfristige Liquiditätsplanung hätte den Unternehmer frühzeitig gewarnt. So hätte er die Möglichkeit gehabt, dem entgegenzuwirken. Er hätte beispielsweise die geplante Investition aus dem Monat Juni noch verschieben oder/und langfristig finanzieren können. Geholfen hätte ihm dabei eine Liquiditätsrechnung/-planung. Diese sollte mindestens sechs Monate umfassen, kann aber auch für 18 Monate erstellt werden. Sämtliche Einnahmen werden den Ausgaben gegenübergestellt. Es spielt keine Rolle, ob diese Zahlungen privat bzw. betrieblich verursacht werden. Auch größere private Entnahmen können die Zahlungsfähigkeit eines Betriebes gefährden.

1 Liquiditätsentwicklung

zweier unterschiedlich großer Betriebe

	Einheit	Ausgangs-situation		Futter +1 Ct/kg Milch	
		Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 1	Betrieb 2
D. Bestand Stück	Anzahl	500	80	500	80
Milchleistung	dt/Kuh	9.500	9.500	9.500	9.500
Einnahmen Summe	Cent/kg Milch	42	43	42	43
Futtermittel	Cent/kg Milch	12	10	13	11
Grundfutter (tats. Gesamtkosten)	Cent/kg Milch	7	9	7	9
Direktkosten insgesamt	Cent/kg Milch	30	27t	31	28
Arbeitserledigungskosten	Cent/kg Milch	6	8	6	8
Kosten der Gebäude insgesamt	Cent/kg Milch	0,5	0,9	0,5	0,9
Allgemeine Betriebskosten insgesamt	Cent/kg Milch	0,4	0,8	0,4	0,8
Ausgaben Summe	Cent/kg Milch	36,9	36,7	37,9	37,7
Cash flow	**Cent/kg Milch**	**5,1**	**6,3**	**4,1**	**5,3**
Tilgung	Euro/Monat	15.833	1.267	15.833	1.267
Lebenshaltung + Versicherung	Euro/Monat	3.000	2.500	3.000	2.500
Einnahmen insgesamt	Euro/Monat	166.250	27.233	166.250	27.233
Ausgaben insgesamt	Euro/Monat	146.063	23.243	150.021	23.877
Saldo	**Euro/Monat**	**1.354**	**223**	**-2.604**	**-410**

Wichtigstes Prinzip: Immer den Überblick behalten

Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung) oder auch ein Fehlbetrag (Unterdeckung).

Fünf Punkte der Liquiditätsplanung und –kontrolle:

- Erstellen Sie zusammen mit Ihrem betriebswirtschaftlichen Berater zunächst eine tabellarische, auf monatsebene bezogene Planung der nächsten zwölf Monate. Grundlage hierfür sollten die letzten zwölf gebuchten Monate der Finanzbuchführung sein. Der Zeitraum aller nicht gebuchten offenen Geschäftsvorfälle sollte nicht mehr als vier Wochen betragen und in die Planung eingepflegt werden.
- Für die Hauptprodukte und Hauptkostenblöcke (in der Milchproduktion beispielsweise Milch und Futter) bedarf es eines Preis/Mengengefüges für die Vorausschau, um Veränderungen im Marktgeschehen in der Planung einzupflegen.
- In der Planung wird der Verlauf des Geschäftskontos aufgeführt sowie eine Ausgabenzeile für den Privatbereich (für Lebenshaltung, Steuern, Versicherung) und jeweils zwei Zeilen für den Anlagenzu-/abgang und Kapitalzu-/abgang dargestellt. Mit dem Verlauf des Kontostandes ist der Geldbedarf bzw. der Überschuss für notwendige Investitionen der nächsten zwölf Monate zu erkennen. So wird ein frühzeitiges Gespräch mit der finanzierenden Bank möglich.
- Soll/Ist-Vergleich (SIV): Nach der Planung sind Monat für Monat die Zahlen fortlaufend durch die tatsächlichen Zahlen der Finanzbuchführung zu ersetzen, mindestens aber der Kontostand abzugleichen sowie die Planung jeweils um einen Monat zu erweitern. Änderungen der Zahlen sind immer nach dem Grund zu hinterfragen. Dadurch werden die Wechselwirkungen und deren Ausschläge auf den Kontostand besser verstanden.
- Ändert sich eine Markt- oder Produktionssituation anders als geplant, sind diese unverzüglich für die folgenden Monate im Preis/Mengengefüge einzupflegen. Die Ergebnisse werden als Grundlage für betrieblichen Entscheidungen herangezogen, wann zum Beispiel eine Anschaffung am besten getätigt wird, oder wie sich unvorhergesehene Reparaturen auswirken.

Wird ein Liquiditätsplan erstellt, sollte sich der Betriebsleiter die Ergebnisse genau erklären lassen. Somit kann die notwendige Investition eventuell verschoben oder Entnahmen kontrolliert werden. Auch nach der Liquiditätsplanung muss der tatsächliche ➜

2 Verhaltensregeln bei Zahlungsschwierigkeiten

Bereich Anlagevermögen:
Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen.
Prüfen Sie den Verkauf bereits angeschaffter Anlagen und pachten/leasen Sie es zurück.
Vermeiden Sie geplante Investitionen durch Fremdvergabe bestimmter Tätigkeiten.
Begrenzen Sie Neuinvestitionen auf die Abschreibungen.
Stellen Sie bereits geplante Investitionen zurück.
Bereich Vorräte:
Bauen Sie überflüssige Vorräte ab.
Zögern Sie den Kauf von Vorräten hinaus.
Reduzieren Sie oder vermeiden Sie die Produktion auf Vorrat.
Bereich Eigenkapital:
Verbessern Sie Ihre finanzielle Situation durch Privateinlagen (private Reserven).
Lassen Sie Gewinne im Unternehmen stehen.
Reduzieren Sie Privatentnahmen (Lebenshaltungskosten) auf ein Mindestmaß.
Überprüfen Sie Ihre Beiträge zur Versicherung. (Thema: Risikomanagement)
Kündigen Sie ggf. die Lebensversicherungen und lassen sich den Rückkaufswert auszahlen.
Bereich langfristige Kredite:
Schulden Sie kurzfristige Verbindlichkeiten in langfristige Darlehen um.
Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine befristete Tilgungsaussetzung bei Darlehen.
Verhandeln Sie mit Ihrer Hausbank über die Streckung vereinbarter Kredittilgungen durch verlängerte Darlehenslaufzeiten.
Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über ein Auffangdarlehen für fällige Tilgungsleistungen.
Überprüfen Sie die bisher vereinbarten Zinssätze.
Vereinbaren Sie bei der Finanzierung unvermeidbarer Neuinvestitionen tilgungsfreie Anfangsjahre.
Bereich kurzfristige Kredite / Verbindlichkeiten:
Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über einen zusätzlichen Betriebsmittelkredit bzw. eine Ausweitung des Kontokorrentrahmens.
Verhandeln Sie mit Ihren Lieferanten über einen späteren Zahlungstermin.
Verhandeln Sie mit dem Finanzamt über Stundung fälliger Steuerzahlung bzw. Herabsetzung von Steuervorauszahlungen.

Girokontostand immer mit der Planung verglichen werden. Verläuft der tatsächliche Girokontostand entsprechend des ermittelten Kontostands, ist der Verlauf planerisch korrekt. Dies ist aber sicherlich nicht immer der Fall. Zum Beispiel wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Das kann ein Marktpreis sein, der sich anders entwickelt als erwartet. Solange der tatsächliche Girokontostand besser ist als der Plan-Kontostand, ist keine Anpassung notwendig, sehr wohl jedoch wenn eine umgekehrte Entwicklung eintritt. Dieses sollte vom Betriebsleiter erkannt und gegebenenfalls mit der Bank oder einem Unternehmensberater besprochen werden.

Renke Harms
LWK Niedersachsen

FAZIT

- Liquiditätsrisiken entstehen häufig aufgrund von Versäumnissen in der Finanzsteuerung
- Je größer ein Betrieb, desto wichtiger wird eine Liquiditätsplanung
- Volatile Märkte und steigende Spezialisierung gefährden die Liquidität.
- Eine Liquiditätsplanung ist nicht erst bei Zahlungsschwierigkeiten notwendig.
- Der Soll-/Ist Vergleich einer fortlaufenden Liquiditätsplanung zeigt, ob alles nach Plan verläuft.
- Bankgespräche müssen gut vorbereitet sein.

Harms

Das Sonderheft für Rehwild-Jäger
und alle, die gerne Wild essen

Sonderheft Rehe – nachhaltig jagen, ganzheitlich verwerten
– 96 Seiten über die vollumfängliche Verwertung des erlegten Rehs mit Haut und Haar
– Leitfaden, praktische Anleitungen und Ideengeber
– kostenloses digitales Bonusmaterial
Art.Nr. 6086
Abonnentenpreis: 9,50 €
Nichtabonnenten: 11,90 €

Jetzt versandkostenfrei bestellen!
Gutschein-Code: SH-REH20*

*Mit dem Gutschein-Code SH-REH20 sparen Sie sich die Versandkosten in Höhe von 4,50 € (Inland) bzw. 4,95 € (Ausland). Diese Aktion ist befristet und gilt nur für Bestellungen bis einschließlich 23.8.2020 unter Angabe des Gutschein-Codes.

BIS ZUM 23.8.2020 VERSANDKOSTENFREI BESTELLEN UNTER:
jagderleben.dlv-shop.de/sh-reh
Tel. 089 12705-228 · Fax 089 12705-586

Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH · Leserservice
Lothstr. 29 · 80797 München

jagderleben.de

201187-03 ANK