

Beratung rund um das Geld

Erfolgsstrategien in Krisen

Die Perspektive für die Landwirtschaft ist gut, denn durch die internationalen Megatrends wird die Nachfrage nach Nahrungsmitteln oder in der Landwirtschaft produzierter Energie deutlich ansteigen. Der technische Fortschritt und die weltweiten Produktionsausweitungen werden die Nachfrage nach Energie ebenfalls erhöhen. Die Energiepreise werden zukünftig die Agrarpreise beeinflussen.

So prägte Prof. Dr. Folkhard Isermeyer in diesem Zusammenhang den Begriff „bushel barrel correlation“. Das zunehmende Bevölkerungswachstum, die immer stärker wachsende Wirtschaft Brasiliens, Russlands, Indiens und Chinas sowie der zunehmende Energieverbrauch und

die Beobachtung des Klimawandels könnten zukünftig zu einem starken Wachstum der Nachfrage nach agrarischen Produkten führen.

Trotz dieser Vorzeichen soll die Landwirtschaft aktuell mitten in einer tiefen Krise stecken. Eine Krise ist das Endstadium eines von betroffenen Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich das Eigenkapital oder die Liquidität so ungünstig entwickelt haben, dass die Existenz des Unternehmens akut bedroht ist.

Krisenanzeichen und Krisenerkennung

● Verschlechterung von Bilanzkennziffern

Allgemein lässt sich eine Krise im landwirtschaftlichen Betrieb daran erkennen, dass sich bestimmte Bilanzkennziffern verschlechtern. Es ist eine abnehmende Eigenkapitalquote im Unternehmen zu beobachten und vor allen Dingen eine Zunahme des kurzfristigen Fremdkapitals.

Ein weiteres, aus der Bilanz abzuleitendes Krisenanzeichen ist ein Verstoß gegen die „goldene“ Bilanzregel. Anhand der „goldenen“ Bilanzregel wird die Solidität der Finanzierung des Unternehmens bewertet. Dieser Regelung liegt das Prinzip der Fristenkonkurrenz zugrunde. Die Bindungsdauer der im Unternehmen investierten Mittel und die entsprechende Kapitalüberlassungsdauer sollen übereinstimmen, um so die Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen.

● Verschlechterung von Erfolgskennziffern

Der Cashflow im Unternehmen nimmt ab. Der Cashflow lässt sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung ermitteln. Die Kennzahl wird unter anderem als liquiditätswirksamer Jahresüberschuss, als Zahlungsüberschuss aus dem laufenden Betriebsprozess oder Finanzmittelzufluss bezeichnet.

Der Cashflow gibt Auskunft über den Innenfinanzierungsspielraum des Unternehmens: Er dient der Ermittlung des Betrages, der für Investitionen, Schuldentilgung und zusätzlichen Privatentnahmen zur Verfügung steht beziehungsweise gestanden hat. Dabei gilt grundsätzlich: Je höher der Cashflow, desto positiver ist die Liquiditätslage.

● Reaktionen von Marktpartnern

Marktpartner reagieren mit Reklamationen auf gelieferte Produkte, zum Beispiel Veredelungsprodukte, des Landwirtes. Sie verkürzen die Zahlungsziele, erheben Vorkasse und erhöhen die Zinsen, die letztlich für den Marktpartner einen Ausgleich für das Risiko bei einem Geschäft mit dem betreffenden Landwirt darstellen. All dies sind deutliche Krisenanzeichen.

● produktionstechnischer Bereich

Geschehen Fehler in der Produktionstechnik, führen diese dazu, dass die naturalen Leistungen hinter dem Durchschnitt zurückhängen. Auch Überkapazitäten durch ein Investitionsfehlverhalten können ein Ausdruck einer beginnenden Krise darstellen. Über die Teilnahme an überbetrieblichen Unternehmensvergleichen in Beratungsringen besteht eine hervorragende Möglichkeit, in diesem Bereich Krisenanzeichen zu werten.

● Krisenanzeichen aus Sicht der Banken

Aus Sicht der Banken zeigen sich Krisenanzeichen vor allen Dingen in einem „überraschend“ auftretenden Kreditbedarf. Saisonal befristete Zusatzkredite, zum Beispiel Erntefinanzierungskredite, werden nicht oder nicht im erforderlichen Umfang zurückgeführt. Ebenso zeigen sich die Kontokorrentkonten mit einer Überziehungstendenz, und es zeigen sich Abweichungen zwischen angekündigten und tatsächlichen Zahlungseingängen und -ausgängen. Die Krisenanzeichen häufen sich, wenn selbst der Kapitaleinsatz, also Zins und Tilgung, verspätet geleistet werden.

Ein sehr gutes Mittel, Krisen im Vorwege zu erkennen oder Krisenmerkmale hinsichtlich Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung aufzudecken, besteht in der Jahresabschlussanalyse.

Die Analyse des Erfolges, welche sich vornehmlich mit der Betrachtung der Gewinn- und Verlustrechnung befasst, wird anhand der betragsmäßigen Erfolgsanalyse, der strukturellen Erfolgsanalyse, der Rentabilitätsanalyse und der Verwendung des Cashflows als Erfolgsindikator durchgeführt.

Die Analyse der Liquidität über eine Analyse der Vermögens- und Finanzlage stützt sich weitestgehend auf die Bilanz. Instrumente zur Analyse der Vermögens- und Finanzlage sind die Bilanzstrukturanalyse, die

Cashflow-Analyse und die Kapitalflussrechnung.

Bankenauskunft hilft

Weitere Krisenerkennungsmöglichkeiten ergeben sich aus Sicht der Banken beziehungsweise der Zusammenarbeit des Unternehmers mit der Bank.

Nach § 18 des Gesetzes über das Kreditwesen besteht die Verpflichtung der Kreditinstitute zur Bonitätsprüfung ihrer Kunden, wenn das Kreditengagement eine bestimmte Größe überschritten hat. Hinweise auf eine Krise können dabei folgende Informationen geben:

- verzögerte Einreichung von Jahresabschlüssen, Planzahlen
- nicht erklärte Abweichungen der Ist-Zahlen von den Planzahlen
- Aufdeckung stiller Reserven (Sale-and-lease-back)
- Verletzung von financial covenants.

Unter financial covenants versteht man die Finanzrelation, die im Kreditvertrag vereinbart wird und an deren Verletzung bestimmte Rechtsfolgen geknüpft sind. Dabei wird das Ziel verfolgt, bei Eintritt einer wirtschaftlichen Verschlechterung des Kreditnehmers die Position der Bank zu verbessern:

- Eigenkapitalausstattung
- Liquidität im Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten
- Kapitaleinsatzfähigkeit

Strategien zur Krisenverhinderung

Die folgenden Erfolgsstrategien sind nicht in einer gewerteten Reihenfolge angegeben. Vielmehr greifen einzelne Strategien ineinander.

● erste Erfolgsstrategie: Bildung von Allianzen

Jeder Unternehmer, jedes Unternehmen bringt bestimmte positive Aspekte mit. Bei dem einen ist es die allgemeine Managementfähigkeit des Betriebsleiters, bei dem anderen ist es die Flächenausstattung, bei einem Dritten wiederum ist es die Fähigkeit, bestimmte Naturalleistungen zu optimieren.

Ziel muss es nun sein, die Schwächen und Stärken von Menschen über die Bildung von Allianzen oder auch

Zins-Barometer

Stand 10. Mai 2010

Die Zinsspannen am Kapitalmarkt nehmen zu. Das Zins-Barometer bietet lediglich erste Anhaltspunkte zur aktuellen Kapitalmarktsituation (ohne Gewähr). Bei den gekennzeichneten Zinssätzen können sich je nach persönlicher Verhandlungssituation deutliche Abweichungen ergeben.

	Zinsen
Geldanlage	%
Festgeld 10.000 €, 3 Monate ¹⁾	0,4 - 1,5
Bundesschatzbrief Typ A, 6 Jahre	2,04

Kredite

Landwirtschaftliche Rentenbank²⁾
% effektiv

(Sonderkreditprogramm)	
Maschinenfinanzierung	
6 Jahre Laufzeit, Zins 6 Jahre fest	2,72
langfristige Darlehen	
10 Jahre Laufzeit, Zins 5 Jahre fest	2,87
20 Jahre Laufzeit, Zins 10 Jahre fest	3,89

Baugeld-Topkonditionen³⁾

Zins 10 Jahre fest	3,60 - 4,10
Zins 15 Jahre fest	3,80 - 4,50

1) Marktausschnitt (100 % Einlagensicherung)

2) Zinssatz Preisklasse A, Margenaufschlag 0,35 bis 2,85 %, je nach Bonität und Besicherung (7 Preisklassen)

3) Quelle: www.capital.de (Spanne der Topkonditionen)

Kooperationen so zusammenzubringen, dass man mit einer gemeinsamen Stärke aus dieser Allianz hervorgeht. Kooperationen, die darauf abzielen, Stärken des Einzelnen zu nutzen, verhindern, dass einzelne Betriebsleiter über ihre Schwächen in Krisen geraten.

● zweite Erfolgsstrategie: Frühwarnsystem/Risikomanagement

Neben der Analyse des Jahresabschlusses ist auch ein Risikomanagement des Unternehmers erforderlich. Elemente wie Planungsrechnungen, Planbilanzen, Plangewinn- und Verlustrechnungen oder Plankapitalflussrechnungen sind betriebsbezogene Prognoserechnungen, die in der landwirtschaftlichen Praxis bisher noch wenig etabliert sind.

Nur wer planmäßig sein Unternehmen anhand einer Planungsrechnung aufstellt, weiß, wo er hin will, weiß, was er erreichen möchte und weiß damit, welche wirtschaftlichen Unternehmensziele er verfolgt. Planungsrechnungen lassen sich mit den späteren Ist-Zahlen abgleichen. Die moderne landwirtschaftliche Buchhaltungs-Software lässt dieses zu. Anhand von Planungsrechnungen lassen sich ebenfalls die Steuerzahlungen planen, so wird auch der Abfluss von Liquidität für Steuern planbar und kalkulierbar.

Fazit

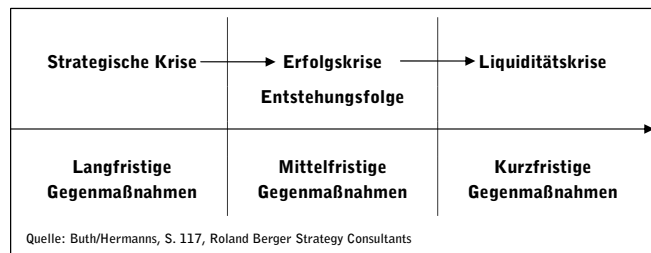
Wer „planlos“ wirtschaftet, wird früher oder später in eine Unternehmenskrise geraten.

● dritte Erfolgsstrategie: Diversifikation

Während in der Vergangenheit durch Ausbildung und Beratung vielfach die Spezialisierung des landwirtschaftlichen Unternehmers gepriesen wurde, ist heute eine Umkehr zu erkennen, nämlich der Trend zur Diversifikation. Diversifikation bedeutet, dass der landwirtschaftliche Unternehmer nach zusätzlichen Standbeinen sucht, um sein Unternehmen gegenüber volatilen Märkten abzusichern.

Ein Ausdruck dieser um sich greifenden Gedanken zur Diversifikation ist die Aussage eines Mandanten unseres Hauses von der Ostküste: „An der Westküste grinsen sogar die Milchbauern.“ Was verstand er darunter? An der Westküste, so seine Aussage, hätten die Landwirte neben ihrer Milchproduktion in der Regel Photovoltaik, Windkraft und Biogas. Ein Zweig läuft immer.

Grafik: Verlauf der Unternehmenskrise



● vierte Erfolgsstrategie: Lieferverträge/Vorverkäufe

Der Landwirt muss zur Vermarktung seiner Produkte kommen und nicht zum traditionellen, in der Landwirtschaft immer noch weitverbreiteten Abliefern seiner erzeugten Produkte. Die typische Frage lautet: „Wo lieferst du hin?“ und nicht „Wo verkaufst du?“

Bei dem geplanten Abschluss von Lieferverträgen oder Vorverkäufen, sowohl beim Verkauf wie auch beim Bezug von Waren, muss es darauf ankommen, nicht in der Spitze den besten Verkaufserlös, sondern gute Verkaufserlöse während des gesamten Jahres erzielt zu haben. Durchschnittlich gute Erlöse tragen zur Stabilisierung des Betriebes und zur Vermeidung von Krisen bei.

● fünfte Erfolgsstrategie: Kostenführerschaft

Bevor man an den großen Schrauben der Zukunft des Betriebes dreht, sollte jeder Betriebsleiter die größten betriebsinternen Potenziale entdecken und optimieren. Dieses sind in der Regel:

- Optimierung der Vermarktung
- Steigerung der Naturalerträge
- Senkung der Kosten der Arbeitserledigung
- Senkung der Direktkosten

Die Nutzung dieser Potenziale hängt im Wesentlichen vom Betriebsleiter, von seinen Fähigkeiten und von seinen Eigenschaften ab. Das kostengünstig produzierende Unternehmen wird auch in Zukunft konkurrenzfähiger sein und auch schwere Zeiten überstehen. Die strategische Weiterentwicklung des Betriebes und damit die Vermeidung von Krisen lassen sich vor allen Dingen über die Kostenführerschaft des Unternehmens entwickeln. Wer Kostenführerschaft besitzt, wird auch betriebliches Wachstum, zum Beispiel über Flächen, aber auch in der Veredelung, erreichen können.

● sechste Erfolgsstrategie: Visionen

Jeder Betriebsleiter benötigt eine Vision von der Weiterentwicklung sei-

nes Betriebes. Er benötigt eine Strategie, ein planvolles Handeln. Wo sieht der Betriebsleiter sein Unternehmen in fünf, zehn oder zwanzig Jahren?

Fazit

Wer keine Visionen hat, hat auch keinen Erfolg.

Jeder Betriebsleiter sollte seine persönlichen Stärken und Schwächen analysieren. Dazu gehört auch eine Analyse von Chancen und Risiken. Wie entwickeln sich die Märkte? Wie entwickelt sich der technische Fortschritt? Die Anforderungen an den Betriebsleiter werden zunehmend wichtiger. Wenn sie nicht schon in der Vergangenheit eine hohe Bedeutung hatten, wird diese Bedeutung in Zukunft steigen, denn Wachstumsschritte in den landwirtschaftlichen Unternehmen werden immer schneller, größer und kapitalintensiver.

● siebente Erfolgsstrategie: Liquiditätssicherung

Liquiditätssicherung setzt Planung voraus. Die Fragen, wann und warum die Liquidität knapp ist, müssen beantwortet werden. Sind diese Fragen beantwortet, lässt sich die Liquidität durch Beschaffung interner oder externer Liquidität sichern. Viele gut geführte Betriebe sind wirtschaftlich gesund und würden gerne weiterwachsen. In der Krise werden viele schwache Unternehmen notleidend und sich für Möglichkeiten zur Übernahme oder Beteiligung anbieten. Um diese Möglichkeiten ausschöpfen zu können, ist eine ausreichende Zeitpunktliquidität erforderlich, die schnelle Entscheidungen erlaubt. Es kommt oft nur derjenige zum Zuge, der sofort zahlen kann. Deshalb sollten sich gesunde Unternehmen in der Krise verbindliche Kreditzusagen von ihrer Hausbank geben lassen, auch wenn sie die Mittel aktuell nicht benötigen, sondern um zukünftig damit be-

triebliches Wachstum einleiten zu können.

● achte Erfolgsstrategie: Vermeidung der Generationskrise

In landwirtschaftlichen Betrieben hängen Arbeit und Familienleben sehr eng miteinander zusammen. Oft bilden sich spannungsgeladene Familienkonstellationen. Der Konflikt zwischen Traditionsbindung, vor allem der älteren Generation, und der mangelnden Anpassungsbereitschaft der älteren und jüngeren Generationen, kann noch weitere familiäre Gräben ziehen. Die eheliche Partnerschaft wird dadurch belastet, dass sich komplizierte Dreiecksbeziehungen herausbilden, wenn die Eltern mit ihren Kindern Koalitionen eingehen und dadurch der andere Ehepartner in eine Isolation getrieben wird.

Nur unter der Voraussetzung gegenseitiger Akzeptanz und der Fähigkeit, offen zu kommunizieren, wirkt die entstehende Spannung befruchtend und positiv auf das Unternehmen. Das konstruktive Austragen von Konflikten trägt dazu bei, die unterschiedlichen Positionen ernst zu nehmen, wodurch Veränderungen gründlicher geplant und überstürzte Fehlentscheidungen vermieden werden.

Fazit

Da die Ursachen für Krisen sehr unterschiedlich sind, sind auch die Erfolgsstrategien sehr unterschiedlich. Vieles weist auf die Fähigkeit und die Eigenschaften des Betriebsleiters hin. „Gute“ Betriebsleiter werden auch Krisen vermeiden lassen. Es gibt jedoch externe Faktoren, die sich nicht durch unternehmerisch noch so gut ausgebildete Landwirte vermeiden lassen. Wichtig ist, dass der landwirtschaftliche Unternehmer erkennt, dass er hinsichtlich der rechtzeitigen Krisenerkennung im Unternehmen auf Beratung (betriebswirtschaftliche Beratung der Landwirtschaftskammer, Steuerberatung) angewiesen ist. Die Vision beziehungsweise die Strategie zum Unternehmen muss vom Unternehmer selbst kommen. Externe Beratung kann nur unterstützen, nie vorgeben.

Stefan Heins
wetreu
s.heins@wetreu.de