



NORD / LB
Agrar-Banking

Dr. Rüdiger Fuhrmann


Krisenbewältigung und zukünftige Vermeidung

So arbeiten Unternehmer und Bank Hand in Hand

Veränderte Rahmenbedingungen

Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlechter als geplant

- Volatilität der Agrarmärkte
- Geringeres nachhaltiges Preisniveaus
- Geringeres nachhaltiges Ertragsniveau
- Veränderte Kostenparameter
 - Wirkstoffverbote,
 - Anbaurestriktionen,
 - Düngeverordnung,
 - Tierhaltungsrestriktionen
 - Flächenkosten
- Ausgestaltung GAP ???

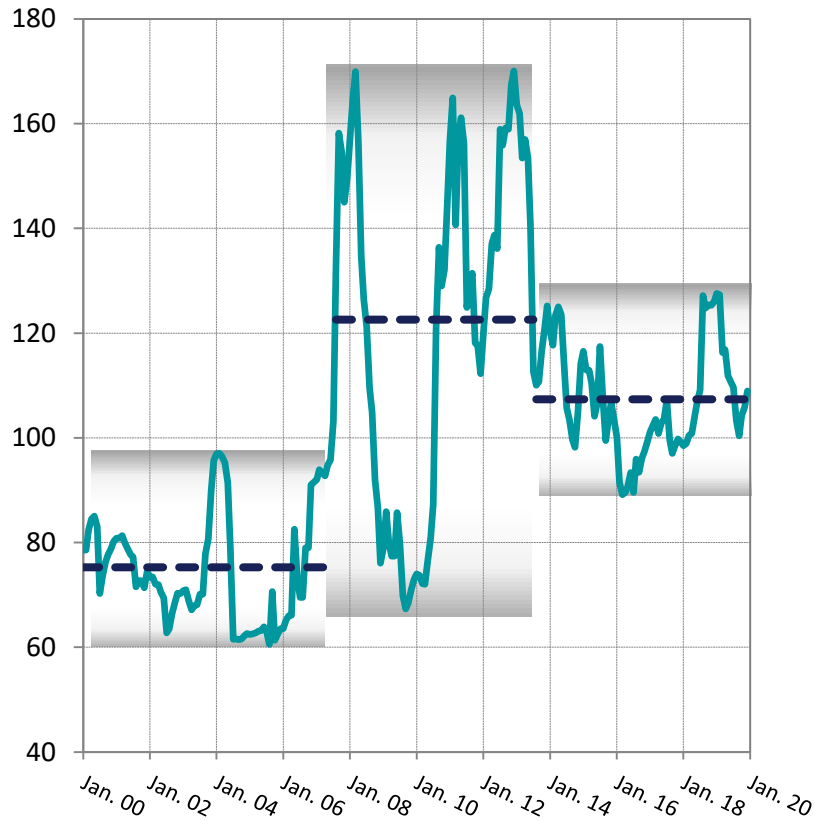


Investitionsentscheidungen, geplante Wachstumspfade, Liquiditätsmanagement etc. basierten vielleicht auf zu optimistischen Zukunftserwartungen

Volatilität der Agrarmärkte (Preisindices, 2010 = 100)

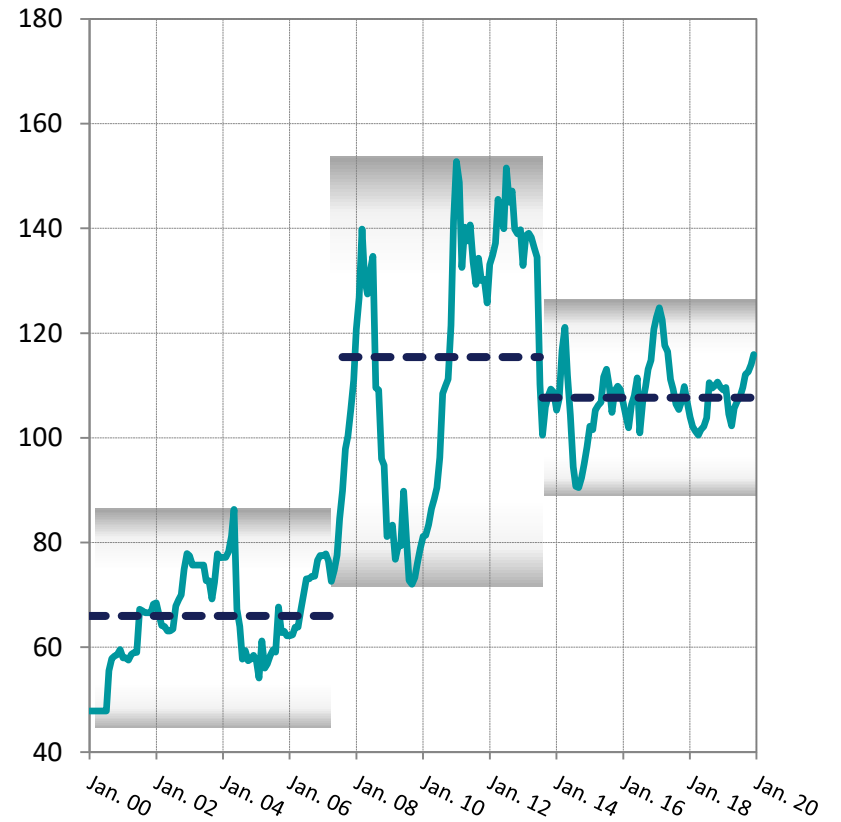
2010=100

Weizenpreis



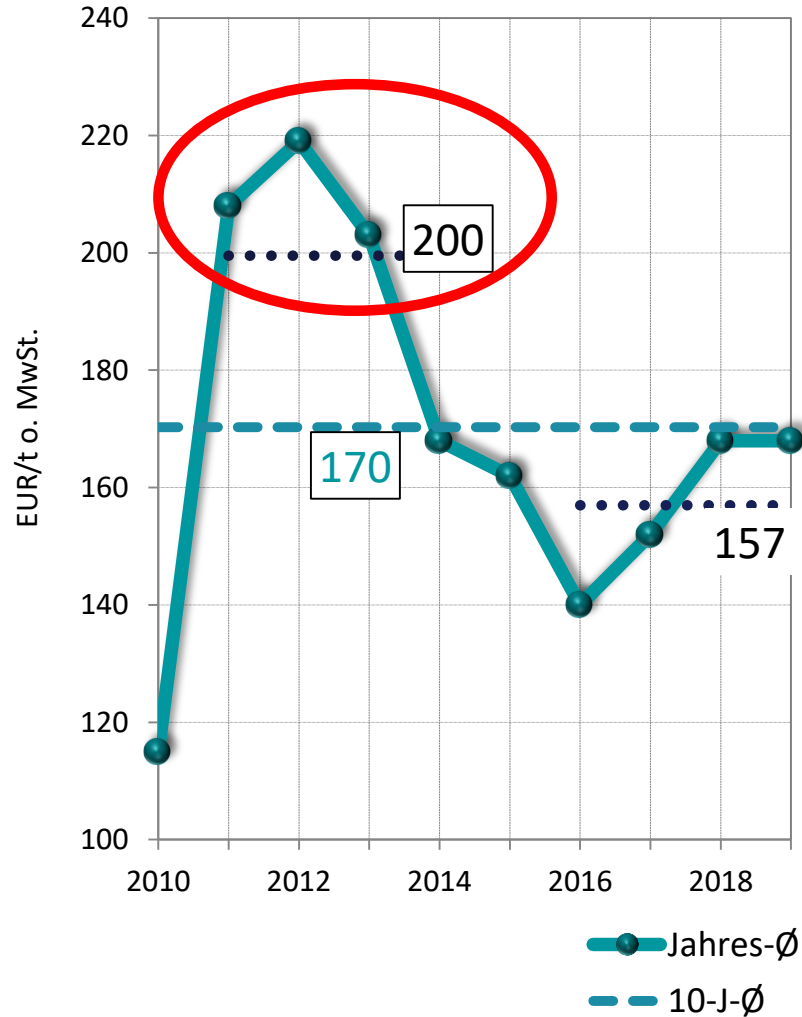
2010=100

Winterrapspreis

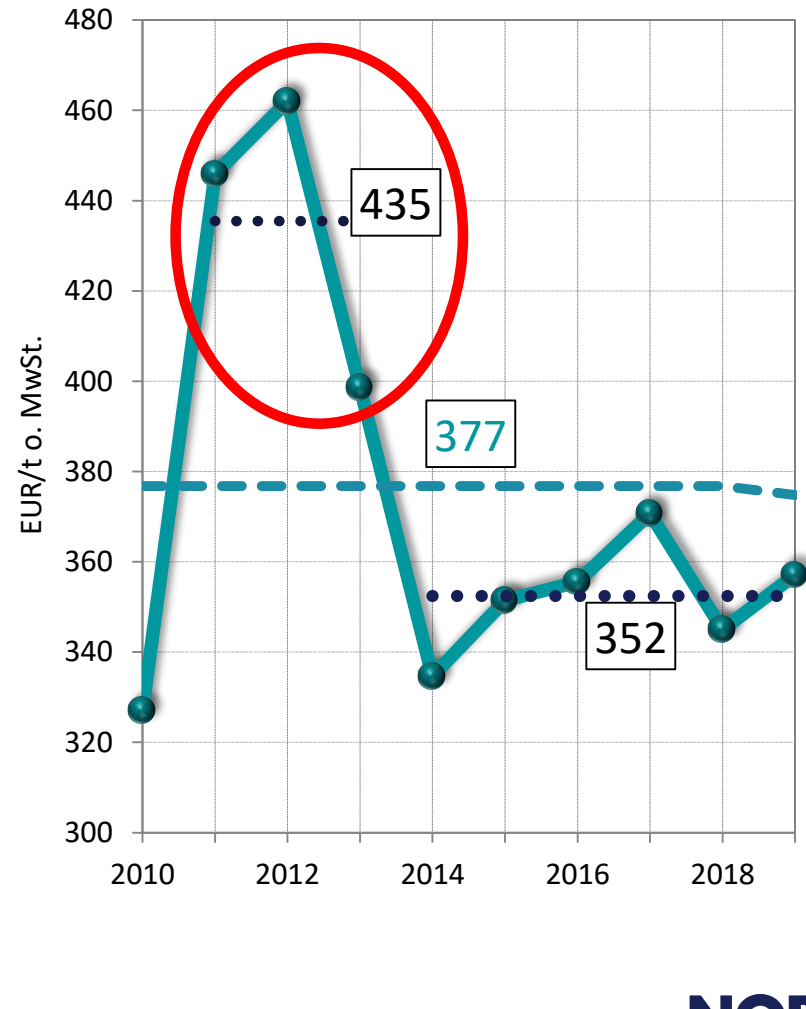


Agrarpreisniveau

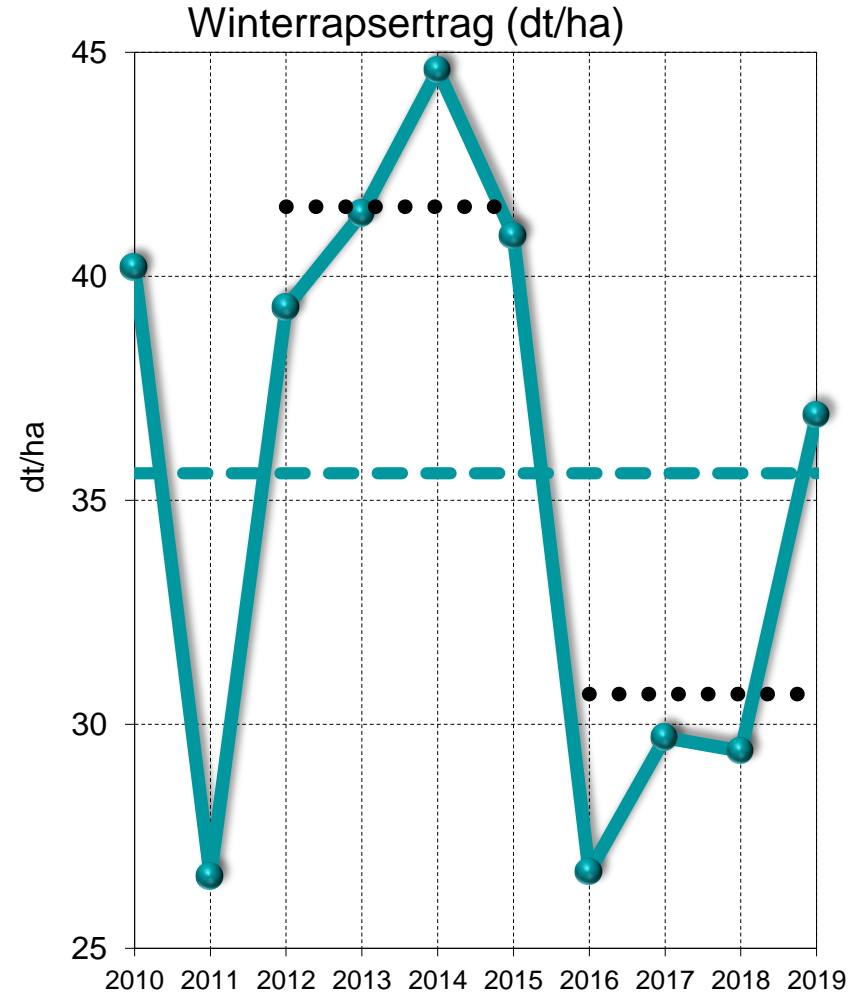
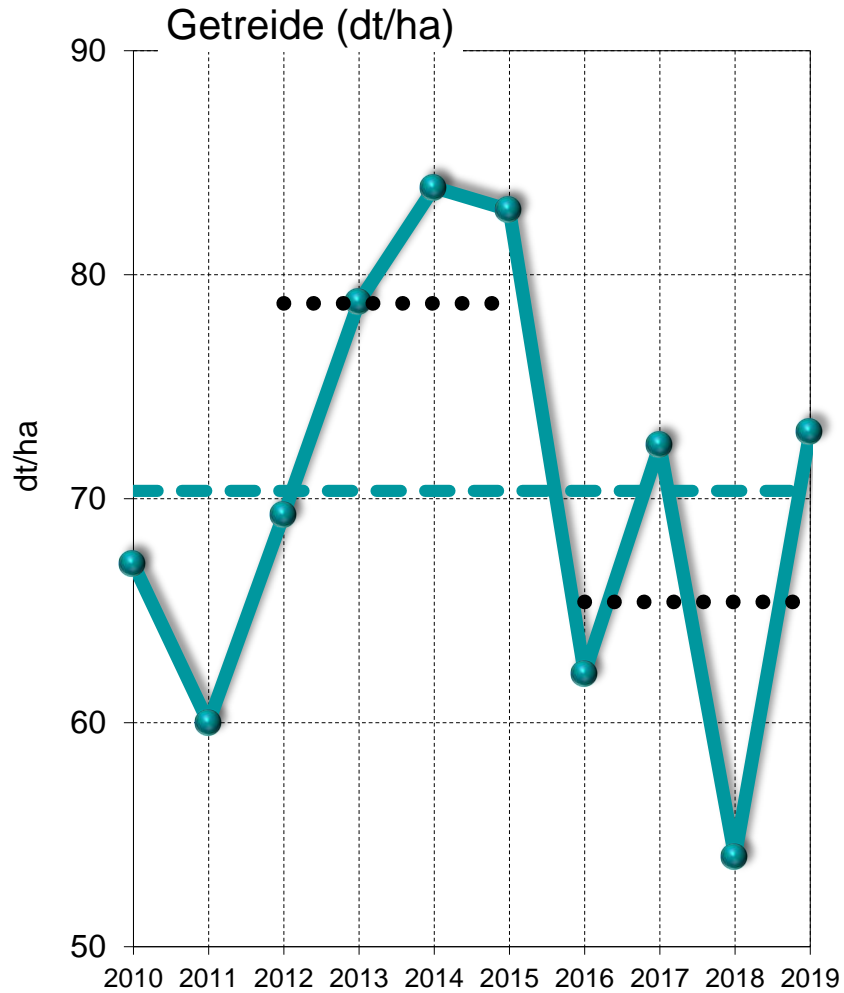
Weizenpreis



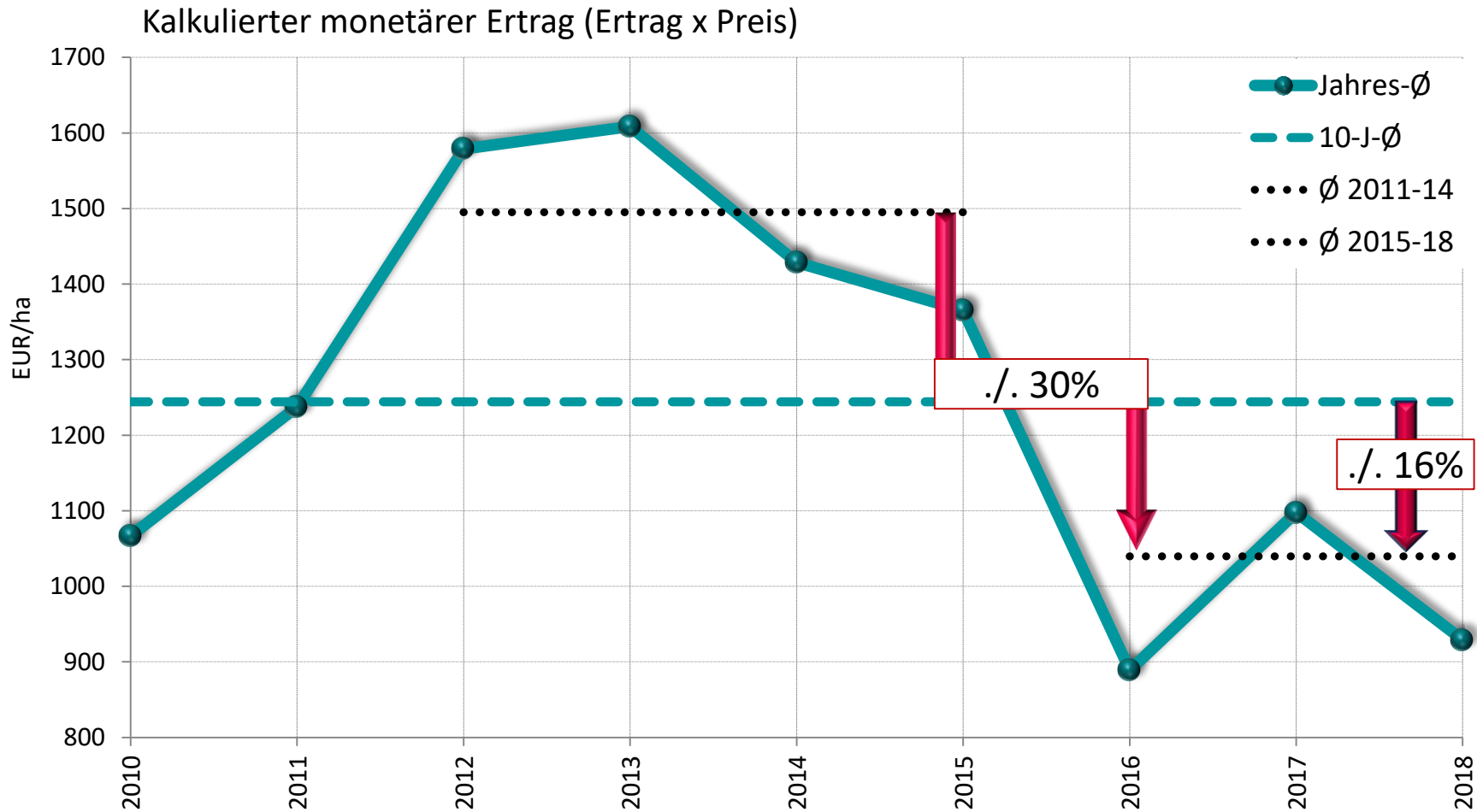
Rapspreis



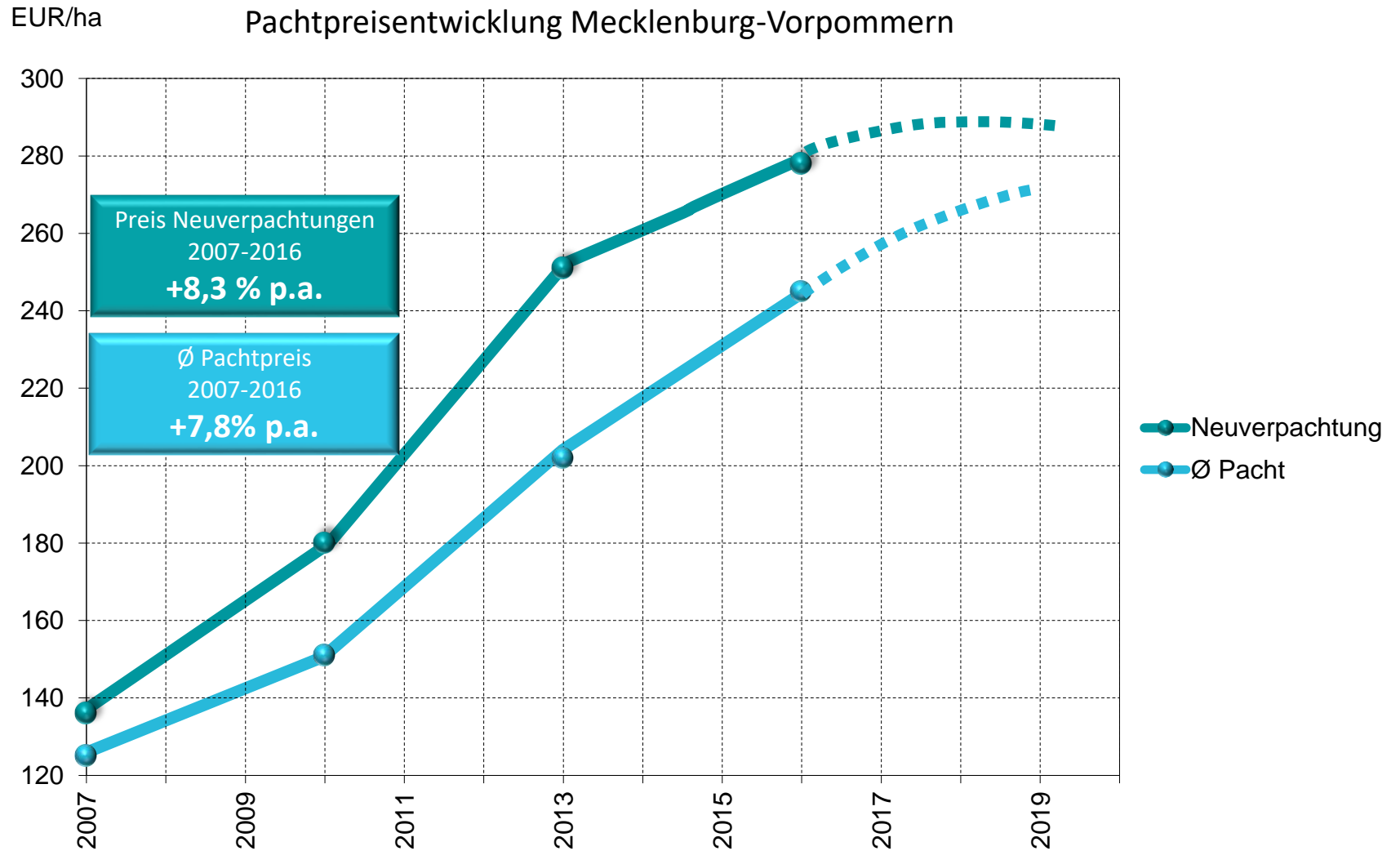
Erträge Getreide (o. Körnermais) und W-Raps MVP



Beispielkalkulation Umsatzentwicklung Ackerbau (Getreide 80%, Raps 20%)

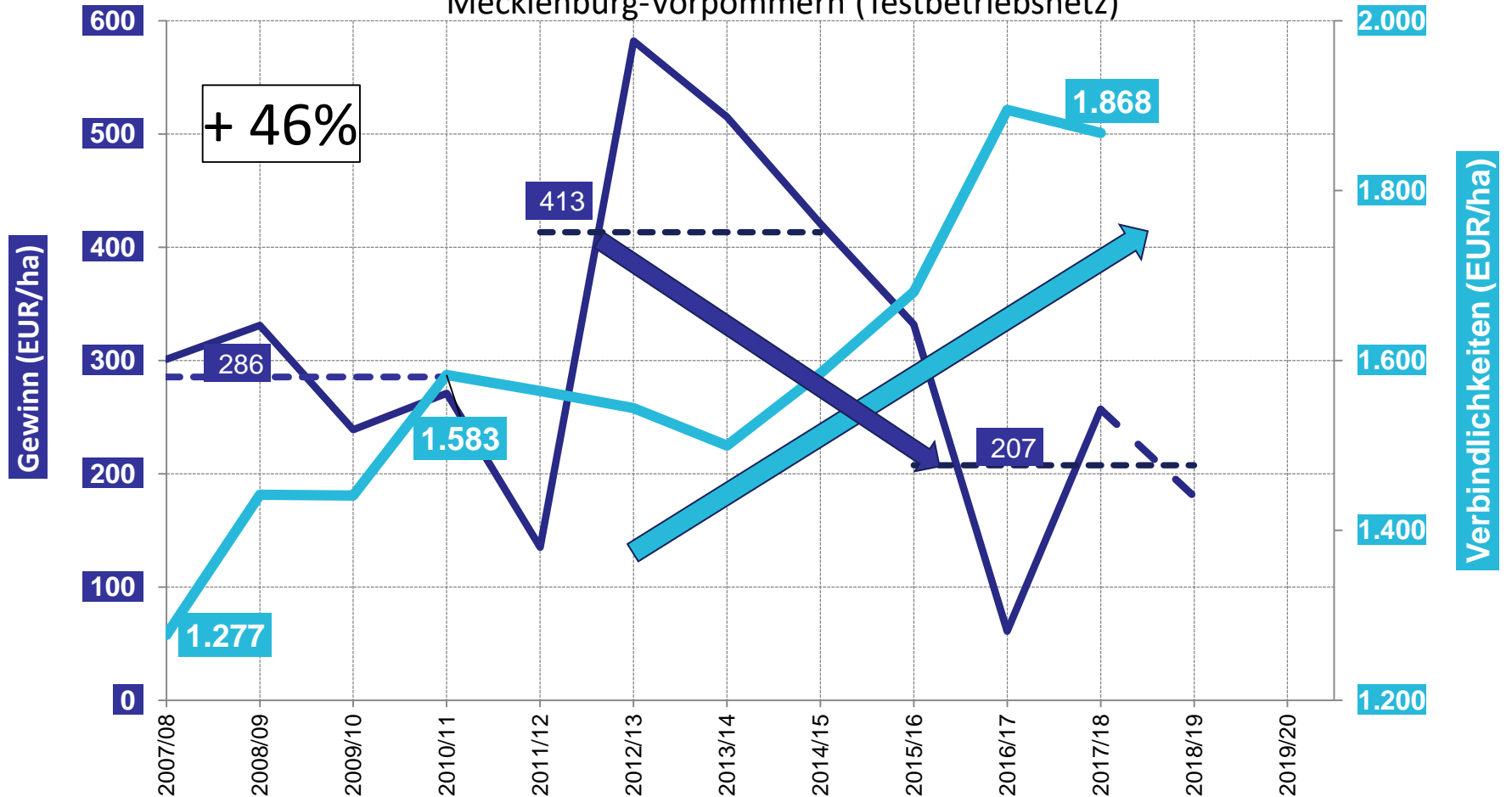


Pachtpreise



Auswirkungen auf Bilanzen und GuV

Entwicklung Gewinn und Verbindlichkeiten Einzelunternehmen Ackerbau
Mecklenburg-Vorpommern (Testbetriebsnetz)



Damit ergeben sich unterschiedliche Ausgangssituationen

(1) Produktionskosten sind nicht wettbewerbsfähig

- Unter veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hätte sich die Situation des Unternehmens in absehbarer Zeit ohnehin zu einer Krise entwickelt.

(2) Produktionskosten sind wettbewerbsfähig

- Vergangene, gute Jahre verleiteten dazu, Investitionen in übermäßigem Maße aus eigenen Mitteln zu tätigen (Bilanzstruktur)
- Investitionsschritte wurden vor dem Hintergrund des positiven Umfeldes zu groß gewählt. (fehlende KD-Fähigkeit)

(3) Oder auch Kombination aus kostenträchtiger Produktion, ungünstiger Bilanzstruktur und fehlender Kapitaldienstfähigkeit

Zielgerichtetes Vorgehen in der Konsolidierung

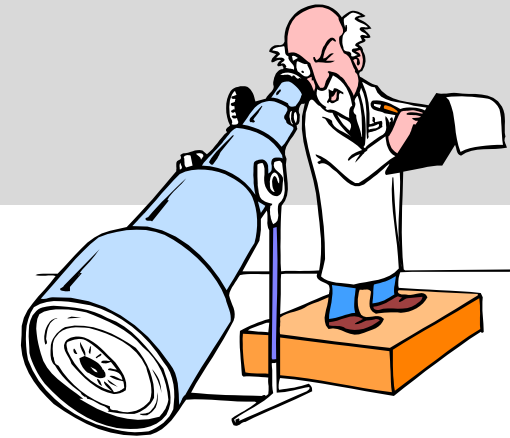
- **Welche Ausgangssituation liegt vor?**
- **Wie ist die aktuelle Liquiditätslage?**
- **Welche Maßnahmen sind erforderlich, um**
 - **die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wieder herzustellen oder zu stabilisieren und**
 - **das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu machen und die Zahlungsfähigkeit nachhaltig zu sichern?**

Ohne aussagefähige, verlässliche Daten geht es nicht

Notwendige Unterlagen:

- letzter Jahresabschluss
- Zeitnaher Geldrückbericht/BWA
 - mit aktueller Belegbuchung
 - mit Erläuterungen von Besonderheiten
- Betriebszweigauswertungen
- Kreditoren-/Debitorenübersicht
 - mit Angabe von Zahlungszielen, freien Linien etc.
- **Liquiditätsplanung, Plan-GuV, Plan-Bilanz**





Liquiditäts- und Maßnahmenplanung

- 1) Aktuelle Liquiditätssituation mit Vorausplanung für mindestens 1 Jahr
- 2) Maßnahmenplan
 - Welche Maßnahme
 - Wer ist verantwortlich dafür
 - Wann sind (liquiditätswirksame) Erfolge zu erkennen
- 3) Integration der Maßnahmen in den Liquiditätsplan
- 4) Laufender Soll-Ist-Abgleich

Liquiditätsplan und Maßnahmencontrolling

Liquiditätsplanung als Basis

Liquiditätsvoranschlag	Soll Jan
Liquidität Monatsanfang	50.000

Ennahmen	
Milch	48.000
Viehverkauf	
Ernteverkauf	
Flächenprämien	
Summe Ennahmen	48.000

Ausgaben	
Düngemittel	100.000
PSM	
Viehzukauf	
Kraftfutter	8.000
Strom, Heizstoffe, Wasser	4.200
Reparaturen	
Versicherungen	6.000
allg. Betriebsausgaben	10.000
Summe Ausgaben	128.200

Ennahmen J. Ausgaben	-80.200
-----------------------------	----------------

Zinsen	
Tilgung	
Investitionen	
Privatentnahmen	7.000

Liquidität Monatsende	-37.200
------------------------------	----------------

Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
-37.200	-116.400	-139.600	-242.200	-217.800	-238.000	-227.200	-226.400	-216.000	-91.000	-39.200	

48.000	48.000	50.000	50.000	52.000	52.000	52.000	52.000	48.000	46.000	46.000	592.000
								34.000			34.000
	40.000					40.000	50.000	80.000	30.000		240.000
										100.000	100.000
48.000	88.000	50.000	50.000	52.000	52.000	92.000	102.000	162.000	76.000	146.000	966.000

60.000						40.000	40.000				240.000
18.000	16.000					16.000	16.000				66.000
	50.000	40.000									
8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	96.000
4.200	4.200	3.600	3.600	3.200	3.200	3.200	3.600	4.000	4.200	4.400	45.600
		16.000			10.000	14.000	6.000			6.000	52.000
16.000	8.000							4.000			34.000
14.000	18.000	8.000	8.000	1.000	14.000	4.000	12.000	14.000	4.000	18.000	125.000
120.200	104.200	75.600	19.600	12.200	35.200	85.200	85.600	30.000	16.200	36.400	658.600

-72.200	-16.200	-25.600	30.400	39.800	16.800	6.800	16.400	132.000	59.800	109.600	
----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	----------------	---------------	----------------	--

				24.000						24.000	48.000
				30.000						30.000	60.000
		70.000									70.000
7.000	7.000	7.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.000	8.000	8.000	81.000

-116.400	-139.600	-242.200	-217.800	-238.000	-227.200	-226.400	-216.000	-91.000	-39.200	8.400	
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------------	----------------	--------------	--

Liquiditätsplan und Maßnahmencontrolling

Liquiditätsplanung als Basis für ein Optimierungscontrollings

Liquiditätsvoranschlag	Soll Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Liquidität Monatsanfang	50.000	6.400	-33.200	-44.300	-95.100	-82.900	-93.000	-87.600	-87.200	-82.000	-19.500	6.400	

Einnahmen													
Milch	24.000	24.000	24.000	25.000	25.000	26.000	26.000	26.000	26.000	24.000	23.000	23.000	296.000
Viehverkauf										17.000			17.000
Ernteverkauf			20.000					20.000	25.000	40.000	15.000		120.000
Flächenprämien											50.000		50.000
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

Maßnahmenplan:

- Welche Maßnahme?
- Bis wann umgesetzt?
- Mit welchen finanziellen Auswirkungen?

	30.000							20.000	20.000				120.000
	9.000	8.000						8.000	8.000				33.000
		25.000	20.000										
	4.000		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
	1.100	2.100	1.800	1.800	1.600	1.600	1.600	1.800	2.000	2.100	2.200		22.800
							5.000	7.000	3.000			3.000	26.000
	8.000	4.000							2.000				17.000
	7.000		4.000	4.000	500	7.000	2.000	6.000	7.000	2.000	9.000		62.500
	60.100	52.100	37.800	9.800	6.100	17.600	42.600	42.800	15.000	8.100	18.200		329.300

Ausgaben	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
	-40.100	-36.100	-8.100	-12.800	15.200	19.900	8.400	3.400	8.200	66.000	29.900	54.800	

Zinsen						2.000						12.000	24.000
Tilgung						15.000						15.000	30.000
Investitionen				35.000									35.000
Privatentnahmen	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.500	4.000	4.000	39.500

Liquidität Monatsende	6.400	-33.200	-44.300	-95.100	-82.900	-93.000	-87.600	-87.200	-82.000	-19.500	6.400	30.200	
-----------------------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-------	--------	--

Liquiditätsplan und Maßnahmencontrolling

monatlicher Soll - Ist – Abgleich zur Maßnahmenkontrolle

Liquiditätsvoranschlag	Soll Jan	Ist Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Liquidität Monatsanfang	50.000	50.000	-21.384	-100.584	-123.784	-226.384	-201.984	-222.184	-211.384	-210.584	-200.184	-75.184	-23.384	
Ennahmen														
Milch	48.000	40.000	48.000	48.000	50.000	50.000	52.000	52.000	52.000	52.000	48.000	46.000	46.000	632.000
Viehverkauf											34.000			34.000
Ernteverkauf				40.000					40.000	50.000	80.000	30.000		240.000
Flächenprämien												100.000		100.000
Summe Ennahmen	48.000	40.000	48.000	88.000	50.000	50.000	52.000	52.000	92.000	102.000	162.000	76.000	146.000	#####
Ausgaben														
Düngemittel	100.000	80.000	60.000						40.000	40.000				320.000
PSM			18.000	16.000					16.000	16.000				66.000
Viehzukauf				50.000	40.000									
Krafftutter	8.000	7.912	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	103.912
Strom, Heizstoffe, Wasser	4.200	3.600	4.200	4.200	3.600	3.600	3.200	3.200	3.200	3.600	4.000	4.200	4.400	49.200
Reparaturen					16.000			10.000	14.000	6.000			6.000	52.000
Versicherungen	6.000	7.452	16.000	8.000							4.000			41.452
allg. Betriebsausgaben	10.000	8.420	14.000	18.000	8.000	8.000	1.000	14.000	4.000	12.000	14.000	4.000	18.000	133.420
Summe Ausgaben	128.200	107.384	120.200	104.200	75.600	19.600	12.200	35.200	85.200	85.600	30.000	16.200	36.400	765.984
Ennahmen ./. Ausgaben	-80.200	-67.384	-72.200	-16.200	-25.600	30.400	39.800	16.800	6.800	16.400	132.000	59.800	109.600	
Zinsen							24.000						24.000	48.000
Tilgung							30.000						30.000	60.000
Investitionen					70.000									70.000
Privatentnahmen	7.000	4.000	7.000	7.000	7.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.000	8.000	8.000	85.000
Liquidität Monatsende	-37.200	-21.384	-100.584	-123.784	-226.384	-201.984	-222.184	-211.384	-210.584	-200.184	-75.184	-23.384	24.216	

Rechtliche Rahmenbedingungen für die Erstellung eines „Sanierungskonzeptes“

- *Neukreditbereitstellung an Krisenunternehmen unterliegt **rechtlichen Beschränkungen***
 - ggf. **Schädigung anderer Gläubiger** durch Sanierungskredit
 - ggf. Vorwurf der **Insolvenzverschleppung** bei gescheiterter Sanierung
- *Es empfiehlt sich die Vorlage eines **Sanierungskonzeptes***
 - Einschaltung eines **branchenkundigen Beraters** durch den Unternehmer
 - Analyse der **Krisenursachen**
 - Quantifizierung der **Erfolgsaussichten** der Sanierung durch Darstellung von Gegenmaßnahmen und deren quantitativer Einwertung in eine Liquiditätsplanung, Plan-GuV und Plan-Bilanz

Wie verhält sich die Bank

- **Liquiditäts- und Maßnahmenplan** ist das Mindeste, ggf. wird Sanierungskonzept (in Anlehnung an IDWS 6) eines Beraters mit Einschätzung der Sanierungsfähigkeit benötigt
- Grundsatz: **Erst betriebliche Mittel und Maßnahmen sowie Möglichkeiten des/der Gesellschafter**, dann die Bank
 - In Krisen bedeuten zusätzliche Finanzierungen ein hohes Risiko für die Bank
- Ggf. **gestaffelte Auszahlung** von Sanierungskrediten gemäß
 - Liquiditätsplan und
 - Umsetzung betrieblicher Maßnahmen
- **Ablösung anderer Gläubiger ungern**, wenn dann eher bei sichtbaren Erfolgsaussichten der Sanierung

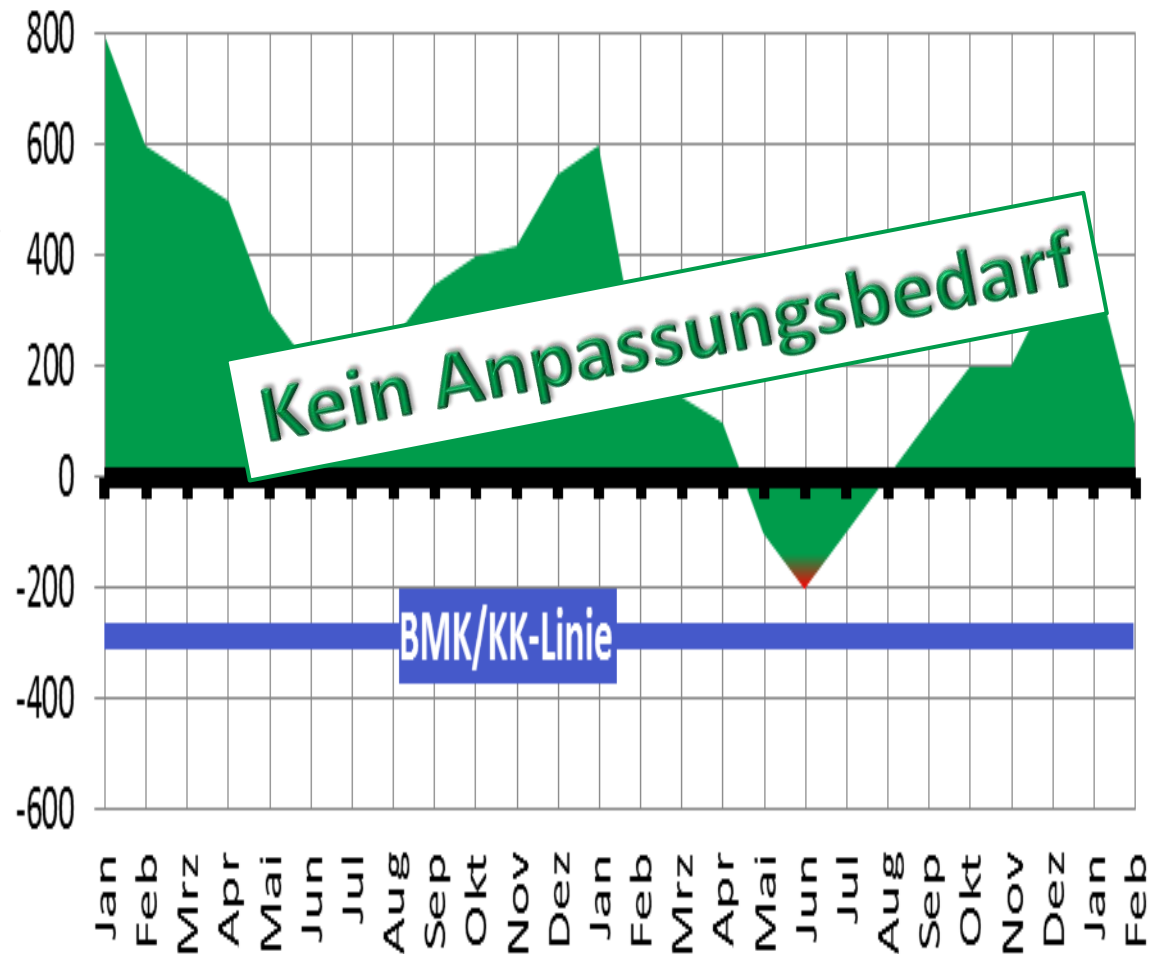
Worauf achtet die Bank noch

- Einschätzung des Unternehmers:
 - Wie ging der **Unternehmer** bisher mit Marktrisiken/ Witterungsrisiken um? **Vorausschauend** oder **re-agierend**?
 - Wie hoch ist die **Verlässlichkeit** bei der Umsetzung vorgestellter Maßnahmen
 - Wie gut und damit **verlässlich** ist die **Datenbasis**
- Wie stabil ist das Sanierungskonzept:
 - Je stärker die Liquiditätskrise auf Preiskrisen oder Wetterereignisse zurückzuführen ist, um so besser (dann stimmt die Produktion → **Kostenführerschaft**)
 - Je sicherer die zukünftige **Markteinschätzung**, umso besser

Strategische Liquiditätsplanung oder „VORPLANEN IST BESSER ALS HEILEN“

Liquiditätsplan mit worst-Case-Szenario

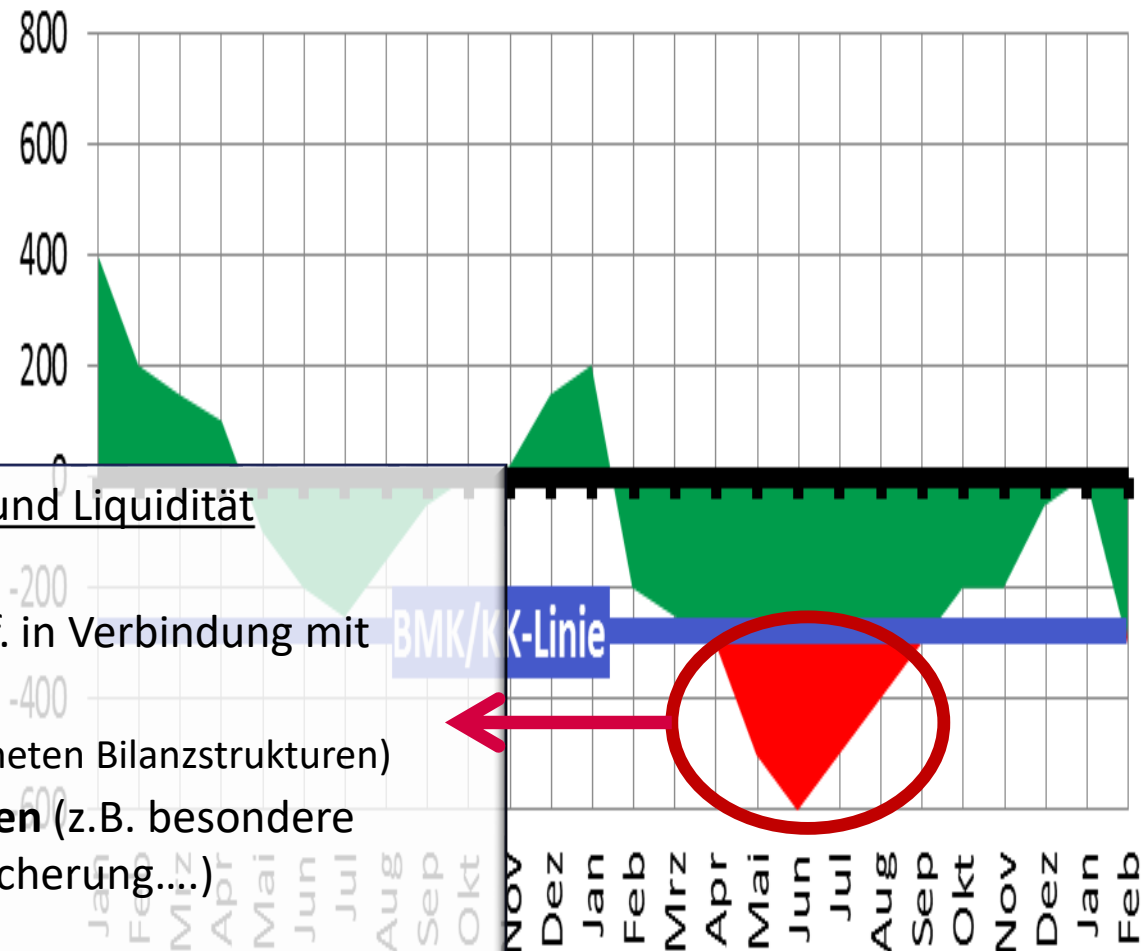
Liquiditätsvoranschlag	SoSe	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Liquiditätsvoraussetzung	20.000	4.000	20.000	44.000	146.000	146.000	146.000	146.000	146.000	146.000	146.000	146.000	146.000	1.460.000
Einnahmen														
Miete	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	240.000
Verkaufserlöse								17.000						17.000
Stichtagsaufw.									20.000	20.000	40.000	15.000		95.000
Mischverdienst														60.000
Summe Einnahmen	24.000	24.000	44.000	24.000	24.000	24.000	24.000	41.000	51.000	81.000	38.000	73.000	73.000	483.000
Ausgaben														
Darlehenszins	80.000	30.000						20.000	20.000					120.000
Miete		8.000	8.000					8.000	8.000					32.000
Verkaufaufw.				20.000	20.000									40.000
Wartaufw.	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	40.000
Betriebskosten, Mieten	2.100	2.100	2.100	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	2.100	2.100	2.100	21.000
Reparaturen								8.000	7.000	3.000				18.000
Ver sicherungen	3.000	3.000	4.000							2.000				17.000
and. Betriebsausgaben	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	7.000	2.000	8.000	7.000	2.000	9.000	52.000
Summe Ausgaben	84.100	50.100	52.100	37.800	37.800	37.800	37.800	42.800	42.800	42.800	13.100	8.100	18.200	328.300
Einnahmen / Ausgaben	-60.100	-26.100	-8.100	12.000	16.200	19.200	8.200	5.200	9.200	64.000	29.900	54.900	54.800	
Zinsen							12.000							12.000
Stichtag							18.000							18.000
Mischverdienst							36.000							36.000
Mischverdienst	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	26.000
Liquidität Monatsende	8.400	-15.000	-44.000	-34.100	-18.200	-18.200	-18.200	-18.200	-18.200	-18.200	-19.000	-19.000	-19.000	-30.200



Strategische Liquiditätsplanung

Liquiditätsplan mit worst-Case-Szenario

Liquiditätsvoraussetzung	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Summe
Einnahmen													
Miete	24.000	24.000	24.000	25.000	25.000	26.000	26.000	28.000	28.000	24.000	23.000	23.000	249.000
Verkaufserlöse								17.000					17.000
Stichtagsaufw.								20.000	25.000	40.000	15.000		100.000
Mischverdienste													60.000
Summe Einnahmen	24.000	24.000	44.000	25.000	25.000	26.000	26.000	45.000	51.000	64.000	38.000	23.000	483.000
Ausgaben													
Darlehenszins	80.000	30.000						20.000	20.000				120.000
Miete	8.000	8.000						8.000	8.000				32.000
Verkaufaufw.			20.000	20.000									40.000
Wartung	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, Mischver.	2.100	2.100	2.100	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000	22.800
Reparaturen								8.000	7.000	3.000			18.000
Ver sicherungen	3.000	8.000	4.000							2.000			17.000
and. Betriebsausgaben	8.000	7.000	8.000	4.000	4.000	800	7.000	2.000	8.000	7.000	2.000	9.000	72.800
Summe Ausgaben	94.100	50.100	36.100	37.800	9.800	6.100	17.800	42.800	42.800	13.000	8.100	18.200	329.300
Einnahmen / Ausgaben	-70.100	-26.100	8.100	-12.800	15.200	19.900	8.400	2.200	8.200	51.000	29.900	4.800	54.700
Zinssatz													12.000
Stichtagsaufw.													18.000
Mischverdienste													36.000
Privateinnahmen	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	4.000	4.000	28.500
Liquidität Monatsende	8.400	-17.700	-9.600	-24.100	-8.900	10.000	17.400	15.200	23.400	80.000	109.000	113.800	30.200



Maßnahmen zur Stärkung der Stabilität und Liquidität

- **Verstärkte EK-Bildung**
- **Erhöhung der Liquiditätsreserven** ggf. in Verbindung mit Kreditlinien für Marktschwankungen
- **Ausfinanzierung der Bilanz** (bei geordneten Bilanzstrukturen)
- **Verringerung der Marktabhängigkeiten** (z.B. besondere Qualitäten, Absatzverträge, Preisabsicherung....)
- **Hebung stiller Reserven**
- **Verschlankeung der Bilanz** durch Konzentration auf wenige Betriebszweige oder Ausverlagerung von Investitionen

Strategische Liquiditätsplanung

Mittelfristige Liquiditätsplanung/GuV/Bilanzplanung mit möglichen Wachstumsszenarien

Liquiditätsvorzeichen	Jan	Feb	März	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Ok	Nov	Dez	Summe
Liquiditätsvorteil	50.000	6.400	13.200	44.100	36.100	36.900	30.000	37.200	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	
Verkauf													17.000
Ertragssteu								20.000	25.000	49.000	15.000		120.000
Reparatur													20.000
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	443.000
Ausgaben													
Darlehens	80.000	30.000						20.000	20.000				120.000
Wahl		8.000	8.000					8.000	8.000				32.000
Verkauf			20.000										
Wartung	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
Buchhaltung, Steuer	2.100	2.100	2.100	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000	23.600
Reparaturen			8.000					6.000	7.000	3.000			24.000
Versicherungen	3.000	3.000	4.000							2.000			17.000
ang. Betriebsg	8.000	7.000	9.000	4.000	4.000	800	7.000	2.000	5.000	7.000	2.000	9.000	52.800
Summe Ausg	64.100	50.100	52.100	37.800	8.800	6.100	17.800	42.800	42.800	19.000	8.100	18.200	329.300
Einnahmen / Ausgaben	-40.100	-26.100	-8.100	12.200	16.200	19.900	8.400	3.400	8.200	64.000	29.900	54.800	
Ergebn													
Ertrag													12.000
Ertrag													15.000
Ertrag													30.000
Ertrag													28.000
Ertrag													4.000
Ertrag													28.000
Ertrag													28.000
Liquiditätsvorteil	6.400	13.200	44.100	36.100	36.900	30.000	37.200	42.000	19.100	6.400			20.200

Berücksichtigung potentieller zukünftiger Entwicklungsszenarien:

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

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

Zusammenfassung

- Neue Realitäten müssen in der Liquiditätssteuerung und Betriebsentwicklungsplanung Berücksichtigung finden
 - *Preisvolatilitäten*
 - *Erhöhte Ertragsschwankungen*
 - *Nachhaltig geringeres Ergebnisniveaus*
- **Vorausdenken möglicher Risiken und frühzeitige Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen sind hierbei Garant für**
 - Vorsprung bzgl. möglicher betrieblicher Entwicklungschancen
 - eine stressfreie Zusammenarbeit mit der Bank
 - und einen guten Schlaf

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

NORD / LB
Agrar-Banking



Dr. Rüdiger Fuhrmann

30151 Hannover

Tel.: 0511 - 361 6201

e-Mail: ruediger.fuhrmann@nordlb.de