

Wie steht es um die Betriebe im Land?

Sanierungsfälle in der Landwirtschaft im Fokus

Gewinneinbrüche um mehr als 30 %, Eigenkapitalverluste auf breiter Front, negative Resultate beim Cashflow III: So sehen die durchschnittlichen Ergebnisse der bis dato von der Landwirtschaftskammer ausgewerteten 317 Testbetriebe in Schleswig-Holstein aus, und zwar bei allen drei Betriebstypen (Ackerbau, Futterbau, Veredelung). Ohne Frage: Die Dürre und die Preisentwicklungen auf den Märkten haben ihre Spuren hinterlassen. Was bedeutet das für die Betriebe? Welche Wirkungen sind für die kommenden Jahre zu erwarten? Wo gilt es aufzupassen und nachzusteuern? Und wie sieht eigentlich die Bank die Entwicklung?

Nun ist bekanntlich „ein Jahr kein Jahr“ und letztlich ist die nachhaltige Entwicklung von Relevanz. Natürlich gab es im vergangenen Jahr auch durchaus Betriebe mit positiven Ergebnissen, mit einer soliden Kapitalausstattung oder anderen Einkommensquellen. Einen Überblick über die Entwicklung der Wirtschaftsergebnisse gibt Tabelle 1. Die 25 % Erfolgreichen sind in dieser Tabelle nicht dargestellt. Außerdem könnte man einwenden, dass die Geschäftspolitik bei den Banken sehr unterschiedlich ist. Trotzdem bleibt die Frage: Wie steht es um die Betriebe, bei denen die Signale dauerhaft auf Rot stehen?

Im Folgenden sollen drei fiktive, gefährdete Betriebe im Mittelpunkt stehen, über die auf einem jüngst durchgeführten Beraterforum mit einem Banker aus dem Sanierungsbereich (Jan-Hendrik Schlüter, VR-Bank Owschlag) und einem Fachanwalt für Insolvenzrecht (Niklas Marwedel, SJPP Hamburg) diskutiert wurde.

Drohende Insolvenz?

Zunächst seien einige grundsätzliche Aspekte dargestellt, die es aus Bankensicht bei drohender Insolvenz zu beachten gilt. Es stellt sich die Frage nach dem Krisenstadium: Liegt eine Stakeholder-Krise vor? Gibt es Uneinigkeit zwischen den Generationen? Oder handelt es sich um eine Strategiekrise? Könnte auch eine Produkt- und Absatzkrise vorliegen? Das Bedrohungspotenzial nimmt weiter zu, wenn sich das Unternehmen in einer Erfolgskrise

Tabelle 1: Entwicklung der Wirtschaftsergebnisse im Wirtschaftsjahr 2018/2019 – erste Zahlen aus der Testbetriebsstatistik in Schleswig-Holstein

Haupterwerbsbetriebe SH Testbetriebsnetz Ø	spez. Ackerbaubetriebe 133 ha LF		spez. Futterbaubetriebe 104 ha LF, 735.000 kg Milch		spez. Veredelungsbetriebe 69 ha LF, 380 VE/100 ha	
Wirtschaftsjahr	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Gewinn (in €)	35.763	24.138	87.494	40.781	49.846	30.785
Gewinn/ha (in €/ha)	269	181	833	391	707	444
Eigenkapitalveränderung (in €)	7.281	-11.663	20.849	-20.670	25.497	-15.444
Cashflow III (in €)	14.564	-9.277	17.323	-21.642	8.590	-19.282
Kapitaldienstgrenze Igfr. (in €)	28.939	-12.491	13.951	-6.107	33.196	-8.161
Kapitaldienst (in €)	37.314	35.297	62.146	44.174	73.451	48.531
Arbeitsersparnis (in €/nAK)	2.636	-7.357	42.706	10.720	23.299	6.683



Die Sanierungsfälle in der Landwirtschaft nehmen zu, die Nachfrage nach Beratung steigt. Fotos: landpixel

Tabelle 2: Fallbeispiel 1 – ein Futterbau-Milchvieh-Betrieb mit Biogas in der Krise

Fall 1 fiktiver Betrieb	Futterbau-Milchvieh-Betrieb mit Biogasanlage
Eckdaten	170 ha LF, davon 50 ha eigen 150 Kühe 250 kW Biogasanlage (Baujahr 2009) Gebäude in gutem Zustand Unternehmer 55 Jahre alt Hofnachfolger in Ausbildung
Liquidität	Einnahmen < Ausgaben (dreijähriger Schnitt) 150 T€ Liquiditätshilfe wegen Dürre Kapitaldienstfähigkeit nicht gegeben Tilgungen > Abschreibungen
Vermögenslage Verbindlichkeiten	Vermögen > Verbindlichkeiten gemäß Verwertungsbilanz viele Altverbindlichkeiten stille Reserven bei der Eigentumsfläche
Sicherheiten Haftung	Landwirtschaft als Einzelunternehmen geführt Biogasanlage als GmbH & Co. KG geführt persönliche Vollhaftung des Unternehmers dingliche Haftung über das gesamte Unternehmen

oder schließlich in einer Liquiditätskrise befindet. In dieser Abfolge erhöht sich der Handlungsdruck immer mehr, der Handlungsspielraum nimmt ab. Es lohnt sich, auf die Wirkungszusammenhänge zu achten. In jedem Fall helfen rechtzeitiges Handeln und frühzeitige Kommunikation, auch gegenüber der Bank.

Bei Sanierungsfällen wird von Bankenseite der Gesamtstatus für Vermögen, Erträge und Liquidität erhoben und eine detaillierte Zukunftsbetrachtung vorgenommen. Diese wird auf Plausibilität geprüft. Das Kreditengagement wird eng begleitet. Es gibt je nach Art und Umfang halbjährliche, vierteljährliche oder sogar monatliche Gespräche mit entsprechendem Soll-Ist-Vergleich. Eine Ausweitung des Kreditengagements oder eine Ausweitung von Blankoanteilen wird nicht oder nur sehr zurückhaltend genehmigt.

Bei den drei fiktiven Betrieben werden im Folgenden neben ein paar Eckdaten schlaglichtartig die Liquidität, die Vermögenslage und die Verbindlichkeiten beleuchtet. Außerdem wird ein Blick auf die Sicherheiten und die Haftungsaspekte geworfen. Danach wird die Stabilität dieser drei Unternehmen bewertet. Wirtschaftliche Risiken werden genauso beleuchtet wie auch der Bereich der Unternehmensführung und das persönliche Umfeld. Die Auslöser für die Krise werden besprochen und es wird der Frage nachgegangen, wie es um die Fortführungsprognose bestellt ist.

Fallbeispiel 1:

Ein Futterbau-Milchvieh-Betrieb mit Biogas in der Krise

Dieses Unternehmen hat nach Aussagen des Beraters in der Ver-



Auf den Milchviehbetrieben mit hohen Verbindlichkeiten hat die Dürre den finanziellen Druck erhöht.

gangenheit immer am Anschlag gewirtschaftet. Sowohl betrieblich als auch privat sind in der Vergangenheit immer wieder erhebliche Investitionen getätigt worden. Es gab keine Konsolidierungsphasen. Die Liquiditätsdecke ist insgesamt sehr dünn. Die Dürre hat den finanziellen Druck noch einmal erhöht. Das Unternehmen wird inzwischen von der Bank als Sanierungsfall eingestuft.

Beratungsempfehlung: Die Verantwortung für die weiteren Schritte liegt beim Unternehmer und seiner Familie. Der Kapitaldienst ist unbedingt an die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit anzupassen. Ein Eingriff in die Vermögenssubstanz (Landverkauf) ist zu prüfen, sonst sind die Altverbindlichkeiten wohl schwerlich zu reduzieren. Die Unsicherheiten auf dem

Milchmarkt werden das Unternehmen weiter belasten. Es sollten so bald wie möglich Rücklagen gebildet werden. Durch die Verschärfungen der Düngeverordnung werden weitere Kostensteigerungen ausgelöst, ohne dass sich die Einnahmen erhöhen. Es stellt sich angesichts der Dürreschäden die Frage, ob eine ausreichende Futter- und Substratversorgung gegeben ist. Bei der Flächensicherung ist über die Laufzeiten und ein angemessenes Pachtpreisniveau nachzudenken. In der Produktionstechnik sind Spitzenergebnisse erforderlich, um den finanziellen Druck zu bewältigen. Die Prüfung, ob in Zukunft eine positive Eigenkapitalbildung möglich ist, sollte auf realistischer Basis erfolgen. Dabei sind verschiedene Szenarien zu beleuchten. Der jeweils notwendige Milchpreis, um

klarzukommen, sollte berechnet werden. Im Finanzmanagement sind der Unternehmer und die Familie gefordert, die Auflagen der Bank zu erfüllen. Das Entnahmeverhalten ist an die Gewinne anzupassen. Es ist auf Risikoabsicherung und Altersvorsorge zu achten. Der mögliche Einstieg des Sohnes nach seiner Ausbildung ist eine Schlüsselfrage. Die Ziele aller Beteiligten sind genau zu beleuchten. Aspekte der gleitenden Hofnachfolge sind zu bedenken. Vielleicht ergeben sich auch Möglichkeiten, andere Einkunftsquellen zu generieren.

Fallbeispiel 2:

Ein Veredelungsbetrieb am Rande des Abgrunds

Dieses Unternehmen hat vor zehn Jahren einen großen Wachstumsschritt gewagt. Die in den ver-

nicht bereit, die Kreditlinie zu erhöhen. Die Verbindlichkeiten sind in größerem Umfang beim Landhandel aufgelaufen. Die Afrikanische Schweinepest und die damit verbundenen sehr stabilen Preise bringen kurzfristig Entlastung, die Fortführung des Unternehmens ist aber dennoch mehr als gefährdet.

Beratungsempfehlung: Auch hier ist der Unternehmer gefordert. Die Risiken auf dem Ferkelmarkt sind auch aufgrund der Ausbreitung der Afrikanischen Schweinepest sehr hoch. Die diskutierten Auflagen im Bereich Kastration, Kupieren und Kastenstand bedrohen das Unternehmen. Die Verschärfungen in der Düngeverordnung werden wohl weitere Kostensteigerungen auslösen. Es ist kritisch zu prüfen, ob Verbesserungen in der Produktionstechnik möglich sind und ob diese auch unter realistischen Annahmen zu ei-

ANZEIGE

Schwierige Finanzierung? Probleme mit Banken oder Lieferanten? Differenzen im Gesellschafterkreis?

Wir sind darauf spezialisiert, schwierige Aufgaben zu lösen. Wir beraten unabhängig, kompetent und neutral und begleiten Sie in der Umsetzung. Rufen Sie an und vereinbaren Sie ein kostenloses vertrauliches Erstgespräch.



www.mammutconsulting.de • Hamburg • Tel. 040 527 34 20-0 • Kiel • Tel. 0431 71 93 84-0

gangenen Jahren zu beobachtenden Preisentwicklungen auf dem Ferkelmarkt haben den Betrieb stark unter Druck gesetzt. Als letztes Glied in der Kette gab es kaum Möglichkeiten zu reagieren. Es sind keine weiteren Einkunftsquellen vorhanden. Die Bank ist

ner nachhaltigen Eigenkapitalbildung führen könnten. Ein Kapitalzufluss von außen scheint unumgänglich. Ob dies Sinn macht, ist sehr fraglich. Eher stellt sich die Frage, ob nicht eine Betriebsaufgabe geboten ist und eine andere berufliche Tätigkeit aufgenommen



Ferkelerzeuger haben wenige Möglichkeiten, Preisentwicklungen zu kompensieren. Die Luft ist sehr dünn geworden.

Tabelle 3: Fallbeispiel 2 – ein Veredelungsbetrieb am Rande des Abgrunds

Fall 2 fiktiver Betrieb	Veredelungsbetrieb Ferkelerzeugung
Eckdaten	50 ha, davon 15 ha eigen 400 Sauen Stall (Baujahr 2009) Unternehmer 35 Jahre alt ledig, Altenteiler arbeitet mit
Liquidität	Einnahmen < Ausgaben im dreijährigen Schnitt Ø 50 T€ Liquiditätsverlust/Jahr Kapitaldienstfähigkeit nicht gegeben
Vermögenslage Verbindlichkeiten	Vermögen < Verbindlichkeiten gemäß Verwertungsbilanz
Sicherheiten Haftung	Komplementär in TierhaltungsKG persönliche Vollhaftung des Unternehmers dingliche Haftung über das gesamte Unternehmen

werden sollte. Der sehr ungünstige Standort lässt erhebliche Preisabschläge bei einem möglichen Verkauf des Betriebes vermuten. Die von einem Sachverständigen prognostizierte negative Verwertungsbilanz lässt darauf schließen, dass nicht alle Verbindlichkeiten zurückgezahlt werden können. Es sollte dringend sozioökonomische Beratung in Anspruch genommen werden, um die Haftungs- und Sicherungsfragen zu prüfen. Auch die Einkommens- und Vermögenssicherung des 35-jährigen Unternehmers und des Altenteilers sind dringend zu thematisieren.

Unternehmerehepaar kommt nicht zur Ruhe. Die Spannungen belasten zunehmend das Miteinander, die Familie und die Kinder. Durch externe Effekte sind zuletzt die Umsätze eingebrochen, vielleicht gibt es noch andere Gründe für die Krise, die nicht offen zutage treten, aber maßgebend sind. Gemäß Verwertungsbilanz übersteigt das Vermögen gerade noch die Verbindlichkeiten. Dieses Unternehmen wird von der Bank ebenfalls als Sanierungsfall eingestuft. Die Lage ist mehr als prekär.

Beratungsempfehlung: Auch hier ist der Unternehmer in der Verantwortung, in diesem Fall als Geschäftsführer der GmbH. Da das Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt wird, ist unbedingt der Tatbestand einer Insolvenzverschleppung zu prüfen. Wenn möglich sollte das Entnahmeverhalten an

Fallbeispiel 3:

Ein Lohnunternehmen mit akutem Handlungsbedarf

Auch dieses Unternehmen wirtschaftet seit geraumer Zeit immer am Anschlag. Die zu dünne Liquidität

ANZEIGE

Privatdarlehen für verschiedene landw. Kunden gesucht

Von 50 bis 400 TEUR zur Liquiditätsstärkung nach erfolgreicher Sanierung oder zur Eigenkapitalstärkung für Investitionen. Zinsen 3 bis 7 % je nach Projekt, Sicherheit und Laufzeit, dingliche Sicherheiten sind teilweise möglich.



MAMMUT
CONSULTING

www.mammutconsulting.de • Hamburg • Tel. 040 527 34 20-0 • Kiel • Tel. 0431 71 93 84-0

tätssdecke lässt schwierige Bankgespräche zu einer regelmäßig wiederkehrenden Sache werden. Das

die Gewinnsituation angepasst werden, sodass nachhaltig eine Eigenkapitalbildung erreicht wird.

Tabelle 4: Fallbeispiel 3 – ein Lohnunternehmen mit akutem Handlungsbedarf

Fall 3 fiktiver Betrieb	Lohnunternehmen in der Rechtsform einer GmbH
Eckdaten	3 ha Land, Werkstatt, Maschinenhallen Umsatz 1,7 Mio. €/Jahr Drillen, Häckseln, Gülle, Bodenbearbeitung, Mähdrusch Unternehmer 45 Jahre alt verheiratet, Ehefrau im Büro tätig Beziehung gefährdet
Liquidität	Einnahmen < Ausgaben im dreijährigen Schnitt Ø 70 T€ Liquiditätsverlust/Jahr kurzfristige Zinsen steigen Kapitaldienstfähigkeit nicht gegeben Tilgungen > Abschreibungen
Vermögenslage Verbindlichkeiten	Vermögen (noch) > Verbindlichkeiten gemäß Verwertungsbilanz hauptsächlich Maschinenvermögen stille Reserven im Maschinenpark
Sicherheiten Haftung	juristische Person Vollhaftung des GGF dingliche Haftung Sicherungsübereignung der Maschinen



Finanzmanagement und Mitarbeiterführung sind auch in Lohnunternehmen Chefsache.

Der Kapitaldienst ist an die Kapitaldienstfähigkeit anzupassen. Über einen Kapitalzufluss von außen ist nachzudenken. Dabei sollte auch eine mögliche Betriebsaufgabe ins Kalkül gezogen werden. Bei einer Fortführung ist die Konkurrenzsituation genau zu beleuchten. Das Unternehmen ist in seinem Portfolio stark abhängig von der Entwicklung in der Landwirtschaft. Es ist zu fragen, ob das alte Umsatzniveau wieder erreicht werden kann oder ob eher ein Gesundshrumpfen angesagt ist. Auch die ordnungsrechtlichen Auflagen, zum Beispiel im Verkehrsrecht, sind zu beachten. Außerdem spielen die Risiken durch Maschinenbruch eine Rolle.

Bei der Unternehmensführung steht naturgemäß das Forderungs- und Finanzmanagement im Fokus. Die Vereinbarungen mit den Gläu-

bigern, speziell mit der Hausbank, sind unbedingt einzuhalten. Die Investitionsvorhaben sind kritisch zu beleuchten. Welche Maschinen sind zu ersetzen, welche sollten neu angeschafft werden? Welche Preise sind zu fordern, damit es ein lohnendes Geschäft wird?

Auch die Mitarbeiterführung nimmt bei einer Weiterführung eine Schlüsselstellung ein, um die notwendige Effizienz zu gewährleisten und Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu verbessern. Unabhängig davon sollte unbedingt der beschriebene Konflikt zwischen den Ehepartnern bearbeitet werden, gegebenenfalls auch mit externer Hilfe.

Enno Karstens
Landwirtschaftskammer
Tel.: 0 43 31-94 53-220
ekarstens@lksh.de

FAZIT

Im Krisenfall sind alle Beteiligten gefordert. Grundsätzlich ist beim Unternehmen der eigene Wille zur Sanierung von zentraler Bedeutung. Dabei kommt es darauf an, das Problem zu erkennen und Teil der Lösung zu werden und nicht ein Teil des Problems zu bleiben. Bedeutsam ist die Unterstützung der Familie, die Arbeitsleistung einbringt, den Rücken freihält und gegebenenfalls finanzielle Ansprüche (befristet) zurückschraubt. Die Beratung kann zur Erstellung notwendiger Gutachten, aber auch für eine laufende Begleitung (Soll-Ist-Vergleich) an-

gefordert werden. Hilfestellung kann bei der Überprüfung des Geschäftsmodells, aber auch bei der Klärung von offenen oder schwelenden Konflikten gegeben werden, zum Beispiel über eine Mediation. Die Bank und andere Gläubiger sind ebenfalls gefordert. Unterstützung könnte durch einen Überbrückungskredit, die Ausweitung von Betriebsmittellinien, die befristete Aussetzung von Tilgungen bis hin zu einer Neuordnung der Finanzierungsstruktur oder sogar zu einem konditionellen Entgegenkommen (als letztem Mittel) reichen.