

Beratung rund um das Geld: Der Liquiditäts- und Rentabilitätsplan

## Betriebswirtschaftlicher Erfolg ist planbar, Teil 2

Die Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung wird für Betriebe immer wichtiger, denn der Veränderungsdruck wächst. Betriebsleiter und die finanzierende Bank müssen die Finanzierungsstruktur inklusive der Liquidität stets überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Dabei haben sich für die Banken durch neue gesetzliche Regelungen die Anforderungen an die Kreditvergabe verändert.

Die Banken müssen bei der Kreditvergabe auf eine wirtschaftliche Kreditleihe und auf einen Kunden mit nachhaltig gegebener Kapitaldienstfähigkeit setzen. Dabei sind die Liquiditäts- und Rentabilitätsplanungen wichtige Instrumente, welche einen Blick in die Zukunft der Betriebe werfen. Dadurch sind

die Liquiditäts- und Rentabilitätspläne nicht nur für die Landwirte wichtige Steuerungsinstrumente, sondern dienen auch als wichtige Grundsteine für Bankgespräche und Kreditvergabe.

### Baukosten, Investition und volatile Märkte

Eine moderne Betriebsführung muss sich, so gut es geht, auf die Herausforderungen der Zukunft einstellen. Ein mittlerweile bewähr-

ist die Prognose etwas einfacher, da der Zeitraum der Planung kurzfristiger ist. Und Preisinformationen für die nächsten Monate finden Planer bequem in Fachpublikationen. Für die Rentabilitätsbetrachtung sollte man mit realistischen Preisen, zum Beispiel dem Durchschnittspreis der letzten Jahre, als Basis für die Zukunftsplanung rechnen.

Dabei ist es wichtig, dass bei der Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung nicht nur das reine Zahlenwerk erstellt wird, sondern die ein-

in den vergangenen Jahren eine durchschnittliche Milchleistung von 8.500 kg pro Kuh und in der Planung wird mit 10.500 kg pro Kuh gerechnet. Woher kommt diese Leistungssteigerung? Die Planungen sind in erster Linie die Entscheidungsgrundlage für die Betriebsleiter und ihre Bank.

Mit diesen Zahlen sollte sich der Betriebsleiter intensiv auseinandersetzen und die für ihn entstehenden Fragen, auch gegebenenfalls mit externer Hilfe, beantworten. Eine der wichtigsten Fragen ist, welchen Preis der Betrieb tatsächlich benötigt, um alle seine Kosten und auch seinen Gewinnanspruch zu decken.

Für eine passende Planung sollte der Betriebsleiter als Erstes einen steigenden Gewinnanspruch definieren. In diesem Beispiel wünscht sich der Betriebsleiter einen Gewinn von mindestens 80.000 €, den er zusätzlich gerne steigern will. Mit Blick auf die Tabelle erkennt man, dass die Milchleistungssteigerung nicht automatisch zu einer Gewinnsteigerung führt. Es gilt zu prüfen, mit welchen zusätzlichen Kosten die Milchleistungssteigerung verbunden ist.

Da der Preis durch die Betriebsleiter nicht beeinflussbar ist, sollten sie sich auf die Kostenseite konzentrieren, denn hier hat man die Kontrolle. Mithilfe von externen Betriebsberatern und Vergleichen zu anderen Betrieben werden alle Positionen durchleuchtet und hinterfragt. Zunächst widmet man sich den größten Kostentreibern. Für eventuelle Investitionen lässt sich mittels der Analyse kalkulieren, ob sie sich auch lohnen.

Wenn der Liquiditäts- und Rentabilitätsplan steht, sollte er nicht einfach in der Schublade verschwin-



Für die Banken haben sich die Anforderungen an die Kreditvergabe durch neue gesetzliche Auflagen verändert. Foto: Pixabay

### ZINSBAROMETER

Stand 9. November 2020

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

**Geldanlage** Zinsen %  
Festgeld 10.000 €, 3 Monate<sup>1)</sup> 0,01 - 0,50

**Kredite** % effektiv  
Landwirtschaftliche Rentenbank<sup>2)</sup>

(Sonderkreditprogramm)  
**Maschinenfinanzierung**  
6 Jahre Laufzeit, Zins 6 Jahre fest 1,00

**langfristige Darlehen**  
10 Jahre Laufzeit, Zins 5 Jahre fest 1,00  
20 Jahre Laufzeit, Zins 10 Jahre fest 1,00

**Baugeld-Topkonditionen<sup>3)</sup>**  
Zins 10 Jahre fest 0,38 - 0,61  
Zins 15 Jahre fest 0,62 - 0,90

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)

tes Instrument für Betriebsleiter sind dabei Liquiditäts- und Rentabilitätspläne. In der Regel stellt der Liquiditätsplan die nächsten zwölf Monate dar. Der Rentabilitätsplan hat mindestens die nächsten drei Jahre im Blick, inklusive anstehender Ersatzinvestitionen. Dabei stellt sich oft die Frage, mit welchen Preisen in der Planung kalkuliert werden soll. Auf der Kostenseite ist die Vorgehensweise etwas einfacher als bei den Umsätzen. Die Kosten werden in der Regel mittels der vorhandenen Jahresabschlüsse und somit den Istzahlen des Betriebes geplant. Dabei sollten betriebliche Veränderungen mit beachtet und einkalkuliert werden.

Bei den Umsätzen beziehungsweise den Preisen ist die Frage schwieriger, denn die Preise müssen geschätzt werden. Die Komplexität der Prognose nimmt von der kurzfristigen Liquiditätsplanung bis zur längerfristigen Rentabilitätsplanung zu. Bei der Liquiditätsplanung

zelen Zahlen, insbesondere Abweichungen zum Jahresabschluss, erklärt werden müssen. Wo kommen die Veränderungen und Annahmen her? Welche Gedanken stecken hinter Veränderungen der Kostenstruktur oder auch den angenommenen Preisen und Leistungen? Es ist entscheidend, mit realistischen, ehrlichen und nachvollziehbaren Werten zu planen. Ein Beispiel: Der Milchviehbetrieb hat

### Tabelle: Beispielrechnung aus einem Milchviehbetrieb

(Eckdaten: 200 Milchkühe; angenommener Milchpreis von 32 ct/kg netto (35,4 ct brutto); stark vereinfachte Darstellung)

Angaben in €	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Milchleistung in kg/Kuh	9.000	9.200	9.500
Einnahmen Milch	637.200	651.360	672.600
<b>Einnahmen Insgesamt</b>	<b>782.000</b>	<b>796.160</b>	<b>817.400</b>
Spezialaufwand	324.000	344.000	379.000
Aufwand Arbeiterledigung	257.000	267.000	272.000
sonstiger Aufwand inklusive Zinsen und Pachten	121.000	121.000	121.000
<b>Gewinn</b>	<b>80.000</b>	<b>64.160</b>	<b>55.400</b>



Den Preis, etwa für Milch, können Betriebsleiter nicht beeinflussen, die Produktionskosten teilweise schon.

Foto: Isa-Maria Kuhn

den, sondern auch regelmäßig mit den Istzahlen abgeglichen werden. Ohne diesen Abgleich ist die Planung nur halb so viel wert. In der intensiven Betrachtung der Positionen entwickelt man mehr Gefühl für die einzelnen Bereiche. Durch die genauere Auseinandersetzung mit den Bereichen entstehen Fragen, welche sich auf Entscheidungen auswirken. So entwickelt sich der Betrieb weiter.

### Warum Liquiditäts- und Rentabilitätsplanungen?

Der Kreditvergabeprozess veränderte sich in den vergangenen 20 Jahren erheblich. Die Komplexität steigt und Dokumentationspflichten der Banken wachsen ständig. Notleidende Kredite in den Bilanzen europäischer Banken gelten als Hindernis für Kreditvergaben und schwächen die Widerstandsfähigkeit des Finanzsystems. Der Gesetzgeber hat die Auflagen der Kreditvergabe verschärft und die Banken sind dadurch unter anderem veranlasst, die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers zu dokumentieren.

In der Regel fordert die Bank einen Liquiditäts- und Rentabilitätsplan bei zwei Sachverhalten: bei größeren Investitionen und wenn die rechnerische Kapitaldienstfähigkeit nicht gegeben ist. Bei größeren Investitionen möchte die Bank nachvollziehen, wie sich der Betrieb weiterentwickelt und wel-

che Preise er benötigt, um seinen gesamten (inklusive der neuen) Verpflichtungen nachzukommen.

Ergibt sich aus den Jahresabschlüssen eine rechnerisch nicht gegebene Kapitaldienstfähigkeit, so darf die Bank durch die verschärften Auflagen nicht ohne Weiteres zusätzliche Kredite vergeben. Hier sollte nun eine genauere Analyse des Kreditnehmers folgen. Eine der wichtigsten Fragen dabei: Wie kam es zum Ergebnis des letzten Jahresabschlusses und gab es Besonderheiten? Um nun eine Kreditvergabe möglich zu machen, hilft die Prognose mit einer Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung. Aus Sicht der Bank ist eine schriftliche Planung grundsätzlich ein sehr gutes Werkzeug, um die Zukunftsfähigkeit eines Betriebes zu planen. Gleichzeitig kann man mit diesen Unterlagen der Bank die mögliche Entwicklung des Betriebes aufzeigen. Dabei ist der Bank immer bewusst, dass es sich um eine Planung handelt, welche nicht zwingend eintreffen muss. Wichtig dabei ist, dass es bei Planungsabweichungen konkrete Erklärungen für diese gibt.

Dabei wird sich die Bank intensiv mit der Planung und den Jahresabschlüssen des Betriebes auseinandersetzen. Der Berater hinterfragt Positionen, die für ihn nicht nachvollziehbar und plausibel sind. Deswegen sollte der Betriebsleiter seine Planung gut kennen und auf die Fragen seines Beraters antwor-

ten können. Im Idealfall gibt es zu den wesentlichen Änderungen eine schriftliche Erklärung oder der Kreditnehmer erklärt seine Planungen in einem Gespräch mit seinem Berater.

Die Planzahlen sollen dem Betriebsleiter helfen, seinen Betrieb zu entwickeln, und der Bank einen Weg aufzeigen, wo die Reise hingehet. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit seinem Steuerber-

ater und seiner Bank ist für den Erfolg des Betriebes sehr wichtig. Für alle Seiten lohnt es sich, wenn gleich von Anfang an jeder mit offenen Karten spielt.

Sören Schmidt  
VR Bank Nord

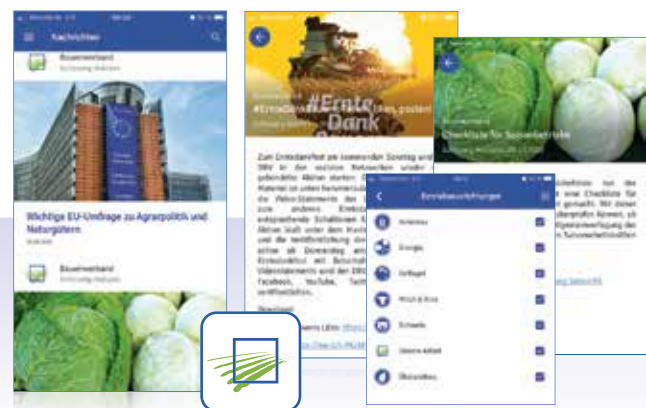
### FAZIT

Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung sind aus der modernen Betriebsführung nicht mehr wegzudenken. Dabei ist eine ehrliche und realistische Planung unerlässlich, nicht nur für die Bank, sondern gerade auch für den Betriebsleiter. Er sollte seine Zahlen gut kennen und die Zukunftsfähigkeit seines Betriebes gut darstellen können.

Für die Kreditvergabe steht eine nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit mit ausreichend Reserven im Vordergrund. Dabei sind Planzahlen mittlerweile oft ein wesentlicher Bestandteil einer positiven Kreditentscheidung.

Gute Bankberaterinnen und Bankberater kennen den landwirtschaftlichen Betrieb und dessen Potenzial. Ist erst mal eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Berater aufgebaut, steht einer guten Zusammenarbeit nichts im Wege.

## Bauern.SH Nachrichten-App Schnell, mobil, kostenlos



LEBEN IN  
App Store

JETZT BEI  
Google Play

Bauern.SH  
BAUERNVERBAND SCHLESWIG-HOLSTEIN E.V.