

INTERVIEW

»Schöngerechnete Pläne helfen keinem weiter«

Um das eigene Unternehmen in diesen rauen Zeiten zu steuern, ist Controlling wichtig. Wir haben Gerald Krämer, Berater und Controller, gefragt, welche Erfahrungen er gesammelt hat.

Der Begriff Controlling ist für den Landwirt relativ neu. Ist der Fahrplan für das Unternehmen und sind stetige Kurskorrekturen wirklich so wichtig?

Ja, daran erkennt z. B. auch der Bankmitarbeiter, ob sich der Landwirt über das Know-how von Produktionstechnik und Prämienanträgen hinaus mit seinen Wettbewerbsverhältnissen vor Ort und seiner strategischen Anpassung darauf auseinandersetzt. Schöngerechnete Betriebsentwicklungspläne mögen bei der Investitionsförderung kurzfristig hilfreich sein, aber Banker, die sich als Agrarspezialisten mit solchen Plänen beschäftigen, kennen die Stellschrauben genau. Spätestens bei Abweichungen von den geschönten Planzahlen und einer gewünschten Nachfinanzierung wird es dann schwierig.

Gibt es spezielle Controlling-Tipps für Krisenzeiten?

Je schwieriger der Markt ist, desto schneller sind Unterlagen bei der Bank einzureichen. Mein Tipp: Wenn die finanzwirtschaftliche

Situation schon schlecht ist, dann müssen wenigstens die Unterlagen auf Knopfdruck kommen.

Warum wird dieser Informationsfluss zwischen Geschäftspartnern, wie Bank und Landwirt, wichtiger?

Je nach Größe des Kreditengagements sind entsprechende Unterlagen unaufgefordert bei den Banken einzureichen, um das Vertrauen zu erhalten. Gerne wird dies auch in den Kreditverträgen quartalsweise in Form von bwa, Geldrückberichten, Liquiditätsplänen, Jahresabschlüssen und Berichtswesen gefordert. Weitere Unterlagen wie Konsolidierungen werden von Unternehmen erwartet, die über Beteiligungen und Tochterunternehmen verfügen. Dabei wirken ab 250 000 € die Vorgaben von § 18 Kreditwesengesetz. Die Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse von kleinen Kapitalgesellschaften und sonstigen nicht prüfungspflichtigen, aber bilanzierungspflichtigen Kreditnehmern muss spätestens im Folgejahr zum Bilanzstichtag erfolgen. Die meisten Betriebe mit Krediten dürften unter diese Größenordnung fallen.

Haben Sie bei der zunehmenden Zahl von Mehrgesellschaftsbetrieben eine Empfehlung zur Vereinfachung der Controlling-Organisation?

Bei der zunehmenden Zahl von Mehrgesellschaftsbetrieben ist eine Vielzahl von Bilanzen und Sonderbilanzen nicht mehr zeitgemäß. Beispielsweise wurden zur Optimierung der Milchreferenzmenge in der Nachwendzeit Unternehmen mit fünf GbR-Gesellschaften und zehn GbR-Mitgliedern gegründet. Diese Milchproduktionsbetriebe weisen ein hohes organisatorisches Risiko – ein hohes Konfliktpotenzial unter den Mitgliedern – und einen hohen Bearbeitungsaufwand aus Sicht der Bank



Gerald Krämer arbeitet als Berater in Halle an der Saale.

auf. Unbeschadet der Förderauflagen ist eine Verschlingung auf z. B. eine GmbH oder KG notwendig.

Ähnliches tritt beim Wachstum mit Gewerbebetrieben auf. Hier ist die Empfehlung eines einheitlichen Stichtages zwecks Vermögensvergleichs sinnvoll.

Gibt es Bereiche, die von Landwirten beim Controlling weitgehend ausgespart werden, die Sie aber für wichtig halten?

Ja, meistens fehlen Informationen über die Geschäftspartner. Im Zuge von Krisen im vor- und nachgelagerten Bereich empfehle ich meinen Mandanten, die wirtschaftliche Entwicklung der Geschäftspartner zu verfolgen. Die Werkzeuge sind das Lesen der Geschäftsberichte, der Austausch mit Kollegen, aber auch die Nutzung von Auskunfteien z. B. Creditreform, weil grobe Anhaltspunkte besser sind als gar keine Informationen.

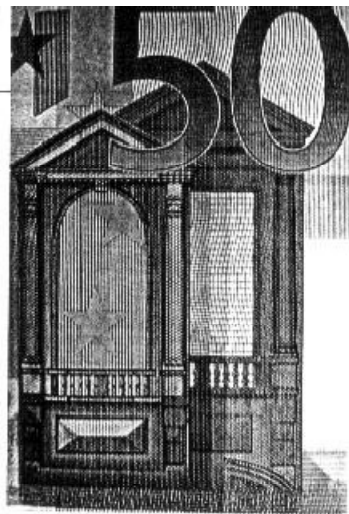
Landwirte sollten selbstbewusst mit ihren Forderungen umgehen und beispielsweise Bankbürgschaften von der Melkerei verlangen oder über Forderungsausfallversicherungen nachdenken. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, von der Hausbank eine Bankauskunft über neue Geschäftspartner zu fordern. Sofern auf Basis der Informationen die Bonität nicht passt, aber der angebotene Preis ansprechend ist, kann sich der Landwirt die Lieferung über Vorkasse bezahlen lassen.

Diese weichen Informationen gehören aus meiner Sicht auch zum Controlling, da Sie ihrer Bank gegenüber kaufmännische Sorgfaltspflicht dokumentieren und sie frühzeitig entsprechende Anpassungen einleiten können.

– ka –



Gerade in Krisenzeiten müssen den Kreditgebern aktuelle Informationen geliefert werden.



Finanzpläne helfen, Probleme vorausschauend zu erkennen und verschaffen so einen Zeitvorsprung.

len, und ein Verstoß zieht nicht zwangsläufig Liquiditätsprobleme nach sich. Dennoch, wer die langfristige Kapitaldienstgrenze bereits stark überschreitet, dürfte schwerer Zugang zu Fremdkapital finden als ein Betrieb, der die Grenze noch nicht ausschöpft.

- **Die kalkulatorische Tilgungsdauer**, das Verhältnis aus Verbindlichkeiten und Cash Flow, gibt an, welchen Zeitraum man benötigen würde, um die bestehenden Schulden zurückzuführen. Als Richtwert werden für die Landwirtschaft sieben Jahre genannt.

- **Die langfristige Deckungsgrade.** Damit ist das Verhältnis aus langfristigen Kapital und langfristigen Vermögen gemeint. Dieses Verhältnis sollte größer als eins sein. Unterschiedliche

Varianten dieser Kennzahl entstehen, je nachdem ob das langfristige Fremdkapital dem langfristigen Vermögen zugeordnet wird oder nicht.

Die Kennzahlen sollten nicht auf die Goldwaage gelegt werden, allein weil ihre Berechnung durch bilanzpolitische Spielräume, insbesondere Bewertungsansätze sowie Zuordnungsprobleme beeinflusst wird. Aufmerksamkeit sollte vor allem ihrer Entwicklung geschenkt werden.

Wenn sich zum Beispiel die langfristige Deckungsgrade im Zeitablauf permanent verringern, könnte dies darauf hindeuten, dass überwiegend fremdfinanziertes Wachstum stattfindet, mit all den möglichen Risiken, die damit verbunden sind. Besonders kritisch ist die Situation zu beurteilen, wenn gleichzeitig der Anteil kurzfristiger Verbindlichkeiten am Fremdkapital zunimmt und das laufende Konto nicht zumindest phasenweise schwarze Zahlen ausweist. Liquiditätscontrolling verbessert nicht nur die Entscheidungsgrundlagen des landwirtschaftlichen Unternehmers, sondern gleichzeitig stellt es ein wichtiges Signal für potenzielle Kreditgeber dar. Wer über ein systematisches Liquiditätscontrolling verfügt, darf nach Einführung von Basel II damit rechnen, leichter Kredite zu erhalten als andere Betriebe.

*Prof. Dr. Martin Odening und
Johann-Christoph Meyer zu Bentrop,
Humboldt Universität zu Berlin*

TIPP

Bauen Sie Reserven auf

Wenn es finanziell eng wird, was können Sie dann tun? Eine Überziehung ist meist die letzte Möglichkeit, da Sie damit Ihr Rating bei der Bank verschlechtern. Also stellt sich die Frage nach einem angemessenen Cash-Management. Besonders negativ wirkt sich die Bindung von Kapital in unrentablen Immobilien und Beteiligungen, aber auch in nicht ausgelasteten Maschinen oder in zu hohen Lagerbeständen aus. Ähnlich wie bei der Ausnutzung von A/B-Quote sollte in größeren Gemischtbetrieben nicht unnötig mehr Grundfutter angebaut werden, sondern der notwendige Rest an Silage zugekauft werden.

Sie sollten regelmäßig einen gewissen Prozentsatz des Gewinnes in einen »Reservofonds« (z. B. Tagesgeld) investieren, der anfangs nur möglichen Zahlungsverzug vermeiden soll. Wenn dort genügend Geld enthalten ist, sollten Sie anfangen einen »Spekulationsfonds« aufzubauen. Wenn Sie dann über genügend entbehrliche Risikomittel verfügen, sind Sie in der Lage, Krisenzeiten zu überstehen.

Gerald Krämer

EPISO Combitop®

zur Blattdüngung in Getreide

Bittersalz mit 13% MgO und 13% S sowie zusätzlich mit 4% Mangan und 1% Zink

EPISO Combitop wurde speziell für eine optimale Blattdüngung von Getreide entwickelt. Alle Nährstoffe in wasserlöslicher, schnell pflanzenverfügbarer Form. Die Mikronährstoffe Zink und Mangan in Kombination mit Schwefel und Magnesium sorgen für eine sichere und ertragreiche Ernte.

Infos unter:
www.episo-combitop.com

K+S KALI GmbH
www.kali-gmbh.com

EPISO Combitop = Magnesiumsulfat 13/13 mit Mangan und Zink

