



# Augenmerk auf den Geldfluss

**LIQUIDITÄTSENGPÄSSE** sind eine grosse Belastung. Wenn fast täglich kalkuliert werden muss, wie offene Rechnungen bezahlt werden können, leiden die Motivation und der Berufsstolz enorm. Innerhalb der bäuerlichen Familie sind Zahlungsschwierigkeiten zudem oft ein Tabuthema.


**Rudolf  
Grunder**

Die provisorischen Ergebnisse der Buchhaltungszahlen 2010 sprechen für sich. Die seit längerer Zeit auf einem tiefen Niveau verharrenden Produzentenpreise bringen vermehrt auf vielen Betrieben die finanzielle Situation aus dem Gleichgewicht. Auch Unternehmen die wissen wie wichtig finanzielle Reserven sind, werden durch die zeitliche Dauer der Tiefpreise enorm gefordert. Erschwerend kommt dazu, dass auch auf der Abnehmerseite die Liquidität in einigen Firmen angespannt ist. An diesem Umstand sind Marktpartner, die sich nicht erst seit der Eurokrise mit Preissenkungen im Lebensmittelbereich überbieten, nicht unschuldig. Tendenziell geht es immer länger, bis die Zahlungen für die Produktverkäufe eingehen. Akontozahlungen sind an der Tagesordnung, was die Zahlungsbereitschaft der Landwirtschaftsbetriebe wei-

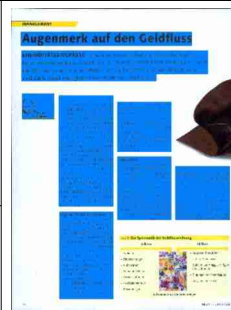
ter einschränkt.

**Tägliche Pflicht des Zahlens** Für die Person, die sich um den Zahlungsverkehr kümmert, ist die Situation der Liquidität sehr schnell spürbar, ohne dass auf Kennzahlen zurückgegriffen werden muss. Im Zentrum steht die Frage, ob man den Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt und in angemessener Form nachkommen kann.

- Zahlungsfristen von Rechnungen können eingehalten werden.
- Durch eine termingerechte Bezahlung können Rabatte und Skonti abgezogen werden.
- Keine Mahngebühren.
- Die Kreditlimiten (Kontokorrent) werden eingehalten.
- Zins- und Tilgungsleistungen können fristgerecht bezahlt werden.
- Es sind Reserven (Betriebskapital) für Unvorhergesehenes vorhanden.
- Die Zahlungsmöglichkeiten lassen grössere Bezugsmengen (Futtermittel, Dünger) zu, damit man von Mengenrabatten und Aktionen Gebrauch machen kann.
- Produktionsmittel können so beschafft werden, dass keine neuen Ab-

hängigkeiten (Kredite von Lieferanten) entstehen.

**Kennzahlen** Über die Bilanz und die Erfolgsrechnung lassen sich aus der Buchhaltung Kennzahlen berechnen. Im Vordergrund stehen die unterschiedlichen Liquiditätsgrade, die die Zahlungsmöglichkeiten über flüssige Mittel mit den anstehenden Forderungen ins Verhältnis setzen. Auch die Deckung des Anlagevermögens (Anlagedeckungsgrad) ergibt einen gewissen Hinweis auf die kurz- und mittelfristigen Zahlungsmöglichkeiten des Unternehmens. Zu beachten ist aber, dass es sich bei den Bilanzkennzahlen um statische Daten eines bestimmten Stichtags handelt. Betriebsspezifische Besonderheiten, wie die Bewertung von Lagerbeständen, Tieren und Vorräten, sind zudem wenig berücksichtigt. Die kritische Auseinandersetzung mit den Zahlen des Buchhaltungsabschlusses ist aber für jedes Unternehmen ein Muss. Das gilt insbesondere für die Mittelflussrechnung (Geldflussrechnung). Diese dritte Jahresrechnung ist in vielen Buchhaltungsabschlüssen bereits enthalten und lie-



UFA Revue  
8401 Winterthur  
052/ 264 27 28  
www.landi.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 540.3  
Abo-Nr.: 1088177  
Seite: 16  
Fläche: 69,729 mm<sup>2</sup>



Auch ohne Berechnungen und Kennzahlen ist bei leeren Portemonnaies schnell klar, dass es an liquiden Mitteln fehlt.

fert zusätzliche Informationen, die durch die Bilanz und die Erfolgsrechnung nur eingeschränkt abgebildet werden können:

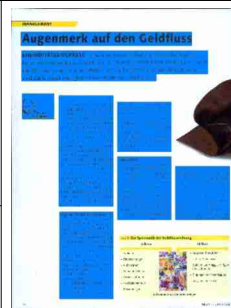
- Wieso hat das Unternehmen mehr oder weniger flüssige Mittel (Liquidität) als im letzten Jahr oder in der letzten Periode?
- Wie viel wurde in den letzten Jahren investiert und wie wurden diese Investitionen finanziert?
- Können zukünftige Investitionen bezahlt oder finanziert werden?

### Der Finanzplan

Die Mittelflussrechnung zeigt die Liquiditätsentwicklung der abgeschlossenen Buchhaltungsjahre auf. Mit dem Finanzplan wird diese Rechnung in die Zukunft gerichtet weitergeführt. Ein Unternehmer prüft mit diesem Planungsinstrument, das sich in drei Bereiche gliedert, ob die strategischen Ziele, ohne die Liquidität zu gefährden, erreicht werden können. Den budgetierten Einnahmen und Ausgaben (Umsatzbereich) werden die vorgesehenen

Investitionen (Investitionsbereich) und die Finanzierungsmöglichkeiten (Finanzierungsbereich) gegenübergestellt. Wie in der Geldflussrechnung werden nur die liquiditätswirksamen Flüsse einbezogen.

Im Gegensatz zur Erfolgsrechnung fehlen beispielsweise die Abschreibungen und die Inventarveränderungen. Mit dem Finanzplan kann schlussendlich die Entwicklung des nettomonitären Umlaufvermögens (Geldreservoir) auf die Zukunft ausgerichtet über meh-



UFA Revue  
8401 Winterthur  
052/ 264 27 28  
www.land.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 540.3  
Abo-Nr.: 1088177  
Seite: 16  
Fläche: 69,729 mm<sup>2</sup>

re Perioden abgebildet werden. Die Beratung und die Treuhandstellen verfügen über Instrumente, mit denen Finanzpläne berechnet werden können.

**Liquiditätsplanung** Bauern, die ihren Zahlungsverpflichtungen nicht uneingeschränkt nachkommen können, müssen sich zwingend mit der kurzfristigen Liquiditätsplanung befassen. Das gilt besonders für Situationen, in denen sich durch Betriebsumstellungen oder durch eine Veränderung der familiären Situation, die Verteilung der Ein- und Ausgaben grundlegend verändert. Abhängig von den konkreten Fragestellungen werden die Perioden (Wochen, Monate, Quartale), die in der Liquiditätsplanung abgebildet werden sollen, festgelegt. Wichtig ist, dass bei der Aufzeichnung der voraussichtlichen Ein- und Auszahlungen feste Zahlungsverpflichtungen wie die Krankenkassenprämien, vereinbarte Zins- und Tilgungsleistungen oder die Steuern nicht vergessen werden. Voraussichtliche Erlöse durch Produktverkäufe sind mit Vorsicht einzusetzen und dürfen keinesfalls für voreilige Investitionen benutzt werden.

**Liquiditätskrise – was nun?** Die

Liquiditätssituation wird durch viele Faktoren beeinflusst. In der Landwirtschaft spielen die Witterungseinflüsse eine grosse Rolle, dann aber auch die Abhängigkeit von wenigen grossen Marktpartnern und von der Politik. So sind unliebsame Überraschungen nicht immer zu vermeiden. Sind die Reserven einmal aufgebraucht, beginnt sich die Spirale der Zahlungsverpflichtungen zu drehen. In solchen Situationen ist es wichtig, dass der Umgang mit der Liquidität offen angegangen wird. Insbesondere innerhalb der Familie dürfen Zahlungsschwierigkeiten nicht zu einem Tabuthema werden und gemeinsam müssen Massnahmen geplant werden:

- Kontakt mit der Bank und der Beratung.
- Liquiditätsplan erstellen.
- Abläufe im Rechnungswesen überprüfen.
- Die Möglichkeit von Zahlungsaufschüben abklären.
- Umschuldungen prüfen (hochverzinsliche kurzfristige Kredite ablösen, die Möglichkeiten eines Betriebshilfedarlehnens mit der kantonalen Kreditkasse abklären).

- Investitionsverhalten hinterfragen.
- Betriebsumstellungen und ausserbetriebliche Tätigkeiten prüfen.
- Wenn es wieder «rund» läuft, bevor man investiert auf die Reservebildung (Betriebskapital) achten.

**Die Zukunft angehen** Das aktive Management der Liquidität ist für jeden Betrieb eine unerlässliche Aufgabe. Nur wer einen finanziellen Spielraum hat, kann auf veränderte Bedingungen im Umfeld des Unternehmens reagieren. Eine gesunde Liquidität bringt Wettbewerbsvorteile. Nicht zuletzt auch darum, weil der Kopf frei bleibt für auf die Zukunft ausgerichtete unternehmerische Tätigkeiten. Neben den Planungs- und Kontrollinstrumenten der Produktionstechnik sollten darum die Analyse der Mittelflussrechnung und die Planungsinstrumente Liquiditäts- und Finanzplan regelmässig eingesetzt und diskutiert werden. ■

**Autor** Rudolf Grunder, Strickhof, Fachbereich Betriebswirtschaft, Eschikon, 8315 Lindau

