

# Zahlungsfähig sein und bleiben

**LIQUIDITÄTSPLANUNG** Zum erfolgreichen Wirtschaften gehört die Fähigkeit, den Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Das ist manchmal gar nicht so einfach. Die Marktpreise unterliegen grossen Schwankungen und damit auch die Erlöse. Zudem werden die Direktzahlungen jeweils Mitte und Ende Jahr ausbezahlt. Zeiten dazwischen müssen finanziell ausreichend überbrückt werden.



Heinz Hess

Die klassische Buchhaltung eines Unternehmens weist in der Regel eine Bilanz und Erfolgsrechnung aus. In letzter Zeit setzt sich jedoch eine weitere Jahresrechnung durch, auch in der Landwirtschaft. Sie wird als dritte Jahresrechnung bezeichnet und heisst **Mittelflussrechnung**. Sie schliesst die Informationslücken von Bilanz und Erfolgsrechnung, indem sie Auskunft gibt über die Liquiditätsentwicklung, die Investitionsvorgänge und die Finanzierungsmassnahmen innerhalb vergangener oder künftiger Geschäftsperioden. Die Mittelflussrechnung zeigt auf, woher das Geld kommt und wohin es fliesst. Sie ist die Gegenüberstellung von

Mittelherkunft und Mittelverwendung innerhalb einer Geschäftsperiode und dient als Planungsinstrument. Man bezeichnet sie auch als **Finanzplan**. Der kurzfristige Finanzplan für die nächsten 12 Monate ist unerlässlich zur Vermeidung von Liquiditätseingüssen in Betrieben mit sehr unausgeglichenem Verlauf der Finanzein- und -ausgänge. Der mittel- und langfristige Finanzplan wird über mehrere Jahre erstellt. Dieser eignet sich als Instrument für eine Betriebsentwicklungsplanung und ist Bestandteil eines Businessplans.

**Die Zeiten ändern** Jahrzehntelang konnte in der Landwirtschaft zu kon-

stanten und sogar steigenden Produkterlösen produziert werden. Die Planung konnte die wirtschaftlichen Ergebnisse von der Vergangenheit in die Zukunft übertragen. Kurzfristige Betrachtungen genühten für die Beurteilung der Tragbarkeit von Investitionsvorhaben.

Diese Zeiten sind vorbei. Denn mit der Umlagerung der Bundesgelder auf Direktzahlungen und den sinkenden Produktpreisen sind die Einkommenschwankungen gestiegen. So werden auch Liquiditätsprobleme häufiger. Davon kann jeder Betrieb betroffen sein, da die Direktzahlungen jeweils Mitte und Ende Jahr ausbezahlt werden. Um neue Projekte beurteilen zu können, sind heute zusätzliche Betrachtungen der Mittelflüsse erforderlich.

Die klassischen Führungsmittel wie Bilanz- und Erfolgsrechnung gewinnen mit diesem Instrument zunehmend an Bedeutung. Verschiedene Buchhaltungssysteme beinhalten die Mittelflussrechnung und bieten sogar die Schnittstelle zum Finanzplan an.

Der Finanzplan beinhaltet die Einnahmen und Ausgaben der Betriebsaktivitäten sowie die Saldos der selbstständigen und unselbstständigen Nebenaktivitäten. Diese verfügbaren Mittel dienen den Privatausgaben. Der resultierende Saldo ist der Cashflow (*Tabelle 1*). Dieser sollte eigentlich immer positiv sein. Ist dies nicht der Fall, so reicht der Mittelfluss nicht, um die Privatausgaben zu decken und das notwendige Geld für Investitionen, Schuldabzahlungen oder Kapital-

Tabelle 1: **Finanzplan zur Liquiditätsplanung**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cashflow	80 000	75 000	73 000	72 000	70 000	108 000
<b>Investitionsbereich</b>						
- Zukauf Anlagevermögen	36 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
-						
+ Verkauf Anlagevermögen						
+						
+/- Betriebliche Finanzanlagen						
+/- Betrieblicher aktivierter Aufwand						
Total Nettoinvestitionen	-36 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000
= Finanzierungsüberschuss, -manko	44 000	35 000	33 000	32 000	30 000	68 000
<b>Finanzierungsbereich</b>						
+ Neue Schulden						
+ Private Kapitaleinlagen						
+ Subventionen auf Investitionen						
+						
- Tilgung von Schulden	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
- Private Kapitalrückzüge						
-						
+/- Darlehen an Dritte						
<b>Total Nettofinanzierung</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>
* Veränderung der flüssigen Mittel/Jahr	34 000	25 000	23 000	22 000	20 000	58 000
<b>Endbestand</b>	<b>101 000</b>	<b>126 000</b>	<b>149 000</b>	<b>171 000</b>	<b>191 000</b>	<b>249 000</b>

\* Der Endbestand der flüssigen Mittel wird als *Fond* «Nettomonetäres Umlaufvermögen» bezeichnet. Weist der Bestand einen positiven Saldo aus, steht Geld für Investitionen, Schuldentilgungen oder Kapitaleinlagen zur Verfügung.

einlagen steht nicht zur Verfügung. Diese Situation ist ein Alarmzeichen.

Der Endbestand der flüssigen Mittel wird als Fond «Nettomonetäres Umlaufvermögen» bezeichnet. Nimmt der Bestand ab oder wird er sogar negativ, droht Zahlungsunfähigkeit und es muss eine neue Finanzierung gesucht werden. Weist der Bestand einen positiven Saldo aus, steht genügend Geld für zusätzliche Investitionen und Schuldentilgungen oder Kapitaleinlagen zur Verfügung. In der zentralen Auswertung von Buchhaltungsdaten ist auf die Gruppierung der Betriebstypen bezogen auch das nettomonetäre Umlaufvermögen ausgewiesen (Tabelle 2). Die Betriebstypen Ackerbau, Spezialkulturen und Veredlungsbetriebe weisen einen höheren

Bedarf an liquiden Mitteln aus, da keine regelmässigen Finanzeingänge vorhanden sind. Bei den Betriebstypen Verkehrsmilch, Mutterkühen, anderem Rindvieh sowie Pferde/Schafe/Ziegen sind regelmässige Einnahmen eher gegeben.

**Fazit** Betriebsleiter müssen der Liquidität grosse Beachtung schenken. Eine Liquiditätsplanung im Rahmen eines Finanzplans ist vor allem bei Investitionen anzustreben. Mit einer Liquiditätsplanung kann ein Unternehmen in naher, überblickbarer Zukunft Massnahmen ergreifen, um zahlungsfähig zu bleiben. Zudem gibt es einen Überblick, wie viele flüssige Mittel kurz-, mittel- und langfristig zur Verfügung stehen. ■

Tabelle 2: **Nettomonetäres Umlaufvermögen**  
Durchschnitt 2006–2008

Betriebstypen	Fr./Betrieb
Ackerbau*	129001
Spezialkulturen*	146396
Verkehrsmilch	81782
Mutterkühe	75536
Anderes Rindvieh	71512
Pferde/Schafe/Ziegen	64440
Veredlung*	152486

\* Die Betriebstypen Ackerbau, Spezialkulturen und Veredlungsbetriebe weisen höhere flüssige Mittel aus. Sie müssen Durststrecken überwinden, weil sie kein regelmässiges monatliches Einkommen generieren.

Bei Investitionen kann schon mal eng werden, deshalb in weiser Voraussicht eine Liquiditätsplanung machen lassen und Reserven einplanen.



**Autor** Heinz Hess ist Bereichsleiter Treuhand des schweizerischen Bauernverbands und steht bei Fragen zum Finanzplan und zur Liquidität gerne zur Seite. Laurstr. 10, 5600 Brugg. ☎ 056 462 51 11 [www.sbv-treuhand.ch](http://www.sbv-treuhand.ch)

**INFOBOX**  
[www.ufarevue.ch](http://www.ufarevue.ch) 10 · 10