



Strategie - Agrarunternehmen am Scheideweg

*Vortrag zum Thementag
Leipziger Ökonomische Societät
am 25.09.2025*

*Referent
Volker Bergfeld*

Agenda

- **Begrüßung, Einführung, Ausgangslage, Scheideweg**
- **beschleunigter Strukturwandel**
- **Strategische Unternehmensausrichtung**
- **Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse aus der Sicht von Betrieb und Bank**
- **Schlussbemerkungen**

Begrüßung,
Einführung,
▶ Ausgangslage,
Scheideweg

Aktuelle Lage

interne und externe Einfluss- und Risikofaktoren

→ erhöhter Anpassungs- und Veränderungsdruck

Geopolitische
Veränderungen

Margen-
druck

„grüne
Politik“

Strategische
Rolle
Landwirt-
schaft

gestörte
Lieferketten,
Zölle,
Embargo

Marktpreis-
schwan-
kungen

Neue GAP

Fachkräfte

Boden-
markt

Begehr-
lichkei-
ten

Reglemen-
tierung
Bürokrati-
sierung

Image

Politische
und
gesetzliche
Risiken

Düngung
Pflanzen-
schutz

Witterungs-
und Klima-
risiken

Digitali-
sierung

Generations-
wechsel

Agrarunternehmen stehen zunehmend am Scheideweg!

- ▶ Wachsen
- ▶ Weichen
- ▶ Umstrukturieren
- ▶ Restrukturieren
- ▶ Aufspalten
- ▶ Intensivieren
- ▶ Extensivieren
- ▶ Optimieren
- ▶ kooperieren
- ▶ Gesellschaftsrechtliche Veränderungen

Wesentliche Ursachen für strukturelle Veränderungen:

- ❖ zunehmende externe Risiken - veränderte Rahmenbedingungen
- ❖ demografische Veränderungen - Generationswechsel
- ❖ Führungs- / Management- / Personalprobleme
- ❖ differenzierte wirtschaftliche Entwicklung

Wesentliche Treiber struktureller Veränderungen - Anpassungsdruck

- Offene, volatile Märkte – internationaler Wettbewerb
- Kosten- und Margendruck
- Demografische Entwicklung / Fachkräfteproblem
- Technischer und züchterischer Fortschritt
- Wirtschaftliche Größenvorteile / Kostendegression / Skaleneffekte
- Gesetzlicher Regelungsdruck
- Wachsende Kundenanforderungen
- Image der Landwirtschaft



▶ beschleunigter
Strukturwandel

beschleunigter Strukturwandel

Strukturwandel in der Landwirtschaft:

Änderung der Agrarstruktur als die Gesamtheit der in einer Region zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden Verhältnisse für die Produktion und die Vermarktung von Agrarerzeugnissen.

Änderung der Struktur landwirtschaftlicher Unternehmen bezieht sich auch auf

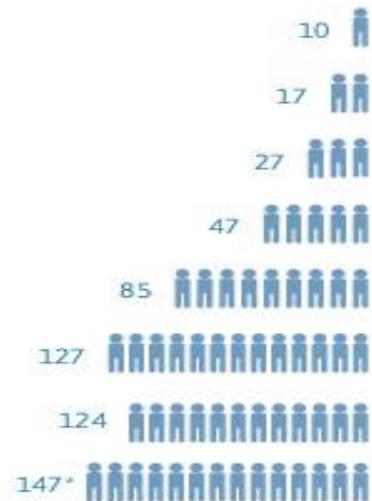
- *Unternehmensgegenstand*
- *Größe*
- *Unternehmensausrichtung*
- *Produktionsschwerpunkten*
- *Rechtsform*

beschleunigter Strukturwandel

Wandel auf dem Lande – in Deutschland



Ein Landwirt ernährt
so viele Menschen:



Landwirtschaftliche Betriebe und
Erwerbstätige



beschleunigter Strukturwandel

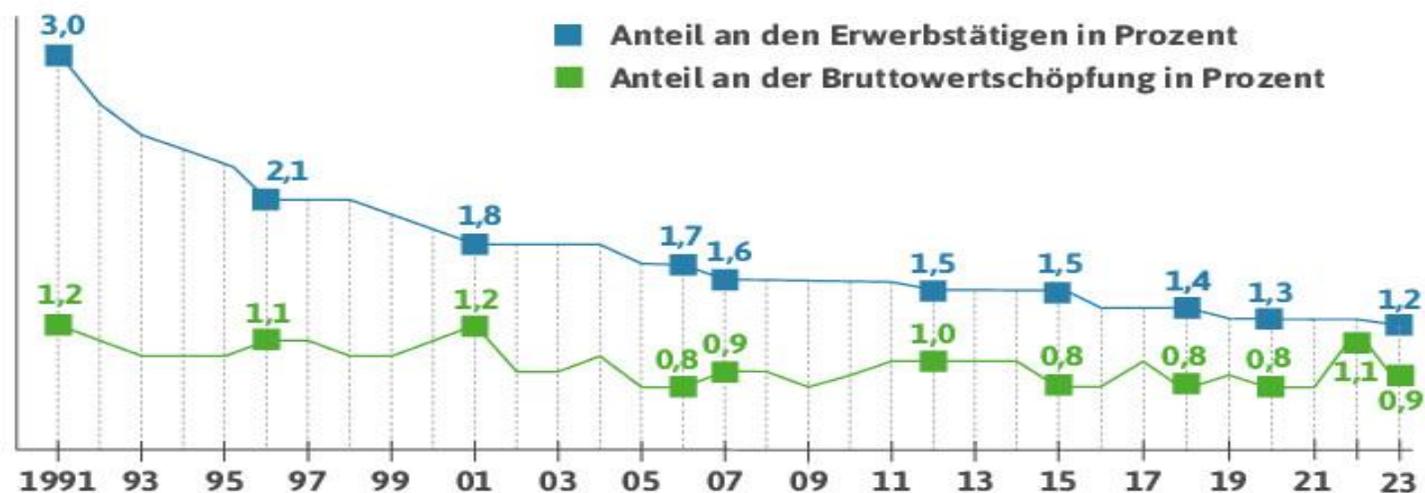
Landwirtschaftliche Arbeitsplätze kosten immer mehr



¹⁾ Bruttoanlagevermögen (ohne Boden) zu Wiederbeschaffungspreisen

beschleunigter Strukturwandel

Anteil der Landwirtschaft an der Beschäftigung und an der Bruttowertschöpfung



© Situationsbericht 2025/Gr31-3

Quelle: Statistisches Bundesamt

beschleunigter Strukturwandel

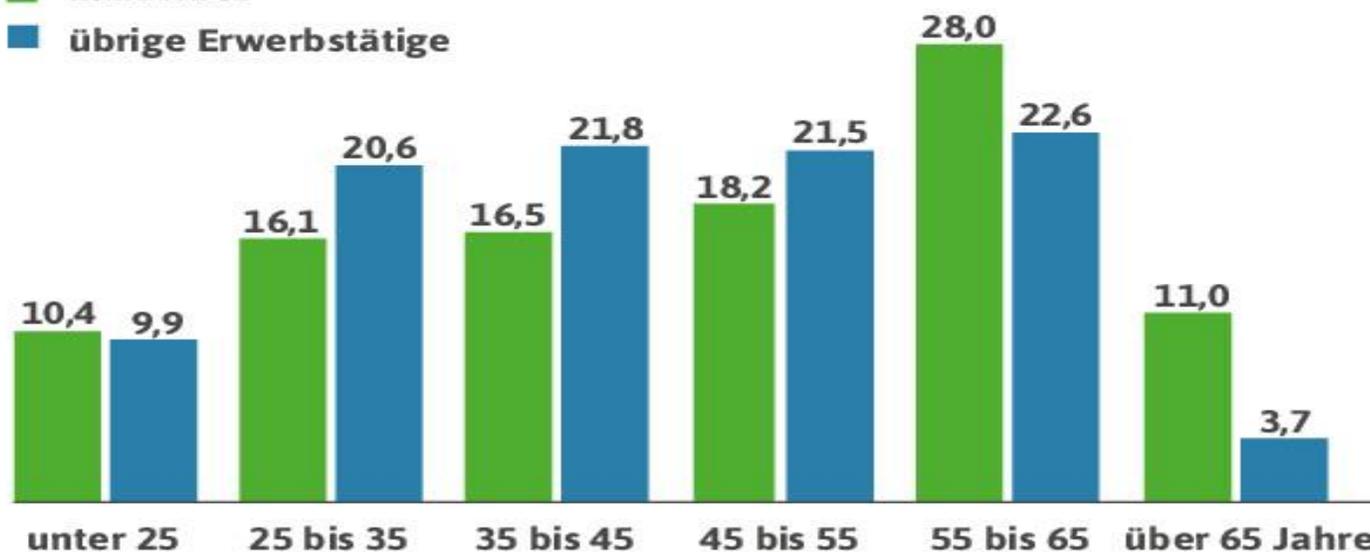
Altersstruktur der Erwerbstätigen im Vergleich



Anteile der Altersgruppen in Prozent, 2023

■ Landwirte

■ übrige Erwerbstätige

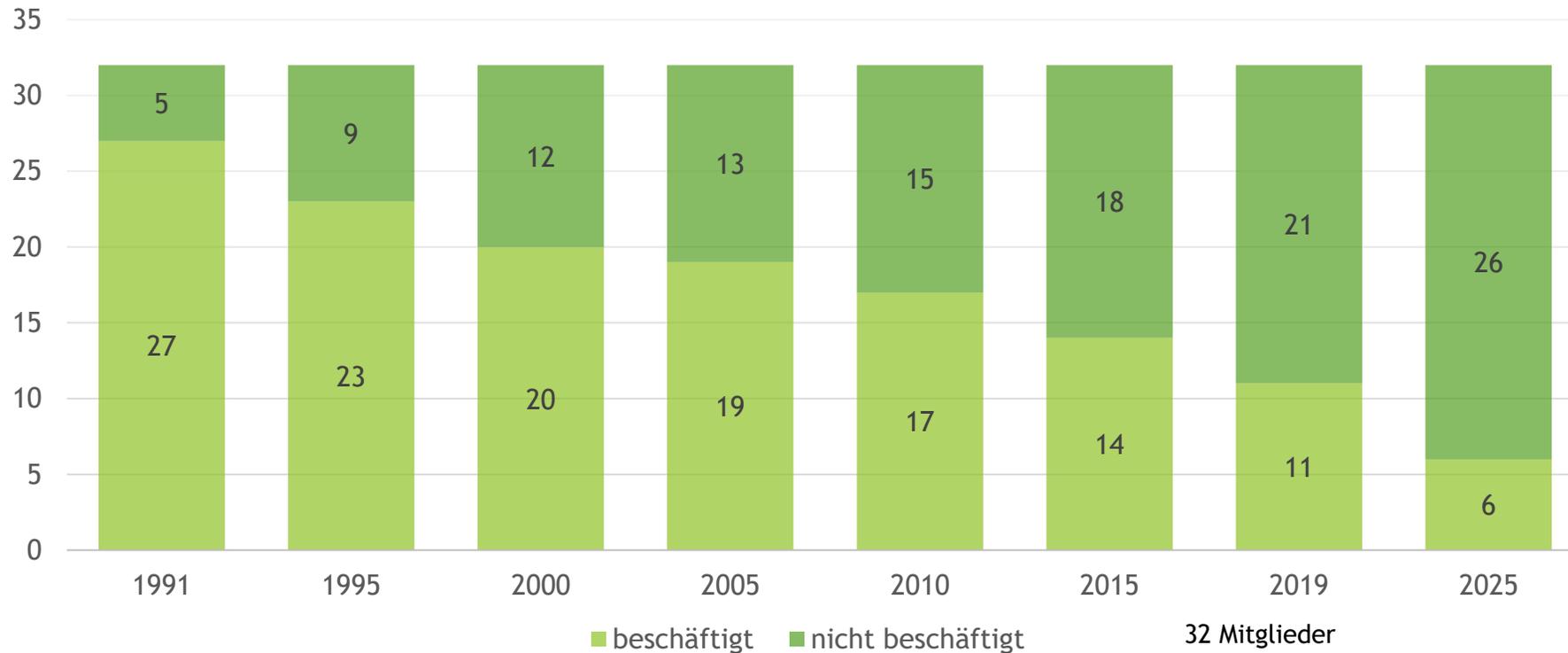


© Situationsbericht 2025/Gr38-4

Quelle: Statistisches Bundesamt

beschleunigter Strukturwandel

ANTEIL BESCHÄFTIGTE MITGLIEDER AGRARGENOSSENSCHAFT



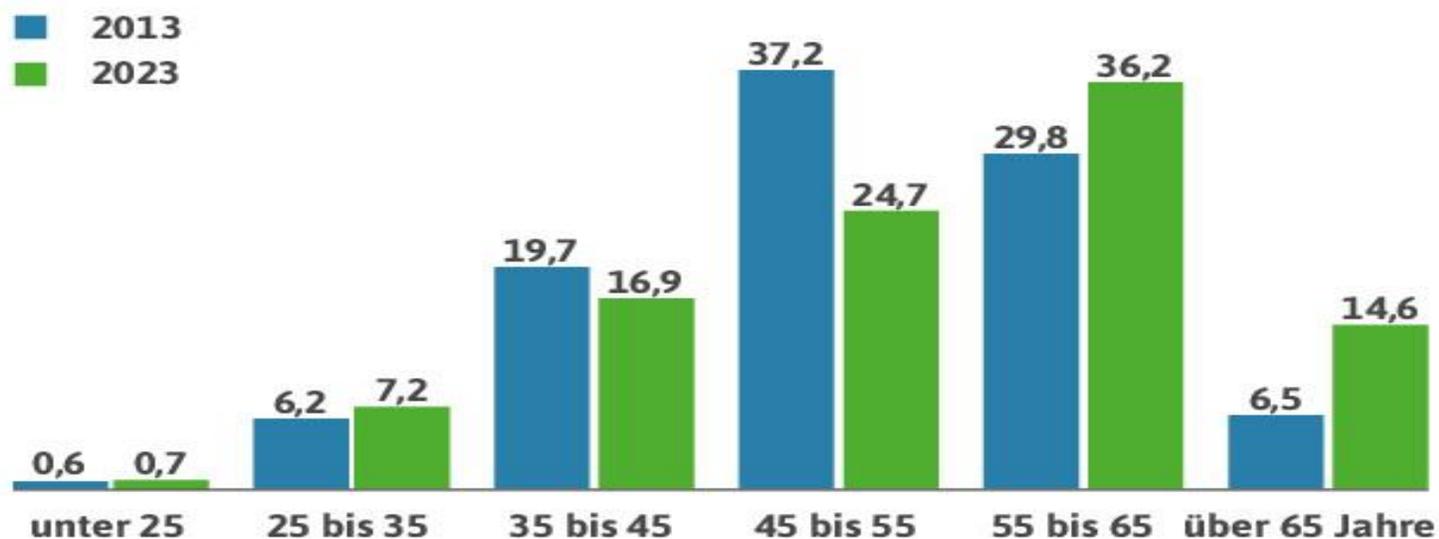
Quelle: Genossenschaftsverband e.V.

beschleunigter Strukturwandel

Altersstruktur landwirtschaftlicher Betriebsleiter im Zeitvergleich



Anteile der Altersgruppen in Prozent



© Situationsbericht 2025/Gr38-5

Quelle: Statistisches Bundesamt

beschleunigter Strukturwandel

Generationswechsel

als Prozess des Wechsels von einer älteren zu einer jüngeren Generation

- Suche nach einem geeigneten Nachfolger - Problem: oft unterschiedliche Auffassungen
- Wunsch: Nachwuchskraft aus den eigenen Reihen
- Realität: wenig eigener Nachwuchs
- Suche nach Ausweg

beschleunigter Strukturwandel

Personal- / Führungskräftegewinnung und Auswahl

- ❖ direkte Zusammenarbeit / Kooperation mit Bildungseinrichtungen, Universitäten, Hoch- und Fachschulen etc.
- ❖ Unterstützung bei der Suche nach Betriebsleitern, zweiter Führungsebene oder Fachkräften durch Headhunter, Personalvermittlungen etc.
- ❖ zielgruppengerechte Stellenanzeige, zielgruppengerechte Kanäle zur Veröffentlichung wählen, transparentes Bewerbungsverfahren, schnelle Reaktion, usw.
- ❖ Nutzung von Social-Media-Arbeit ist unumgänglich, besonders bei den jungen nachrückenden Generationen
- ❖ Entwicklung einer Arbeitgebermarke, um sich von Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt abzugrenzen

beschleunigter Strukturwandel

Möglichkeiten - Wege:

- ▶ Bewirtschaftung / Kooperation
- ▶ Verpachtung landwirtschaftlicher Flächen, Betriebsteilen oder des ganzen Betriebes
- ▶ outsourcing
- ▶ asset deal
- ▶ geordnete Liquidation
- ▶ Insolvenz
- ▶ Verkauf landwirtschaftlicher Flächen / Grundvermögen mit anschließender langfristiger Rückpacht
- ▶ Übertragung der Geschäftsanteile/-guthaben im Ganzen
- ▶ Übertragung der Geschäftsanteile/-guthaben im Ganzen an die regionale Bank oder regionales Finanz-/Investorenkonsortium und Verwaltung des Betriebes durch regionales Landwirtschaftsunternehmen
- ▶ Fusion mit Nachbarbetrieb
- ▶ Unternehmensverbund - Tochterunternehmen - Besitz- und Betriebsgesellschaften
- ▶ Gründung von zwischenbetrieblichen Unternehmen

beschleunigter Strukturwandel

Entscheidend ist:

- ▶ *Rechtzeitige Weichenstellung!*
- ▶ *Was wollen die Eigentümer/Mitglieder/Gesellschafter!*
- ▶ *Gut durchdachter Prozess!*
- ▶ *Machbarkeit / Sinnhaftigkeit / nachhaltige Tragfähigkeit!*
- ▶ *Transparenz!*
- ▶ *Kommunikation!*
- ▶ *Starke Führung!*

beschleunigter Strukturwandel

Strukturwandel ist ein hochkomplexer und anspruchsvoller Prozess, der von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird:

- ▶ **Betriebliche Entwicklung**
- ▶ **Regionales Umfeld**
- ▶ **Entwicklungen in Deutschland**
- ▶ **Globale Entwicklungen**

beschleunigter Strukturwandel

Der hochkomplexe Prozess des Strukturwandels erfordert ein Höchstmaß an Fach- und Sozialkompetenz

Zur Vermeidung von Fehleinschätzungen oder Fehlentscheidungen empfiehlt sich die frühzeitige Einbeziehung von externer Fachkompetenz:

- ▶ **Betriebswirtschaftliche - / Unternehmensberatung**
- ▶ **Juristische Beratung**
- ▶ **Steuerliche Beratung**
- ▶ **Hausbank**
- ▶ **Bildungseinrichtungen / Verbände / Vereine etc.**

beschleunigter Strukturwandel

Die externe Fachkompetenz versteht sich in Abhängigkeit von der Führungsstärke und der Kompetenz der „Geschäftsführung“ nach meiner Auffassung als:

- ▶ *Analyst*
- ▶ *Zielgeber*
- ▶ *Sparringspartner*
- ▶ *Taktgeber*
- ▶ *Motivator*
- ▶ *Moderator*
- ▶ *Kontrolleur*
- ▶ *Umsetzer*
- ▶ *Begleiter*
- *Vordenker, Initiator, Instrumentengeber*

beschleunigter Strukturwandel

Ich favorisiere:

- ▶ regionale Lösungen auf Augenhöhe und mit Anstand!
- ▶ Sicherung der regionalen Identität und des bodenständigen Charakters unserer Landwirtschaft!
- ▶ Schaffung größerer Management- und Organisationseinheiten!
- ▶ Nutzung von Synergien zur Kostendegression!!

Wie ist Ihre Meinung?



▶ Strategische
Ausrichtung

Was versteht man unter strategischer Ausrichtung?

- ▶ Unter **Strategischer Ausrichtung / Planung** verstehen wir den Prozess, um die mittel- und langfristigen Entwicklungswege und -chancen eines Unternehmens zu beleuchten, zu erarbeiten und zu definieren.
- ▶ Vorrangige Aufgabe ist es dabei, Szenarien zu erarbeiten, in denen sich das Unternehmen **nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig** aufstellen kann.
- ▶ Strategieentwicklung ist eine der **wesentlichen Aufgaben von Management und Führungskräften** im Unternehmen. In der heutigen schnelllebigen und disruptiven Welt reicht es nicht mehr aus, sich auf historisch erfolgreichen Strategien auszuruhen. Eine jährliche Überprüfung und Erarbeitung ist hier im Rahmen der Unternehmensplanung notwendig geworden.

SWOT-Analyse

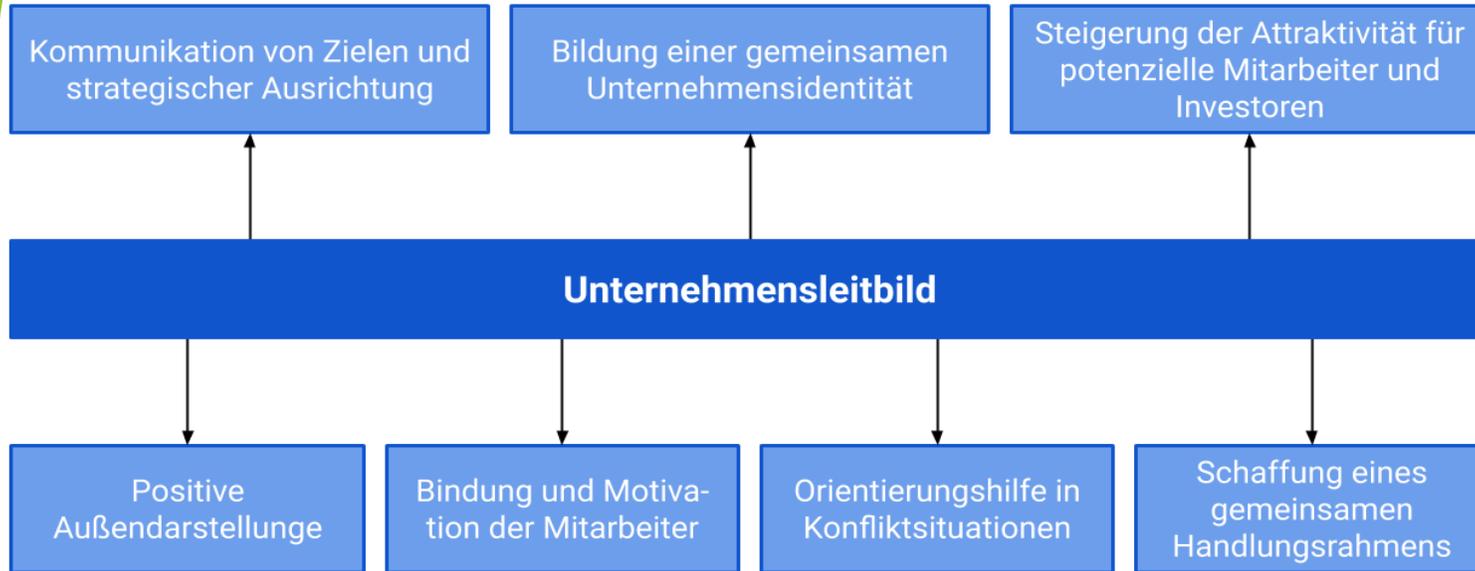
SWOT (Stärken - Schwächen - Chancen - Risiken Profil)

	positiv	negativ
intern	S trengths	W eaknesses
extern	O pportunities	T hreats

Quelle: Harvard Business School, 1960

Unternehmensleitbild

Auswirkungen des Unternehmensleitbildes



Strategische Ausrichtung -
Unternehmensleitbild

BWL-Lexikon.de

Strategische Ausrichtung - Unternehmensleitbild

Strategische Ausrichtung
und Leitbilddiskussion
tragen Prozesscharakter

muss immer
unternehmensspezifisch
sein

muss den Willen der
Eigentümer / Mitglieder /
Gesellschafter
widerspiegeln

muss von den
maßgeblich handelnden
Personen und Gremien
im Unternehmen
getragen und gelebt
werden

muss immer wieder auf
dem Prüfstand stehen

erfordert ein starkes
Management

Strategische Ausrichtung

- In der jüngeren Vergangenheit hatten wir in unserer Landwirtschaft kein „normales“ Jahr mehr – z.T. extreme Witterung/Trockenheit – Corona – geopolitische Veränderungen – starke Marktpreisschwankungen – neue GAP – politische Turbulenzen etc. – all das führte zu einer Belastung der wirtschaftlichen Lage und zu einer sehr differenzierten wirtschaftlichen Entwicklung unserer Landwirtschaftsbetriebe
- steigender Margendruck
- zunehmende Risiken
- beschleunigter Strukturwandel
- Generationswechsel
- Reproduktionsvermögen - Investitionen
- Liquiditätssicherung

***All das beeinflusst die Rentabilität, Stabilität und Liquidität!
All das kostet Geld!***

Strategische Ausrichtung

- Faktorausstattung? - Boden, Kapital, Arbeit
- Kerngeschäftszweige?
- Expansion vs. Restrukturierung?
- Spezialisierung vs. breite Aufstellung?
- Öko vs. konventionell?
- ein Unternehmen vs. Unternehmensverbund?

Strategische Ausrichtung

- ▶ Welche Rolle spielen zukünftig:
 - Intensivierung vs. Extensivierung
 - Pflanzenproduktion
 - Tierproduktion
 - Energie - Biogas / Wind / PV / Wasserstoff
 - Direktvermarktung
 - geschlossene Kreisläufe

Strategische Ausrichtung

- ▶ ganzheitliche Unternehmensbetrachtung
- ▶ zukunftsgerichtete Risikobeurteilung
- ▶ mittelfristige, realistische Unternehmensplanung in verschiedenen Planungsvarianten
- ▶ Beurteilung „harter“ und „weicher“ Faktoren

Exkurs Risikomanagement

Risikomanagement ist die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung.

Der Zweck des Risikomanagements besteht in der Sicherung der Existenz des Unternehmens, insbesondere durch Sensibilisierung und Bewusstmachung der Risiken.

Risikomanagement richtet sich in erster Linie auf die Risikofrüherkennung.

Die wesentlichen Unternehmensrisiken, die es zu vermeiden gilt, sind die Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung.

Die Einrichtung eines geeigneten Risikomanagementsystems und dessen Dokumentation ist für Unternehmen juristischer Person gesetzlich verpflichtend! → KonTraG 1998

Risikomanagement

Risikomatrix

Eintrittswahrscheinlichkeit	wahrscheinlich	mittel	hoch	sehr hoch 	bestandsgefährdend 
	möglich	gering	mittel	hoch	sehr hoch 
	unwahrscheinlich	sehr gering	gering	mittel	hoch
		unbedeutend	moderat	bedeutend	existenziell
		Gefährdungspotential			

Risikomanagement

Risikodeckungspotenzial und Wesentlichkeitsgrenzen

Das Risikodeckungspotenzial umfasst das bilanzielle oder finanzwirtschaftliche Vermögen eines Unternehmens, bestandsgefährdende Risiken kompensieren zu können.

Zwei unterschiedliche Ansätze:

- Liquiditätsbezogener Ansatz mit folgenden Komponenten:
 - durchschnittlicher Jahres-Cash-Flow der zurückliegenden drei Jahre
 - Liquidität 2. Grades, d.h. liquide Mittel zuzüglich Wertpapiere des Umlaufvermögens mit einer Restlaufzeit von maximal drei Monaten zuzüglich kurzfristiger Forderungen abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten und Rückstellungen
 - Die Risikoliquidität kann im Einzelfall weitere Komponenten umfassen, wie nicht ausgeschöpfte Kreditlinien, Neukredite, Abbau Umlaufvermögen, Verlängerung von Zahlungsverpflichtungen, Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen

Risikomanagement

- Eigenkapitalbezogener Ansatz mit folgenden Komponenten:
 - Nachhaltiges Jahresergebnis (Betriebs- und Finanzergebnis) - Durchschnitt der zurückliegenden drei Jahre
 - Rücklagen
 - mobilisierbare stille Reserven

Risikomanagement

Die Festlegung der Wesentlichkeitsgrenzen orientiert sich an folgender Leitlinie:

- Ein Risiko mit wesentlichem Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens ist anzunehmen, wenn ein einzelnes Risiko 25% oder die Summe aller wesentlichen Einzelrisiken 40% des Risikodeckungspotenzials überschreitet.
- Eine bestandsgefährdende Risikolage ist gegeben, wenn die Summe aller bedeutenden Einzelrisiken mehr als 80% des Risikodeckungspotenziales ausmacht oder bei Genossenschaften die Grenze nach § 33 Abs. 3 GenG überschreitet.

Exkurs Resilienz

Resilienz allgemein:

Fähigkeit, sich auf eine geänderte Umwelt einzustellen

Resilienz analytisch:

- *Fähigkeit eines Systems, auf Störungen in seiner Umwelt zu reagieren und dabei seine Funktionsfähigkeit im gewünschten Umfang aufrechtzuerhalten → Krisenfestigkeit / Widerstandsfähigkeit / Robustheit*
- *Fähigkeit, kurzfristige Schocks wegzustecken oder langfristigen Stress auszuhalten*
- *Fähigkeit, einzelne Elemente oder Prozesse zu verändern oder auszutauschen → Anpassungsfähigkeit*
- *Fähigkeit eines Systems zu einer grundlegenden Erneuerung, die einen Kollaps vermeidet → Transformationsfähigkeit → grundlegende Lernprozesse, die etablierte Denk- und Verhaltensweisen infrage stellen*
- *Fähigkeit, mögliche Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, Ernst zu nehmen und Vorsorge zu treffen → Antizipation → Frühwarnsysteme*

Resilienz

7 SÄULEN DER RESILIENZ



Resilienz

Resilienz der Landwirtschaft kann auf den verschiedensten Ebenen beleuchtet und beurteilt werden:

- Globale Ebene
- Länderebene / Staat
- Ebene Bundesland
- Ebene Region
- Ebene Betriebsform / betriebswirtschaftliche Ausrichtung
- Gesellschaftsrechtliche Ebene
- Betriebliche Ebene
- etc.

Resilienz

Kernaussagen zur Resilienz der deutschen Landwirtschaft (Länderebene / Staat) und zur betrieblichen Ebene treffen.

Deutsche Landwirtschaft:

- Insgesamt hohe Resilienz trotz starken Schock-Situationen in den letzten Jahren (Gefahr der tendenziellen Zunahme), bei insgesamt steigendem Stress
- Gute Früherkennung
- deutscher Agrarsektor ist grundsätzlich anpassungs- und transformationsfähig
- Strukturwandel und Marktberreinigung vollzieht sich beschleunigt und sollte als Chance verstanden werden
- Zielfunktionen des Agrarsektors in Deutschland und deren Rahmenbedingungen sind klar zu definieren

Resilienz

Betriebliche Ebene:

- betriebliche Resilienz unserer Agrarbetriebe differiert sehr stark
- Krisenfestigkeit, Widerstandsfähigkeit, Robustheit, Risikopuffervermögen, Anpassungs- und Transformationsfähigkeit werden maßgeblich durch das betriebliche Management gestimmt und beeinflusst
- tiefgründige Bestandsaufnahme und regelmäßige, fundierte Analyse wesentlicher betriebswirtschaftlicher Stabilitäts-, Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen sowie die Bereitschaft zur Umsetzung von Veränderungen sind die Grundvoraussetzungen für die Verbesserung der betrieblichen Resilienz
- Regionale Produktionsbedingungen, soziales und politisches Umfeld sowie die Marktbedingungen und -strukturen beeinflussen ebenfalls die betriebliche Schock- und Stressanfälligkeit etc.

Entwicklung der
wirtschaftlichen
Verhältnisse aus der
▶ Sicht von Betrieb und
Bank

Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse

Sicht des Betriebes

Buchführung - Agrargenossenschaften - Kennzahlen im Überblick					
Kennzahlen	Einheit	Kalenderjahr // Wirtschaftsjahr			% - Veränd. 2023 // 2023/24 zu Vorj.
		2021 // 2021/22	2022 // 2022/23	2023// 2023/24	
Landw. gen. Fläche	ha LF	1.628	1.725	1.655	-4,1
Ackerfläche	ha	1.370	1.458	1.383	-5,1
Pachtfläche	ha	1.072	1.123	1.032	-8,1
Mitglieder	Anzahl	37	37	46	22,6
Arbeitskräfte	AK	27,6	28,3	28,2	-0,3
	AK/100 ha LF	1,7	1,7	1,6	-0,3
Umsatzerlöse	1.000 Euro	3.681	4.632	4.278	-7,6
Pflanzenproduktion	1.000 Euro	1.410	1.869	1.637	-12,4
Tierproduktion	1.000 Euro	1.797	2.433	2.201	-9,5
Sonstige Umsätze	1.000 Euro	474	330	439	33,3
Materialaufwand	1.000 Euro	1.916	2.324	2.341	0,7
Personalaufwand	1.000 Euro	956	1.010	1.071	6,0
sonst. betr. Aufwand	1.000 Euro	786	910	885	-2,7
Jahresüberschuss	1.000 Euro	244	586	141	-76,0
Jahresüberschuss + Personalaufwand	1.000 EUR/AK	43,6	57,4	43,9	-23,5
Eigenkapital	1.000 Euro	5.986	7.194	6.734	-6,4
Eigenkapitalveränderung	1.000 Euro	.	1.208	-460	.
Fremdkapital	1.000 Euro	3.811	4.157	4.089	-1,6
Fremdkapitalveränderung	1.000 Euro	.	346	-68	.
Eigenkapitalrentabilität	Prozent	4,0	8,1	1,9	.
Quellen: Genossenschaftsverband, Fachprüfungsverband					SB25-T52-16

→ Quantitative Bilanzanalyse

Die Bilanzanalysebereiche können je nach Fragestellung bzw. Adressatenkreis unterschiedlich gestaltet sein. Generell kann zwischen einem finanzwirtschaftlichen (1.-3.) und einem erfolgswirtschaftlichen Bereich unterschieden werden. Zu den wichtigsten Bereichen gehören:

- ▶ Aktivseite: Vermögenslage
Vermögensstruktur / Investitionspolitik / Kapitalbindung
- ▶ Passivseite: Finanzlage
Finanzierungsstruktur mit vertikalen Finanzierungsregeln
- ▶ Aktiv- und Passivseite: Finanzlage
Liquiditäts-/Finanzierungskennzahlen mit horizontalen Finanzregeln
- ▶ GuV und Bilanz: Ertragslage
Rentabilitätskennzahlen

→ Quantitative Bilanzanalyse

Bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten und der Optimierung der Kapitalstruktur sind einige „Praktikerregeln“ und Kriterien zu berücksichtigen:

Goldene Bilanzregeln	im engeren Sinne: $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital}} \leq 1$	im weiteren Sinne: $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}} \leq 1$
Goldene Finanzierungsregeln	$\frac{\text{Kurzfristiges Vermögen}}{\text{Kurzfristiges Kapital}} \geq 1$ $\frac{\text{Langfristiges Vermögen}}{\text{Langfristiges Kapital}} \leq 1$	

→ Quantitative Bilanzanalyse

Die Investitionsanalyse untersucht die Aktiv-Seite der Bilanz.

Kennzahlen zur Investitionsstruktur

$$\text{Vermögenskonstitution} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} * 100$$

Hohe Kennzahl:

- hohe Fixkosten
- unflexibel

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

- hohe Fixkosten
- unflexibel

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100$$

- hoher Lagerbest.
- hoher Ford.best.

→ Quantitative Bilanzanalyse

Kennzahlen zur Investitionspolitik

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Nettoinvestitionen}}{\text{Anfangsbestand SAV}} * 100$$

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Afa auf Sachanlagen}}{\text{Endbestand SAV}} * 100$$

$$\text{Restwertquote} = \frac{\text{Buchwert}}{\text{hist. Anschaffungskosten}} * 100$$

SAV = Sachanlagenvermögen

Hohe Kennzahl:

- hohe Investitionsneigung
- gute Entwicklung stiller Reserven
- Bindung finanzieller Mittel, Modernität, künftiger Finanzbedarf, Investitionsstau
Trennung bewegl./unbewegl. AV

→ Quantitative Bilanzanalyse

Kennzahlen zur Beziehung Investition und Umsatz

$$\text{Anlagennutzung} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Sachanlagen}} * 100$$

$$\text{Umschlagsh. Vorräte} = \frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{Ø Warenbestand}}$$

$$\text{Umschlagsh. Ford.} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Ø Ford.bestand}}$$

$$\text{Laufzeit Ford. Tage} = \frac{\text{Ø Ford.bestand}}{\text{Umsatz}} * 360$$

Hohe Kennzahl:

- hohe Ausnutzung Sachanlagen
- geringe Kapitalbindung
- geringe Kapitalbindung
- schlechtes Zahlungsverhalten Kunden

→ Quantitative Bilanzanalyse

Die Finanzierungsanalyse untersucht die Passiv-Seite der Bilanz.

Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

$$\text{Verschuldungskoeff. (Verschuldungsgrad)} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

Hohe Kennzahl:

- hohe Bonität
- hohe Kreditwürd.

- geringe Bonität
- geringe Kreditwürd.

- geringe Bonität
- geringe Kreditwürd.

→ Quantitative Bilanzanalyse

In der Liquiditätsanalyse werden sowohl die Aktiv-Seite als auch die Passiv-Seite der Bilanz einbezogen.

Kennzahlen zur statischen Liquidität (kurzfristig)

$$\text{Liquid. 1. Grades (Barliquidität)} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} * 100$$

$$\text{Liquid. 2. Grades (Liquid. kurze Sicht)} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kfr. Ford.}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} * 100$$

$$\text{Liquid. 3. Grades (Liquid. mittlere Sicht)} = \frac{\text{Zahl.mittel} + \text{kfr. Ford.} + \text{Vorräte}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} * 100$$

Zielwerte

- bis < 100 %

- ca. >= 100 %

- ca. >= 200%

→ Quantitative Bilanzanalyse

$$\begin{aligned} \text{Liquid. 3. Grades} &= \text{Working capital (absoluter Wert)} \\ \text{(Liquid. mittlere Sicht)} & \quad (= \text{Reinumlaufermögen}) \\ &= + \text{Umlaufvermögen (innerhalb eines Jahres} \\ & \quad \text{liquidierbares Vermögen)} \\ & \quad - \text{abzüglich kfr. Verbindlichkeiten} \\ &= \text{Working capital} \end{aligned}$$

$$\text{Working capital \%} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kfr. Verbindlichkeiten}} * 100$$

➔ Quantitative Bilanzanalyse

▶ Cashflow (CF)

- Der Cashflow ist eine wirtschaftliche Messgröße. Sie stellt den Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode dar. Der Cashflow ist insbesondere für die Beurteilung der Liquiditätssituation von Unternehmen von Bedeutung.
- Der Cashflow definiert sich als Saldo der Einzahlungen und Auszahlungen der betrachteten Periode. Erträge und Aufwendungen, die in der Periode nicht zahlungswirksam sind, werden somit nicht berücksichtigt. Dies trifft insbesondere auf Abschreibungen und Zuführungen zu bzw. die Auflösung von Rückstellungen.

▶ Cashflow: zahlungswirksame Erträge
 (direkt) - zahlungswirksame Aufwendungen

▶ Cashflow: Jahresüberschuss lt. G+V
 (indirekt) + Abschreibungen (- Zuschreibungen)
 + Erhöhung lgfr. Rückstellungen
 - Vermind. lgfr. Rückstellungen

→ Quantitative Bilanzanalyse

- ▶ Kennzahlen zur statischen Liquidität (langfristig)
- ▶ Grundsatz der Fristenkongruenz
- ▶ Kapitalbindungsdauer (des Vermögens) = Kapitalüberlassungsdauer

$$\text{Deckungsgrad A} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

(Anlagendeckung I)

$$\text{Deckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

(Anlagendeckung II)

$$\text{Deckungsgrad C} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{langfr. gebundenes Umlaufvermögen}} \times 100$$

→ Quantitative Bilanzanalyse

- ▶ Die Rentabilitätsanalyse untersucht das Verhältnis von Ertragsgrößen (z. B. Gewinn) zu Einsatzgrößen (z. B. Eigenkapital)
- ▶ Wichtige Kennzahlen zur Rentabilität sind:

$$\text{EK-Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} * 100$$

→ Quantitative Bilanzanalyse

Vermögenslage

- Sachanlagenintensität
- Restwertquote
- Umschlagshäufigkeit Vorräte
- Umschlagshäufigkeit Forderungen

Finanzlage

- Eigenkapitalquote
- Rücklagenquote
- Anlagendeckungsgrad
- Dynamischer Verschuldungsgrad

Liquiditätslage

- Liquidität 2. Grades
- Dynamische Schuldentilgungsfähigkeit

Ertragslage

- Cash Flow-Rate
- Gesamtkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Personalintensität
- Zinsintensität

→ informativ: Kennzahlensystem aus der Prüfung nutzen

→ Quantitative Bilanzanalyse

▶ EBIT = Earnings Before Interests and Taxes

EBIT:
Jahresüberschuss
+/- außerordentliches Ergebnis
+/- Ertragssteuer
+/- Zinsaufwendungen

▶ EBITDA = Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization

EBITDA:
Jahresüberschuss
+/- Abschreibungen / (Tilgung)
+/- außerordentliches Ergebnis
+/- Ertragssteuer
+/- Zinsaufwendungen

→ Quantitative Bilanzanalyse

Kapitaldienstfähigkeit - wesentliche Stabilitätskennziffer

Kapitaldienstfähigkeit -

Fähigkeit eines Kreditnehmers oder einer vorgesehenen Projektfinanzierung, zukünftig ausreichend Cashflow zu generieren, um den Kapitaldienst aller Verbindlichkeiten aus operativer Liquidität vollständig und fristgerecht zu bestreiten.

→ Quantitative Bilanzanalyse

fiktives Beispiel Kapitaldienstfähigkeit

Kapitaldienstgrenzen							
Bezeichnung	Einheit	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	EUR	110.258	112.571	100.692	88.447	79.068	74.530
Tilgung von Krediten	EUR	344.699	382.176	291.071	14.213	379.775	390.564
Kapitaldienst	EUR	454.957	494.747	391.763	102.660	458.843	465.094
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag	EUR	-126.263	-246.831	-294.119	-44.093	45.119	55.572
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag bereinigt um a.o.Ergebn.	EUR	-186.541	-281.657	-303.716	-67.843	11.369	21.822
Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	EUR	110.258	112.571	100.692	88.447	79.068	74.530
Abschreibung immat. VG	EUR	0	0	0	167	500	833
Afa Gebäude / bauliche Anl. / Betriebsvorrichtg.	EUR	218.235	221.107	213.018	196.478	196.978	176.478
mittelfristige Kapitaldienstgrenze	EUR	141.952	52.020	9.994	217.249	287.915	273.663
Ausschöpfung	%	321%	951%	3920%	47%	159%	170%
Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag bereinigt um a.o.Ergebn.	EUR	-186.541	-281.657	-303.716	-67.843	11.369	21.822
Zinsen u. ähnliche Aufwendungen	EUR	110.258	112.571	100.692	88.447	79.068	74.530
planmäßige Abschreibungen	EUR	502.057	500.934	483.040	479.503	464.395	449.579
kurzfristige Kapitaldienstgrenze	EUR	425.774	331.847	280.017	500.107	554.832	545.931
Ausschöpfung	%	107%	149%	140%	21%	83%	85%

Bilanzanalyse Auswertung und Beurteilung

Kennzahlen alleine haben nur eine begrenzte Aussagekraft. Nur durch einen Vergleich kann eine Aussage bezüglich der Ergebnisse getroffen werden.

Dabei können (u. a.) folgende Betrachtungsweisen gewählt werden:

- Zeitvergleich: Dynamisierung der statischen Bilanzzahlen zur Trenderkennung und Abschätzung künftiger Entwicklungen.
- Betriebsvergleich: Hier stellt sich das Problem ein vergleichbares Unternehmen zu finden, denn auch innerhalb einer Branche kann es große Unterschiede geben. So ist beispielsweise bei einem diversifizierten Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsfeldern die Branchenzugehörigkeit nicht eindeutig. Außerdem sind noch Unterschiede in der Rechtsform, Rechnungslegung und Besteuerung zu beachten.
- Plan/Ist Vergleich: Vergleich der Planzahlen mit tatsächlichen Zahlen.

- ▶ **Außerhalb der Kennzahlen sind noch Zusatzinformationen wie Markttrends und eventuell kommende Produkterschwernisse (z. B. neue Steuerpläne, Verbote usw.) mit zu berücksichtigen.**
- ▶ **Die eigentliche Auswertung und Analyse beinhaltet Bewertungen (gute oder weniger gute wirtschaftliche Verhältnisse) und endet oft mit der Ermittlung eines Ratings.**
- ▶ **Auswertung und Beurteilung ist eine Kernaufgabe des Managements im Unternehmen!**

Beurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse

Beurteilung der wirtschaftlichen
Verhältnisse / Bonität nach den
Grundsätzen einer
ordnungsgemäßen Kreditvergabe

Sicht der Bank

Exkurs:
Wie funktioniert Rating?

Wie funktioniert Rating?

Rating

Methode, mit der Unternehmen neutral, zukunftsorientiert und umfassend hinsichtlich ihrer Erfolgs- und Risikofaktoren bewertet werden.

Diverse Faktoren werden zu einem einzigen Wert zusammengeführt. So können unterschiedliche Unternehmen miteinander verglichen werden

→ Zukunftsfähigkeiten und Chancen im Vergleich zum Wettbewerb.

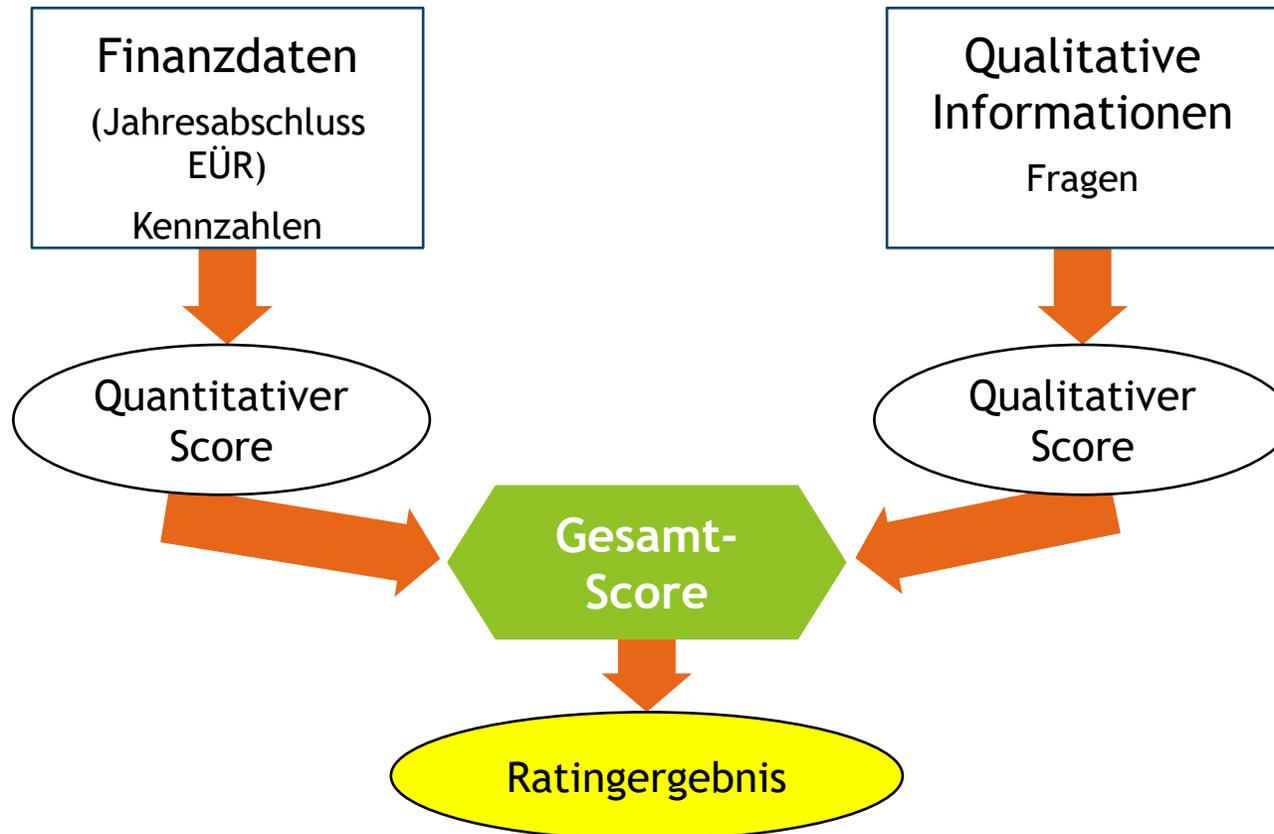
Wie funktioniert Rating?

VR-AgrarRating

- Basel II etc. (Eigenkapitalvorschriften der EU-Bankenaufsicht für alle KI)
- MAK etc. (Mindestanforderungen für Kreditgeschäft)
 - Wirtschaftliche Verhältnisse
- Rating
 - Firmenkunden
 - PrivatKunden
 - SpezialRatings
 - ▶ AgrarRating

Wie funktioniert Rating?

VR Rating Agrar → Aufbau



Wie funktioniert Rating?

VR Rating Agrar → Aufbau

Quantitativer Score

7 Kennzahlen

- Ertragsstruktur
- Zinsaufwandsquote
- Materialaufwandsquote
- Abschreibungsquote
- Rohergebniswachstum
- Ergebniswachstum
- Eigenkapitalkennzahl

Qualitativer Score

9 Fragen aus drei Informationsbereichen

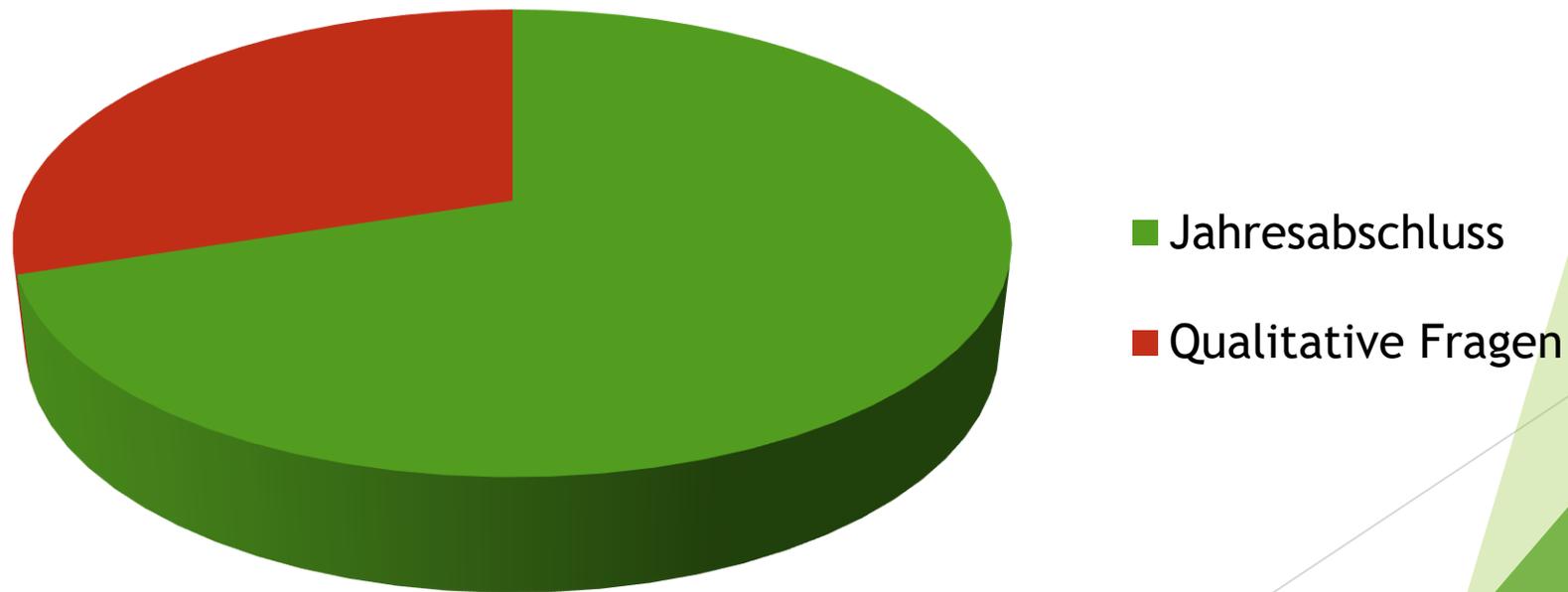
- Betrieb + Produktion
- Management + Planung
- Kontoführung + Zahlungsverhalten

Wie funktioniert Rating?

VR Rating Agrar → Zusammenführung Scoring

Maximal können 109 Punkte aus den qualitativen Fragen erreicht werden!

Zusammenführung der Teilscoreingfunktionen



Wie funktioniert Rating?

VR Rating Agrar → Beispiel

Zusammenführung der Teilscorefunktionen

- Beispiel: 77 Punkte aus quantitativen Teilscore (70 %)
 89 Punkte aus qualitativen Teilscore (30 %)

70 % x 77 + 30 % x 89 = 81 Gesamtpunkte ⇒ Rating 1a

Ratingklasse	Ausfallwahrscheinlichkeit	Scorewert (Gesamtpunkte)	
1 a	0,07 %	79	100
1 b	0,10 %	76	78
1 c	0,15 %	72	75
1 d	0,23 %	68	71
1 e	0,35 %	64	67
2 a	0,50 %	61	63
2 b	0,75 %	57	60
2 c	1,10 %	53	56
2 d	1,70 %	49	52
2 e	2,60 %	46	48
3 a	4,00 %	42	45
3 b	6,00 %	38	41
3 c	9,00 %	34	37
3 d	13,50 %	29	33

Sicht der Bank

Grundvoraussetzung für jegliche Kreditvergabe (einschließlich Kontoüberziehung) ist eine umfangreiche Bonitätsprüfung.

- Persönliche Bonität
- Wirtschaftliche Bonität
- Besicherung

Je schlechter das Rating, desto schwieriger ist in Abhängigkeit von der Besicherung eine Kreditvergabe!



▶ Schlußbemerkungen

Schlußbemerkungen

Strukturwandel und Generationswechsel erfordern eine klare strategische Unternehmensausrichtung, das heißt:

- Sensibilisierung
- gnadenlose Analyse
- fundierte Risikobeurteilung
- zukunftsfähige Innovationen, eindeutiges Leitbild, eindeutige Zielfunktion
- geeignete Instrumente, vor allem aktuelle und realistische Planungen, einschließlich Variantenvergleiche
- klare und transparente Gestaltung
- Starke Führung - kompetentes strategisches Management mit modernen und klaren Führungsgrundsätzen
- Ertrags- und leistungssteigerndes Wertesystem - Generierung von Wachstum
- konsequente und zielgerichtete Umsetzung
- optimierte Betriebsorganisation, unterlegt mit aktuellen betrieblichen Dokumenten

...ein kleines Wortspiel zum Abschluss:

***Bleib immer artig -
oft gutartig,
mal abartig,
vielleicht auch mal unartig,
gelegentlich eigenartig,
aber immer
einzigartig
und vor allem aber,
sei mutig und großartig!!!***

***In diesem Sinne bedanke ich mich sehr
herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!
Ich wünsche Ihnen beruflich viel Erfolg
und persönlich nur das Beste, vor allem
Gesundheit!***

...und seien Sie mutig und großartig!!!

***Für Fragen und Anmerkungen stehe ich
Ihnen sehr gern zur Verfügung...!***



Volker Bergfeld
Bergfeld Consulting

v.bergfeld@gmx.de

Mobil: +49 177 5107375