

Sehr geehrte Damen und Herren !

Zunächst
danke ich Ihnen sehr herzlich

für Ihre
freundliche Einladung
zu Ihrer

Veranstaltung !



Management

Forderungen

Liquidität

etc.

Gliederung

- **Grundlagen** (Definitionen)
- **Kennzahlen** (Zusammenhänge)
- **Strukturen/Perioden** (Entwicklungen/Herausforderungen)
- **Relevanz**
- **sinnvolle Strategien / erforderliche Aktivitäten**

Grundlagen

(aktuelle Entwicklungen / Auswirkungen)

– jüngere Vergangenheit => Agrar-/Wirtschaft

- ▶ gute wirtschaftliche Entwicklung
- ▶ sinkende Forderungen
- ▶ steigende Umsätze

- ▶ FinanzMarktKrise
- ▶ Stagnation => Depression
- ▶ sinkende GeschäftsKlima- u.a. Indices

- ▶ stark schwankende RohstoffPreise

Grundlagen

(aktuelle Entwicklungen / Auswirkungen)

- **Gegenwart** => **Auswirkungen**
 - ▶ **weiter, aber progressiv steigende Forderungsausfälle**
 - ▶ **steigende Anforderungen d. Banken a. Unternehmen**
 - ▶ **b. a. w. : Fortsetzung d. Entwicklung**

Grundlagen

(aktuelle Entwicklungen / Auswirkungen)

- **nähere Zukunft** => (realitätsnahe) Erwartungen
 - ▶ **steigende Insolvenzen**
 - ▶ **angespannte Liquidität**
 - ▶ **schwierige KreditFinanzierungen**
 - ▶ **steigende WarenKreditAufnahmen**
 - ▶ **weiter steigende Forderungsausfälle**

Grundlagen

(aktuelle Entwicklungen / Auswirkungen)

– Insolvenzen => Gründe

- ▶ **Forderungsausfälle** : ca. 80 %
- ▶ **Zahlungsmoral** : ca. 70 %
- ▶ **zu geringes Eigenkapital** : ca. 60 %
- ▶ **schwierige Kreditbeschaffung** : ca. 55 %
- ▶ **zu hohe Lohnkosten** : ca. 45 %
- ▶ **gekürzte/gestrichene Kreditlinien** : ca. 45 %
- ▶ **zu hohe Finanzierungskosten** : ca. 40 %
- ▶ **negative Konjunkturentwicklung** : ca. 30 %

Grundlagen

(aktuelle Entwicklungen / Auswirkungen)

– Konsequenzen :

negative Auswirkungen vermeiden !

durch :

- ▶ **unternehmensintern: wirksames KontrollSystem**
- ▶ **darauf basierend: striktes ForderungsManagement**
- ▶ **dazu ergänzend: vorrangige Orientierung auf Liquidität**
- ▶ **rechtzeitige/nachhaltige Gespräche m. Haus-/Banken**
- ▶ **integriertes unternehmensspezifisches RisikoManagement**

Grundlagen

"selbstverständliche" Aktivitäten

- **Forderungen**
 - **Status**
- **Liquidität**
 - **Status**
 - **Planung**
- **Management**
 - **Ziele**
 - **Führung**
 - **RisikoManagement**
- **Kennzahlen**
 - **Stabilität**
 - **Liquidität**
 - **Rentabilität**

Kennzahlen

"selbstverständliche"
Analysen / Auswertungen

– Stabilität

- ▶ Gewinn => EigenKapitalBildung => cash flow

– Liquidität

- ▶ Zahlungsfähigkeit (Stichtag/Periode)

– Rentabilität

- ▶ Umsatz- => (Eigen-/Fremd-) Kapital- Rentabilität

– Kosten : EigenKapital / Fremdkapital

- ▶ Direktkosten / kalkulatorische Kosten

– Konditionen

- ▶ ReFinanzierung / Prozeß / Risiko / EigenKapitalUnterlegung

Strukturen / Perioden

(Entwicklungen / Herausforderungen)

- **AgrarUnternehmen/-r**
 - **Differenzierung**
- **AgrarHandel** (Genossenschaften/LandHandel/etc.)
 - **Orientierung auf Märkte und Kunden**
 - **Ziele => Strategien => Aktivitäten**
 - **Ent-Regionalisierung**
- **AgrarBanken/-r** (GenoBanken/Sparkassen/etc.)
 - **Orientierung auf Prozesse**
 - **Segmentierung interessanter Kunden**
 - **Optimierung unternehmerrelevanter Beziehungen**

Agrar- _____ => _____
Perioden / Strukturen => Entwicklungen / Herausforderungen

Vergangenheit => Gegenwart => Zukunft

50er

50er Jahre

50er

60er

60er Jahre

60er

70er

70er Jahre

70er

80er

80er Jahre

80er

90er

90er Jahre

90er

00er

Jahre 2000 - 2009

00er

10er

Jahre ab 2010

10er

Strukturen / Perioden

(Entwicklungen / Herausforderungen)

- **AgrarUnternehmen/-r**
 - **Differenzierung**

Struktur-Wandel
in der **Landwirtschaft**
Richtungen / Ziele

auslaufen / ausscheiden / aufgeben

Übergangserwerb

NebenErwerb

zusätzliche Einkommen / ZuErwerb

HauptErwerb

Struktur-Wandel
Beispiel
landwirtschaftliche Region

derzeit (BeispielRegion)

ca. 250 Idw. Unternehmen

zukünftig (=> StrukturWandel)

- **ca. 170** **auslaufende/ausscheidende/aufgebende**
EKB :unter 0 €/haLF
- **ca. 70** **Entwicklungsfähige**
EKB :0 - 500 €/haLF
- **ca. 7-10** **Erfolgreiche**
EKB :über 500 €/haLF

Struktur-Wandel Landwirtschaft

→ **Entwicklung (=> Beratung)**

- **auslaufende / ausscheidende / aufgebende U**
 - **VermögensSicherung**
 - **EinkommensSicherung**
- **mittelfristig entwicklungsfähige U**
 - **EinkommensSicherung**
 - **EinkommensEntwicklung**
- **potentiell erfolgreiche U**
 - **EinkommensEntwicklung**
 - **EinkommensAlternativen**
 - **Investitionen**

StrukturWandel
Landwirtschaft (NRW)
 => Beratung : Ansätze (Markt)

	<u>derzeit</u>	<u>zukünftig</u>
Unternehmen insges. :	50.000	35.000
● auslaufende / ausscheidende / aufgebende U : (EKB unter 0 €/haLF)	30.000	20.000
● mittelfristig entwicklungsfähige U : (EKB 0 - 500 €/haLF)	12.000	10.000
● potentiell erfolgreiche U : (EKB über 500 €/haLF)	8.000	5.000

AgrarUnternehmer/-n

Perioden / Strukturen => Entwicklungen / Herausforderungen

Vergangenheit => Gegenwart => Zukunft

50er

Produktion => Betrieb

50er

60er

Fortschritt => Entwicklung

60er

70er

BetriebsWirtschaft => Unternehmen / -r

70er

80er

RahmenBedingungen => Gesellschaft

80er

90er

Optimismus => Initiative => Kreativität

90er

00er

Wertschöpfung (Anteile) => GremienArbeit

00er

10er

Land- => AgrarWirtschaft => Netzwerke

10er

Strukturen / Perioden

(Entwicklungen / Herausforderungen)

- **AgrarHandel** (Genossenschaften/LandHandel/etc.)
 - ▶ **Orientierung auf Märkte und Kunden**
 - ▶ **Ziele => Strategien => Aktivitäten**
 - ▶ **Ent-Regionalisierung**

Agrar- Regionen / Märkte im Wandel



Quelle: FAZ

AgrarRegionen der Zukunft

- Nord-Amerika



- Süd-Amerika



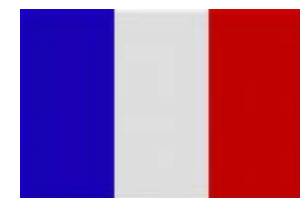
- Mittel-Ost-Europa



- Ost-Asien



- Nordwest-Europa



AgrarMärkte in Zukunft

- **Getreide Ölsaaten**
- **Vieh / Fleisch**
- **Milch / -Erzeugnisse**
- **Zucker**
- _____



Einflüsse auf **AgrarMärkte**

- **Produktion (Strukturen/Entwicklungen) : Flächen / Tiere**
- **Werte / Preise**
- **Erträge / Leistungen**
- **Kosten (variabel / fix)**
- **Volatilitäten / Absicherung**
- **Bevölkerung**
- **Konjunktur / Inflation**
- **ÖlPreis**
- **BioEnergie**
- **WechselKurse**
- **Frachten**
- **inter- / nationale Agrar- / Wirtschafts- Politik**
- **? _____**

AgrarHandel

Perioden / Strukturen => Entwicklungen / Herausforderungen

Vergangenheit => Gegenwart => Zukunft

50er

? _____ => ? _____

50er

60er

? _____ => ? _____

60er

70er

? _____ => ? _____

70er

80er

? _____ => ? _____

80er

90er

? _____ => ? _____

90er

00er

? _____ => ? _____

00er

10er

? _____ => ? _____

10er

AgrarHandel

Perioden / Strukturen => Entwicklungen / Herausforderungen

Vergangenheit => Gegenwart => Zukunft



Strukturen / Perioden

(Entwicklungen / Herausforderungen)

- **AgrarHandel** (Genossenschaften/LandHandel/etc.)
 - ▶ (Mega-) **Trends**
 - ▶ **Landwirtschaft**
 - ▶ **Nahrungswirtschaft**
 - ▶ **WertSchöpfungsketten**
 - ▶ entlang WertSchöpfungsketten: **MehrWert- Generierung => Nutzung**
 - ▶ **ProzeßOptimierungen** (Subsidiarität) (" 2 Stufen - 1 Prozeß")
 - ▶ **Management spez. Probleme**
 - ▶ **Liquidität**
 - ▶ (Kunden-) **Forderungen**
 - ▶ (Umsatz- / Kapital-) **Rentabilität**

Strukturen / Perioden

(Entwicklungen / Herausforderungen)

- **AgrarBanken/-r** (GenoBanken/Sparkassen/etc.)
 - ▶ **Orientierung auf Prozesse**
 - ▶ **Segmentierung interessanter Kunden**
 - ▶ **Optimierung projektrelevanter Beziehungen**

AgrarFinanzierung

Finanzierungs- Bereiche / Aktivitäten

● **BeleihungsFähigkeit**

- WertErmittlungen **V e r m ö g e n** (=> Kapital)
====> **BeleihungsGrenzen**

● **KapitalDienstFähigkeit**

- **Beurteilungen Ergebnisse**
(Gewinn/Verlust / Privat- Einlagen/Entnahmen /
EigenKapitalVeränderung / etc.)
====> **KapitalDienstGrenzen**

● **Rentabilität von Investitionen**

- **Z i e l - Kalkulationen**
====> **ZukunftsOrientierungen**

AgrarFinanzierungen ***Kapital - EinsatzBereiche***

● **RegelFinanzierungen**

- ★ **Eigen- / Fremd- Finanzierungen**
- ★ **Abschreibungen**
- ★ **Sanierungen** (z.B.: VermögensMinderungen)

● **StrategieFinanzierungen**

1. **UnternehmensGründungen**
2. **EigenFinanzierungen**
3. **Beteiligungen**
4. **Finanzierungen von Chancen (Risiken)**
5. **FremdFinanzierungen**

AgrarBanker/-n

Perioden / Strukturen => Entwicklungen / Herausforderungen

Vergangenheit => Gegenwart => Zukunft

50er

Situationen / Objekte => Anpassung

50er

60er

Werte => Ermittlungen

60er

70er

Buchführung => Beurteilungen

70er

80er

Personen / Subjekte => Beratung

80er

90er

Ziele / Aktivitäten => ProzeßGestaltung

90er

00er

Märkte / Kunden => StrategieEntwicklung

00er

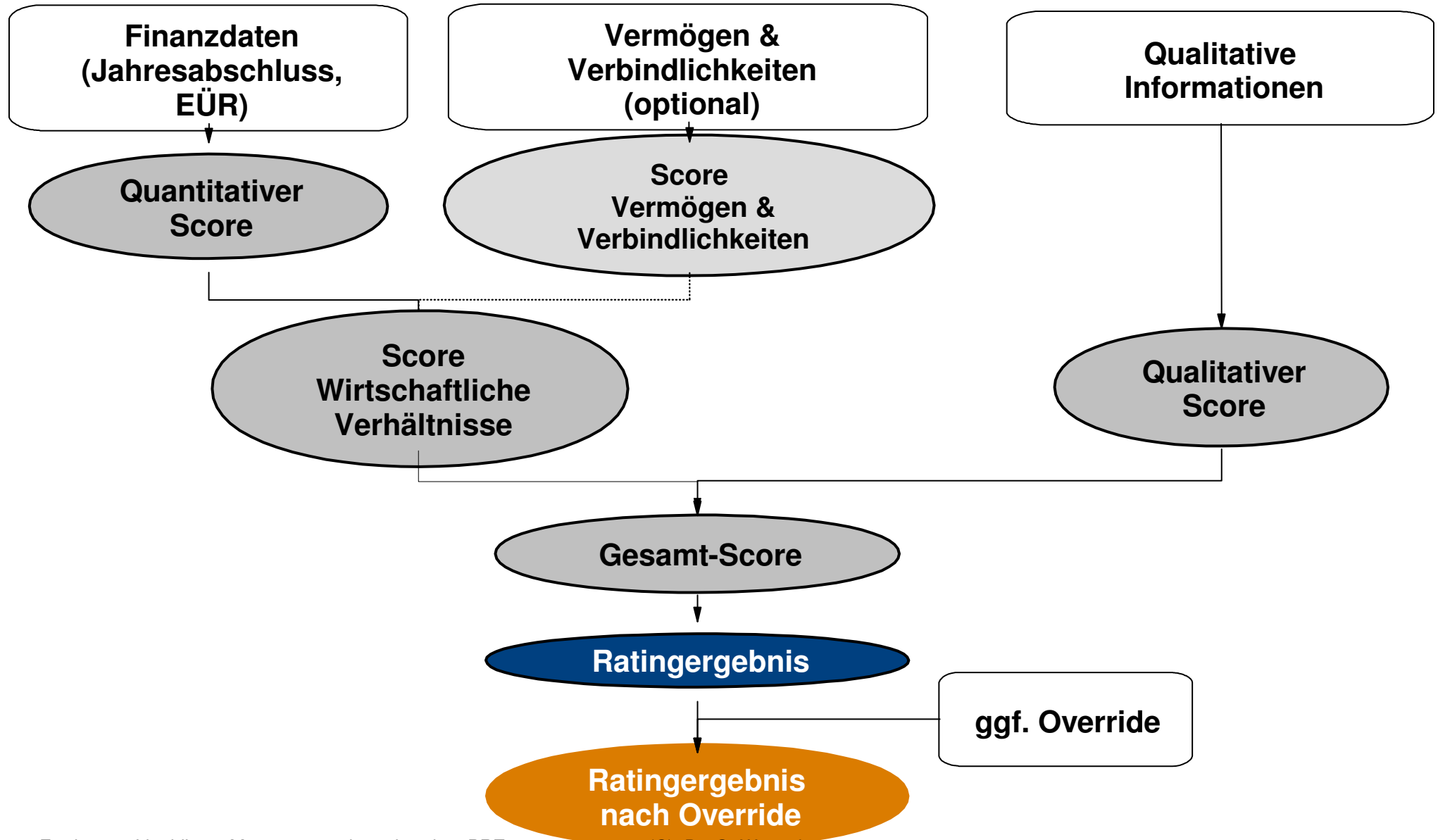
10er

Partner / Projekte => Betreuung/Begleitung

10er

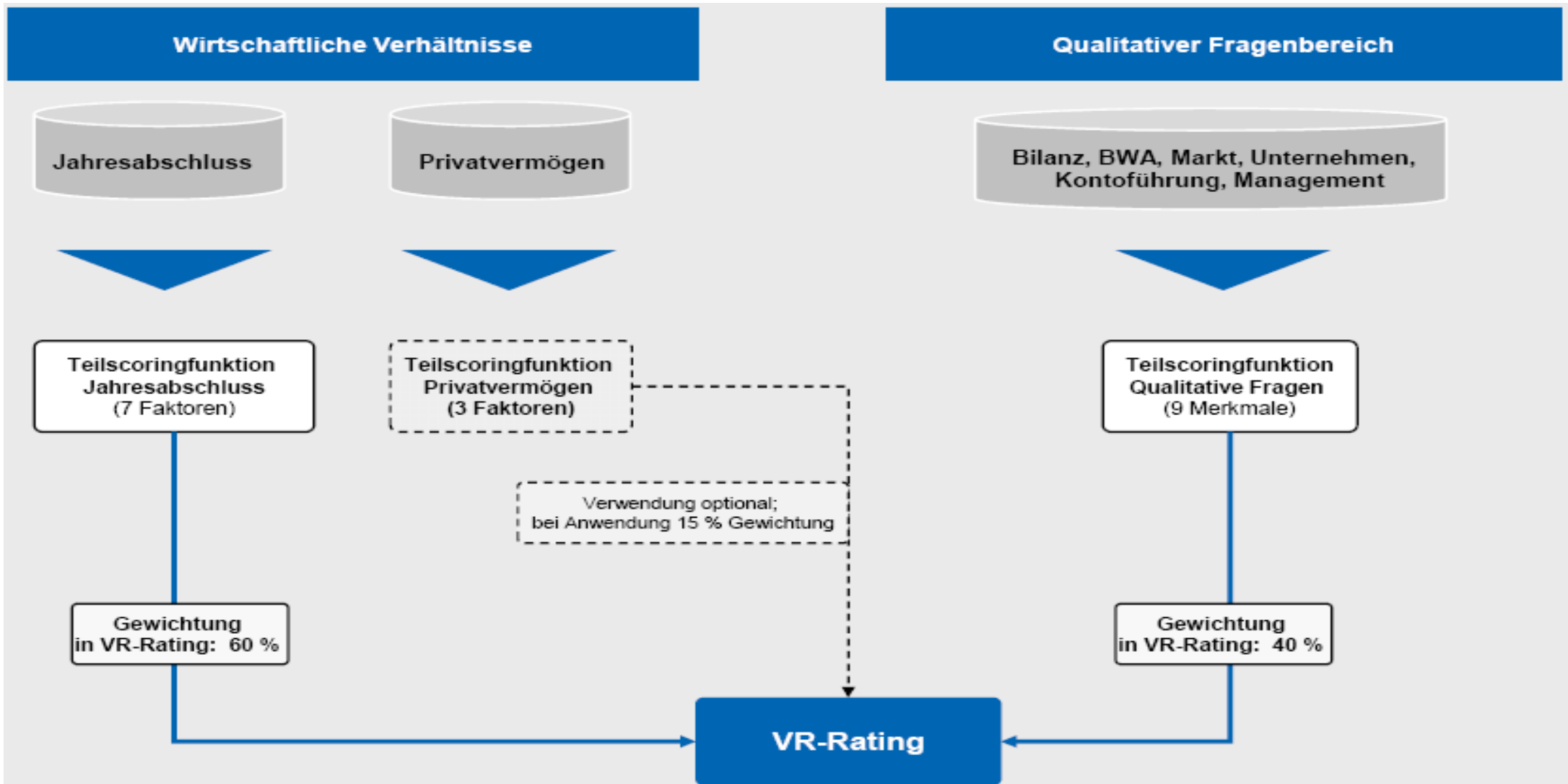
B V R AgrarRating

RatingArchitektur



B V R MittelstandsRating

RatingArchitektur



AgrarRating MittelstandsRating

Kategorien => (Einzel-) Kriterien	====>	Ge- wichtung
	(zur Überlegung/fakultativ/optional)	
<ul style="list-style-type: none"> ● quantitative Kategorien / Kriterien : <li style="padding-left: 20px;">– wirtsch. Verhältnisse / JahresAbschluß <li style="padding-left: 20px;">– Kunde-Bank-Beziehung / KontoFührung ● qualitative Kategorien / Kriterien : <li style="padding-left: 20px;">– Führung / Personal / Management <li style="padding-left: 20px;">– Markt / Branche / Produktion / Produkte <li style="padding-left: 20px;">– zukünftige Entwicklung Unternehmen 		<p><u>30 %</u></p> <p>: 20 %</p> <p>: 10 %</p> <p><u>70 %</u></p> <p>: 40 %</p> <p>: 10 %</p> <p>: 20 %</p>

Relevanz Orientierungen

– Vermögen

▶ AnlageVermögen

- ▶ konzentrieren / auslasten / reduzieren

▶ UmlaufVermögen

- ▶ bewirtschaften / anpassen

▶ Vorräte

- ▶ optimieren

▶ Forderungen

- ▶ anmahnen

====> **ForderungsManagement** ====>

▶ Werte (Verkehrswerte)

- ▶ ermitteln

▶ Abschreibungen

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

– Funktionen

- ▶ **Mindern/Vermeiden negativer Auswirkungen**
- ▶ **Integration i. internes KontrollSystem**
- ▶ **TeilBereich i. RisikoManagement**

– Inhalte

- ▶ **organisatorische Grundlagen**
- ▶ **BerichtsWesen**
- ▶ **wirtschaftliche Verhältnisse**
- ▶ **KreditSicherheiten**
- ▶ **etc.**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

- **organisatorische Grundlagen**
 - ▶ **schriftliche Regelungen?**
 - ▶ **verbindlich geregelte Zuständigkeiten?**
 - ▶ **Überwachung KreditGrenzen?**
 - ▶ **zusätzliche interne Limits?**
 - ▶ **KreditNehmerEinheiten?**
 - ▶ **etc.**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

— Berichtswesen

- ▶ **regelmäßige Berichte z. ForderungsManagement?**
- ▶ **Inhalte dieser Berichte? :**
 - ▶ **Entwicklung** (Forderungen)
 - ▶ **DebitorenStruktur** , insbes.: KlumpenRisiken
 - ▶ **AltersStruktur** (Forderungen)
 - ▶ **kritische Forderungen** (Identifizierung, z.B. a. Rating)
 - ▶ **Zahlungsverhalten**
 - ▶ **Forderungsverluste**
 - ▶ **EWB**
 - ▶ **etc.**
- ▶ **etc.**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

– Beurteilung wirtschaftliche Verhältnisse

▶ regelmäßige Recherchen?

▶ interne Quellen

– Rechnungswesen / eigene (Vertriebs-)Mitarbeiter / Geschäftspartner / etc.

▶ externe Quellen

– Presseveröffentlichungen / Wirtschaftsauskünfte / creditreform / Schufa / Bankauskünfte / Bundesanzeiger / etc.

====> **Materialien** ====>

▶ Regelung bzgl. Quantität u. Qualität d. Recherchen?

▶ Auswertung d. Recherchen?

▶ Dokumentation d. Ergebnisse?

▶ Konsequenzen?

▶ RatingSystem?

▶ ergänzende/zusätzliche Beurteilungskriterien/Indikatoren?

▶ etc.

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

– Beurteilung wirtschaftliche Verhältnisse

▶ Materialien

- ▶ JahresAbschluß
- ▶ betriebswirtschaftliche Auswertungen
- ▶ PlanRechnungen
- ▶ EinkommenSteuer- Erklärungen/Bescheide
- ▶ VermögensStati
- ▶ etc.

▶ Qualität d. Materialien

- ▶ Aktualität
- ▶ Auswertung
- ▶ Ergebnisse
- ▶ Dokumentation
- ▶ etc.

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

- **Beurteilung wirtschaftliche Verhältnisse**
 - ▶ **KapitalDienstGrenzen**
 - ▶ aktuell
 - ▶ zukünftig
 - ▶ **KapitalDienstFähigkeit**
===> **Ermittlung** ===>

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

KapitalDienstFähigkeit

- + JahresÜberschuß (-FehlBetrag)
- + Abschreibungen (a. AnlageVermögen)
- + Zins-Aufwand
- +/- Veränderungen langfr. RückStellungen
- Zuführungen z. RückdeckungsVersicherungen
- Anstieg nicht werthaltiger Forderungen ggü. Gesellschaftern
- +/- Anpassung a. normale GeschäftsführerGehälter
- +/- Korrektur außergewöhnlicher/periodenfremder Positionen
- = **erweiterter cash flow**
- Bindung für Re-Investitionen
- = **KapitalDienstGrenze**
- KapitalDienst
- = **LiquiditätsÜberschuß (-FehlBetrag)**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

– Beurteilung wirtschaftliche Verhältnisse

- ▶ **ergänzende/zusätzliche Beurteilungskriterien / Indikatoren**
 - ▶ offene Posten: Struktur, Entwicklung etc.
 - ▶ GeschäftsPlanung
 - ▶ MarktPosition
 - ▶ ErtragsSituation
 - ▶ LiquiditätsSituation
 - ▶ cash flow
 - ▶ EigenKapitalVerhältnisse
 - ▶ private VermögensVerhältnisse
 - ▶ Entwicklung Privat- Einlagen/Entnahmen
 - ▶ private EinkommensVerhältnisse
 - ▶ etc.

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

— (Kredit-) Sicherheiten

- ▶ **allgemeine Regelungen?**
- ▶ **Regelung bzgl. Quantität u. Qualität?**
- ▶ **WertErmittlungen?**
- ▶ **etc.**

▶ **Arten**

- ▶ GrundpfandRechte
- ▶ ForderungsAbtretungen
- ▶ SicherungsÜbereignungen
- ▶ Bürgschaften / Garantien

===> **WertErmittlung** ===>

▶ **etc.**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

— (Kredit-) Sicherheiten

- ▶ **WertErmittlung**
 - ▶ Verkehrswert
 - ▶ Beleihungswert
 - ▶ Sicherungswert
 - ▶ Beleihungsgrenze
 - ▶ Realisationswert

- ▶ **WertErmittlungsVerfahren**
 - ▶ SachwertVerfahren
 - ▶ ErtragswertVerfahren

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

— (Kredit-) Sicherheiten

▶ BeleihungsGrenzen

▶ GrundPfandRechte : 40 - 80 %

▶ ForderungsAbtretungen : 25 - 100 %

===> WertErmittlung ===>

▶ SicherungsÜbereignungen : 0 - 60 %

▶ Bürgschaften / Garantien : 0 - 100 %

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

Beleihungswert ohne gleichzeitige SicherungsÜbereignung

- + ForderungsBestand insges.
 - Forderungen gesetzl. AbtretungsVerbote
 - Forderungen best. öffentl. Stellen
 - vertragl. ausgeschl. Forderungen
 - ausdrüchl. schuldnerzustimmungspfl. Forderungen
 - Forderungen e. verbund. Unternehmen
 - zweifelhafte/uneinbringliche Forderungen
 - AuslandsForderungen
- = **Beleihungswert bereinigter netto-ForderungsBestand**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

Beleihungswert mit gleichzeitiger SicherungsÜbereignung

- + bereinigter Warenbestand insges. (abzgl. "LadenHüter" etc.)
- + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
(bereinigter netto-Forderungsbestand)
- Lieferanten- / Wechsel- Verbindlichkeiten
- erhaltene Anzahlungen
- = **Beleihungswert bereinigter netto-Forderungsbestand**

ForderungsManagement

(gem. Prüfung)

- **Werthaltigkeit Forderungen (EinzelFragen?)**
 1. **Rückführung v. Forderungen durch wirtsch. Verhältnisse?**
 2. **nein : Rückführung v. Forderungen durch Sicherheiten?**
 3. **nein : Einzel-WertBerichtigung (ausreichend) gegeben?**
 4. **Differenz : unges. Forderung - Einzel-WertBerichtigung?**
 5. **Dokumentation, warum unges. Teil nicht ausfallgefährdet?**

Relevanz Orientierungen

– Investitionen

- ▶ **Wachstum**
- ▶ **Fortschritt**
- ▶ **Intensivierung/Spezialisierung**
- ▶ **Wertschöpfung: Gestaltung/Steuerung**
- ▶ **Kreativität ==> Innovationen ==> Visionen**

Relevanz

Orientierungen

– Kapital

▶ EigenKapital

- ▶ Ermittlung : + Vermögen
- Fremdkapital
- ▶ EigenKapitalBildung (i.d.R) : + Gewinn / Verlust
+/- Privat-Einlagen/Entnahmen

▶ Fremdkapital gemäß

- ▶ Fristigkeiten : lang- / mittel- / kurz- fristig
- ▶ Schuldner : Gliederung!

▶ Finanzierung

- ▶ kalkulieren
- ▶ planen
- ▶ optimieren

Relevanz Orientierungen

– Kapital

▸ Kennzahlen

- Stabilität)
- Liquidität) ermitteln / beurteilen / planen
- Rentabilität)

- BeleihungsGrenzen)
- KapitalDienstGrenzen) ermitteln / beurteilen / planen
- Kosten)

===> **LiquiditätsManagement** ===>

LiquiditätsManagement

– Funktionen

- ▶ **Mindern/Vermeiden negativer Auswirkungen**
- ▶ **Integration i. internes KontrollSystem**
- ▶ **TeilBereich i. RisikoManagement**

– Inhalte

- ▶ **wirtsch. Verhältnisse**, insbes. **Buchführung** (JahresAbschluß etc.)
- ▶ **Liquiditäts- Status => -Planung**
- ▶ **Kennzahlen / - Bereiche** incl. Zusammenhänge
- ▶ **Beleihungs- /KapitalDienst- Grenzen**
- ▶ **Recherchen / Gespräche**
- ▶ **Informationen / Material**
- ▶ **Beratung**
- ▶ **Rating : agrar / Mittelstand bzw. Gewerbe**

Relevanz

Orientierungen

– Führung - ggf. Mitarbeiter

▶ Situationen

- ▶ Analysen
- ▶ Beurteilungen
- ▶ Interpretationen

▶ Bewußtseinsbildung

- ▶ Unternehmen/-r
- ▶ Gesellschafter
- ▶ Mitarbeiter

▶ Bedeutung => Funktionen => Aktivitäten

- ▶ Situationen
- ▶ Determinanten
- ▶ Ziele => Ziel-Erreichung

sinnvolle **Strategien** erforderliche **Aktivitäten**

- **AgrarUnternehmen/-r**
 - ▶ **wirtschaften**
 - ▶ **investieren**
 - ▶ **führen**
- **AgrarHandel** (Genossenschaften/LandHandel/etc.)
 - ▶ **führen**
 - ▶ **handeln**
 - ▶ **orientieren** (positionieren)
- **AgrarBanken/-r** (GenoBanken/Sparkassen/etc.)
 - ▶ **beraten**
 - ▶ **finanzieren**
 - ▶ **kommunizieren / kooperieren**

Résumé



Zusammenfassung

- **sich selbst aktivieren !**
- **andere sensibilisieren / motivieren !**
- **sich selbst fordern und andere führen !**

Sehr geehrte Damen und Herren !

***Abschließend
danke ich Ihnen sehr herzlich***

***für Ihre
Aufmerksamkeit
und***

wünsche Ihnen und Ihren Familien

viel Erfolg

all Ihrer Aktivitäten !

Dr. Gerd Wesselmann
Landwirt
UnternehmensBerater KreativitätsBerater

privat

Laggenbecker Straße 51
49492 Westerkappeln-Velpe
Telefon: 05456 / 234
Telefax: 05456 / 1232
MobilTelefon: 0171 / 5518583
e-Mail: Gerd.Wesselmann@web.de

dienstlich

WGZ BANK

Sentmaringer Weg 1
48151 Münster
Telefon: 0251 / 706 - 4503
Telefax: 0251 / 706 - 3708
MobilTelefon: 0171 / 5518583
e-Mail: Gerd.Wesselmann@WGZBANK.de