



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Kreditgivers forventninger til landmandens likviditetsstyring

Som et led i projektet "Økonomi-, ressource- og risikostyring" er kreditgivers krav og forventninger til landmandens likviditetsstyring klargjort. På baggrund af en række interviews, omhandlende kreditgivers erfaringer med landmandens likviditetsstyring, opstilles fire hovedkonklusioner:

- Likviditetsstyring er et vigtigt men forsømt område blandt landmænd.
- Budgetopfølgning er ikke nok - likviditetsstyring er en *styrings*-opgave.
- En god likviditetsstyring er på forkant og giver landmanden inspiration til videre handling.
- God likviditetsstyring vil have positiv indflydelse på kreditgiverens samlede vurdering af landbrugsvirksomhedens rating.

Kreditgiverne efterspørger, at landmanden i højere grad påtager sig ledelsesopgaven likviditetsstyring, og dermed reducerer risikoen for økonomiske overraskelser. Når likviditetsstyring bringes i spil, styrker det landmandens relation til kreditgiver, da det signalerer økonomisk ansvarlighed. Likviditetsstyring kan dermed skabe bedre rammer for eksempelvis at opnå en bedre rente og vilkår ved sin kreditgiver.

Likviditetsstyring er et vigtigt men forsømt område

Der er bred enighed om, at en aktiv likviditetsstyring er en vigtig forudsætning for at drive en sund og professionel landbrugsvirksomhed. Med aktiv likviditetsstyring menes, at man løbende forholder sig til virksomhedens tal og iværksætter handlinger på baggrund af den viden, man opnår ved at være tæt på og forstår virksomhedens tal.

Som landmand hjælper en aktiv likviditetsstyring med at styrke relationen til kreditgiveren, da det signalerer økonomisk ansvarlighed. Kreditgiverne anvender rating-systemer for, hvor sandsynligt det er, at landmanden tilbagebetaler sine lån – jo bedre ens score er, jo bedre renter og vilkår kan den enkelte landmand opnå. Likviditetsstyring er ét af de områder, der kan styrke landmandens rangering.

De landbrugsvirksomheder som aktivt anvender likviditetsstyring, og som er tæt på deres tal, har dermed bedre forudsætninger for at reagere på hændelser og iværksætte handlinger. Samtidig skaber det også rum for, at kreditgiverne er villige til at give den pågældende bedre økonomiske vilkår til at iværksætte handlingerne.

Til trods for områdets vigtighed, er likviditetsstyring et forsømt område, der påvirker kreditgivernes oplevelse af den enkelte landbrugsvirksomhed. Kreditgiverne efterspørger derfor, at likviditetsstyring gøres til en aktiv del af landmændenes økonomistyring.

Budgetopfølgning er ikke nok

Generelt for landbrugsvirksomheder, som får lagt et budget, er, at der i udgangspunktet bliver udarbejdet nogle gode likviditetsbudgetter, hvorpå der foretages opfølgning. Kreditgiverne ønsker dog, at opfølgningen bør ske ved driftsresultater og ikke alene på likviditet.

Budgetopfølgninger skal leveres inklusive opfølgning på status. Det har to formål. For det første undgår man negative overraskelser i årsrapporten, når det viser sig, at beholdningerne ikke var helt som budgetteret ved årets begyndelse. Og for det andet kan man i budgetopfølgningen vise periodens reelle resultat og ikke blot resultater, der udelukkende har en likviditetspåvirkning nu og her, for langt de fleste kreditgivere kigger på såvel resultat som på likviditet.

Men en ting er opfølgning – en anden er styring. Hvor *opfølgning* baserer sig på historiske hændelser og data, fokuserer *styring* på det fremadrettede og bidrager til proaktive handlinger. Den generelle oplevelse blandt pengeinstitutterne er, at opfølgningsdelen udføres overordnet på et tilfredsstillende niveau, men at der er et stort potentiale i at dygtiggøre sig i styringsdelen.

De landmænd som er tættere på egne tal og foretager aktiv likviditetsstyring, de har et sikkert grundlag for at træffe hurtigere beslutninger og omsætte dem til handlinger. Likviditetsstyring er dermed et redskab, der potentielt kan styrke den enkelte landbrugsvirksomheds bundlinje.

Landmænd der er på forkant med likviditetsstyring

Fælles for kreditgivernes beskrivelser af de landmænd, som i dag aktivt anvender likviditetsstyring er, at de forstår virksomhedens økonomiske flow og kender virksomhedens økonomiske forudsætninger så godt, at de har den nødvendige indsigt og viden til at handle proaktivt.

At være på forkant med virksomhedens økonomiske situation giver landmanden ro i sindet, for en aktiv likviditetsstyring bidrager med at undgå økonomisk ubehagelige overraskelser.

De landmænd, som allerede i dag gør det godt, arbejder med deres økonomiske tal hele tiden – og ikke kun årligt eller halvårligt ved budgetopfølgning. I stedet anvender de budgetterne aktivt og foretager justeringer af handlinger undervejs. De bruger virksomhedens økonomiske tal som redskab til at handle økonomisk ansvarligt.

Flere af kreditgiverne peger på, at dem som foretager en aktiv likviditetsstyring ofte er dem, som i forvejen selv laver bogføring, budgetter, budgetopfølgning og lignende. Det gør, at de i forvejen har et indgående kendskab til og føling med virksomhedens økonomi.

Dem som gør det godt handler proaktivt. I stedet for blot at konstatere, at budgettet er overskredet, så foretager de konkrete beslutninger om, hvad der skal ske, hvis det sker. Derudover er de gode til at informere pengeinstitutterne om, hvis der forventes et overtræk – i stedet for først at fortælle det bagefter. Kreditgiverne fremhæver derfor, at en professionel virksomhed handler fremfor blot at konstatere – og det giver masser af goodwill hos kreditgiverne at være på forkant.

Landmænd der er på bagkant med likviditetsstyring

Men landmanden som aktiv likviditetsstyrer er langt fra det generelle billede, som pengeinstitutterne tegner af landmændene. Gennemgående for interviewene er, at de beskriver den typiske landmand som en, der har et utilstrækkeligt kendskab til egne tal, og som ofte overlader en stor del af det økonomiske arbejde til den pågældendes rådgiver. Landmandens kendskab til og prioritering af likviditetsstyring er derfor stærk begrænset.

At være på bagkant med virksomhedens økonomiske situation gør, at ubehagelige økonomiske overraskelser kan opstå. En begrænset grad af likviditetsstyring gør, at landmændene først handler, når det er for sent.

Pengeinstitutterne peger på, at når den gængse landmand foretager budgetopfølgning 1-2 gange årligt, så er det historiske tal, de ser på. Derfor efterspørger kreditorerne, at landmændene i højere grad bruger likviditetsstyring til at tage mere aktiv styring over virksomhedens økonomi, så de reagerer og handler i tide. For likviditetsstyring gør, at landmanden bliver i stand til at udnytte og fordele bedriftens ressourcer bedst muligt.

Metodisk fremgangsmåde

Ovenstående resultater er opnået på baggrund af interviews med fire pengeinstitutters landbrugsansvarlige, der er udvalgt ud fra en række kriterier: De skal dække en betydelig andel af det samlede udlån, repræsentere de forskellige segmenter af landmænd, dvs. både det grønne, gule og røde segment, og samtidig skal de dække alle Danmarks geografiske områder.