



## AP 3 NOTAT: SÅDAN SER LANDMÆND, RÅDGIVERE OG BANKER PÅ LIKVIDITETSSTYRING I LANDBRUGET

STØTTET AF

### **Promille**afgiftsfonden for landbrug

På baggrund af en række interviews med landmænd, DLBR-rådgivere og pengeinstitutter har SEGES udarbejdet et notat, der opsummerer deres syn på den nuværende praksis samt mulige indsatsområder indenfor likviditetsstyring i landbruget.

## Indledning

I projekt 7485 "Økonomi, ressource og risikostyring", arbejdsmappe 3 "Likviditetsstyring" har vi foretaget en række interviews af nedenstående interessentgrupper:

- Landmænd (14 landmænd)
- DLBR-rådgivere (4 rådgivere)
- Kreditgivere (4 pengeinstitutter)

På baggrund af disse interviews har vi fået afdækket interessenternes syn på nuværende praksis og mulige indsatsområder indenfor likviditetsstyring. Formålet med interviewene har således været at afdække "nu-situationen" i relation til likviditetsstyring i landbruget samt få et bud på, hvordan en ønsket situation kunne se ud. Dette giver os et billede af, hvorvidt der er et gap mellem "nu-situationen" og "ønsket situation", og dermed om der er behov for at undersøge behovet for værktøjer/metoder og lignende til udfyldelse af dette gap.

## BASERET PÅ INTERVIEWENE OPSTILLES FØLGENDE HOVEDKONKLUSIONER:

## LANDMÆND:

De 14 landmænd repræsenterer en bred vifte, hvilket naturligvis afspejler sig i forskellige holdninger og syn på området for likviditetsstyring. De nedenfor oplistede punkter er derfor udtryk for mange af de interviewede landmænds holdninger, men ikke nødvendigvis dækkende for alles.

- Likviditetsstyring defineres ofte som rammen på kassekredit
- Likviditetsstyring udføres ofte på foranledning af bankens ønske
- Landmændene optræder passivt i forhold til likviditetsstyringens muligheder, da de opfatter mange handelsvilkår som givet
- Landmændene er forbeholdne over for at tage andre muligheder i anvendelse – muligheder (f.eks. høstpantebreve, forskud på efterbetalinger mv.) som ellers måske vil kunne bidrage positivt til likviditetsberedskabet.

## DLBR-RÅDGIVERE:

- DLBR-rådgiverne deltager i begrænset omfang i landmandens kortsigtede likviditetsstyring – undtagelsen er:
  - Når landmanden aktivt selv efterspørger rådgivning herom
  - Hos de stærkt likviditetsudfordrede landmænd
- Rådgiverne ser primært behov for likviditetsstyring, når der er knaphed på likviditet
- Ø90-budgetter giver langt hen ad vejen tilstrækkelig information for de landmænd, hvor likviditeten er god.

## KREDITGIVERE:

Budskaberne fra kreditgiverne er samlet i notatet "Kreditgivers forventninger til landmandens likviditetsstyring". Som det fremgår heraf er hovedkonklusionerne:

- Likviditetsstyring er et vigtigt, men forsømt område blandt landmænd
- Budgetopfølgning er ikke nok - likviditetsstyring er en styringsopgave
- 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

## Landmænd

Vi har erfaret, at for hovedparten af landmændene defineres likviditetsstyring som tilstrækkelig trækningsret på kassekredit. Derfor er det også saldoen på kassekredit, som er udgangspunktet for deres styring af likviditet. Som nævnt ovenfor er der dog stor spredning blandt de landmænd, vi har interviewet. Spændet går fra landmænd, som ser likviditetsstyring

som: "Likviditet er vigtig for at have styr på sin bedrift – det betyder, at man kan betale sine regninger til tiden og at kunne gennemføre de planer, man lægger". Andre landmænd ser likviditetsstyring som "kassekreditsaldoen".

Likviditetsstyring har fået langt højere fokus end for blot få år tilbage, og landmændene nævner, at deres kreditgivere dels stiller større krav til rapportering og dokumentering, dels stiller nogle andre og mere restriktive kreditrammer (trappe-kreditrammer) til rådighed i dag. Dette stiller krav til landmanden om en strammere styring og langt større overblik over bevægelserne. Derfor opleves det, at landmændene udfører likviditetsstyringsopgaven meget på foranledning af pengeinstitutternes krav for at kunne få stillet tilstrækkelig likviditet til rådighed. En del landmænd giver dog også udtryk for, at de har forståelse for pengeinstitutternes krav, men i begyndelse oplevede de det som en ekstra byrde. Som nogle har udtrykt det, så "var det næsten for nemt tidligere, for da fik man stillet al den likviditet til rådighed, som man bad om". En mindre gruppe af landmændene giver udtryk for, at likviditetsstyring er en integreret del i økonomistyringsopgaven.

Likviditetsstyringsopgaven udføres på meget forskellig vis. En stor andel af landmændene giver udtryk for, at de har tallene i hovedet suppleret med at se i netbanken og forholde sig til kassekreditsaldoen. Ofte gør de også brug af "bagsiden af en konvolut" eller et stykke papir til at opstille væsentlige ind- og udbetalinger for de kommende par uger. Umiddelbart føler de sig tilstrækkelig dækket ind med den metode. Når de blev spurgt om, hvordan de sikrer, at andre vil kunne opnå denne viden om likviditetssituationen, kunne de godt se sårbarheden i, at informationen alene var i deres hoveder.

De landmænd, som opfatter likviditetsstyringsopgaven som en vigtig og integreret del af økonomistyringsopgaven, har ofte deres egne værktøjer og systemer til opfølgning på produktiviteten og har dermed også disse påvirkninger på likviditeten indregnet. Det er særligt denne gruppe, som efterlyser yderligere faciliteter i de bestående systemer – særligt i forbindelse med budgetmodulet i Ø90. Konkrete ønsker går på oplysninger om faktiske betalingstidspunkter i budgetterne, da dette vil give mulighed for at beregne max likviditetstræk indenfor de enkelte måneder, hvilket kan ligge langt fra ultimo likviditetstrækket på måneden, som er den, der ses i budgettet i dag. Derudover foreslås det også, at man kunne lave en automatisk integration til netbanken, således kommende ind- og udbetalinger overføres direkte til et likviditetsstyringsværktøj.

Ud fra interviewene fremgår det, at landmændene sjældent forhandler direkte om kreditvilkår med hverken debitorer eller kreditorer. Nogle landmænd har dog valgt medlemskab af en indkøbsforening, som på vegne af medlemmerne forhandler vilkår og priser – dette alene på kreditorsiden. Handel med andelsselskaber (såvel indtægter som udgifter), som udgør en væsentlig del af omsætningen og omkostningerne opfattes ofte som standardvilkår, som er vanskelige at forhandle yderligere. Nogle landmænd har dog forhandlet bedre vilkår end andre og forsøger løbende at forbedre deres vilkår, men de giver også udtryk for, at de har en fornemmelse af, at de ikke kan opnå væsentlig bedre vilkår end dem, de allerede har opnået.

Kapitalbinding i beholdninger har kun ganske få landmænd fokus på. Flertallet af landmændene

er af den opfattelse, at de aldrig må løbe tør for foder, og derfor "hellere have for meget, end for lidt" i beholdninger. Nogle landmænd er ikke umiddelbart bevidste om sammenhængen mellem likviditet og beholdninger, mens nogle har dyb indsigt i og forståelse for sammenhængen mellem lagerstørrelser og likviditetsbindinger. De er derfor meget opmærksomme på at minimere lagerbeholdningerne, netop med det formål at reducere likviditetsbindingerne.

I forhold til anlægsaktiver, som f.eks. markmaskiner og malkeroboter vælger mange at lease, da landmændene dermed opnår en udjævning af likviditetstrækket og oftest også en lavere rente. Det er svært at gennemskue, hvor gode vilkår den enkelte landmand reelt har opnået gennem leasing, og flere af de interviewede landmænd giver udtryk for, at de ønsker hurtigt at opnå friværdis i maskinerne, for at de derved bedre kan disponere over maskinerne. Denne praksis trækker naturligvis i den modsatte retning i forhold til likviditetsbindingen.

Muligheder som f.eks. anvendelse af høstpantebreve samt forskud på efterbetalinger opfattes af mange landmænd som værktøjer, der benyttes af kriseramte landmænd. Denne generelle holdning betyder, at landmændene er tilbageholdene overfor brug af disse muligheder.

## Rådgivere

I projektet har vi samarbejdet med to DLBR-rådgivningsvirksomheder, hvor vi har foretaget interview af fire rådgivere. DLBR-rådgiverne har dels bidraget med at sætte rammen, som projektet skal berøre, dels bidraget med deres erfaringer på likviditetsstyringsområdet. Derudover har vi med interviewene ønsket at få et billede af, hvordan rådgiverne ser på området for likviditetsstyring, herunder hvor meget det prioriteres i den løbende dialog med landmændene.

Det generelle indtryk er, at rådgiverne primært understøtter og bidrager indirekte til landmandens løbende likviditetsstyring. Likviditetsstyring er således sjældent et selvstændigt område, landmand og rådgiver drøfter, men området berøres naturligvis indirekte, når de har dialog eksempelvis ved budgetudarbejdelse. Der, hvor rådgiverne bliver aktive, er hos landmænd, som enten selv efterspørger hjælp eller er ramt på knap likviditet, og hvor rådgiveren vurderer, at landmanden er modtagelig for hjælp. Her stiller rådgivningsvirksomhederne et manuelt og håndholdt regnearksværktøj til rådighed – et værktøj, som kan skabe et overblik over de næste par ugers ind- og udbetalinger og dermed en prioritering af, hvilke fakturaer der skal betales hvornår.

Eksisterende værktøjer til likviditetsstyring på kort sigt (< 1 måned) er egenudviklede regneark. Holdningen er, at Ø90-likviditetsbudgettet ofte er tilstrækkelig til likviditetsstyring, der strækker sig ud over 1 måned. Det er dermed fortrinsvist 14 dage – 1 måneds træk på kassekredit, der er interessant at have styr på, når man spørger rådgiverne.

Nogle rådgivere giver udtryk for, at emnet likviditetsstyring primært er aktuelt og relevant i lavkonjunkturer og perioder, hvor lånemulighederne er begrænsede.

I forhold til rådgivernes vurdering af landmandens evne til likviditetsstyring, er deres overordnede opfattelse, at hovedparten af landmændene behersker styringsopgaven.

Baggrunden for denne vurdering kendes ikke, og det er uklart, om man her tænker, at landmænd, der behersker likviditetsstyring, er landmænd, "hvor rammen på kassekreditte er tilstrækkelig", eller landmænd, "hvor bankerne ikke stiller særskilte krav til likviditetsstyring/-overblik".

## Kreditgivere

Alle fire pengeinstitutter giver udtryk for, at likviditetsstyringsopgaven er en meget væsentlig del af ledelsesopgaven. Dog oplever de, at det er en forsømt opgave hos en stor andel af landmændene. For pengeinstitutterne signalerer landmænd, som udfører en aktiv og professionel likviditetsstyring, økonomisk ansvarlighed, hvilket medvirker til en styrket tillid og relation til landmanden – dette medfører naturligt bedre vilkår og betingelser for landmanden.

Budskabet fra pengeinstitutterne er desuden, at budgetopfølgning foretrækkes udført på resultat frem for likviditet, da det giver et mere reelt indtryk af landmandens fremtidige likviditetssituation. De oplever dog, at mange landmænd alene foretager budgetopfølgning på likviditet. Landmændene er som udgangspunkt gode til opfølgningsdelen, men kan med fordel blive bedre til styringsdelen. Hermed menes, at de ikke alene konstaterer, men også kobler nogle konkrete fremadrettede handlinger på, så man er på forkant og undgår situationer med pludselig mangel på likviditet.

Pengeinstitutterne ser to yderpunkter af landmænd, når det gælder likviditetsstyring. Dem, der er gode til at være på forkant, og dem, der er på bagkant. Det kendetegnende for landmænd, der er på forkant, er, at de er tæt på deres tal, forstår deres ledelsesmæssige opgave og har en forståelse af aktiviteterens indbyrdes sammenhænge. Dermed har de et overblik over og forståelse af deres virksomhed, som gør dem i stand til at iværksætte nødvendige handlinger og aktiviteter i rette tid, så likviditetsmæssige "overraskelser" undgås. Landmænd på bagkant formår oftest ikke at give besked, når deres saldo på kassekreditte overskrides.

## Opsummering og konklusion

Samlet kan vi på baggrund af de gennemførte interviews af de tre interessegrupper opliste nedenstående:

- Barrierer og grundlæggende forudsætninger for aktiv likviditetsstyring
- Ønsker til hjælpværktøjer til aktiv likviditetsstyring

## BARRIERER FOR AKTIV LIKVIDITETSSTYRING

Vi har identificeret følgende barrierer og forudsætninger:

- Generel forståelse af likviditetsstyringsopgaven – herunder vigtigheden af denne. Dette gør sig gældende for såvel landmanden som hans rådgiver
- Det korrekte setup
  - IT-Systemer (Ø90 hhv. SUMMAX), som muliggør, at man får de rette informationer og

- dermed afspejler sig i likviditetsoverblik på kort sigt
- Administrative processer, som sikrer løbende og rettidig informationsindsamling, f.eks. løbende bogføring
  - Kulturel og mental barriere for brug af alle muligheder, som bidrager positivt til professionel likviditetsstyring – eksempler herpå er beholdningsstyring, høstpantebreve samt forudbetaling af efterbetalinger.

### **Generel forståelse af likviditetsstyringsopgaven**

Erfaringerne fra vores interview af såvel landmændene som deres rådgivere er, at forståelsen af likviditetsstyringsopgaven generelt begrænser sig til saldo på kassekrediten, og at det har et præg af konstateringer baseret på bagudrettede hændelser.

Når vi fra nogle landmænd og rådgivere får indtryk af, at likviditetsopgaven primært er aktuel og væsentlig i lavkonjunktur og krisesituationer, ser vi det som et udtryk for manglende indsigt i, hvad likviditetsstyringsopgaven reelt omfatter og bidrager med information om. Vi mener, at likviditetsstyringsopgaven er en væsentlig opgave at udføre – uanset, hvilke konjunkturer man befinder sig i.

Vi har kun hos ganske få landmænd oplevet, at de proaktivt planlægger likviditeten såvel på kort som længere sigt. Det er vores indtryk, at disse landmænd har forståelsen af vigtigheden af denne opgave. Som eksempel anvender de aktuelle produktionstal, som indgår i egne likviditetsstyringsværktøjer, og de har indført administrative processer, som gør det muligt at have aktuelle tal at foretage opfølgning og styring på baggrund af. Således foretager de løbende bogføring, og bogføringen sker på fakturadatoen. Det betyder dog også, at der hos mange andre landmænd mangler en generel forståelse for, at likviditet kan planlægges forud, og at ubehagelige situationer derfor mange gange kan undgås, hvis opgaven med likviditetsstyring gøres til en naturlig del af virksomhedsstyringen.

### **Det korrekte setup**

Med de systemmæssige løsninger, der findes i dag, kan det være vanskeligt at danne sig et overblik over kommende ind- og udbetalinger. Overblikket kan kun skabes ved, at man supplerer med nogle manuelle beregninger udenfor systemerne.

Som de interne administrative processer ser ud i dag, er det først og fremmest muligt i Ø90 at se bagudrettet, hvad der er betalt til hvem og hvornår. Dette skyldes, at langt de fleste vælger at bogføre på betalingsdato og ikke på fakturadato. Såfremt landmanden anvender SUMMAX, er det muligt at se de kommende betalinger med betalingsdato – det gælder naturligvis alene for de betalinger, som er registreret i SUMMAX, men det er ikke muligt at få vist en kommende saldo for kassekredit, kun saldo d.d. vises i SUMMAX.

En optimal og aktiv likviditetsstyring forudsætter ligeledes, at de administrative processer er tilrettelagt, således de understøtter likviditetsstyringsopgaven. Derfor er det nødvendigt at gøre sig klart, hvilke informationer, man har behov for, samt hvornår informationerne skal være tilgængelige. Når man har overblik over dette, skal de administrative processer tilrettelægges herefter. Eksempelvis er det u hensigtsmæssigt, at bogføringen oftest sker alene ved momsopgørelsestidspunkterne.

Derudover er det også en klar forudsætning, at budgetterne udarbejdes med et sådant informationsniveau, at de er anvendelige som input til likviditetsstyringen. Det vil derfor være nødvendigt at oplyse om mere specifikke betalingstidspunkter og ikke nøjes med at angive en måned, hvori man forventer ind- eller udbetalingen, finder sted. Ø90-budgettet opererer alene med ultimo saldi, hvorfor det ikke er muligt at få vist en saldo på en bestemt dato – datoen vil altid være ultimo måneden, som også viser ultimo månedens saldo på kassekrediten set i forhold til foregående måneds saldo.

### **Kulturelle og mentale barrierer**

Mange landmænd udarbejder finansielle opgørelser primært for at tilgodese eksterne interessenter (f.eks. Skat og pengeinstituttet). Disse landmænd mangler at erkende, hvilken værdi de selv kan opnå ved at bruge disse opgørelser mere aktivt – opgørelsen giver ofte en information og viden om virksomheden, som landmændene vil kunne anvende proaktivt i deres virksomhed.

Der er tradition for, at fokus er på optimering af produktionen, og mange tænker, at hvis man evner god styring af produktionen, så vil det pr. automatik betyde gode resultater og god likviditet. Der er i langt mindre grad fokus på, hvad konkrete tiltag på produktionen egentlig får af betydning for kommende perioders likviditet, ligesom der sjældent fokuseres på, om en merindsats marginalt set bidrager positivt til resultat og likviditet. Det er derfor vigtigt også at fokusere på likviditetsvirkningen af de produktionsmæssige handlinger, da langt de fleste konkurser begæres på baggrund af manglende likviditet, og det sker også for virksomheder, som har udvist gode produktionsmæssige resultater.

I landbrugserhvervet er der ligeledes tradition for, at bogføring sker i forbindelse med momsopgørelse. Det betyder, at bilagene samles sammen, og der kun bogføres en gang i kvartalet eller halvårligt. Det medfører, at datagrundlaget forsinkes, og at det i de situationer ikke er muligt at foretage aktiv og løbende likviditetsstyring. I disse situationer vil det være på bagkant, at man identificerer likviditetsudfordringer.

## **ØNSKER TIL HJÆLPEVÆRKTØJER:**

- Værktøj, der indeholder automatisk overførsel fra netbank
- Værktøj, der indeholder automatisk overførsel af budgetposter fra Ø90, og budgetposter (ind- og udbetalinger) skal indgå med betalingsdata, hvor det er muligt
- Simuleringsfacilitet, der gør det muligt at beregne forskellige senarier
- Værktøj, som opererer med 14 dages-1 måneds sigte

### **Automatisk overførsel fra netbank**

Vi har igennem vores interviews fra alle tre interessenter fået oplyst, at det vil være en stor hjælp, såfremt det er muligt at foretage automatisk overførsel af kommende udbetalinger. Hermed vil man reducere omfanget af manuelle indtastninger og dermed også fejlkilder.

### **Automatisk overførsel af budgetposter på betalingsdato**

På samme måde er det et ønske at få automatisk overført budgetposter fra Ø90. En automatisk

overførsel af budgetposterne vil bidrage til en tjekliste for landmanden, således man husker alle væsentlige poster og får et estimat på beløbstørrelsen. Ideelt vil budgetposterne blive overført på datoniveau, hvilket dog ikke er muligt i det Ø90-setup, der eksisterer i dag, da oplysningerne heri er på ultimo månedsniveau.

### **Simuleringsfacilitet, der muliggør senarie-beregninger**

Som bidrag til den proaktive likviditetsstyring vil det være relevant at indbygge en facilitet i likviditetsstyringsværktøjet, som gør det muligt at kunne foretage simuleringer på forskellige likviditetsmæssige senarier. Eksempelvis kunne man forestille sig, at man overfor sin kreditgiver vil udføre beregninger, som argumenterer/begrunder for eventuelle afvigelser i forhold til budget (bagudrettede hændelser). Beregningerne vil også kunne udføres på aktiviteter, som landmanden ellers havde planlagt til andre tidspunkter i forhold til budgettet og hermed vises et andet likviditetsmæssigt forløb. Simuleringsfaciliteten vil også kunne anvendes aktivt i budgetteringsprocessen, da det kan danne baggrund for valg af aktiviteter, der skal indgå i budgetåret samt placeringen af aktiviteterne.

### **Værktøj til 14 dage – 1 måneds likviditetsstyring**

Som resultat af de manglende informationer i Ø90 er der behov for et hjælpeværktøj, der kan vise likviditeten på kort sigt – altså 14 dages-1 måneds sigte. Dette ønske fremkommer, da man mangler et overblik over det maksimale træk på kort sigt.