Komplett umdenken

Eine Offene-Posten-Buchhaltung sollte die tradierte Buchführung ablösen, meint Hermann Spils ad Wilken. Er stellt die Vorteile vor.

In der Land- und Forstwirtschaft sind Buchführungen in der Regel noch traditionell organisiert. Die Unterlagen werden vom Landwirt monatlich, quartalsweise oder gar noch seltener zusammengestellt, hinter Kontoauszüge sortiert und dem Steuerberater zum Buchen übermittelt. Der Steuerberater bucht die Belege und gibt sie zusammen mit einem Geldrückbericht an seinen Mandanten zurück. Dem Rechnungswesen erfolgreicher, wachsender, in mehrere Betriebsteile oder Gesellschaften verzweigter und mit viel Fremdkapital ausgestatteter Unternehmen wird diese traditionelle Organisation der Buchführung aber nicht mehr gerecht.

Rechnungswesen als Managementaufgabe. Die Märkte sind volatiler geworden, sowohl die Erlöse für Produkte als auch die Kosten für Produktionsmittel schwanken stark. Viele Betriebe haben einen hohen Liquiditätsbedarf für Investitionen und für Wachstumsschritte. Investiert wird dabei nicht nur in den landwirtschaftlichen Sektor, sondern auch und gerade in erneuerbare Energien wie Photovoltaik, Bioenergie und Windkraft. In vielen Fällen gibt es deshalb nicht mehr nur die Buchführung des landwirtschaftlichen Betriebes, parallel dazu sind gewerbliche Betriebsteile mit hohen Investitionen und hohen Umsätzen entstanden. Gleichzeitig stellen Banken höhere Anforderungen an die Finanzplanung beim Rating und bei der Kreditvergabe.

Das Rechnungswesen muss deshalb so organisiert sein, dass die steigenden Anforderungen an Erfolgs- und Liquiditätskontrolle sowie der operativen und strategischen Unternehmensplanung Rechnung getragen wird. Der Aufwand dafür ist nicht groß und lässt sich sowohl über den Steuerberater als auch mit der mandanteneigenen Buchhaltung organisieren.

Organisation der Buchführung. Wer wissen will, wo er steht und definieren will, wo er hin will, kann nicht nur mit Belegen arbeiten, die bereits bezahlt sind oder über den Landhändler abgerechnet werden. Notwendig ist es, eine so genannte Offene-Posten-Buchhaltung oder kurz OP-Buchhaltung einzurichten. Dabei wird jede Ausgangsrechnung und jede Eingangsrechnung auf ein eigenes Debitoren- oder Kreditorenkonto gebucht. Debitoren sind dabei Kunden, die dem Unternehmen Geld schulden, Kreditoren Lieferanten, die Geld bekommen.

In der gewerblichen Wirtschaft ist eine OP-Buchhaltung Standard, sie sollte es auch in der Landwirtschaft werden. Umsatzsteuerlich optierende Betriebe mit einem Umsatz von mehr als 500 000 € müssen als Soll-Versteuerer sogar eine solche Buchhaltung einrichten, weil sie ansonsten die abzuführende Umsatzsteuer nicht zutreffend ermitteln können.

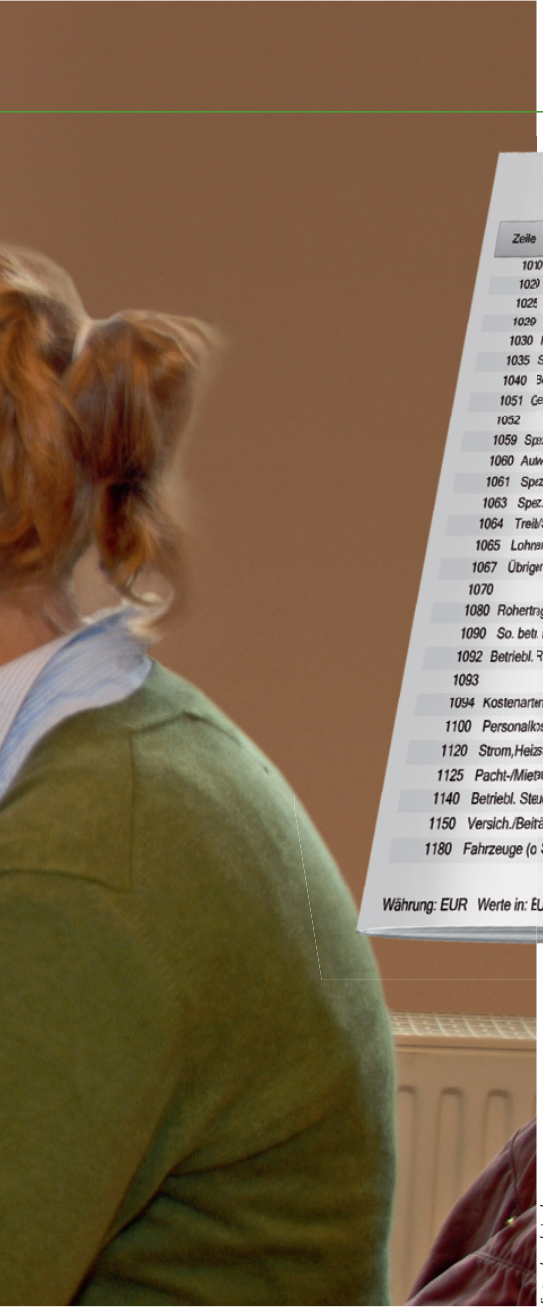


Foto: landpixel

16163/40327/2011 Fallbeispiel — Kanzlei-Rechnungswesen pro V.2.14 Jahresübersicht — 14.06.2012

Zeile	Bezeichnung	Jul/2011	Aug/2011	Sep/2011	Okt/2011	Nov/2011	Dez/2011	Jan/2012	Feb/2012	Mrz/2012	Apr/2012
1010											
1020	Bodenproduktion	54.252,77	190.641,42	54.200,00	0,00	41.446,00	121.984,00	1.360,00	72.295,00	0,00	0,00
1025	Tierproduktion	44.797,60	44.632,53	46.608,67	45.224,29	44.948,71	40.618,91	42.782,55	43.234,58	44.429,92	47.993,60
1029	Forstw./Dienstl./										
1030	Nebenbetriebe	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00	4.435,00
1035	So. landw. Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.256,64	0,00	0,00	0,00	0,00
1040	Best.Verdg. FE/UE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1051	Gesamtleistung	103.485,37	239.708,95	105.243,67	49.659,29	90.829,71	181.294,55	48.577,55	119.964,58	48.864,92	52.428,60
1052											
1059	Spezial-	40.355,93	59.155,16	106.457,53	84.700,46	44.676,51	28.048,68	25.852,71	51.972,72	83.452,50	111.343,76
1060	Aufwand gesamt										
1061	Spez.aufw Bodenp...	12.112,15	6.723,89	45.159,96	4.628,39	6.243,68	0,00	0,00	10.898,00	57.176,02	70.067,87
1063	Spez.aufw Tierprod.	21.949,61	21.836,35	22.273,11	37.457,72	21.717,23	20.670,58	19.937,11	19.910,38	20.223,38	20.410,62
1064	Treib/Schmierstoffe	1.448,00	13.350,54	1.448,00	16.696,74	1.448,00	1.448,00	1.448,00	16.696,74	1.448,00	1.448,00
1065	Lohnarbeit/Masch....	2.417,00	14.702,71	35.597,29	23.417,01	13.217,00	2.417,00	2.417,00	2.417,00	2.417,00	17.366,67
1067	Übriger Spezialaufw	2.429,17	2.541,67	1.979,17	2.500,60	2.050,60	3.513,10	2.050,60	2.050,60	2.188,10	2.050,60
1070											
1080	Rohertrag	63.129,44	180.553,79	-1.213,86	-35.041,17	46.153,20	153.245,87	22.724,84	67.991,86	-34.587,58	-58.915,16
1090	So. betr. Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	139.131,88	0,00	0,00	0,00	0,00
1092	Betriebl. Rohertrag	63.129,44	180.553,79	-1.213,86	-35.041,17	46.153,20	292.377,75	22.724,84	67.991,86	-34.587,58	-58.915,16
1093											
1094	Kostenarten:										
1100	Personalkosten	13.436,13	13.436,13	13.436,13	13.436,13	22.942,19	13.436,13	23.129,63	13.436,13	13.436,13	13.436,13
1120	Strom,Heizst.,Wass.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1125	Pacht-/Mietaufwand	0,00	0,00	75.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1140	Betriebl. Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.500,00	0,00	0,00	0,00
1150	Versich./Beiträge	100,00	100,00	237,50	100,00	100,00	237,50	26.229,89	100,00	237,50	3.914,75
1180	Fahrzeuge (o St.)	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33	564,33

Währung: EUR Werte in: EUR — hspils — Seite 1

Nur, wenn Buchungen zeitnah erfasst werden, können Sie daraus Aussagen zu Ihrer tatsächlichen aktuellen Liquidität ableiten.

Der Aufwand für eine OP-Buchhaltung ist nur unwesentlich größer als für das bisherige System, da Zahlungsausgleiche teilweise automatisiert gebucht werden können. Der Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage hingegen wird deutlich größer, weil

- in der laufenden betriebswirtschaftlichen Auswertung immer die zutreffenden Erlöse und Aufwendungen gebucht sind,
- sich zur Überwachung und Planung der Liquidität die möglichen Zahlungseingänge und notwendigen Zahlungsausgänge leichter identifizieren lassen und
- aus der Offenen-Posten-Liste hervorgeht, welche Ausgangs- bzw. Eingangsrechnungen über welche Zeiträume offen sind.

Auch die Belegablage ist bei einer OP-Buchhaltung übersichtlicher. Sie müssen nichts hinter Kontoauszüge heften, sondern übermitteln Ihrem Steuerberater die Eingangs- und Ausgangsrechnungen gesammelt oder elektronisch per Fax oder Mail. Abgelegt werden kann dann alphabetisch, weil Sie jeden Zahlungsvorgang über das Debitoren- oder Kreditorenkonto nachvollziehen können. Werden die Buchführungsauswertungen verschlüsselt über das Internet bereitgestellt, können Sie ständig auf die Daten zugreifen.

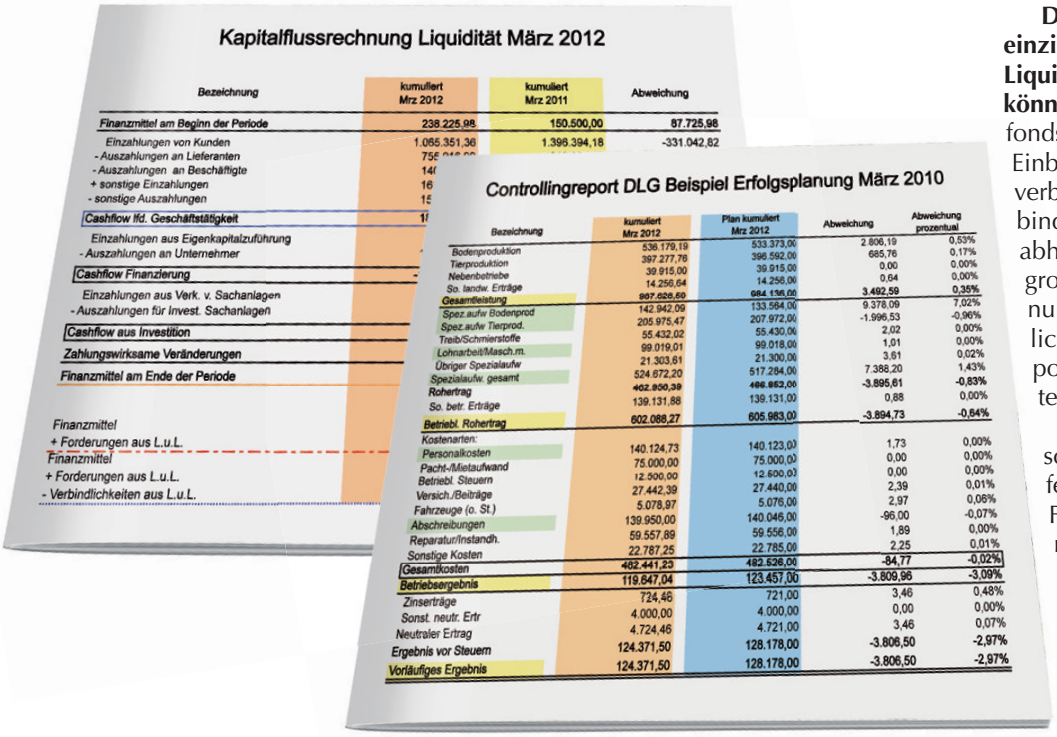
Konsolidierung. Auch in der Landwirtschaft werden die Strukturen komplexer. Es ist keine Seltenheit mehr, dass landwirtschaftliche Betriebe meist aus steuerrechtlichen oder aus Haftungsgründen in mehreren rechtlich getrennten Unternehmen geführt werden. Dann ist für jedes Unternehmen auch eine eigene Buchführung erforderlich. Da es sich bei rein wirtschaftlicher Betrachtung aber immer noch um eine wirtschaftliche Einheit handelt, ist es sinnvoll, die Ergebnisse der einzelnen Betriebe zu konsolidieren, um einen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmensverbundes zu erhalten.

Eine Konsolidierung bedeutet, dass die Daten der Buchhaltung so aufbereitet werden, als sei nur ein Unternehmen tätig. Dargestellt werden dann nur die so genannten Außenbeziehungen. Sämtliche interne Transfers zwischen den Betrieben (Lieferung des landwirtschaftlichen Unternehmens an die Biogasanlage, Ferkelbezug der §51a-Gesellschaft vom landwirtschaftlichen Betrieb, Forderung bzw. Verbindlichkeit des einen an das andere Unternehmen) werden herausgerechnet, um die wirtschaftliche Lage transparent darzustellen. Der Vorteil: Analysen und Planungen sind in konsolidierter Form wie bei einem einzelnen Unternehmen möglich.

Es gibt mehrere Wege, die Konsolidierung durchzuführen. Als erstes wird die finanzierende Bank eine Konsolidierung durchführen, um ein Rating für den Unternehmensverbund erstellen zu können. Die Qualität des Ratings hat dann Auswirkungen auf die Kreditkonditionen.

Unternehmerisch denkende Landwirte sollten die Konsolidierung aber nicht der Bank überlassen, sondern schon bei etwas komplexeren Strukturen zumindest einen konsolidierten Jahresabschluss aufstellen. Voraussetzung dafür ist, dass die Bilanzstichtage synchronisiert werden. Da das landwirtschaftliche Wirtschaftsjahr nicht frei gewählt werden kann, müssen die Bilanzstichtage der gewerblichen Unternehmen der Landwirtschaft angepasst werden. Steuerrechtlich ist dazu ein Antrag beim Finanzamt notwendig, der mit Kredit-

Mit einer systematischen Analyse Ihrer Ergebnisse bringen Sie Zahlen zum Sprechen



Kapitalflussrechnung Liquidität März 2012

Bezeichnung	kumuliert Mrz 2012	kumuliert Mrz 2011	Abweichung
Finanzmittel am Beginn der Periode	238.225,98	150.500,00	87.725,98
Einzahlungen von Kunden	1.065.351,36	1.396.394,18	-331.042,82
- Auszahlungen an Lieferanten	75[illegible]		
- Auszahlungen an Beschäftigte	14[illegible]		
+ sonstige Einzahlungen	16[illegible]		
- sonstige Auszahlungen	15[illegible]		
Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	1[illegible]		
Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführung			
- Auszahlungen an Unternehmer			
Cashflow Finanzierung			
Einzahlungen aus Verk. v. Sachanlagen			
- Auszahlungen für Invest. Sachanlagen			
Cashflow aus Investition			
Zahlungswirksame Veränderungen			
Finanzmittel am Ende der Periode			
Finanzmittel			
+ Forderungen aus L.u.L.			
Finanzmittel			
+ Forderungen aus L.u.L.			
- Verbindlichkeiten aus L.u.L.			

Controllingreport DLG Beispiel Erfolgsplanung März 2010

Bezeichnung	kumuliert Mrz 2012	Plan kumuliert Mrz 2012	Abweichung	Abweichung prozentual
Bodenproduktion	536.179,19	533.373,00	2.806,19	0,53%
Tierproduktion	397.277,76	396.592,00	685,76	0,17%
Nebenbetriebe	39.915,00	39.915,00	0,00	0,00%
So. landw. Erträge	14.256,64	14.256,00	0,64	0,00%
Gesamtleistung	987.628,59	984.136,00	3.492,59	0,35%
Spez.aufw Bodenprod	142.942,09	133.564,00	9.378,09	7,02%
Spez.aufw Tierprod.	205.975,47	207.972,00	-1.996,53	-0,96%
Treib/Schmierstoffe	55.432,02	55.430,00	2,02	0,00%
Lohnarbeit/Masch.m.	99.019,01	99.018,00	1,01	0,00%
Übriger Spezialaufw	21.303,61	21.300,00	3,61	0,02%
Spezialaufw. gesamt	524.672,20	517.284,00	7.388,20	1,43%
Rohertrag	462.956,39	466.852,00	-3.895,61	-0,83%
So. betr. Erträge	139.131,88	139.131,00	0,88	0,00%
Betriebl. Rohertrag	602.088,27	605.983,00	-3.894,73	-0,64%
Kostenarten:				
Personalkosten	140.124,73	140.123,00	1,73	0,00%
Pacht-/Mietaufwand	75.000,00	75.000,00	0,00	0,00%
Betriebl. Steuern	12.500,00	12.500,00	0,00	0,00%
Versich./Beiträge	27.442,39	27.440,00	2,39	0,01%
Fahrzeuge (o. St.)	5.078,97	5.076,00	2,97	0,06%
Abschreibungen	139.950,00	140.046,00	-96,00	-0,07%
Reparatur/Instandh.	59.557,89	59.556,00	1,89	0,00%
Sonstige Kosten	22.787,25	22.785,00	2,25	0,01%
Gesamtkosten	482.441,23	482.526,00	-84,77	-0,02%
Betriebsergebnis	119.647,04	123.457,00	-3.809,96	-3,09%
Zinserträge	724,46	721,00	3,46	0,48%
Sonst. neutr. Ertr	4.000,00	4.000,00	0,00	0,00%
Neutraler Ertrag	4.724,46	4.721,00	3,46	0,07%
Ergebnis vor Steuern	124.371,50	128.178,00	-3.806,50	-2,97%
Vorläufiges Ergebnis	124.371,50	128.178,00	-3.806,50	-2,97%

Die Kapitalflussrechnung ermöglicht Ihnen eine Liquiditätsübersicht, die aber ausschließlich auf einer Rückwärtsbetrachtung basiert. Mit einer OP-Buchhaltung ist es hingegen möglich, die Liquidität für die nächsten Wochen zu prognostizieren. Ergänzt um eine Planung wird die Buchführung zu einem echten Controlling-Instrument aufgewertet.

anforderungen begründet werden kann. Sind einzelne Unternehmen als GmbH organisiert, ist, da das Wirtschaftsjahr Satzungsbestandteil ist, eine Satzungsänderung notwendig. Diese wird mit Eintragung in das Handelsregister wirksam. Die Konsolidierung ist auch dann möglich, wenn z. B. an einer § 51a-Gesellschaft externe Gesellschafter beteiligt sind. Deren Eigenkapital wird nämlich im konsolidierten Jahresabschluss gesondert ausgewiesen.

Auswertung der Buchführung. Der in der Land- und Forstwirtschaft traditionell verwendete Geldrückbericht ist für eine moderne Unternehmensführung nur sehr begrenzt brauchbar. Schon die Bezeichnung Geldrückbericht führt in die Irre, dargestellt werden nämlich Einnahmen und Ausgaben und nicht Einzahlungen und Auszahlungen.

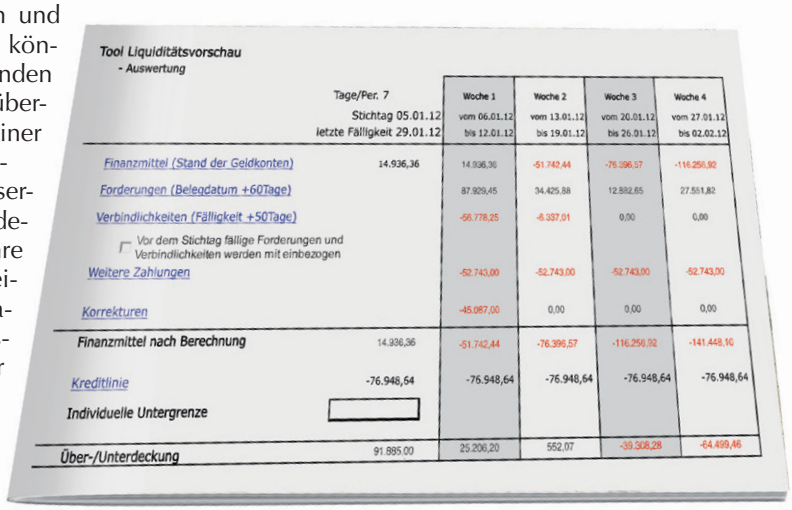
Da Veränderungen bei Forderungen und Verbindlichkeiten in die Auswertung einbezogen sowie Abschreibungen und Bestandsveränderungen nicht berücksichtigt werden, lassen sich mit Geldrückberichten weder zutreffende Aussagen zur Ertrags- noch zur Finanzlage treffen.

Für die Darstellung der Ertragslage sollte eine betriebswirtschaftliche Auswertung, wie sie auch in der gewerblichen Wirtschaft Verwendung findet, eingesetzt werden. Mit dieser Auswertung lässt sich einfach und übersichtlich die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen des jeweiligen Jahres auf Monatsbasis darstellen. Sie erkennen sofort Abweichungen und Ausreißer und können die laufenden Ergebnisse überwachen. Mit einer Gegenüberstellung der Jahresergebnisse mit denen der Vorjahre erhalten Sie einen horizontalen Betriebsvergleich, der zusätzlich qualitative Aussagen über die Wettbewerbsfähigkeit und mögliche Schwachstellen liefert.

Die Kapitalflussrechnung ist das einzige Instrument, mit dem Sie die Liquiditätsveränderung ermitteln können. Sie stellt den Zahlungsmittelfonds (Bargeld, Sichteinlagen) unter Einbezug kurzfristig fälliger Kreditverbindlichkeiten (Kontokorrentverbindlichkeiten) dar und ist damit unabhängig von Bewertungen. Der große Vorteil der Kapitalflussrechnung ist, dass Sie damit die tatsächliche Veränderung des Liquiditätspotentials, sprich des Zahlungsmittelbestandes ableiten können.

Differenziert wird dabei zwischen den Cash-Flows aus der laufenden Geschäftstätigkeit, aus der Finanzierung (einschließlich Entnahmen und Einlagen) und aus Investitionen. Die Summe dieser Cash-Flows ergibt die zahlungswirksamen Veränderungen des Finanzmittelbestands. Mit der Kapitalflussrechnung ist übersichtlich dargestellt, aus welchen Quellen liquide Mittel stammen und für welche Zwecke sie verwendet wurden. Da jeweils ein Abgleich mit den betrieblichen Finanzkonten erfolgt, ist für Sie die Entwicklung der Liquidität gut nachvollziehbar und die Kapitalflussrechnung damit ein wirksames Frühwarnsystem, um möglichen Liquiditätsengpässen rechtzeitig zu begegnen.

Aufwertung der Buchführung zu einem Controlling-Instrument. Eine gut aufgebaute Buchführung kann relativ einfach zu einem Controlling-Instrument ausgebaut werden. Aber: Controlling ist in der Landwirtschaft immer noch zu wenig verbreitet. Dafür gibt es keinerlei Gründe. Ganz im Gegenteil, Controlling ist ein wichtiges Instrument zur Unternehmens-



Tool Liquiditätsvorschau
- Auswertung

	Tage/Per. 7 Stichtag 05.01.12 letzte Fälligkeit 29.01.12	Woche 1 vom 06.01.12 bis 12.01.12	Woche 2 vom 13.01.12 bis 19.01.12	Woche 3 vom 20.01.12 bis 26.01.12	Woche 4 vom 27.01.12 bis 02.02.12
Finanzmittel (Stand der Geldkonten)	14.936,36	14.936,36	-51.742,44	-76.396,57	-116.256,92
Forderungen (Belegdatum +60Tage)		87.929,45	34.425,88	12.882,65	27.551,82
Verbindlichkeiten (Fälligkeit +50Tage)		-56.778,25	-6.337,01	0,00	0,00
Vor dem Stichtag fällige Forderungen und Verbindlichkeiten werden mit einbezogen					
Weitere Zahlungen		-52.743,00	-52.743,00	-52.743,00	-52.743,00
Korrekturen		-45.087,00	0,00	0,00	0,00
Finanzmittel nach Berechnung	14.936,36	-51.742,44	-76.396,57	-116.256,92	-141.448,10
Kreditlinie	-76.948,64	-76.948,64	-76.948,64	-76.948,64	-76.948,64
Individuelle Untergrenze					
Über-/Unterdeckung	91.885,00	25.206,20	552,07	-39.308,28	-64.499,46

Was ist eine OP-Buchführung?

Funktionsweise. Die Buchung »offener Posten« (OP) fördert die Übersicht und ist das Kernstück der modernen Buchhaltung. Sie bedeutet damit für die Landwirtschaft ein komplettes Umdenken von der bisherigen Methode, Geschäftsvorgänge mit Ausnahme der Kontokorrente bei Landhändlern erst dann zu buchen, wenn bezahlt wird. So betrachtet die OP-Buchhaltung nicht zuerst den Ein- oder Ausgang von Zahlungsmitteln, sondern einzig und allein den Stand der Verbindlichkeiten und Forderungenen, also des Kontokorrent eines Unternehmens.

Der eigentlich neue Schritt ist die Einrichtung von Geschäftspartnerkonten. Jeder einzelne Lieferant erhält genauso wie jeder Kunde ein eigenes Konto in der Buchführung. Dadurch entsteht nur wenig Mehrarbeit und Fehlerquellen werden reduziert.

steuerung. Notwendig dafür ist, dass zunächst Unternehmensziele formuliert und dann in einer Planung ausgedrückt werden. Über Soll-Ist-Vergleiche wird überprüft, ob diese Ziele erreicht wurden. Ist dies nicht der Fall, müssen Korrekturmaßnahmen eingeleitet oder die Ziele angepasst werden. Die verschiedenen Buchführungsprogramme bieten dafür spezielle Auswertungsmöglichkeiten.

Die für das Controlling notwendige Unternehmensplanung ist nicht besonders aufwendig und lässt sich vom Unternehmer selbst oder zusammen mit dem betriebswirtschaftlichen Berater bzw. mit dem Steuerberater durchführen. Diese Planung sollte sich an den Möglichkeiten des Betriebes ausrichten und in erster Linie realistisch sein. Bauen Sie keine Luftschlösser. Ergänzt um eine solche Unternehmensplanung sind mit der Buchführung echte Soll-Ist-Vergleiche sehr einfach möglich. Mit dem Soll-Ist-Vergleich wird ausgehend von dem Ergebnis der laufenden Periode ein Vergleich mit der Planung und einer Abgleichungsanalyse dargestellt. Möglich ist in der Regel auch eine Vorausschau auf das Ergebnis des laufenden Jahres und ein Vergleich mit dem Vorjahresergebnis.

Gerade bei angespannter Liquidität ist eine Liquiditätsplanung sinnvoll und notwendig. Wird mit einer Offenen-Posten-Buchhaltung gebucht, ist es mit den heutigen Buchführungsprogrammen in der Regel möglich, die Liquidität für die nächsten Tage, Wochen oder für beliebige andere Perioden zu planen, wie der nebenstehende Ausdruck zeigt. Ausgehend von den aktuellen Finanzmitteln unter Berücksichtigung von Forderungen und auszugleichenden Verbindlichkeiten können weitere Zahlungen wie Kapitaldienste, die nicht über Kreditoren bzw. Debitoren abgebildet sind, geplant werden.

Debitoren und Kreditoren können dabei mit festen Laufzeiten oder individuellen Zahlungseingängen versehen werden. Unter Berücksichtigung von geplanten Entnahmen und Einlagen wird der voraussichtliche planerische Zahlungsmittelbestand tage- oder wochenweise dargestellt, der dann mit den vorhandenen Zahlungsmitteln und den zur Verfügung stehenden Kontokorrentlinien verglichen wird. Ergibt sich eine Unterdeckung, muss diese durch zusätzliche Einnahmen, durch Verschieben von Ausgaben oder durch zusätzliche Kreditaufnahme gedeckt werden.

Fazit. Die Buchführung land- und forstwirtschaftlicher Betriebe ist in der Regel noch traditionell organisiert. Offene-Posten-Buchhaltungen sind wenig verbreitet, Geldrückberichte oft die einzige Auswertung. Den steigenden Anforderungen an Unternehmensgröße und -komplexität, an steigende Investitionsvolumen, an Transparenz der Unterlagen und vor allem an das Controlling wird dieses System nicht mehr gerecht. OP-Buchhaltungen sollten in komplexeren Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden. Anstatt auf Geldrückberichte zu vertrauen, sollten Sie betriebswirtschaftliche Auswertungen und Kapitalflussrechnungen einsetzen. Die Buchführung wird damit zu einem echten Erfolgsfaktor.

Dr. Hermann Spils ad Wilken,
Wirtschaftsprüfer / Steuerberater,
Uelzen, www.societates.de