

DLG-Ausschuss für Wirtschaftsberatung
und Rechnungswesen

Arbeiten der DLG

Effizientes Finanzcontrolling in der Landwirtschaft

Grundlagen – Systeme – praktische Umsetzung

Herausgeber:
DLG e.V.



Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	3
Ein Wort zuvor.....	6
1 Sieben Schritte zur Praxis des Finanz-Controllings.....	8
2 Übersicht über das Controlling.....	22
2.1 Ziele des Controllings.....	22
2.2 Gliederung der Controllingaufgaben.....	23
2.3 Nutzen des Controlling für landwirtschaftliche Unternehmen.....	26
2.4 Controllingrelevante Erweiterungen des Rechnungswesens.....	29
2.5 Die Verbindung von Intuition und Controlling.....	33
2.6 Fazit.....	37
3 Grundlagen des Finanzcontrolling.....	40
3.1 Systematik des Finanzcontrolling.....	40
3.2 Anforderungen an ein aussagekräftiges Rechnungswesen.....	49
3.3 Systematik Kapitalflussrechnung.....	55
3.4 Grundlagen einer optimierten Ist-Buchhaltung.....	61
4 Die Anforderungen der Banken.....	63
4.1 Notwendigkeit eines Finanzcontrollings.....	63
4.2 Finanzcontrolling und Rating.....	64
4.3 Welche Fragestellungen beschäftigen eine Bank.....	65
4.4 Inhaltliche Anforderung der Banken.....	66
4.5 Unternehmensverbände.....	69
4.6 Einheitliche Bilanzstichtage.....	70
4.7 Konsolidierte Bilanzen und Planzahlen.....	70
4.8 Fazit.....	71

© 2012

DLG-Verlag GmbH
Eschborner Landstraße 122
60489 Frankfurt am Main
Telefon (069) 2 47 88-0
Telefax (069) 2 47 88-4 84
Internet: www.dlg-verlag.de
E-Mail: dlg-verlag@dlg.org

Alle Rechte vorbehalten. Die Vervielfältigung und Übertragung einzelner Textabschnitte, Zeichnungen und Bilder, auch für den Zweck der Unterrichtsgestaltung, gestattet das Urheberrecht nur, wenn sie mit dem Verlag vorher abgesprochen sind. Alle Informationen und Hinweise ohne jede Gewähr und Haftung.

Druck auf chlorfrei gebleichtem Papier

Effizientes Finanzcontrolling in der Landwirtschaft: ISBN 978-3-7690-3157-7
Lektorat/Produktion: Dr. Achim Schaffner und Stephanie Timm, DLG, Frankfurt am Main
Illustration: Daniela Schirach, DLG-Verlag, Frankfurt am Main
Layout: DLG-Verlag, Frankfurt am Main
Printed in Czech Republic

5	Beispiele für Controllinginstrumente	72
5.1	Mögliche Auswertungen	72
5.2	Konsolidierung von Planungsrechnungen	77
5.3	Vorstellung des Fallbeispiels	78
5.4	Liquiditätsplanung mit der Excel-Anwendung der DLG-Mitteilungen.....	82
5.5	nlb-Planungsrechnung	87
5.6	LAND-DATA ADNVA.....	100
5.7	Finanzcontrolling mit DATEV	113
5.8	Controlling mit der CP Suite, Modul Corporate Planner	128
5.9	Die Controllingprogramme im Überblick.....	140
	Mitglieder der DLG-Arbeitsgruppe Controlling	142

3.2 Anforderungen an ein aussagekräftiges Rechnungswesen

Dr. Hermann Spils ad Wilken

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.

Rechnungswesen als Managementaufgabe

Diese traditionelle Organisation der Buchführung wird dem Rechnungswesen landwirtschaftlicher Betriebe nicht mehr gerecht. In der Landwirtschaft sind die Märkte volatiliter 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 ist zu beobachten, dass es deshalb nicht mehr nur die Buchführung des landwirtschaftlichen Betriebes gibt, sondern parallel gewerbliche Betriebe mit hohen Investitionen und hohen Umsätzen entstanden sind und entstehen. Gleichzeitig stellen Banken höhere Anforderungen bei Rating und bei Kreditvergabe.

Das Rechnungswesen muss deshalb so organisiert sein, dass die steigenden Anforderungen der Unternehmer an Erfolgs- und Liquiditätskontrolle sowie der Planung 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 bezahlt sind oder über den Landhändler abgerechnet werden. Notwendig ist es, eine sogenannte Offene-Posten-Buchhaltung oder kurz OP-Buchhaltung einzurichten. Dabei wird jede Ausgangsrechnung und jede Eingangsrechnung auf ein eigenes Debitoren- oder

Kreditorenkonto gebucht. In der gewerblichen Wirtschaft ist eine solche Buchhaltung Standard, sie sollte es auch in der Landwirtschaft werden. Unternehmen, die umsatzsteuerlich zur Regelbesteuerung optiert haben und einen Umsatz von mehr als 500.000 € erzielen, müssen als Soll-Versteuerer sogar eine solche Buchhaltung einrichten, weil sie ansonsten die abzuführende Umsatzsteuer nicht zutreffend ermitteln können. 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. In der laufenden betriebswirtschaftlichen Auswertung sind immer die zutreffenden Erträge und Aufwendungen gebucht. Zur Überwachung und Planung der Liquidität lassen sich mögliche Zahlungseingänge und notwendige Zahlungsausgänge leichter identifizieren. Aus der Offenen-Posten-Liste geht hervor, welche Ausgangsrechnungen über welche Zeiträume offen sind, gleiches gilt für Eingangsrechnungen. Schließlich kann eine so organisierte Buchhaltung auch Grundlage für ein Controlling-System sein.

Auch die Belegablage ist bei einer OP-Buchhaltung übersichtlicher. Es muss nichts hinter Kontoauszüge geheftet werden, dem Steuerberater übermittelt werden die Eingangs- und Ausgangsrechnungen gesammelt oder elektronisch per Fax oder E-Mail. Abgelegt werden kann dann alphabetisch, jeder Zahlungsvorgang kann über das Debitoren oder Kreditoren-Konto nachvollzogen werden. Werden die Buchführungsauswertungen verschlüsselt über das Internet bereitgestellt, kann der Unternehmer ständig auf die Daten zugreifen.

Konsolidierung

Bei landwirtschaftlichen Unternehmen werden die Strukturen komplexer. Es ist keine Seltenheit mehr, dass landwirtschaftliche Unternehmen meist aus steuerrechtlichen oder aus Haftungsgründen in mehreren rechtlich getrennten Einheiten geführt werden. Dann ist für jede Einheit auch eine eigene Buchführung erforderlich.

Werden die Strukturen komplexer, ist es sinnvoll, die Ergebnisse der einzelnen Unternehmen zu konsolidieren. Eine Konsolidierung bedeutet, dass die Daten der Buchhaltung so aufbereitet werden, als sei nur ein Unternehmen tätig. Dargestellt werden dann nur die sogenannten Außenbeziehungen. Sämtliche interne Transfers zwischen den Unternehmen (Lieferung des landwirtschaftlichen Unternehmens an die Biogasanlage, Ferkelbezug der § 51a BewG-Gesellschaft vom landwirtschaftlichen Unternehmen, Forderung bzw.

Verbindlichkeit des einen an das andere Unternehmen) werden herausgerechnet, um die wirtschaftliche Lage transparent darzustellen.

Es gibt dabei mehrere Wege, die Konsolidierung durchzuführen. Schon die finanzierende Bank wird eine Konsolidierung durchführen, um ein Rating für den Unternehmensverbund zur Kreditvergabe oder zur Kreditüberwachung erstellen zu können. Die Qualität des Ratings hat dann Auswirkungen auf die Konditionen.

Unternehmerisch denkende Landwirte sollten die Konsolidierung nicht der Bank überlassen, sondern bei etwas komplexeren Strukturen zumindest einen konsolidierten Jahresabschluss aufstellen. Voraussetzung für eine unproblematische Konsolidierung ist es, dass die Bilanzstichtage synchronisiert werden. Da das landwirtschaftliche Wirtschaftsjahr nicht frei gewählt werden kann, müssen die Bilanzstichtage der gewerblichen Betätigungen der Landwirtschaft angepasst werden. Steuerrechtlich ist dazu ein Antrag beim Finanzamt notwendig, der mit Kreditanforderungen begründet werden kann. Sind einzelne Unternehmen als GmbH organisiert, ist, da das Wirtschaftsjahr Satzungsbestandteil ist, eine Satzungsänderung notwendig, die erst mit Eintragung in das Handelsregister wirksam wird.

Sinnvoll ist es, schon die unterjährigen Auswertungen in konsolidierter Form zu erstellen. Die unterjährige Konsolidierung ist gleichzeitig eine Kontrolle, ob interne Buchungsvorgänge spiegelbildlich berücksichtigt worden sind.

Die Konsolidierung ist auch dann möglich, wenn bspw. an einer § 51a BewG-Gesellschaft externe Gesellschafter beteiligt sind. Das Eigenkapital externer Gesellschafter wird 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 und Abschreibungen und Veränderungen bei den Beständen nicht berücksichtigt werden, lassen sich mit „Geldrückberichten“ weder zutreffende Aussagen zur Ertrags- noch zur Finanzlage treffen.

Zur Analyse der Liquidität empfiehlt es sich, die in der gewerblichen Wirtschaft häufig verwendete Kapitalflussrechnung nach DRS 2 zu verwenden. Dieser für Konzernabschlüsse verbindliche und für Einzelabschlüsse empfohlene Standard des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e. V. hat sich weitgehend durchgesetzt. Die Kapitalflussrechnung stellt den Zahlungsmittelfonds (Bargeld, Sichteinlagen) unter Einbezug kurzfristig fälliger Kreditverbindlichkeiten (Kontokorrentverbindlichkeiten) dar und ist damit unabhängig von Bewertungen. Die Kapitalflussrechnung wird aus dem Rechnungswesen abgeleitet und kann im Rahmen der Buchführung nach der direkten Methode ausgewertet werden. Der große Vorteil ist, dass sich mit der Kapitalflussrechnung tatsächlich ableiten lässt, zu welchen Zahlungsmittelzuflüssen und Zahlungsmittelabflüssen es gekommen ist und wie viel Zahlungsmittel zur Verfügung stehen.

Differenziert wird 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 Investitionen.

Abbildung 6 Kapitalflussrechnung in €

	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	755.916,99	919.981,97	-164.064,98
- Auszahlungen an Beschäftigte	140.124,73	138.555,00	1.569,73
+ sonstige Einzahlungen	165.400,48	168.955,02	-3.554,54
- sonstige Auszahlungen	154.362,50	138.797,22	15.565,28
Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	180.347,62	368.015,01	-187.667,39
Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführung	2.625,03	2.625,03	0,00
- Auszahlungen an Unternehmer	112.176,30	101.298,03	10.878,27
Cashflow Finanzierung	-109.551,27	-98.673,00	-10.878,27
Einzahlungen aus Verk. v. Sachanlagen	4.000,00	2.000,00	2.000,00
- Auszahlungen für Invest. Sachanlagen	-88.950,00	6.512,00	-95.462,00
Cashflow aus Investition	92.950,00	-4.512,00	97.462,00
Zahlungswirksame Veränderungen	163.746,35	264.830,01	-101.083,66
Finanzmittel am Ende der Periode	401.972,33	415.330,01	-13.357,68
Finanzmittel			
+ Forderungen aus Lu.L.	565.703,61	584.481,58	-18.777,97
Finanzmittel			
+ Forderungen aus Lu.L.			
- Verbindlichkeiten aus Lu.L.	258.068,15	334.481,58	-76.413,43
			Währung: EUR

men 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 die Entwicklung der Liquidität für Unternehmer und Berater gut nachvollziehbar.

Die Abbildung 6 zeigt eine Kapitalflussrechnung.

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 (durch Unternehmensgröße und -komplexität, steigende Investitionsvolumen, Transparenz der Unterlagen und vor allem an das Controlling) wird dieses System nicht mehr gerecht. Offene-Posten-Buchhaltungen sollten in komplexeren Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden. Anstatt von Geldrückberichten empfiehlt es sich, betriebswirtschaftliche Auswertungen und Kapitalflussrechnungen einzusetzen. Ergänzt um Unternehmensplänen können Soll-Ist-Vergleiche und Liquiditätsplanungen die Grundlage für ein Finanzcontrolling bieten. Die Buchführung wird damit zu einem echten Erfolgsfaktor im Unternehmen.