Die Zahlen im Griff

Einführung ins Controlling – Teil 2. Welche Zahlen beschreiben die betriebswirtschaftliche Situation eines Betriebs? Wie sieht eine korrekte Buchhaltung aus und was ist bei mehreren Betriebszweigen zu beachten? Der landwirtschaftliche Unternehmensberater Albrecht Macke hat das für ACKERplus zusammengefasst.

In der letzten Ausgabe von ACKERplus haben wir in das Thema Controlling in der Landwirtschaft eingeführt. Der zweite Teil befasst sich mit der Vorgehensweise der Betriebszweigabrechnung und einer exakten Buchführung.

Vorgehensweise der Betriebszweigabrechnung

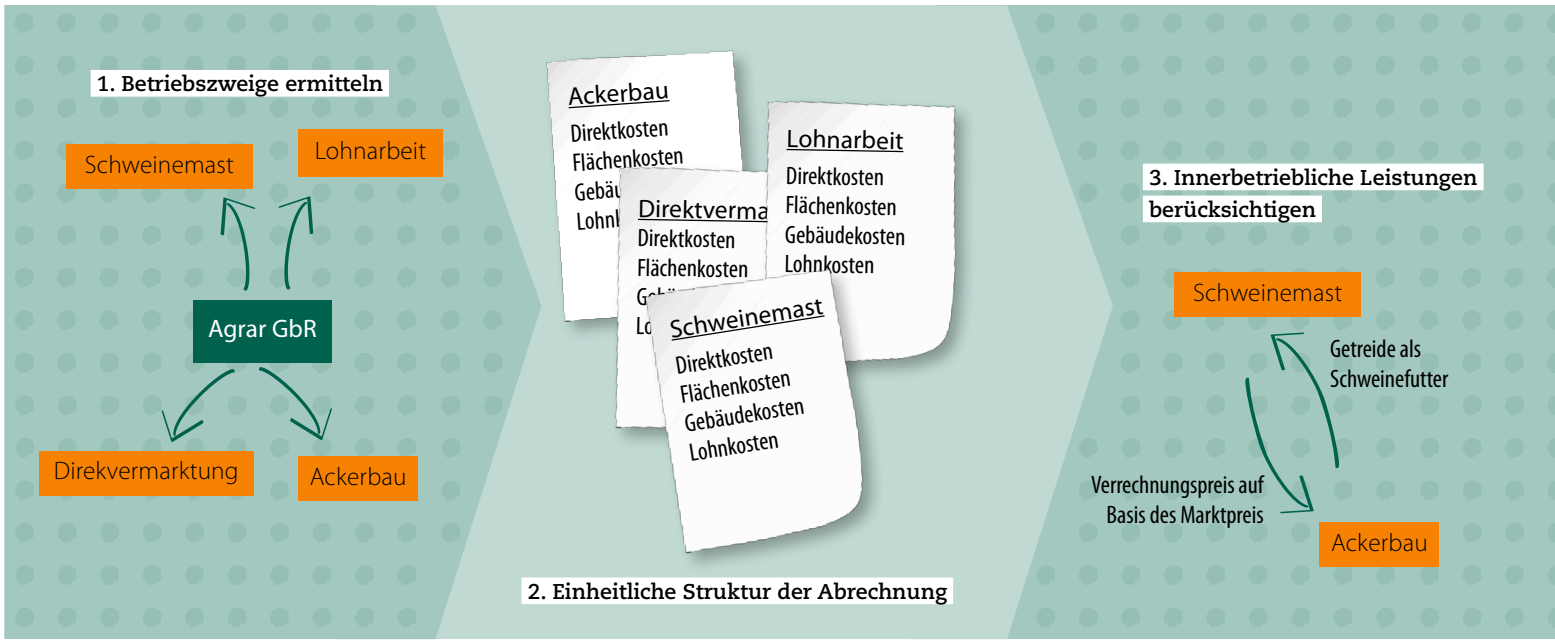
1. Ermittlung aller im Betrieb vorhandenen Betriebszweige: Welche Betriebszweige lassen sich im Betrieb ausmachen und wie können diese voneinander abgegrenzt werden? Läuft ein Betriebszweig separat über eine komplett eigene Buchführung, oder sind alle Betriebszweige in einem Buchführungsabschluss integriert? Wenn tatsächlich ein Betriebszweig im gesonderten Abschluss verbucht ist, sollte kritisch geprüft werden, ob tatsächlich alle Kosten und Erlöse und insbesondere die interne Verrechnung vollständig und richtig erfasst sind. Bei einem Beispielbetrieb mit den Betriebszweigen Ackerbau, Lohnarbeit, Schweinemast, Ferkelerzeugung, Forst und Direktvermarktung, müsste jeder Einzelne ausgewertet werden.

2. Struktur der Betriebszweigabrechnung: Dies empfiehlt sich nach einheitlicher Struktur in Form einer Betriebszweigabrechnung durchzuführen. Die Gliederung dafür sollte in Kostenblöcken erfolgen. Diese unterliegen immer dem gleichen Schema und ermöglichen somit eine einheitliche Vergleichbarkeit. Kostenblöcke sind

— Direktkosten
— Arbeitserledigungskosten
— Lieferrechtskosten
— Gebäudekosten
— Flächenkosten
— sonstige Allgemeinkosten

3. Berücksichtigung innerbetrieblicher Leistungen/Kosten: Der oben dargestellte Beispielbetrieb verfüttert nahezu sein gesamtes Getreide an die Schweine. Die verfütterten Mengen sind bekannt; somit muss für die Menge ein entsprechender Verrechnungspreis gefunden werden, der sich am Marktpreis orientiert. Dazu wird häufig rückblickend der Durchschnittspreis des entsprechenden Wirtschaftsjahres als Grundlage herangezogen. Im Beispiel leisten darüber hinaus die Maschinen des Ackerbaus für die Bereiche Lohnarbeit, Forst und auch Tiertransporte in der Schweinehaltung Arbeit. Hierfür muss ebenfalls eine Verrechnung erfolgen. Dies führt zu Einnahmen aus innerbetrieblicher Lohnarbeit im Ackerbau und zu Kosten aus innerbetrieblicher Lohnarbeit in den jeweiligen Betriebszweigen.

4. Verteilung der Gemeinkosten auf die Betriebszweige: Die gesamten Verwaltungskosten sind auf die einzelnen Betriebszweige zu verteilen. Der Vertei-



lungsschlüssel ist individuell festzulegen und sollte sich an der Höhe des beanspruchten Aufwands orientieren. Eine gleichmäßige Verteilung auf alle Betriebszweige ist in der Regel nicht richtig.

Buchführung – Die Datenbasis für jede Analyse

Eine detaillierte Buchführung ist das A und O für jede Analyse. Der Umfang und die Qualität der Datenbasis entscheiden über die nachfolgende Güte der Analyse. Der steuerliche Jahresabschluss hat primär den Zweck der Bemessungsfunktion einer persönlichen Einkommenssteuer und leider genau nach diesem Credo werden die Daten ausgewertet. Getreu dem Motto „So wenig Infos wie nur nötig, alle extra Details haben nichts in der steuerlichen Buchführung zu suchen", gehen viele Betriebe an ihren Jahresabschluss heran. Doch dieser kann mehr sein, als nur die Grundlage zur Gewinnfeststellung. Bei fundierter Einarbeitung der Daten kann Ihnen ein solcher Abschluss erstklassige Informationen für tiefgehende Analysen bieten. Dazu gehört:

- Naturalbuchführung (Menge, Stück, Erträge)
- Richtige Kontierung der Buchungsvorgänge
- Verwenden individueller Buchungstexte
- Finanzkontenüberblick

Werden Buchungsvorgänge mit Menge und Text versehen, dann ist später aus der Kontenschreibung jede Position wunderbar nachzuvollziehen. Erfolgt die Kontierung nur mit Standardtexten, beispielsweise bei Maschinenreparaturen immer mit dem Text: „Unterhaltung Maschinen" kann auf den ersten Blick nicht nachvollzogen werden, um was für eine Rechnung es sich dabei handelt. Alternativ könnten Texte wie: Motorreparatur Schlepper 6586, Inspektion, Lichtmaschine neu, usw. verwendet werden. Insbesondere im Bereich Maschinenunterhaltung ist zu empfehlen mit Unterkonten zu arbeiten, sodass jede Maschine ein eigenes Unterkonto erhält und beim Kontieren dann jede einzelne Rechnung genau zugeordnet werden kann. In der Analyse lässt sich dann schnell erkennen, woher vermeintlich hohe Reparaturen resultieren und der entsprechenden Maschine zuordnen.

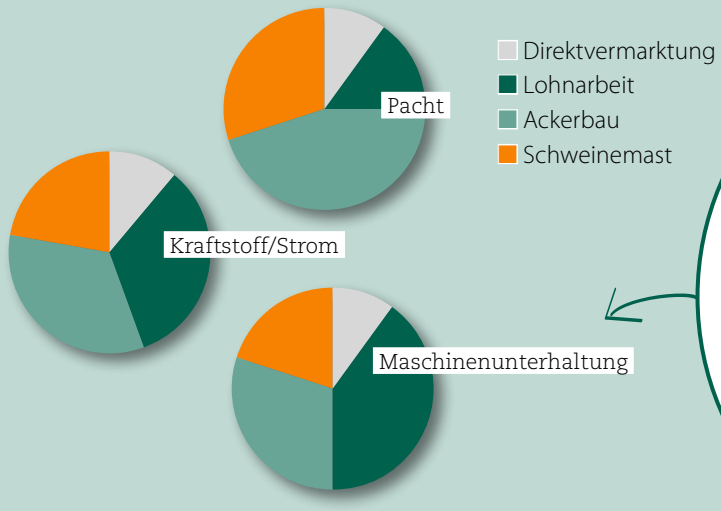
Werden Saatgut, Dünger, Diesel und Erntemengen mit Mengen verbucht, lässt sich daraus eine nachvollziehbare Naturalbuchführung erstellen, was auch die Berücksichtigung der entsprechenden Anfangs- und Endbestände beinhaltet, aber auch innerbetriebliche Verbräuche. Insbesondere in den Betrieben die einen hohen Anteil an Fremdkapital aufweisen, gibt der Verbindlichkeitenspiegel einen schnellen und sehr guten Überblick über Fremdkapitalausstattung, Laufzeit, Zinssatz und Zinsbindung. Dazu müssen jedoch alle Daten entsprechend eingepflegt werden.

plus +

CONTROLLING – TEIL 1

Lesen Sie noch einmal den ersten Teil zum Thema Controlling aus der ACKERplus 03.2013

Die Zahlen im Griff
Hier beschreibt Albrecht Macke welche Zahlen die betriebswirtschaftliche Situation eines Betriebs beschreiben und wie eine korrekte Buchführung aussieht.



Individuelle Buchungstexte für bessere Nachvollziehbarkeit

1. Unterh[illegible]ung [illegible]aschinen
2. Unterhal[illegible]g Maschinen
3. Unterha[illegible] Maschinen
4. Unterh[illegible]tung [illegible]schinen

1. Motorreparatur Schlepper 6586
2. Inspektion Sähmaschine
3. Lichtmaschine Mähdrescher neu
4. Inspektion Schlepper 6586

4. Individuelle Verteilung der Gemeinkosten

Was muss man selber tun für eine gute Buchführung?

Je nachdem ob im Betrieb selber gebucht wird, oder eine externe Person (z.B. im Steuerbüro) dies erledigt, ergibt sich ein anderes Anforderungsprofil. Wird von Dritten gebucht, so ist der Betriebsleiter angehalten, möglichst viele Informationen mitzuliefern. Sollen Rechnungen genau kontiert werden, so empfiehlt es sich, die Zuordnung auf die Rechnung selber anzugeben. Oftmals kann genau diese Detailzuordnung eine fremde dritte Person nicht selber erkennen.

Des Weiteren sollte der Betriebsleiter ein gutes Ablagesystem aller Belege und Rechnungen im Betrieb umsetzen und dies vor allem zeitnah. Mit der Ablage aller Belege sollte nicht bis zum Ablauf des Wirtschaftsjahres gewartet werden. Der Betriebsleiter sollte versuchen bereits unterjährig die Buchführung auf aktuellem Stand zu halten. Vielfach wird für eine schlechte Buchführung auf die Steuerbüros verwiesen, doch die sind nicht immer Ursache. Oftmals fehlt der genaue Auftrag, sämtliche Daten detailliert zu verbuchen oder beispielsweise eine Naturalbuchführung zu praktizieren. So sollte man über den Status der Buchführung regelmäßig mit dem Steuerbüro sprechen. Musterabschlüsse geben einen Eindruck wie vorbildlich eine gute ordentliche Buchführung aussehen kann.

Zeitnaher Einblick in die Unterlagen

Mit der Erstellung des Abschlusses sollte nicht zu lange gewartet werden. Je später die Daten zusammengestellet werden, desto weniger hat man die Möglichkeit auf Effekte zu reagieren. Es empfiehlt sich vielmehr sogar eine unterjährige Auswertung zu machen, zum Beispiel quartalsweise oder halbjährlich. Eine zeitraumbezogene BWA oder ein Geldrückbericht mit Vorjahresvergleich ermöglichen den schnellen Einblick in das Geschehen. Dann gibt nicht mehr nur der Kontostand des Bankkontos Auskunft über das Geschehen, sondern man hat den Gesamtüberblick und kann nachvollziehen, worin die Ursachen liegen.

Jahresabschluss nach BMELV

Viele steuerliche Jahresabschlüsse sind sehr stark gerafft und geben nur wenig Detailauskunft. Wenn möglich sollte der „BMELV-Abschluss" vom Steuerberater angefordert werden. Insbesondere in der Darstellung weicht diese Variante vom steuerlichen Abschluss ab. Die Gewinn- und Verlustrechnung wird im BMELV-Abschluss in Staffelform gegliedert, was die Übersichtlichkeit erhöht. Darüber hinaus gibt diese Form des Ausdrucks und der Darstellung in der Regel dem Leser mehr Informationen. Der BMELV-Abschluss ist im Gegensatz zum herkömmlichen Jahresabschluss um einige Teile ergänzt. So sind unter anderem der Naturalbericht, die Angaben zu Betriebsfläche und Arbeitskräften Bestandteile eines BMELV-Abschlusses.

Die Analyse der Zahlen

Auf Basis detailliert aufbereiteter Zahlen können vielfältige Fragestellungen beantwortet werden. Das Ergebnis der Betriebszweiganalyse gibt Auskunft, wie rentabel die einzelnen Betriebszweige im Unternehmen tatsächlich sind. Basierend auf den Ergebnissen dieser Betriebszweiganalyse können dann vertikale und horizontale Betriebsvergleiche folgen. Beim vertikalen Betriebsvergleich wird der Betrieb im Zeitverlauf dargestellt, um die Frage zu beantworten, wie sich die Kennzahlen entwickelt haben. Das ist besonders wichtig für die Betrachtung der Kosten.

Beim horizontalen Betriebsvergleich wird der Betrieb anderen Vergleichsbetrieben gegenübergestellt. Hierbei ist wichtig, dass gleiche Zeiträume verglichen werden und die betreffenden Betriebe an vergleichbaren Standorten wirtschaften. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Standorteffekte die Aussage verzerren (Bodenqualität, Höhenlage, etc.). Darüber hinaus ist von Bedeutung, dass sich die Vergleichsbetriebe im Anbauprogramm ähneln. Der Vergleich eines Rapsbetriebs mit intensiven Rübenbetrieben ist nur bedingt aussagekräftig. Die oberen 25 % und die unteren 25 % in einem Vergleich stehen immer unter besonderer Beachtung. Doch nach welchem Kriterium erfolgt diese Gruppierung? Für einen Gesamtvergleich sollten immer nur Ergebniskennzahlen herangezogen werden: Die Sortierung der oberen 25 % und unteren 25 % allein nach Erntemenge, Umsatz oder gar Kosten verbirgt Schwachstellen in der Interpretation und führt zu falschen Auslegungen.

FAZIT: In vielseitigen Betrieben ist eine Betriebszweiganalyse ein Muss und sollte dort nicht fehlen. Die Zahlen sollten mit anderen Personen, beispielsweise in Arbeitskreisen, mit Berufskollegen oder Beratern diskutiert werden. Ist der Betriebsleiter noch weit in den Anfängen all der genannten Möglichkeiten, sollte er Schritt für Schritt beginnen und den zweiten nicht vorm ersten gehen. Controlling ist zwar komplex aber nicht kompliziert.

Autor

Albrecht Macke,
M.Sc. Agrar, ist freiberuflicher landwirtschaftlicher Unternehmensberater in der BB Göttingen GmbH, Raseweg 4, 37124 Rosdorf.
Zu seinen Schwerpunkten zählen unter anderem Betriebsanalyse & Betriebsvergleiche, Benchmarking im Ackerbau, Finanzcontrolling sowie Planung & Kalkulation regenerativer Energieprojekte.
Telefon: +49 551/7 98 66-0
E-Mail: macke@bbgoettingen.de

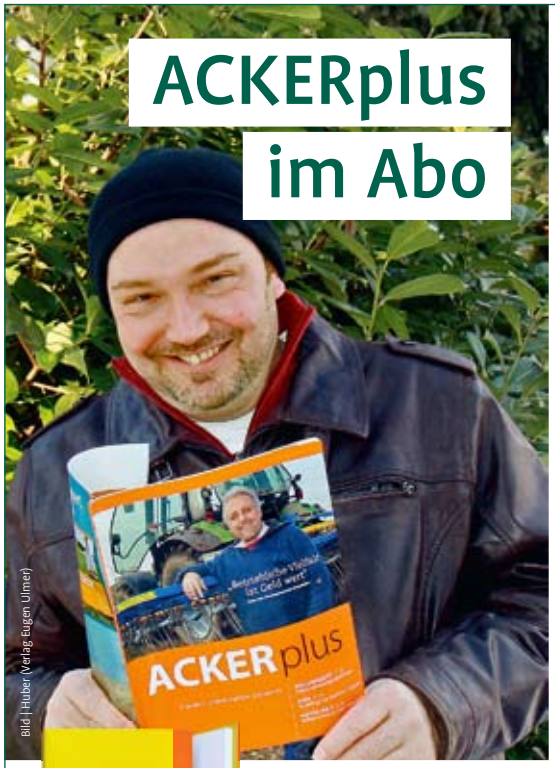


Bild | Huber (Verlag Eugen Ulmer)

Unser Dankeschön für Ihre Bestellung

Das praktische Ulmer Notizbuch mit selbsthaftenden Notizzetteln.

JA, ich bestelle ACKERplus im regelmäßigen Abonnement:

☐ **zum regulären Jahresbezugspreis:** Inland 44,00 € | Ausland 55,00 €

☐ **zum ermäßigten Jahresbezugspreis für Studenten und Azubis** (bitte Nachweis erbringen): Inland 33,00 € | Ausland 44,00 €

(alle Preisangaben inkl. Porto; Stand 2013)

Als Dankeschön für meine Bestellung erhalte ich das Ulmer Notizbuch.

Erscheinungsweise: 6 x jährlich als Printausgabe und 6 x jährlich als E-Paper im monatlichen Wechsel

Kündigungsfrist: 6 Wochen zum Ende des Rechnungszeitraumes

Vertrauensgarantie: Sie können diese Vereinbarung innerhalb von 14 Tagen nach Bestellung schriftlich beim Verlag Eugen Ulmer, Wollgrasweg 41, 70599 Stuttgart, widerrufen. Gesetzlicher Vertreter: Matthias Ulmer, Registergericht Stuttgart, HRA 581. Zur Wahrung der Frist genügt das rechtzeitige Absenden des Widerrufs (Poststempel).

Meine Angaben

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

E-Mail (für Zusendung des E-Paper) Telefon (für evtl. Rückfragen)

Ich bin mit der Kontaktaufnahme (bitte gleich ankreuzen) per ☐ E-Mail oder ☐ Telefon zum Zwecke meiner Beratung, Information und der Zusendung von Infomaterial des Verlags Eugen Ulmer einverstanden. Ich bin darüber informiert, dass ich diese **Einwilligung jederzeit ohne Nachteile widerrufen kann**. Vom Verlag Eugen Ulmer wird mir versichert, dass meine datenschutzrechtlichen Belange ohne Einschränkung gewährleistet werden und keine Übermittlung meiner Daten an Dritte zu Werbezwecken erfolgt.

Wir verarbeiten Ihre Daten zur Durchführung des Vertrags, zur Pflege der Kundenbeziehungen und der werblichen Kommunikation.

Datum, Unterschrift

✗

BSTANZ

Gleich online bestellen: www.ackerplus.de
oder bequem per Fax: + 49 (0) 711 / 45 07 - 120

per Post: Verlag Eugen Ulmer, Leserservice, Wollgrasweg 41, 70599 Stuttgart
per Telefon: + 49 (0) 711 / 45 07 - 121
per E-Mail: info@ulmer.de

Ulmer