

Grundlagen der kaufmännischen Haushaltsplanung und -kontrolle unter besonderer Berücksichtigung des Waldorfvereins

- **Haushalt und Finanzen im Waldorfverein immer im Griff behalten**
- **Umfassend und gleichzeitig nur das erfahren, umsetzen oder auch auffrischen, was für eine Buchhaltung und das Controlling in der Waldorfeinrichtung wichtig ist**

Auf kaufmännischen Geschäftsführer:innen von Waldorfschulen und Waldorfkita lastet sehr große Verantwortung. Die Sicherung der Finanzen entscheidet am Ende über viele Arbeitsplätze und die bestmögliche Betreuung sehr vieler Kinder und Schüler. Der Haushalt darf keine Verluste erwirtschaften, Kredite müssen bedient und Gehälter bezahlt werden. Gebäude müssen langfristig planbar instandgehalten werden. In manchen Fällen müssen sogar über Jahrzehnte Betriebsrenten gezahlt werden.

Waldorf-Geschäftsführer:innen bekommen monatlich eine sogenannte Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) und ggf. zusätzlich eine Kost/ Chefübersicht vom Steuerberater. Offensichtlich besteht diese aus Einnahmen, Kosten und einem Ergebnis. Warum aber wird die monatliche Tilgungsrate für den Bankkredit darin nicht aufgeführt, obwohl das Geld vom Girokonto eingezogen wurde? Oder warum wird die große Rechnung für eine neue Fensterfront nicht aufgeführt?

Andererseits wird die Abschreibung (Afa) als Minus aufgeführt, obwohl diese nicht vom Girokonto bezahlt werden muss. Und im Jahresabschluss steht eventuell ein großes Minus für die Erhöhung der Pensionsverpflichtungen, das nicht identisch ist mit den geleisteten Rentenzahlungen. Wie soll man so das Girokonto kontrollieren können?

Für die jährliche Mitgliederversammlung oder für anstehende neue Bankkredite muss man die Vermögenslage offenlegen. Was steht dazu in der Bilanz? Was kann man daraus ableiten? Was steht in der Gewinn- und Verlustrechnung? Wie hängen die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung zusammen? Und wie kann man sicherstellen, dass das Geld auf dem Girokonto nicht ausgeht bei dieser ganzen Komplexität (Stichwort: Cashflow)?

In diesem Kurs möchte ich Waldorf-Verantwortliche ohne Vorkenntnisse in möglichst kurzer Zeit in die Lage versetzen,

1. die Buchhaltung eines Waldorfvereins im Grundriss zu verstehen
2. den Haushalt auf Grundlage der Buchhaltung kurz- und langfristig zu planen und
3. die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters lesen zu können.

In meiner Ausbildung zum Industriekaufmann sagte der Lehrer zu uns: „Suchen Sie keinen tieferen Sinn in der Buchhaltung. Lernen Sie einfach die Buchungsregeln auswendig, dann kommen Sie durch die Prüfung.“ Anschließend erschlug er uns mit scheinbar zusammenhanglosen Soll-Haben-Buchungen in merkwürdigen T-Konten. Entsprechend verstand ich beinahe nichts. Erst viele Jahre später kam mir in meinem englischsprachigen MBA-Studium der Heureka-Effekt, weil hier das Big Picture aus Sicht eines Finanzmanagers erklärt wurde.

Viele Buchhaltungskurse fokussieren auf gesetzliche Vorschriften und zahllose Einzelbuchungen. So entsteht der Eindruck, als ob die Buchhaltung nur ein notwendiges Übel für die gesetzlich vorgeschriebene Steuererklärung sei. Nichts könnte ferner von der Wahrheit sein. Die doppelte Buchhaltung ist eine geniale Erfindung aus der Praxis der venezianischen Kaufleute des 15. Jahrhunderts. Der Franziskanermönch Luca Pacioli schrieb die Grundregeln 1494 erstmals nieder, die bis heute im Wesentlichen unverändert angewendet werden. Johann Wolfgang Goethe lobte die doppelte Buchhaltung in Wilhelm Meisters Lehrjahren in den höchsten Tönen (1. Buch, 10. Kapitel, 1795): "Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchführung dem Kaufmanne! Sie ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder guter Haushalter sollte sie in seine Wirtschaft einführen."

Die doppelte Buchhaltung ermöglicht es, das Vermögen (Bilanz), die langfristige Rentabilität (GuV) und die Zahlungsflüsse (Liquidität) perfekt miteinander zu verknüpfen und zu kontrollieren. Auch wenn es keinerlei Steuern gäbe, würde der kluge Kaufmann aus eigenem Interesse doppelte Buchhaltung betreiben, weil er hier alles perfekt planen und kontrollieren kann. Es ist das ABC des Betriebswirts, ohne das er seinen Betrieb gar nicht lesen kann.

In diesem Kurs werden wir uns auf das Verständnis der Grundprinzipien konzentrieren. Es werden nur pragmatische Aspekte behandelt, die unmittelbar relevant für kaufmännische Waldorf-Verantwortliche sind. Durch das eigene Verständnis der Grundprinzipien können Sie sich später leicht andere Detailregelungen selbst erarbeiten oder sich mit Ihrem Steuerberater auf Augenhöhe beraten. Beispielhaft werden wir einen Neubau mit Kreditaufnahme anhand von Bilanz, GuV und Cashflow durchsprechen.

Methodisch wechseln sich Vorträge und viele praktische Übungen ab. Der Kurs dient als erste Einführung in das Thema. Es kann in der Kürze der Zeit keine individuelle Haushaltsplanung erstellt werden. Dazu sei auf den Praxisworkshop „Haushaltsplanung 360 Grad“ verwiesen. Hier werden wir über einen längeren Zeitraum gemeinsam in der Gruppe alle Aspekte eines professionellen Haushaltsplans lernen und jeder seinen individuellen Haushaltsplan erarbeiten.

Dr. Ingo Sahm, MBA: Dozent in der Erwachsenenbildung, Selbstständigkeit als kaufmännischer Berater von Waldorfvereinen. Zuvor viele Jahre kaufmännischer Geschäftsführer eines größeren Waldorfvereins mit einzügiger Schule und sehr großer Kita. Dort sichert er unter anderem die möglichst schuldenfreie Schuldachsanie rung durch langfristige Rücklagenbildung in einem professionellen Kapitalmarktpor tfolio und hat die kommunalen Zuschüsse deutlich erhöht. Zudem hat er die Betriebsrenten umfassend restrukturiert durch die Gründung einer eigenen Unterstützungskasse.