



# Fachtagung Kommunal Finanzen

18. und 19. Mai 2017



## Der optimale Weg zum kommunalen Gesamtabschluss

Christoph Lehmitz

# Überblick

- I.** Gesamtabschlüsse erstellen
- II.** Konsolidierung optimieren
- III.** Konsolidierungsinformationen nutzen
- IV.** Optimaler Weg zum Gesamtschluss

# I. Gesamtabschlüsse erstellen

## Schritt 1 – Konsolidierungskreis

Stadt/  
Gemeinde

Konzern-  
mutter



**KHG mbH**  
100%

Tochter-  
unternehmen  
(TU)

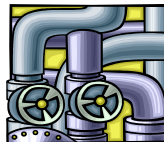
**Vollkonsolidierung**



Datenumfang: (sehr) hoch  
Aufwand: (sehr) hoch

**WAW-ZV**  
30%

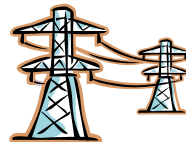
assoziiertes  
Unter-  
nehmen  
(AU)



**Equity-Verfahren**



Datenumfang: (sehr) gering  
Aufwand: (sehr) gering



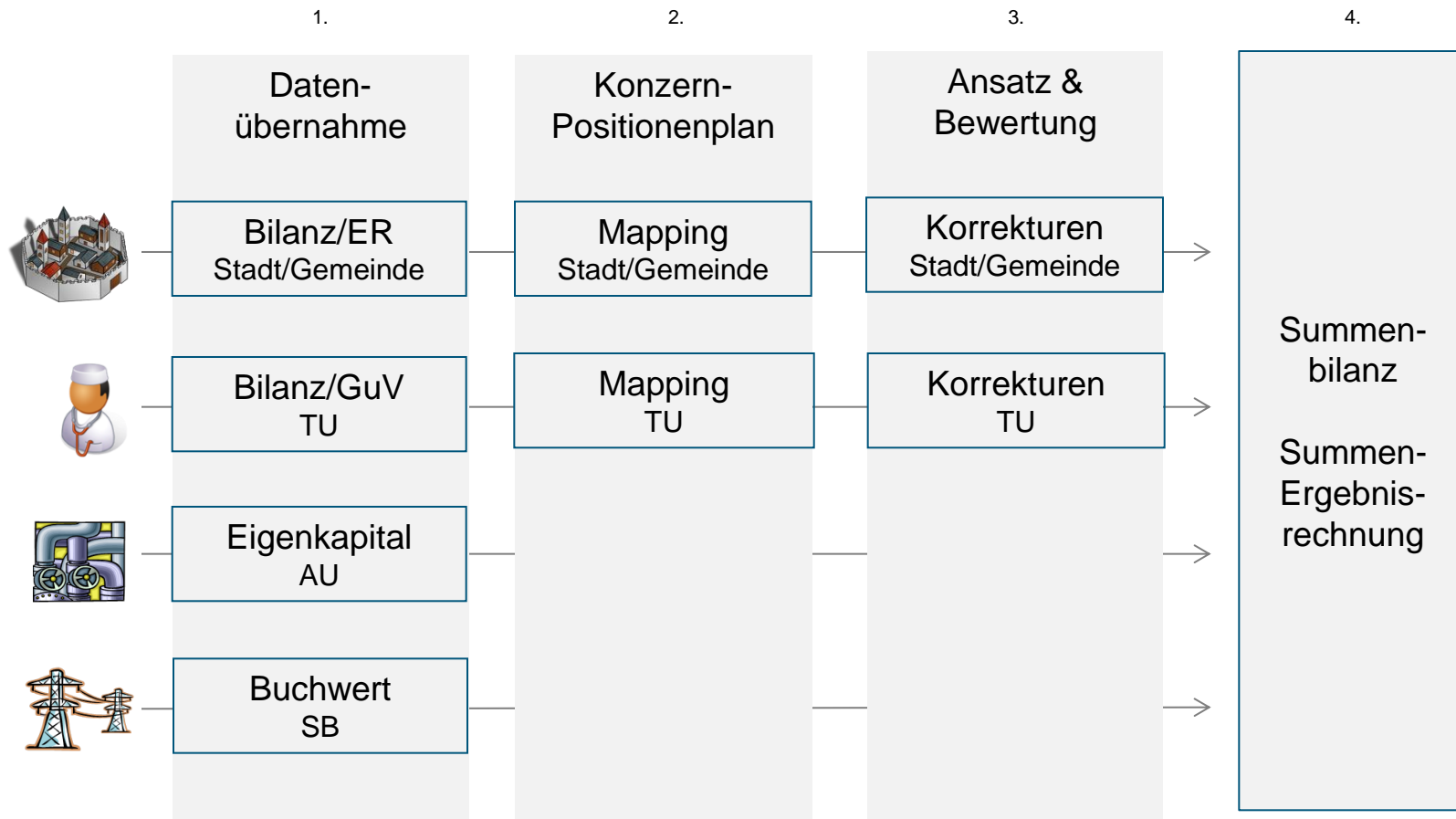
**E-Gon AG**  
0,5%

sonstige  
Beteiligung  
(SB)

**AHK**  
(keine Konsolidierung)

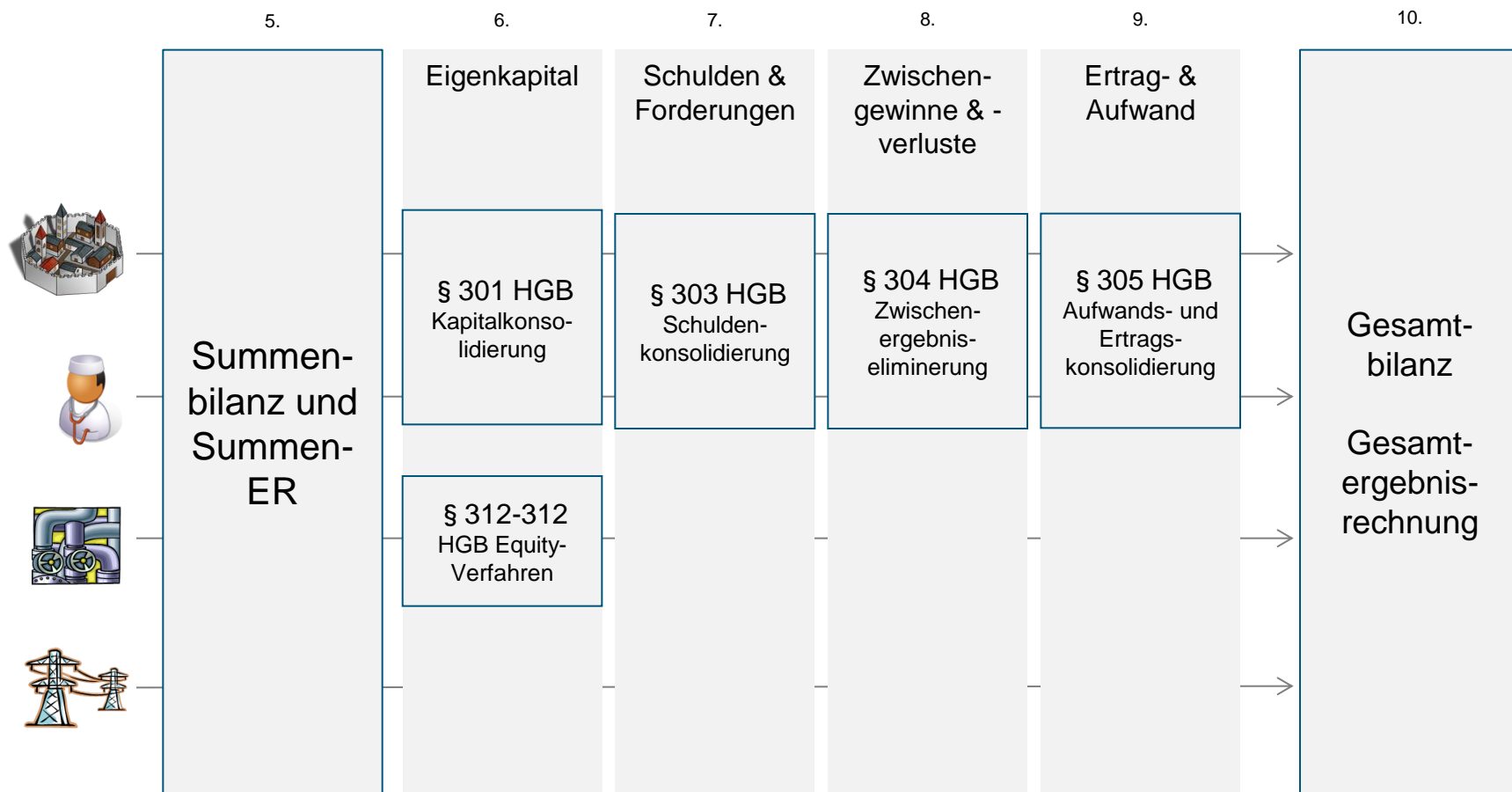
# I. Gesamtabstchlüsse erstellen

## Schritt 2 – Einzelabschlüsse vereinheitlichen



# I. Gesamtabstschlüsse erstellen

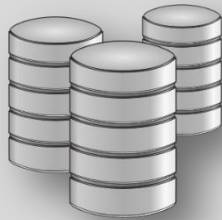
## Schritt 3 – Konsolidieren



## II. Konsolidierung optimieren

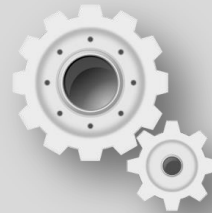
### Optimierungsbereiche

**Konsolidierungs-  
daten**



+

**Konsolidierungs-  
buchungen**



+

**Konsolidierungs-  
technik**



## II. Konsolidierung optimieren



### Konzern-Positionenplan

#### Konzern-Positionen

- Festlegen eines gemeindespezifischen Konzern-Positionenplanes der Stadt/Gemeinde unter Berücksichtigung spezifischer Konsolidierungspositionen.
- Einrichten von Konzern-Konten für:
  - aktive und passive Unterschiedsbeträge, Ausgleichsposten
  - Aufrechnungsdifferenzen
  - Abschreibungen für Geschäfts- oder Firmenwerte
  - ...

#### Konten-Mapping

- identifizieren neuer Konten im Zuge der Übernahmen der jährlichen Übernahme der Summen- und Saldenlisten.
- identifizieren veränderter Kontenzuordnung im Zuge der jährlichen Übernahme der Summen- und Saldenlisten.

## II. Konsolidierung optimieren



<b>Datenübernahme</b>	
<b>Jahresabschlüsse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vollständige (möglichst) digitale Bereitstellung der Jahresabschlüsse, Prüfungsberichte und aktuelle Kontenpläne für Gemeinde, Tochter- und assoziierte Unternehmen.</li> </ul>
<b>Summen- und Saldenlisten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übergabe <u>standardisierter</u> Daten aus der Buchhaltungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Summen- und Saldenlisten für Bilanz und GuV</li> <li>– Zahlungsmittelbewegungen für die Gesamtfinanzzrechnung</li> <li>– Spiegel-Daten mit Kontenbewegungen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Konsolidierungs-Salden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung der Konsolidierungssalden mit Hilfe digitaler Formulare.</li> <li>▪ Erzeugen nachvollziehbarer Belege zu Konsolidierung.</li> </ul>
<b>Daten-Validierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daten müssen vor der Übernahme systematisch überprüft werden (z.B. Korrekturen bei Vorträgen, Buchungsfehlern, Vorzeichen etc.).</li> </ul>



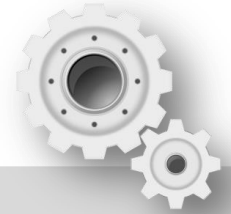
## II. Konsolidierung optimieren



### Konsolidierungskreis

#### Wertgrenzen Konsolidierungskreis

- Wertgrenzen zur Einbeziehung der Unternehmen bestimmen den Umfang der Konsolidierungsarbeiten erheblich.
- Für die Darstellung unbedeutende Unternehmen sollten weggelassen werden.
- Zeitraumbezogene Wertgrenzen verhindern, dass Unternehmen „spontan“ konsolidiert werden müssen.
- Kennzahlen zur Ermittlung der Wertgrenzen in Konsolidierungsrichtlinie festlegen.
- Kennzahlen, z.B. für:
  - Bilanzsumme
  - Anlagevermögen
  - Fremdkapital
  - Umsätze, lfd. Erträge



## II. Konsolidierung optimieren

### Korrekturbuchungen

#### Korrekturen der Einzelabschlüsse

- Ansatz- und Bewertungsdifferenzen durch Abstimmung mit den Tochterunternehmen identifizieren.
- Festlegungen für den Umgang mit Ansatz- und Bewertungsdifferenzen in der Konsolidierungsrichtlinie.
- Festlegungen für den Umgang mit Buchungsfehlern in der Konsolidierungsrichtlinie.

#### Wertgrenzen für Korrekturbuchungen

- Korrekturen sind nur dann durchzuführen, wenn diese nicht von untergeordneter Bedeutung für die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ist.
- Festlegen von Wertgrenzen für Korrekturbuchungen mit untergeordneter Bedeutung (z.B. bei GWG).

## II. Konsolidierung optimieren



### Konsolidierungsbuchungen

#### Wertgrenzen für Konsolidierungs- buchungen

- Konsolidierungsbuchungen sind nur dann durchzuführen, wenn diese nicht von untergeordneter Bedeutung für die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns sind.
- Betrifft z.B.:
  - Schuldenkonsolidierung ( § 303 Abs. 2 HGB)
  - Zwischenergebniseliminierung ( § 304 Abs. 2 HGB)
  - Ertrags- und Aufwandskonsolidierung ( § 305 Abs. 2 HGB)
- Festlegen von Wertgrenzen für Konsolidierungsbuchungen mit untergeordneter Bedeutung.

## II. Konsolidierung optimieren



### Datenintegration

#### Import der Einzelabschlüsse

- Übernahme möglichst standardisierter und valider Import-Daten aus den Tochtergesellschaften:
  - Konten der Buchhaltung mit Beständen und allen Bewegungen.
  - Spiegeldaten (i.d.R. auf Konten-Ebene).
- Import aller Kontensalden und Spiegeldaten über eine Schnittstelle.
- Technisch unterstützte Datenübernahme in den Buchungskreis *Konzern*.
- Import über Excel, CSV oder Datenbank.

## II. Konsolidierung optimieren



### Automatisierung

#### automatisches Konsolidieren

- Übernahme von Konsolidierungssalden durch den Import von Buchungslisten.
- automatischer Saldenabgleich durch Buchung auf Konzernkonten im Einzelabschluss oder Buchung mit Konzern-ID.
- automatisches Durchführen von Konsolidierungsbuchungen, z.B. an Hand der Konzern-ID.
- automatische Vortragsbuchungen für Unterschiedsbeträge, Ausgleichposten, GFW-Abschreibungen und stille Reserven und Lasten.

## II. Konsolidierung optimieren



### Validierung

#### automatisches Validieren

- dynamisches Konten-Mapping: „neue“ Konten werden im Zuge der Datenübernahme erkannt und können zugeordnet werden.
- automatisches Konten-Mapping: „neue“ Konten werden an Hand ihrer Bezeichnung oder Kontennummer erkannt und können dadurch automatisch zugeordnet werden.
- systemseitige Prüfung von einbezogener Bilanzen und GuV („Bilanz-Delta“).
- systemseitige Prüfung der Summenbilanzen („Bilanz-Delta“).
- systemseitige Prüfung von Vorträgen und Fortschreibungsbuchungen.
- systemseitige Zwischenprüfungen nach einzelnen Konsolidierungsbuchungen oder -schritten.

## II. Konsolidierung optimieren



### Reporting

#### Berichtswesen zum Gesamtabschluss

- spezifische Konfiguration für Gesamtbilanz, - ergebnisrechnung und – finanzrechnung (Struktur-Editor).
- spezifische Konfiguration für den Aufbau des Anlagen-, Forderungs- und Verbindlichkeitspiegel (Spiegel-Editor).
- Darstellung verschiedener „Berichts-Ebenen“:
  - Einzelabschlüsse und Summenbilanzen.
  - Übersichten von Buchungssalden in Zwischenbilanzen.
  - Darstellung von Buchungslisten zur Konsolidierung.
  - Durchgriff von der Position zur Buchung (sog. drill-down).
- Weitere Möglichkeiten:
  - Berichts-Editor für Standardberichte.
  - Kennzahlen-Editor für gezielte Auswertungen.

### III. Konsolidierungsinformationen nutzen

**Welche Informationen stehen der Gemeinde durch die Konsolidierung zur Verfügung?**

- umfassende Informationen über Geschäftsvorgänge bei den Tochterunternehmen (und damit auch über Risiken und Potentiale des Unternehmens).
- detaillierte Informationen über konzerninterne wirtschaftliche Beziehungen (auch zwischen den einzelnen Tochterunternehmen).
- tlw. Informationen über (stille) Reserven und Lasten des Unternehmens.
- tlw. Informationen über besondere Vorgänge im Unternehmen, die im Jahresabschluss nicht erkennbar sind.



### III. Konsolidierungsinformationen nutzen

Wie können diese Informationen (sinnvoll) genutzt werden?

- **Beteiligungsverwaltung** kann systematisch und regelmäßig mit Informationen versorgt werden:
  - **Erstellung von Berichten** unter Einbeziehung der Informationen der Konsolidierung.
  - **regelmäßiger Informationsfluss** (Buchhaltungsdaten) aus Beteiligungen kann etabliert und zur unterjährigen Auswertung und Kontrolle der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen genutzt werden.
  - Datenbasis für eine optimierte Konzern-Steuerung liegt der Gemeinde mit dem Gesamtabschluss nunmehr vor (Stichwort: Konzern-Planung).

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

Stolpersteine	Projektprobleme und Folgerisiken	Lösungsansätze
<b>1. Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mangelhafte Projektstruktur und –steuerung.</li> <li>• fehlende Prozessregeln für den Konzern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrete Projektplanung und Steuerung „von oben“</li> <li>• Beteiligungsrichtlinien</li> </ul>
<b>2. (Personal-) Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Einsatzmöglichkeiten und Qualifikation</li> <li>• fehlerhafte und/oder langwierige Umsetzungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellen von Personalkapazitäten</li> <li>• Prozess-Optimierung (IT)</li> <li>• Auslagerung der Aufgabe</li> </ul>
<b>3. Software, Datenverarbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende „Fähigkeiten“ der Software</li> <li>• zunehmende systembedingte Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software-Anforderungen eindeutig definieren</li> <li>• digitalen Datenaustausch standardisieren</li> </ul>
<b>4. Rechtsrahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende oder widersprüchliche Regeln zum kommunalen Gesamtabschluss</li> <li>• tlw. fehlende größenabhängige Erleichterungen für Kommunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Konsolidierungsregeln</li> <li>• eigene Konsolidierungsrichtlinien entwickeln</li> </ul>

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

Welche (technischen) Wege zum Gesamtabschluss

**Gesamtabschluss**

Variante 1 – Excel-Konsolidierung

Variante 2 – Excel plus HKR-Konsolidierung

Variante 3 – Software/-modul-Konsolidierung

Variante 4 – Externe - Konsolidierung

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

### Variante 1 – Excel-Konsolidierung



#### Anforderungen

- hoch/sehr hoch
- Komplexität, Umfang der Daten

#### (Folge-) Aufwand/Kosten

- gering/mittel
- hoch bei mehreren Tochterunternehmen

#### Fehlerpotential

- sehr hoch
- insbesondere bei mehreren Tochterunternehmen

#### Konsolidierungskreis

- eher geeignet für Kommunen mit maximal 2 Tochterunternehmen
- ideal: wenige konzerninterne Beziehungen

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

### Variante 2 – Excel plus HKR-Konsolidierung



#### Anforderungen

- mittel
- Datenübernahme, Fortschreibung, Validierung

#### (Folge-) Aufwand/Kosten

- mittel/hoch
- ggf. hoher Validierungsaufwand

#### Fehlerpotential

- mittel/hoch
- Datenbank i.Vm. Excel erzeugt ggf. Probleme

#### Konsolidierungskreis

- eher geeignet für Kommunen mit wenigen Tochterunternehmen
- wenige konzerninterne Beziehungen

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

### Variante 3 – Software/-modul-Konsolidierung



#### Anforderungen

- niedrig/mittel

#### (Folge-) Aufwand/Kosten

- gering/mittel
- vergleichsweise hoch bei wenigen Tochterunternehmen

#### Fehlerpotential

- gering
- Datenübernahme/Import aus Vorsystemen

#### Konsolidierungskreis

- eher geeignet für Kommunen vielen Tochterunternehmen

## IV. Optimaler Weg zum Gesamtschluss

### Variante 4 – Externe - Konsolidierung



#### Anforderungen

- niedrig/mittel
- erfordert eindeutige Datenübergaberegeln

#### (Folge-) Aufwand/Kosten

- gering bei wenigen Tochterunternehmen
- höher bei komplexeren Konzernstrukturen (enge Abstimmung erforderlich)

#### Fehlerpotential

- gering/mittel
- Datenvorbereitung und - übernahme

#### Konsolidierungskreis

- eher geeignet für Kommunen wenigen Tochterunternehmen

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für weitere Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

**[www.ipm.berlin](http://www.ipm.berlin)**

[c.lehmitz@ipm.berlin](mailto:c.lehmitz@ipm.berlin)

Tel. : 030/3 907 907 33





## ***Hinweis zu verwendeten Grafiken/Cliparts im Foliensatz***

*<http://www.openclipart.org/>*

*“The person who associated a work with this deed has **dedicated** the work to the public domain by waiving all of his or her rights to the work worldwide under copyright law, including all related and neighboring rights, to the extent allowed by law. You can copy, modify, distribute and perform the work, even for commercial purposes, all without asking permission.”*

*Die Urheberrechte des Autors für das gesamte Werk bleiben davon unberührt.*