



# Lange Nacht der Verwaltung 2017

## Gesamtabschluss

Viel Aufwand für einen Stapel Papier?  
Der optimale Weg zum kommunalen Gesamtabschluss

## **Nutzen des Gesamtabschlusses**

*Inhalte, Effekte, Kritik*

*Dr. Christian Müller-Elmau*

## **Der Gesamtabschluss vor Ort in der Praxis**

*Erfahrungsbericht aus der Stadt Rathenow*

*Janina Krüger*

## **Aufwand zur Erstellung eines Gesamtabschlusses**

*Prozess, Kosten, Alternativen*

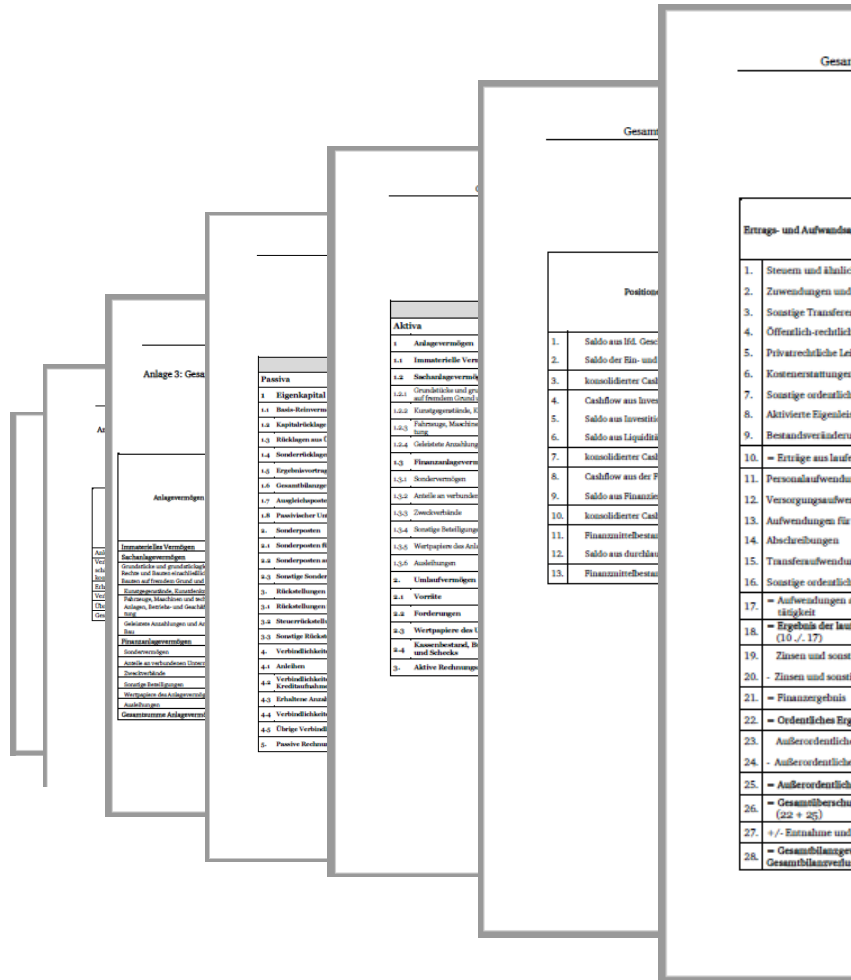
*Christoph Lehmitz*

## **Nutzen des Gesamtabchlusses** *Inhalte, Effekte, Kritik*

**Dr. Christian Müller-Elmau**  
(Institut für Public Management)



# Nutzen des Gesamtabchlusses




www.hennigsdorf.de

## Gesamtabschluss 2015



Stadt Hennigsdorf

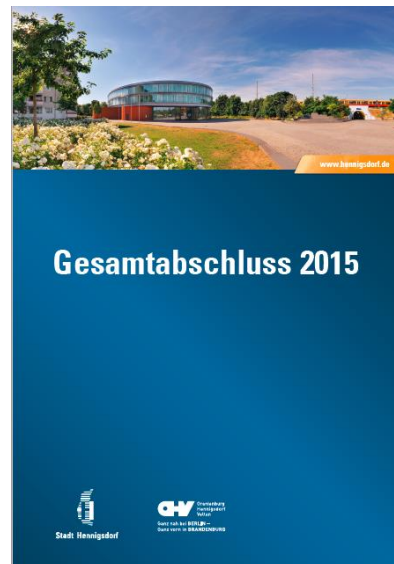


Grunewald  
Mittelstadt  
Puten  
Sitz nah bei BERLIN –  
Sitz fern in BRANDENBURG

Der kommunale Gesamtabschluss wird vorwiegend kritisch betrachtet.



Erkenntniszugewinn



Erstellungsaufwand



unverständlich

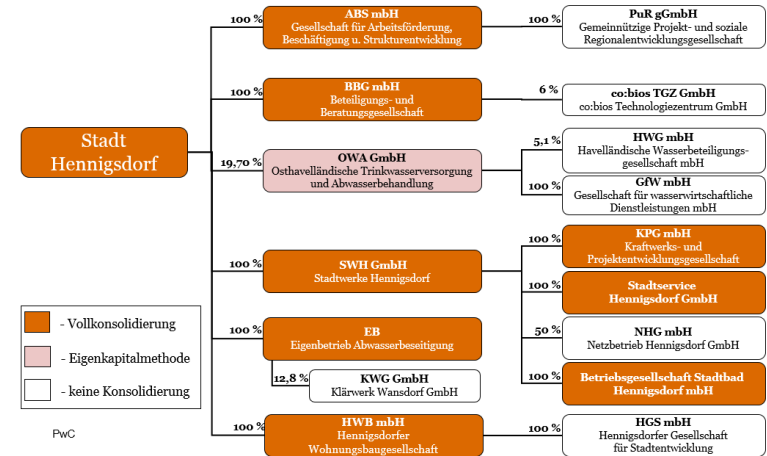


nicht steuerungsrelevant



## Stadt Hennigsdorf

- Soziökonomische Eckdaten
  - 26.264 Einwohner in 2015
  - Durchschnittsalter 2015: 47,6 Jahre
  - Bevölkerungsentwicklung bis 2030: +0,7%
  - Arbeitslosenquote 2013: 8,8%
- Beteiligungen der Stadt
  - HWB, BBG, SWH, ABS
- BertelsmannStiftung sagt zu Hennigsdorf:
  - Umlandgemeinde mit geringer Wachstumsdynamik
  - sehr hohe Einwohnerdichte
  - viele Einpersonenhaushalte
  - viele Hochqualifizierte am Wohnort
  - niedrige Einkommen
  - geringe Kaufkraft
  - hohe Soziallasten
  - angespannte Haushaltsslage

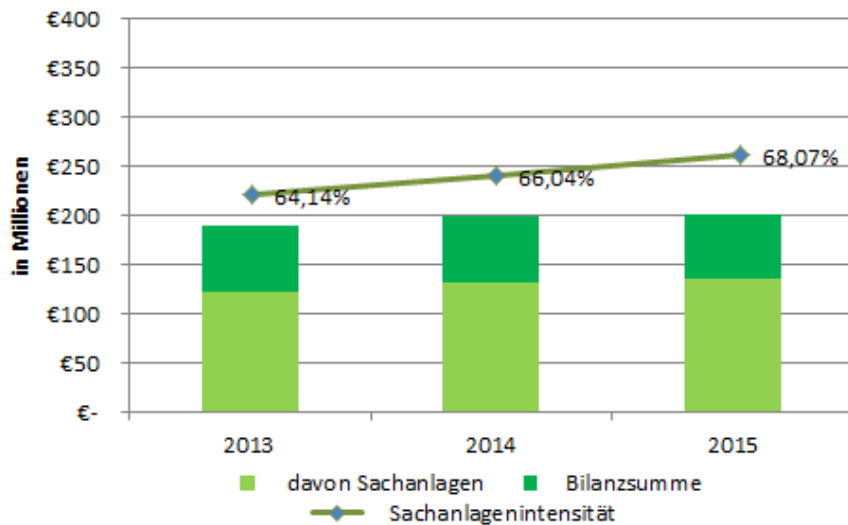


## Stadt Hennigsdorf

<b>Ergebnisrechnung</b>	2013	2014	2015
ordentliche Erträge	40.410.959 €	44.660.760 €	49.763.826 €
ordentliche Aufwendungen	43.168.594 €	44.241.655 €	44.966.885 €
<b>ordentliches Ergebnis</b>	<b>- 2.757.635 €</b>	<b>419.105 €</b>	<b>4.796.941 €</b>
außerordentliche Erträge	138.917 €	261.659 €	1.704.526 €
außerordentliche Aufwendungen	99.668 €	182.250 €	1.590.994 €
<b>außerordentliches Ergebnis</b>	<b>39.249 €</b>	<b>79.409 €</b>	<b>113.532 €</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>- 2.718.386 €</b>	<b>498.514 €</b>	<b>4.910.473 €</b>
Fehlbetragsvortrag	- €	- €	- €
Rücklagen	34.212.766 €	34.711.281 €	39.621.753 €

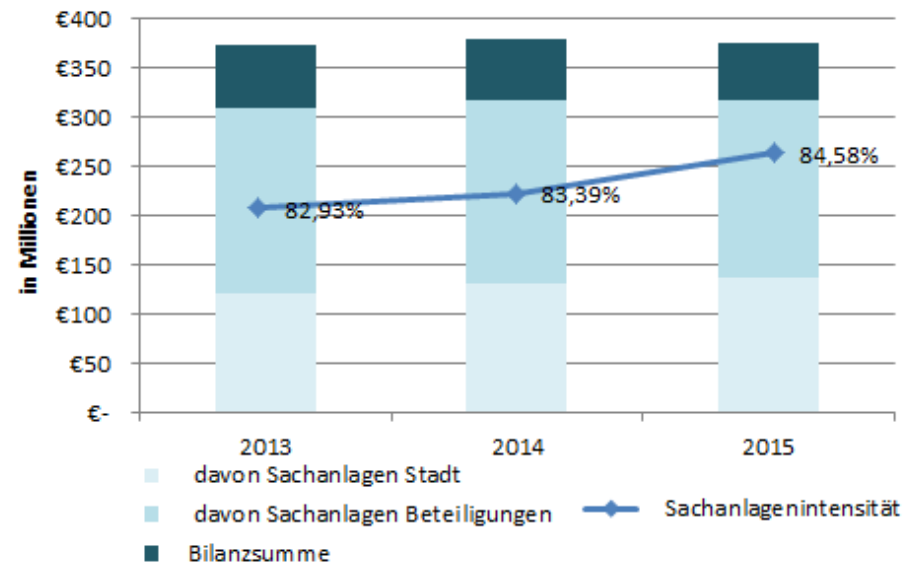
<b>Finanzrechnung</b>	2013	2014	2015
Saldo laufender Verwaltungstätigkeit	890.661 €	4.960.153 €	8.422.170 €
Auszahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	3.019.062 €	6.625.593 €	965.534 €
<b>Saldo</b>	<b>- 2.128.401 €</b>	<b>- 1.665.440 €</b>	<b>7.456.636 €</b>

## Sachanlagevermögen der Stadt Hennigsdorf



- Der Anteil des Sachanlagevermögens ist relativ gering.
- Kontinuierliche Investitionen ins eigene Sach-  
AV erfolgen.

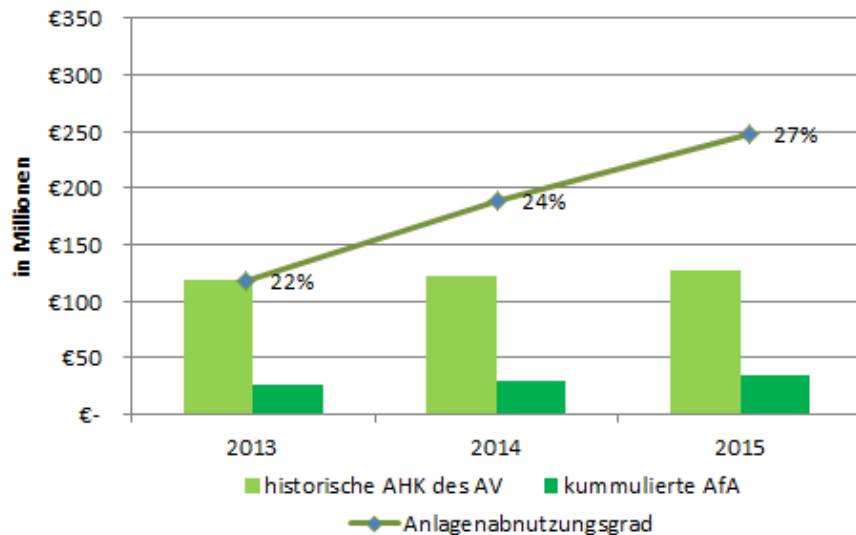
## Sachanlagevermögen des Konzerns Hennigsdorf



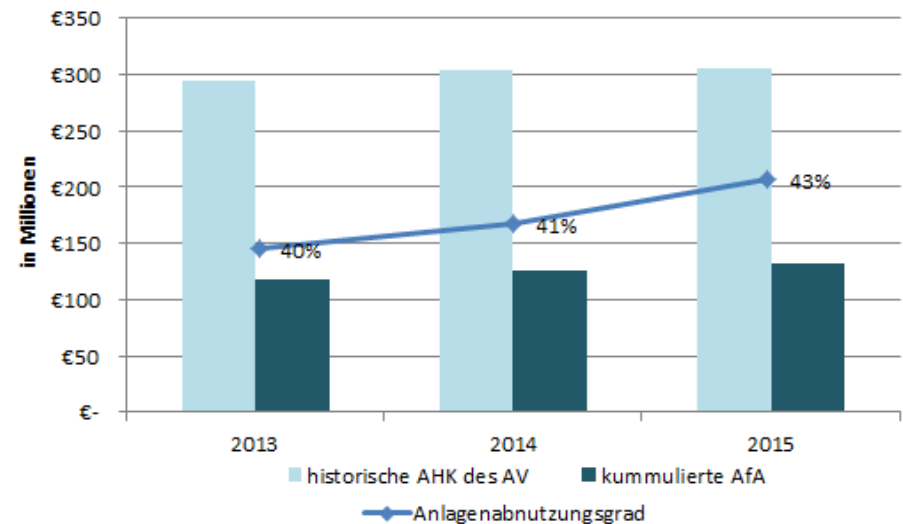
- Auf Konzernebene ist der Anteil des Sachanlagevermögens üblich.
- Circa 70% des Gesamtsachanlagevermögens befinden sich in den Beteiligungen.



## Anlagenabnutzungsgrad der Stadt Hennigsdorf



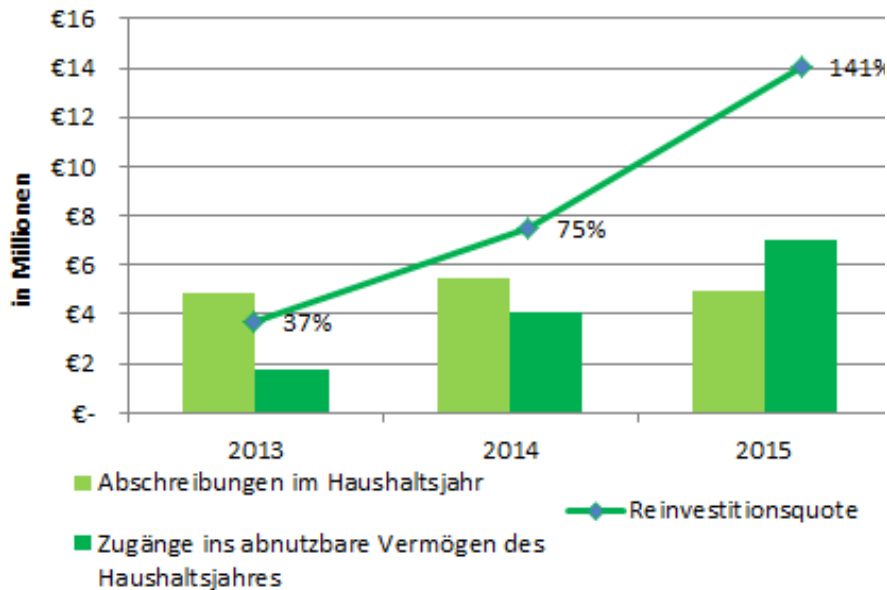
## Anlagenabnutzungsgrad der Beteiligungen der Stadt Hennigsdorf



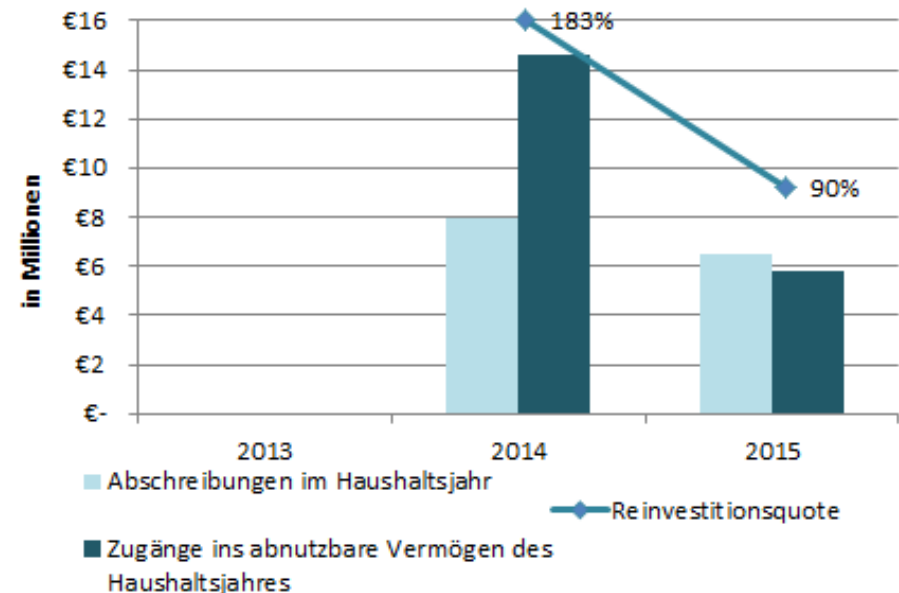
- Anlagenabnutzungsgrad insgesamt sehr niedrig (verzerrt durch Bewertungseffekte aus EÖB)
- Anlagenabnutzungsgrad steigt → keine ausreichenden, bilanzwirksamen Investitionen zwischen 2013-2015

- Der Anlagenabnutzungsgrad liegt im Bereich des Optimums.
- Steigt der Anlagenabnutzungsgrad weiter an, werden umfangreichere Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen nötig.

## Reinvestitionsquote der Stadt Hennigsdorf



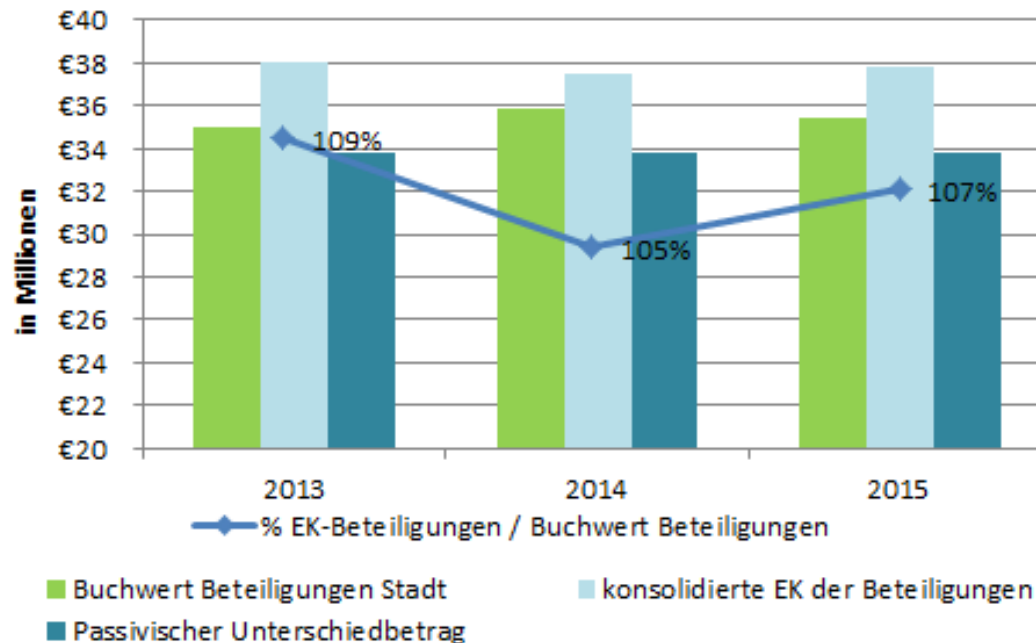
## Reinvestitionsquote der Beteiligungen der Stadt Hennigsdorf



- In den Jahren 2013 und 2014 wurde nicht ausreichend investiert, Investitionsstau in
  - 2013: 3 Mio. €
  - 2014: 1,4 Mio. €
  - 2015: -2 Mio. €
  - kumulierter Investitionsstau: 2,4 Mio. €
- Folge: stark ansteigender Anlagenabnutzungsgrad

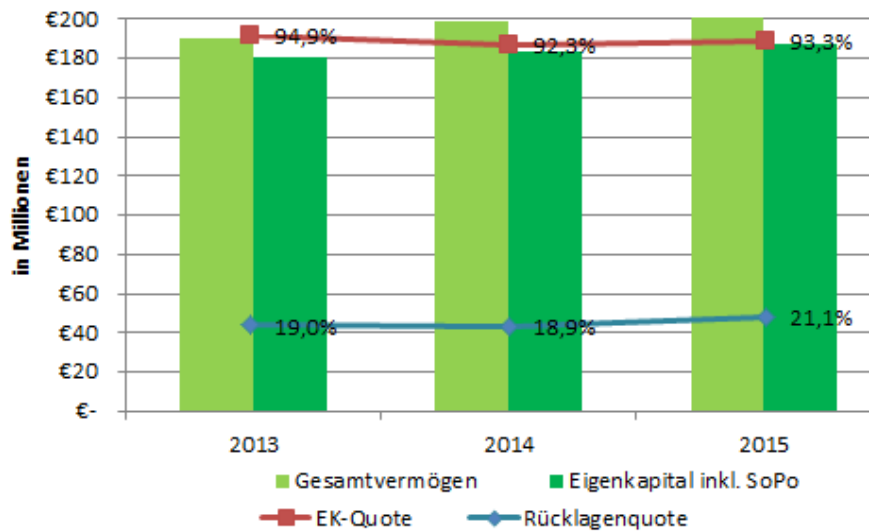
- In 2014 wurde überinvestiert und der Investitionsstau in 2015 bereits vorkompensiert.
- Jedoch: Investitionsvolumen der Beteiligungen entwickelt sich konträr zur Investitionstätigkeit der Stadt.
- Achtung: Möglichkeit zur Netto-Bilanzierung von Investitionszuschüssen nach § 254 f. HGB verzerrt die RIQ der Beteiligungen nach oben

## Entwicklung des Beteiligungsvermögens der Stadt Hennigsdorf

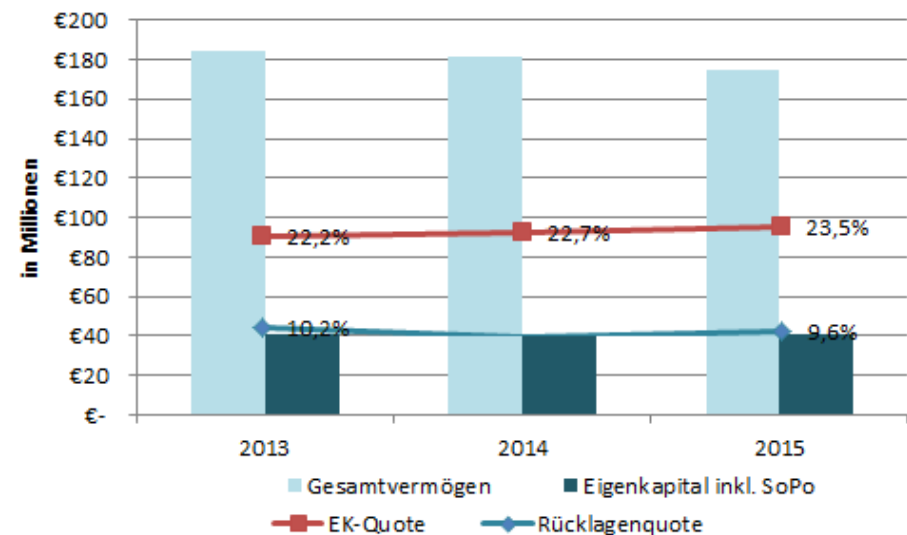


- Eigenkapital der Beteiligungen liegt über dem Buchwert der Beteiligungen, damit gibt es eine stille Ergebnisreserve in der Bilanz der Stadt.
- Der Gesamtabschluss erfüllt damit seine Aufdeckungsfunktion.

## Eigenkapitalentwicklung der Stadt Hennigsdorf



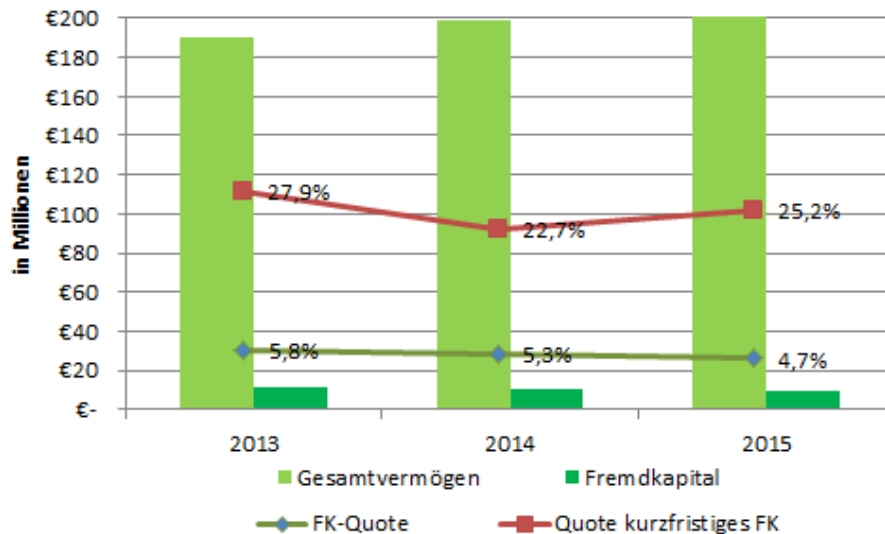
## Eigenkapitalentwicklung der Beteiligungen



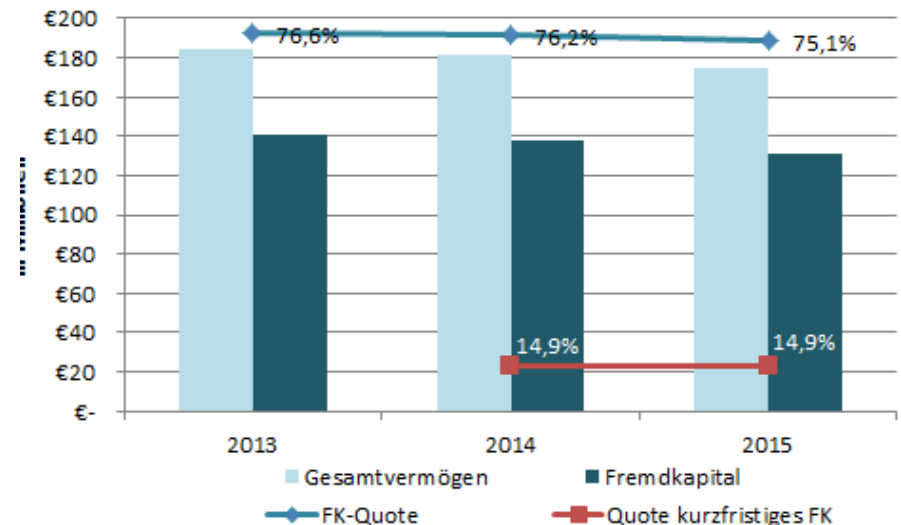
- Sehr gute Eigenkapitalausstattung vorhanden.

- Hohe Verschuldung birgt ggf. Risiken bei schlechter Geschäftsentwicklung für den Gemeindehaushalt.

## Fremdkapitalentwicklung der Stadt Hennigsdorf



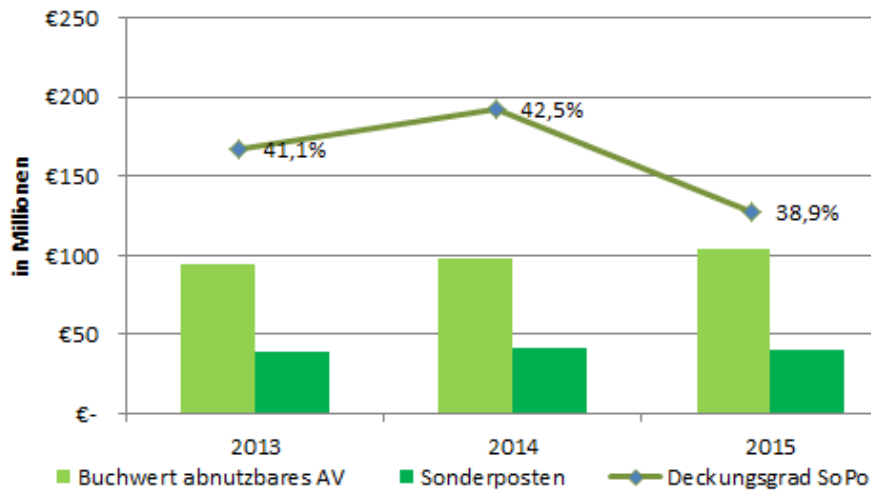
## Fremdkapitalentwicklung der Beteiligungen



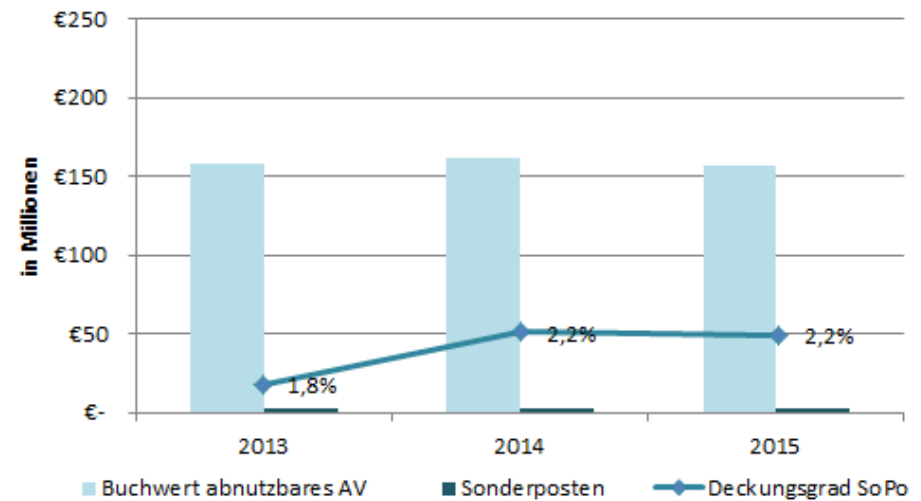
- Sehr niedrige FK-Quote in der Stadt mit zudem abnehmender Tendenz.
- Wegen niedriger FK-Quote ist die höhere Quote des kurzfristigen FK unbedenklich.

- Hoher Verschuldungsgrad in den Beteiligungen mit abnehmender Tendenz.
- Quote des kurzfristigen FK bedenklich.
- Bei schlechter Geschäftsentwicklung der Beteiligungen bestehen mögliche Risiken für den Gemeindehaushalt.

## Anlagenfinanzierung durch Fördermittel in der Stadt Hennigsdorf



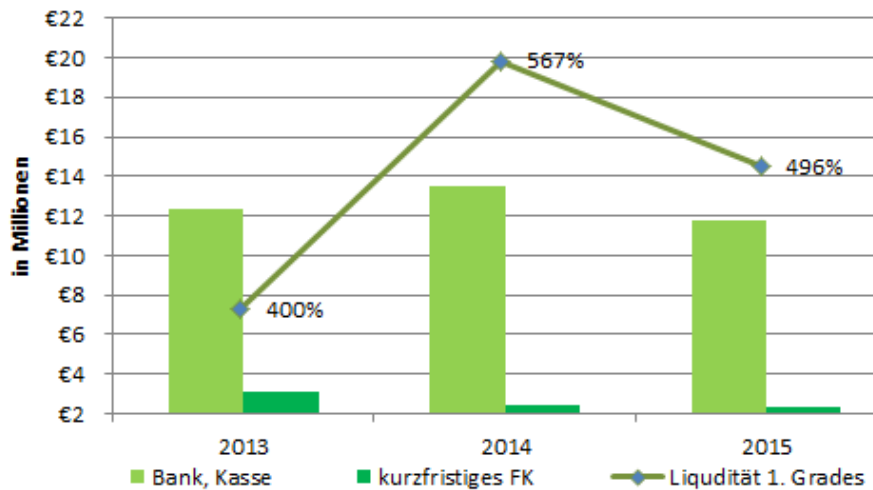
## Anlagenfinanzierung durch Fördermittel in den Beteiligungen



- Relativ hohe Quote kann gegensätzlich interpretiert werden:
  - a) gut, da Drittmittel die heutige Investitionskraft steigern
  - b) schlecht, da die nachfolgende (Re)Investitionstätigkeit durch Eigenmittel aufgebracht werden muss

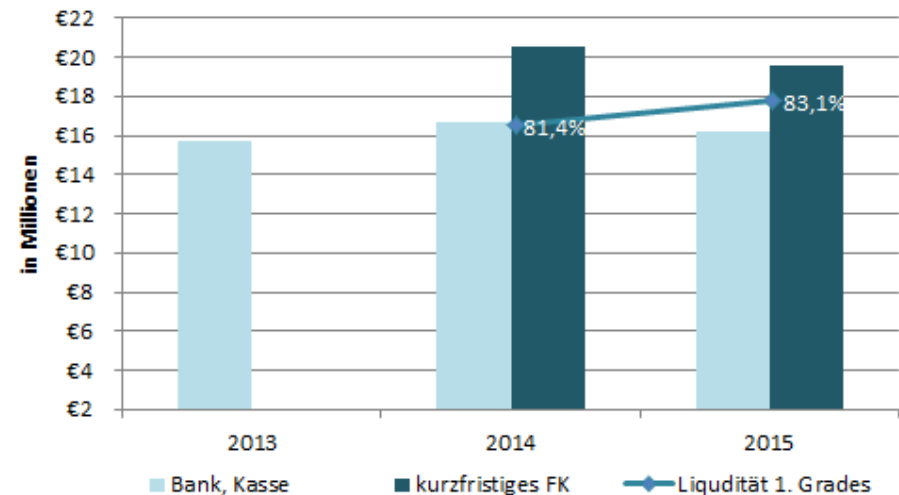
- Prüfen, wie Reinvestitionsquote sich mittelfristig entwickelt, um über intensivere Suche nach Fördermöglichkeiten für Investitionen der Beteiligungen zu entscheiden.
- Achtung: Möglichkeit zur Netto-Bilanzierung von Investitionszuschüssen nach § 254 f. HGB verzerrt die AFdF der Beteiligungen nach unten

## Liquiditätslage in der Stadt Hennigsdorf



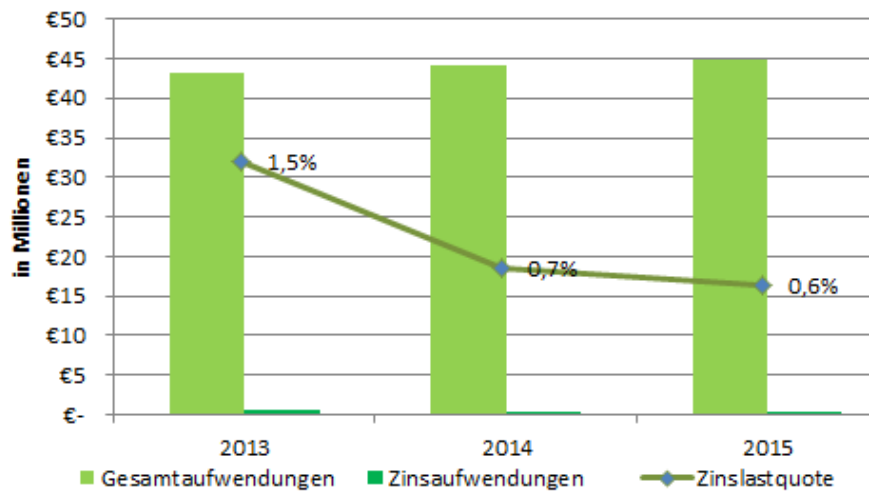
- Hervorragende Liquiditätslage in der Stadt, daher fraglich, warum nicht auch längerfristige Kredite getilgt werden.

## Liquiditätslage in den Beteiligungen

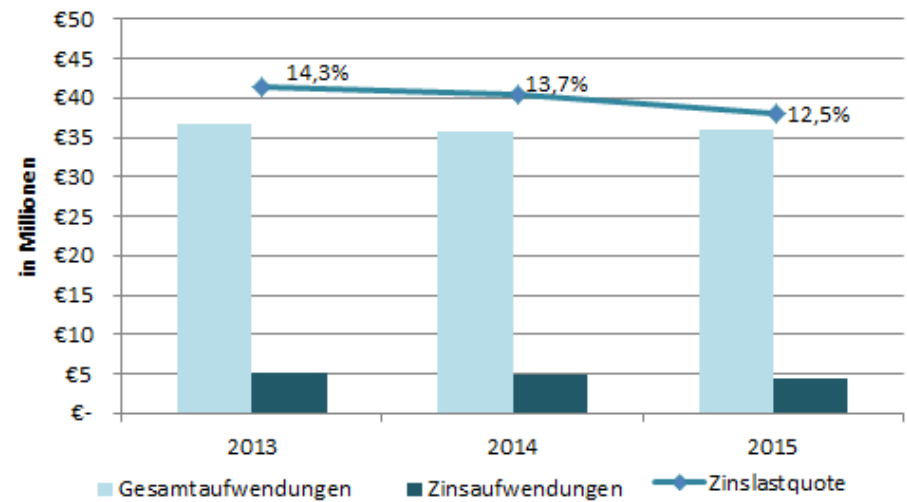


- Liquiditätslage in den Beteiligungen ist ausreichend.
- Liquiditätsüberschüsse aus der Geschäftstätigkeit werden aber dauerhaft benötigt.

## Zinslast der Stadt Hennigsdorf



## Zinslast den Beteiligungen



- Analog zur niedrigen FK-Quote ist die Zinslast-Quote der Stadt sehr gut.

- Überdurchschnittlich hohe Zinslasten in den Beteiligungen erfordern Handeln.



Sachanlagenintensität

Anlagenabnutzungsgrd

Reinvestitionsquote

Beteiligungswert

EK-Ausstattung

FK-Belastung

Quote kzfr. FK

Fördermittelquote

Liquiditätsgrad

Zinslastquote

Stadt Hennigsdorf	Beteiligungen	Konzern

## Der Gesamtabschluss vor Ort in der Praxis *Erfahrungsbericht aus der Stadt Rathenow*



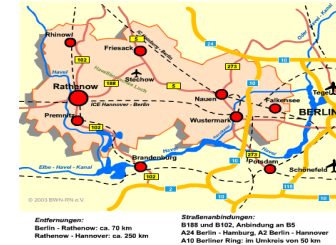
**Janina Krüger**  
(Stadt Rathenow)





## Vorstellung der Stadt Rathenow

- Land Brandenburg, Landkreis Havelland
- Einwohner: 24.896
- LaGa 2006, BuGa 2015
- 7 Beteiligungsunternehmen sowie 3 Zweckverbände



## Bilanzgrößen\*

- Anlagevermögen: 147.282.362,74 €
- Eigenkapital: 58.645.495,86 €
- Verbindlichkeiten: 28.919.670,29 €
- Bilanzsumme: 156.354.590,37 €



\*Stand 2014

[www.rathenow.de](http://www.rathenow.de)



## Agenda

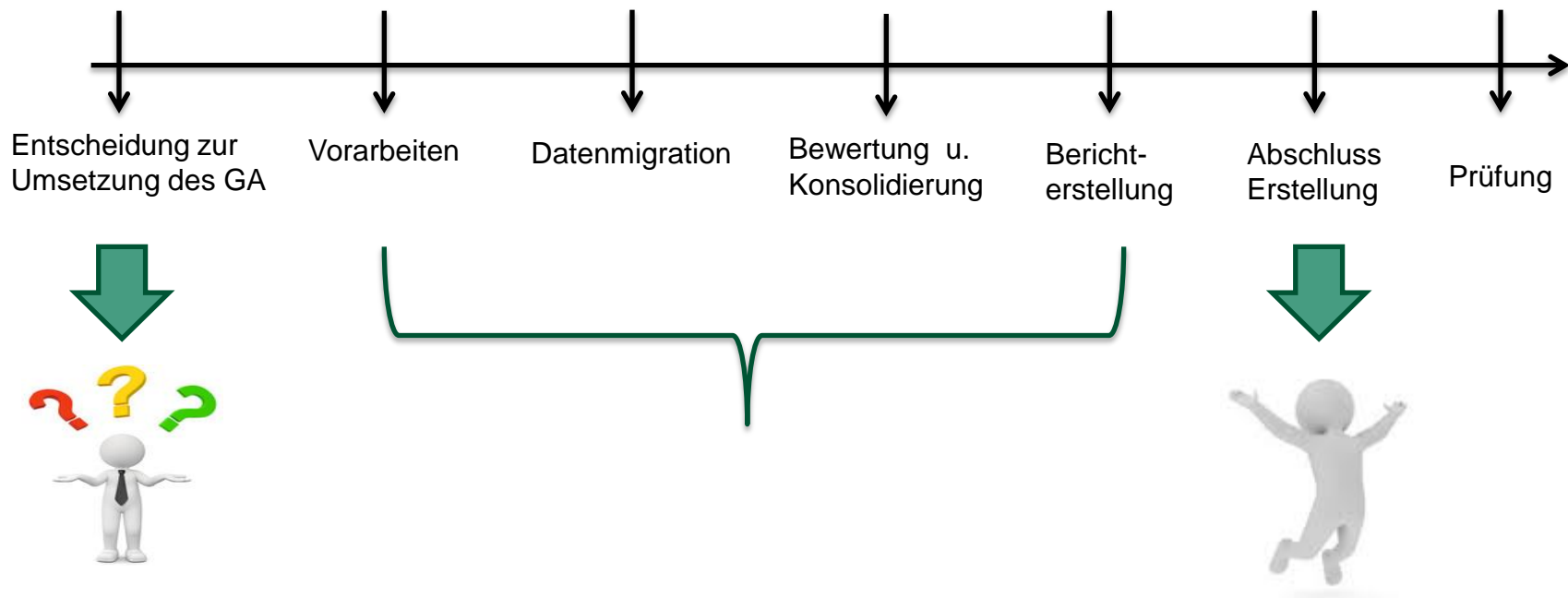
1. Von der „Idee“ zum ersten Gesamtabschluss
2. Erster Gesamtabschluss - Und dann?
3. Probleme und Besonderheiten
4. Chancen



# 1. Von der „Idee“ zum ersten Gesamtabschluss



## Meilensteine der Gesamtabschlusserstellung im Zeitablauf





## 1. Meilenstein – „Viele Wege führen nach Rom“

### ➤ Austausch über:

- Zuständigkeiten im Projekt Gesamtabschluss
- Ersterstellungszeitpunkte
- Zeithorizont
- Intern vs. Extern
- Software ja/nein

### ➤ Klärung durch:

- Hinweise auf gesetzliche Notwendigkeit
- Gespräche mit Vorgesetzten
- Besuch von Fortbildungen/ Austausch



# 1. Von der „Idee“ zum ersten Gesamtabschluss



## 2. Meilenstein – „Es gibt immer ein Erstes Mal“

Vorarbeiten:



- Recherche und Schaffung der technischen Voraussetzungen und Ausschreibung der Software
- Erstellung eines Handbuchs/Leitfadens zum Gesamtabschluss
- Ermittlung des Konsolidierungskreises und Abgrenzung (z.B. eigene Kriterien)
- Erarbeitung von benötigten externen Unterlagen (z.B. konsolidierte Abschlüsse)
- Führen von Gesprächen mit den zu konsolidierenden Unternehmen
- Erarbeitung eines Terminplanes für die Zuarbeiten der zu konsolidierenden Unternehmen

# 1. Von der „Idee“ zum ersten Gesamtabschluss



## 3. Meilenstein – „Gemeinsam schaffen wir das!“



Datenmigration (Mapping):

- Vereinheitlichung des Datenmaterials mittels „Kontenübersetzungstabelle“  
Konten der Tochtergesellschaft → Konten des Konzerns
- Übernahme der Salden der zu konsolidierenden Beteiligungen (welche Salden?)
- Mitteilung von Erträgen/Aufwendungen mit dem MU/TU inkl. Konto durch das jeweilige Unternehmen
- Abstimmung von sonstigen Bewertungsunterschieden (Gebäude, AfA Fuhrpark..)
- Abstimmung der Summenbilanzen und Salden einzelner Positionen (z.B. aus Jahresabschlussberichten der jeweiligen Beteiligung)





## 4. Meilenstein – „Ja und nun...? Konsolidieren.“

### Bewertung

- Neubewertungs- oder Buchwertmethode sinnvoller?
- Wie wurde mit einem GoF umgegangen?
- Müssen weitere Bewertungsanpassungen ZWINGEND erfolgen?

### Konsolidierung

- Sind Wertgrenzen sinnvoll → richtige Abbildung der VFE-Lage?
- Sind bereits konsolidierte Jahresabschlüsse verwendbar?
- Wurden notwendige Konsolidierungen „ausgebucht“?
- Wurde an die Equity-Konsolidierung gedacht?



## 5. Meilenstein – „Sind alle Unterlagen vollständig?“

Berichterstellung

Ergebnisrechnung

Bilanz

Cash Flow  
Rechnung

1. Datenkontrolle bzw. Plausibilitäts-Check?

2. Rechenschaftsbericht

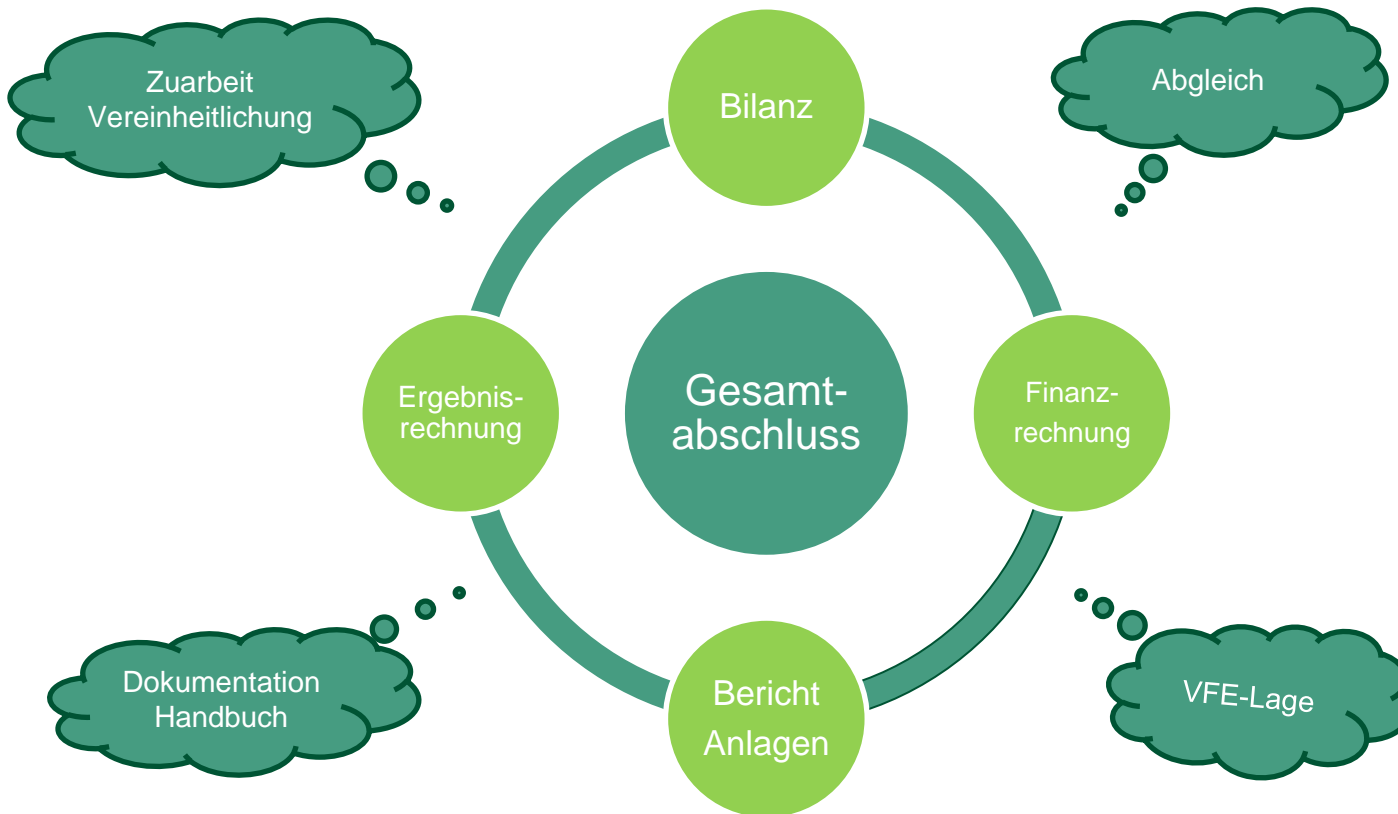
- Angaben zum Konsolidierungskreis, Methodik, Bilanz, Ergebnis- und Finanzrechnung
- Rahmenbedingungen sowie Chancen und Risiken (z.B. aus Einzelberichten)

3. Anhang

- Konsolidierungsgrundsätze, Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- Erläuterung zu einzelnen Posten der Bilanz und Ergebnisrechnung, Ergänzungen
- Anlagen



## 6. Meilenstein – „Hurra, der erste Gesamtabchluss ist erstellt!“





## 7. Meilenstein - „Gesamtabschlussprüfung, auch das noch...!“

Prüfung:

- Vorbereitung aller Unterlagen  
(inkl. Einzelabschlüsse, Dokumentation von Schriftverkehr, Buchungen...)
- Zugang für Rechnungsprüfer in Software
- Einbeziehung der Buchhalter der Beteiligungsunternehmen für Rückfragen
- Dokumentation der Abschlussprüfung
- (Umsetzung von Korrekturen)
- Feedback an Beteiligungsunternehmen!



## 2. Erster Gesamtabschluss - Und dann?



Wie geht es weiter?



## 2. Erster Gesamtabschluss - Und dann?

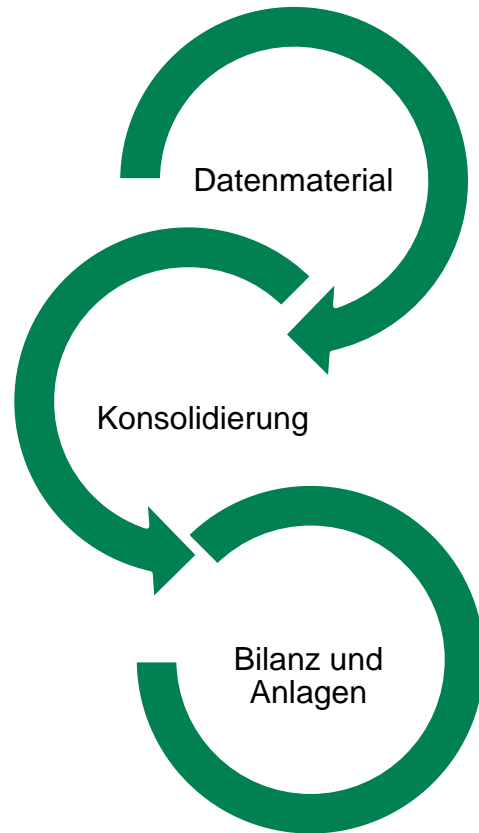


### Vorüberlegungen

- Was klappte gut, was nicht?
  - Wann liegt das Datenmaterial des Mutterunternehmens vor; gab es Änderungen?
  - Können bereits Vorarbeiten geleistet werden?
  - Hat sich der Konsolidierungskreis geändert?
  - Liegen neue Konten für die Kontenübersetzungstabelle vor?
  - Gesamtabschluss und Jahresabschluss gemeinsam oder einzeln?
  - Welche Sachverhalte beeinflussen folgende Jahre?
  - Welche Anmerkungen kamen aus der Abschlussprüfung?
  - Haben wir die richtige Software verwendet?
  - Interne Erstellung oder doch extern?
- ...



## 2. Erster Gesamtabschluss - Und dann?



- Anpassung des Zahlenwerks
- Mitteilung von „gemeinsamen“ Geschäftsvorfällen/neuen Konten
- Einspielen der Daten



- Beachtung von Geschäftsvorfällen aus Vorjahren (Verrechnungskonten)
- Konsolidierung der Geschäftsvorfälle aus dem aktuellen Jahr



- Ableitung der Gesamtbilanz, Ergebnis- und Finanzrechnung
- Plausi-Check
- Erstellung des Berichts inkl. Anlagen

### 3. Probleme und Besonderheiten

#### Probleme

#### Intern

- Software
- Team
- Zeit

- Aufwendige Konsolidierungsarbeit
- Viele Personennummern
- Steuern Differenzen

Ressourcen

Umsetzung



Rechtliche Parameter

Zuarbeiten

#### Extern

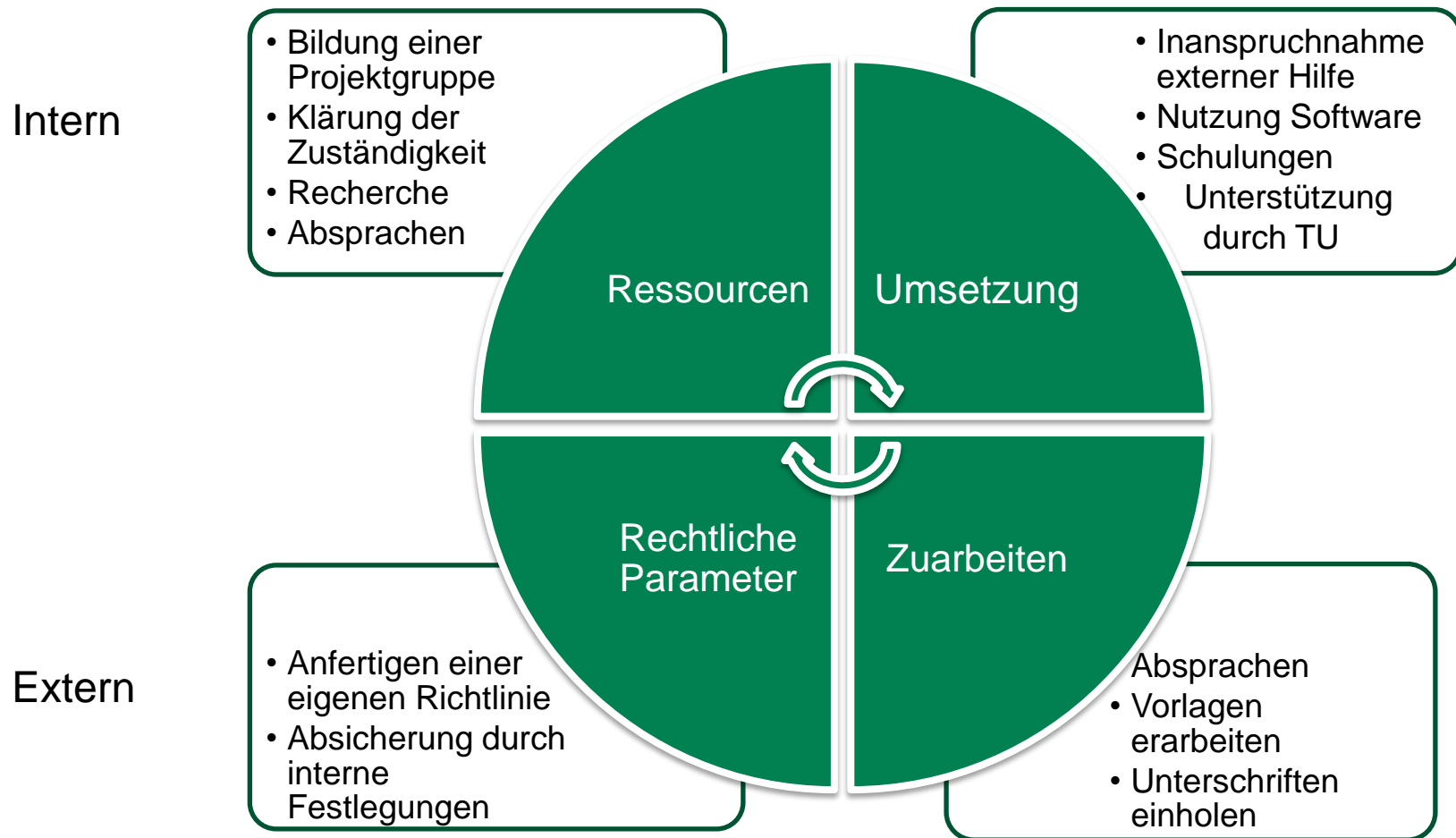
- Vorgaben Land
- Gesetzesentwurf BRB
- Aufsicht/Prüfung

- Qualität der Zuarbeit
- Mitarbeiterwechsel
- Fehler im Abschluss des TU



### 3. Probleme und Besonderheiten

#### „Lösungsvorschläge“



#### Besonderheiten der Stadt Rathenow

- Übersichtlicher Konsolidierungskreis mit vielen Klein- und Kleinstunternehmen
- durch die Bildung von Wertgrenzen nur 2 voll zu konsolidierende TU
- 1 Bearbeiter für die Erstellung der Jahres- und Gesamtabschlüsse
- Anschaffung der Software „Doppik al dente“ mit guter Betreuung im Jahr 2016
- eigenes Rechnungsprüfungsamt → regelmäßiger fachlicher Austausch
- Sondereffekt durch Neugründung einer Gesellschaft zum Jahresende 2012
- Erhalt des konsolidierten Jahresabschlusses durch eine Tochtergesellschaft
- Einführung einer Wesentlichkeitsgrenze für Aufrechnungsdifferenzen



### Motivatoren

- Förderung der Zusammenarbeit mit den Beteiligungsunternehmen
- Verständnis für die Arbeit des Tochter- bzw. Mutterunternehmens
- Bessere Abstimmung der Salden für den jeweiligen Jahresabschluss
- Verbesserung des Forderungsmanagements untereinander
- Controlling Instrument (z.B. für Beteiligungsmanagement)

(Land BRB: Referentenentwurf des Ministeriums des Innern und für Kommunales für die Erstellung des Gesamtabschlusses erst ab dem Jahr 2021 im Zuge der Kreisgebietsreform...)



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

### Kontaktdaten

Janina Krüger

Telefon: 03385-596365

E-Mail: [www.kaemmerei@stadt-rathenow.de](mailto:www.kaemmerei@stadt-rathenow.de)

Internetseite: [www.rathenow.de](http://www.rathenow.de)



## Aufwand zur Erstellung eines Gesamtabchlusses Prozess, Kosten, Alternativen

**Christoph Lehmitz**  
(Institut für Public Management)



## Umfang des Konsolidierungskreises

Stadt/  
Gemeinde

Konzern-  
mutter



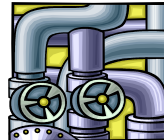
**KHG mbH**  
100%

Tochter-  
unternehmen  
(TU)

**Vollkonsolidierung**



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



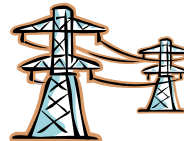
**WAW-ZV**  
30%

assoziierte  
Unter-  
nehmen  
(AU)

**Equity-Verfahren**



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

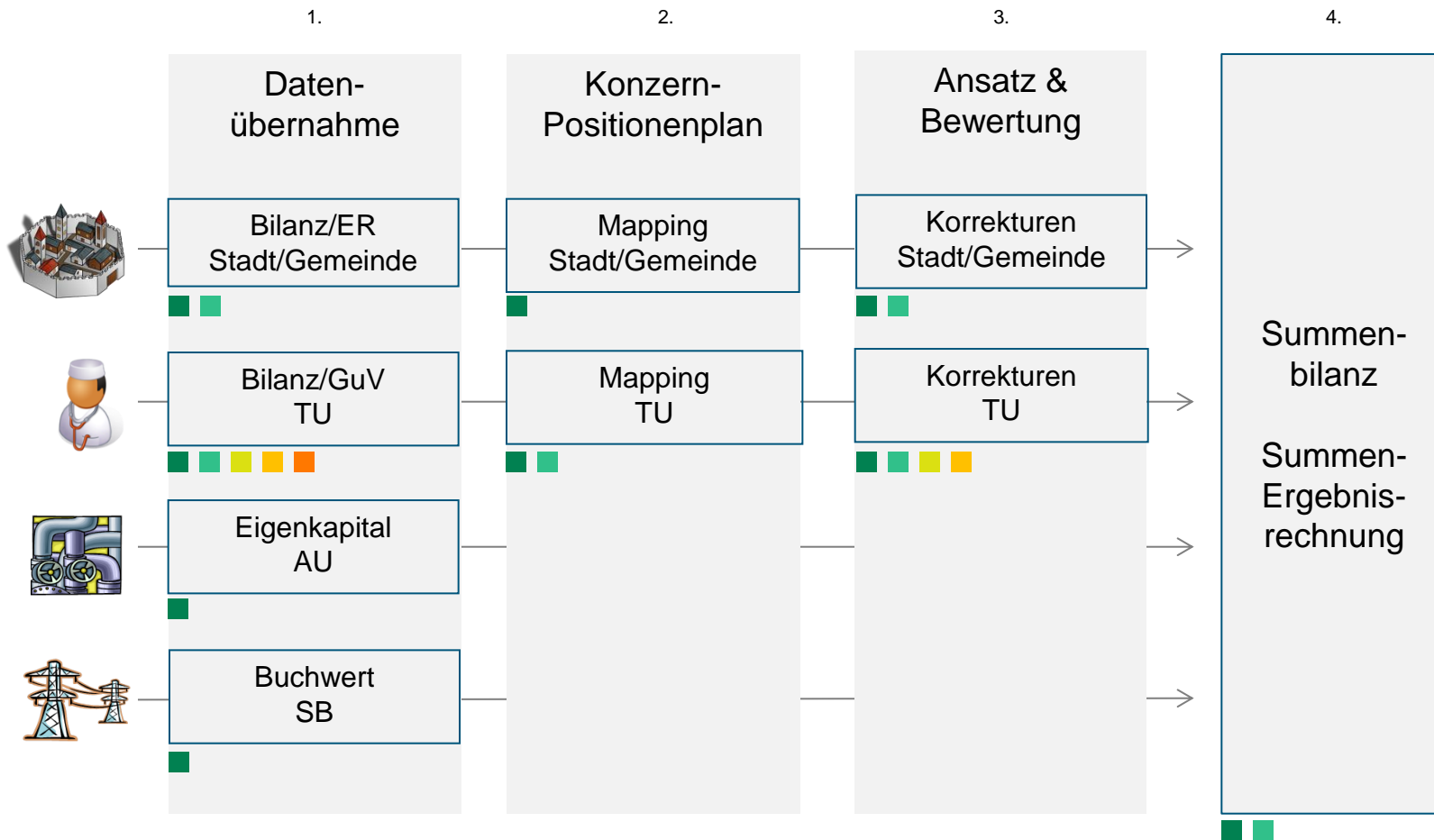


**E-Gon AG**  
0,5%

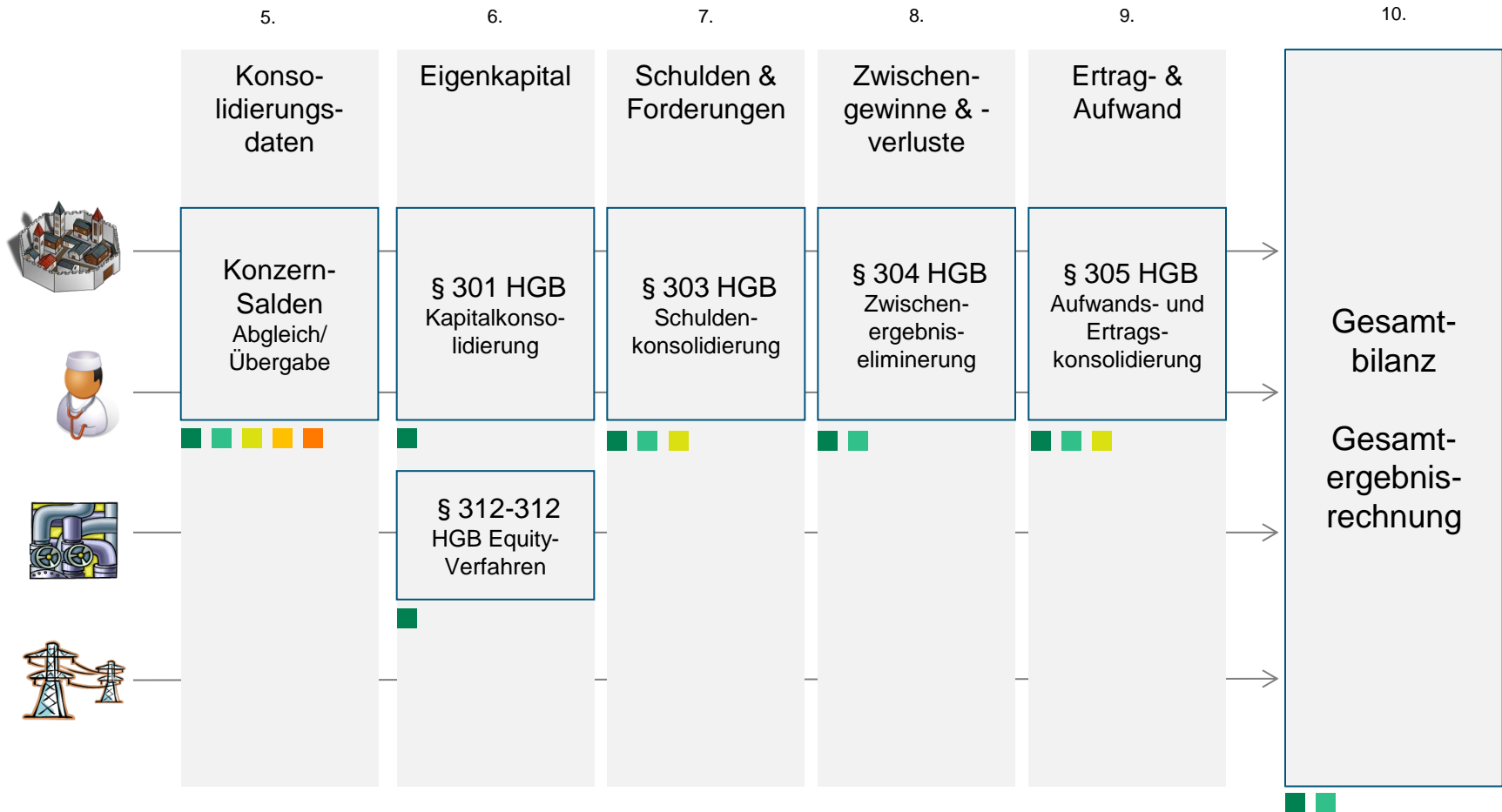
sonstige  
Beteiligung  
(SB)

**AHK**  
(keine Konsolidierung)

## Vorbereitung der Konsolidierung

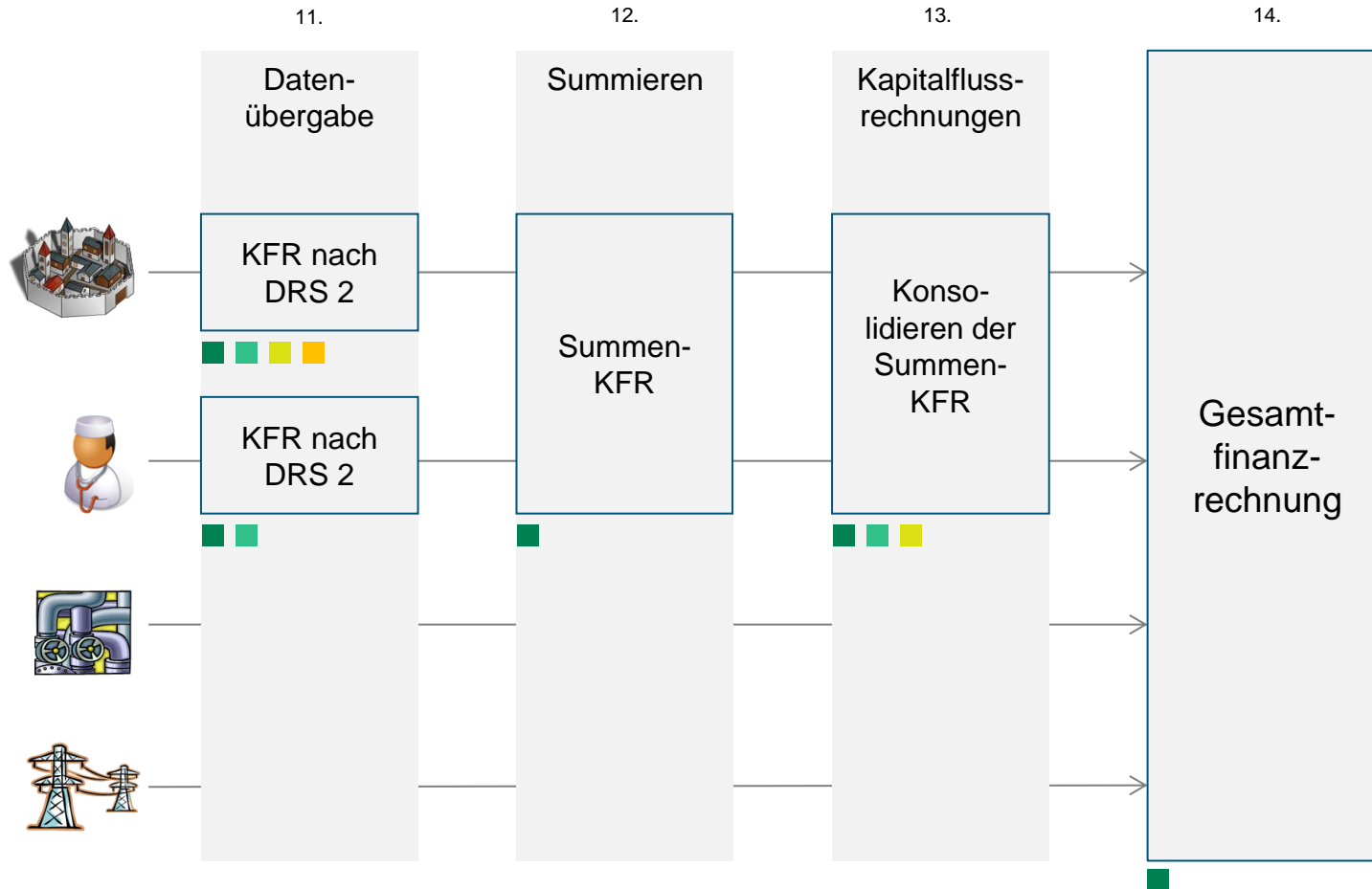


## Durchführen der Konsolidierung - Gesamtbilanz und - ergebnisrechnung

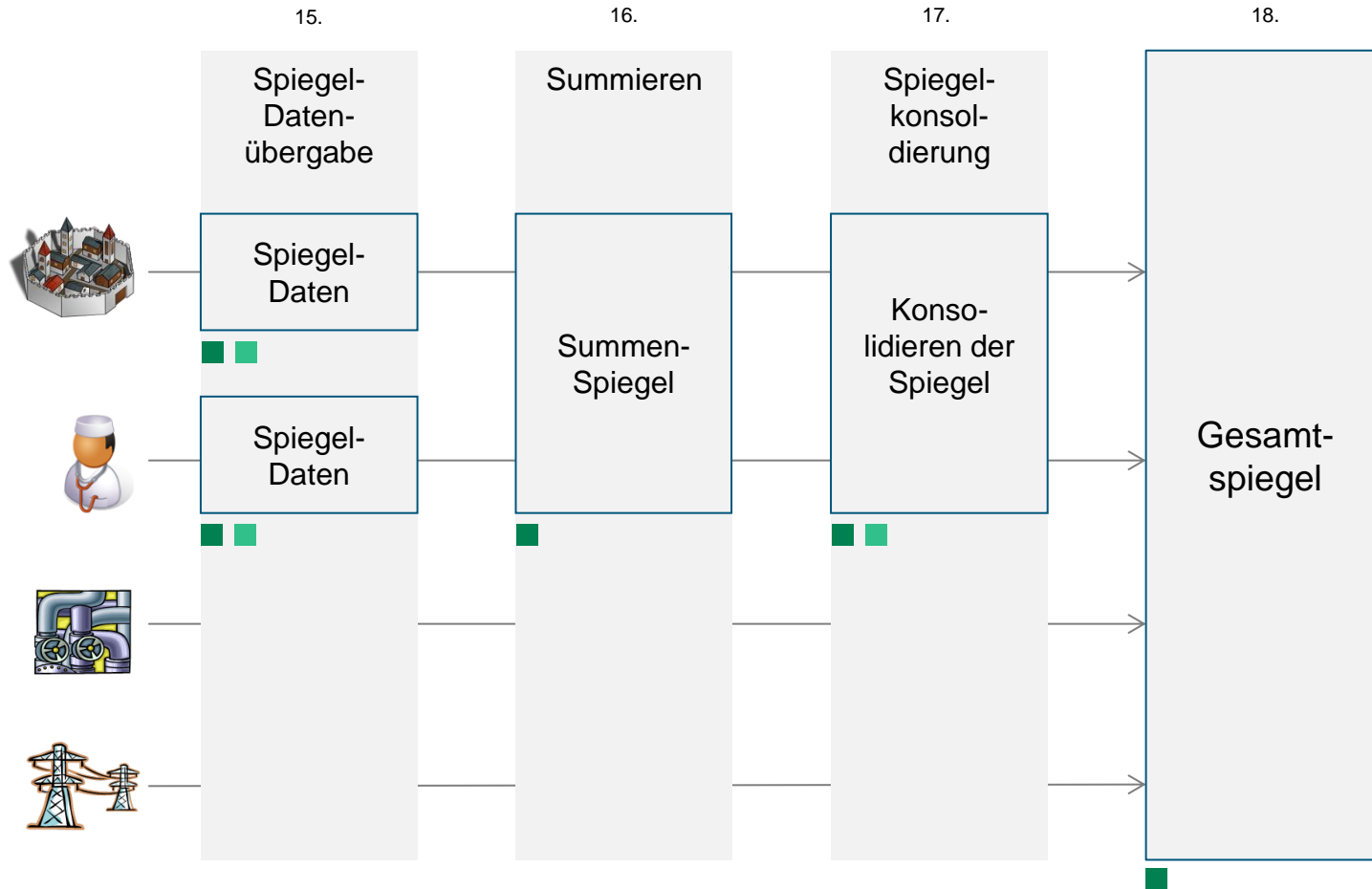




## Durchführen der Konsolidierung - Gesamtfinanzrechnung

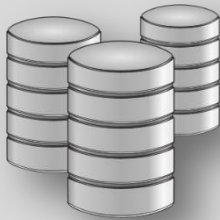


## Durchführen der Konsolidierung - Gesamtspiegel



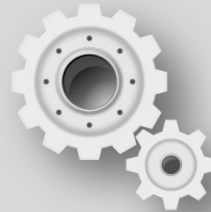
## Optimierungsbereiche

**Konsolidierungs-  
daten**



+

**Konsolidierungs-  
buchungen**



+

**Konsolidierungs-  
technik**





## 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.
- (Bilanz-) Kennzahlen zur Ermittlung der Wertgrenzen in Konsolidierungsrichtlinie festlegen.



<b>Datenübergabe</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 Gesamtfinanzrechnung</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><li>▪ ggf. unterjährige Saldenabstimmungen durchführen.</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>



## 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.
- nur relevante stille Reserven und Lasten bei Erstkonsolidierung aufdecken.

### 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).



## 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.



## 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.





## 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 Bilanzen und GuV („Bilanz-Delta“).
- systemseitige Prüfung von Vorträgen und Fortschreibungsbuchungen.

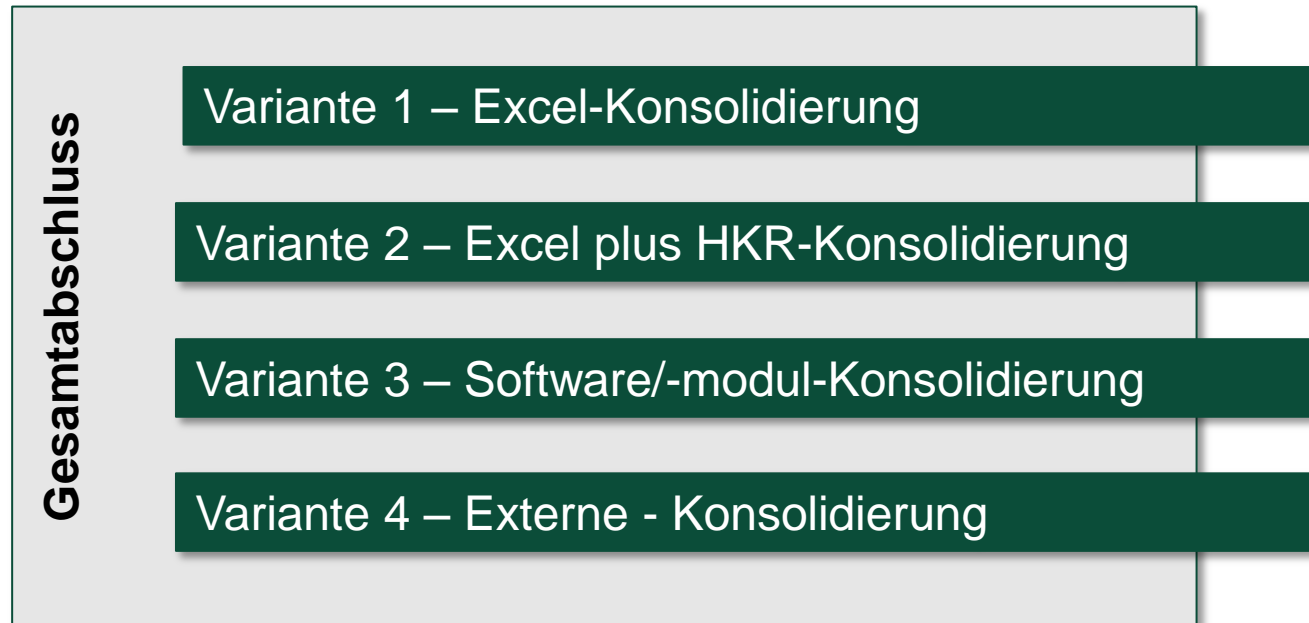


## Reporting

### 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.

Mehrere (technischen) Wege führen zum Gesamtabschluss



## 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 Folgekonsolidierungen

### Konsolidierungskreis

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

## Variante 2 – Excel plus HKR-Konsolidierung



### Anforderungen

- mittel
- Datenübernahme, Fortschreibung, Validierung

### (Folge-) Aufwand/Kosten

- mittel/hoch
- ggf. hoher Validierungsaufwand

### Fehlerpotential

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

### Konsolidierungskreis

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

## 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 mit mehreren Tochterunternehmen

## 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**

**Besuchen Sie uns demnächst**

**25.10.2017 – KIBT, Erfurt**

**26. & 27.10.2017 – Kämmerertagung, Oranienbaum-Wörlitz**

**15. & 16.11.2017 – Seminar „WiBe Bau“, IPM Berlin**







# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Die Lange Nacht der Verwaltung wird fortgesetzt im:**

**Restaurant „Mutzenbacher“**

**Libauer Str. 11**