

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

**Optimierung des Management Reportings der Rohrer Group**  
Prozessanalyse, Konzeption eines Reportingleitfadens und  
eines standardisierten Management Reports

Betreuer:  
MMag. Dr. Michael Wenzig

vorgelegt von:  
Marie-Sophie Lennes, BA (1510532016)

Bruck an der Mur, 21. April 2017

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebene Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



Bruck an der Mur, 21. April 2017

Marie-Sophie Lennes, BA

## Kurzfassung

Zunehmende Bedeutung von unterjährigen Berichterstattungen der Tochtergesellschaften an die Konzernmuttergesellschaft und die damit verbundene Transparenzschaffung in Konzernen führen zur laufenden Optimierung des Management Reportings. Ein funktionierendes Reporting und eine zeitnahe Informationsversorgung des Managements stellt die Grundlage für Managemententscheidungen und die Unternehmensteuerung dar.

Ähnliche Ansätze führten beim Kooperationspartner zur Überlegung, das Management Reporting der Tochtergesellschaften zu optimieren. Die zentrale Problemstellung der Masterarbeit ist es, die Reportingprozesse beim Kooperationspartner erstmals zu erheben und im Rahmen einer kritischen Analyse der erhobenen Reportingprozesse, der Qualität der erhaltenen Informationen und der Reportgestaltung, Inhalte für den Reportingleitfaden sowie Inhalte und optische Gestaltungsmöglichkeiten für den Management Report zu identifizieren, mit welchen eine Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner gewährleistet werden kann.

Die beim Kooperationspartner gelebten Reportingprozesse werden im Rahmen der Masterarbeit erstmals erhoben und mittels Flowchart-Darstellung visualisiert. Die erhobenen Reportingprozesse sowie die im Rahmen des Reportings erhaltenen Daten und die derzeitige Reportgestaltung werden kritisch analysiert. Als Basis für die Analyse wird Literaturrecherche betrieben und ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt. Die aus der Analyse abgeleiteten Optimierungspotenziale werden in den neu konzipierten Reportingleitfaden integriert. Der Reportingleitfaden dient den für das Reporting verantwortlichen Personen als Hilfestellung, sodass diese wissen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form an die Konzernmuttergesellschaft berichten müssen. Der neu konzipierte, standardisierte, unterjährige Management Report gewährleistet eine einheitlich aufbereitete Entscheidungsbasis für das Management.

Die konzipierten Praxisoutputs werden eine Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner gewährleisten. Zu den Optimierungen zählen die Einführung von Deadlines für die Reportingprozesse, Festlegung von Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte oder einheitliche Dokumentbezeichnungen und –vorlagen. Durch die rasche Weiterentwicklung des Reportings der Tochtergesellschaften werden sich laufend neue Optimierungspotenziale beim Kooperationspartner ergeben. Es ist notwendig, dass die Inhalte der Praxisoutputs überwacht und regelmäßig kritisch hinterfragt werden, um zukünftig eine optimale Informationsversorgung des Managements für die Unternehmenssteuerung gewährleisten zu können.

## **Abstract**

Increasing importance of reporting between subsidiaries and the group parent company during the year and the transparency creation in a group leads to the continuously optimization of management reporting. A working reporting and a quick supply of information to the management is the base for management decisions and management control.

Similar considerations have led the cooperation partner to the decision to optimize the management reporting of the subsidiaries. The central problem of the master thesis is to raise the reporting processes by the cooperation partner and to make a critical analysis of the raised reporting processes, the quality of the received information and the present report design to identify contents for the new conceived reporting manual as well as contents and visual scopes for design for the new developed management report with which an optimization of the management reporting for the cooperation partner can be ensured.

The reporting processes by the cooperation partner will be raised and visualized for the first time, using a flowchart. The raised reporting processes, the received data and the present report design will be analyzed critically. As a base for the analysis literature research will be pursued and a guideline-based interview will be carried out. The optimization potentials derived from the analysis will be integrated into the new conceived reporting manual. The reporting manual serves the people responsible for the reporting as assistance, so that these know when they have to report which information in which scope to the group parent company. The new conceived, standardized, during the year management report ensures a uniformly processed basis of decision-making for the management.

The conceived practice outputs will ensure an optimization of the management reporting at the cooperation partner. Optimizations are for example, the introduction of deadlines for the reporting processes, definition of responsible persons for single process steps or uniform document names and document templates. By the quick advancement of reporting of the subsidiaries the cooperation partner is confronted continuously with new optimization potentials. It is necessary to monitor and critically question the contents of the practice outputs in future to be able to ensure an optimum supply of information to the management for management control.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>	-
1.1	Spezifische Ausgangssituation .....	2	-
1.2	Praktische Zielsetzung.....	4	-
1.3	Problemstellung und Forschungsfragen.....	5	-
1.4	Aufbau, Methoden und Abgrenzung .....	6	-
<b>2</b>	<b>Bedeutung des Reportings</b> .....	<b>9</b>	-
2.1	Reporting in Konzernen .....	10	-
2.1.1	Prozess des Reportings.....	11	-
2.1.2	Problemfelder im Reportingprozess .....	13	-
2.1.3	Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Reportings.....	15	-
2.1.4	Trends im Reporting .....	17	-
2.2	Visualisierung von Reportingprozessen .....	20	-
2.2.1	Darstellungsformen von Prozessen .....	21	-
2.2.2	Symbole der Prozessdarstellung.....	23	-
2.3	Inhaltliche und optische Reportgestaltung .....	25	-
2.3.1	Problemfelder der Reportgestaltung .....	26	-
2.3.2	Inhaltlicher Aufbau von Reporten .....	27	-
2.3.3	Optischer Aufbau von Reporten .....	29	-
<b>3</b>	<b>Erstmalige Erhebung und Visualisierung der Reportingprozesse beim Kooperationspartner</b> .....	<b>32</b>	-
3.1	Reporting des Kooperationspartners .....	32	-
3.1.1	Unternehmenseigenes ERP-System.....	33	-
3.1.2	Varianten der unterjährigen Reportingprozesse .....	34	-
3.2	Visualisierung der erhobenen Reportingprozesse.....	35	-
3.3	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm .....	36	-
3.3.1	Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland .....	37	-
3.3.2	Tochtergesellschaft in den Niederlanden .....	39	-

3.4	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften mit Datenimport in das Konzernbuchhaltungsprogramm .....	- 40 -
3.4.1	Tochtergesellschaft in Finnland.....	- 41 -
3.4.2	Tochtergesellschaft in Frankreich .....	- 44 -
3.4.3	Tochtergesellschaften in Polen .....	- 46 -
3.5	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften ohne Konzernbuchhaltungsprogramm .....	- 47 -
3.5.1	Tochtergesellschaft in Rumänien .....	- 48 -
3.5.2	Tochtergesellschaft in Belgien .....	- 50 -
3.5.3	Tochtergesellschaft in der Türkei .....	- 51 -
3.5.4	Tochtergesellschaft in der UK .....	- 53 -
3.5.5	Tochtergesellschaft in Deutschland .....	- 54 -
3.6	Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres.....	- 55 -
<b>4</b>	<b>Analyse des Reportings beim Kooperationspartner und Identifikation von Optimierungspotenzialen .....</b>	<b>- 60 -</b>
4.1	Leitfadengestütztes Interview .....	- 60 -
4.2	Analyse der erhobenen Reportingprozesse und Identifikation von Optimierungspotenzialen .....	- 62 -
4.2.1	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm .....	- 64 -
4.2.2	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften mit Datenimport in das Konzernbuchhaltungsprogramm.....	- 66 -
4.2.3	Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften ohne Konzernbuchhaltungsprogramm .....	- 70 -
4.2.4	Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres .....	- 74 -
4.3	Analyse der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und Identifikation von Optimierungspotenzialen.....	- 75 -
4.3.1	Umfang und Qualität der erhaltenen Informationen.....	- 76 -
4.3.2	Identifikation von Problemfeldern im Rahmen der erhaltenen Informationen inklusive Lösungsansätzen.....	- 78 -

4.4	Analyse der Reportgestaltung und Identifikation von Optimierungspotenzialen .....	- 80 -
<b>5</b>	<b>Konzeption eines Reportingleitfadens und eines standardisierten Management Reports .....</b>	<b>- 82 -</b>
5.1	Konzeption eines Reportingleitfadens.....	- 82 -
5.1.1	Organisationsstruktur beim Kooperationspartner .....	- 83 -
5.1.2	Unterjährige Reportingprozesse der Tochtergesellschaften .....	- 84 -
5.1.3	Umfang und Vollständigkeit der erhaltenen Informationen .....	- 84 -
5.1.4	Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres .....	- 88 -
5.1.5	Anhang des Reportingleitfadens .....	- 89 -
5.2	Konzeption eines standardisierten Management Reports .....	- 90 -
5.2.1	Zielsetzung des standardisierten Management Reports.....	- 90 -
5.2.2	Aufbau des standardisierten Management Reports.....	- 91 -
<b>6</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>- 96 -</b>
6.1	Zusammenfassung .....	- 96 -
6.2	Kritische Reflexion und Ausblick .....	- 99 -
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>- 101 -</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>- 105 -</b>
I.	Interviewleitfaden.....	- 105 -
II.	Transkription des leitfadengestützten Interviews.....	- 107 -
III.	Reportingleitfaden.....	- 112 -
IV.	Anhang des Reportingleitfadens .....	- 156 -
A.	TG_Abgrenzungen_WJ_Monat.....	- 156 -
B.	TG_IC-Darlehen_WJ_Monat.....	- 157 -
C.	TG_OP_WJ_Monat.....	- 158 -
D.	TG_Fremdwährung_WJ_Monat .....	- 159 -
E.	TG_Import_WJ_Monat.....	- 160 -
F.	TG_Management Report_WJ_Monat.....	- 161 -
G.	TG_Reporting-Package_WJ .....	- 172 -
H.	TG_IC-Abgleich_WJ .....	- 179 -

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Pfeilformdarstellung .....	- 21 -
<b>Abbildung 2:</b>	Flowchart-Darstellung .....	- 22 -
<b>Abbildung 3:</b>	Swimlane-Darstellung .....	- 23 -
<b>Abbildung 4:</b>	Symbole zur Prozessdarstellung .....	- 24 -
<b>Abbildung 5:</b>	Aufbau der Flowchart-Darstellungen beim Kooperationspartner.....	- 36 -
<b>Abbildung 6:</b>	Reportingprozess der Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland.....	- 37 -
<b>Abbildung 7:</b>	Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RNL .....	- 39 -
<b>Abbildung 8:</b>	Reportingprozess der RFI .....	- 43 -
<b>Abbildung 9:</b>	Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RFR.....	- 44 -
<b>Abbildung 10:</b>	Ausschnitt aus dem Reportingprozess der JRPL und WWM .....	- 46 -
<b>Abbildung 11:</b>	Reportingprozess der RRO .....	- 48 -
<b>Abbildung 12:</b>	Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RTR.....	- 51 -
<b>Abbildung 13:</b>	Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RUK.....	- 53 -
<b>Abbildung 14:</b>	Reportingprozess der IIG .....	- 54 -
<b>Abbildung 15:</b>	Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres .....	- 58 -

## Abkürzungsverzeichnis

BMD-FIBU	BMD-Finanzbuchhaltung
BMD-KORE	BMD-Kostenrechnung
BMD NTCS	BMD New Technology Commercial Software
ERP-System	Enterprise-Resource-Planning-System
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IC	Intercompany
IIG	IIG Industrieisolierung GmbH
IT	Informationstechnologie
JRPL	Johann Rohrer SP.Z.O.O.
MS-Excel	Microsoft-Excel
RBE	Rohrer BVBA
RFI	Rohrer Finland Oy
RFR	Rohrer France S.A.R.L.
RNL	Rohrer Netherlands B.V.
RRO	Rohrer Servicii Industriale S.R.L.
RTR	Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd.
RUK	Rohrer UK Ltd.
TG	Tochtergesellschaft
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UID-Nummer	Umsatzsteuer-Identifikations-Nummer
WJ	Wirtschaftsjahr
WWM	WWM SP.Z.O.O.

# 1 Einleitung

Reporting wird definiert als die Verarbeitung und Weitergabe von Informationen, die sich auf das Unternehmen beziehen. Das Reporting deckt den Informationsbedarf der Berichtsempfänger und trägt zur Transparenzschaffung innerhalb eines Unternehmens bei. Das Konzernreporting, bei welchem die Tochterunternehmen aktuelle Informationen und Ergebnisse an die Konzernmuttergesellschaft berichten, hat einen hohen Stellenwert in Konzernen. Das Reporting zählt zu den Aufgaben des Controllings und dient der Unternehmenssteuerung. Die Controllingabteilung bereitet die zeitnah zur Verfügung gestellten Informationen auf, kontrolliert diese und verarbeitet die Informationen zu übersichtlichen Berichten, welche dem Management vorgelegt werden. Das Management erhält einen Überblick über die relevanten Informationen und Ergebnisse und trifft darauf aufbauend Unternehmensentscheidungen. Abhängig von der Unternehmensphilosophie und von vorhandenen Ressourcen erfolgt das Reporting jährlich, quartalsweise, monatlich oder wöchentlich. Ein funktionierendes Berichtswesen stellt das Fundament für Managemententscheidungen dar und trägt wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.<sup>1</sup>

Der Kooperationspartner dieser Masterarbeit ist die Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH. Diese ist die Muttergesellschaft der Rohrer Group, welche rund 2.600 Mitarbeiter in 20 Tochtergesellschaften in 10 Ländern beschäftigt. Die Rohrer Group notiert an keiner Börse, sondern ist in Privatbesitz der Familie Rohrer.

Die Unternehmen der Rohrer Group positionieren sich zunehmend als Anbieter umfassender Instandhaltungsdienstleistungen und sind vor allem im Bereich des Gerüstbaus, der industriellen Reinigung und Isolierung sowie in den kleineren Gewerken wie Stahlbau, Elektrotechnik und Hoch- und Tiefbau tätig. Der Großteil der Dienstleistungen wird für Kunden in der Industriebranche abgewickelt. Lokale Niederlassungen in den Kernmärkten Österreich, Deutschland, Niederlande, Belgien, Rumänien und seit jüngster Zeit in Frankreich, Finnland, Türkei, Großbritannien und in Polen, sollen die notwendige Nähe zum Kunden sicherstellen. Die Geschäftsführung der Rohrer Group plant in Zukunft die Internationalisierung des Konzerns voranzutreiben. Der Fokus liegt vor allem auf der Expansion im Norden Europas.

---

<sup>1</sup> Vgl. BAGUSAT (2014), S. 31; TASCHNER (2013), S. 33 f.

## 1.1 Spezifische Ausgangssituation

Beim Kooperationspartner erfolgt das Reporting der Tochtergesellschaften an die Konzernmuttergesellschaft, die Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH, derzeit nach keinen standardisierten, konzerninternen Prozessen, sondern individuell nach Land und Tochtergesellschaft. Der Aufbau der unterjährigen Management Reporte erfolgt je nach Tochtergesellschaft unterschiedlich. Grund dafür sind die Tatsachen, dass nicht alle Gesellschaften das gleiche Buchhaltungsprogramm wie die Muttergesellschaft verwenden, dass bei einzelnen Gesellschaften der Fremdwährungsaspekt hinzukommt und dass die unterjährigen Reporting-Packages unterschiedliche Informationsumfänge aufweisen. Des Weiteren sind die für den Reportingprozess verantwortlichen Personen bei den Tochtergesellschaften zum Teil fachkundige Mitarbeiter des Kooperationspartners und zum anderen Teil externe Steuerberatungskanzleien.

Der jährliche Konzernabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch (UGB) sowie die lokalen Jahresabschlüsse der einzelnen Tochtergesellschaften nach der jeweiligen lokalen Rechtsgrundlage werden von externen Steuerberatungskanzleien erstellt. Die vereinfachten Zwischenabschlüsse der Tochtergesellschaften werden durch die Controllingabteilung der Muttergesellschaft aufgestellt.

Das unterjährige Reporting beim Kooperationspartner kann in drei Varianten unterteilt werden, wobei bei allen Varianten die Controllingabteilung der Muttergesellschaft für die Erstellung der unterjährigen Management Reporte für das Management verantwortlich ist. Die erste Variante betrifft alle Tochtergesellschaften, die das gleiche Buchhaltungsprogramm wie die Konzernmuttergesellschaft verwenden. Der unterjährige Reportingprozess verläuft bei diesen Gesellschaften unkompliziert, da die Controllingabteilung jederzeit Zugriff auf die aktuellen Buchungen und Ergebnisse dieser Gesellschaften hat.

Die zweite Variante betrifft Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, sondern verschiedene, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Buchhaltungsprogramme nutzen. Die unterjährigen Reporting-Packages werden von den verantwortlichen Personen der einzelnen ausländischen Tochtergesellschaften erstellt und an die Muttergesellschaft übermittelt. Bei der Muttergesellschaft ist die Controllingabteilung für die Aufbereitung und Überprüfung der erhaltenen Reporting-Packages und den Import der erhaltenen Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm verantwortlich. Der Management Report wird aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm generiert.

Variante drei betrifft ebenfalls Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden. Der Ablauf des Reportings ist nahezu ident mit

Variante zwei. Der Unterschied besteht darin, dass bei einem Teil der Tochtergesellschaften aufgrund fehlender Ressourcen kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm erfolgt. Ein auf Microsoft-Excel (MS-Excel) basierender Management Report wird erstellt und an das Management übermittelt.

Die derzeit beim Kooperationspartner installierten, unterjährigen Reportingprozesse weisen Optimierungspotenziale bei der termingerechten Erstellung der Reporting-Packages durch die Verantwortlichen der ausländischen Tochtergesellschaften bzw. die externen Steuerberatungskanzleien auf. Neben Qualität und Flexibilität ist Schnelligkeit und termingerechte Abgabe für das Konzernberichtswesen an das Management und im weiteren Sinne für die rechtzeitige Erstellung des Reporting-Packages am Ende des Wirtschaftsjahres von großer Bedeutung.

Ein weiteres Problem des derzeitigen Management Reportings ist die unterschiedliche Management Reportgestaltung für die einzelnen Tochtergesellschaften. Die Reportgestaltung ist abhängig davon, ob ein Report aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm auf Basis der eingegeben oder importierten Daten generiert wird oder ein auf MS-Excel basierender Report erstellt wird. Die Gestaltung variiert nach Umfang und Detailgrad der von den Tochtergesellschaften oder externen Steuerberatungskanzleien erhaltenen Informationen im Rahmen des unterjährigen Reporting-Packages. Da es keinen standardisierten Management Report gibt, erhält das Management die unterjährigen Zwischenergebnisse der Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Varianten und Darstellungen. Die erhaltenen Informationen weisen unterschiedliche Inhalte, Informationstiefe und Qualität auf.

Am Ende des Wirtschaftsjahres erstellt die Controllingabteilung die umfangreichen Reporting-Packages aller Tochtergesellschaften, welche von der Steuerberatungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft für die Konzernabschlusserstellung benötigt werden. Die Informationen für die jährlichen Reporting-Packages ergeben sich aus der Summe der Inhalte aus den unterjährigen Reporting-Packages sowie den lokalen Jahresabschlüssen der einzelnen Tochtergesellschaften.

Bis dato verfügt der Kooperationspartner über keinen standardisierten Reportingleitfaden, welcher die relevanten Reportinginhalte und die in der Praxis gelebten Reportingprozesse inkl. Deadlines und verantwortlichen Personen für das unterjährige Reporting und das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres für alle Tochtergesellschaften festlegt und grafisch darstellt. Für die unterjährige Management Reportgestaltung gibt es aktuell keinen standardisierten Management Report, welcher eine einheitliche Weitergabe der erhaltenen Informationen an das Management und eine einheitliche Entscheidungsgrundlage gewährleistet.



## **1.2 Praktische Zielsetzung**

Die praktische Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, aufbauend auf einer Analyse des aktuellen Management Reportings beim Kooperationspartner einen Reportingleitfaden und einen standardisierten Management Report zu konzipieren, welche zur Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner beitragen werden.

Als Output der Masterarbeit wird ein anwendungsorientierter Reportingleitfaden für das unterjährige Reporting bis hin zur Erstellung der Reporting-Packages am Ende des Wirtschaftsjahres für den Kooperationspartner erstellt. Ziel des Reportingleitfadens ist es, dass die jeweiligen Verantwortlichen der Tochtergesellschaften wissen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form an die Konzernmuttergesellschaft berichten müssen.

Zur Gewährleistung einer einheitlichen Reportgestaltung aller Tochtergesellschaften wird ein standardisierter Management Report für das unterjährige Reporting erstellt. Ziel des standardisierten Management Reports ist es, dem Management als einheitliche Informationsbasis für Unternehmensentscheidungen zu dienen.

Die Praxisoutputs sollen zu einer Optimierung der prozessorientierten unterjährigen Reportingabläufe und zu einer Verringerung der Fehleranfälligkeit bei den unterjährigen Reporting-Packages beitragen, sowie einen standardisierten unterjährigen Management Report gewährleisten. Weiters soll eine Hilfestellung bei der Erstellung der jährlichen Reporting-Packages durch die Praxisoutputs gewährleistet werden. Der Reportingleitfaden soll detaillierte Informationen zur Organisation, Inhalte zum unterjährigen Reporting, Inhalte im Zusammenhang mit dem Umfang und der Vollständigkeit der erhaltenen Informationen sowie Inhalte zum Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres enthalten. Mit Hilfe des Management Reports werden die im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen zukünftig in einem standardisierten Report an das Management übermittelt, sodass die Entscheidungsgrundlagen inkl. Qualität und Lesbarkeit der Reporte für alle Tochtergesellschaften einheitlich sind.

### 1.3 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Problemstellung dieser Masterarbeit ist es, die aktuellen Reportingprozesse beim Kooperationspartner erstmals zu erheben und im Rahmen einer kritischen Analyse der erhobenen Reportingprozesse, der Qualität der erhaltenen Informationen und der Reportgestaltung, Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden sowie Inhalte und optische Gestaltungsmöglichkeiten für den neu konzipierten Management Report zu identifizieren, mit welchen eine Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner gewährleistet werden kann.

Nachfolgende Forschungsfragen ergeben sich aus der Problemstellung, um alle notwendigen Informationen für die Optimierung des Management Reportings zu erarbeiten:

- Zu Beginn werden die Bedeutung des Reportings sowie die Visualisierung von Prozessen und die Reportgestaltung auf Basis einer fundierten Literaturrecherche erläutert, um einen theoretischen Überblick zum Thema Reporting zu erhalten.
- Im Zuge der Masterarbeit werden die Spezifika des Reportings beim Kooperationspartner erläutert und die aktuellen, in der Praxis gelebten Reportingprozesse, getrennt nach den einzelnen Tochtergesellschaften sowie getrennt nach unterjährigem Reporting und dem Reporting zum Ende des Wirtschaftsjahres, erstmals erhoben und visualisiert, um einen optimalen Überblick zu erhalten.
- Es wird analysiert, welche Optimierungspotenziale für die prozessorientierten Abläufe und Kontrollen aus den zuvor erhobenen Reportingprozessen der einzelnen Tochtergesellschaften abzuleiten sind und wie die optimierten Reportingprozesse auszusehen haben, um einen reibungslosen Reportingablauf zu gewährleisten.
- Es werden die im Rahmen des unterjährigen Reportings erhaltenen Informationen hinsichtlich Umfang, Qualität und Fehleranfälligkeit und hinsichtlich der unterschiedlichen Reportgestaltung für die einzelnen Tochtergesellschaften kritisch analysiert, um nachfolgend Optimierungspotenziale abzuleiten.
- Weiters werden Inhalte hinsichtlich der Organisationsstruktur, Umfang und Vollständigkeit der erhaltenen Informationen sowie Inhalte zu den unterjährigen Reportingprozessen und dem Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres identifiziert und in den Reportingleitfaden aufgenommen, um eine Optimierung des Management Reportings zu gewährleisten.
- Abschließend wird definiert, welche Zielsetzung ein einheitlicher Management Report hat und wie der Aufbau eines standardisierten, unterjährigen Management Reports für den Kooperationspartner auszusehen hat, um eine einheitlich aufbereitete Entscheidungsbasis für das Management zu gewährleisten.

## 1.4 Aufbau, Methoden und Abgrenzung

Das erste Kapitel enthält die spezifische Ausgangssituation beim Kooperationspartner, die praktische Zielsetzung, die Problemstellung, die detaillierten Forschungsfragen, den Aufbau, die angewandten Methoden und die Abgrenzung der Themenstellung.

Als Basis für das zweite Kapitel wird eine fundierte Literaturrecherche durchgeführt. Es wird geklärt, welche Bedeutung das Reporting allgemein und speziell in Konzernen hat. Im Detail wird erläutert, wie der Prozess des Reportings auszusehen hat, welche Problemfelder es bei Reportingprozessen gibt, mit welchen Einflussfaktoren und Erfolgsfaktoren das Reporting konfrontiert ist und welche Trends es derzeit im Reporting gibt. Die Visualisierung von Reportingprozessen wird thematisiert, im Speziellen die Darstellungsformen von Prozessen und die Symbole der Prozessdarstellung. Ebenso werden die inhaltlichen und optischen Reportgestaltungsmöglichkeiten erläutert. Hierzu werden die Problemfelder der Reportgestaltung definiert und Möglichkeiten des inhaltlichen und optischen Aufbaus von Reporten ausgearbeitet.

Aufgrund der Individualität der Reportingprozesse existiert kein idealtypischer, für alle Unternehmen anwendbarer Prozess in Bezug auf die Berichterstattung von Tochtergesellschaften an die Konzernmuttergesellschaft. Aus diesem Grund erfolgt im dritten Kapitel die erstmalige Erhebung der aktuell beim Kooperationspartner installierten, unterjährigen Reportingprozesse. Hierzu werden die Spezifika des Reportings beim Kooperationspartner, das unternehmenseigene Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) und die Varianten der unterjährigen Reportingprozesse beim Kooperationspartner erläutert. Die für den Kooperationspartner ausgewählte Darstellungsform für die Visualisierung der Reportingprozesse wird definiert. Die Erhebung und Visualisierung der aktuell beim Kooperationspartner installierten Reportingprozesse erfolgt getrennt nach den installierten Reportingvarianten beim Kooperationspartner. Nach Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und deren Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden und nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet. Der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres wird separat betrachtet.

Neben der Literaturrecherche ist eine fundierte Analyse der spezifischen Ist-Situation beim Kooperationspartner erforderlich. Aus diesem Grund werden im vierten Kapitel die zuvor erhobenen Reportingprozesse, die im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und die Reportgestaltung kritisch analysiert. Ein leitfadengestütztes Interview dient als Basis für die

Analyse. Die Thematik des leitfadengestützten Interviews wird in einem Unterkapitel erläutert. Anhand des Interviews mit der Leiterin der Controllingabteilung, welche für das Reporting bei der Konzernmuttergesellschaft verantwortlich ist, werden die erhobenen Reportingprozesse kritisch analysiert und Optimierungspotenziale abgeleitet. Für die Prozessanalyse werden die einzelnen Tochtergesellschaften, abhängig von der Reportingvariante betrachtet. Die unterjährigen Reportingprozesse und der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres werden separat analysiert.

Im Kapitel vier gilt es ebenso den Umfang und die Qualität der erhaltenen Informationen zu analysieren und Optimierungspotenziale abzuleiten. Hierfür wird die Vollständigkeit der erhaltenen Dokumente und Datensätze untersucht, die Richtigkeit dieser Daten überprüft und Abweichungsanalysen durchgeführt. Neben den individuellen Buchhaltungsprogrammen verfügt der Kooperationspartner über ein selbstprogrammiertes ERP-System, in welchem beispielsweise die Leistungen erfasst oder die Eingangs- und Ausgangsrechnungen eingegeben werden. Die operativen Ergebnisse können mit dem ERP-System ermittelt und für Abweichungsanalysen herangezogen werden. Beim Kooperationspartner gibt es zahlreiche konzerninterne Transaktionen, folglich können zur Überprüfung der erhaltenen Informationen auf ihre Vollständigkeit bzw. Richtigkeit konzerninterne Abgleiche durchgeführt werden. In diesem Kapitel gilt es, Problemfelder bei den im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen zu identifizieren und daraus Optimierungspotenziale abzuleiten sowie die derzeitige, unterschiedliche Reportgestaltung der Tochtergesellschaften zu analysieren.

Im fünften Kapitel werden die Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden identifiziert. Zu Beginn des Reportingleitfadens erfolgt ein Überblick über das Unternehmen und die Organisationsstruktur. Inhalte zu den optimierten, unterjährigen Reportingprozessen und Inhalte zur Optimierung des Umfangs und der Vollständigkeit der erhaltenen Informationen werden aus den zuvor durchgeführten Analysen abgeleitet und in den Reportingleitfaden aufgenommen. Inhalte bezüglich des Reportings am Ende des Wirtschaftsjahres werden identifiziert und in den Leitfaden aufgenommen. Als letzten Punkt werden Vorlagen konzipiert, die im Rahmen des Reportings zur Hilfestellung herangezogen werden und diese werden in den Anhang des Reportingleitfadens aufgenommen.

Das fünfte Kapitel widmet sich ebenfalls der Konzeption eines standardisierten, unterjährigen Management Reports, zur Gewährleistung einer einheitlichen Entscheidungsbasis für das Management. Die Zielsetzung eines einheitlichen Management Reports und der Aufbau eines standardisierten, unterjährigen Management Reports für den Kooperationspartner wird definiert. Neben den individuellen Anforderungen an den Management Report, seitens des Kooperationspartners, werden die im Literaturkapitel ausgearbeiteten, inhaltlichen und

optischen Gestaltungsmöglichkeiten als Unterstützung bei der Konzeption des Management Reports herangezogen.

Das Kapitel Resümee bildet den Abschluss der Arbeit. Es werden die im Einleitungskapitel gestellten Forschungsfragen beantwortet und die Kernergebnisse der Masterarbeit festgehalten und kritisch reflektiert. Sollten sich durch diese Masterarbeit neue, noch nicht gestellte Fragestellungen entwickeln, wird es in diesem Kapitel einen Ausblick darauf geben.

### **Abgrenzung der Themenstellung**

Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf dem Management Reporting, welches ein Teilbereich des innerbetrieblichen Berichtswesens ist. Nichtziel dieser Masterarbeit ist es, eine Prozessanalyse aller Unternehmensabläufe und der Kontierung aller Geschäftsfälle der Tochtergesellschaften durchzuführen. Die Prozessanalyse ist auf die mit dem unterjährigen Reportingprozess zusammenhängenden Abläufe und Inhalte sowie auf das Reporting zum Ende des Wirtschaftsjahres begrenzt. Kein Ziel ist es, den Eingabeprozess in das firmeneigene ERP-System zu analysieren oder zu optimieren.

Aus Gründen des Umfangs und der Tatsache, dass die jährliche Konzernabschlusserstellung durch eine externe Steuerberatungskanzlei erfolgt, ist es ein Nichtziel, dass der Reportingleitfaden detaillierte Informationen über die Konsolidierung enthält. Als Praxisoutput wird ein Reportingleitfaden in deutscher Sprache für die gesamte Rohrer Group erstellt. Es ist kein Ziel dieser Arbeit, gekürzte Reportingleitfäden angepasst an die einzelnen Tochtergesellschaften zu erstellen. Die Übersetzung des Reportingleitfadens und des Management Reports in die englische Sprache obliegt dem Kooperationspartner. Des Weiteren ist es kein Ziel dieser Arbeit, die Implementierung des neu erstellten Reportingleitfadens und des standardisierten Management Reports beim Kooperationspartner zu dokumentieren oder durchzuführen. Dieser Prozess unterliegt dem Unternehmen.

## 2 Bedeutung des Reportings

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Reportings auf Basis einer fundierten Literaturrecherche erläutert. Zu Beginn erfolgt eine Definierung und Abgrenzung des Reportingbegriffs. Die thematische Behandlung von Reporting in Konzernen, Prozess des Reportings, Problemfelder im Reportingprozess, Einflussfaktoren und Erfolgsfaktoren des Reporting und Trends im Reporting folgt. Die Visualisierung von Reportingprozessen inkl. Darstellungsformen von Prozessen und Symbole der Prozessdarstellung wird behandelt. Die inhaltliche und optische Reportgestaltung wird erläutert. Hierzu werden die Problemfelder der Reportgestaltung dargestellt und der inhaltliche und optische Aufbau von Reporten behandelt.

Die Definition des Begriffs „Reporting“ mit dem deutschen Synonym „Berichtswesen“ variiert nach verwendeter Fachliteratur, der Begriff kann nicht eindeutig abgegrenzt werden. Es gibt verschiedene Begriffsabgrenzungen, wodurch keine Definition als „richtig“ oder „falsch“ eingestuft werden kann, sondern als in diesem Zusammenhang „passend“ oder „unpassend“. Die vorliegende Masterarbeit orientiert sich an nachfolgender Begriffsdefinition aus der Literatur: *„Unter Berichtswesen (synonym verwendet: Reporting) wird die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Adressaten mit erforderlichen konsistenten Informationen verstanden.“*<sup>2</sup>

Das Berichten zielt vor allem auf die Informationsweitergabe an die verschiedenen Adressaten ab. Das Sammeln, Überprüfen und Aufbereiten der Informationen sind ebenfalls Teil des Berichtswesens. Ein weiteres Merkmal des standardisierten Reportings ist die zeitliche Wiederkehr, was bedeutet, das Reportings in regelmäßigen Abständen, beispielsweise monatlich oder quartalsweise durchgeführt werden. Im Rahmen des Reportings werden Reporte erstellt und diese haben ein einheitliches und gleichbleibendes Format aufzuweisen. Zusammengefasst besteht das Reporting aus der Informationssammlung der Datenaufbereitung und –verdichtung und der Interpretation der erhaltenen Informationen. All diese Tätigkeiten verfolgen ein Hauptziel, indem die im Rahmen des Reportings erstellten Reporte dem Management als Basis für Entscheidungen des Unternehmens dienen.<sup>3</sup>

Ein Kriterium zur Begriffsabgrenzung ist der Reportadressatenkreis. Die Adressatengruppen des Reports können in intern und extern unterteilt werden. Der interne Report richtet sich an Adressaten innerhalb des Unternehmens und wird Management Reporting genannt. Zu diesen Empfängern zählt beispielsweise das Management, welches die erhaltenen Informationen zur

---

<sup>2</sup> WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. BAGUSAT (2014), S. 31; GLEICH/TEMMELE (2008), S. 75; TASCHNER (2013), S. 35.

Unternehmenssteuerung nützt. Der externe Report richtet sich an Adressaten außerhalb des Unternehmens. Zu diesen Empfängern zählen beispielsweise Stakeholder, Investoren, Kreditgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder der Fiskus. Die Inhalte des Reports variieren abhängig vom Adressatenkreis.<sup>4</sup>

Das betriebliche Berichtswesen wendet sich an interne und externe Adressaten, wohingegen sich das innerbetriebliche Berichtswesen auf interne Adressaten fokussiert. Sind die internen Adressaten des innerbetrieblichen Berichtswesens vorrangig mit Führungsaufgaben befasst, spricht man vom Management Reporting. Der Fokus dieser Masterarbeit liegt auf dem Management Reporting, wodurch Führungskräfte mit Informationen versorgt werden und daraus Steuerungsimpulse ableiten können. Das innerbetriebliche Berichtswesen darf nicht mit dem Management Reporting gleichgesetzt werden. Das Management Reporting stellt einen Teilbereich des innerbetrieblichen Berichtswesens dar. Das interne Berichtswesen dient der Informationsversorgung von beispielsweise Mitarbeitern. Diese werden mit Informationen über Ereignisse und Vorgänge aus dem Unternehmen versorgt. Mitarbeiterzeitschriften, Newsletter und Aushänge am schwarzen Brett zählen ebenfalls zum internen Berichtswesen.<sup>5</sup>

Die teilweise unscharfe Verwendung von betrieblichem Berichtswesen, innerbetrieblichen Berichtswesen und Management Reporting in der Literatur und in der Praxis führt zur Durchsetzung des allgemeinen Terminus Reporting als Begriff für die Gesamtheit der Einrichtungen, Regeln und Abläufe zur Informationsversorgung. Die Kommunikationsinhalte des Reportings, welche von den Informationserzeugern an die Informationsnutzer übermittelt wurden, werden in einzelnen Berichten dargestellt. Diese Berichte werden als Reporte bezeichnet. Im Rahmen des Management Reportings kommen Standardberichte zur Anwendung. Durch diese Reporte wird der regelmäßig anfallende Informationsbedarf des Managements in möglichst effizienter Weise abgedeckt.<sup>6</sup>

## **2.1 Reporting in Konzernen**

In Konzernen mit mehreren Tochtergesellschaften und unterschiedlicher Geschäftsführung fallen die Informationsentstehung und die Informationsverwendung auseinander. Daraus ergibt sich automatisch ein Bedarf an Informationsweitergabe und eine optimale Überwachung und Steuerung der Tochtergesellschaften durch die Konzernmuttergesellschaft kann stattfinden.<sup>7</sup>

Ein wichtiger Baustein im Informationsprozess eines Unternehmens ist das Management Reporting, welches als Kommunikationsmittel genutzt wird, um wesentlich zur

---

<sup>4</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 5; HORVATH (2008), S. 19 f.

<sup>5</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 37.

<sup>6</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 37 ff.

<sup>7</sup> Vgl. BAGUSAT (2014), S. 32; HORVATH (2008), S. 17 f; TASCHNER (2013), S. 33.

innerbetrieblichen Informationsversorgung beizutragen. Das Sammeln von Berichtsinformationen, diese aufzubereiten, in adäquater Form darzustellen und an die verschiedenen Adressaten zu kommunizieren, stellt in Konzernen einen Aufgabenbereich der Controllingabteilung dar. Diese Abteilung verfügt über das nötige Expertenwissen hinsichtlich Methoden und Instrumenten. Die Wahl der notwendigen Instrumente wird getroffen, sodass der Einsatz der Instrumente effektiv und effizient erfolgt. Die Ziele des Konzerns sollen bestmöglich verfolgt und die verfügbaren Ressourcen optimal ausgenutzt werden.<sup>8</sup>

In einem Konzern haben die Tochtergesellschaften ihre Ergebnisse in regelmäßigen Abständen an eine zentrale Stelle in der Konzernmuttergesellschaft zu berichten. Die Zeitabstände des Reportings und der Umfang der Reportinginhalte werden von der Konzernmuttergesellschaft vorgegeben und variieren abhängig vom Konzern. Neben der unterjährigen, kontinuierlichen Berichterstattung gibt es die umfangreichere Berichterstattung zum Bilanzstichtag. Der Berichtszeitraum gibt Auskunft darüber, für welche Periode die im Report erhaltenen Informationen gelten. Die Controllingabteilung stellt die zentrale Stelle in einem Konzern dar und erstellt auf Basis der erhaltenen Daten sämtliche Analysen und Auswertungen. Durch das Reporting kommt es zu einer Harmonisierung der verschiedenen Berichtsstränge und zur Schaffung einer einheitlichen Datenbasis und Transparenz. Die Gesamtheit der durch die Controllingabteilung aufbereiteten und analysierten Daten wird im Rahmen eines Management Reports zusammengefasst und dem Management zur Steuerung des Konzerns übermittelt.<sup>9</sup>

### **2.1.1 Prozess des Reportings**

Ein Prozess ist durch eine regelmäßige Wiederkehr der Tätigkeiten gekennzeichnet. Beginn und Ende des Prozesses sind vordefiniert. Ziel eines Prozesses ist die Verarbeitung von erhaltenen Informationen zu zielführenden Ergebnissen. Der Prozess des Reportings unterteilt sich in die Identifikation des Informationsbedarfs, die Datenbeschaffung und -verwaltung sowie die Informationserzeugung, -übermittlung und -nutzung. Das Reporting stellt eine Art Brückenfunktion zwischen der Informationsgewinnung im Rechnungswesen und der Informationsnutzung im Management dar. Hierzu muss zuvor geklärt werden, wer welche Informationen, in welchem Detailgrad, innerhalb welcher Frist und in welcher Form erhalten soll. Der Reportingprozess läuft bei allen Reporten ähnlich ab, wobei sich die Ergebnisse stark unterscheiden.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. PACK/LINGE/MESCHÉDE (2014), S. 44 ff; TASCHNER (2013), S. 30 ff.

<sup>9</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 5; KÜPPER u.a. (2013), S. 230 ff;  
NIEBECKER/KIRCHMANN (2011), S. 123.

<sup>10</sup> Vgl. GADATSCH (2015), S. 3; GRIESFELDER (2013a), S. 72.



Der Reportingprozess beginnt in der Buchhaltung der Tochtergesellschaften des Konzerns, in der die laufenden Geschäftsfälle erfasst werden. Im Rahmen der periodischen Abschlüsse werden die Abschlussbuchungen von den Tochtergesellschaften durchgeführt. Für das Konzernreporting wird der Zwischenabschluss nach den geltenden Rechnungslegungsstandards aufgestellt. Es folgt die Datenmeldung an die zentrale Stelle in der Konzernmuttergesellschaft. Diese zentrale Stelle überprüft die erhaltenen Daten und gestaltet aus dieser Datenbasis den Report, welcher dem Management vorgelegt wird.<sup>11</sup>

Eine zentrale Bedeutung hat das Prozessmanagement. Für den komplikationslosen Ablauf von Reportingprozessen werden nachfolgend Empfehlungen für das Prozessmanagement erläutert. Um den monatlichen Reportingprozess zu steuern, empfiehlt sich die Einführung eines Abschlussterminplans. Dieser enthält die verantwortlichen Personen sowie die Termine der einzelnen Prozesse im Rahmen des Reportings. Konzernvorgaben wie beispielsweise Bilanzierungsvorgaben, einheitliche Buchungstexte, einheitlicher Kontenplan usw. sollen in Form eines Reportingleitfadens festgelegt und den Tochtergesellschaften zur Verfügung gestellt werden. Gibt es keinen einheitlichen Kontenplan, muss ein zeitaufwendiges Kontenmapping, die Zuordnung der einzelnen Konten der Tochtergesellschaften zu den Konzernkonten, erfolgen. Hierzu wird in der Praxis auf MS-Excel zurückgegriffen. Die Festlegung von Schnittstellen zwischen den Tochtergesellschaften und der Konzernmuttergesellschaft müssen klar definiert sein. Die Tochtergesellschaften müssen wissen, welche Abteilung, welche Informationen, in welchem Umfang, Qualität und Form, zu welchem Zeitpunkt an welche Empfängerabteilung zu berichten hat.<sup>12</sup>

Im Rahmen des Reportings melden die Tochtergesellschaften qualitative und quantitative Informationen an die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft. Die gemeldeten Daten ermöglichen dem Management im Rahmen des Reports eine Transparenz über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Quantitative Informationen lassen sich in finanzielle und nicht finanzielle Informationen untergliedern. Zu den finanziellen Informationen zählen die Bilanzen, die Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) sowie Anhangangaben. Zu den nicht finanziellen Informationen zählen zusätzliche Informationen für den Report, wie beispielsweise Mitarbeiterzahlen oder Bürgschaften. Inhaltliche Zusatzinformationen, die nicht aus der Datenbasis abgelesen werden können, zählen zu den qualitativen Informationen. Beispiele für qualitative Informationen sind Zukunftsprognosen, aktueller Stand von Vertragsverhandlungen mit Kunden oder Probleme in der Gesellschaft.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 31.

<sup>12</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 33 ff; WAGNER/PATZAK (2007), S. 125.

<sup>13</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 42; PACK/MESCHÉDE/LINGE (2014), S. 28.

Finanzielle Daten kommen aus dem Buchhaltungsprogramm der Tochtergesellschaften. Hierzu wird aus dem Buchhaltungsprogramm ein Datenfile generiert, welches im optimalen Fall in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden kann. Ist dies nicht machbar, muss das Datenfile vor dem Import händisch in der Controllingabteilung aufbereitet werden. Nicht finanzielle Daten werden aus anderen Quellen bezogen und werden in individueller Gestaltung an die Konzernmuttergesellschaft übermittelt. Sinnvoll ist es, die erhaltenen Daten auf Plausibilität und Vollständigkeit zu überprüfen, bevor sie zur weiteren Verwendung freigegeben werden. Zeitaufwendige, nachträgliche Korrekturen werden vermieden.<sup>14</sup>

### **2.1.2 Problemfelder im Reportingprozess**

In zahlreichen Unternehmen gibt es einen Reportingprozess, ein dazugehöriges, schlüssiges Konzept ist oftmals nicht vorhanden. Für die Umsetzung eines effektiven Reportings mit geringem Ressourcenverbrauch sind Optimierungen notwendig. Um Optimierungspotenziale erkennen zu können, muss man die Problemfelder des Reportingprozesses kennen.<sup>15</sup>

Zu den Problemfeldern im Reportingprozess zählen<sup>16</sup>:

- Fehlende Prozess-Dokumentation und Verantwortlichkeiten,
- Geringer Grad an Automatisierung,
- Zeitaufwendige, manuelle Plausibilitäts- und Vollständigkeitsüberprüfungen,
- Fehlende Konzernvorgaben,
- Nicht oder mäßig integrierte Systemlandschaften,
- Nichteinhaltung von Terminvorgaben,
- Fehlende konsequente Termindisziplinierung.

Großen Optimierungsbedarf gibt es hinsichtlich der Prozesse zur Reporterstellung. Zahlreiche Unternehmen verfügen über definierte Reportingprozesse, diese sind allerdings nicht dokumentiert und folglich nicht nachvollziehbar. Den höchsten Zeitaufwand im Rahmen des Reportings benötigen die Datenvalidierung und die Reporterstellung. Dem Controlling fehlt die Zeit für detaillierte Datenanalysen und daraus abgeleiteten Empfehlungen. Die zeitliche Ressourcenknappheit lässt sich auf die fehlende Automatisierung der Prozesse im Berichtswesen zurückzuführen.<sup>17</sup>

Der Reportingprozess wird in vielen Unternehmen als aufwendig und ressourcenintensiv bezeichnet. Verantwortlich sind, wie zuvor erwähnt, unklare Prozesse und Verantwortlichkeiten.

---

<sup>14</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 41 f.

<sup>15</sup> Vgl. PACK/MESCHEDE/LINGE (2014), S. 31.

<sup>16</sup> Vgl. GRÄF/KIRCHMANN/LANGMANN (2011), S. 411.

<sup>17</sup> Vgl. PACK/MESCHEDE/LINGE (2014), S. 30.

Ein weiteres Problem stellen die zeitaufwendigen, manuellen Abstimmungsarbeiten im Rahmen der Validierung dar, wie Plausibilitäts- und Vollständigkeitsüberprüfungen der erhaltenen Daten. Diese sind auf eine fehlende zentrale Datenquelle bzw. fehlende Schnittstellen in den Systemlandschaften zurückzuführen. Fehlende Konzernvorgaben hinsichtlich Konzernkontorahmen oder Konzernbilanzierungsregelungen führen ebenfalls zu zeitaufwendigen Kontomappings, Abstimmungsarbeiten und Korrekturen.<sup>18</sup>

Das Nichtvorhandensein einer einheitlichen Datenbasis aufgrund nicht integrierter Systemlandschaften führt zu einem hohen Ressourcenverbrauch im Controlling. Die Controllingabteilung muss im Rahmen des Reportings auf eine Vielzahl von Datenquellen zurückgreifen und diese manuell mittels MS-Excel zusammenführen und abstimmen. Die Softwaresysteme werden laufend technisch optimiert, betriebswirtschaftliche Aspekte hingegen vernachlässigt.<sup>19</sup>

In der Praxis kommen unterschiedliche Meldetermine für einzelne Positionen zur Anwendung. Die Umsatzzahlen werden vorab an den Konzern gemeldet. Die fertige GuV und Bilanz folgt erst zeitverzögert. Ein einheitlicher Meldetermin für alle Positionen ist laut Literatur zu bevorzugen, da unterschiedliche Meldetermine zu Unklarheiten führen. Sollte es zu zeitlichen Engpässen kommen, sollten zumindest alle finanziellen Daten rechtzeitig an die Konzernmuttergesellschaft gemeldet werden. Nicht finanzielle und qualitative Daten können gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt nachgereicht werden, da hier keine zeitaufwendige Aufbereitung und Kontrolle seitens der Konzernmuttergesellschaft notwendig ist.<sup>20</sup>

Das Nichtvorhandensein konsequenter Termindisziplinierung seitens der Controllingabteilung in der Konzernmuttergesellschaft gegenüber den verantwortlichen Personen bei den Tochtergesellschaften, bei nicht termingerechter Weitergabe der für das Reporting notwendigen Daten, führt ebenfalls zu Problemen. Ohne Daten können keine Reporte erstellt werden, was eine späte Bereitstellung der Reporte für das Management bewirkt. Neben mangelnder Termindisziplinierung sind langsame Prozesse in der Reporterstellung, geringer Automatisierungsgrad, zahlreiche Datenüberprüfungen und Abstimmungsarbeiten verantwortlich. Eine späte Verfügbarkeit der Reporte führt zu geringerem Nutzen der Reporte im Management, da die Informationen veraltet sind. Zeitnah gelieferte Informationen sind im Management unumgänglich zur Steuerung des Unternehmens.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015b), S. 125.

<sup>19</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015b) S. 125 f; WAGNER/PATZAK (2007), S. 202 f.

<sup>20</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 48.

<sup>21</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015b), S. 125.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Reportingprozess komplex und aufwendig ist. Die Controllingabteilung ist mit einer ständig ansteigenden Anzahl an Instrumenten, Analysen und Aufgaben konfrontiert. Der Umfang der Reportingdaten und das Detaillierungsniveau nehmen stetig zu. In Summe führen all diese Tatsachen zu einer ineffizienten und ineffektiven Ausführung der Tätigkeiten durch die Controllingabteilung. Mangelnde Effizienz im Reporting zeigt sich in einem unverhältnismäßigen Ressourceneinsatz. Dies ist zurückzuführen auf eine zu hohe Anzahl an Reporten, hohen Detaillierungsgrad, unstrukturierte Daten, unzureichendes Prozessmanagement oder fehlende Automatisierung. Haben die Reporte nicht die vom Empfänger geforderte Qualität, ist dies auf mangelnde Effektivität im Reporting zurückzuführen. Mangelnde Effektivität entsteht in Folge unzureichender Steuerungsrelevanz, fehlenden Kommentare, schlechter Visualisierung oder manuellen Schnittstellen.<sup>22</sup>

### **2.1.3 Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Reportings**

Das Reporting wird von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt. Durch das Bewusstsein dieser Einflussfaktoren können die Unternehmen das Reporting dahingehend optimieren. Zur Transparenzschaffung für die Unternehmenssteuerung sollten, die in diesem Unterkapitel genannten Erfolgsfaktoren des Reportings berücksichtigt werden.

#### **Einflussfaktoren**

Folgender Abschnitt stützt sich weitgehend auf FREIDANK u.a.<sup>23</sup> Das Reporting wird von drei Hauptfaktoren beeinflusst, diese sind: Zeit, Qualität und Kosten. Die Adressaten erwarten, dass die Informationen zeitnahe und ohne Qualitätseinbußen zur Verfügung gestellt werden. Es ist notwendig, alle drei Hauptfaktoren im Blick zu haben und eine Priorisierung der Faktoren festzulegen. In der Praxis wird die Qualität als Zielsetzung für das Reporting deutlich höher priorisiert als die Faktoren Beschleunigung des Reportings und Reduzierung der Kosten für das Reporting.

Der Faktor Zeit spielt vor allem bei kapitalmarktorientierten Unternehmen eine wesentliche Rolle, um eine schnelle Veröffentlichung der Finanzinformationen zu erreichen. Optimierungspotenzial gibt es bei den kleinen und mittelgroßen Unternehmen, welche sich als mittelmäßig bis schlecht hinsichtlich der Geschwindigkeit im Reporting einschätzen. Die großen kapitalmarktorientierten Unternehmen schätzen sich als gut bis sehr gut ein. In den letzten Jahren zeigte sich, dass die Erstellungszeiten für das Reporting kontinuierlich verkürzt wurden und für die Zukunft laufend an weiteren Verkürzungen gearbeitet wird.

---

<sup>22</sup> Vgl. GRÄF/ISENSEE (2013), S. 78; TASCHNER (2014), S. 9 ff.

<sup>23</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 17 ff.

Aufgrund von steigenden Reportinganforderungen gewinnt der Faktor Qualität an Bedeutung. Falsche oder ungenaue Daten, welche als Basis für Veröffentlichungen oder strategische und operative Entscheidungen genutzt werden, können zu Imageschäden führen und hohe Kosten mit sich bringen. Die Qualität des Gesamtprozesses wird durch die Qualität der Einzelaktivitäten beeinflusst. Die Fehleranfälligkeit eines Prozesses wird bereits durch die Qualität der Stammdaten beeinflusst.

Nicht zu vergessen ist der Einflussfaktor Kosten. Die Unternehmen streben ein zeitnahes und qualitatives Reporting ohne unverhältnismäßig hohe Kosten an. Zur Bestimmung der Kostenstruktur müssen der Arbeitsaufwand und die involvierten Personen berücksichtigt werden. Eine Kostenreduzierung ist durch eine Optimierung des Reportingprozesses erreichbar. Durch die Minimierung von manuellen Korrekturen und Abstimmungen und zeit- und kostenintensiven Personalkosten können die Kosten reduziert werden. Durch Transparenz von Prozessen, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Vermeidung von parallelen Arbeiten können ebenfalls Kosten eingespart werden.<sup>24</sup>

### **Erfolgsfaktoren**

Eine hohe Transparenz der Informationen für das Management wird durch Einhaltung der Erfolgsfaktoren im gesamten Reportingprozess bis hin zur Reporterstellung gewährleistet. Die Erfolgsfaktoren im Überblick<sup>25</sup>:

- Ausrichtung des Reportings nach den Steuerungsverhältnissen des Managements. Die Inhalte des Reportings sind aus dem Informationsbedarf der Berichtsempfänger abzuleiten.
- Transparenz und Verständlichkeit sind Eckpfeiler im Reporting. Sie gewährleisten eine Entscheidungsbasis und einen Nutzen für das Management.
- Komplexität von Entscheidungen durch inhaltlich abgestimmte Reporte minimieren. Der Fokus liegt auf der Interpretation und Ursachen-Maßnahmendiskussion der im Rahmen des Reportings erhaltenen Daten.
- Ausrichtung des Reportaufbaus nach den individuellen Adressatenbedürfnissen. Neben Informationsbreite muss der Report die notwendige Informationstiefe für die jeweiligen Adressaten aufweisen.

---

<sup>24</sup> Vgl. FREIDANK u.a. (2010), S. 17 ff.

<sup>25</sup> Vgl. ENGELBRECHTSMÜLLER/KERSCHBAUMER (2013), 17 f; WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 63 ff.

- Klar definierte Prozesse, Verantwortlichkeiten und Deadlines im Reportingprozess. Das Management und die am Reporting beteiligten Personen wissen, bis wann sie welche Prozessschritte erledigen müssen und an welche Personen sie welche Informationen weiterleiten müssen.
- Reportingeffizienz durch Automatisierung erhöhen. Zur Gewährleistung der zeitnahen Berichterstattung ist eine Erhöhung des Automatisierungsgrades bei der Erstellung von Standardberichten notwendig. Durch die Automatisierung können Kosten eingespart, Termine eingehalten und die Qualität der Informationen beibehalten werden.
- Einheitliche Datenbasis als Informationsquelle für das Reporting. Die Vergleichbarkeit der Informationen wird gewährleistet.
- Qualifizierung und Sensibilisierung der Controlling Mitarbeiter für Reportingaufgaben.

#### **2.1.4 Trends im Reporting**

Die Trends im Reporting stützen sich auf drei Thesen: Relevanz, Klarheit und Qualität. Ein in aufwendiger Arbeit erstellter Report sollte nicht in gleicher Art und Weise jahrzehntelang in einem Unternehmen zum Einsatz kommen. Die Bedürfnisse der Berichtsempfänger verändern sich und das Reporting muss in regelmäßigen Abständen dahingehend überarbeitet werden, um die Relevanz der gelieferten Daten zu gewährleisten. Im Rahmen des Reportings sollten keine Informationen verheimlicht oder in Reporte versteckt werden. Absolute Klarheit in Berichten kann Kommunikationsprobleme und falsche Entscheidungen verhindern. Fremdwörter und unklare Begriffe sollten klar definiert werden, sodass es zu keinen Missverständnissen zwischen den Berichtserstellern und den Berichtsempfängern kommt. In Zeiten von Finanzkrisen ist es von Bedeutung, dass sich die Berichtsempfänger auf die Klarheit und klar ersichtlichen Informationen aller Art verlassen können. Mit modernen Informationssystemen werden die Sachverhalte rasch beurteilt, die Fragen nach den Ursachen oder Wirkungen sowie Zusammenhänge oder Abhängigkeiten werden geklärt. Der Trend im Reporting zeigt, dass sich zukünftig der personelle Aufwand im Reporting lohnt, um Reporte durch qualitative Empfehlungen und die Ausarbeitung von Zusammenhängen zu optimieren.<sup>26</sup>

#### **Lean Reporting**

Ein Trend im Reporting ist das Lean Reporting. Die Controllingabteilung ist mit einer gestiegenen Informationsmenge und –komplexität konfrontiert, daraus resultiert trotz IT-Unterstützung eine Informationsüberlastung. Eine umfangreichere Informationsbasis führt nicht zwingend zu besseren Reporten und nachfolgend zu besseren Entscheidungen des Managements. Managemententscheidungen können nur so gut sein, wie die Informationen, auf

---

<sup>26</sup> Vgl. GRIESFELDER (2013a), S.72 f; GRIESFELDER (2014a), S. 71.

denen sie basieren. Aus diesem Grund steigt die Bedeutung des Controllings, die Mitarbeiter des Controllings sind Zahlenlieferanten für Entscheidungen, laufend an. Zunehmend werden die Mitarbeiter des Controllings als interne Berater des Managements herangezogen, da sie wissen, wie mit der Informationsflut umzugehen ist und wie die entscheidenden Schlüsse aus der Informationsbasis abgeleitet werden können.<sup>27</sup>

Aufgrund des Rollenwandels des Controllings, der stark wachsenden Informationsflut, der gestiegenen Komplexität sowie der Ressourcenknappheit wird die Gestaltung des Management Reportings ständig weiterentwickelt. Das Lean Reporting (schlankes Reporting) liefert einen Lösungsansatz zur Reduktion des Reportings auf das Wesentliche, was zu einem leistungsfähigerem Berichtswesen führt. Ziel ist es, die Wertschöpfung des internen Reportings zu steigern. Dies geschieht durch die Gesamtheit aller Aktivitäten. Hauptzweck dieser Aktivitäten und Maßnahmen ist die Ausschöpfung aller Optimierungspotenziale. Durch den effizienten und effektiven Ressourceneinsatz soll ein maximaler Nutzen für die Adressaten der Reporte generiert werden.<sup>28</sup>

Das Lean Reporting verfolgt vier Ansätze, welche phasenübergreifend die Wertschöpfungskette der Berichterstellung berücksichtigen. Der erste Ansatz widmet sich den Berichtsinhalten. In der Praxis zeigt sich, dass Reporte zu viele Inhalte und Kennzahlen enthalten. Im Rahmen des Lean Reportings werden die für das Unternehmen wichtigen Kennzahlen und die Inhalte für die Reporte festgelegt. Der zweite Ansatz widmet sich den Prozessen. Hier werden die Prozesse der Berichterstattung analysiert und auf ein Minimum reduziert, um eine schnelle Berichterstellung gewährleisten zu können. Im dritten Ansatz werden die Ablauf- und Aufbauorganisation und im letzten Ansatz die Informationstechnologie-Systeme (IT-Systeme) analysiert. Ziel ist es, alle wesentlichen Daten in einem System zu bündeln. Durch die Gesamtheit der vier Ansätze erfolgt eine kontinuierliche Effizienz- und Effektivitätssteigerung entlang der Wertschöpfungskette des Reportings.<sup>29</sup>

### **Self-Service-Reporting-Tool**

In der Praxis zeigt sich, dass die Berichtsempfänger in regelmäßigen Abständen mit einer zu hohen Anzahl an Reporten überschüttet werden. Aufgrund der Vielzahl von Reporten, wird den einzelnen Reporten nicht genügend Aufmerksamkeit durch den Empfänger gewidmet. Es kommt zu einer ineffizienten Ressourcenverschwendung und die im Controlling

---

<sup>27</sup> Vgl. GRÄF/ISENSEE (2013), S. 84; GROSS/ELGETI/KIRCHMANN (2016), S. 414; TASCHNER (2014), S. 9 f.

<sup>28</sup> Vgl. GROSS/ELGETI/KIRCHMANN (2016), S. 414 f.

<sup>29</sup> Vgl. GROSS/ELGETI/KIRCHMANN (2016), S. 415 f.

aufgebrachte Zeit zur Reportgestaltung geht verloren. Abschaffung dieser Ineffizienz bietet das Self-Service-Reporting-Tool.<sup>30</sup>

Ziel des Self-Service-Reporting-Tools ist es, dass die Berichtsempfänger jederzeit, ohne Hilfe des Controllings, notwendige Reporte selbständig erstellen können. Es kommt zu einer geringeren Zeitbelastung der Mitarbeiter im Controlling und zu einer höheren Geschwindigkeit in der Informationsgewinnung. Durch den Effizienzgewinn in der Reportgestaltung haben die Mitarbeiter des Controllings mehr Zeit, sich auf Analysen der Daten oder nachträgliche Rentabilitätsüberprüfung von Investitionen zu fokussieren. Das Controlling kann dem Management mehr Hintergrundinformation zur Verfügung stellen. Aufgrund der selbständigen Reportgestaltung steigt die Akzeptanz des Adressaten gegenüber den gelieferten Informationsinhalten. Das Self-Service-Reporting-Tool funktioniert, wenn die geforderten Informationen im System vorhanden sind, die Adressaten die notwendige Zeit zur eigenständigen Erstellung der Reporte haben und über die notwendige Kompetenz verfügen, um solche Reporte erstellen zu können. Hierzu muss das Tool eine leichte Bedienbarkeit gewährleisten.<sup>31</sup>

### **Reporting Factory**

Der Trend der Reporting Factory kommt der Forderung nach höherer Effektivität und Effizienz im Reporting nach. Die im Reportingprozess mehrmals und in standardisierter Form vorkommenden Tätigkeiten werden in einer separaten Organisationseinheit gebündelt. Die Organisationseinheit automatisiert diese standardisierten Tätigkeiten und bietet sie allen anderen Unternehmensteilen an und agiert als interner Dienstleister für diese standardisierten Reporting Dienstleistungen. Das dahinterliegende Grundprinzip nennt sich „Shared Service Center“.<sup>32</sup>

Die automatisierte Sammlung und Aufbereitung der erhaltenen Informationen oder die Routinetätigkeiten wie Konsolidierungen und Umrechnungen können im Rahmen einer Reporting Factory zentral für alle Abteilungen oder Unternehmensteile erbracht und Synergieeffekte ausgenutzt werden. Eine hohe IT-Unterstützung ist Voraussetzung für die Umsetzung einer Reporting Factory. Aufgrund der Durchführung von Routineaufgaben seitens der Reporting Factory ist das Controllings von diesen Aufgaben befreit und kann sich auf

---

<sup>30</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 38 f.

<sup>31</sup> Vgl. BUROW/ZELLERHOFF (2013), S. 10; KRINGS/KUSTNER (2016), S. 39; TASCHNER (2014), S. 13.

<sup>32</sup> Vgl. ENGELBRECHTSMÜLLER/KERSCHBAUMER (2013), S. 17; TASCHNER (2014), S. 14.



Detailanalysen, Interpretationen und Ursachen-Wirkungsbeziehungen der erhaltenen Daten konzentrieren.<sup>33</sup>

## 2.2 Visualisierung von Reportingprozessen

Der Abschnitt zur Visualisierung von Reportingprozessen stützt sich weitgehend auf WAGNER/PATZAK.<sup>34</sup> Im Vorfeld der Visualisierung von Reportingprozessen erfolgt eine Identifikation der einzelnen Prozesse. Hierzu wird der Prozesszweck der einzelnen Prozesse definiert. Ebenso werden der erste Prozessschritt und der letzte Prozessschritt festgelegt. Diese Schnittstellen dienen zur besseren Abgrenzung des Prozesses zu vorhergehenden und nachfolgenden Prozessen. Input und Output werden definiert. Der Input eines Prozesses löst den Prozessstart aus. Der Output stellt das Ergebnis des Prozesses dar. Erforderliche Ressourcen, Erfolgsfaktoren und benötigte Unterlagen zur Prozessausführung werden ebenfalls identifiziert.

Zwei Zielsetzungen können bei der Darstellung von Prozessen verfolgt werden. Die Visualisierung dient entweder der Information, Kommunikation und Dokumentation oder sie dient der Analyse und Optimierung der dargestellten Prozesse. Abhängig von der Zielsetzung variieren der Detailgrad und der Informationsgehalt der Darstellungen. Die erste Zielsetzung kommt in der Praxis beispielsweise beim Aufbau von Prozessmanagementsystemen zur Anwendung. Hierbei erfolgt eine übersichtliche Prozessdokumentation, um Mitarbeiter zu schulen und Prozessabläufe zu regeln. Dient die Prozessdarstellung der Analyse und Optimierung, beinhaltet die Visualisierung viele Informationen im Hinblick auf das Optimierungsziel. Das Optimierungsziel muss sich auf einzelne Dimensionen zur Verbesserung der Prozessqualität fokussieren, wie Prozesskunden, Prozesswirtschaftlichkeit, Prozessrisiko, Prozessfähigkeit, Prozessinformation oder Prozessorganisation.

Jeder Prozesskunde hat differenzierte Anforderungen an den Prozess und an den Prozessoutput. Ist die Optimierung des Prozesses auf den Prozesskunden ausgerichtet, muss der Output den erwarteten Kundennutzen bestmöglich erfüllen. Bei der Prozesswirtschaftlichkeit müssen Prozesse optimiert werden, die Ressourcen verbrauchen, ohne zusätzlichen Wert für den Prozesskunden zu schaffen. Zum Optimierungspotenzial im Rahmen der Prozesswirtschaftlichkeit zählt ebenfalls die Minimierung von Prozesszeiten. Bei der Optimierung im Bereich des Prozessrisikos werden die Risiken systematisch erfasst, bewertet und auf ein Minimum reduziert.

---

<sup>33</sup> Vgl. ENGELBRECHTSMÜLLER/KERSCHBAUMER (2013), S. 17; TASCHNER (2014), S. 14.

<sup>34</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 103 ff.

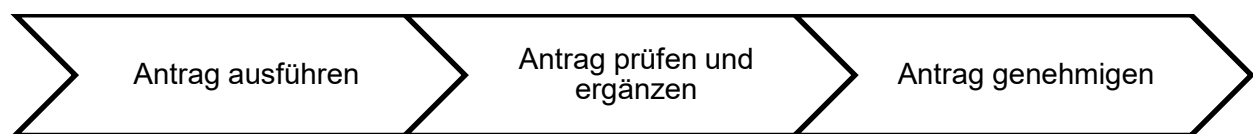
Bei den Optimierungen im Rahmen der Prozessfähigkeit kommen Reifegradmodelle zum Einsatz. Die Modelle dienen zur Identifizierung und Perfektionierung von Stärken, Schwächen und prozessrelevante Risiken. Der Informationsfluss von Prozessen, wie der Input zu Beginn des Prozesses und der Output am Ende des Prozesses, wird bei der Optimierung der Prozessinformationen verbessert. Bei der Prozessorganisation als Optimierungsziel werden eine Kompetenzanalyse der am Prozess beteiligten Personen, eine Schnittstellenanalyse der Prozesse und eine Ablaufanalyse zur Identifikation von Ablaufproblemen und Effizienzpotenzialen durchgeführt.<sup>35</sup>

### 2.2.1 Darstellungsformen von Prozessen

Die Visualisierung von Prozessen ermöglicht eine grafische Darstellung von Prozessabläufen. Sie beinhaltet die einzelnen Prozessschritte, Schnittstellen, Verzweigungen, In- und Outputs sowie Verantwortlichkeiten. In der Praxis kommen bei der Prozessdarstellung Pfeilformdarstellungen, Prozessablaufdarstellungen und die Organisationsprozessdarstellungen zur Anwendung. Die unterschiedlichen Darstellungsvarianten unterscheiden sich hinsichtlich der verwendeten Symbole und der optischen Gestaltung.<sup>36</sup>

#### Pfeilformdarstellung

Die Pfeilformdarstellung kommt zur Anwendung, wenn umfangreiche Prozesse stark vereinfacht dargestellt werden sollen. Die Darstellung erfolgt auf Überblicksebene. Zur Anwendung kommt die Pfeilformdarstellung beispielsweise bei Wertschöpfungsketten. Prozessabhängigkeiten sind leicht ersichtlich und diese Darstellungsform kann bei Prozesslandschaften eingesetzt werden. Für umfangreiche Prozesse eignet sich diese Darstellungsform weniger, da Verzweigungen nicht darstellbar sind und Zuständigkeiten nicht abgebildet werden können. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Prozess der Antragsprüfung in einer Pfeilformdarstellung. Der Prozess beginnt beim Ausführen des Antrags, es folgt die Prüfung und Ergänzung des Antrags und der Prozess endet bei der Genehmigung des Antrags.<sup>37</sup>



**Abbildung 1:** Pfeilformdarstellung,  
Quelle: in Anlehnung an WAGNER/PATZAK (2007), S. 110.

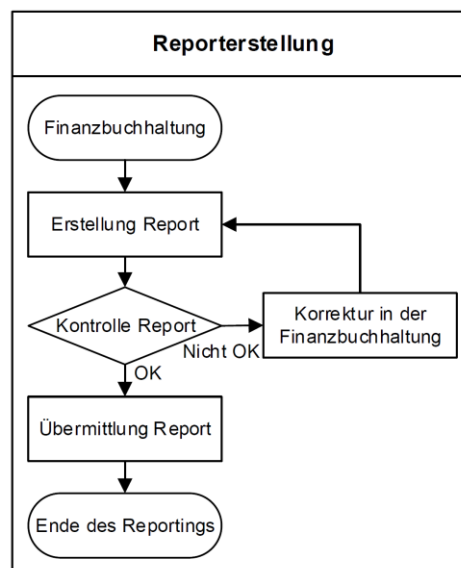
<sup>35</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 103 ff.

<sup>36</sup> Vgl. SCHNEIDER/GEIGER/SCHOURING (2008), S. 97; WAGNER/PATZAK (2007), S. 109.

<sup>37</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 110 ff.

## Prozessablaufdarstellung

Die Prozessablaufdarstellung, Flowchart genannt, eignet sich für die Visualisierung von Tätigkeitsabfolgen. Dies kann über die vertikale oder die horizontale Achse geschehen. In der Praxis wird die vertikale Darstellung bevorzugt. In dieser Darstellungsform können Verantwortlichkeiten den einzelnen Tätigkeiten zugeordnet werden. Input- und Output-Spalten, die ein- und ausgehende Dokumente zeigen, können in das Flowchart aufgenommen werden. Input- und Output-Schnittstellen können in dieser Darstellungsform mittels separaten Spalten dargestellt werden. Zuständigkeiten und Verzweigungen sind für den Leser klar ersichtlich. Abbildung 2 zeigt den Prozess der Reporterstellung mittels Flowchart-Darstellung. Die detaillierte Darstellung der Verantwortlichkeiten, der Schnittstellen sowie der In- und Outputs wurde nicht berücksichtigt.<sup>38</sup>



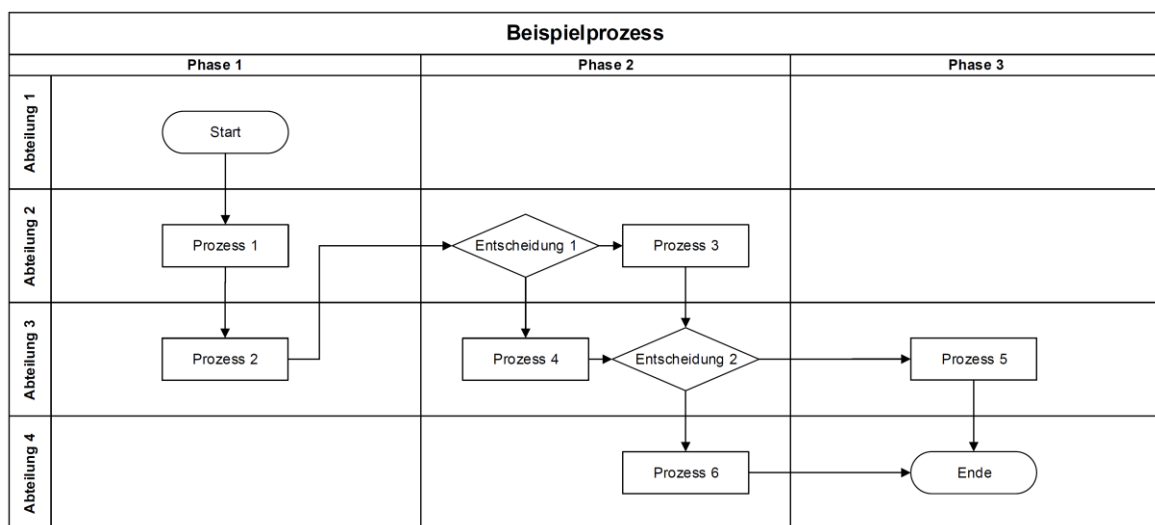
**Abbildung 2:** Flowchart-Darstellung,  
Quelle: eigene Darstellung.

Der abgebildete Beispielprozess zur Reporterstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung. Es folgt die Erstellung des Reports. Bei der Kontrolle des Reports entscheidet sich, ob der Report für „OK“ oder „Nicht OK“ befunden wird. Ist der Report in Ordnung wird er übermittelt und der Prozess zur Reporterstellung ist abgeschlossen. Weist der Report Fehler auf, erfolgt im nächsten Prozessschritt die Korrektur der Fehler in der Finanzbuchhaltung. Der Report wird erneut erstellt und kontrolliert. Wird der Report bei der wiederholten Kontrolle für „OK“ befunden, wird er übermittelt und der Prozess der Reporterstellung endet.

<sup>38</sup> Vgl. SIMON (2004), S.119; WAGNER/PATZAK (2007), S. 110 ff.

## Organisationsprozessdarstellung

Die Organisationsprozessdarstellung, Swimlane genannt, eignet sich zur Darstellung von Tätigkeitsabfolgen in der horizontalen Zeitachse. Diese Darstellungsform visualisiert die abteilungsübergreifenden Prozess- und Informationsflüsse. Abbildung 3 zeigt einen Beispielprozess in Swimlane-Darstellung. Im horizontalen Verlauf werden die in den Prozessablauf beteiligten Abteilungen dargestellt, in diesem Fall Abteilung eins bis vier. In den Spalten sieht man die einzelnen Phasen dieses Prozesses. Die Pfeile verbinden die einzelnen Prozessschritte und Entscheidungen. Der Vorteil dieser Darstellungsform ist die klare Abbildung von den involvierten Stellen und Abteilungen. Bei komplexen Darstellungen wird die Übersichtlichkeit durch zahlreiche Verzweigungen verringert.<sup>39</sup>



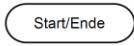

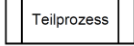
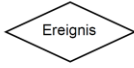

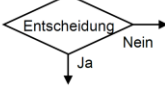


**Abbildung 3:** Swimlane-Darstellung,  
Quelle: in Anlehnung an GADATSCH (2015), S.19.

### 2.2.2 Symbole der Prozessdarstellung

Im Rahmen der Prozessdarstellung kommen zahlreiche Symbole zum Einsatz. Die anwendbaren Symbole sind nicht genormt und jedes Unternehmen kann seine Symbole frei wählen. Zu Beginn eines Prozessmanagements sollten für jedes Unternehmen einheitliche Symbole festgelegt werden, um eine einheitliche Abbildung, Lesbarkeit und Verständlichkeit der Darstellungen zu gewährleisten.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 113.

<sup>40</sup> Vgl. WAGNER/PATZAK (2007), S. 123.

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Start/Ende		Startpunkt oder Ende eines Prozesses
Funktion		Tätigkeit oder Prozessschritt
Schnittstelle Prozess		Verweis auf anderen Prozess
Ereignis		Zeitpunktbezogene Zustände
Linie, Pfeil		Verbindung der Prozessschritte
Entscheidung		Ereignis aufgrund einer Entscheidung
Dokument		Dokument, Aufzeichnung, Information
Datenbank		Datenbank, EDV-System

**Abbildung 4:** Symbole zur Prozessdarstellung,  
Quelle: in Anlehnung an WAGNER/PATZAK (2007), S. 123.

Abbildung 4 zeigt die in der Praxis gängigen Symbole zur Prozessdarstellung. Die Ellipse zeigt den Start oder das Ende eines Prozesses, welcher klar definiert werden muss. Das Rechteck stellt eine Funktion dar. Eine Funktion zeigt die Ausführung einer Tätigkeit, mit deren Hilfe der eingehende Input des Prozesses in einen Output umgewandelt wird. Das Rechteck mit doppelten, vertikalen Linien zeigt die Einbeziehung eines anderen Prozesses, eine Schnittstelle zu einem anderen Teilprozess mit eigenem Ablaufplan.<sup>41</sup>

Das vierte Symbol, die Raute, zeigt ein Ereignis, welches eine Folge nach sich zieht. Die Linie und der Pfeil symbolisieren die Richtung der Prozessschritte und stellen die Verbindung zu anderen Prozessschritten her. Die Raute mit den zwei Pfeilen stellt eine Verzweigung dar, welche an Bedingungen geknüpft ist. Zu den Pfeilen wird beispielsweise der Text „Ja“ und „Nein“ oder „In Ordnung“ und „Nicht in Ordnung“ geschrieben, sodass die Entscheidung und der nachfolgende Weg nachvollziehbar sind. Das Rechteck mit der geschwungenen Unterseite symbolisiert ein Dokument bzw. Formular, beispielsweise einen Antrag oder eine EDV-Liste. Das nächste Symbol stellt eine Datenbank oder ein EDV-System dar. Es ist empfehlenswert, die Formulierungen in den Symbolen kurz und verständlich zu halten.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Vgl. SCHNEIDER/GEIGER/SCHEURING (2008), S. 101 f; WAGNER/PATZAK (2007), S. 123.

<sup>42</sup> Vgl. SCHNEIDER/GEIGER/SCHEURING (2008), S. 104 f; WAGNER/PATZAK (2007), S. 123.

## 2.3 Inhaltliche und optische Reportgestaltung

Die inhaltliche und formale Darstellung von Informationen hängt wesentlich von der vorrangegangenen Informationsgewinnung und dem nachfolgenden Verwendungszweck der Reporte ab. Die Auswahl der Reportinhalte sollte nach den Prinzipien: nutzenstiftend, kostenbewusst und fokussiert, getroffen werden. Ein durchdachtes, adressatenfreundliches Reportdesign soll gestaltet und ein optimaler Reportingprozess entwickelt werden.<sup>43</sup>

Reporte können zur Basis für Entscheidungen genützt werden, wenn die bereitgestellten Informationen keinen Zahlenfriedhof darstellen. Dies bedeutet, dass vorrangig aktuelle Werte mit erkennbarem Bezug zum unternehmerischen Handeln aufgelistet werden. Ein Report kann Transparenz erzeugen und einen Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschaffen, wenn die bereitgestellten Informationen auf die Bedürfnisse des Adressaten ausgerichtet sind.<sup>44</sup>

Im Idealfall weist ein Report nachfolgende Elemente auf: Text, Meinung und Struktur. Reporte bestehen nicht nur aus Zahlen, Statistiken und Grafiken. In einem optimalen Report sind Textelemente enthalten. Textelemente haben eine zentrale Rolle bei komplexen Grafiken. Nicht alle Inhalte in Grafiken können für jeden Adressaten verständlich präsentiert werden. Als Unterstützung dienen die Textelemente, welche beispielsweise Erklärungen der dargestellten Grafiken beinhalten. Als Meinung werden Prognosen und Empfehlungen verstanden, die den Adressaten bei der Steuerung des Unternehmens unterstützen. Reporte sollten einer Struktur unterliegen, wo die Inhalte ihrer Wichtigkeit nach angeordnet werden. Inhalte von zentraler Bedeutung werden am Beginn der Reporte platziert.<sup>45</sup>

Ziel der Reportgestaltung ist es, die wesentlichen von den unwesentlichen Informationen abzugrenzen. Der Fokus im Report liegt auf den wesentlichen Informationen. Die in einem Report kommunizierten Werte sollen die Aufmerksamkeit auf relevante Sachverhalte lenken, Schwerpunkte setzen und Zusammenhänge schaffen. Zu beachten ist, dass mit den Berichten nicht nur fachkundige Adressaten beliefert werden, wie beispielsweise der Finanzvorstand, sondern ebenfalls Adressaten, die geringere betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse vorweisen können, zum Beispiel Techniker. Ziel ist es, die Adressaten mit Berichten zu versorgen, die logisch aufgebaut und leicht lesbar sind. In Reporten werden für ein breites Publikum verständliche Inhalte präsentiert.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 36; TASCHNER (2013), S. 40.

<sup>44</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 136; WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 12.

<sup>45</sup> Vgl. GRIESFELDER (2013b), S. 78 f.

<sup>46</sup> Vgl. ÜBL (2011), S. 39; WEBER/MALZ/LÜHRMANN (2008), S. 12 f.

### **2.3.1 Problemfelder der Reportgestaltung**

In der Praxis ist das Management mit dem internen Berichtswesen, dem Management Reporting, oftmals unzufrieden. Bemängelt werden vorrangig die Qualität, Maßgeblichkeit und die Aufbereitung der Berichtsinhalte und die veralteten gelieferten Daten. Der größte Anteil der Ressourcen im Controlling wird für das Berichtswesen benötigt. Ziel der Controllingabteilung sollte es sein, die vorhandenen Ressourcen nach den für das Management optimal wahrnehmbaren Nutzen auszurichten. In der Praxis gibt es zwei große Problemfelder, die den optimalen Nutzen für das Management beeinträchtigen. Zu den Problemfeldern der Reporterstellung zählen konzeptionelle Probleme und mangelhafte optische Gestaltung.<sup>47</sup>

#### **Konzeptionelle Probleme**

Reporte, die inhaltlich nicht optimal aufgesetzt sind, liefern irrelevante oder nicht aussagekräftige Informationen an das Management und weisen eine mangelnde Steuerungsrelevanz auf. Eine qualitativ schlechte Datenbasis, aufgrund von Defiziten in der Kosten- und Leistungsrechnung oder in der Planung, hat zur Folge, dass entscheidungsrelevante Daten nicht verfügbar sind. Strukturprobleme bei Kostenarten, -stellen oder -trägern führen zu einer unzureichenden Datenbasis.<sup>48</sup>

Ein weiterer Grund für konzeptionelle Probleme ist die fehlende Orientierung an den Wünschen der internen Adressaten. Die Adressaten formulieren nicht klar, welches Detaillierungsniveau sie bevorzugen, wie dominant die Vergangenheitsorientierung der Daten sein soll oder welche unklaren Begriffe eine Definition benötigen. Fehlende Kommentare und Erläuterungen sowie fehlende Verknüpfungen der Informationen über Ursache-Wirkungsbeziehungen erschweren dem Management das Lesen von Reporten.<sup>49</sup>

Eine oberflächliche Abweichungsanalyse zählt ebenso zu den konzeptionellen Problemen. In der Controllingabteilung erfolgt eine Abweichungsfeststellung, hingegen keine Abweichungsanalyse. Festgestellte Abweichungen werden nicht nach ihren Ursachen hin untersucht, und durch fehlende Kommentare und Interpretationen zu den Abweichungen kann das Management keine Maßnahmen zur Vermeidung dieser Abweichungen definieren.<sup>50</sup>

#### **Mangelhafte optische Gestaltung**

Der Abschnitt zur mangelhaften optischen Gestaltung stützt sich auf GRIESFELDER und WANICZEK.<sup>51</sup> Die Controllingabteilung erhält im Rahmen der Informationsbeschaffung

---

<sup>47</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 18.

<sup>48</sup> Vgl. RUTHNER/FEICHTER (2015a), S. 84.

<sup>49</sup> Vgl. PACK/LINGE/MESCHEDE (2014), S. 46; WANICZEK (2009), S. 18.

<sup>50</sup> Vgl. WANICZEK (2009), S. 18.

<sup>51</sup> Vgl. GRIESFELDER (2014b), S. 67 f; WANICZEK (2009), S. 19 f.

Unmengen an Daten. In vielen Fällen werden diese Informationen nicht gefiltert oder verdichtet, sondern in vollem Umfang dem Management zur Verfügung gestellt. Ziel der Reportgestaltung ist es, die Informationsflut durch optische Gestaltungsmöglichkeiten besser darzustellen und wesentliche Zusammenhänge ersichtlich zu machen.

In der Praxis werden die großen Datenmengen an erhaltenen Informationen in tabellarischen Berichten verpackt. Diese Darstellung erschwert es dem Management, wesentliche Informationen rasch zu erkennen. Hintergrund der häufigen Verwendung von Tabellen ist, dass sich in dieser Darstellungsform viele Details berichten lassen. Für die Darstellung von Informationen stehen ebenso Grafiken und Textberichte zur Verfügung, diese kommen im Vergleich zu tabellarischen Berichten nur vereinzelt zum Einsatz.

In der Praxis werden Grafiken verwendet, die nicht für den jeweiligen Informationszweck geeignet sind. In vielen Fällen sind die Grafiken mit Inhalten überladen oder überblicksmäßig gestaltet, sodass sich unzureichende Informationen daraus ablesen lassen. Ungeeignet für aussagekräftige Reporte sind beispielsweise Kreisdiagramme. Mit diesen Diagrammen kann keine getrennte Darstellung von negativen und positiven Werten oder Vergleichswerten erfolgen. Ein Ersatz für Kreisdiagramme stellt das Balkendiagramm dar. Hier können Vergleichswerte gezeigt sowie negative und positive Werte getrennt dargestellt werden.

Aus platztechnischen Gründen kommt es in Reporten regelmäßig zur Trennung von Zahlen und Grafiken. Die zur Grafik dazugehörenden Basisdaten sind erst im Anhang ersichtlich, dies führt zu Leseproblemen. Damit der Adressat die Grafik und deren Hintergrund versteht, muss er erst im Anhang die Zahlenbasis nachschlagen. Umgekehrt ist es problematisch, wenn beispielsweise der Report die Zahlen enthält, die grafische Darstellung hingegen erst im Anhang folgt.<sup>52</sup>

### **2.3.2 Inhaltlicher Aufbau von Reporten**

Der inhaltliche Aufbau von Reporten beschäftigt sich mit den in den Berichten enthaltenen Informationen. Zur Festlegung der Inhalte müssen nachfolgende Fragen beantwortet werden<sup>53</sup>:

- Wozu soll der Bericht erstellt werden? – Berichtszweck „Wozu“,
- Wer sind die Berichtsempfänger? – Berichtsempfänger „Wer“,
- Was soll berichtet werden? – Berichtsinhalte „Was“,
- Wann soll berichtet werden? – Zeiträume, Termine „Wann“,
- Wie soll berichtet werden? - Methoden, Darstellung - „Wie“.

---

<sup>52</sup> Vgl. GRIESFELDER (2014b), S. 67 f; WANICZEK (2009), S. 19 f.

<sup>53</sup> Vgl. HORVATH (2008), S. 20; TASCHNER (2013), S. 39 ff.



Die Antworten auf diese Fragen ergeben sich aus der Analyse des Ist-Zustandes, in welcher der Berichtszweck, die Berichtsempfänger, die Berichtsinhalte definiert und die zeitlichen Berichtsintervalle und Methoden der Darstellung festgelegt werden. Die Analyse zeigt, ob die derzeitigen Inhalte im Report den Informationsbedürfnissen der Empfänger entsprechen oder Optimierungspotenzial vorhanden ist. Die zuvor behandelten Fragen müssen laufend überprüft und ständig weiterentwickelt werden, da sie die Ausformung der Reporte beeinflussen.<sup>54</sup>

In der Praxis variiert die Antwort auf die Frage nach den benötigten Informationen der Berichtsempfänger. Es wird ein höherer Detaillierungsgrad in den Reporten und gleichzeitig eine Begrenzung auf die wesentlichen Informationen gefordert. Es ist schwierig, die richtigen Inhalte und den richtigen Detaillierungsgrad für die Reporte festzulegen. Viele Unternehmen scheitern in der Praxis daran. Zu beachten ist, dass die Berichtsinhalte an die Adressaten angepasst werden müssen, um einen optimalen Nutzen der Informationen bei den Empfängern garantieren zu können. Es ist notwendig, dass die Controllingabteilung mit den Berichtsempfängern in Kontrakt tritt, um die Berichtsinhalte auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Berichtsempfänger abstimmen zu können.<sup>55</sup>

Zur Optimierung von Berichtsinhalten muss eine Analyse des Ist-Zustandes erfolgen. Hierzu wird der Nutzen der im Report enthaltenen Informationen untersucht. Stellt sich bei Informationsinhalten heraus, dass diese keinen Nutzen für die Berichtsempfänger darstellen, können diese Inhalte im zukünftigen Report eliminiert werden. Weiters sollten die Berichtsempfänger nach dem gewünschten Informationsnutzen befragt werden, die der aktuelle Report nicht liefern kann. Diese Inhalte werden im zukünftigen Report hinzugefügt um die Effektivität des Reports zu erhöhen. Die Effizienz der Reportinhalte gilt es in einem weiteren Schritt zu untersuchen. Hierzu werden die Erstellungskosten mit dem wahrgenommenen Nutzen bei den Empfängern in Relation gestellt. Zu den Erstellungskosten zählen beispielsweise die Arbeitszeit im Controlling sowie die Inanspruchnahme von IT-Kapazitäten. Als letzter Schritt kommt das Lean Reporting zum Einsatz. Dieser Ansatz verfolgt vor allem die Beseitigung von Informationsüberfluss. In der Praxis zeigt sich, dass die Berichtsinhalte gekürzt werden können. Generell ist ein Report als optimal anzusehen, wenn keine Inhalte mehr gekürzt werden können, ohne dass ein Informationsverlust entsteht.<sup>56</sup>

Ohne Analyse des Ist-Zustandes und der nachfolgenden Anpassung der Informationsinhalte kann es zu Fehlentscheidungen im Unternehmen kommen. Eine fehlende Anpassung der Inhalte kann zur Folge haben, dass die Reporte nur teilweise gelesen werden, dass eine Informationsflut auf die Empfänger treffen oder Informationslücken entstehen.

---

<sup>54</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016) S. 37; KÜPPER u.a. (2013), S. 230 ff.

<sup>55</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016) S. 37; WAGNER/PATZAK (2007), S. 196 ff.

<sup>56</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37 f; POLLMANN/RÜHM (2007), S. 177.

Berichtsempfänger nehmen die Inhalte des Reports verzerrt wahr oder nicht berechnete Adressaten gelangen an die Informationen der Reporte. Zusammengefasst können nicht optimal abgestimmte Berichtsinhalte zu unnötigem Ressourcenverbrauch und mangelnder Informationsqualität führen.<sup>57</sup>

Die Inhalte für den Report wurden analysiert und definiert. Sie decken den Informationsbedarf der Berichtsadressaten ab. Es ist wichtig, dass der standardisierte Report beibehalten wird und die Inhalte und Gestaltung der Inhalte nicht jeden Monat anders aussehen. Ansonsten wäre es kein standardisierter Report. Neue Inhalte oder Verbesserungspotenziale für die inhaltliche Optimierung von Reporten sollten gesammelt werden und bei Erreichung einer kritischen Schwelle umgesetzt werden. Dies bedeutet, man sollte nicht laufend Änderungen und Optimierungen in den Report einbauen, sondern diese sammeln und mit den gesammelten Wünschen einen neuen Report gestalten. Durch das gemeinsame Umsetzen mehrerer Wünsche und die Reportneugestaltung werden die Berichtsempfänger auf die Optimierungen im Report aufmerksam.<sup>58</sup>

Zusammengefasst führen nachfolgende Handlungsempfehlungen zur Optimierung von Reportinginhalten. Zu Beginn erfolgt eine Analyse der Bedürfnisse der Informationsempfänger und das Reporting wird nach den zuvor aufgedeckten Informationsbedürfnissen der Adressaten ausgerichtet. Die Reporte werden einheitlich, übersichtlich und adressatengerecht gestaltet. Eine regelmäßige Überprüfung der Informationsbedürfnisse der Empfänger kann eine dauerhaft optimale, inhaltliche Reportgestaltung gewährleisten.<sup>59</sup>

### **2.3.3 Optischer Aufbau von Reporten**

Beim Aufbau von Reporten ist zu beachten, welche optischen Gestaltungselemente, wie beispielsweise Farben oder Linien, Informationen leichter lesbar machen und wann diese vermieden werden sollten, da sie das Gegenteil bewirken und das Lesen von Reporten erschweren. Das Management soll anhand der vorgelegten Reporten Entscheidungen treffen können. Reporte müssen so gestaltet sein, dass das Management die wichtigen Aussagen wahrnehmen und verstehen kann. Im Finanzbereich werden die Informationen durch Tabellen veranschaulicht. Kommentare und Grafiken dienen der verbalen Zusammenfassung bzw. der Veranschaulichung.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37.

<sup>58</sup> Vgl. WANICZEK (2002), S. 137.

<sup>59</sup> Vgl. KRINGS/KUSTNER (2016), S. 37.

<sup>60</sup> Vgl. ÜBL (2011), S. 39 f.

In der Praxis haben nachfolgende Gestaltungsprinzipien zum Erfolg geführt<sup>61</sup>:

- Keine Trennung von Grafiken und Basiszahlen. Im optimalsten Fall sind die Grafiken und die dazugehörige Zahlenbasis auf einer Seite ersichtlich.
- Wesentliche Effekte wie Abweichungen werden in der Praxis mit Ampelfunktionen dargestellt. Hierzu sind die Schwellenwertdefinitionen der einzelnen Ampelfarben zu definieren. Durch diese Darstellung sieht der Leser, welches Ausmaß die Abweichung aufweist und kann die Abweichung als wesentlich oder unwesentlich einschätzen.
- Gleiche Sachverhalte und Diagramme in gleicher Art und Weise darstellen. Diese Wiedererkennung erleichtert die Lesbarkeit von Reporten. Bei Diagrammen auf Farben verzichten und vorrangig Grautöne verwenden. Abweichungen in den Farben Rot und Grün darstellen.
- Durchgesetzt hat sich ebenfalls der sparsame Einsatz von Farben, Hintergrundmuster oder Hintergrundfarben. Dies erleichtert die Lesbarkeit von Reporten, Grafiken können in Schwarz-Weiß-Darstellung verständlich visualisiert werden.
- Richtige Skalierung von Diagrammen, nach verständlichen Skalen. Den Nullpunkt von Diagrammachsen sichtbar zeigen. Abgeschnittene Achsen führen zu falschen visuellen Darstellungen und verfälschten Größenverhältnissen. Vergleichbare Diagramme gleich skalieren.
- Kommentare am Seitenrand. Diese erleichtern den Lesefluss und Kommentare am Seitenrand sind für den Leser leicht auffindbar und dem jeweiligen Textabschnitt leichter zuordenbar, als Kommentare am Ende des Reports.
- Bei umfassenderen Reporten, die bereichs- oder themenübergreifend sind, spielt die konstante Reihenfolge und farbliche Gestaltung der Berichtselemente eine wesentliche Rolle. Sinnvoll ist es, als ersten Schritt die Gesamtübersicht darzulegen und in die einzelnen Berichtselemente wie Produktion oder Vertrieb überzuleiten.
- Die Angabe von Einheits- und Zeitangaben, wie beispielsweise „TEUR“ für in tausend Euro oder „t“ für Tonnen, zu Beginn von Reporten klar ersichtlich darstellen.
- Die Lesbarkeit von Zahlen wird durch Tausendertrennzeichen „1.000“ erleichtert. Zahlen mit maximal drei Ziffern erleichtern die Lesbarkeit. Anstatt der Darstellung „100.000.000“ sollte nachfolgende Darstellung gewählt werden „100 Mio.“.
- Eine Schriftart pro Report ist ausreichend und erleichtert die Lesbarkeit von Reporten. Die Wahl der Schriftgröße soll eine leichte Lesbarkeit ermöglichen. Die Schriftgröße kann, abhängig davon, ob es sich um eine Überschrift, Text oder Fußnote handelt, variieren.

---

<sup>61</sup> Vgl. GRIESFELDER (2014c), S. 82-83; POLLMANN/RÜHM (2007), S. 65 ff; RUTHNER/FEICHTER (2015a), S. 86 f; ÜBL (2011), S. 39.

Um eine effiziente MS-Excel-Gestaltung von Reporten zu gewährleisten, ist es sinnvoll, sich Formatvorlagen einzurichten. Werden bestimmte Formate wiederholt benötigt, eignen sich hierzu Zellenformate, wie beispielsweise Zahlenformate, Schriftart oder Zellschutz. Diese Zellenformatvorlagen können jederzeit auf unkomplizierte Weise an Veränderungen angepasst werden. Für die tabellarische Darstellung können eigens Tabellenformatvorlagen erstellt werden. Bedingte Formatierungen erleichtern die Reportgestaltung ebenfalls. Hierbei kann beispielsweise mit Hilfe eines Befehls die Formatierung einer Zelle z.B. Hintergrundfarbe, abhängig von einer Bedingung, dem Zellwert, festgelegt werden. Ebenso können im MS-Excel benutzerdefinierte Ansichten oder Druckeinstellungen definiert werden.<sup>62</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es keine einheitliche Definition des Reportingbegriffs gibt. Die Definitionen variieren, aber alle Varianten haben gemeinsam, dass das Reporting für die Informationsversorgung der Berichtsempfänger verantwortlich ist. Das Management Reporting im Speziellen zählt zum internen Berichtswesen. Die im Rahmen des Management Reportings erhaltenen Reporte dienen dem Management zur Unternehmenssteuerung und als Entscheidungsgrundlage. In Konzernen hat das Reporting eine zentrale Rolle. Das Management der Konzernmuttergesellschaft bekommt im Rahmen des Management Reportings in regelmäßigen Abständen aktuelle Informationen der Tochtergesellschaften und kann diese überwachen und steuern. Der Prozess des Reportings beginnt bei der Identifikation des Informationsbedarfs und geht bis hin zur Informationsnutzung im Management. Neben den Problemfeldern im Reportingprozess wurden in diesem Kapitel die Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Reportings sowie die Trends im Reporting dargestellt. Zu den aktuellen Trends im Reporting zählen das Lean Reporting, das Self-Service-Reporting-Tool und die Reporting Factory. Im Zusammenhang mit der Visualisierung von Prozessen wurden die verschiedenen Darstellungsformen für Prozesse, wie die Pfeilformdarstellung, Prozessablaufdarstellung und Organisationsprozessdarstellung erklärt. Ebenso wurden die Symbole, welche die Prozessdarstellungen unterstützen, erläutert. Zum Abschluss dieses Kapitels folgten Informationen zum inhaltlichen und optischen Aufbau von Reporten.

---

<sup>62</sup> Vgl. ÜBL (2011), S.40 ff.

### **3 Erstmalige Erhebung und Visualisierung der Reportingprozesse beim Kooperationspartner**

Dieses Kapitel widmet sich der erstmaligen Erhebung und Visualisierung der aktuell beim Kooperationspartner installierten Reportingprozesse. Der Kooperationspartner verfügt über in der Praxis gelebte Reportingprozesse, schriftliche Dokumentationen oder Prozessvisualisierungen sind nicht vorhanden. Die gelebten Prozesse beim Kooperationspartner werden durch den Autor erstmals erhoben und dargestellt.

Zu Beginn wird ein Überblick über die Reportingprozesse beim Kooperationspartner vermittelt. Die Spezifika des Kooperationspartners im Zusammenhang mit den Reportingprozessen, dem unternehmenseigenen ERP-System und den verschiedenen Varianten der Reportingprozesse des Kooperationspartners werden erläutert. Die für den Kooperationspartner ausgewählte Darstellungsform für die Visualisierung der Reportingprozesse wird definiert. In den nachfolgenden Unterkapiteln erfolgt die erstmalige Erhebung und Visualisierung der aktuell beim Kooperationspartner installierten Reportingprozesse. Die Erhebung und Visualisierung der unterjährigen Reportingprozesse erfolgt getrennt nach den drei Reportingvarianten beim Kooperationspartner. Die unterjährigen Reportingprozesse und der Reportingprozess für das jährliche Reporting-Package zum Ende des Wirtschaftsjahres werden separat betrachtet.

#### **3.1 Reporting des Kooperationspartners**

Die Reportingprozesse des Kooperationspartners beginnen in der firmeneigenen Buchhaltung oder in der extern, bei einer Steuerberatungskanzlei geführten Buchhaltung. Dort erfolgt die Erfassung der laufenden Geschäftsfälle. Für alle Tochtergesellschaften wird ein unterjähriger Zwischenabschluss in monatlichen oder quartalsweisen Abständen erstellt. Hierzu werden die Abschlussbuchungen durchgeführt und die aktuellen Daten an die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft übermittelt. Diese Abteilung ist für die Aufbereitung, Kontrolle, Erstellung der Reporte und Übermittlung der aktuellen Ergebnisse an das Management verantwortlich.

Das Konzernbuchhaltungsprogramm des Kooperationspartners ist BMD New Technology Commercial Software (BMD NTCS). Die Konzernmuttergesellschaft, alle österreichischen Tochtergesellschaften, ein Großteil der deutschen Tochtergesellschaften und die holländische Tochtergesellschaft benutzen das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung. Die restlichen Tochtergesellschaften benutzen individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Buchhaltungsprogramme. Der kontinuierliche Ausbau des Konzerns, unterschiedliche gesetzliche Regelungen bezüglich Finanzbuchhaltung, der

Fremdwährungsaspekt, teilweise extern vergebene Buchhaltungen und sprachliche Barrieren haben zum Ergebnis geführt, dass nicht alle Tochterunternehmen des Kooperationspartners das gleiche Buchhaltungsprogramm verwenden.

### **3.1.1 Unternehmenseigenes ERP-System**

Neben dem Buchhaltungsprogramm verfügt der Kooperationspartner über ein selbstprogrammiertes ERP-System, welches von der eigenen IT-Abteilung gewartet und weiterentwickelt wird. In diesem ERP-System werden die Mitarbeiterstunden, Leistungen, Entsendungen, Fahrzeuge, Gerüstmaterial, Eingangsrechnungen und Ausgangsrechnungen erfasst. Die Eingangs- und Ausgangsrechnungen werden in diesem System von den verantwortlichen Personen, technisch und kaufmännisch, freigegeben. Die Zuständigkeit der Eingabe variiert abhängig von der Tochtergesellschaft, in den meisten Fällen sind die Betriebsleiter und die Sekretariate der einzelnen Betriebe für die Eingabe verantwortlich. Alle Mitarbeiter sind im System angelegt und haben abhängig von der Personalrolle einen kalkulatorischen Personalstundensatz hinterlegt, wodurch das Programm automatisch die Personalkosten ausrechnen kann. Die Personalsätze werden jährlich neu anhand der aktuellen Gehälter und Löhne kalkuliert. Ebenfalls werden alle Fahrzeuge des Konzerns in das System eingegeben und jährlich aktualisierte Fahrzeugsätze hinterlegt. Entsendungen von Fahrzeugen erfolgen ebenfalls über das ERP-System, die Kosten können taggenau der richtigen Kostenstelle zugeordnet werden. Eingangs- und Ausgangsrechnungen werden im ERP-System technisch und kaufmännisch von den verantwortlichen Personen freigegeben, wodurch ein 4-Augen-Prinzip gewährleistet wird.

Bei Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, erfolgt die Kontierung der freigegebenen Belege im ERP-System. Diese Buchungen werden täglich über eine Schnittstelle in das BMD NTCS importiert. Tochtergesellschaften die das BMD NTCS nicht verwenden, können keine Kontierungen oder buchhalterische Tätigkeiten im unternehmenseigenen ERP-System durchführen, weil es derzeit keine Schnittstellen zu den jeweiligen Buchhaltungsprogrammen gibt.

Aus dem konzerneigenen ERP-System können auf Basis der eingegebenen Eingangs- und Ausgangsrechnungen, Leistungen und Personalkosten Auswertungen generiert werden. Die Sparten- oder Betriebsleiter und Projektverantwortlichen erhalten durch die Auswertungen einen Überblick über die finanziellen Aspekte ihrer Arbeit. Alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners arbeiten mit zwei verschiedenen Programmen, dem unternehmenseigenen ERP-System und einem separaten Buchhaltungsprogramm. Eine wesentliche Aufgabe der Controllingabteilung ist es, die operativen Ergebnisse der Tochtergesellschaften aus den beiden Systemen abzugleichen und Differenzen auf den Grund

zu gehen, bevor das Ergebnis der einzelnen Tochtergesellschaften an das Management weitergegeben wird.

### **3.1.2 Varianten der unterjährigen Reportingprozesse**

Der jährliche Konzernabschluss nach dem UGB sowie die lokalen Jahresabschlüsse der einzelnen Tochtergesellschaften nach der jeweiligen lokalen Rechtsgrundlage werden beim Kooperationspartner von externen Steuerberatungskanzleien erstellt. Die Zwischenabschlüsse der Tochtergesellschaften erstellen die zuständigen Buchhaltungsabteilungen der jeweiligen Tochtergesellschaft oder die extern beauftragten Steuerberatungskanzleien. Der Kooperationspartner hat ein abweichendes Wirtschaftsjahr, welches mit 01. April beginnt und mit 31. März endet. Für das unterjährige Reporting der Tochtergesellschaften kommen beim Kooperationspartner drei unterschiedliche Varianten zum Einsatz. Bei allen Varianten ist die Controllingabteilung der Muttergesellschaft für die Erstellung der Reporte für das Management verantwortlich.

Variante eins betrifft alle Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, hierzu zählen die österreichischen und ein Großteil der deutschen Tochtergesellschaften sowie die niederländische Tochtergesellschaft. Der unterjährige Reportingprozess verläuft bei diesen Gesellschaften unkompliziert, da die Controllingabteilung jederzeit Zugriff auf die aktuellen Buchungen und Ergebnisse dieser Gesellschaften hat. Ein Abgleich der Daten mit den Informationen aus dem ERP-System wird von der Controllingabteilung durchgeführt.

Variante zwei betrifft die Tochtergesellschaften, welche nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm, sondern individuelle, auf ihre Bedürfnisse angepasste Buchhaltungsprogramme verwenden. Hierzu zählen alle Tochtergesellschaften, die ihren Standort nicht in Österreich oder in den Niederlanden haben und eine deutsche Tochtergesellschaft. Die Erstellung der unterjährigen Reporting-Packages erfolgt durch die verantwortlichen Personen der einzelnen ausländischen Tochtergesellschaften. Die Reporting-Packages werden an die Konzernmuttergesellschaft übermittelt. Die unterjährigen Packages beinhalten zum Großteil eine komplett aufbereitete GuV, eine vorläufige Bilanz nach den jeweiligen länderspezifischen Gesetzen und Informationen zu den offenen Posten. Bei der Muttergesellschaft ist die Controllingabteilung für die Aufbereitung und Überprüfung der erhaltenen unterjährigen Reporting-Packages verantwortlich. Bei einem Teil der zuvor genannten Tochtergesellschaften erfolgt ein Import der Buchungen in das Konzernbuchhaltungsprogramm durch die Controllingabteilung. Ein Report wird aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm generiert und an das Management übermittelt.

Der Ablauf der dritten Variante ist nahezu ident mit dem Ablauf der zweiten Varianten. Der Unterschied besteht darin, dass bei einem Teil der genannten Tochtergesellschaften kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm erfolgt. Ein Import der Daten wäre theoretisch möglich. Derzeit stehen in der Controllingabteilung des Kooperationspartners keine Ressourcen für die zeitaufwendigen Vorbereitungen der Importfiles und der Einrichtungen der neuen Buchhaltungen im Konzernbuchhaltungsprogramm und keine Ressourcen für den laufenden Import zur Verfügung. Das Management erhält von diesen Tochtergesellschaften eine GuV aus dem MS-Excel als Informationsbasis. Zusammenfassend bedeutet dies, dass der Aufwand für die Aufbereitung und Kontrolle der Daten oder gegebenenfalls den Import der erhaltenen Daten abhängig von der Tochtergesellschaft variiert.

### **3.2 Visualisierung der erhobenen Reportingprozesse**

Die Visualisierung der aktuellen unterjährigen Reportingprozesse des Kooperationspartners dient der grafisch übersichtlichen Darstellung der Prozessabläufe der einzelnen Tochtergesellschaften im Zusammenhang mit dem Management Reporting. Die Visualisierung der Prozesse wird mit dem Programm Visio durchgeführt. Die Prozessabläufe werden als Inhalt in den neu konzipierten Reportingleitfaden aufgenommen und sollen zu einer Optimierung des Reportings beitragen. Für die verantwortlichen Personen werden die einzelnen notwendigen Prozessschritte sichtbar gemacht, ein Leitfaden für das Reporting entsteht. Hierzu werden die einzelnen Prozessschritte, Schnittstellen, In- und Outputs, Deadlines sowie die Verantwortlichen der einzelnen Prozessschritte identifiziert.

Für die erstmalige Darstellung der Reportingprozesse des Kooperationspartners wird eine Prozessablaufdarstellung, Flowchart genannt, verwendet. Diese Darstellung wurde gewählt, weil der Kooperationspartner in anderen Bereichen bereits Flowcharts verwendet und eine einheitliche Darstellungsform von Prozessen innerhalb des Konzerns gewährleistet wird. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter mit dieser Darstellungsform vertraut sind und die Prozesse für sie leichter lesbar und verständlich sind. Die Symbole für die Prozessdarstellung orientieren sich an der Auflistung aus Kapitel 2.2.2 Symbole der Prozessdarstellung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Beispielprozess für die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Prozessabläufe im Rahmen des Reportings. Über dem Prozess befindet sich die Prozessüberschrift, diese beinhaltet den Namen der jeweiligen Tochtergesellschaft, für die der dargestellte Prozess gilt. Die Spaltenüberschriften zeigen, was in der jeweiligen Spalte dargestellt wird. Die Prozessdarstellung ist in sechs Spalten unterteilt. Die Spalte Prozess beinhaltet die visuelle Darstellung des Reportingprozesses inkl. der verwendeten Systeme und Dokumente. Die Spalten zwei bis vier zeigen die verantwortlichen „V“, die mitarbeitenden „M“



und die informierten „I“ Personen. Es ist ersichtlich, wer für den einzelnen Prozessschritt verantwortlich ist, wer mitarbeitet bzw. unterstützt und wer über diesen Prozessschritt informiert wird. Spalte fünf beinhaltet Beschreibungen der einzelnen Prozessschritte und Spalte sechs zeigt die Deadlines, bis wann die einzelnen Prozessschritte durchgeführt werden müssen. Am Ende des Flowcharts in Spalte eins befindet sich eine Legende, worin die verwendeten Abkürzungen erläutert werden.

Reportingprozess und Name der Tochtergesellschaft						
Prozess	V	M	I	Beschreibung	Deadline	
<pre> graph TD     A([Finanzbuchhaltung]) --&gt; B[Tätigkeit XY]     B --&gt; C{Entscheidung}     C -- "Nicht OK" --&gt; D[Korrektur]     D --&gt; B     C -- "OK" --&gt; E([Ende des Reportingprozesses])         </pre>	STB			Durchführung der laufenden Finanzbuchhaltung durch die Steuerberatungskanzlei		
	CO	BL		Tätigkeit XY durchführen	X. des Folgemonats	
	CO		GF-M GF-T		Entscheidung, wenn nicht OK Korrektur und zurück zur Tätigkeit XY	
	CO				Ende des Reportingprozesses	
<b>Muttergesellschaft:</b> CO_Controllering GF-M_Geschäftsführung <b>Tochtergesellschaft:</b> BL-Betriebsleiter GF-T_Geschäftsführung STB_Steuerberatungskanzlei						

**Abbildung 5:** Aufbau der Flowchart-Darstellungen beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

### 3.3 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm

In diesem Kapitel werden die unterjährigen Reportingprozesse von Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden, erhoben und dargestellt. Nachfolgende Tochtergesellschaften des Kooperationspartners verwenden das Konzernbuchhaltungsprogramm:

- Johann Rohrer GmbH Österreich – Österreich,
- Heinz Fidler GmbH – Österreich,
- Juri GmbH – Österreich,
- Koller Kanalreinigungs GmbH – Österreich,
- Schönberger GmbH – Österreich,
- Herta Schwarz GmbH – Österreich,
- Johann Rohrer GmbH Deutschland – Deutschland,
- Rohrer Industrieservice GmbH – Deutschland,
- Rohrer Richter Technologies – Deutschland,
- Rohrer Services GmbH – Deutschland,
- Johann Rohrer Netherlands B.V. (RNL) – Niederlande.

### 3.3.1 Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland

Die nachfolgende Abbildung zeigt den quartalsweisen Reportingprozess der österreichischen und deutschen Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden. Die Reportingprozesse dieser Tochtergesellschaften des Kooperationspartners verlaufen einheitlich. Der Prozess startet in der Finanzbuchhaltung, diese ist für die Durchführung der laufenden Buchhaltung im ERP-System bzw. im Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS verantwortlich.

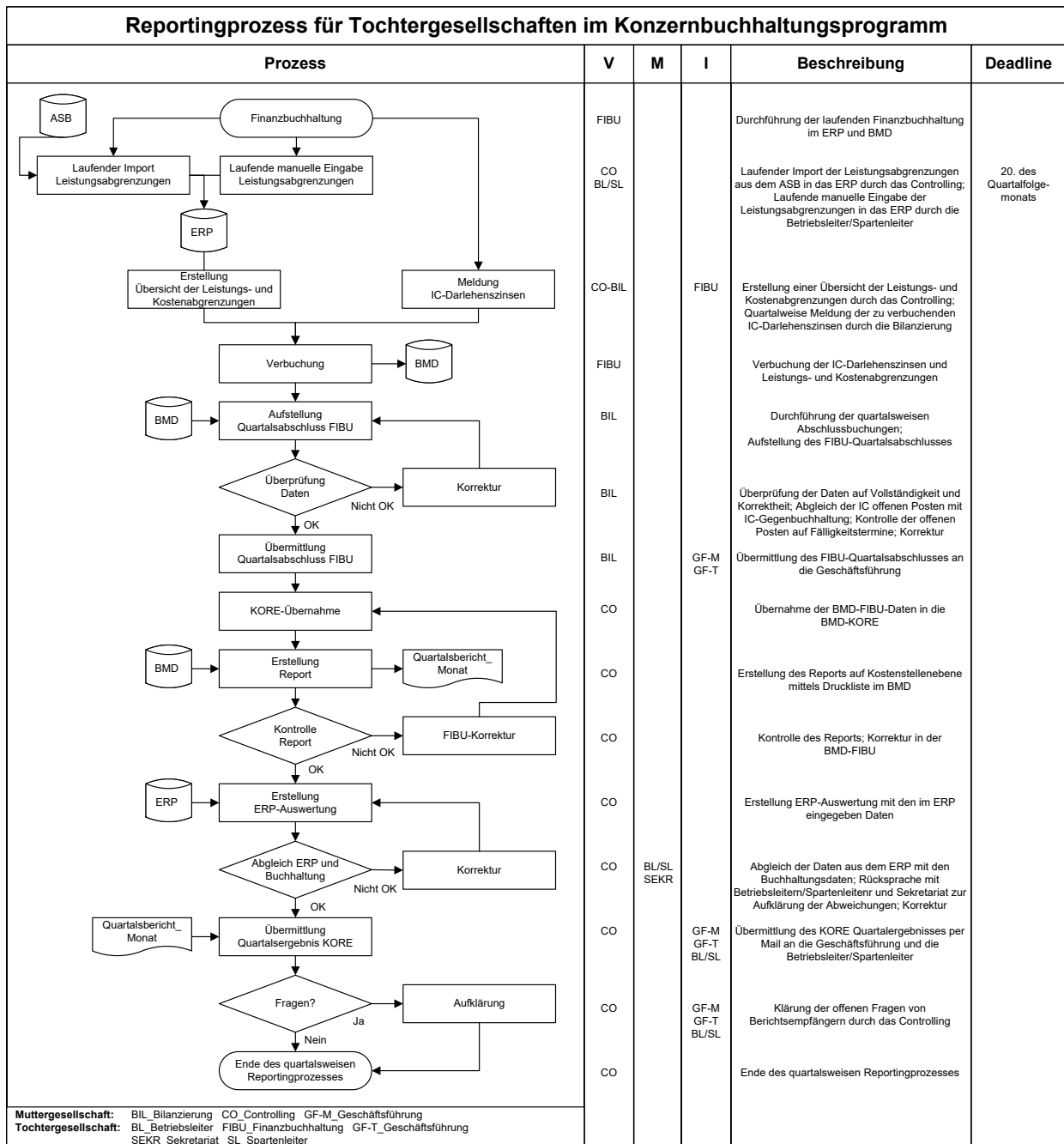


Abbildung 6: Reportingprozess der Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland, Quelle: eigene Darstellung.

Die Eingabe der Leistungsabgrenzungen erfolgt auf zwei unterschiedliche Varianten. Bei der ersten Variante importiert die Controllingabteilung die Leistungen laufend aus dem Programm ASB in das ERP-System. Das Programm ASB ist ein externes Programm, mit dem die Betriebs- oder Spartenleiter arbeiten und ihre Leistungen berechnen. Bei der zweiten Variante erfolgt die Eingabe der Leistungen in das ERP-System laufend, manuell durch die Betriebs- oder Spartenleiter. Alle Leistungen müssen bis zum 20. des Quartalsfolgemonats im ERP-System importiert oder eingegeben werden. Die Controllingabteilung erstellt quartalsweise eine Übersicht der Leistungs- und Kostenabgrenzungen mit den Daten aus dem ERP-System. Diese Übersicht dient der Finanzbuchhaltungsabteilung als Basis für die Verbuchung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen. Quartalsweise meldet die Bilanzierungsabteilung die intercompany (IC) Darlehenszinsen. Die Verbuchung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen und der IC-Darlehenszinsen erfolgt durch die Finanzbuchhaltungsabteilung in der BMD-Finanzbuchhaltung (BMD-FIBU).

Die Bilanzierung tätigt die quartalsweisen Abschlussbuchungen im BMD NTCS und erstellt darauf aufbauend den Quartalsabschluss mittels der BMD-FIBU. Der Quartalsabschluss und die dahinterliegenden Daten werden durch die Bilanzierungsabteilung auf Vollständigkeit und Korrektheit überprüft, sowie die konzerninternen offenen Posten mit der IC-Gegenbuchhaltung abgeglichen. Alle offenen Posten zum Stichtag werden hinsichtlich ihrer Fälligkeitstermine kontrolliert. Gegebenenfalls werden Korrekturen vorgenommen und der korrigierte Quartalsabschluss erneut aufgestellt. Wenn alle Daten korrekt sind, wird der BMD-FIBU Quartalsabschluss durch die Bilanzierungsabteilung an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft und der jeweiligen Tochtergesellschaft übermittelt.

Die Controllingabteilung übernimmt die im BMD NTCS im Modul Finanzbuchhaltung eingegebenen Daten mittels Übernahme/Umlage in das BMD NTCS Modul Kostenrechnung. Mittels Druckliste wird in der BMD-Kostenrechnung (BMD-KORE) ein Report mit den aktuellen BMD-Werten, auf Kostenstellenebene erstellt. Im nächsten Prozessschritt erfolgt die Kontrolle des zuvor erstellten Reports. Fehler werden durch die Controllingabteilung in der BMD-FIBU korrigiert. Es erfolgt erneut eine Übernahme/Umlage der BMD-FIBU-Daten in die BMD-KORE und ein neuer Report wird anhand der BMD-KORE-Daten erstellt.

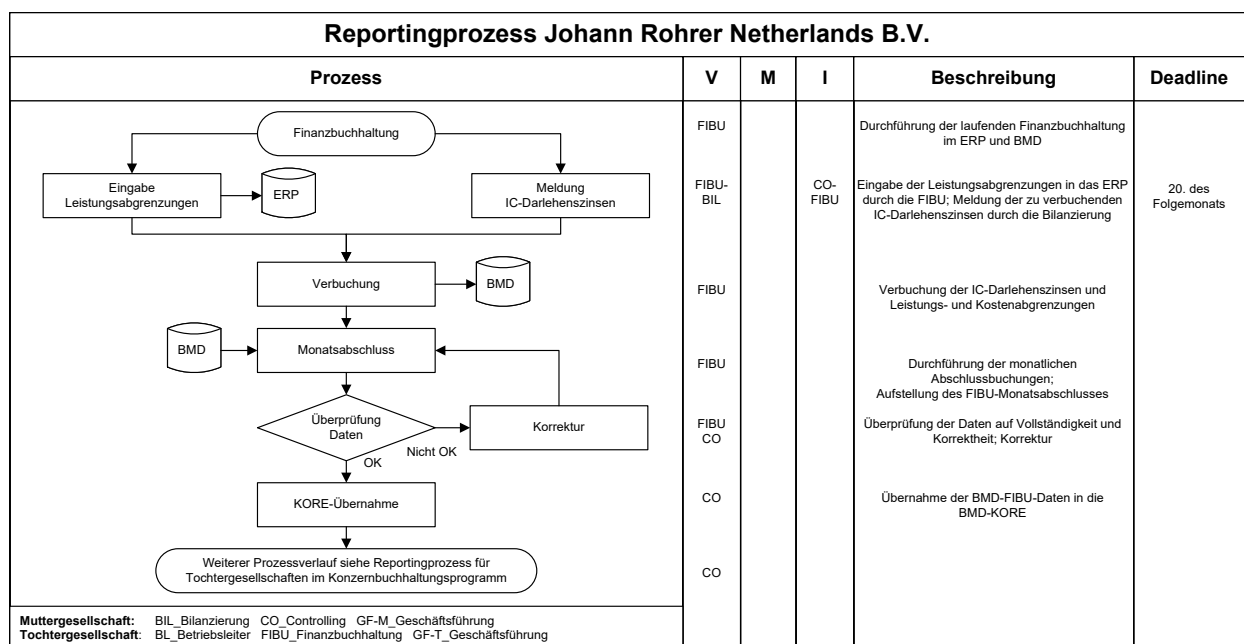
Nach der Überprüfung erstellt die Controllingabteilung eine ERP-Auswertung mit den im ERP-System eingegebenen Daten. Darauf aufbauend erfolgt ein Abgleich der aus dem ERP-System generierten Daten mit den Daten aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm auf Kostenrechnungsbasis. Bei Abweichungen zwischen den Daten wird Rücksprache mit den Betriebs- oder Spartenleitern und dem Sekretariat gehalten und die Abweichung aufgeklärt. Die Betriebs- oder Spartenleiter und das Sekretariat werden in die Aufklärung der Abweichung

eingebunden, da diese Personen für die Eingabe der Daten in das ERP-System verantwortlich sind bzw. bei der Eingabe unterstützen. Die ERP-Daten werden korrigiert bzw. angepasst und die Controllingabteilung erstellt eine neue ERP-Auswertung. Die ERP-Daten werden erneut mit den Daten aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm abgeglichen.

Bei Übereinstimmung der beiden Datenquellen übermittelt die Controllingabteilung den Report aus der BMD-KORE an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft, die Geschäftsführung der jeweiligen Tochtergesellschaft und die Betriebs- oder Spartenleiter. Auftretende Fragen der Berichtsempfänger werden durch die Controllingabteilung aufgeklärt. Hier endet der unterjährige Reportingprozess der österreichischen und deutschen Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden.

### 3.3.2 Tochtergesellschaft in den Niederlanden

Der quartalsweise Reportingprozess aller zuvor aufgezählten Tochtergesellschaften des Kooperationspartners, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden, verlaufen einheitlich. Einzig der Reportingprozess der niederländischen Tochtergesellschaft weicht von diesem einheitlichen Reportingprozess ab. Grund dafür ist die Tatsache, dass diese Tochtergesellschaft monatlich an die Geschäftsführung berichtet, erst seit kurzem das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS benutzt und dass die niederländische Finanzbuchhaltungsabteilung unterjährige Abschlussbuchungen selbständig durchführt.



**Abbildung 7:** Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RNL,  
Quelle: eigene Darstellung.

Ein Ausschnitt aus dem monatlichen Reportingprozess der RNL ist in Abbildung 7 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von deutschsprachigen Mitarbeitern der niederländischen Tochtergesellschaft im ERP-System bzw. im BMD NTCS. Die Eingabe der Leistungsabgrenzungen in das ERP-System erfolgt durch die Finanzbuchhaltung. Alle Leistungen müssen bis zum 20. des Folgemonats im ERP-System eingegeben werden. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die niederländische Finanzbuchhaltungsabteilung und die Controllingabteilung. Die IC-Darlehenszinsen und die Leistungs- und Kostenabgrenzungen werden durch die Finanzbuchhaltungsabteilung im BMD NTCS verbucht.

Die Finanzbuchhaltungsabteilung tätigt die monatlichen Abschlussbuchungen im BMD NTCS und stellt darauf aufbauend den Quartalsabschluss mittels BMD NTCS auf. Im nächsten Prozessschritt überprüft die Controllingabteilung mit Hilfe der holländischen Finanzbuchhaltungsabteilung die Finanzbuchhaltungsdaten auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit. Gegebenenfalls werden Korrekturen vorgenommen und der korrigierte Monatsabschluss erneut aufgestellt. Wenn alle Daten korrekt sind, übernimmt die Controllingabteilung die im BMD NTCS im Modul Finanzbuchhaltung eingegebenen Daten mittels Übernahme/Umlage in das BMD NTCS Modul Kostenrechnung.

Die nachfolgenden Prozessschritte sind nahezu ident mit den Prozessschritten aus Abbildung 6, welche den Reportingprozess für Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm zeigt. Die verantwortlichen Personen für die einzelnen Prozessschritte variieren.

### **3.4 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften mit Datenimport in das Konzernbuchhaltungsprogramm**

In diesem Kapitel werden die unterjährigen Reportingprozesse von Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden und deren Daten aber in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden, erhoben und dargestellt. Nachfolgende Tochtergesellschaften des Kooperationspartners verwenden individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Buchhaltungsprogramme:

- Rohrer Finland Oy (RFI) – Finnland,
- Rohrer France S.A.R.L. (RFR) – Frankreich,
- Johann Rohrer SP.Z.O.O. (JRPL) – Polen,
- WWM SP.Z.O.O. (WWM) – Polen.

### **3.4.1 Tochtergesellschaft in Finnland**

Die laufende Buchhaltung der finnischen Tochtergesellschaft RFI wird von einer externen, finnischen Steuerberatungskanzlei durchgeführt. Diese verwendet das Buchhaltungsprogramm: Netvisor. Die Controllingabteilung des Kooperationspartners hat einen Zugang mit Leserechten zum finnischen Buchhaltungsprogramm. Das Buchhaltungsprogramm und das erhaltene unterjährige Reporting-Package sind in englischer Sprache verfasst.

Der detaillierte, monatliche Reportingprozess der RFI ist in der nachfolgenden Abbildung 8 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der finnischen Steuerberatungskanzlei im externen Buchhaltungsprogramm Netvisor. Monatlich bis zum 20. des Folgemonats müssen die Betriebsleiter die Leistungs- und Kostenabgrenzung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung melden. Für die Meldung befüllen die Betriebsleiter das Dokument „Work in progress RoFIN Monat-Jahr“ mit den aktuellen Werten. Die Controllingabteilung ist für die Eingabe der Leistungsabgrenzung in das ERP-System verantwortlich. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung. Die IC-Darlehenszinsen und die Leistungs- und Kostenabgrenzungen werden durch die Steuerberatungskanzlei im Netvisor verbucht.

Die Steuerberatungskanzlei führt die monatlichen Abschlussbuchungen im Netvisor durch und erstellt das monatliche Reporting-Package. Das Reporting-Package beinhaltet eine grob strukturierte GuV im MS-Excel, eine Übersicht des Anlagevermögens sowie Informationen zu den offenen Posten. Das Reporting-Package wird an die Controllingabteilung übermittelt.

Die Controllingabteilung, mit Zugang zum finnischen Buchhaltungsprogramm, exportiert die aktuelle Saldenliste aus dem Netvisor. Die exportierte Saldenliste dient als Basis für die Aufbereitung des Importfiles. Als Vorlage für das Importfile dient das MS-Excel-Dokument „Aufbereitung\_Monat“. Die Übersicht der IC-Darlehen wird durch die Controllingabteilung aufgestellt. Als Basis dient das Dokument „Darlehensübersicht\_Monat“, dieses MS-Excel-Dokument wird mit den zuvor übermittelten Darlehensständen und den Informationen aus dem Netvisor befüllt. Ebenso erstellt die Controllingabteilung eine Übersicht der per Stichtag offenen Posten. Als Basis dient das Dokument „open receivables\_payables“, dieses MS-Excel-Dokument wird mit den aktuellen offenen Posten zum Stichtag befüllt.

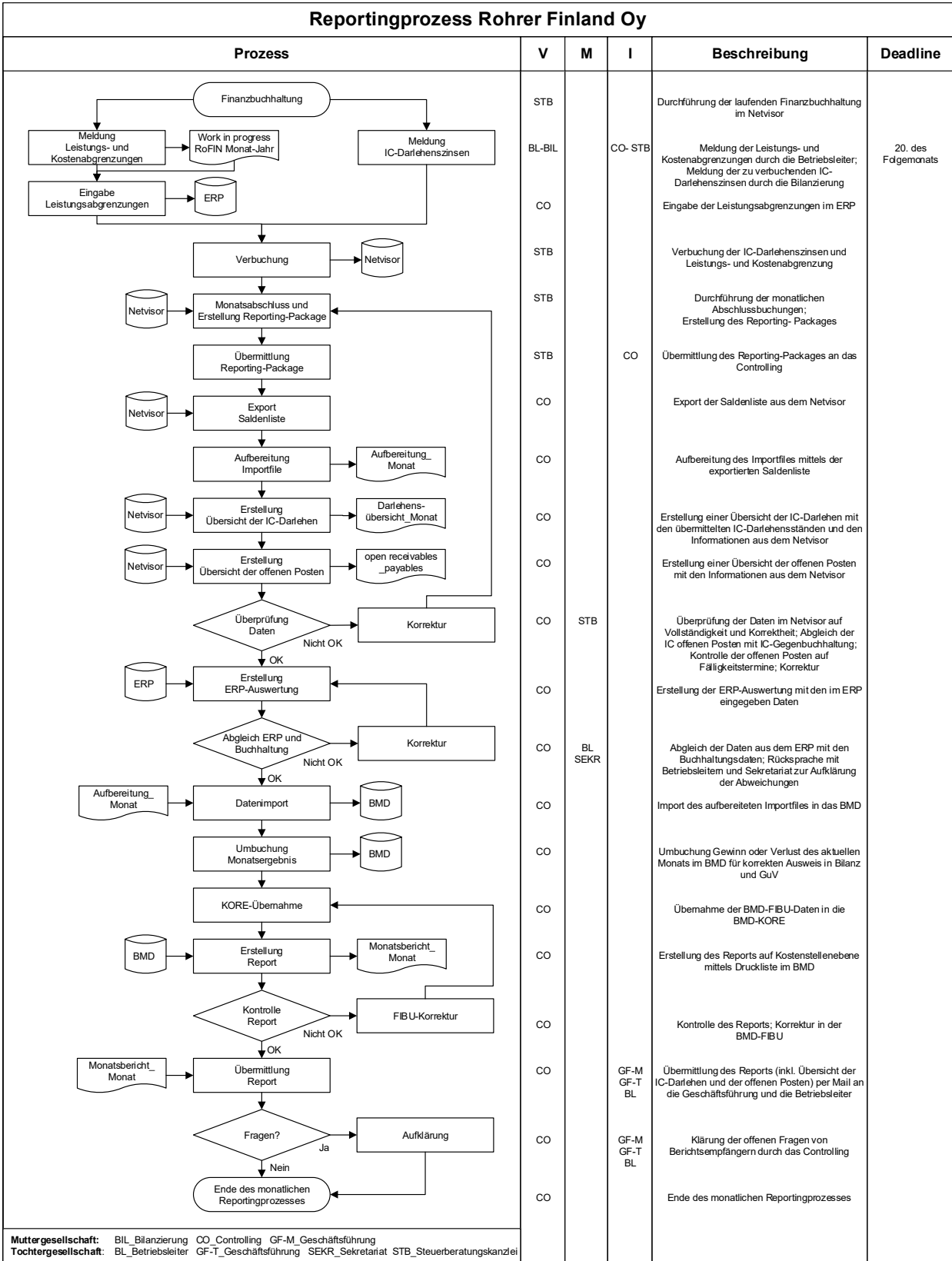
Im nächsten Prozessschritt überprüft die Controllingabteilung die Daten im Netvisor auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit. Gleichzeitig erfolgt der Abgleich der konzerninternen offenen Posten mit den IC-Gegenbuchhaltungen sowie die Kontrolle aller offenen Posten auf ihre

Fälligkeitstermine. Gegebenenfalls werden Korrekturen von der Steuerberatungskanzlei vorgenommen und ein neues Reporting-Package mit den aktuellen Werten erstellt.

Nach der Überprüfung erstellt die Controllingabteilung eine ERP-Auswertung mit den im ERP-System eingegebenen Daten. Darauf aufbauend erfolgt ein Abgleich der aus dem ERP-System generierten Daten mit den Daten aus dem Netvisor. Bei Abweichungen zwischen den Daten wird Rücksprache mit den Betriebsleitern und dem Sekretariat gehalten und die Abweichung aufgeklärt. Die Betriebsleiter und das Sekretariat werden in die Aufklärung der Abweichung eingebunden, da diese Personen für die Eingabe der Daten in das ERP-System verantwortlich sind bzw. bei der Eingabe unterstützen. Die ERP-Daten werden korrigiert bzw. angepasst und die Controllingabteilung erstellt eine neue ERP-Auswertung. Die ERP-Daten werden erneut mit den Daten aus dem Netvisor abgeglichen.

Wenn alle Daten korrekt, sind importiert die Controllingabteilung mit Hilfe des aufbereiteten Importfiles „Aufbereitung\_Monat“ die aktuellen Salden in die BMD-FIBU. Es folgt die Umbuchung des aktuellen, monatlichen Gewinns oder Verlustes in der BMD-FIBU. Diese Umbuchung durch die Controllingabteilung dient dem korrekten Ausweis in der Bilanz und GuV im Report. Die Controllingabteilung übernimmt die im BMD NTCS im Modul Finanzbuchhaltung eingegebenen Daten mittels Übernahme/Umlage in das BMD NTCS Modul Kostenrechnung. Mittels Druckliste wird in der BMD-KORE ein Report mit den aktuellen BMD-Werten, auf Kostenstellenebene erstellt. Im nächsten Prozessschritt erfolgt die Kontrolle des zuvor erstellten Reports. Fehler werden durch die Controllingabteilung in der BMD-FIBU korrigiert. Es folgt die Übernahme/Umlage der BMD-FIBU-Daten in die BMD-KORE und ein neuer Report wird anhand der BMD-KORE-Daten erstellt.

Bei Übereinstimmung der beiden Datenquellen übermittelt die Controllingabteilung den Report aus der BMD-KORE inkl. der Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten per Mail an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft, die Geschäftsführung der finnischen Tochtergesellschaft und die Betriebsleiter. Auftretende Fragen der Berichtsempfänger werden durch die Controllingabteilung aufgeklärt. Hier endet der unterjährige Reportingprozess der finnischen Tochtergesellschaft.

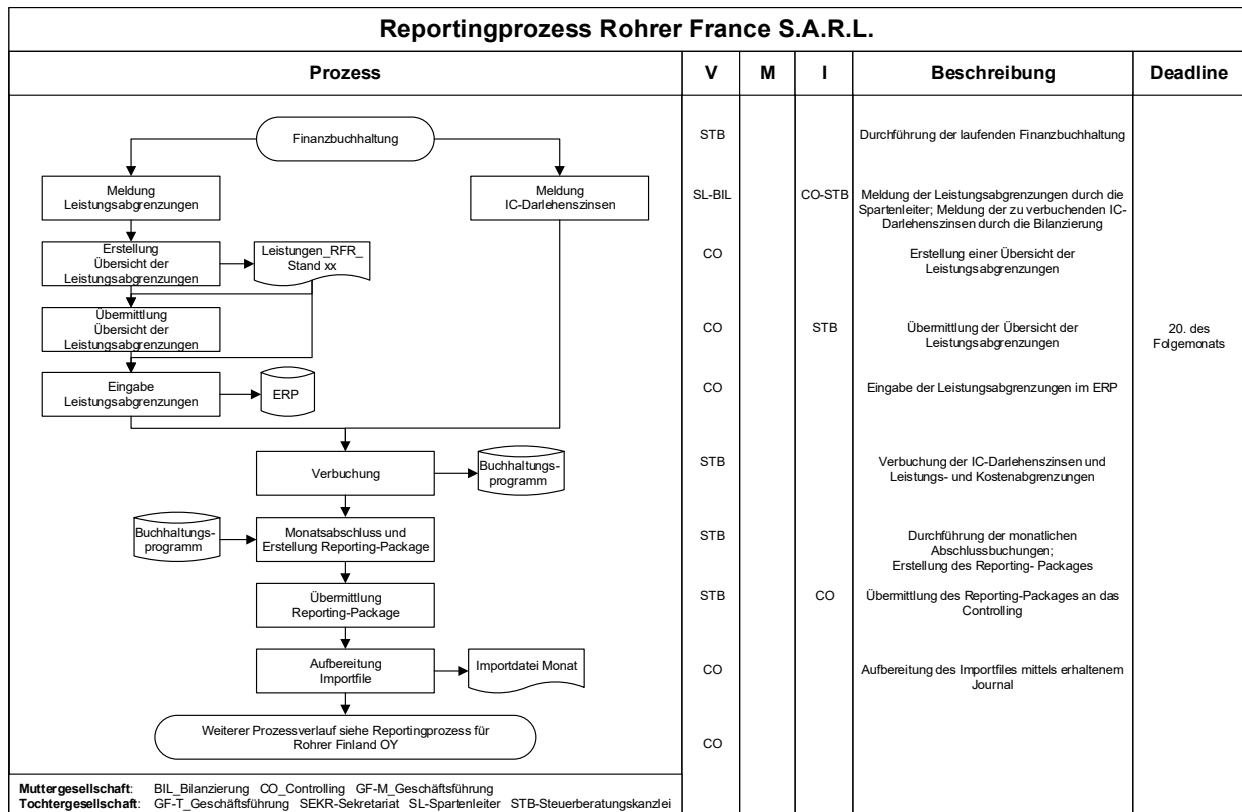


**Abbildung 8:** Reportingprozess der RFI, Quelle: eigene Darstellung.



### 3.4.2 Tochtergesellschaft in Frankreich

Die laufende Buchhaltung der französischen Tochtergesellschaft RFR wird von einer externen, französischen Steuerberatungskanzlei mit Deutschkenntnissen durchgeführt. Die Controllingabteilung erhält die Daten, welche zum Teil in französischer und zum Teil in deutscher Sprache verfasst sind.



**Abbildung 9:** Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RFR, Quelle: eigene Darstellung.

Ein Ausschnitt aus dem monatlichen Reportingprozess der RFR ist in Abbildung 9 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der französischen Steuerberatungskanzlei. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung.

Die Meldung der Leistungsabgrenzungen erfolgt durch die Spartenleiter an die Controllingabteilung. Die Controllingabteilung erstellt eine Übersicht der Leistungsabgrenzungen getrennt nach Kostenstellen. Hierzu wird die MS-Excel-Vorlage „Leistungen\_RFR\_Stand XX“, mit den erhaltenen und überprüften Informationen befüllt. Die erstellte Übersicht wird von der Controllingabteilung an die Steuerberatungskanzlei übermittelt. Diese Übermittlung muss bis zum 20. des Folgemonats stattfinden. Die Leistungsabgrenzungen werden durch die Controllingabteilung in das ERP-System eingegeben.

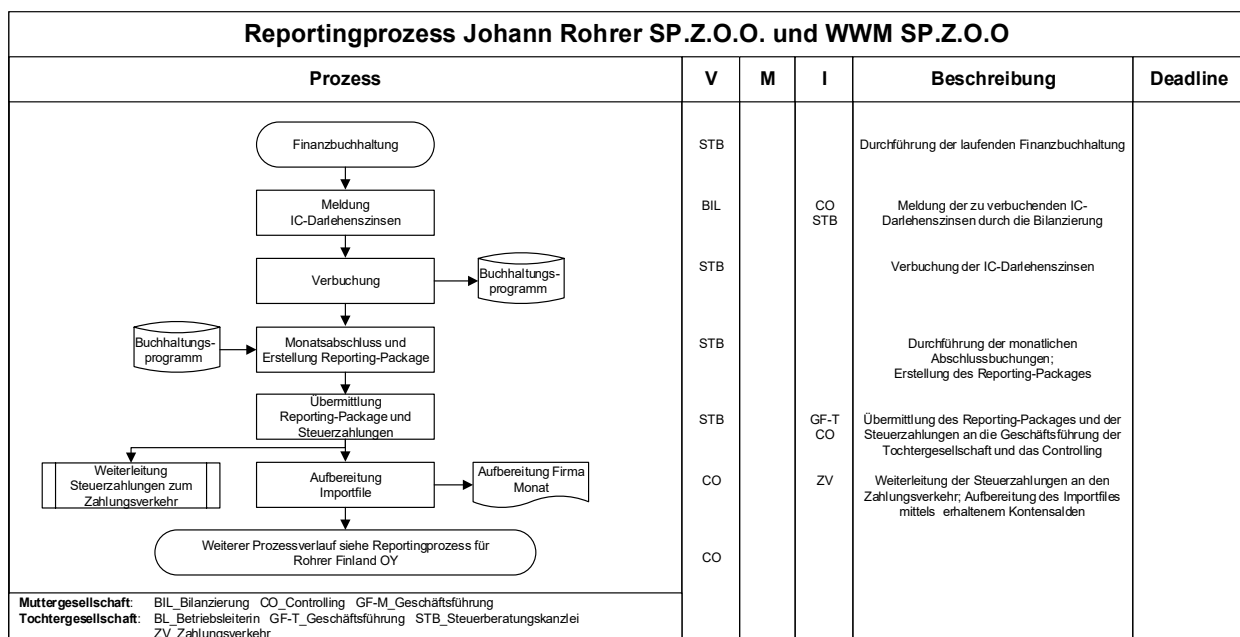
Die IC-Darlehenszinsen und die Leistungsabgrenzungen werden durch die Steuerberatungskanzlei verbucht. Die Steuerberatungskanzlei führt die monatlichen Abschlussbuchungen durch und erstellt das monatliche Reporting-Package. Das Reporting-Package beinhaltet eine deutschsprachige Bilanz, eine GuV und das französischsprachige Journal. Die Steuerberatungskanzlei übermittelt das Reporting-Package an die Controllingabteilung.

Die Controllingabteilung erstellt mittels dem von der Steuerberatungskanzlei erhaltenen französischsprachigem Journal das Importfile mit den Buchungszeilen. Als Vorlage für das Importfile dient das MS-Excel-Dokument „Importdatei Monat“.

Die nachfolgenden Prozessschritte sind nahezu ident mit den Prozessschritten aus Abbildung 8, welche den Reportingprozess der Tochtergesellschaft RFI zeigt. Einzig der Prozessschritt zur Erstellung einer Übersicht der offenen Posten ist kein Bestandteil des französischen Reportingprozesses. Für die Erstellung der Übersicht der IC-Darlehen wird die Vorlage „RFR Übersicht Darlehen Monat-Jahr“ verwendet. Zur Aufbereitung der weiteren Prozessschritte und Dokumente werden bei RFR die erhaltenen Daten von der Steuerberatungskanzlei herangezogen. Ebenso variieren die verantwortlichen Personen für einzelne Prozessschritte.

### 3.4.3 Tochtergesellschaften in Polen

Der Kooperationspartner hat zwei Tochtergesellschaften in Polen, die JRPL und die WWM. Für beide Tochtergesellschaften wird die laufende Buchhaltung von einer externen, polnischen Steuerberatungskanzlei mit Deutschkenntnissen durchgeführt. Die Controllingabteilung erhält das monatliche Reporting-Package in polnischen Zloty. Die Sprache der erhaltenen Daten ist zum Teil polnisch und zum Teil deutsch. Für die polnischen Tochtergesellschaften sind keine Leistungsabgrenzungen notwendig, da diese Tochtergesellschaften für das Personalleasing innerhalb des Konzerns zuständig sind.



**Abbildung 10:** Ausschnitt aus dem Reportingprozess der JRPL und WWM, Quelle: eigene Darstellung.

Ein Ausschnitt aus dem monatlichen Reportingprozess der polnischen Tochtergesellschaften ist in Abbildung 10 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der polnischen Steuerberatungskanzlei. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung.

Die Steuerberatungskanzlei verbucht die IC-Darlehenszinsen, führt die monatlichen Abschlussbuchungen durch und erstellt das monatliche Reporting-Package. Das Reporting-Package beinhaltet eine Bilanz, eine GuV, die aktuellen Kontosalde und Informationen zu den offenen Posten. Die Steuerberatungskanzlei übermittelt das Reporting-Package und die Informationen für die Steuerzahlungen an die Geschäftsführung der Tochtergesellschaften und die Controllingabteilung. Die Controllingabteilung leitet die Steuerzahlungen an die verantwortlichen Personen für den Zahlungsverkehr weiter. Der Zahlungsverkehr stellt einen eigenen Prozess des Kooperationspartners dar.

Im nächsten Prozessschritt erstellt die Controllingabteilung mit Hilfe der von der Steuerberatungskanzlei übermittelten Kontensalden das Importfile. Als Vorlage für das Importfile dient abhängig von der Tochtergesellschaft das MS-Excel-Dokument „Aufbereitung JRPL Monat“ oder „Aufbereitung WWM Monat“.

Die nachfolgenden Prozessschritte sind mit zwei Ausnahmen ident mit den Prozessschritten aus Abbildung 8, welche den Reportingprozess der Tochtergesellschaft RFI zeigt. Speziell beim Reportingprozess der polnischen Tochtergesellschaften ist der Fremdwährungsaspekt. Aus diesem Grund hinterlegt die Controllingabteilung vor dem Datenimport den Fremdwährungskurs der polnischen Zloty per letzten des Monats im BMD NTCS. Der Fremdwährungswechselkurs zum Monatsstichtag kommt von der Homepage der österreichischen Nationalbank. Es folgen der Datenimport und die Umbuchung des Monatsergebnisses gleich wie bei der finnischen Tochtergesellschaft. Bei den polnischen Tochtergesellschaften konsolidiert die Controllingabteilung per Knopfdruck die polnische Fremdwährungsbuchhaltung auf die Eurobuchhaltung der jeweiligen Tochtergesellschaft. Für die Umrechnung der Salden dient der zuvor im BMD NTCS eingegebene Fremdwährungskurs. Die Controllingabteilung übernimmt die im BMD NTCS im Modul Finanzbuchhaltung eingegebenen Daten in der Eurobuchhaltung mittels Übernahme/Umlage in das BMD NTCS Modul Kostenrechnung, dieser Prozessschritt und die nachfolgenden Schritte sind ident mit den Prozessschritten der finnischen Tochtergesellschaft.

### **3.5 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften ohne Konzernbuchhaltungsprogramm**

In diesem Kapitel werden die unterjährigen Reportingprozesse von Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden, erhoben und dargestellt. Die Buchhaltungen der nachfolgenden Tochtergesellschaften werden nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert. Die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft erhält individuelle, im MS-Excel gestaltete Reporte. Nachfolgende Tochtergesellschaften des Kooperationspartners verwenden individuell auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Buchhaltungsprogramme und kommen nicht in Kontakt mit dem Konzernbuchhaltungsprogramm:

- Rohrer Servicii Industriale S.R.L. (RRO) – Rumänien,
- Rohrer BVBA (RBE) – Belgien,
- Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd. Sti (RTR) – Türkei,
- Rohrer UK LTD. (RUK) – Großbritannien,
- IIG Industrieisolierung GmbH (IIG) – Deutschland.

### 3.5.1 Tochtergesellschaft in Rumänien

Die laufende Buchhaltung der rumänischen Tochtergesellschaft RRO wird von der unternehmenseigenen Finanzbuchhaltungsabteilung am Standort Rumänien durchgeführt. Die rumänische Finanzbuchhaltungsabteilung verwendet hierfür das auf sie abgestimmte Buchhaltungsprogramm WinMENTOR, auf das die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft keinen Zugriff hat. Die Controllingabteilung erhält das umfangreiche, englischsprachige unterjährige Reporting-Package mit den Werten in rumänischen Leu (RON) und in Euro.

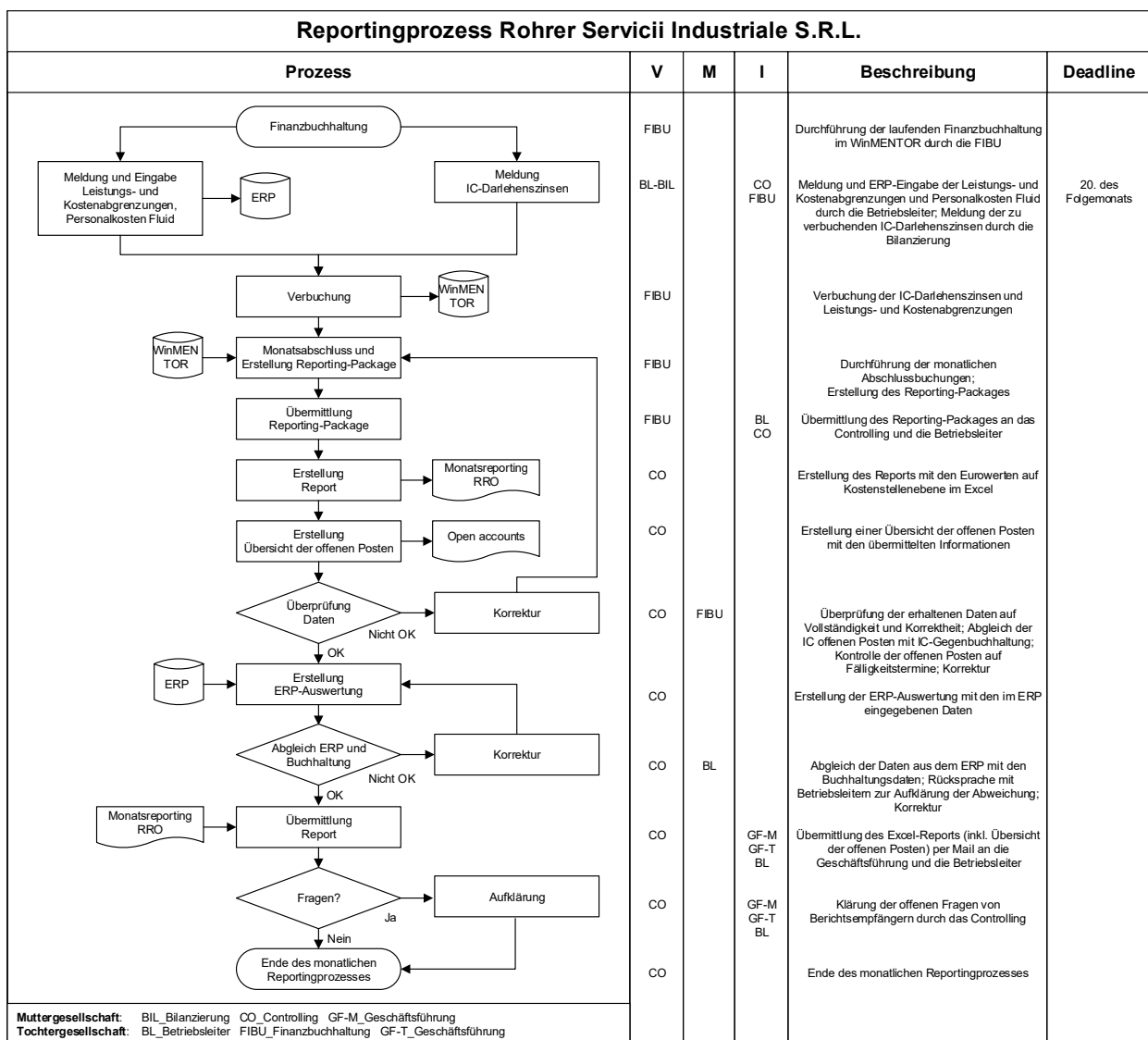


Abbildung 11: Reportingprozess der RRO, Quelle: eigene Darstellung.

Der monatliche Reportingprozess der RRO ist in Abbildung 11 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt bei der laufenden Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der Buchhaltungsabteilung. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die

Bilanzierungsabteilung an die rumänische Finanzbuchhaltungsabteilung und die Controllingabteilung.

Mit 20. des Folgemonats erfolgt die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen an die Finanzbuchhaltungsabteilung und die Controllingabteilung. Gleichzeitig erfolgt die ERP-Eingabe der Leistungsabgrenzungen und der Personalkosten für die Sparte Fluid durch die Betriebsleiter. Diese Personalkosten müssen separat in das ERP-System eingegeben werden, da sie über ein externes Lohnprogramm abgerechnet werden. Die IC-Darlehenszinsen und die Leistungs- und Kostenabgrenzungen werden durch die Finanzbuchhaltungsabteilung verbucht. Diese führt die monatlichen Abschlussbuchungen durch und erstellt das monatliche Reporting-Package. Das Reporting-Package beinhaltet die monatlichen Ergebnisse kumuliert und für die einzelnen Monate, dargestellt auf Kostenstellenebene in der Fremdwährung und in Euro. Weitere Inhalte sind der Cashflow, die Entwicklung des Fremdwährungskurses, sowie Informationen zu den offenen Posten. Die Finanzbuchhaltungsabteilung übermittelt das Reporting-Package an die Betriebsleiter und die Controllingabteilung.

Die Controllingabteilung erstellt auf Basis der erhaltenen Daten einen übersichtlichen auf MS-Excel basierenden Report mit den Eurowerten auf Kostenstellenebene. Der Fremdwährungswechselkurs zum Monatsstichtag kommt von der Homepage der österreichischen Nationalbank. Der Report beinhaltet den Währungskursverlauf, den Cashflow, eine grob strukturierte GuV der gesamten Tochtergesellschaft und eine detaillierte GuV auf Kostenstellenebene. Alle Werte werden für den aktuellen Monat und kumuliert für das aktuelle Wirtschaftsjahr dargestellt. Als Vorlage für den Report dient das MS-Excel-Dokument „Monatsreporting RRO“. Die Controllingabteilung erstellt eine Übersicht der per Stichtag offenen Posten. Als Basis dient das MS-Excel-Dokument „Open accounts“.

Im nächsten Prozessschritt überprüft die Controllingabteilung die erhaltenen Daten auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit. Gleichzeitig erfolgt der Abgleich der konzerninternen offenen Posten mit den IC-Gegenbuchhaltungen sowie die Kontrolle aller offenen Posten auf ihre Fälligkeitstermine. Gegebenenfalls werden Korrekturen von der rumänischen Finanzbuchhaltungsabteilung vorgenommen und diese erstellt erneut ein Reporting-Package mit den aktuellen Werten.

Nach der Überprüfung erstellt die Controllingabteilung eine ERP-Auswertung mit den im ERP-System eingegebenen Daten. Darauf aufbauend erfolgt ein Abgleich der aus dem ERP-System generierten Daten mit den Daten von der rumänischen Finanzbuchhaltungsabteilung. Bei Abweichungen zwischen den Daten wird Rücksprache mit den Betriebsleitern gehalten und die Abweichung aufgeklärt. Die Betriebsleiter werden in die Aufklärung der Abweichung eingebunden, da diese Personen für die Eingabe der Daten in das

ERP-System verantwortlich sind. Die ERP-Daten werden korrigiert bzw. angepasst und die Controllingabteilung erstellt eine neue ERP-Auswertung. Die ERP-Daten werden erneut mit den Daten von der rumänischen Finanzbuchhaltungsabteilung abgeglichen.

Bei Übereinstimmung der beiden Datenquellen übermittelt die Controllingabteilung den auf MS-Excel basierenden Report per Mail an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft, die Geschäftsführung der rumänischen Tochtergesellschaft und die Betriebsleiter. Auftretende Fragen der Berichtsempfänger werden durch die Controllingabteilung aufgeklärt. Hier endet der unterjährige Reportingprozess der rumänischen Tochtergesellschaft.

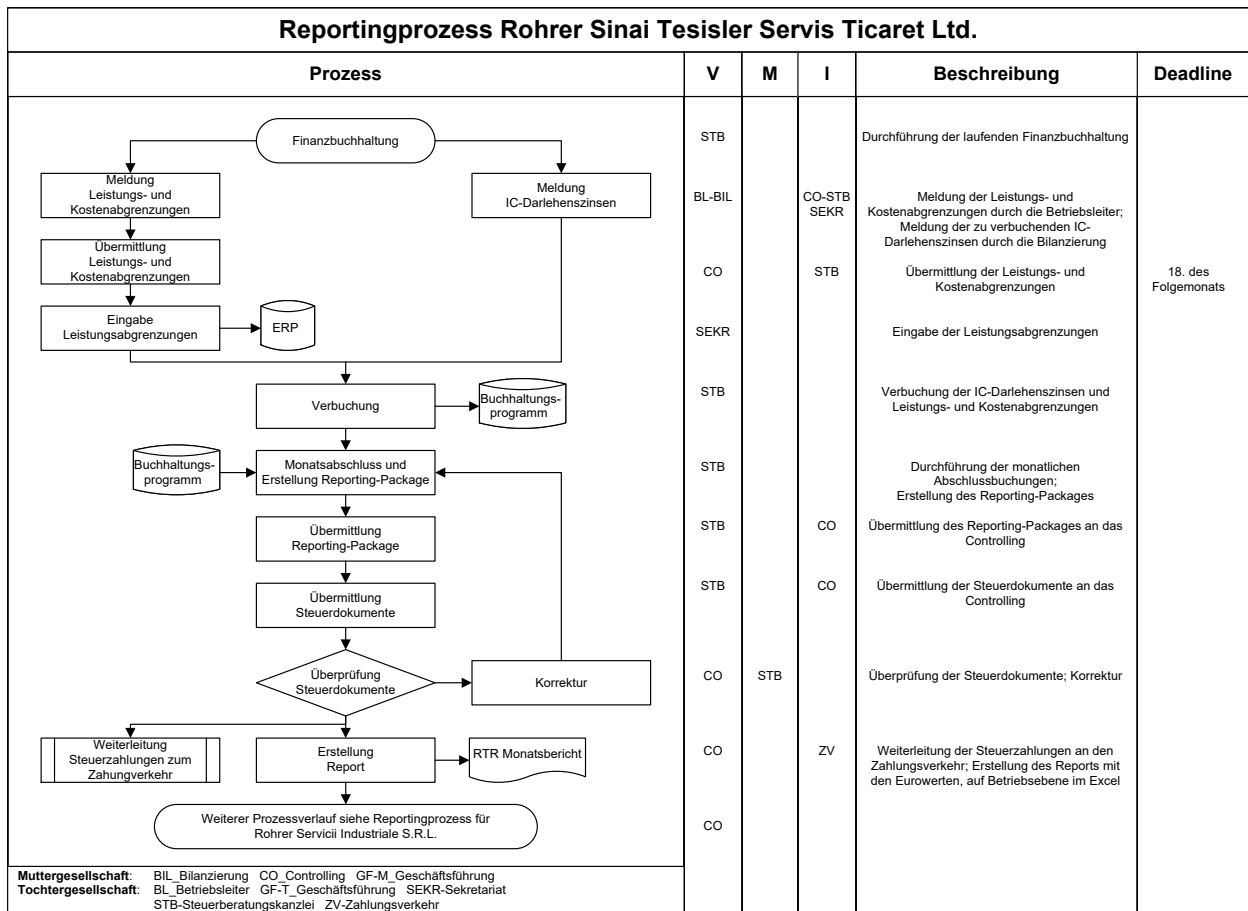
### **3.5.2 Tochtergesellschaft in Belgien**

Die laufende Buchhaltung der belgischen Tochtergesellschaft RBE wird von der niederländischen Finanzbuchhaltungsabteilung durchgeführt. Gebucht wird in einem externen, auf das Unternehmen abgestimmten Buchhaltungsprogramm namens Expert/M Plus. Dieses Buchhaltungsprogramm wird von der belgischen Steuerberatungskanzlei der Tochtergesellschaft gemietet. Die belgische Tochtergesellschaft wird von den Mitarbeitern der niederländischen Tochtergesellschaft betreut. Das unterjährige Reporting-Package der belgischen Tochtergesellschaft beinhaltet eine grob strukturierte GuV im MS-Excel.

Der unterjährige Reportingprozess der belgischen Tochtergesellschaft verläuft nach demselben Schema und mit denselben Prozessschritten wie der unterjährige Reportingprozess der rumänischen Tochtergesellschaft. Dargestellt ist der rumänische Reportingprozess in der Abbildung 11. Unterschiedlich ist der Berichtszeitraum. Die rumänische Tochtergesellschaft berichtet monatlich an die Konzernmuttergesellschaft, wohingegen die belgische Tochtergesellschaft quartalsweise berichtet. Ebenso variieren die verantwortlichen Personen für einzelne Prozessschritte. In Belgien werden keine Personalkosten wie in Rumänien gemeldet. Der Prozessschritt zur Erstellung einer Übersicht der per Stichtag offenen Posten entfällt im belgischen Reportingprozess.

### 3.5.3 Tochtergesellschaft in der Türkei

Die laufende Buchhaltung der türkischen Tochtergesellschaft RTR wird von einer externen, türkischen Steuerberatungskanzlei durchgeführt. Die Controllingabteilung erhält das monatliche Reporting-Package mit den Werten in der Fremdwährung, den türkischen Lira (TRY). Das Reporting-Package ist zum Teil in türkischer und zum Teil in englischer Sprache verfasst.



**Abbildung 12:** Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RTR, Quelle: eigene Darstellung.

Ein Ausschnitt aus dem monatlichen Reportingprozess der RTR ist in Abbildung 12 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der türkischen Steuerberatungskanzlei. Monatlich erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung.

Die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen erfolgt durch die Betriebsleiter an die Controllingabteilung und das Sekretariat per Mail. Die Abgrenzungen werden von der Controllingabteilung bis zum 18. des Folgemonats an die Steuerberatungskanzlei übermittelt. Die Eingabe der Leistungsabgrenzungen in das ERP-System erfolgt durch das Sekretariat der türkischen Tochtergesellschaft.



Die IC-Darlehenszinsen und die Leistungs- und Kostenabgrenzungen werden durch die Steuerberatungskanzlei verbucht. Die Steuerberatungskanzlei führt die monatlichen Abschlussbuchungen durch und erstellt das monatliche Reporting-Package. Das Reporting-Package beinhaltet eine Bilanz und GuV, das Journal und Informationen zu den offenen Posten in türkischer und englischer Sprache. Die Steuerberatungskanzlei übermittelt das Reporting-Package und die Steuerelemente an die Controllingabteilung.

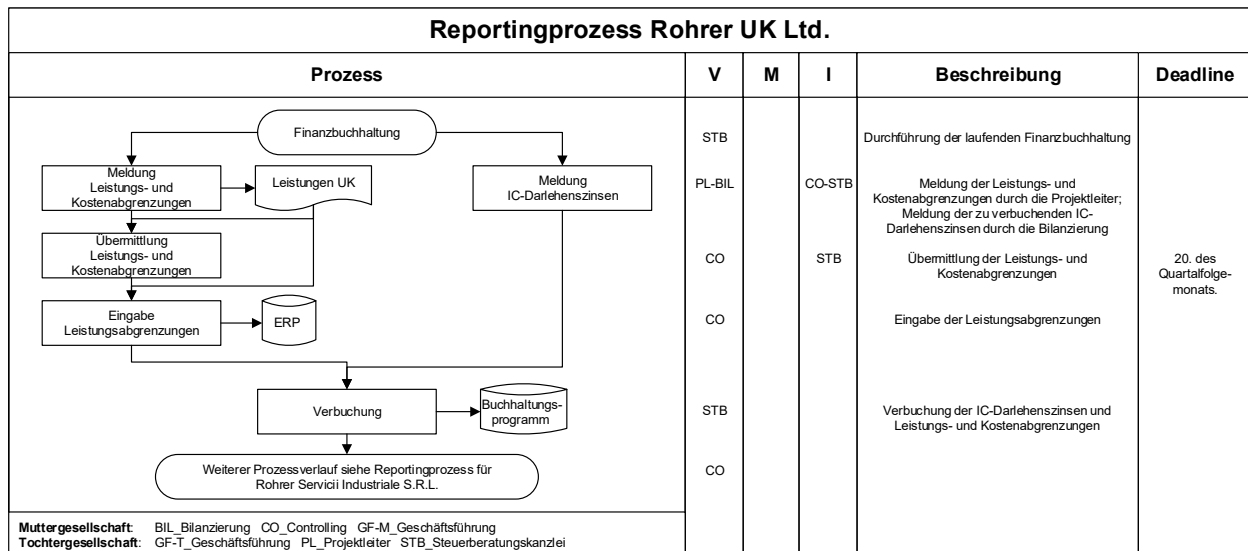
Die Controllingabteilung überprüft die erhaltenen Steuerelemente. Gegebenenfalls gibt es Rückfragen bei der Steuerberatungskanzlei und Korrekturen werden von dieser vorgenommen. Die Steuerberatungskanzlei übermittelt erneut das Reporting-Package und die Steuerelemente mit den korrigierten Werten. Sind die Steuerelemente bei der Überprüfung durch die Controllingabteilung in Ordnung, werden die aus den Steuerelementen abgeleiteten Steuerzahlungen an die verantwortlichen Personen für den Zahlungsverkehr weitergeleitet. Der Zahlungsverkehr stellt einen eigenen Prozess des Kooperationspartners dar.

Die Controllingabteilung erstellt auf Basis der erhaltenen Daten einen übersichtlichen auf MS-Excel basierenden Report mit den Werten in der Fremdwährung und in Euro. Der Fremdwährungswechselkurs zum Monatsstichtag kommt von der Homepage der österreichischen Nationalbank. Der Report besteht aus einer grob strukturierten GuV auf Betriebsebene und beinhaltet die Werte für den aktuellen Monat sowie kumuliert für das aktuelle Wirtschaftsjahr. Als Vorlage für den Report dient das MS-Excel-Dokument „RTR Monatsbericht“.

Die nachfolgenden Prozessschritte sind nahezu ident mit den Prozessschritten aus Abbildung 11, welche den Reportingprozess der Tochtergesellschaft RRO zeigt. Zur Aufbereitung der weiteren Prozessschritte und Dokumente werden bei RTR die erhaltenen Daten von der Steuerberatungskanzlei herangezogen. Ebenso variieren die verantwortlichen Personen für einzelne Prozessschritte.

### 3.5.4 Tochtergesellschaft in der UK

Die laufende Buchhaltung der britischen Tochtergesellschaft RUK wird von einer externen, britischen Steuerberatungskanzlei durchgeführt. Die Controllingabteilung erhält das quartalsweise Reporting-Package mit den Werten in der Fremdwährung, dem britischen Pfund. Das Reporting-Package ist in englischer Sprache verfasst.



**Abbildung 13:** Ausschnitt aus dem Reportingprozess der RUK, Quelle: eigene Darstellung.

Ein Ausschnitt aus dem quartalsweisen Reportingprozess der RUK ist in Abbildung 13 grafisch dargestellt. Die Prozessdarstellung beginnt in der Finanzbuchhaltung, durchgeführt von der britischen Steuerberatungskanzlei. Quartalsweise erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen durch die Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung.

Die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen erfolgt durch die Projektleiter. Als Basis dient das Dokument „Leistungen UK“. Im nächsten Prozessschritt übermittelt die Controllingabteilung die Abgrenzungen bis zum 20. des Quartalfolgemonats an die Steuerberatungskanzlei. Die Eingabe der Leistungsabgrenzungen in das ERP-System erfolgt durch die Controllingabteilung. Die übermittelten IC-Darlehenszinsen und die Leistungs- und Kostenabgrenzungen werden durch die Steuerberatungskanzlei verbucht.

Die nachfolgenden Prozessschritte sind nahezu ident mit den Prozessschritten aus Abbildung 11, welche den Reportingprozess der Tochtergesellschaft RRO zeigt. Zur Aufbereitung der weiteren Prozessschritte und Dokumente werden bei RUK die erhaltenen Daten von der Steuerberatungskanzlei herangezogen. Das unterjährige Reporting-Package beinhaltet eine Bilanz und eine GuV. Die verantwortlichen Personen für einzelne

Prozessschritte variieren. Der Prozessschritt zur Erstellung einer Übersicht der per Stichtag offenen Posten entfällt im britischen Reportingprozess.

### 3.5.5 Tochtergesellschaft in Deutschland

In Deutschland gibt es neben den Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, eine weitere Tochtergesellschaft ohne Anbindung an das Konzernbuchhaltungsprogramm, die IIG. Die IIG ist Muttergesellschaft von sechs Tochtergesellschaften. In den Reportingprozess des Kooperationspartners ist einzig die IIG eingebunden.

Die laufende Buchhaltung der IIG wird von der unternehmenseigenen Finanzbuchhaltungsabteilung am IIG Standort durchgeführt. Hierfür wird ein auf das Unternehmen abgestimmtes Buchhaltungsprogramm verwendet, auf das die Controllingabteilung des Kooperationspartners keinen Zugriff hat.

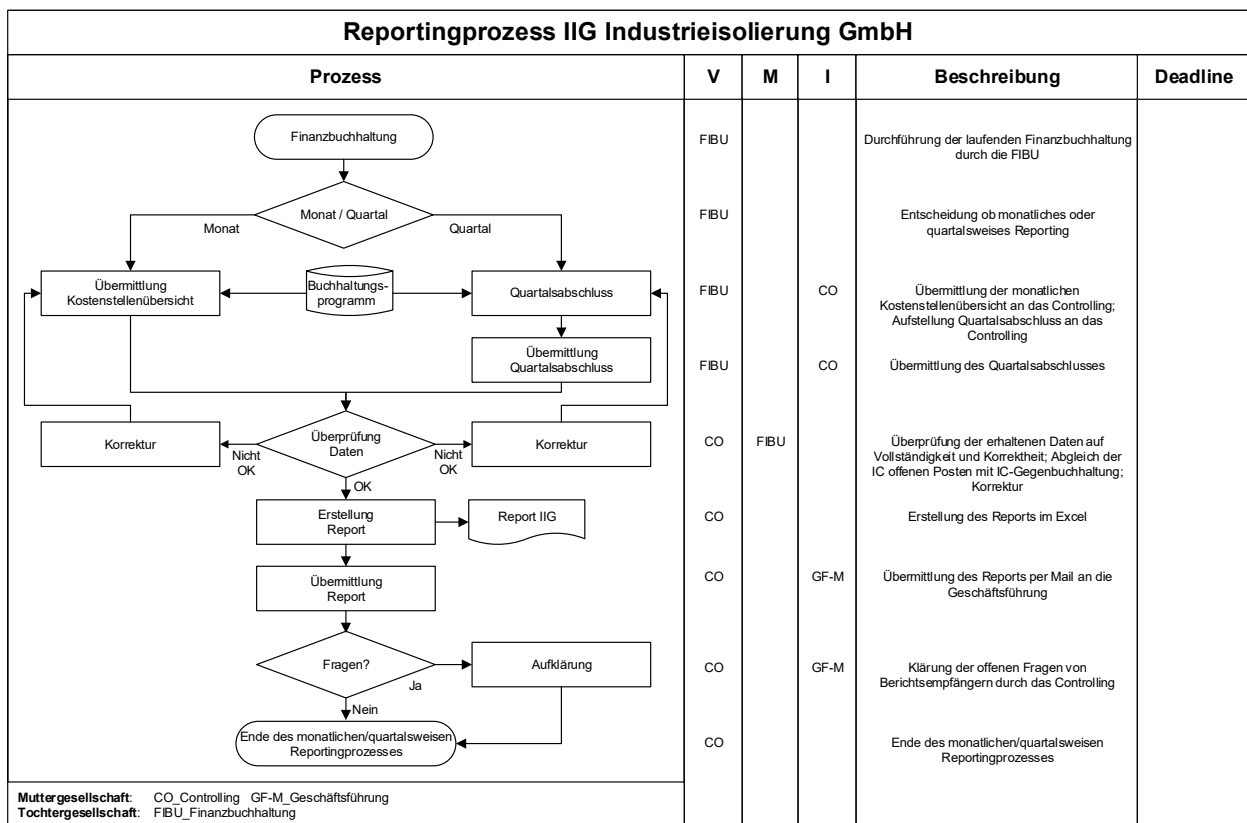


Abbildung 14: Reportingprozess der IIG, Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 14 zeigt den unterjährigen Reportingprozess der IIG. Diese Tochtergesellschaft berichtet auf zwei verschiedenen Varianten. Monatlich übermittelt die Finanzbuchhaltungsabteilung der Tochtergesellschaft eine Kostenstellenübersicht mit den aktuellen Zahlen an die Controllingabteilung des Kooperationspartners. Quartalsweise erstellt

die Tochtergesellschaft einen Quartalsabschluss und übermittelt diesen an die Controllingabteilung des Kooperationspartners.

Im nächsten Prozessschritt überprüft die Controllingabteilung die erhaltenen Daten auf ihre Vollständigkeit und Korrektheit. Gleichzeitig erfolgt der Abgleich der konzerninternen offenen Posten mit den IC-Gegenbuchhaltungen. Gegebenenfalls werden Korrekturen vorgenommen und die korrigierten Zahlen erneut übermittelt. Die Controllingabteilung erstellt auf Basis der erhaltenen Daten einen auf MS-Excel basierenden Report. Als Vorlage für den Report dient das MS-Excel-Dokument „Report IIG“.

Die Controllingabteilung übermittelt den auf MS-Excel basierenden Report per Mail an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft. Auftretende Fragen der Berichtsempfänger werden durch die Controllingabteilung aufgeklärt. Hier endet der unterjährige Reportingprozess der deutschen Tochtergesellschaft, welche nicht an das Konzernbuchhaltungsprogramm angebunden ist.

### **3.6 Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres**

Der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres verläuft für alle Tochtergesellschaften gleich. Die laufende Buchhaltung wird je nach Tochtergesellschaft von der unternehmenseigenen Finanzbuchhaltungsabteilung oder von einer externen Steuerberatungskanzlei durchgeführt. Diese leisten Vorarbeiten für die Erstellung der Jahresabschlüsse. Darauf aufbauend erstellt die externe Steuerberatungskanzlei der jeweiligen Tochtergesellschaft den Jahresabschluss nach dem jeweiligen lokalen Recht. Diesen übermittelt die Steuerberatungskanzlei nach Fertigstellung an die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft. Eine Ausnahme bildet die rumänische Tochtergesellschaft, bei welcher der Jahresabschluss durch die Bilanzierungsabteilung der Tochtergesellschaft erstellt wird und nach Fertigstellung an die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft übermittelt wird.

Die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung überprüfen den Jahresabschluss auf Unstimmigkeiten. Gegebenenfalls werden Korrekturen durch die Steuerberatungskanzlei/Bilanzierungsabteilung der Tochtergesellschaft durchgeführt und der korrigierte Jahresabschluss erneut übermittelt. Nach der Überprüfung erstellt die Controllingabteilung eine ERP-Auswertung mit den im ERP-System eingegebenen Daten für das gesamte Wirtschaftsjahr. Darauf aufbauend erfolgt ein Abgleich der aus dem ERP-System generierten Daten mit den Buchhaltungsdaten. Bei Abweichungen wird der Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse identifiziert und die ERP-Daten korrigiert bzw. angepasst. Die Controllingabteilung erstellt eine neue ERP-Auswertung und gleicht die Daten erneut ab.

Wenn die Buchhaltungsdaten und die Daten im unternehmenseigenen ERP-System übereinstimmen, wird der Jahresabschluss zur Prüfung freigegeben.

Die optionale Prüfung der jeweiligen lokalen Jahresabschlüsse erfolgt durch eine Wirtschaftsprüfungskanzlei im jeweiligen Land der Tochtergesellschaft. Nicht alle Tochtergesellschaften sind aufgrund ihrer Größe und des Umsatzvolumens zu einer Prüfung des Jahresabschlusses verpflichtet. Ergeben sich im Rahmen der Prüfung Anpassungen oder Änderungen für den Jahresabschluss, werden diese von der Steuerberatungskanzlei der jeweiligen Tochtergesellschaft durchgeführt. Der Jahresabschluss inkl. des Prüfberichts wird durch die Steuerberatungskanzlei an die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft übermittelt. Der Jahresabschluss wird der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft zur Unterschrift vorgelegt. Verantwortlich für diesen Prozessschritt ist die Controllingabteilung.

Die Controllingabteilung erstellt für jede Tochtergesellschaft das umfangreiche jährliche Reporting-Package. Als Basis dienen die unterjährigen Reportings sowie die erhaltene Daten zum Ende des Wirtschaftsjahres. Für die Erstellung dieses Reporting-Packages gibt es für jede Tochtergesellschaft eine standardisierte Vorlage. Diese Vorlagen haben den Namen „TG\_Reporting-Package\_WJ“. „TG“ steht für Tochtergesellschaft und wird durch die im Konzern gebräuchliche Abkürzung der jeweiligen Tochtergesellschaft ersetzt und „WJ“ steht für Wirtschaftsjahr, beispielsweise „RFI\_Reporting-Package\_201718“.

Im nächsten Prozessschritt erstellt die Controllingabteilung einen IC-Abgleich der konzerninternen Transaktionen. In diesem Arbeitsschritt wird überprüft, ob alle IC-Rechnungen bei den jeweiligen Tochtergesellschaften und der dazugehörigen Gegenbuchhaltung richtig verbucht wurden. Gegebenenfalls kommt es zu Korrekturen. Als Vorlage für den IC-Abgleich wird das Dokument „TG\_IC-Abgleich\_WJ“ verwendet.

Der Jahresabschluss der jeweiligen Tochtergesellschaft, das Reporting-Package und der dazugehörige IC-Abgleich dienen als Vorarbeiten für den Konzernabschluss und werden nach Fertigstellung von der Controllingabteilung an die externe Steuerberatungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft übermittelt. Diese erstellt auf Basis der erhaltenen Daten den Konzernabschluss nach dem UGB für den Kooperationspartner.

Nach Fertigstellung des Konzernabschlusses übermittelt die Steuerberatungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft den Konzernabschluss an die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung. Diese Abteilungen überprüfen den Konzernabschluss auf Unstimmigkeiten. Gegebenenfalls werden Korrekturen durch die Steuerberatungskanzlei der

Konzernmuttergesellschaft durchgeführt und der korrigierte Konzernabschluss erneut übermittelt.

Die Prüfung des Konzernabschlusses erfolgt durch die österreichische Wirtschaftsprüfungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft. Ergeben sich im Rahmen der Prüfung Anpassungen oder Änderungen für den Jahresabschluss, werden diese von der Steuerberatungskanzlei durchgeführt. Der Jahresabschluss inkl. des Prüfberichts wird durch die Steuerberatungskanzlei an die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung des Kooperationspartners übermittelt. Der Jahresabschluss wird der Geschäftsführung der Muttergesellschaft zur Unterschrift vorgelegt. Verantwortlich für diesen Prozessschritt ist die Bilanzierungsabteilung.

Mit der Unterzeichnung des Konzernabschlusses endet der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres. Nachfolgende Abbildung zeigt die grafische Darstellung des beschriebenen Reportingprozesses.

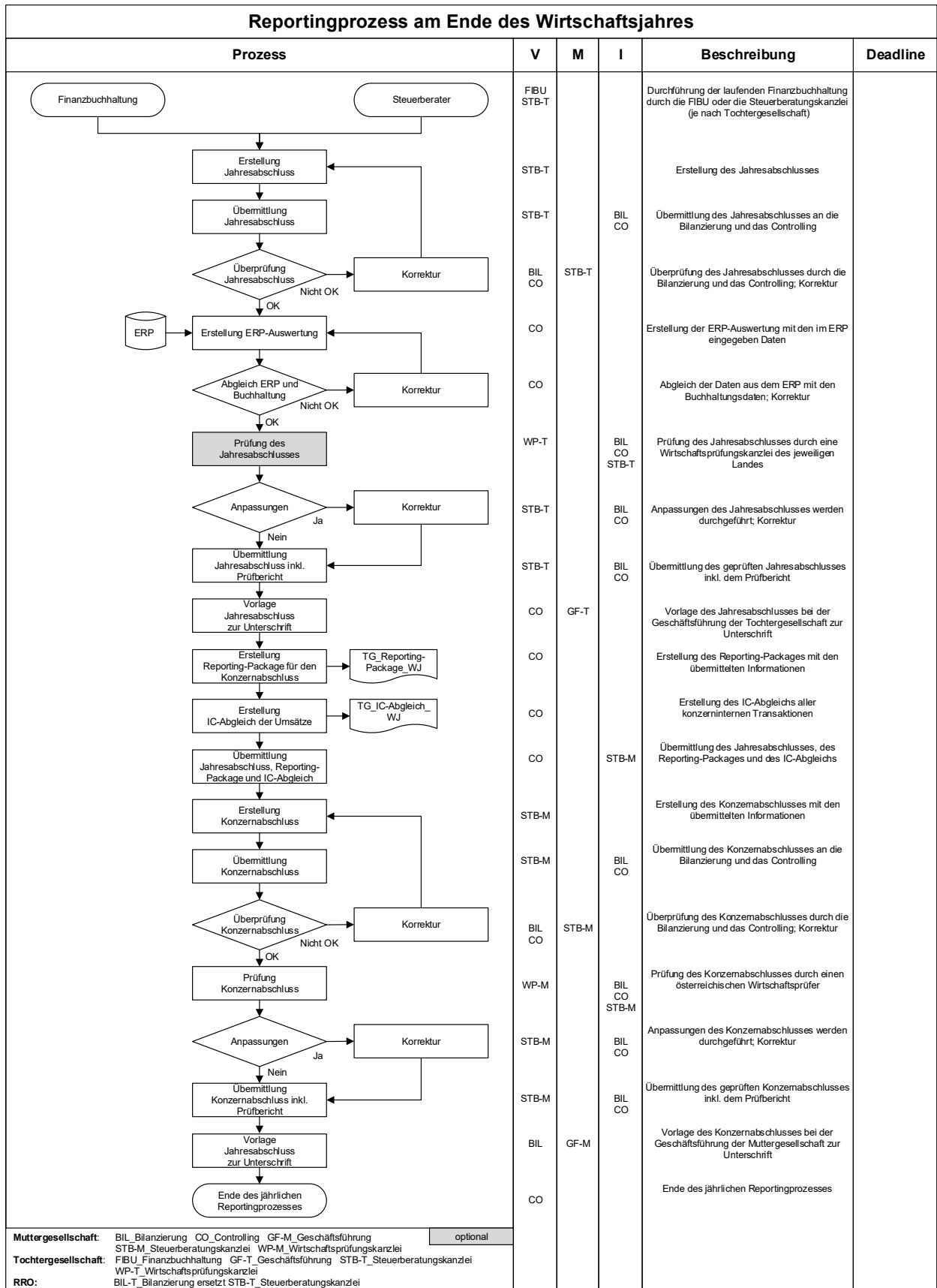


Abbildung 15: Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres, Quelle: eigene Darstellung.

In diesem Kapitel wurden die Spezifika des Kooperationspartners im Zusammenhang mit dem Reporting, dem unternehmenseigenen ERP-System und den Varianten der unterjährigen Reportingprozesse erläutert. Die Visualisierung der Reportingprozesse im Speziellen für den Kooperationspartner wurde geklärt. Für die Visualisierungen der Prozesse wurde eine Flowchart-Darstellung gewählt und der Aufbau dieser Darstellung wurde definiert. In den nächsten Unterkapiteln wurden die aktuell beim Kooperationspartner installierten, unterjährigen Reportingprozesse der Tochtergesellschaften erstmals erhoben und mittels Flowchart-Darstellungen visualisiert. Die Visualisierungen erfolgten getrennt nach Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm nutzen, nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und deren Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden und nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet. Der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres wurde erhoben und mittels Flowchart-Darstellung visualisiert.



## **4 Analyse des Reportings beim Kooperationspartner und Identifikation von Optimierungspotenzialen**

In diesem Kapitel erfolgt die Analyse der im Kapitel drei erhobenen und visualisierten Reportingprozesse beim Kooperationspartner, die Analyse der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und die Analyse der derzeitigen Reportgestaltung beim Kooperationspartner. Ziel dieses Kapitels ist es, Optimierungspotenziale aus der Analyse abzuleiten. Als Basis für die Analysen dienen die im Kapitel drei erhobenen Reportingprozesse und ein leitfadengestütztes Interview mit der Leiterin der Controllingabteilung des Kooperationspartners, welche für das Reporting bei der Muttergesellschaft verantwortlich ist.

Die Thematik des leitfadengestützten Interviews wird in einem Unterkapitel erläutert. Für die Analyse der erhobenen Reportingprozesse werden die Tochtergesellschaften einzeln betrachtet. Der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres wird ebenfalls separat analysiert. Für die Analyse der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen wird der Umfang und die Qualität der erhaltenen Informationen kritisch hinterfragt und Problemfelder identifiziert. Im letzten Unterkapitel wird die derzeitige Reportgestaltung beim Kooperationspartner kritisch betrachtet.

### **4.1 Leitfadengestütztes Interview**

Als Grundlage für die Analyse der erhobenen Reportingprozesse, der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und der Reportgestaltung, wurde ein leitfadengestütztes Interview mit der Leiterin der Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft durchgeführt. Das leitfadengestützte Interview stammt aus der qualitativen Sozialforschung und ist in Forschungskontexten angebracht, in denen konkrete Aussagen über einen Gegenstand Ziel der Datenerhebung sind. Die Abwicklung eines Interviews untergliedert sich in drei grobe Bestandteile: Interviewplanung, Interviewdurchführung und Interviewauswertung.<sup>63</sup>

Im Rahmen der Interviewplanung wurde der Leitfaden für das Interview erstellt. Dieser diente als Orientierungsfunktion während des Interviews und stellte gleichzeitig den thematischen Rahmen und die Fokussierung des Interviews dar. Zusammengefasst bildet der Leitfaden eine Strukturierung des gesamten Kommunikationsprozesses. Die Gestaltung des Leitfadens und der Grad der Strukturierung kann von konkret formulierten Fragen bis zu stichwortartigen Themenlisten variieren. Die Reihenfolge der Fragen kann beliebig oder klar definiert sein. Der Leitfaden stellt ein wichtiges Instrument für das Interview dar. Aus diesem Grund wurde für die Leitfadenkonstruktion ausreichend Zeit eingeplant. Im Rahmen dieser

---

<sup>63</sup> Vgl. MAYER (2013), S. 37.

Masterarbeit beinhaltet der Leitfaden offen formulierte Fragen, auf die die Interviewpartnerin frei antworten konnte. Inhaltlich deckt der Leitfaden alle relevanten Themenfelder ab.<sup>64</sup>

Der Aufbau des Leitfadens wird von den verschiedenen Phasen des Interviews beeinflusst. Zu Beginn der Informationsphase wurde die Interviewpartnerin über die Zielsetzung des Interviews informiert. In der Einstiegsphase wurden der Interviewpartnerin offene Fragen gestellt, wodurch der Einstieg in die Interviewsituation erleichtert wurde. Einstiegsfragen des Interviews: Wie sehen Sie den Reportingprozess der Rohrer Group allgemein? Gibt es Prozessschritte, die gut funktionieren oder einzelne Prozessschritte, wo es allgemein im Konzern Defizite gibt? In der Hauptphase des Interviews wurden die relevanten Themen bezüglich des Reportings des Kooperationspartners behandelt. Zum Ende des Interviews, in der Abschlussphase, wurde der Interviewpartnerin die Möglichkeit gegeben, noch nicht erwähnte, wichtige Aussagen dem Interview hinzuzufügen.<sup>65</sup>

Das leitfadengestützte Interview wurde mittels Mobiltelefon aufgenommen und vollständig transkribiert. Transkription ist die Verschriftlichung von verbalen und nonverbalen Daten. Zu den verschiedenen Transkriptionssystemen in der qualitativen Sozialforschung zählen die vollständige Transkription und die selektive Transkription. Die Auswahl des Transkriptionssystems hängt von der jeweiligen Forschungsfrage ab, die die Datentiefe und die Transkriptionsebene festlegt.<sup>66</sup>

Für das im Rahmen der Masterarbeit durchgeführte leitfadengestützte Interview kam eine vollständige Transkription des Interviews zur Anwendung. Der Vorteil dieses Systems ist, dass sämtliche verbalen Daten verschriftlicht wurden. Der Nachteil ist, dass dieses System zeit- und kostenintensiv ist. Transkribiert wurde anhand der Standardorthografie. Hierzu wurde die Verschriftlichung des Interviews auf Basis der Rechtschreibung durchgeführt. Umgangssprachliche Äußerungen wurden in das Hochdeutsche umformuliert, die Satzstellung wurde hierbei nicht verändert.<sup>67</sup>

Bei der Transkription des Interviews wurden die Zeilen durchgehend nummeriert, sodass einzelne Interviewausschnitte in der Masterarbeit zitiert und eindeutig identifiziert werden können. Für die Codierung der Gesprächsteilnehmer wurde „I“ für die Interviewerin und „B“ für die Befragte definiert. Unvollständige Wörter, grammatikalische Fehler oder Fehler im Satzbau wurden bei der Transkription des Interviews eins zu eins übernommen. Wortabbrüche im

---

<sup>64</sup> Vgl. BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), S. 27 f; MISOCH (2015), S. 66.

<sup>65</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 68 f.

<sup>66</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 249 ff.

<sup>67</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 252 ff.

Interview wurden mit einem Bindestrich „-“ gekennzeichnet. Kommentare der Transkribierenden wurden mit einer eckigen Klammer gekennzeichnet „[ ]“.<sup>68</sup>

Der Interviewleitfaden für das Interview mit der Leiterin der Controllingabteilung und die vollständige Transkription des leitfadengestützten Interviews sind im Anhang I und II der Masterarbeit ersichtlich.

## **4.2 Analyse der erhobenen Reportingprozesse und Identifikation von Optimierungspotenzialen**

Zur Erhebung von Optimierungspotenzialen für die beim Kooperationspartner installierten Reportingprozesse wurde ein leitfadengestütztes Interview mit der Leiterin der Controllingabteilung des Kooperationspartners durchgeführt. Festzuhalten ist, dass die Tochtergesellschaften unterschiedlich organisiert und die Standorte weltweit verstreut sind. Aufgrund der unterschiedlichen Länderzugehörigkeit gelten für die Tochtergesellschaften unterschiedliche Gesetzesvorschriften. Beim Kooperationspartner kommen unterschiedliche, auf die jeweiligen Bedürfnisse der Tochtergesellschaften ausgerichtete Buchhaltungsprogramme zum Einsatz.

Die erhobenen unterjährigen Reportingprozesse werden getrennt nach Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm verwenden, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden, ihre Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden und nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet, analysiert. Zusätzlich zu den unterjährigen Reportingprozessen wird der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres analysiert.

Die Niederlassungen der Tochtergesellschaften sind zum Teil sehr klein. Es rentiert sich nicht in allen Tochtergesellschaften, eine eigene Buchhaltungsabteilung zu führen. Dieser Versuch wurde bei der polnischen Tochtergesellschaft gestartet. Der Praxistest hat ergeben, dass es zu wenig Aufgaben, Rechnungen und Buchungen gab, wodurch der Buchhalter nicht ausgelastet war. Aus diesem Grund wird ein Großteil der Tochtergesellschaften im Ausland von einer externen Steuerberatungskanzlei betreut.<sup>69</sup>

Ein gemeinsames Optimierungspotenzial aller erhobenen Reportingprozesse ist die Einführung von zusätzlichen Deadlines. Außer den Deadlines für die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen existieren derzeit keine Deadlines für einzelne Prozessschritte.

---

<sup>68</sup> Vgl. MISOCH (2015), S. 252 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 109-113.

Die Termineinhaltung und die damit verbundene zeitnahe Übermittlung der Reporting-Packages kann aktuell nicht überwacht werden, da es keine schriftlich vereinbarten Deadlines gibt. In den optimierten Prozessen werden Deadlines für alle wichtigen Prozessschritte eingeführt und die Einhaltung dieser Deadlines wird durch die Controllingabteilung überwacht.<sup>70</sup>

Die IC-Darlehenszinsen werden in Zukunft bis zum 15. des (Quartal-) Folgemonats von der Bilanzierungsabteilung an die jeweilige Finanzbuchhaltungsabteilung oder Steuerberatungskanzlei und an die Controllingabteilung übermittelt. Alle Leistungsabgrenzungen müssen bis zum 20. des (Quartal-) Folgemonats gemeldet und im ERP-System eingegeben sein. Der im Rahmen des Reportings erstellte Management Report auf Kostenstellenebene wird zukünftig bis zum 5. des zweitfolgenden (Quartal-) Monats von der Controllingabteilung an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft und der Tochtergesellschaft sowie an die jeweiligen Verantwortlichen übermittelt. Die aufgezählten Deadlines gelten für alle Tochtergesellschaften, außer es werden abweichende Deadlines in den nachfolgenden Unterkapiteln explizit erwähnt. Die Einführung der neuen Deadlines im Rahmen des Reportings haben zum Vorteil, dass die Geschäftsführung die Daten zeitnahe erhält und auf Basis von aktuellen Informationen Unternehmensentscheidungen treffen kann.

Ein weiteres gemeinsames Optimierungspotenzial aller erhobenen Reportingprozesse ist die Einführung von einheitlichen Dokumentbezeichnungen. Die im Rahmen des Reportings verwendeten Dokumente werden in Zukunft einheitlich benannt mit „TG\_Dokumentart\_Wirtschaftsjahr\_Monat“. Neben der Abkürzung für die jeweilige Tochtergesellschaft, der Dokumentart ist das Wirtschaftsjahr und das aktuelle Monat in der Dokumentbezeichnung enthalten. Eine einheitliche Struktur wird im Reporting gewährleistet. Bei der Analyse der einzelnen Reportingprozesse wird nicht auf die Umbenennung der Dokumente eingegangen, da die einheitliche Dokumentbezeichnung in allen optimierten Reportingprozessen zur Anwendung kommt.

Die anhand der Analyse optimierten Reportingprozesse aller Tochtergesellschaften und der optimierte Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres werden in den neu konzipierten Reportingleitfaden des Kooperationspartners aufgenommen. Ziel ist es, dass die für das Reporting verantwortlichen Personen oder Abteilungen wissen, welche Prozessschritte sie wann zu erledigen haben. Die Konzeption des neuen Reportingleitfadens folgt in Kapitel fünf.

---

<sup>70</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 101-105.

#### **4.2.1 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm**

Zu den Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden, zählen alle österreichischen, ein Großteil der deutschen Tochtergesellschaften und die niederländische Tochtergesellschaft.

Der Vorteil bei diesen Tochtergesellschaften ist, dass die Controllingabteilung jederzeit Zugriff auf die aktuellen Zahlen und Ergebnisse hat ohne jeglichen Mehraufwand. Es entfällt zum Großteil die Übermittlung der Daten von den Tochtergesellschaften an die Controllingabteilung. Einzige Ausnahme bilden die Leistungs- und Kostenabgrenzungen. Diese werden regelmäßig durch die Betriebs- oder Spartenleiter in das ERP-System eingegeben oder durch die Controllingabteilung importiert, für die Verbuchung dieser Abgrenzungen muss die Controllingabteilung eine separate Aufstellung für die Bilanzierungsabteilung erstellen.<sup>71</sup>

Der Management Report inkl. der im Rahmen des Reportingprozesses erstellten Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten wird bei diesen Tochtergesellschaften direkt aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm erstellt.

##### **Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland**

Die Auswertung des leitfadengestützten Interviews hat gezeigt, dass die unterjährigen Reportingprozesse der österreichischen und deutschen Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden, ohne großen Komplikationen verläuft. Die Buchhaltung wird von unternehmenseigenen Mitarbeitern durchgeführt, was die Kommunikation erleichtert, da man eine konstante Ansprechperson für Nachfragen hat. Die österreichischen und zum Teil die deutschen Tochtergesellschaften sind an das unternehmenseigene ERP-System angeschlossen, wodurch die Beschaffung der Daten und die Weiterleitung bzw. Überleitung der Buchungen vom ERP-System an das Konzernbuchhaltungsprogramm wesentlich erleichtert wird. Aufgrund der aufgezählten Tatsachen und der Tatsache, dass die Controllingabteilung jederzeit Zugriff zu den aktuellen Ergebnissen im Konzernbuchhaltungsprogramm hat, ist ein unterjähriger Reportingprozess in quartalsweisen Abständen für diese Tochtergesellschaften ausreichend.<sup>72</sup>

Für die quartalsweise Aufstellung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen von der Controllingabteilung an die Finanzbuchhaltungsabteilung wird zukünftig ein MS-Excel-Dokument verwendet. Diese Aufstellung wird von der Controllingabteilung erstellt und bis zum 25. des Quartalfolgemonats an die Finanzbuchhaltungsabteilung übermittelt.

---

<sup>71</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 34-43.

<sup>72</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 107 ff, Zeile 16-217.

Durch die neue, standardisierte Vorlage wird eine einheitliche Meldung der Abgrenzungen bis zur neuen Deadline gewährleistet. Die Übermittlung des Quartalsergebnisses aus der Finanzbuchhaltung an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft und die Geschäftsführung der jeweiligen Tochtergesellschaft wird auf Wunsch der Geschäftsführung beibehalten und erfolgt zukünftig bis zum 30. des Quartalfolgemonats. Verantwortlich für diesen Prozessschritt ist die Bilanzierungsabteilung.

Im derzeitigen Reportingprozess wird keine Übersicht der offenen Posten per Stichtag und keine Übersicht der IC-Darlehen erstellt. Grund dafür ist die Tatsache, dass die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung jederzeit Zugriff auf diese Informationen haben. Die Geschäftsführungen haben aktuell keinen Einblick in die offenen Posten und IC-Darlehen der jeweiligen Tochtergesellschaft. Im optimierten Reportingprozess wird die Bilanzierungsabteilung eine Übersicht der offenen Posten und der IC-Darlehen erstellen und diese mit dem Quartalsabschluss aus der Finanzbuchhaltung an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft und die Geschäftsführung der jeweiligen Tochtergesellschaft übermitteln. Die Übersicht der offenen Posten und der IC-Darlehen wird als Bestandteil in den Management Report auf Basis der Kostenrechnungsdaten aufgenommen. Es wird gewährleistet, dass die Geschäftsführungen über diese Informationen verfügen.

### **Tochtergesellschaft in den Niederlanden**

Wie aus dem leitfadengestütztem Interview hervorgeht, wurde die Buchhaltung der niederländischen Tochtergesellschaft erst vor kurzem auf das Konzernbuchhaltungsprogramm umgestellt. Der Umgang der niederländischen Finanzbuchhaltungsabteilung mit dem deutschsprachigen Konzernbuchhaltungsprogramm funktioniert gut, da alle Mitarbeiter der Finanzbuchhaltungsabteilung über Deutschkenntnisse verfügen. Die Umstellung auf das Konzernbuchhaltungsprogramm hat zu einer Verbesserung seitens der Überprüfbarkeit der einzelnen Buchungen mit den im ERP-System eingegebenen Daten geführt. Ein Problem im Reportingprozess gibt es bei den Leistungsabgrenzungen. Diese werden zwar zeitgerecht an die Controllingabteilung gemeldet, nur sind die Leistungsabgrenzungen zum Teil nicht nachvollziehbar und überprüfbar.<sup>73</sup>

In Zukunft erstellt die Finanzbuchhaltungsabteilung vor Eingabe der Leistungs- und Kostenabgrenzungen eine Übersicht der Abgrenzungen mit Hilfe einer MS-Excel-Aufstellung. Dieses Dokument wird nach Aufstellung der Monatsabschlussbuchungen an die Controllingabteilung zur leichteren Überprüfung der Abgrenzungen übermittelt.

---

<sup>73</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108 f, Zeile 79-86.

Im optimierten Reportingprozess erstellt die Controllingabteilung mit Hilfe der von der Bilanzierungsabteilung übermittelten IC-Darlehensstände eine Übersicht der IC-Darlehen. Eine Übersicht der offenen Posten wird zukünftig ebenfalls durch die Controllingabteilung erstellt und in den Management Report integriert. Bei der Überprüfung der Daten erfolgt in Zukunft ein Abgleich der konzerninternen offenen Posten mit den IC-Gegenbuchhaltungen und die Kontrolle der offenen Posten hinsichtlich Fälligkeitsterminen. Durch diese Optimierungen hat die Controllingabteilung einen besseren Überblick über die IC-Darlehen und die offenen Posten.

Der Monatsabschluss durch die niederländische Finanzbuchhaltungsabteilung erfolgt in Zukunft bis zum 25. des Folgemonats. Es ist gewährleistet, dass der Controllingabteilung ausreichend Zeit zur Überprüfung der Daten und zur Aufbereitung des Management Reports zur Verfügung steht.

#### **4.2.2 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften mit Datenimport in das Konzernbuchhaltungsprogramm**

Zu den Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden und deren Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden, zählen die finnische und die französische Tochtergesellschaft sowie die beiden polnischen Tochtergesellschaften. Die laufende Buchhaltung aller genannten Tochtergesellschaften wird von externen Steuerberatungskanzleien durchgeführt.

Diese Tochtergesellschaften bzw. die Steuerberatungskanzleien verwenden auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Buchhaltungsprogramme. Dies hat zum Nachteil, dass die Controllingabteilung alle Buchhaltungen sammeln und auf ein einheitliches System zusammenführen muss. Die Aufbereitung der Daten und der Import in das Konzernbuchhaltungsprogramm ist mit hohem Aufwand für die Controllingabteilung verbunden.<sup>74</sup>

Der Management Report inkl. der im Rahmen des Reportingprozesses erstellten Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten wird bei diesen Tochtergesellschaften direkt aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm erstellt. Für die polnischen Tochtergesellschaften wird zusätzlich eine Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung erstellt und in den Management Report integriert.

---

<sup>74</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 107, Zeile 19-23.

### **Tochtergesellschaft in Finnland**

Obwohl die finnische Tochtergesellschaft in einem externen Buchhaltungsprogramm, dem Netvisor, bucht und von einer externen Steuerberatungskanzlei betreut wird, verläuft der Reportingprozess der finnischen Tochtergesellschaft ohne Hindernisse. Im Konzern zählt diese Gesellschaft zu den Vorzeigegesellschaften im Zusammenhang mit dem unterjährigen Reporting.<sup>75</sup>

Die Tatsache, dass die Controllingabteilung einen Zugang zum finnischen Buchhaltungsprogramm hat, erleichtert den Reportingprozess zusätzlich. Das finnische Buchhaltungsprogramm ist in englischer Sprache verfasst, dies vereinfacht die Bedienung für die Controllingabteilung. Unstimmigkeiten seitens einzelner Buchungen können mühelos durch die Controllingabteilung im Netvisor überprüft und gegebenenfalls von der finnischen Steuerberatungskanzlei korrigiert werden. Auftretende Fragen zu einzelnen Posten können ebenfalls durch die Controllingabteilung selbständig gelöst werden.

In Zukunft sollen zusätzliche Deadlines für einzelne Prozessschritte zu einer weiteren Optimierung des Reportingprozesses beitragen. Im optimierten Reportingprozess muss die Steuerberatungskanzlei das Reporting-Package bis zum 25. des Folgemonats an die Controllingabteilung übermitteln. Es kann gewährleistet werden, dass die Controllingabteilung den fertigen Management Report zeitgerecht an die Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft, die Geschäftsführung der finnischen Tochtergesellschaft und die Betriebsleiter übermitteln kann.

### **Tochtergesellschaft in Frankreich**

Aus dem leitfadengestütztem Interview geht hervor, dass der Reportingprozess der französischen Tochtergesellschaft starkes Optimierungspotenzial hinsichtlich des Prozesses und hinsichtlich der Einführung neuer Deadlines aufweist. Im Zuge einer Umstrukturierung werden zukünftig anstatt der Spartenleiter die Betriebsleiter in den Reportingprozess eingebunden.

Die Meldung der monatlichen Leistungen erfolgt derzeit nicht zeitgerecht, dies hat zur Folge, dass die Controllingabteilung die Leistungen spät an die Steuerberatungskanzlei meldet und diese das monatliche Reporting-Package zeitverzögert an die Controllingabteilung übermittelt. Zukünftig müssen die Leistungsabgrenzungen und die dazugehörigen Stundenaufzeichnungen bis zum 18. des Folgemonats durch die Betriebsleiter an die Controllingabteilung übermittelt werden. Die Controllingabteilung überprüft die Stundenaufzeichnungen der Betriebsleiter mit den Eingaben der Stundenaufzeichnungen im unternehmenseigenen ERP-System.

---

<sup>75</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 64-65.



Für Rückfragen stehen die Betriebsleiter zur Verfügung. Bei Abweichungen kommt es zu einer Korrektur der falschen Werte durch die Betriebsleiter bzw. die Controllingabteilung.<sup>76</sup>

Im unternehmenseigenen ERP-System erfolgt die kaufmännische und technische Freigabe der Eingangsrechnung. In Frankreich funktioniert dieser Freigabeprozess aktuell nicht ohne Probleme und Verzögerungen. Werden die Eingangsrechnungen von den verantwortlichen Personen nicht zeitgerecht im ERP-System freigegeben, muss die Controllingabteilung zukünftig eine Kostenabgrenzung auf Basis der im ERP-System eingegebenen, aber nicht freigegebenen Eingangsrechnungen an die Steuerberatungskanzlei melden. Die Aufbereitung der Daten für die monatliche Kostenabgrenzung ist mit viel Aufwand für die Controllingabteilung verbunden. Für die Erstellung der Übersicht der Leistungs- und Kostenabgrenzungen getrennt nach Kostenstellen wird eine MS-Excel-Aufstellung verwendet.<sup>77</sup>

Das Reporting-Package muss von der Steuerberatungskanzlei zukünftig bis zum 25. des Folgemonats an die Controllingabteilung übermittelt werden. In Zukunft werden eine Übersicht der offenen Posten und eine Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung durch die Controllingabteilung erstellt und in den Management Report integriert. Bei der Überprüfung der Daten erfolgt ein Abgleich der konzerninternen offenen Posten mit den IC-Gegenbuchhaltungen und die Kontrolle der offenen Posten hinsichtlich der Fälligkeitstermine. Durch diese Optimierungen hat die Controllingabteilung einen besseren Überblick über die offenen Posten der Tochtergesellschaft.

Ein weiteres Problem in Frankreich ist, dass die Steuerberatungskanzlei regelmäßig Unterlagen oder Rechnungen verliert, weil diese nicht als Mail angekommen sind oder sie nicht abgespeichert wurden. Aus diesem Grund ist ein Wechsel der Steuerberatungskanzlei in naher Zukunft geplant. Bei der Auswahl der neuen Steuerberatungskanzlei muss darauf geachtet werden, dass diese für die Übermittlung von Dokumenten für die laufende Buchhaltung über eine Art „Cloud-System“ verfügt, zu welchem die Steuerberatungskanzlei, die Controllingabteilung und das Sekretariat der Tochtergesellschaft Zugriff haben. Dieser Optimierungsansatz führt für die Zukunft zu einer Optimierung hinsichtlich der verwendeten Ressourcen. Da dieser Optimierungsansatz erst in Planung ist und es noch keine konkreten Informationen gibt, wird der optimierte Reportingprozess die Prozessschritte hinsichtlich eines „Cloud-Systems“ noch nicht beinhalten.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 47-49.

<sup>77</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 49-52.

<sup>78</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 54-56.

## **Tochtergesellschaften in Polen**

Das leitfadengestützte Interview hat gezeigt, dass es im Reportingprozess der polnischen Tochtergesellschaften starkes Optimierungspotenzial gibt. Im aktuellen unterjährigen Reportingprozess gibt es Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der polnischen Steuerberatungskanzlei. Diese hat in der Vergangenheit vergessene Belege zu buchen oder die Ergebnisse nicht zeitgerecht geliefert. Rückfragen seitens der Steuerberatungskanzlei an die Controllingabteilung wurden in der Vergangenheit nicht zeitgerecht gestellt. Durch die Einführung neuer Prozessschritte und Deadlines für einzelne, bestehende Prozessschritte soll es zu einer Optimierung hinsichtlich der zeitnahen Berichterstattung kommen.<sup>79</sup>

Bis zum 10. des Folgemonats erfolgt die Meldung der IC-Darlehenszinsen von der Bilanzierungsabteilung an die Steuerberatungskanzlei und die Controllingabteilung. In Zukunft muss die Steuerberatungskanzlei bis zum 15. des Folgemonats die erhaltenen Daten überprüfen und fehlende Unterlagen bei den Betriebsleitern anfordern. Diese haben bis zum 17. des Folgemonats Zeit, die fehlenden Unterlagen an die Steuerberatungskanzlei zu übermitteln. In der Vergangenheit wurden auf Basis der Kontoauszüge Zahlungen gebucht, ohne dass die dazugehörigen Rechnungen verbucht wurden. Durch die Vollständigkeitsüberprüfung seitens der Steuerberatungskanzlei sollen die fehlenden Unterlagen rechtzeitig angefordert werden, sodass die offenen Posten im monatlichen Reporting-Package richtig dargestellt werden.

Nach der Erstellung des Monatsabschlusses übermittelt die Steuerberatungskanzlei in Zukunft bis zum 19. des Folgemonats das Reporting-Package und die dazugehörigen Steuerzahlungen an die Geschäftsführung der polnischen Tochtergesellschaften und die Controllingabteilung. Das Monatsergebnis muss von der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften bis zum 20. des Folgemonats freigegeben werden. Erfolgt keine Freigabe seitens der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften, übermittelt diese den Grund für die Verweigerung der Freigabe an die Controllingabteilung. Die Controllingabteilung überprüft die Gründe und gibt notwendige Korrekturen an die Steuerberatungskanzlei weiter. Diese führt die Korrekturen durch und erstellt erneut ein Reporting-Package, welches an die Geschäftsführung der Tochtergesellschaften und die Controllingabteilung übermittelt und von der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften freigegeben werden muss. Erfolgt die Freigabe des Monatsergebnisses seitens der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften, werden die Steuerzahlungen den verantwortlichen Personen für den Zahlungsverkehr weitergeleitet. Der Zahlungsverkehr stellt einen eigenen Prozess des Kooperationspartners dar.

---

<sup>79</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 58-62.

Die Deadlines für die polnischen Tochtergesellschaften wurden im Vergleich zu den anderen Tochtergesellschaften früher gesetzt. Grund dafür ist die Tatsache, dass bei diesen Tochtergesellschaften auf keine Leistungsmeldungen von den Betriebs- oder Spartenleitern gewartet werden muss. Ein weiterer Grund ist, dass die Überprüfung der polnischen Monatsergebnisse aufgrund der Vielzahl an Fehlern und der zahlreichen Rückfragen zeitaufwendig für die Controllingabteilung ist.

#### **4.2.3 Unterjährige Reportingprozesse von Tochtergesellschaften ohne Konzernbuchhaltungsprogramm**

Zu den Tochtergesellschaften, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden und deren Daten nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden, zählen die rumänische, belgische, türkische und britische Tochtergesellschaft sowie die deutsche Tochtergesellschaft IIG.

Ein langfristiges Ziel für den unterjährigen Reportingprozess dieser Tochtergesellschaften ist es, die erhaltenen Informationen in das Konzernbuchhaltungsprogramm zu importieren. Die Informationen aller Tochtergesellschaften wären im Konzernbuchhaltungsprogramm abrufbar. Aufgrund fehlender Schnittstellen und Ressourcen in der Controllingabteilung ist derzeit kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm durchführbar. Der Management Report inkl. der im Rahmen des Reportingprozesses erstellten Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten wird für diese Tochtergesellschaften im MS-Excel erstellt und an die Geschäftsführungen übermittelt. Für die Tochtergesellschaften mit Fremdwährung wird zusätzlich eine Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung erstellt und in den Management Report integriert.

#### **Tochtergesellschaft in Rumänien**

Die Auswertung des leitfadengestützten Interviews hat gezeigt, dass die Eingabe der Personalkosten für die Sparte Fluid nicht zeitgerecht geschieht. Das Reporting-Package wird nicht zeitgerecht übermittelt. Dies hat zum Nachteil, dass die Geschäftsführungen stark veraltete Informationen als Entscheidungsgrundlage erhalten. Da die laufende Buchhaltung von den unternehmenseigenen Mitarbeitern der Finanzbuchhaltungsabteilung durchgeführt wird, gibt es eine direkte Ansprechperson, mit der auftretende Fragen rasch geklärt werden können. Die im Rahmen des Reportings erhaltenen Dokumente und die Kommunikation erfolgt in englischer Sprache. Hervorzuheben ist, dass das unterjährige Reporting-Package der rumänischen Tochtergesellschaft das mit Abstand am umfangreichste Package beim

Kooperationspartner darstellt. Neben einer Bilanz und GuV beinhaltet es eine Cashflow-Darstellung, einen Währungsverlauf und Informationen zu den offenen Posten.<sup>80</sup>

Für die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen durch die Betriebsleiter wird zukünftig eine MS-Excel-Aufstellung verwendet. Die Eingabe der Leistungsabgrenzungen in das ERP-System übernimmt im optimierten Reportingprozess die Finanzbuchhaltungsabteilung. In Zukunft wird eine Aufstellung der Personalkosten für die Sparte Fluid erstellt. Die Informationen kommen aus dem externen Lohnprogramm. Für die Aufstellung der Personalkosten und die Eingabe in das ERP-System ist die Finanzbuchhaltungsabteilung verantwortlich.

Derzeit gibt es eine Kostenstelle Namens Personalentsendung, auf dieser werden die Erlöse aus der Personalentsendung an die Tochtergesellschaften des Konzerns gesammelt. Die Personalkosten werden im Rahmen der Entsendung der jeweiligen Kostenstelle der Tochtergesellschaften zugerechnet, wo das Personal tätig ist. In Zukunft werden sogenannte „Dummie-Stunden“ ermittelt, dies sind die entsendeten Stunden des Personals. Die Stunden werden aus dem ERP-System exportiert. Diese Dummie-Stunden werden im ERP-System auf die Kostenstelle Personalentsendung eingetragen. Durch die Gegenüberstellung der Erlöse und der Kosten aus der Personalentsendung kann ein getreues Bild dieser Kostenstelle gewährleistet werden. Für die Ermittlung dieser Stunden und die ERP-Eingabe ist die Controllingabteilung zuständig. Die ERP-Eingabe der Personalkosten und Dummie-Stunden erfolgen in Zukunft bis zum 20. des Folgemonats.

Als neue Deadline für die Übermittlung des Reporting-Packages von der Finanzbuchhaltungsabteilung an die Betriebsleiter und die Controllingabteilung wird der 28. des Folgemonats festgesetzt. Neben dem derzeitigen, umfangreichen Management Report wird in Zukunft zusätzlich eine Übersicht der IC-Darlehen erstellt und in den Report integriert, sodass die aktuellen Stände der IC-Darlehen laufend überwacht werden können.

### **Tochtergesellschaft in Belgien**

Wie aus dem leitfadengestütztem Interview hervorgeht, gibt es im unterjährigen Reportingprozess der belgischen Tochtergesellschaft Defizite. Die laufende Buchhaltung wird von der niederländischen Finanzbuchhaltungsabteilung mitbetreut. Eine Umstellung auf das Konzernbuchhaltungsprogramm, wie in den Niederlanden, ist in Belgien nicht umsetzbar. Grund dafür sind die strengen belgischen Gesetzesvorschriften, die hinsichtlich der Mehrwertsteuer im BMD NTCS nicht umsetzbar sind.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 94-98.

<sup>81</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 83-86.

Derzeit erhält die Controllingabteilung die unterjährigen Ergebnisse quartalsweise, dies ist darauf zurückzuführen, dass die niederländische Finanzbuchhaltungsabteilung mit der zusätzlichen Aufgabe überlastet ist. Im Rahmen der Optimierung der Reportingprozesse ist es zu einer Umstrukturierung gekommen, wodurch die niederländische Finanzbuchhaltungsabteilung zukünftig die notwendigen Ressourcen für ein monatliches Reporting der belgischen Tochtergesellschaft hat.<sup>82</sup>

Für die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen durch den Betriebsleiter an die Controllingabteilung und das niederländische Sekretariat wird zukünftig eine MS-Excel-Aufstellung verwendet. Die Eingabe in das ERP-System erfolgt zukünftig durch das niederländische Sekretariat. In Zukunft werden in Belgien eine Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten per Stichtag erstellt und in den Management Report integriert. Hierzu muss das von der niederländischen Buchhaltung erhaltene Reporting-Package dahingehend erweitert werden.

### **Tochtergesellschaft in der Türkei**

Das leitfadengestützte Interview hat ergeben, dass es im türkischen Reportingprozess Defizite hinsichtlich Meldung der Abgrenzungen gibt. Leistungen wurden hier in der Vergangenheit teilweise mit Brutto- und teilweise mit Nettowerten von den Betriebsleitern gemeldet. Dies führte zur Übermittlung von falschen Abgrenzungen an die türkische Steuerberatungskanzlei und folglich zu falschen Ergebnissen.<sup>83</sup>

Zukünftig übermittelt das Sekretariat der türkischen Tochtergesellschaft eine Liste der aktuellen Ausgangsrechnungen an die Controllingabteilung. Die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen erfolgt bis zum 16. des Folgemonats. Die Abgrenzungen werden anhand der erhaltenen Ausgangsrechnungsliste überprüft, sodass sichergestellt wird, wann die Leistungsabgrenzungen aus den Vormonaten aufgelöst werden können. Eine Übersicht der Leistungs- und Kostenabgrenzungen wird von der Controllingabteilung erstellt. Die Übermittlung der Abgrenzungen an die Steuerberatungskanzlei erfolgt bis zum 18. des Folgemonats.<sup>84</sup>

Die Steuerberatungskanzlei muss im optimierten Reportingprozess das Reporting-Package und die Steuerelemente bis zum 25. des Folgemonats an die Controllingabteilung übermitteln. Da es in der Vergangenheit zu Fehlern bei der Steuerberechnung bzw. bei den nicht abzugsfähigen Kosten gekommen ist, erfolgt in Zukunft eine Überprüfung der Steuerelemente durch die Controllingabteilung. Gegebenenfalls werden Korrekturen seitens der Steuerberatungskanzlei durchgeführt und die korrigierten Dokumente erneut übermittelt.

---

<sup>82</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 83-86.

<sup>83</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 67-72.

<sup>84</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 108, Zeile 67-72.

Derzeit wird im monatlichen Management Report auf Betriebsebene berichtet. Um eine bessere Aussagekraft der Monatsergebnisse zu erreichen, wird der Management Report zukünftig auf Kostenstellenebene erstellt. In Zukunft wird in der Türkei zusätzlich eine Übersicht der IC-Darlehen und der Fremdwährungskursentwicklung aufgestellt und in den Management Report integriert.

### **Tochtergesellschaft in der UK**

Die Auswertung des leitfadengestütztem Interviews hat gezeigt, dass der Reportingprozess der britischen Tochtergesellschaft ohne Komplikationen verläuft. Die bestehende Deadline für die Übermittlung der Abgrenzungen wird von den Projektleitern und der Controllingabteilung eingehalten. Die Kontrolle der im Rahmen des Reporting-Packages erhaltenen Daten ist wichtig, da in der Vergangenheit Fehler in den Buchungen aufgetreten sind.<sup>85</sup>

Die Projektleiter melden die Leistungs- und Kostenabgrenzungen zukünftig per Mail. Die Controllingabteilung erstellt auf Basis der erhaltenen Informationen eine Übersicht der Leistungs- und Kostenabgrenzungen und übermittelt diese an die Steuerberatungskanzlei. Das Reporting-Package wird von der Steuerberatungskanzlei bis zum 25. des Quartalfolgemonats übermittelt. In Zukunft werden eine Übersicht der IC-Darlehen, der offenen Posten und der Fremdwährungskursentwicklung erstellt und in den Management Report integriert. Hierzu muss das von der britischen Steuerberatungskanzlei erhaltene Reporting-Package dahingehend erweitert werden.

### **Tochtergesellschaft in Deutschland**

Der unterjährige Reportingprozess der IIG ist abhängig vom Berichtszeitraum unterschiedlich aufgebaut. Die Tochtergesellschaft ist nicht an das unternehmenseigene ERP-System angeschlossen, ein Abgleich der im Rahmen des Reportings erhaltenen Daten mit dem ERP-System ist nicht durchführbar. In Zukunft ist derzeit keine Eingliederung dieser Gesellschaft in das ERP-System oder das Konzernbuchhaltungsprogramm geplant. Grund dafür ist, dass die IIG abgegrenzt von den anderen Tochtergesellschaften arbeitet.

Die neu eingeführten Deadlines sind der 28. des Folgemonats für die Übermittlung der monatlichen Kostenstellenübersicht bzw. der 28. des Quartalfolgemonats für die Übermittlung des Quartalsabschlusses.

---

<sup>85</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 88-90.

#### 4.2.4 Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres

Die Auswertung des leitfadengestütztem Interviews hat ergeben, dass der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres ohne Komplikationen verläuft. Optimierungspotenziale gibt es hinsichtlich des Abgleichs der IC-Salden und der Festlegung von Deadlines für einzelne Prozessschritte im Reportingprozess.<sup>86</sup>

Das Dokument für das jährliche Reporting-Package ist umfangreich aufgebaut und beinhaltet alle für den Konzernabschluss notwendigen Informationen. Im Rahmen der Erstellung des Reporting-Packages sind die nachfolgenden Tabellenblätter zu befüllen: Bilanz, GuV, Eigenkapitalpiegel, Anlagenspiegel, Rückstellungsspiegel, Forderungs- und Verbindlichkeitspiegel, Auflistung von Umsätzen mit vollkonsolidierten Gesellschaften, Auflistung zu den latenten Steuern, Anhangangaben und Fremdwährungskurse. Alle Tabellenblätter sind miteinander verlinkt und Kontrollsummen und Checks überprüfen die ordnungsgemäße Befüllung der Tabellenblätter.

Alle Tabellenblätter im jährlichen Reporting-Package werden mit den Werten in der jeweiligen Fremdwährung und der Konzernwährung, dem Euro, befüllt. Da nicht alle Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften in der Konzernwährung erstellt werden, bedarf es hier Umrechnungen und Anpassungen. Die individuellen Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften beinhalten nicht alle für das Reporting-Package notwendigen Informationen, aus diesem Grund wird mit den unterjährig übermittelten Journalen und Saldenlisten gearbeitet.

Der detaillierte Abgleich der IC-Salden am Ende des Wirtschaftsjahres benötigt viele Ressourcen der Controllingabteilung, da der Kooperationspartner über zahlreiche IC-Transaktionen verfügt. Fehler, die im Rahmen des IC-Abgleichs identifiziert werden, müssen korrigiert werden. Wesentliche Fehler werden direkt in der Bilanz korrigiert, unwesentliche Fehler werden mittels Umgliederung im Reporting-Package korrigiert. Sinnvoll wäre es, in Zukunft mit den Halbjahresergebnissen einen detaillierteren IC-Saldenabgleich durchzuführen. Auftretende Fehler können unter dem Jahr erkannt und korrigiert werden. Das Problem des jährlichen IC-Abgleichs ist, dass der Jahresabschluss der jeweiligen Tochtergesellschaft zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen und unterschrieben ist. Der Nachteil eines unterjährigen IC-Abgleichs ist der enorme zusätzliche Zeitaufwand für die Controllingabteilung.<sup>87</sup>

Im derzeitigen Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres gibt es keine Deadlines. In der Praxis übermitteln die Steuerberatungskanzleien der Tochtergesellschaften die Jahresabschlüsse nach Fertigstellung. Die Controllingabteilung erstellt das Reporting-Package

---

<sup>86</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109, Zeile 120-124.

<sup>87</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 109 f, Zeile 120-134.

und den IC-Abgleich. Darauf aufbauend erstellt die Steuerberatungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft den Konzernabschluss. Ende des Wirtschaftsjahres ist der 31. März, der Konzernabschluss ist in der Praxis erst mit Ende Dezember fertiggestellt.

In Zukunft müssen die geprüften und gegebenenfalls korrigierten, lokalen Jahresabschlüsse inkl. der Prüfberichte ebenso wie die Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften, bei denen keine Prüfung durchgeführt wird, bis zum 30. Juni des folgenden Wirtschaftsjahres an die Controllingabteilung übermittelt werden. Diese beginnt Anfang Juli mit der Aufbereitung der Reporting-Packages und der IC-Abgleiche. Bis zum 10. August müssen im optimierten Reportingprozess alle Reporting-Packages und IC-Abgleiche an die Steuerberatungskanzlei der Konzernmuttergesellschaft übermittelt werden. Diese erstellt bis zum 30. September den Konzernabschluss. Der Konzernabschluss wird durch eine österreichische Wirtschaftsprüfungskanzlei geprüft. Der geprüfte Jahresabschluss wird der Geschäftsführung zukünftig bis zum 15. November zur Unterschrift vorgelegt.

Ziel des optimierten Reportingprozesses am Ende des Wirtschaftsjahres ist es, dass der Konzernabschluss bis zum 15. November des folgenden Wirtschaftsjahres unterschrieben wird und der Reportingprozess abgeschlossen ist.

### **4.3 Analyse der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und Identifikation von Optimierungspotenzialen**

Für die Analyse des Reportings beim Kooperationspartner werden in diesem Unterkapitel die im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen kritisch analysiert. Hierzu wird auf den Umfang und die Qualität der Informationen sowie auf die Problemfelder im Zusammenhang mit den erhaltenen Informationen eingegangen. Als Basis für die Analyse dient ein leitfadengestütztes Interview.

Die Controllingabteilung erhält die unterjährigen Reporting-Packages der einzelnen Tochtergesellschaften. Die Informationen der Reporting-Packages stammen von den Finanzbuchhaltungsabteilungen der Tochtergesellschaften und wenn keine eigene Finanzbuchhaltungsabteilung vorhanden ist, von externen Steuerberatungskanzleien.



### **4.3.1 Umfang und Qualität der erhaltenen Informationen**

Die erhaltenen Reporting-Packages weisen unterschiedlichen Umfang und Qualität hinsichtlich der Informationen auf. Es werden der Umfang und die Inhalte der im Rahmen des Reporting-Packages erhaltenen Informationen und die Qualität dieser Informationen analysiert.

#### **Umfang der erhaltenen Informationen**

Die unterjährigen Reporting-Packages aller Tochtergesellschaften beinhalten eine GuV und eine Bilanz. Keine unterjährige Bilanz ist in den Reporting-Packages der finnischen, rumänischen, belgischen und britischen Tochtergesellschaften inkludiert. Ziel ist es zukünftig, eine unterjährige Bilanz von diesen Tochtergesellschaften zu erhalten, wodurch einheitliche Reportinhalte für die Geschäftsführung gewährleistet werden.

Eine Darstellung der offenen Posten erhält die Controllingabteilung derzeit nicht von allen Tochtergesellschaften. Diese Informationen sind zum Teil in den mitgelieferten Journalen ersichtlich. In Zukunft werden Informationen zu den offenen Posten von Tochtergesellschaften angefordert, bei denen das Reporting-Package keine Rückschlüsse hierzu zulässt. Davon betroffen sind beispielsweise die belgische oder die britische Tochtergesellschaft. Die IC-Darlehensstände können zum Teil aus den im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen abgeleitet werden, ist dies nicht der Fall, werden in Zukunft die notwendigen Informationen von den Steuerberatungskanzleien oder den Finanzbuchhaltungsabteilungen der Tochtergesellschaften angefordert. Eine Übersicht des Anlagevermögens ist aktuell kein Bestandteil der Reporting-Packages der Tochtergesellschaften. Zukünftig werden diese Informationen unterjährig im Bedarfsfall angefordert.<sup>88</sup>

Im Rahmen des Reportingprozesses zum Ende des Wirtschaftsjahres erhalten die Bilanzierungs- und die Controllingabteilung den umfangreichen Jahresabschluss der Tochtergesellschaften. Erläuterungen zu den einzelnen Bilanz- und GuV-Positionen sowie ein Anlagenspiegel sind im Jahresabschluss enthalten. Diese Informationen in Verbindung mit den Informationen aus den unterjährigen Reporting-Packages sind für die Controllingabteilung ausreichend, um das Reporting-Package zum Ende des Wirtschaftsjahres und den IC-Abgleich zu erstellen.

#### **Qualität der erhaltenen Informationen**

Die Qualität der im Rahmen des Reporting-Packages erhaltenen Informationen ist verschieden. Die Qualität der Informationen und die Richtigkeit werden durch die Controllingabteilung mittels Abweichungsanalysen zwischen den Ergebnissen aus dem Buchhaltungsprogramm und dem ERP-System überprüft.

---

<sup>88</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 110, Zeile 159-161.

Der Kooperationspartner verfügt neben dem Konzernbuchhaltungsprogramm über ein unternehmenseigenes, selbstprogrammiertes ERP-System. In diesem System werden unter anderem die Leistungen, Eingangs- und Ausgangsrechnungen und Personalkosten der jeweiligen Kostenstelle zugeordnet. Für die Abweichungsanalyse wird aus dem ERP-System eine Auswertung auf Kostenstellenbasis oder Betriebsbasis generiert und diese wird mit dem operativen Ergebnis der Buchhaltungsdaten abgeglichen.

Der Konzern verfügt über zahlreiche konzerninterne Transaktionen. Aus diesem Grund werden zur Überprüfung der erhaltenen Informationen auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit konzerninterne Abgleiche durchgeführt. Hierzu werden die konzerninternen Kunden- oder Lieferantenkosten der jeweiligen Buchhaltung mit der IC-Gegenbuchhaltung abgeglichen. Abweichungen innerhalb des Konzerns können frühzeitig erkannt und richtig gestellt werden.

In der Praxis kommt es vor, dass Abgrenzungen für Leistungen oder Kosten von der Finanzbuchhaltungsabteilung oder der externen Steuerberatungskanzlei eingebucht werden, im nächsten Monat aber nicht mehr ausgebucht wurden. Aus diesem Grund wird zukünftig bei der Überprüfung der erhaltenen Daten ein besonderes Augenmerk auf die Konten der Leistungs- und Kostenabgrenzungen gelegt, wodurch gewährleistet werden kann, dass die gebuchten Abgrenzungen mit den gemeldeten Abgrenzungen übereinstimmen.<sup>89</sup>

Ein weiteres Optimierungspotenzial stellt die Organisation der Tochtergesellschaften vor Ort dar. Die Buchhaltungen der Tochtergesellschaften werden zum Teil von externen Steuerberatungskanzleien geführt. Dies hat zum Nachteil, dass es Probleme in der Weiterleitung von Dokumenten und in der Kommunikation gibt. Unterlagen gehen verloren oder auf Informationsauskünfte seitens der Steuerberatungskanzleien muss lange gewartet werden.<sup>90</sup>

Ein Beispiel ist die französische Tochtergesellschaft. Das unterjährige Reporting-Package dieser Tochtergesellschaft weist laufend Korrekturbedarf, hinsichtlich fehlender oder verlorengangener Unterlagen auf. Diese müssen von der Controllingabteilung nach Übermittlung des Reporting-Packages durch die Steuerberatungskanzlei gefunden und korrigiert werden. Diese Überprüfung verursacht einen hohen Ressourcenverbrauch seitens der Controllingabteilung und der Steuerberatungskanzlei. Folglich kommt es zu Verzögerungen im Reportingprozess der Tochtergesellschaft. Im Rahmen eines Wechsels der Steuerberatungskanzlei bei der französischen Tochtergesellschaft wird auf eine „Cloud-Lösung“ zur Übermittlung der Dokumente hingearbeitet. Diese Lösung soll in naher Zukunft zu einer Vollständigkeit der erhaltenen Informationen und zu einer Qualitätserhöhung des

---

<sup>89</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 110, Zeile 168-170.

<sup>90</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 107, Zeile 25-28.

Reporting-Packages führen. Die laufenden Rechnungen und Buchungsunterlagen können in der Cloud gesammelt und laufend durch das französische Sekretariat auf ihre Vollständigkeit überprüft werden. Fehlende Unterlagen können zu einem früheren Zeitpunkt identifiziert und nachgereicht werden. Diese Lösung führt in Zukunft zu einer Minimierung der Korrekturen im übermittelten Reporting-Package, da diese Fehlerquelle frühzeitig umgangen wird.<sup>91</sup>

Die Qualität der erhaltenen Informationen zum Ende des Wirtschaftsjahres ist zufriedenstellend. Im Rahmen der Kontrollen im unterjährigen Reportingprozess wird ein Großteil der Fehler erkannt und vor Jahresabschlussstellung korrigiert. In der Praxis kommt es trotz Überprüfungen zu Unstimmigkeiten zwischen IC-Transaktionen, die erst bei der Erstellung der Reporting-Packages und der IC-Abgleiche am Ende des Wirtschaftsjahres identifiziert werden. Diese Abweichungen sind in der Praxis unter der Wesentlichkeitsgrenze und werden in den jährlichen Reporting-Packages zur Konzernabschlussstellung korrigiert. Die aufgestellten und geprüften Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften werden nur bei wesentlichen Fehlern korrigiert.

Ziel ist es, die Mitarbeiter der Steuerberatungskanzleien und der Finanzbuchhaltungsabteilungen durch regelmäßige Hinweise auf Fehler oder Unstimmigkeiten seitens der Controllingabteilung zu schulen, sodass es in Zukunft zu einer Minimierung dieser Fehler kommt. Aus diesem Grund wird die Überprüfung der erhaltenen unterjährigen Reporting-Packages weiterhin viele Ressourcen der Controllingabteilung in Anspruch nehmen.

#### **4.3.2 Identifikation von Problemfeldern im Rahmen der erhaltenen Informationen inklusive Lösungsansätzen**

Zu den Problemfeldern im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen zählen die sprachlichen Barrieren, nicht vorhandene oder nicht verständliche Buchungstexte, die Verwechslungsgefahr der Tochtergesellschaften im Konzern aufgrund der ähnlichen Namensgebung, die fehlende Übereinstimmung von konzerninternen offenen Posten aufgrund von Banküberweisungen am Monatsende und die Fremdwährungsproblematik bei einzelnen Tochtergesellschaften.

Der Kooperationspartner ist weltweit tätig, aus diesem Grund zählen sprachliche Barrieren zu den Problemfeldern im Reporting. Die im Rahmen des Reportings übermittelten Dokumente und Informationen sind teilweise in englische Sprache übersetzt. Nicht alle Kontobezeichnungen können in verständliches Englisch übersetzt werden. Es ist in der Vergangenheit vereinzelt zu Missverständnissen zwischen den für das Reporting-Package

---

<sup>91</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 110, Zeile 170-174.

verantwortlichen Personen und der Controllingabteilung gekommen. Da in vielen Ländern die Buchführung in der jeweiligen Landessprache vorgeschrieben wird, werden weiterhin Informationen wie die Kontobezeichnungen in der jeweiligen Sprache der Tochtergesellschaft oder in englischer Sprache verfasst. In Zukunft wird die Controllingabteilung von den für die Finanzbuchhaltung zuständigen Personen über neue Konten und deren Verwendungszwecke informiert, sodass Missverständnisse zukünftig minimiert werden.

Optimierungspotenzial gibt es hinsichtlich der Buchungstexte. Teilweise fehlen diese komplett, sind in der jeweiligen Sprache der Tochtergesellschaft verfasst oder bestehen aus Abkürzungen. Für die Controllingabteilung der Muttergesellschaft ist es schwierig, anhand der Buchungstexte Informationen aus den erhaltenen Daten zu gewinnen oder die einzelnen Buchungen zu überprüfen. In Zukunft werden alle Buchungstexte für das Reporting-Package in deutsche oder englische Sprache übersetzt. Es müssen die Rechnungsnummern in die Buchungstexte inkludiert und Abkürzungen vermieden werden, sodass eine lückenlose Überprüfung der Buchungszeilen seitens der Controllingabteilung stattfinden kann.

Ein weiteres Problemfeld im Rahmen des Reportings sind die ähnlichen Bezeichnungen der Tochtergesellschaften. Ein Großteil der Tochtergesellschaften beginnt mit dem Namen Rohrer. Das leitfadengestützte Interview hat gezeigt, dass vor allem die externen Steuerberatungskanzleien das Organigramm des Kooperationspartners nicht kennen, es ergeben sich Schwierigkeiten bei der Zuordnung der IC-Rechnungen zu den einzelnen Tochtergesellschaften. Beispielsweise gibt es zwei Tochtergesellschaften, die Johann Rohrer GmbH heißen, eine befindet sich in Österreich und eine in Deutschland. Die IC-Rechnungsnummern beginnen mit unterschiedlichen Rechnungskreisen, die Zuordnung der Rechnungskreise zu den einzelnen Tochtergesellschaften ist nicht allen für das Reporting mitverantwortlichen Personen bekannt, wodurch es zu Verwechslungen kommt. In Zukunft soll gewährleistet werden, dass alle für das Reporting verantwortlichen Personen Kenntnis über die Rechnungsnummernkreise haben.<sup>92</sup>

Optimierungspotenzial gibt es beim Abgleich der konzerninternen offenen Posten. In der Praxis stimmen diese oftmals nicht überein. Grund dafür sind in vielen Fällen Banküberweisungen, die in den letzten beiden Banktagen des Monats getätigt werden. Die Liste der offenen Posten ist stichtagsbezogen und wenn eine Tochtergesellschaft eine Eingangsrechnung in den letzten beiden Banktagen eines Monats überweist, scheint diese Rechnung bei der anderen Tochtergesellschaft am Stichtag noch als offen auf, da das Geld noch unterwegs ist. Die Controllingabteilung verfügt beim Abgleich der offenen Posten über keine Informationen hinsichtlich solcher Banküberweisungen am Ende des Monats. Zukünftig werden die

---

<sup>92</sup> Vgl. Anhang II: Transkription des leitfadengestützten Interviews, S. 110 f, Zeile 175-188.

verantwortlichen Personen darauf hingewiesen, dass IC-Banküberweisungen nur in dringenden Fällen an den beiden letzten Banktagen des Monats getätigt werden dürfen.

Der Kooperationspartner ist in europäischen Ländern mit der einheitlichen Währung Euro und in den Fremdwährungsländern Rumänien, Polen, Türkei und Großbritannien tätig. Hier stellt die Fremdwährungsproblematik ein Problemfeld des Reportings dar. Bei der Aufbereitung der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen wird die Fremdwährungskursentwicklung laufend beobachtet. Ein langfristiges Ziel des Kooperationspartners ist es, das Fremdwährungsrisiko durch Absicherungen der Kurse zu minimieren und eine starke Verzerrung der Ergebnisse durch Kursschwankungen zu unterbinden.

#### **4.4 Analyse der Reportgestaltung und Identifikation von Optimierungspotenzialen**

Die aktuellen, unterjährigen Management Reporte beim Kooperationspartner werden abhängig von der Tochtergesellschaft und dem Umfang des Reporting-Packages verschieden gestaltet. Eine GuV ist Bestandteil aller derzeitigen Reporte. In Zukunft ist es geplant, dass die Reporte für alle Tochtergesellschaften neben der GuV, eine Bilanz, eine Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten per Stichtag beinhalten. Zukünftig werden diese Daten in den Management Report integriert. Die Geschäftsführung erhält durch diese Optimierung einen Überblick über die aktuellen IC-Darlehen, Außenstände und Verbindlichkeiten.

Für die unterjährigen Reporte der Tochtergesellschaften gelten die Rechtsgrundlagen der jeweiligen Länder. Eine Umstellung der unterjährigen Reporte auf UGB-Grundlage ist nicht geplant. Der zusätzliche, unterjährige Aufwand für die Controllingabteilung würde nicht im Verhältnis zum Mehrwert der Informationen für die Geschäftsführung stehen.

Die Reporte der Tochtergesellschaften mit Fremdwährung werden in Zukunft um eine Übersicht der monatlichen Kursverläufe ergänzt. Derzeit beinhaltet einzig der rumänische Report diese Darstellung. Die Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung wird in den Management Report der polnischen, türkischen und britischen Tochtergesellschaft integriert. Die Entwicklung der Fremdwährungskurse und die damit verbundenen Fremdwährungserträge oder –aufwände haben wesentlichen Einfluss auf die unterjährigen Ergebnisse.

Die im unterjährigen Reporting genutzten Reporte werden von der Controllingabteilung erstellt. Eine Anpassung der Reportinhalte erfolgt nicht regelmäßig. In Zukunft werden die unterjährigen Reporte regelmäßig an die aktuellen Bedürfnisse der Berichtsempfänger angepasst. Zu beachten ist, dass die Reporte aller Tochtergesellschaften zukünftig einheitlich Inhalte aufweisen. Anpassungen der Reportinhalte müssen für alle Tochtergesellschaften übernommen

werden. Die Inhalte der Reporte werden auf ein notwendiges Minimum reduziert, sodass die Berichtsempfänger die für sie relevanten Informationen erhalten.

Der Kooperationspartner folgt derzeit keinem Reportingtrend. Für die Zukunft ist es geplant, sich an die Methode des Lean Reportings anzunähern. Die Vollumsetzung des Lean Reportings und die Methode des Self-Service-Reporting-Tools sind für den Kooperationspartner nicht umsetzbar, da nicht alle für das Reporting relevanten Informationen in einem System gebündelt werden können. Das Management des Kooperationspartners hat keine Möglichkeit, selbständig, auf Knopfdruck, die gewünschten Reporte zu erstellen. Eine Reporting Factory ist, aufgrund der zu geringen Anzahl an standardisierten Tätigkeiten im Rahmen des Reportings, nicht verwirklicht. Im Rahmen der Annäherung an das Lean Reporting werden die Reportingprozesse des Kooperationspartners optimiert, dies soll eine schnelle und effiziente Berichterstattung gewährleisten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es unterschiedliche Optimierungspotenziale in den Reportingprozessen des Kooperationspartners gibt, abhängig davon, ob die Tochtergesellschaften an das Konzernbuchhaltungsprogramm angebunden sind oder nicht. Zu den Optimierungen zählen die Einführung und Überwachung von Deadlines für einzelne Prozessschritte und die einheitliche Dokumentbezeichnungen. Die Organisationen der Tochtergesellschaften vor Ort bieten ebenfalls großes Optimierungspotenzial. Aufgrund der Tatsache, dass der Kooperationspartner über kleine Tochtergesellschaften verfügt, wird die laufende Buchhaltung über eine unternehmenseigene Finanzbuchhaltungsabteilung oder über externe Steuerberatungskanzleien abgewickelt. Weitere Optimierungspotenziale im Rahmen des Reportings des Kooperationspartners gibt es bei der derzeit fehlerhaften und nicht einheitlichen Verbuchung von IC-Rechnungen, beim Abgleich und der Überprüfung der von den Tochtergesellschaften erhaltenen Daten und bei den Meldungen der Abgrenzungen. Die Analyse der Reportgestaltung hat ergeben, dass die Vollumsetzung eines Reportingtrends beim Kooperationspartner nicht durchführbar ist. Zukünftig werden die Inhalte der unterjährigen Management Reporte vereinheitlicht und regelmäßig an die Bedürfnisse der Berichtsempfänger angepasst.

## **5 Konzeption eines Reportingleitfadens und eines standardisierten Management Reports**

In diesem Kapitel wird der neue Reportingleitfaden und ein standardisierter Management Report für den Kooperationspartner entwickelt. Zu Beginn werden die Inhalte für den Reportingleitfaden definiert. Im zweiten Unterkapitel wird der neue unterjährige Management Report konzipiert. Dieser wird in Zukunft eine einheitliche Entscheidungsgrundlage für das Management gewährleisten. Hierzu werden die Zielsetzung und der Aufbau des Management Reports definiert.

### **5.1 Konzeption eines Reportingleitfadens**

Der neu konzipierte Reportingleitfaden dient als verbindliches Regelwerk im Rahmen des unterjährigen Reportings und des Reportings am Ende des Wirtschaftsjahres für alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners. Ziel des Reportingsleitfadens ist es, dass die für das Reporting verantwortlichen Personen wissen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form an die Konzernmuttergesellschaft berichten müssen. Die Inhalte des Reportingleitfadens werden jährlich kritisch hinterfragt und angepasst.

Es gibt keinen fest definierten Aufbau für Reportingleitfäden, der für alle Unternehmen gleichermaßen angewendet werden kann. Aus diesem Grund werden in diesem Unterkapitel die Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden identifiziert. Für den Kooperationspartner erscheint nachfolgender Aufbau sinnvoll:

- Organisationsstruktur beim Kooperationspartner,
- Unterjährige Reportingprozesse der Tochtergesellschaften,
- Umfang und Vollständigkeit der erhaltenen Informationen,
- Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres,
- Anhang des Reportingleitfadens.

Der Reportingleitfaden und die dazugehörigen Dokumentvorlagen werden auf Grundlage der durchgeführten Analyse der Reportingprozesse und der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen erstellt. Im Rahmen der Masterarbeit wird auf die einzelnen Bestandteile des Leitfadens und deren Notwendigkeit überblicksmäßig eingegangen. Die detaillierten Inhalte sind im vollständigen Reportingleitfaden, welcher im Anhang III der Masterarbeit beigefügt ist, ersichtlich. Die neu konzipierten Dokumentvorlagen des Reportingleitfadens sind im Anhang IV der Masterarbeit ersichtlich.

Im Rahmen der Masterarbeit wird eine deutsche Version des Reportingleitfadens, welcher Inhalte für alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners beinhaltet, erstellt. Die Übersetzung des Leitfadens in die englische Sprache wird vom Kooperationspartner durchgeführt. Eine Anwendung bei allen in- und ausländischen Tochtergesellschaften wird durch die Übersetzung gewährleistet. In der Praxis wird der Reportingleitfaden geringfügig an die einzelnen Tochtergesellschaften angepasst. Für die jeweilige Tochtergesellschaft ist nur der eigene unterjährige Reportingprozess ersichtlich. Die übrigen Inhalte des Leitfadens inkl. den Adressen, UID-Nummern und Ansprechpersonen aller Tochtergesellschaften sind in jedem Reportingleitfaden beinhaltet.

Im Vorwort des Reportingleitfadens wird überblickmäßig auf das Unternehmen und die Tätigkeitsfelder eingegangen und der Anwendungsbereich und Zweck des Reportingleitfadens definiert. Der Anwendungsbereich des Reportingleitfadens bezieht sich uneingeschränkt auf alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners, um ein einheitliches Reporting innerhalb des Konzerns zu gewährleisten. Alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners verfügen über ein vom Kalenderjahr abweichendes Wirtschaftsjahr, welches mit 01. April beginnt und mit 31. März endet. Der neu konzipierte Reportingleitfaden gilt ab 01. April 2017 verpflichtend für alle Tochtergesellschaften.

### **5.1.1 Organisationsstruktur beim Kooperationspartner**

Im ersten Kapitel des Reportingleitfadens wird die Organisationsstruktur des Kooperationspartners dargestellt. Hierzu werden die im Konzern gebräuchlichen Abkürzungen der Tochtergesellschaften aufgelistet, sodass alle für das Reporting verantwortlichen Personen mit den Namensabkürzungen der Tochtergesellschaften vertraut sind. Als weiteren Punkt wird die rechtliche Struktur des Kooperationspartners anhand eines Organigramms mit Angabe der Beteiligungsverhältnisse gezeigt. Diese Darstellung dient als Überblick über den Konzern, die Länder, in denen die Tochtergesellschaften tätig sind und die jeweiligen Beteiligungsverhältnisse.

Die Haupttätigkeitsfelder der einzelnen Tochtergesellschaften werden in tabellarischer Form dargestellt. Jeder Tochtergesellschaft werden die ausgeübten Haupttätigkeitsfelder zugeordnet. Diese tabellarische Darstellung dient den für das Reporting verantwortlichen Personen als Orientierung, damit diese einen Überblick über den Konzern erhalten und wissen, welche Tochtergesellschaften in welchen Bereichen tätig sind. Zu den Geschäftsfeldern des Kooperationspartners zählen Gerüstbau, industrielle Reinigung und Tankreinigung, industrielle Isolierung, Personalleasing, Catalyst-/Reaktorservice, Hoch- und Tiefbau, Automation, Anlagenbau, Stahlbau, Elektrodienstleistungen und Flüssigkeitstransporte.



### **5.1.2 Unterjährige Reportingprozesse der Tochtergesellschaften**

Die im Rahmen der Masterarbeit erstmals erhobenen und anhand der Analyse optimierten unterjährigen Reportingprozesse inkl. Deadlines werden in den Reportingleitfaden aufgenommen. Durch standardisierte Reportingabläufe soll zukünftig die zeitnahe Informationsversorgung des Managements gewährleistet werden. Zu Beginn dieses Abschnittes werden der Aufbau der Flowcharts und die verwendeten Symbole definiert. Dies ist notwendig, damit die für das Reporting verantwortlichen Personen den Reportingprozess lesen, verstehen und umsetzen können.

Die unterjährigen Reportingprozesse der einzelnen Tochtergesellschaften werden in separaten Unterkapiteln dargestellt, wodurch der Reportingprozess der jeweiligen Tochtergesellschaft leicht auffindbar ist. Eine Ausnahme bildet der optimierte Reportingprozess aller Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland, die das Konzernbuchhaltungsprogramm benutzen. Da der unterjährige Reportingprozess dieser Tochtergesellschaften ident ist, wird der Prozess einmal dargestellt und nicht einzeln für jede Tochtergesellschaft. Zu Beginn jedes Kapitels werden die aktuellen Anschriften der Tochtergesellschaften und wenn vorhanden die Umsatzsteuer-Identifikations-Nummern (UID-Nummer) vermerkt. Diese dienen als Information und Hilfestellung bei der Kontrolle der Rechnungen hinsichtlich der richtigen Rechnungsadresse und UID-Nummer bei den Tochtergesellschaften.

Die im Rahmen des Reportingprozesses erwähnten Abteilungen und Personen werden für jede Tochtergesellschaft namentlich mit Hilfe einer Tabelle festgelegt. Die für das Reporting verantwortlichen Personen sollen sich ihrer Rolle im Reportingprozess bewusst sein und die zugewiesenen Aufgaben im Reportingprozess wahrnehmen. Durch die namentliche Nennung der Ansprechpersonen wird die Kommunikation im Reportingprozess erleichtert. Die Tabelle dient der Erleichterung der Kommunikation von den Tochtergesellschaften untereinander, da die Ansprechpersonen für andere Tochtergesellschaften ebenfalls ersichtlich sind. Der Reportingleitfaden für den Kooperationspartner beinhaltet die Namen der Ansprechpartner, für den Reportingleitfaden im Rahmen der Masterarbeit werden die Namen aus Gründen der Anonymität nicht dargestellt.

### **5.1.3 Umfang und Vollständigkeit der erhaltenen Informationen**

Der Pflichtumfang der unterjährigen Reporting-Packages wird im Reportingleitfaden festgelegt. Dieser umfasst eine Bilanz, eine GuV, eine Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten. Durch den einheitlichen Pflichtumfang hinsichtlich der Bestandteile in den unterjährigen Reporting-Packages der Tochtergesellschaften, kann im weiteren Verlauf eine einheitliche Entscheidungsbasis für das Management generiert werden.

## **Kontorahmen und Kontobezeichnungen**

Die gesetzlichen Kontorahmen unterscheiden sich abhängig von der Landeszugehörigkeit der Tochtergesellschaften. Damit die Controllingabteilung bei der Aufbereitung der unterjährigen Reporting-Packages die erhaltenen Konten den richtigen österreichischen Kontenklassen zuordnen kann, muss von den Tochtergesellschaften in Zukunft ein landesspezifischer Kontenplan inkl. den Kontenklassen übermittelt werden. Diese Tatsache wird in den Reportingleitfaden aufgenommen.

Bei der Neuanlage von Konten ist die Controllingabteilung über die Kontoart und den Verwendungszweck zu informieren. Auf Basis dieser Informationen führt die Controllingabteilung im Rahmen der Aufbereitung der erhaltenen Informationen das Kontomapping der neu angelegten Konten durch. Die Kontobezeichnungen werden in der jeweiligen Landessprache verfasst. Bei der Kontobezeichnung sind Abkürzungen zu vermeiden, da die Übersetzung der Kontobezeichnungen durch Abkürzungen erschwert bzw. teilweise unmöglich gemacht wird. Eine Ausnahme bilden die konzerninternen Konten, welche die Abkürzung „IC“ beinhalten dürfen. Der Vorgang bei Kontoneuanlegungen ist Bestandteil des neuen Reportingleitfadens.

### **IC-Konten**

Der Konzern gibt vor, eigene IC-Konten für IC-Transaktionen einzurichten. Neben den Aufwandskonten oder Umsatzerlöskonten für Rechnungen mit externen Lieferanten und Kunden, muss jede Tochtergesellschaft über IC-Aufwandskonten und IC-Umsatzerlöskonten verfügen. Durch die Einrichtung von separaten IC-Konten wird der Abgleich der IC-Transaktionen am Ende des Wirtschaftsjahres erleichtert, da alle IC-Transaktionen auf eigenen Konten zusammengefasst werden. Die Kontobezeichnungen dieser IC-Konten müssen die Abkürzung „IC“ oder die ausgeschriebene Variante „intercompany“ enthalten. Beispiele für IC-Konten werden in den Reportingleitfaden aufgenommen.

Durch die Aufnahme der einheitlichen IC-Personenkonten in den Reportingleitfaden wird zukünftig die Aufbereitung und Überprüfung der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen erleichtert. Alle österreichischen und deutschen Tochtergesellschaften sowie die niederländische Tochtergesellschaft müssen sich an diese Vorgaben halten. Für die restlichen Tochtergesellschaften gelten länderabhängige Kontenklassen, wodurch die Anwendung der vorgegebenen Personenkonten nicht zulässig ist. Die Vorlage beinhaltet alle Personenkonten der Tochtergesellschaften, die zum Kooperationspartner zählen. Diesen Tochtergesellschaften werden einheitliche Kunden- und Lieferantenkontonummern zugeordnet.

Die Kontonummern sind sechsstellig, wobei die Kundenkonten mit der Ziffer zwei beginnen und die Lieferantenkonten mit der Ziffer drei. Die IC-Personenkonten werden durch die zweite Stelle

der Kontonummer gekennzeichnet, welche die Ziffer neun bildet. Die letzten beiden Ziffern zeigen die jeweilige Tochtergesellschaft. Ein Beispiel für das Kundenkonto RFI ist: 290033 Rohrer Finland Oy.

### **Rechnungsnummernkreise**

Die Analyse der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen hat gezeigt, dass es beim Kooperationspartner zu Verwechslungen von Tochtergesellschaften aufgrund der ähnlichen Unternehmensbezeichnungen kommt. Jede Tochtergesellschaft des Kooperationspartners hat ihren eigenen Rechnungsnummernkreis, da diese Rechnungsnummernkreise nicht allen im Rahmen des Reportings tätigen Personen bekannt sind, wird dieser Inhalt in den Reportingleitfaden aufgenommen. Mit Hilfe einer Tabelle werden die Rechnungskreise der einzelnen Tochtergesellschaften dargestellt. Diese Darstellung soll zukünftig zu einer Minimierung der Verwechslungen von Tochtergesellschaften bei IC-Rechnungen führen.

Die Rechnungsnummern setzen sich zusammen aus der internen Firmenummer (Stelle 1+2), dem Wirtschaftsjahr (Stelle 3+4) und der Rechnungsnummer (Stelle 5+6+7+8). Handelt es sich bei der Rechnung um eine IC-Rechnung, beginnt die Rechnungsnummer, ab Stelle 5, mit der Ziffer 9. Durch diese Lösung sind IC-Rechnungen schnell erkennbar und können von Rechnungen außerhalb des Konzerns unterschieden werden. Eine IC-Rechnung der Tochtergesellschaft RFI im Wirtschaftsjahr 2017/18 würde wie nachfolgend dargestellt werden: IC 75 17 9001.

### **Buchungstexte**

Optimierungspotenzial gibt es hinsichtlich der Buchungstexte. Das Controlling ist im Rahmen der Aufbereitung der unterjährigen Reportings mit fehlenden Buchungstexten oder Abkürzungen in den Buchungstexten konfrontiert. Damit die Aufbereitung und Überprüfung der erhaltenen Informationen zukünftig funktioniert, müssen Abkürzungen in der jeweiligen Landessprache in den Buchungstexten vermieden werden. Durch Abkürzungen wird die Übersetzung der Buchungstexte erschwert bzw. teilweise unmöglich gemacht. Ein Pflichtbestandteil aller Buchungstexte muss in Zukunft die Rechnungsnummer sein. Durch diese kann eine Zuordnung der Rechnungen in der Buchhaltung zu den eingegebenen Rechnungen im ERP-System erfolgen.

Für IC-Rechnungen werden einheitliche Buchungstexte definiert und in den Reportingleitfaden aufgenommen. Zukünftig müssen folgende Bestandteile im IC-Buchungstext inkludiert sein: die Rechnungsnummer, die Abkürzung der betreffenden Tochtergesellschaft, die Art der Rechnungsleistung und der Zeitraum. In den IC-Buchungstexten dürfen die von der Konzernmutter vorgegeben Abkürzungen für Tochtergesellschaften und Leistungen verwendet werden, da sie konzernweit bekannt sind. In den Reportingleitfaden wird eine Tabelle mit den

häufigsten IC-Buchungstexten zur Hilfestellung aufgenommen. Das nachfolgende Beispiel zeigt den korrekten IC-Buchungstext für die Eingangsrechnung bezüglich Überlassung von Arbeitskräften von RRO an RFI für den Zeitraum Mai 2017. Buchungstext: IC 81 17 9001 RRO, ÜAK 05/17.

### **IC-Banküberweisungen**

Optimierungspotenzial gibt es hinsichtlich der IC-Banküberweisungen. Die offenen Posten der Tochtergesellschaften werden im Rahmen der Aufbereitung der Reporting-Packages mit den IC-Gegenbuchhaltungen abgeglichen. Die offenen Posten sind stichtagsbezogen. In der Vergangenheit ist es zu Abweichungen der offenen Posten zwischen den Tochtergesellschaften aufgrund von Verzögerung bei den Banküberweisungen gekommen. Wenn eine Tochtergesellschaft eine Eingangsrechnung am 31. des Monats bezahlt, erhält die andere Tochtergesellschaft aufgrund der Verzögerung der Überweisung das Geld erst im nächsten Monat. Wodurch die offenen Posten der Tochtergesellschaften beim Abgleich nicht übereinstimmen.

In Zukunft wird empfohlen, keine IC-Überweisungen an den letzten beiden Banktagen eines Monats durchzuführen und wodurch der Abgleich der konzerninternen offenen Posten vereinfacht wird. Sollte es in Ausnahmefällen zu IC-Banküberweisungen in den letzten beiden Banktagen kommen, ist die Controllingabteilung darüber zu informieren. Keine Ausnahmen gibt es am Ende des Wirtschaftsjahres, sodass Forderungen und Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaften für die Konsolidierung übereinstimmen.

### **IC-Verrechnungspreisdokumentation**

Die Thematik der IC-Verrechnung wird nicht in den Reportingleitfaden aufgenommen. Es existiert eine separate Verrechnungspreisdokumentation im Konzern, die jährlich aktualisiert wird. Im Reportingleitfaden wird auf die separate Verrechnungspreisdokumentation verwiesen. Die Verrechnungspreisdokumentation beinhaltet Inhalte zur Funktions- und Risikoanalyse, zur Ermittlung der Verrechnungssätze, zu Verwaltungsleistungen innerhalb des Konzerns und zu Risiko- und Gewinnaufschlägen.

### **Konzernbilanzierungsrichtlinie**

Grundsätze der Bewertung wie das Vorsichtsprinzip oder das Stichtagsprinzip ebenso wie Konsolidierungsgrundsätze und –methoden des Kooperationspartners sind in einer separaten Konzernbilanzierungsrichtlinie festgehalten. Diese Richtlinie beinhaltet ebenfalls die Gliederung der Bilanz und GuV. Zusätzlich werden in dieser Richtlinie die einzelnen Positionen detailliert und mit Beispielen beschrieben. Aus diesem Grund werden keine Inhalte zur Gliederung, Bewertung oder Konsolidierung in den Reportingleitfaden aufgenommen, es erfolgt ein Verweis auf die Konzernbilanzierungsrichtlinie des Konzerns.

#### **5.1.4 Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres**

Im Abschnitt Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres werden der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres, die verantwortlichen Personen sowie die spezifischen Inhalte für das jährliche Reporting-Package und den IC-Abgleich am Ende des Wirtschaftsjahres in den Reportingleitfaden aufgenommen.

##### **Reportingprozess**

Der im Rahmen der Masterarbeit optimierte Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres inkl. Deadlines wird in den Reportingleitfaden aufgenommen. Dieser Prozess gilt für alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners. Durch standardisierte Reportingabläufe am Ende des Wirtschaftsjahres soll eine fristgerechte Fertigstellung der Jahresabschlüsse und des Konzernabschlusses gewährleistet werden.

Grau hinterlegt sind die Prozessschritte, welche nicht von allen Tochtergesellschaften durchzuführen sind. Diese Prozessschritte betreffen die Prüfung des lokalen Jahresabschlusses der Tochtergesellschaften. Nicht alle Tochtergesellschaften des Kooperationspartners sind aufgrund ihrer Größe und des Umsatzvolumens zu einer Prüfung des Jahresabschlusses verpflichtet. Aus diesem Grund entfallen die grau hinterlegten Schritte fallweise.

Die im Rahmen des Reportingprozesses erwähnten Abteilungen und Personen werden für jede Tochtergesellschaft namentlich in einer Tabelle festgelegt, damit die verantwortlichen Personen sich ihrer Rolle im Reportingprozess bewusst sind und die damit verbundenen Aufgaben wahrnehmen. Der Reportingleitfaden für den Kooperationspartner beinhaltet die Namen der Ansprechpartner, für den Reportingleitfaden im Rahmen der Masterarbeit werden die Namen aus Gründen der Anonymität nicht dargestellt.

##### **Reporting-Package und IC-Abgleich**

Die Reporting-Packages und IC-Abgleiche am Ende des Wirtschaftsjahres dienen als Vorarbeiten für den Konzernabschluss und müssen für alle mitkonsolidierten Tochtergesellschaften von der Controllingabteilung erstellt werden. Aus diesem Grund werden die im Konzernabschluss erfassten Tochtergesellschaften, der Konsolidierungskreis, im Reportingleitfaden definiert.

Die Reporting-Packages der Tochtergesellschaften am Ende des Wirtschaftsjahres werden von der Controllingabteilung befüllt. Als Basis dienen die Jahresabschlüsse und die unterjährigen Reportings. Hinweise zur Befüllung der Reporting-Packages werden in den Reportingleitfaden aufgenommen. Zu diesen zählen die Beachtung der eingebauten Checks, welche am Ende Null ergeben müssen und die Heranziehung von Journalen und Saldenlisten aus den unterjährigen Reporting-Packages. Für den IC-Abgleich werden Hinweise zur richtigen Vorgehensweise bei

der Erstellung in den Reportingleitfaden aufgenommen. Bei der Erstellung des Reporting-Packages muss die korrekte Währungsumrechnung für Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen beachtet werden. Zur Orientierung wird eine Übersicht der zur Umrechnung herangezogenen Kurse in den Reportingleitfaden aufgenommen.

### **5.1.5 Anhang des Reportingleitfadens**

Im Anhang des Reportingleitfadens werden die neu konzipierten Vorlagen für einzelne Prozessschritte im Rahmen des Reportings beim Kooperationspartner zur Verfügung gestellt. Durch diese standardisierten Vorlagen wird eine einheitliche Darstellung der notwendigen Informationen für die Prozessschritte gewährleistet. Die Vorlagen werden mittels eingefügten Objekten in den Reportingleitfaden integriert und sind im Anhang IV der Masterarbeit ersichtlich.

Zu den Dokumenten zählen:

- **Vorlage für Leistungs- und Kostenabgrenzungen**
  - TG\_Abgrenzungen\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen.
- **Vorlagen für die Erstellung des Management Reports im Konzernbuchhaltungsprogramm**
  - TG\_IC-Darlehen\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die Übersicht der IC-Darlehen der einzelnen Tochtergesellschaften zum Stichtag.
  - TG\_OP\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die Übersicht der offenen Posten der einzelnen Tochtergesellschaften zum Stichtag.
  - TG\_Fremdwährung\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung im aktuellen Wirtschaftsjahr und die grafische Darstellung der Fremdwährungsschwankungen.
  - TG\_Import\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die Darstellung der aufbereiteten Salden oder Buchungen für den Import in das Konzernbuchhaltungsprogramm.
- **Vorlage für die Erstellung des Management Reports im MS-Excel**
  - TG\_Management Report\_WJ\_Monat, dient als Vorlage für die unterjährigen Ergebnisse der Tochtergesellschaften und gewährleistet eine einheitliche Entscheidungsgrundlage für das Management.
- **Vorlagen für das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres**
  - TG\_Reporting-Package\_WJ, dient als Vorlage für die Erstellung der Reporting-Packages am Ende des Wirtschaftsjahres.
  - TG\_IC-Abgleich\_WJ, dient als Vorlage für die Erstellung der IC-Abgleiche am Ende des Wirtschaftsjahres.

## **5.2 Konzeption eines standardisierten Management Reports**

In diesem Unterkapitel erfolgt die Konzeption eines standardisierten Management Reports zur Berichterstattung an das Management im unterjährigen Reportingprozess. Als Basis dient die durchgeführte Analyse der derzeitigen Reportgestaltung beim Kooperationspartner. Neben den individuellen Anforderungen an den Management Report seitens des Kooperationspartners werden die im Literaturkapitel ausgearbeiteten inhaltlichen und optischen Gestaltungsmöglichkeiten als Unterstützung herangezogen. Die Zielsetzung des standardisierten Management Reports für den Kooperationspartner wird definiert und der Aufbau des Management Reports festgelegt und erläutert, um eine einheitlich aufbereitete Entscheidungsbasis für das Management zu gewährleisten.

In Zukunft werden die Inhalte und der Aufbau des Management Reports in regelmäßigen Abständen überprüft und analysiert. Wünsche und Anregungen seitens der Berichtsempfänger werden gesammelt und ein überarbeiteter Management Report gestaltet. Es kann gewährleistet werden, dass die Inhalte den Informationsbedürfnissen der Berichtsempfänger entsprechen und als Basis für Entscheidungen des Managements herangezogen werden können.

### **5.2.1 Zielsetzung des standardisierten Management Reports**

Die Zielsetzung der Management Reports ist es, den laufenden Geschäftsverlauf der Tochtergesellschaften an das Management der Konzernmuttergesellschaft und der Tochtergesellschaften zu berichten und Informationen für die laufende Unternehmenssteuerung zur Verfügung zu stellen. Der standardisierte Management Report setzt sich zum Ziel, Abläufe und Inhalte der Reports zu vereinheitlichen. Es wird gewährleistet, dass Inhalte und Bestandteile der Reports für die Berichtsempfänger, ohne Einarbeitung in die Thematik, lesbar und verständlich sind. Ziel der Reportgestaltung ist es, die im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen zu filtern und wesentliche, für das Management relevante Informationen in den Management Report aufzunehmen.<sup>93</sup>

Der Management Report verfolgt den Zweck, eine fundierte Entscheidungsgrundlage für das Management darzustellen. Eine zeitnahe Berichterstattung an das Management ist zu gewährleisten. Im Rahmen der Reportgestaltung werden die von den Tochtergesellschaften erhaltenen Informationen aufbereitet und analysiert. Die Abweichungen zwischen den Buchhaltungsdaten und den Informationen aus dem ERP-System werden im Rahmen der Reports erläutert und das Management wird über Ursachen-Wirkungsbeziehungen informiert.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017), S. 132; GLEICH/TEMMELE (2008), S. 69.

<sup>94</sup> Vgl. AIGNER u.a. (2017), S. 130; SCHERMANN/VOLCIC (2010), S. 108.

Die Analyse des Reportings beim Kooperationspartner hat ergeben, dass die Controllingabteilung die unterjährigen Management Reporte der Tochtergesellschaften auf verschiedene Arten erstellt. Für alle Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm nutzen oder deren Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden, wird ein Report aus diesem Programm generiert. Für alle Tochtergesellschaften, die weder das Konzernbuchhaltungsprogramm nutzen und deren Daten nicht importiert werden, wird ein auf MS-Excel basierendes Report erstellt. Ziel ist es, dass alle unterjährigen Reporte trotz unterschiedlichen Programmen zur Reporterstellung dieselben Inhalte und Informationstiefe aufweisen. Die Lesbarkeit und Vergleichbarkeit der Reporte wird durch eine einheitliche Reportgestaltung für alle Tochtergesellschaften erleichtert.

## **5.2.2 Aufbau des standardisierten Management Reports**

Der Aufbau der unterjährigen Management Reporte aller Tochtergesellschaften des Kooperationspartners ist nahezu ident. Eine Ausnahme bilden die Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen. Für diese Tochtergesellschaften wird eine Übersicht der jeweiligen Fremdwährungskursentwicklung in den Management Report integriert. Im Management Report wird auf die Darstellung von Kennzahlen verzichtet, da diese Darstellung aktuell vom Management nicht gefordert wird.

Nachfolgend der neu konzipierte Aufbau des standardisierten Management Reports:

- Deckblatt,
- Inhaltsverzeichnis,
- Bilanz,
- Gewinn- und Verlustrechnung,
- Übersicht der IC-Darlehen,
- Übersicht der offenen Posten,
- Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung – optional.

Der standardisierte Management Report wird in der Schriftart Arial und in der Größe 11 Punkt gestaltet, einzig Überschriften werden mit einer größeren Schriftgröße und fetter Formatierung hervorgehoben. Alle Zahlen im Management Report sind zur besseren Lesbarkeit mit Tausendertrennpunkten und ohne Kommastellen dargestellt.

Der Management Report aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm wird als PDF-Dokument generiert. Der im MS-Excel erstellte Management Report wird nach Fertigstellung als PDF-Dokument abgespeichert, wodurch es zu keinen nachträglichen Veränderungen der



Zahlen kommen kann. Zur Veranschaulichung wurde ein Management Report für die türkische Tochtergesellschaft inkl. Darstellung der Fremdwährungskursentwicklung mit fiktiven Werten im MS-Excel erstellt, dieser ist im Anhang IV: F der Masterarbeit ersichtlich.

### **Deckblatt**

Das Deckblatt des Management Reports beinhaltet die Überschrift „Management Report“, die Berichtsperiode, den Namen der Tochtergesellschaft, den Namen der für die Reporterstellung verantwortlichen Person und das Datum der Reporterstellung. Das Deckblatt dient den Berichtsempfängern als Überblick und Einstimmung auf die nachfolgenden Informationen.

### **Inhaltsverzeichnis**

Das Inhaltsverzeichnis dient zur Orientierung der Berichtleser. Alle Bestandteile des Management Reports sind in diesem Verzeichnis gelistet.

### **Bilanz**

Die Bilanz im Management Report wird in tabellarischer Form dargestellt und zur besseren Darstellung im Querformat gestaltet. Der Bilanzaufbau orientiert sich an der im § 224 UGB vorgeschriebenen Gliederung. Die einzelnen Positionen werden nach Bedarf aufgelistet und Zwischensummen für Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Eigenkapital, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungen gebildet. Diese Zwischensummen werden zur Abgrenzung von einzelnen Unterpositionen fett formatiert. Neben den aktuellen Werten des laufenden Wirtschaftsjahres werden in einer zweiten Spalte die Vorjahreszahlen als Vergleichswerte angeführt. Bei Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen beinhaltet die Bilanz die Werte in Fremdwährung und umgerechnet zum Stichtagskurs<sup>95</sup> in Euro.

### **Gewinn- und Verlustrechnung**

Die GuV wird in tabellarischer Form im Hochformat gestaltet. Der GuV-Aufbau orientiert sich an der im § 231 (2) UGB vorgeschriebenen Gliederung. Zur Anwendung kommt das Gesamtkostenverfahren auf Betriebs- und Kostenstellenebene. Bei diesem Verfahren werden die Aufwendungen nach Arten gegliedert, die herstellungsbezogenen Aufwandsarten werden zur Gänze dargestellt und durch Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen korrigiert. Die Positionen der GuV werden an die Begebenheiten der Tochtergesellschaften angepasst. Hauptpositionen und Zwischenergebnisse werden zur besseren Übersichtlichkeit fett formatiert. Gleich wie bei der Bilanz werden neben den kumulierten Werten des laufenden Wirtschaftsjahres in einer zweiten Spalte die Vergleichswerte aus dem Vorjahr dargestellt. Bei Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen werden die kumulierten Werte in

---

<sup>95</sup> Vgl. NIEBECKER/KIRCHMANN (2011), S. 130.

Fremdwährung und umgerechnet zum Durchschnittskurs<sup>96</sup> in Euro abgebildet. Auf einer separaten Seite werden die Eurowerte je Monat veranschaulicht.<sup>97</sup>

Für das Management ist vorrangig das operative Betriebsergebnis von hoher Bedeutung. Aus diesem Grund werden die kumulierten Positionen Betriebsleistung (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen, aktivierte Eigenleistungen), Materialaufwendungen, Personalaufwendungen, Abschreibungen, sonstige betriebliche Aufwendungen und Betriebsergebnis je Kostenstelle grafisch mit Hilfe eines Balkendiagramms veranschaulicht. Diese Abbildung wird im Anschluss an die kumulierte GuV eingefügt wodurch eine Trennung von Zahlenbasis und Grafik vermieden wird. Dem Management veranschaulicht das Diagramm mit Hilfe der Balken den Umfang der einzelnen Positionen im Vergleich zur Betriebsleistung. Als Basis für die Balken dienen die aktuellen Eurowerte aus der GuV. Neben den Balken des Diagramms werden die Werte und die Prozentanteile im Verhältnis zur Betriebsleistung angezeigt. Die Werte aus dem Vorjahr werden im selben Diagramm gegenübergestellt. Im Diagramm wird auf Farben verzichtet, die Werte aus dem aktuellen Wirtschaftsjahr werden mit einem schwarzen Balken, die Werte aus dem Vorjahr mit einem grauen Balken abgebildet.

Die Verteilung des operativen Ergebnisses auf die einzelnen Monate des aktuellen Wirtschaftsjahres auf Kostenstellenebene wird mittels Liniendiagramm veranschaulicht. Der Fokus liegt auf den Positionen Betriebsleistung, Materialaufwendungen, Personalaufwendungen, Abschreibungen, sonstige betriebliche Aufwendungen und Betriebsergebnis. Die Veränderungen der einzelnen Positionen werden durch das Liniendiagramm für das Management ersichtlich. Für diese Diagrammart werden Farben verwendet, um eine bessere Unterscheidung der einzelnen Positionen zu gewährleisten.

### **Übersicht der IC-Darlehen**

Beim Kooperationspartner werden vorrangig konzerninterne Darlehen vergeben, aus diesem Grund wird eine Übersicht der IC-Darlehen erstellt, welche dem Management die offenen Darlehensstände innerhalb des Konzerns veranschaulicht. Die darlehensgewährende Firma, der Vertragsbeginn, der erhaltene Darlehensbetrag in Euro, die Tilgungsart, der Tilgungsbetrag, die Verzinsung und der aktuelle Darlehensstand zum Stichtag sind in der Übersicht ersichtlich. Für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung ist der aktuelle Darlehenstand zum Stichtag in der Fremdwährung und umgerechnet in Eurowerten ersichtlich. Die Übersicht wird im MS-Excel erstellt und in den Management Report integriert.

---

<sup>96</sup> Vgl. NIEBECKER/KIRCHMANN (2011), S. 129.

<sup>97</sup> Vgl. EGGER/SAMER/BERTL (2014), S. 77.

### **Übersicht der offenen Posten**

Die Übersicht der offenen Posten wird unterteilt in die offenen Forderungen und Verbindlichkeiten. Der Monatsstichtag, der Name und die Kontonummer des Kunden oder Lieferanten, die offenen Salden in Euro und das Fälligkeitsdatum sind in der Übersicht der offenen Posten dargestellt. Optional beinhaltet die Übersicht die Fremdwährungssalden und den Fremdwährungskurs. Liegt das Fälligkeitsdatum des offenen Postens vor dem aktuellen Stichtag der offenen Posten, wird die Zelle mit dem Datum automatisch mit einem roten Rahmen gekennzeichnet. Eine bedingte Formatierung kommt hier zur Anwendung. Durch diese Darstellungsform hat das Management alle offenen Posten und die fälligen Posten in roter Farbe im Überblick. Die Übersicht wird im MS-Excel erstellt und in den Management Report integriert.

### **Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung**

Die Übersicht der monatlichen Fremdwährungskursentwicklung wird in Zukunft bei allen Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen Bestandteil des Management Reports sein. Die Fremdwährungskurse zum letzten Börsentag des Monats kommen von der Homepage der österreichischen Nationalbank. Mit den Fremdwährungskursen des aktuellen Wirtschaftsjahres wird ein Liniendiagramm mit Datenpunkten erstellt. Auf der Y-Achse sind die Fremdwährungskurse und auf der X-Achse die Monatsstichtage ersichtlich. Die strichlierte Linie zeigt den Durchschnittsfremdwährungskurs. Die Farben des Diagramms sind in Grau- und Schwarztönen gehalten. Durch die Darstellung der Fremdwährungskursentwicklungen kann das Management den Fremdwährungsaspekt und die Wechselkursdifferenzen nachvollziehen. Die Übersicht wird im MS-Excel erstellt und in den Management Report integriert.

Auf Kommentare zu den einzelnen Ergebnissen und Textbestandteile wird im neu konzipierten Management Report des Kooperationspartners verzichtet. Grund dafür ist, dass die Gestaltung dieser wechselnden Kommentare und Textteile im Konzernbuchhaltungsprogramm zu zeit- und ressourcenintensiv für das Controlling wäre. Die Reporte werden nach Fertigstellung an das Management per Mail versendet. Kommentare zu den Ergebnissen, Hintergrundinformationen und Gründe für Abweichungen zwischen den Buchhaltungsdaten und den Daten aus dem unternehmenseigenen ERP-System werden im Mail erläutert. Ressourcen werden sinnvoll eingesetzt und das Management erhält die notwendigen Zusatzinformationen zu den unterjährigen Ergebnissen der Tochtergesellschaften.

In diesem Kapitel wurden die Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden des Kooperationspartners identifiziert. Zu Beginn des Kapitels wurde der Aufbau für den Reportingleitfaden festgelegt. Dieser gliedert sich in die Organisationsstruktur beim Kooperationspartner, die unterjährigen Reportingprozesse der Tochtergesellschaften, den Umfang und Vollständigkeit der erhaltenen Informationen, das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres und den Anhang des Reportingleitfadens. Es wurde überblicksmäßig auf die Inhalte des Reportingleitfadens eingegangen. Der detaillierte Reportingleitfaden ist im Anhang III und die Anhänge des Reportingleitfadens im Anhang IV der Masterarbeit ersichtlich. Alle Inhalte des Reportingleitfadens werden zur Optimierung des Reportings beim Kooperationspartner beitragen. Im zweiten Unterkapitel wurde ein standardisierter Management Report für den Kooperationspartner zur einheitlichen Entscheidungsgrundlage konzipiert. Zu Beginn wurde die Zielsetzung und darauf aufbauend die Bestandteile des neuen Management Reports definiert. Der Aufbau gliedert sich in Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Bilanz, GuV, Übersicht der IC-Darlehen, der offenen Posten und optional der Fremdwährungskursentwicklung. Die tabellarischen Darstellungen wurden durch Diagramme ergänzt. Der standardisierte Management Report für den Kooperationspartner ist im Anhang IV: F der Masterarbeit ersichtlich.

## **6 Resümee**

In diesem Kapitel wird ein Resümee der vorliegenden Masterarbeit aufgestellt. Die im Einleitungskapitel gestellten Forschungsfragen wurden in den einzelnen Kapiteln detailliert beantwortet, die Kernergebnisse werden im Resümee zusammengefasst dargestellt. Sollten sich durch diese Masterarbeit neue, noch nicht gestellte Fragestellungen entwickeln oder sich durch die kritische Reflexion der Masterarbeit weitere Optimierungspotenziale für die Zukunft ergeben, wird es in diesem Kapitel einen Ausblick darauf geben.

### **6.1 Zusammenfassung**

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigte sich mit der Optimierung des Management Reportings der Rohrer Group. Ziel der Masterarbeit war es, die in der Praxis gelebten Reportingprozesse beim Kooperationspartner erstmals zu erheben und im Rahmen einer kritischen Analyse der erhobenen Reportingprozesse, der Qualität der erhaltenen Informationen und der Reportgestaltung, Inhalte für den neu konzipierten Reportingleitfaden sowie Inhalte und optische Gestaltungsmöglichkeiten für den neu konzipierten Management Report zu identifizieren, mit welchen eine Optimierung des Management Reportings beim Kooperationspartner gewährleistet werden kann.

Im Einleitungskapitel wurden die spezifische Ausgangssituation beim Kooperationspartner, die praktische Zielsetzung, die Problemstellung und die detaillierten Forschungsfragen der Masterarbeit beschrieben. Der Aufbau und die Abgrenzung der Arbeit, sowie die verwendeten Methoden wurden in diesem Kapitel definiert.

Die theoretischen Grundlagen zum Reporting wurden im zweiten Kapitel behandelt. Es erfolgte die Begriffsabgrenzung für betriebliches, internes und Management Reporting. Das erste Unterkapitel widmete sich der Bedeutung des Management Reportings in Konzernen und der innerbetrieblichen Informationsversorgung des Managements durch unterjährige Management Reporte. Der Prozess des Reportings, Problemfelder im Reportingprozess, Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Reportings und Trends im Reporting wurden erörtert. Zu den Trends im Reporting zählen das Lean Reporting, das Self-Service-Reporting-Tool und die Reporting Factory. Im zweiten Unterkapitel wurde auf die Visualisierung von Reportingprozessen eingegangen. Die Darstellungsformen von Prozessen und die Symbole der Prozessdarstellung wurden erläutert. Beispielprozesse für eine Pfeilformdarstellung, eine Prozessablaufdarstellung und eine Organisationsprozessdarstellung wurden grafisch dargestellt. Das dritte Unterkapitel behandelte die inhaltliche und optische Reportgestaltung inkl. der Problemfelder und dem inhaltlichen und optischen Aufbau von Reporten.

Das dritte Kapitel widmete sich der zweiten Forschungsfrage. Die Spezifika des Kooperationspartners im Zusammenhang mit dem Reporting, dem unternehmenseigenen ERP-System und den Varianten der unterjährigen Reportingprozesse wurden erläutert. Die Darstellungsform für die Visualisierung der Reportingprozesse beim Kooperationspartner wurde festgelegt. Für die Visualisierungen der Prozesse wurde eine Flowchart-Darstellung gewählt. Die aktuell beim Kooperationspartner installierten unterjährigen Reportingprozesse wurden getrennt nach Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm nutzen, nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramme verwenden und deren Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden und nach Tochtergesellschaften, die ihre individuellen Buchhaltungsprogramm verwenden und kein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet, erstmals erhoben und visualisiert. Der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres, welcher für alle Tochtergesellschaften nahezu ident ist, wurde in einem separaten Prozess dargestellt.

Das vierte Kapitel beschäftigte sich mit der Analyse der zuvor erhobenen und visualisierten Reportingprozesse, der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen und der derzeitigen Reportgestaltung beim Kooperationspartner. Als Basis für die Analyse wurde ein leitfadengestütztes Interview mit der Leiterin der Controllingabteilung des Kooperationspartners durchgeführt. Optimierungspotenziale in den Reportingprozessen wurden mit Hilfe des Interviews identifiziert und erläutert. Zu den Optimierungspotenzialen zählen die Einführung und Überwachung von Deadlines für einzelne Prozessschritte oder die einheitliche Bezeichnung von Dokumenten im Reportingprozess. Die im Rahmen des unterjährigen Reportings erhaltenen Informationen wurden hinsichtlich Umfang, Qualität und Fehleranfälligkeit analysiert. Problemfelder im Rahmen der erhaltenen Informationen wurden identifiziert und Lösungsansätze ausgearbeitet. Optimierungspotenziale gibt es hinsichtlich des Informationsumfanges der erhaltenen Daten, bei den fehlerhaften und nicht einheitlich verbuchten IC-Rechnungen oder bei der undurchsichtigen Meldung von Abgrenzungen. Die unterschiedliche Reportgestaltung für die einzelnen Tochtergesellschaften wurde kritisch durchleuchtet. Für die Zukunft wird ein einheitlicher Management Report konzipiert und die Inhalte des Reports in regelmäßigen Abständen an die Informationsbedürfnisse des Managements angepasst.

Im fünften Kapitel wurden die beiden letzten Forschungsfragen beantwortet. Auf den Kooperationspartner abgestimmte Inhalte für den Reportingleitfaden wurden definiert. Zu den Inhalten zählen die Organisationsstruktur beim Kooperationspartner, die optimierten unterjährigen Reportingprozesse, Inhalte zu Umfang und Vollständigkeit der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen, Inhalte und der Prozess für das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres und Dokumentvorlagen. Die Organisationsstruktur beinhaltet eine rechtliche

Beteiligungsstruktur und eine Aufstellung der Haupttätigkeitsfelder der Tochtergesellschaften. Neben den Reportingprozessen wurde eine Aufstellung der für das Reporting verantwortlichen Personen in den Leitfaden aufgenommen, damit diese Personen sich ihrer Rolle im Reportingprozess bewusst sind die damit verbundenen Aufgaben wahrnehmen. Die Inhalte zu Umfang und Vollständigkeit der im Rahmen des Reportings erhaltenen Informationen beinhalten Prinzipien zu Kontobezeichnungen, Rechnungskreise, Buchungstexte oder IC-Banküberweisungen. Der Reportingleitfaden inkl. der Vorlagen wurde für den Kooperationspartner konzipiert. Der Leitfaden dient den für das Reporting verantwortlichen Personen bei den Tochtergesellschaften als Unterstützung, sodass diese wissen, welche Informationen sie zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form an die Konzernmuttergesellschaft berichten müssen.

Im zweiten Unterkapitel wurden die Zielsetzung des neuen Management Reports erläutert und ein unterjähriger Management Report konzipiert. Zu den standardisierten Inhalten des Management Reports zählen eine Bilanz, GuV, Übersicht der IC-Darlehen und der offenen Posten. Für Tochtergesellschaften mit Fremdwährungen wird der Management Report um eine Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung ergänzt. Als Basis für die Reportgestaltung wurden die individuellen Anforderungen an den Management Report seitens des Kooperationspartners und die im Literaturkapitel ausgearbeiteten inhaltlichen und optischen Gestaltungsmöglichkeiten herangezogen. Durch die standardisierten Inhalte des Management Reports erhält das Management in Zukunft eine einheitlich aufbereitete Entscheidungsgrundlage und die Ergebnisvergleichbarkeit unter den Tochtergesellschaften wird erleichtert.

Zusammengefasst wurden im Rahmen der Masterarbeit die in der Praxis zum Teil gelebten Reportingprozesse beim Kooperationspartner erstmals erhoben und visualisiert. Die erhobenen unterjährigen Reportingprozesse, der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres und die derzeitige Reportgestaltung wurden mit Hilfe eines leitfadengestütztem Interviews kritisch analysiert. Darauf aufbauend wurden die für den Kooperationspartner wesentlichen Inhalte für einen anwendungsorientierten Reportingleitfaden identifiziert und ausgearbeitet. Neben den Inhalten zur Gewährleistung des Umfangs und der Vollständigkeit der erhaltenen Informationen wurden die auf Basis der zuvor durchgeführten Analyse optimierten Reportingprozesse in den Reportingleitfaden aufgenommen. Die standardisierten Inhalte für den unterjährigen Management Report des Kooperationspartners wurden identifiziert und der Management Report konzipiert.

Ziel der Praxisoutputs ist es, das Reporting des Kooperationspartners zu optimieren. Der neu konzipierte Reportingleitfaden dient den für das Reporting verantwortlichen Personen als Hilfestellung. Durch die grafisch dargestellten Reportingprozesse sollen der Ablauf des Reportings und die Einhaltung von Deadlines im Rahmen des Reportingprozesses gewährleistet sowie die Fehleranfälligkeit der unterjährigen Reporting-Packages vermindert werden. Die neu definierten Inhalte des Management Reports sollen zu einer einheitlich aufbereiteten Entscheidungsgrundlage für das Management und zu einer Ergebnisvergleichbarkeit der Tochtergesellschaften beitragen.

## **6.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Im Rahmen der Masterarbeit wurden die aktuellen Reportingprozesse des Kooperationspartners erhoben, kritisch analysiert und Optimierungspotenziale abgeleitet. Es wurde versucht, die unterjährigen Reportingprozesse der einzelnen Tochtergesellschaften abhängig davon, ob sie das Konzernbuchhaltungsprogramm nutzen, sie ein individuelles Buchhaltungsprogramm verwenden und ihre Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm importiert werden oder sie ein individuelles Buchhaltungsprogramm verwenden und kein Import in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet, zu standardisieren. Aufgrund der unterschiedlichen Organisationsausgestaltung der Tochtergesellschaften vor Ort, unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen hinsichtlich Buchhaltung und dem Fremdwährungsaspekt war es nicht umsetzbar, abhängig von den drei Varianten des unterjährigen Reportings einen identen Reportingprozess für alle Tochtergesellschaften der jeweiligen Reportingvariante zu gestalten.

Ein langfristiges Ziel des Kooperationspartners wird es sein, die Varianten des Reportings dahingehend zu vereinheitlichen, dass alle Tochtergesellschaften entweder an das Konzernbuchhaltungsprogramm angebunden sind oder ein Import der Daten in das Konzernbuchhaltungsprogramm stattfindet. Dazu müssten der Controllingabteilung die notwendigen Ressourcen für Vorbereitungen hinsichtlich des Datenimports und die laufenden Datenimporte zur Verfügung stehen. Als Voraussetzung für den Import müssten die unterjährigen Reporting-Packages aller Tochtergesellschaften ein Buchungsjournal beinhalten. Durch die Einbindung aller Tochtergesellschaften in das Konzernbuchhaltungsprogramm und das unternehmenseigene ERP-System kann eine vollkommen standardisierte Aufbereitung der Management Reporte gewährleistet werden. In der Zukunft könnte ein Management Report mit den kumulierten Ergebnissen aller Tochtergesellschaften automatisiert aus dem Konzernbuchhaltungsprogramm erstellt werden.



Das im aktuellen Reportingprozess auftretende Problem hinsichtlich der unvollständigen Übermittlung von Dokumenten zwischen den Tochtergesellschaften und den externen Steuerberatungskanzleien konnte durch die optimierten Reportingprozesse und Vorgaben in Reportingleitfaden nur bedingt gelöst werden. Für die Zukunft wäre es empfehlenswert, die Übermittlung der Daten zwischen den Tochtergesellschaften und den Steuerberatungskanzleien und die Ergebnisübermittlung zwischen den Steuerberatungskanzleien und der Controllingabteilung mittels Einführung eines Cloud-Systems zu optimieren. Mit diesem System kann gewährleistet werden, dass keine für die Buchhaltung notwendigen Unterlagen und Belege verlorengehen. Die Unterlagen würden laufend in der Cloud gesammelt und seitens des Steuerberaters auf ihre Vollständigkeit überprüft werden. Die Controllingabteilung könnte die Unterlagen einsehen und diese stichprobenartig überprüfen. Fehlende Unterlagen könnten zu einem früheren Zeitpunkt identifiziert und zeitnahe nachgereicht werden. Die Einführung einer Cloud-Lösung würde zu einer Minimierung der Korrekturen im übermittelten unterjährigen Reporting-Package führen, da Fehlerquellen frühzeitig erkannt und korrigiert werden könnten.

Der neu konzipierte Management Report beinhaltet die derzeit für das Management relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung. Grafiken zur Veranschaulichung wurden in den neuen Management Report integriert. Der Management Report bietet zukünftiges Optimierungspotenzial hinsichtlich des Umfangs der Daten. In Zukunft könnte der Report um die Budgetdaten erweitert werden. Für das Management wären zukünftig die Ist- und Vorjahresdaten und die zukünftige Ergebnisplanung ersichtlich. Die Integration der im Controlling gesammelten Budgetdaten der Tochtergesellschaften auf Kostenstellenebene würde dem Management einen Ausblick auf die zukünftigen Ergebnisse gewähren und zur Entscheidungsfindung beitragen. Derzeit sind keine Kennzahlen im Management Report seitens des Managements gefordert. Sollte der Wunsch nach Kennzahlen zukünftig seitens des Managements auftreten, kann die Controllingabteilung ohne großen Mehraufwand ausgewählte und aussagekräftige Kennzahlen in den Management Report integrieren.

Es kann festgehalten werden, dass das Reporting des Kooperationspartners durch die kritische Analyse und darauf aufbauende Konzeption des Reportingleitfadens und eines standardisierten Management Reports optimiert wird. Die kritische Reflexion der Masterarbeit ergab, dass es weitere Optimierungspotenziale für das Reporting des Kooperationspartners in der Zukunft gibt. Der Prozess des Reportings muss laufend überwacht und kritisch analysiert werden, um zukünftig eine zeitnahe Informationsversorgung des Managements und eine effiziente Steuerung der Tochtergesellschaften gewährleisten zu können.

# Literaturverzeichnis

## FACHBÜCHER

---

- AIGNER, D./AIGNER, H.-J./AIGNER, J./EBMER, C./STIEGLER, H. [2017]: Krisen- und Sanierungsmanagement: Betriebswirtschaft und Recht vor, während und nach der Krise, Leistungswirtschaftliche Sanierung, ein Managementkonzept für Krisensituationen, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2017.
- BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. [2014]: Der Zugang zu den Experten: die Vorbereitung der Erhebung, in: Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, hrsg. von BOHNSACK, R./FLICK, U./LÜDERS, C./REICHERTZ, J., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014, S. 27-48.
- EGGER, A./SAMER, H./BERTL, R. [2014]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 3: Unternehmensanalyse, 1. Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2014.
- FREIDANK, C.-H./HILDEBRAND, M./LOITZ, R./MÖLLER, K./PETRY, M./SEIDEL, B./SUSKA, M./TÜLLNER, J./WEWER, M./WIEGELS, C./WORMUTH, B. [2010]: Reportingprozesse optimieren: Praxislösungen für ein effizientes Rechnungswesen, hrsg. von PANITZ, K./WASCHKOWITZ, S., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2010.
- GADATSCH, A. [2015]: Geschäftsprozesse analysieren und optimieren: Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2015.
- GLEICH, R./TEMMELE, P. [2008]: Rolle und Organisation des Controllings, in: Management Reporting: Grundlagen, Praxis und Perspektiven, hrsg. von GLEICH, R./HORVATH, P./MICHEL, U., München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2008, S. 63-89.
- GRÄF, J./ISENSEE, J. [2013]: Mit prozessorientiertem Performance Management zur Controlling Excellence, in: Controllingprozesse optimieren, hrsg. von GLEICH, R., München: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2013, S. 75-93
- HORVATH, P. [2008]: Grundlagen des Management Reportings, in: Management Reporting: Grundlagen, Praxis und Perspektiven, hrsg. von GLEICH, R./HORVATH, P./MICHEL, U., München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2008, S. 15-41.

- KÜPPER, H.-U./FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN, Y./PEDELL, B. [2013]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2013.
- MAYER, H.-O. [2013]: Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6., überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2013.
- MISOCH, S. [2015]: Qualitative Interviews, Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2015.
- NIEBECKER, J./KIRCHMANN, M. [2011]: Group Reporting und Konsolidierung: Optimierung der internen und externen Berichterstattung, Ansätze zur Prozessverbesserung, effiziente Unterstützung der Berichtsprozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH, 2011.
- POLLMANN, R./RÜHM, P. [2007]: Controlling-Berichte professionell gestalten, Freiburg u.a.: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2007.
- SCHERMANN, M./VOLCIC, K. [2010]: Controlling and Finance kompakt, 2., Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2010.
- SCHNEIDER, G./GEIGER I./SCHEURING, J. [2008]: Prozess- und Qualitätsmanagement: Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2008.
- SIMON, W. [2004]: GABALs großer Methodenkoffer: Grundlagen der Arbeitsorganisation, 2. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2004.
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag GmbH, 2013.
- WAGNER, K./PATZAK, G. [2007]: Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co KG, 2007.
- WANICZEK, M. [2002]: Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Frankfurt u.a.: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter GmbH, 2002.

WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten. Managementreports wirksam gestalten, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2009.

WEBER, J./MALZ, R./LÜHRMANN, T. [2008]: Excellence im Management Reporting: Transparenz für die Unternehmenssteuerung, in: Advanced Controlling, Band 62, hrsg. von WEBER, J., Weinheim: WILEY-VHC Verlag GmbH & Co. KGaA, 2008, S. 9-65.

## **FACHZEITSCHRIFTEN**

---

BAGUSAT, O. [2014]: Internationales Performance Reporting: Der Teufel steckt im Detail, in: Controlling & Management Review (2014), 3, S. 30-37.

BUROW, L./ZELLERHOFF, W. [2013]: Reporting 2.0 – Wie Self-Service-Auswertungen das Controlling verändern, in: Controlling & Management Review (2013), Sonderheft 2, S. 6-10.

ENGELBRECHTSMÜLLER, C./KERSCHBAUMER, H. [2013]: Financial Reporting 2.0: Gestaltungsparameter und Reifegrad im Reporting, in: CFOaktuell (2013), 5, S. 12-18.

GRÄF, J./KIRCHMANN, M./LANGMANN, C. [2011]: Hebel zur Optimierung des Konzernabschlussprozesses, in: BC 35 (2011), 9, S. 408-415.

GRIESFELDER, R. [2013a]: Hat das Reporting Zukunft?, in Controlling & Management Review (2013), 2, S. 72-73.

GRIESFELDER, R. [2013b]: Ein Bericht ist ein Bericht ist ein Bericht ist ein Bericht, in: Controlling & Management Review (2013), 3, S. 78-79.

GRIESFELDER, R. [2014a]: Let's talk Business! Oder: Warum wir uns schwertun mit dem "Commitment", in: Controlling & Management Review (2014), 2, S. 70-71.

GRIESFELDER, R. [2014b]: Eine vergessene Disziplin: Business Information Design (Teil 1), in: Controlling & Management Review (2014), 3, S. 66-68.

GRIESFELDER, R. [2014c]: Eine vergessene Disziplin: Business Information Design (Teil 2), in: Controlling & Management Review (2014), 4, S. 82-83.

GROSS, H./ELGETI, C.-L./KIRCHMANN, M. [2016]: Umsetzung eines schlanken Reportings mittels des Lean Reporting Quick Checks, in Controlling (2016), 7, S. 414-421.

- KRINGS, U./KUSTNER, C. [2016]: Internes Reporting auf dem Prüfstand, in Controlling & Management Review (2016), 3, S. 36-39.
- PACK, M./LINGE, A./MESCHEDE, M. [2014]: Durch Management Reporting kommunizieren, in Controlling & Management Review (2014), Sonderheft 2, S. 42-48.
- PACK, M./MESCHEDE, M./LINGE, A. [2014]: Management-Reporting – ein wirkungsvolles Instrument zur Kommunikation: Optimierung des Berichtsinhalte, Systeme und Prozesse, in CFOaktuell (2014), 1, S. 28-31.
- RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2015a]: Modernes Management-Reporting (Teil I): Inhalte und Design optimieren, in CFOaktuell (2015), 2, S. 84-87.
- RUTHNER, R./FEICHTER, A. [2015b]: Modernes Management-Reporting (Teil II): Prozesse und Datenbasis optimieren, in CFOaktuell (2015), 3, S. 125-128.
- TASCHNER, A. [2014]: Wie Management Reporting 2020 aussehen könnte, in Controlling & Management Review (2014), 3, S. 8-15.
- ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel, in: CFO aktuell (2011), 1, S.39-42.

# Anhang

## I. Interviewleitfaden

### Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Analyse der Reportingprozesse und der erhaltenen Daten im Rahmen des Reportings bei der Rohrer Group

Interviewnummer: 1  
Name Interviewerin: Marie-Sophie Lennes, BA  
Name der Interviewten: Maria Kreuzwiesner, MSc. (Head of Controlling)  
Ort der Interviewdurchführung: Headquarter der Rohrer Group in Niklasdorf  
Datum der Interviewdurchführung: 25.10.2016  
Zeit der Interviewdurchführung:  
Dauer des Interviews:

#### Informationsphase:

Meine Masterarbeit wird in Kooperation mit der Rohrer Group durchgeführt. Im Detail werden in der Arbeit die Reportingprozesse visualisiert und analysiert, ebenso werden die im Rahmen des Reportings erhaltenen Daten analysiert und anschließend werden aus den gewonnenen Informationen Inhalte für das neue Konzernhandbuch der Rohrer Group festgelegt. Da die Controlling-Abteilung für das Reporting der Tochtergesellschaften zuständig ist, hätte ich nachfolgend einige Fragen an Sie.

#### Einstiegsphase:

1. Wie sehen Sie den Reportingprozess der Rohrer Group allgemein? Gibt es Prozessschritte, die gut funktionieren oder einzelne Prozessschritte, wo es allgemein im Konzern Defizite gibt?

#### Hauptphase:

##### **Analyse der Prozesse**

2. Sehen Sie unterschiedliche Probleme im Reportingprozess, abhängig davon, ob die Tochtergesellschaften im Konzernbuchhaltungsprogramm buchen oder nicht?
3. Wenn Sie die unterjährigen Reportingprozesse der einzelnen Tochtergesellschaften vor sich sehen, bei welchen Tochtergesellschaften sehen Sie Defizite hinsichtlich der einzelnen Reportingprozesse?
4. Welche Verbesserungspotenziale gibt es hinsichtlich der einzelnen unterjährigen Reportingprozesse der Tochtergesellschaften?

5. Gibt es auch Defizite oder Verbesserungspotenziale hinsichtlich des Reportingprozesses zum Ende des Wirtschaftsjahres im Zusammenhang mit dem jährlichen Reporting Package?

**Analyse der erhaltenen Informationen**

6. Welche Kriterien gibt es hinsichtlich Umfang und Qualität der erhaltenen Dokumente und Informationen im Rahmen des unterjährigen Reportings und dem Reporting zum Ende des Wirtschaftsjahres?
7. Welche Fehlerquellen konnten in der Vergangenheit in Bezug auf die erhaltenen Dokumente und Informationen identifiziert werden?

**Inhalte des Konzernhandbuchs**

8. Gibt es Inhalte, die ihrerseits unbedingt in das neue Konzernhandbuch aufgenommen werden müssen?

**Abschlussphase:**

---

9. Gibt es von Ihrer Seite noch Dinge, die wir im Interview nicht angesprochen haben, die Sie aber gerne noch hinzufügen möchten?

## II. Transkription des leitfadengestützten Interviews

### Leitfadengestütztes Interview als Basis für die Analyse der Reportingprozesse und der erhaltenen Daten im Rahmen des Reportings bei der Rohrer Group

Interviewnummer: 1  
Name Interviewerin (I): Marie-Sophie Lennes, BA  
Name der Interviewten (B): Maria Kreutzwiesner, MSc. (Head of Controlling)  
Ort der Interviewdurchführung: Headquarter der Rohrer Group in Niklasdorf  
Datum der Interviewdurchführung: 25.10.2016  
Zeit der Interviewdurchführung: 12:20  
Dauer des Interviews: 14 Minuten

- 1 I: *Hallo Frau Kreutzwiesner. Vielen Dank dass Sie sich für das Interview Zeit genommen*  
2 *haben.*
- 3 B: Geme.
- 4 I: *Meine Masterarbeit wird ja in Kooperation mit der Rohrer Group durchgeführt. Im Detail*  
5 *werden in der Arbeit die Reportingprozesse visualisiert und analysiert, ebenso werden*  
6 *die im Rahmen des Reportings erhaltenen Daten analysiert und anschließend aus den*  
7 *gewonnenen In- Informationen Inhalte für das neue Konzernhandbuch der Rohrer Group*  
8 *festgelegt.*
- 9 B: Genau.
- 10 I: *Da die Controlling-Abteilung für das Reporting der Tochtergesellschaften verantwortlich*  
11 *ist, hätte ich nachfolgend einige Fragen an Sie.*
- 12 B: Mhm, Gerne.
- 13 I: *Meine erste Frage wäre: Wie sehen Sie den Reportingprozess der Rohrer Group im*  
14 *Allgemeinen? Gibt es Prozessschritte, die sehr gut funktionieren oder einzelne*  
15 *Prozessschritte, wo es allgemein im Konzern Defizite gibt?*
- 16 B: Mhm. In Summe kann man sagen, eigentlich bei uns, dass die Töchter eigentlich sehr  
17 unterschiedlich sind. Ahm. Je nach Land auch haben wir unterschiedliche  
18 Gesetzesvorschriften und wir haben auch unterschiedliche Buchhaltungsprogramme.  
19 Was zum Teil ein Nachteil für uns ist, weil wir in Österreich und Deutschland ein, also  
20 das BMD haben, also ein einheitliches Buchhaltungssystem und dadurch die  
21 ausländischen Systeme müssten wir alles zusammenbekommen und auf ein  
22 einheitliches System zusammenführen, was oft mit großen Schwierigkeiten verbunden  
23 ist.
- 24 I: Ok.
- 25 B: Ahm. Die Organisation vor Ort ist auch ein Problem, da zum Teil die ausländischen  
26 Buchhaltungen von Steuerberatern ah geführt wird, und hier haben wir auch öfters ein  
27 Problem mit den Unterlagen, dass etwas fehlt oder dass wir unsere Antworten  
28 bekommen, die Leistungen gemeldet bekommen und so. Oder auch die Verbuchung der  
29 Intercompany-Rechnungen ist bei uns ein großes Problem. Der Abgleich, dass immer  
30 alles stimmt und vor allem auch die Meldung der Leistungen.



- 31 I: *Ok. Also sehen Sie unterschiedliche Probleme im Reportingprozess, abhängig davon,*  
32 *ob die Tochtergesellschaft jetzt im Konzernbuchhaltungsprogramm also dem BMBD*  
33 *[BMD] bucht oder nicht?*
- 34 B: Ja, das ist ein großer Unterschied bei uns. Und es ist auch noch ein Unterschied, wir  
35 haben noch internes Kostenrechnungssystem das ERP. Das ist ein Rohrer eigenes  
36 System und zum Beispiel alle Unternehmen in Österreich und Deutschland sind an  
37 dieses ERP-System komplett angeschlossen und die Leistungen sind immer  
38 automatisch im ERP drinnen und können dann für die Buchhaltung weiterverwendet  
39 werden, für die Leistungsabgrenzungen, für Bestandsveränderungen. Bei den  
40 ausländischen Töchtern ist das nicht überall der Fall und hier muss man, also alles  
41 händisch anfordern. Sodass dann halt wirklich oft Probleme kommen, dass nicht  
42 zeitgerecht übermittelt wird, dass nicht alles vollständig ist, nicht überprüfbar. Die  
43 Nachver- ah die Nachverfolgbarkeit nicht gegeben ist.
- 44 I: *Ok. Und wenn Sie nun die unterjährigen Reportingprozesse der einzelnen*  
45 *Tochtergesellschaften anschauen, bei welchen Tochtergesellschaften sehen Sie gezielt*  
46 *Defizite hinsichtlich der einzelnen Reportingprozesse?*
- 47 B: Mhm. Zum Beispiel bei Frankreich. Hier haben ein, haben größere Probleme. Einerseits  
48 mit den Meldungen der Leistungen, dass diese nicht rechtzeitig oder zeitgerecht an uns  
49 übermittelt werden. Oder auch dass die Eingangsrechnungen nicht kaufmännisch und  
50 technisch freigegeben sind rechtzeitig, so müssen wir wieder Kostenabgrenzungen an  
51 den Steuerberater melden, was auch mit viel Aufwand verbunden ist. Dann die  
52 Abklärung was, wo gebucht ist, ist zum Teil schwierig, weil wir nicht Einblick in das  
53 Buchhaltungssystem haben und erst auf das Reporting warten müssen, bis wir alles  
54 überprüfen können. Oder der Steuerberater verliert unsere Dokumente, unsere  
55 Unterlagen, weil sie nicht als Mail angekommen sind oder nicht abgespeichert worden  
56 sind. Bei Frankreich haben wir in der Hinsicht zum Beispiel größerer Probleme.
- 57 I: *Ok. Und bei den anderen Tochtergesellschaften?*
- 58 B: Bei Polen zum Beispiel haben wir auch größere Probleme, auch wegen der  
59 Steuerberater allerdings. Ahm, da haben wir aber jetzt aber eine gute Deadline, also  
60 Deadlines eingeführt, wo wir sagen, bis dorthin brauchen wir unsere Unterlagen. Ist aber  
61 sicher noch verbesserungswürdig, vor allem dass sie auch ahm die Rückfragen an uns  
62 dann immer zeitgerecht stellen. Ahm, bei den anderen Tochterfirmen, also Österreich  
63 und Deutschland alles im Buchhaltungsprogramm, funktioniert eigentlich gut, muss ich  
64 sagen. Auch durch das Buchhaltungsprogramm das angebunden ist. Finnland zum  
65 Beispiel, haben wir keine Probleme. Läuft alles sehr gut.
- 66 I: *In der Türkei zum Beispiel?*
- 67 B: In der Türkei ist wieder etwas anders. Da gibt es, also da warten wir auch wieder die  
68 Leistungsmeldungen der Betriebsleiter, müssen auch diese hinterfragen ob diese richtig  
69 angegeben worden sind, zum Beispiel netto, brutto, oder solche Sachen. Kostenstellenzuordnungen oder auch dass die Rechnungen in unserem eigenen  
70 System, im ERP-System, alle richtig eingegeben sind. Richtigen Monat, mit den richtigen  
71 Beträgen. Da haben wir auch noch die Fremdwährungsproblematiken, also auch in ah  
72 Rumänien zum Beispiel. Da kommt dann noch verstärkend dazu, dass wir da auch noch  
73 schauen müssen, dass wir diese so gering als möglich halten.
- 74
- 75 I: *Wie ich gesehen habe, haben Sie auch Tochtergesellschaften in Holland und Belgien.*
- 76 B: Ja, genau.
- 77 I: *Gibt es hier auch Defi..., also Defizite hinsichtlich dem Reportingprozess dieser beiden*  
78 *Tochtergesellschaften?*
- 79 B: Mhm, bei Holland haben wir jetzt auch auf das Konzernbuchhaltungsprogramm  
80 umgestellt. Dass ist ein sehr großer Vorteil, das funktioniert nun besser, da wir auch  
81 leichter die Buchungen überprüfen können und querchecken mit dem ERP-System.

82 Ahm, hier haben wir eher noch das Problem, dass mit den Leistungen zum Beispiel  
83 etwas nicht komplett nachvollziehbar ist. In Belgien ahm ist wieder ein anderes  
84 Programm. Da haben wir schon große Probleme und bekommen die Quartal.. ah die  
85 Ergebnisse eigentlich nur quartalsweise. Auch weil der Steuerbe... ah unser Buchhalter  
86 vor Ort etwas überlastet ist. Dass ist etwas schwierig zum Teil.

87 I: *Ok und die Tochtergesellschaft in der UK?*

88 B: Ahm, die läuft an sich gut. Ist auch bei einem externen Steuerberater. Man muss halt  
89 trotzdem jede einzelne Buchungszeile kontrollieren, ob alle Buchungen richtig sind. Also  
90 die Deadlines, das funktioniert mit denen wirklich sehr gut. Da halten sie sich dran.

91 I: *Ok, also würden Sie sagen, ahm die Defizite gibt es hinsichtlich den Reportingprozessen  
92 die bei externen Steuerberatern geführt werden. Weil dort die Kommunikation nicht so  
93 einfach ist, beziehungsweise weil es keine internen Ansprechpersonen gibt?*

94 B: Genau, es ist sicher um einiges aufwendiger. Und zum Beispiel in Rumänien haben wir  
95 ja auch Fremdwährungsproblematik, aber wir haben eine Buchhaltung bei Rohrer  
96 Rumänien direkt. Das heißt wir haben eine Ansprechperson, ist um einiges einfacher,  
97 auch für die Rückfragen. Da ist vielleicht nur das Problem, dass wir es nicht immer  
98 zeitgerecht bekommen. Wobei sie sich sehr bemühen immer.

99 I: *Ok, das waren nur die Defizite und sehen Sie auch Verbesserungspotenziale bei den  
100 einzelnen Tochtergesellschaften?*

101 B: Ja, also wenn man diese Punkte, die jetzt angesprochen worden sind, alle ahm also die  
102 kann, also die sind alle verbesserungswürdig, auf alle Fälle. Wenn man zum Beispiel  
103 Deadlines einführt, die strikter kontrolliert, wobei dass dann auch unsere Aufgabe sein  
104 muss, dass wir halt wirklich stärker dahinter sind, alles kontrollieren. Vielleicht öfter einen  
105 Abgleich machen, also es gibt sehr großes Verbesserungspotenzial.

106 I: *Aber es wäre kein Lösungsansatz der Rohrer Group, dass alle Tochtergesellschaften  
107 eine eigene Finanzbuchhaltungsabteilung haben, sondern es soll weiterhin bei einem  
108 externen Steuerberater, großteils bleiben?*

109 B: Ja, das Problem ist, dass einige Niederlassungen sehr klein sind, dass es sich nicht  
110 rentiert einen eigenen Buchhalter einzustellen. Bei Polen haben wir es zum Beispiel mal  
111 probiert. Nur es waren auch zu wenig Rechnungen und Buchungen, damit eine, eine  
112 Person ausgelastet ist. Und vor allem hätten wir dann noch ein anderes  
113 Buchhaltungsprogramm, also die Problematik wird die gleiche bleiben, zum Teil.

114 I: *Ok, und nun haben Sie ja nicht nur Reportingprozesse unterjährig, sondern auch den  
115 Reportingprozess zum Ende des Wirtschaftsjahres, im Zusammenhang mit dem  
116 jährlichen Reporting-Package.*

117 B: Mhm.

118 I: *Gibt es hier Defizite oder Verbesserungspotenziale, wie Sie, also hinsichtlich des  
119 Reportingprozesses, wie Sie an die Daten kommen und die Qualität?*

120 B: Ja, also Verbesserungspotenziale gibt es auf alle Fälle. Ahm, man könnte zum Beispiel  
121 auch schon mit den Halbjahresergebnissen anfangen einen IC-Saldenabgleich, einen  
122 detaillierteren zu machen, damit man vielleicht Fehler die man dann nach dem  
123 Jahresabschluss dann durch die Reporting-Packages sieht, vielleicht vorher schon  
124 erkennt und ändert. Weil wir dann oft die Problematik haben, dass der Jahresabschluss  
125 bei der Niederlassung oder bei der Tochter schon geschlossen ist und dann kann man  
126 nichts mehr ändern. Also wenn man das unter dem Jahr machen würde, wäre es sicher  
127 mal ein Vorteil. Wobei dann auch wieder ein Zeitfaktor ist, dann. Weil natürlich auch mit  
128 großem Aufwand verbunden ist. Oder man könnte auch die ganzen Intercompany-  
129 Buchungen durchschauen, ob sie richtig gebucht sind, auf die richtigen Konten, damit  
130 also ah die Abstimmung am Schlu- Schluss viel einfacher ist.

- 131 I: *Also Sie würden eine unterjährige Abstimmung, eine und detaillierte Abstimmung schon*  
 132 *einmal bevorzugen, dass es dann zum Ende hin einfach, einfacher und unkomplizierter*  
 133 *dieser ganze Prozess abläuft.*
- 134 B: *Wäre auf alle Fälle sinnvoll, ja.*
- 135 I: *Ok, und welche Kriterien gibt es nun hinsichtlich der, des Umfangs und der Qualität der*  
 136 *erhaltenen Daten und der Informationen im unterjährigen Reportingprozess und im*  
 137 *Reportingprozess...*
- 138 B: *Mhm.*
- 139 I: *...am Ende des Wirtschaftsjahres?*
- 140 B: *Vom Umfang her, bekommen wir eigentlich von allen immer die GuV. Und von einigen*  
 141 *auch die Bilanz. Also zum Beispiel bei Türkei, Polen bekommen wir auch immer eine*  
 142 *monatliche Bilanz mitgeschickt. Bei den eigenen Buchhaltungen wird die Bilanz nur am*  
 143 *Jahresende dann erstellt, wenn alle Abschlussbuchungen getätigt sind. Offene Posten*  
 144 *bekommen wir überall mit. Mit vor allem auch die Intercompany-Posten, werden dann*  
 145 *abgeglichen und geschaut ob sie in Summe innerhalb der Gruppe dann*  
 146 *zusammenstimmt. Von der Qualität her, ahm vor allem bei den Buchungstexten könnte*  
 147 *man einiges verbessern. Weil wir oft die Problematik haben, dass die Bucher also*  
 148 *entweder beim Steuerberater oder bei der eigenen Buchhaltung, ahm unterschiedliche*  
 149 *Buchungstexte verwenden. Obwohl, also man könnte hier eigene Konzerntexte*  
 150 *vorgeben, wie zum Beispiel IC-Nummer der Rechnung und einen Zusatz damit dass*  
 151 *dann einheitlich ist und leichter zum Herausfiltern ist, für die Konsolidierung dann auch.*
- 152 I: *Ok, also vom Umfang her erhalten Sie aber von allen Tochtergesellschaften zu*  
 153 *mindestens eine GuV...*
- 154 B: *Mhmm.*
- 155 I: *...und die offenen Posten.*
- 156 B: *Genau, ja.*
- 157 I: *Aber Bilanz teilweise...*
- 158 B: *Ja.*
- 159 I: *...aber ein Anlagevermögen oder erhalten Sie unterjährig nicht von den*  
 160 *Tochtergesellschaften?*
- 161 B: *Nein, nur bei Nachfrage.*
- 162 I: *Ok, und hinsichtlich des Umfangs beziehungsweise auch der Qualität, gibt es*  
 163 *Fehlerquellen die in der Vergangenheit vermehrt aufgefallen sind, eben...*
- 164 B: *Mhm.*
- 165 I: *... wie Sie zuvor erwähnt haben, bezüglich der IC-Texten bei den Buchungen?*
- 166 B: *Genau, also hier sind wirklich oft schon Fehler gewesen, was uns die Arbeit auch sehr*  
 167 *erschwert hat, weil wir umständlich suchen müssen, weil die Rechnungen nicht wirklich*  
 168 *zusammengehören. Dann ist es auch schon passiert, dass zum Beispiel Leistungs- oder*  
 169 *Kostenabgrenzungen eingebucht worden sind aber nicht mehr rausgebucht worden*  
 170 *dann sind, im neuen Monat dann zum Beispiel. Dann, dass Buchungen gefehlt haben*  
 171 *oder Ausgangsrechnungen, weil sie nicht den Weg zum Steuerberater gefunden haben*  
 172 *oder verloren gegangen sind. Das Buchungen doppelt beinhaltet waren, also wir*  
 173 *müssen wirklich eigentlich die einzelnen Buchungszeilen ganz genau durchgehen, um*  
 174 *zu kontrollieren ob alles richtig ist.*
- 175 I: *Und nun heißen Ihre Tochterfirmen ja alle sehr ähnlich und beginnen mit Rohrer.*
- 176 B: *Mhm.*



- 177 I: *Gibt es hier für die ausländischen Steuerberater keine Hindernisse, dass sie falsche*  
178 *Firmen wählen, weil alle mit Rohrer anfangen und dann nur Zusätze im Namen haben?*
- 179 B: *Doch, passiert schon. Vor allem wenn ein neues Unternehmen ist, und dann und die*  
180 *kennen die das Organigramm vielleicht noch nicht so gut. Dann haben sie*  
181 *Schwierigkeiten, vor allem bei Rohrer Beteiligung ist in Österreich, Rohrer Österreich ist*  
182 *in Österreich, dass der Inhalt verwechselt wird. Oder auch Rohrer, Johann Rohrer*  
183 *GmbH in Österreich heißt eigentlich gleich wie die Johann Rohrer GmbH in*  
184 *Deutschland. Da ist dann auch immer eine Verwechslungsmöglichkeit gegeben. Aber*  
185 *da, also wir versuchen dann von vornherein, oder wenn wir bemerken dass Fehler*  
186 *passieren, dass wir das nochmal erklären und wirklich sagen, dass es auf eigenen*  
187 *Konten gebucht werden muss, weil es eigene Lieferanten sind zum Beispiel, oder*  
188 *eigene Kunden.*
- 189 I: *Ok, ahm im am Ende dieser Analyse sollen ja die Inhalte für das neue*  
190 *Konzernhandbuch festgelegt werden. Und gibt es hier Inhalte Ihrerseits, die unbedingt in*  
191 *das neue Konzernhandbuch aufgenommen werden sollen beziehungsweise die Sie*  
192 *eben unbedingt in diesem Handbuch haben möchten?*
- 193 B: *Ja wichtig wäre von unserer Seite, dass wirklich ahm so eine Deadline vielleicht drinnen*  
194 *ist. Das man sagt, ok bis dorthin muss das geliefert werden und dann muss es*  
195 *weitergereicht werden, kontrolliert werden bis wir das Ergebnis dann erhalten. Ahm,*  
196 *dass auch vorgegeben wird, wie die einzelnen Buchungszeilen ausschauen sollten oder*  
197 *die Buchungstexte vor allem auch. Das man sagt, für die einzelnen Intercompany-*  
198 *Rechnungen hat man eigene Intercompany-Konten und dann auch eigene*  
199 *Intercompany-Texte, damit man es wirklich sehr schnell zuordnen kann und abstimmen*  
200 *kann.*
- 201 I: *Ok, und so wie Sie zuvor erwähnt haben auch das Organigramm zu Beginn des*  
202 *Konzernhandbuchs soll beinhalten, also soll in das Konzernhandbuch reinkommen, damit*  
203 *die Steuerberater sehen, dass es zum Beispiel die Johann Rohrer Firma...*
- 204 B: *Ja, auf alle Fälle.*
- 205 I: *...in Deutschland und Österreich gibt.*
- 206 B: *Ja, genau, ja.*
- 207 I: *Ok, die Prozesse sollen auch im Konzernhandbuch dargestellt werden?*
- 208 B: *Ja, auf alle Fälle. Damit man wirklich sehen kann, wer, was, wann zu machen hat und*  
209 *ev- eventuell dann in Verbindung mit Deadlines, im Anhang dann.*
- 210 I: *Ok, Dankeschön. Und gibt es von Ihrer Seite noch Dinge, die wir im Interview nicht*  
211 *angesprochen haben, die Sie aber gerne noch hinzufügen möchten oder da worauf Sie*  
212 *hinweisen möchten, was besonders in der Rohrer Group ist?*
- 213 B: *Mhm, generell eigentlich nicht. Also für uns ist es wirklich wichtig, dass wir ein*  
214 *Konzernhandbuch haben, das für alle Töchter gilt. Dass die einzelnen Prozesse*  
215 *beinhaltet und wo man wirklich nachher ein Handbuch hat, das man sagen kann ok, das*  
216 *muss jetzt so gebucht werden bei den Intercompany-Rechnungen zum Beispiel. Dass*  
217 *man wirklich einen Leitfaden hat, wo man sich anhalten kann. Das wäre unser Ziel.*
- 218 I: *Ok, danke. Dann möchte ich mich für das Interview bedanken und danke dass sie sich*  
219 *Zeit genommen haben.*
- 220 B: *Ja, gerne.*

### III. Reportingleitfaden



---

# Reportingleitfaden

**Stand 01.04.2017**

---

Version: 01.04.2017

## Vorwort

---

Die Unternehmen der Rohrer Group sind hauptsächlich im Bereich der Instandhaltung in der petrochemischen Industrie tätig und in mehr als 10 Ländern der Welt (hauptsächlich Europa) vertreten. Lokale Niederlassungen in den Kernmärkten wie Österreich, Deutschland, Niederlande, Belgien, Rumänien und seit jüngster Zeit in Frankreich, Finnland, Türkei, Großbritannien und in Polen sollen die notwendige Nähe zum Kunden sicherstellen. Die Geschäftsführung der Muttergesellschaft der Rohrer Group plant in Zukunft die Internationalisierung des Konzerns voranzutreiben.

Die Tochterfirmen der Konzernmutter, der Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH, verrichten grundsätzlich alle die gleichen Tätigkeiten. Die Rohrer Group notiert an keiner Börse, sondern ist in privatem Besitz der Familie Rohrer.

Alle Tochtergesellschaften der Rohrer Group verfügen über ein vom Kalenderjahr abweichendes Wirtschaftsjahr, welches mit 1. April beginnt und mit 31. März endet. Der Reportingleitfaden dient ab 1. April 2017 als verbindliches Regelwerk im Rahmen des unterjährigen Reportings und des Reportings am Ende des Wirtschaftsjahres für alle Tochtergesellschaften der Rohrer Group. Ziel ist es, innerhalb des Konzerns eine weitgehende Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen und den reibungslosen Ablauf in den Reportingprozessen zu gewährleisten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Organisationsstruktur</b>	<b>1</b>
1.1 Rechtliche Beteiligungsstruktur .....	2
1.2 Haupttätigkeitsfelder der Konzernunternehmen .....	3
<b>2 Unterjährige Reportingprozesse</b>	<b>5</b>
2.1 Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland .....	7
2.2 Johann Rohrer Netherlands B.V. (RNL) .....	11
2.3 Rohrer Finland Oy (RFI) .....	13
2.4 Rohrer France S.A.R.L. (RFR) .....	15
2.5 Johann Rohrer SP.Z.O.O. (JRPL) und WWM SP.Z.O.O. (WWM) .....	17
2.6 Rohrer Servicii Industriale S.R.L. (RRO) .....	19
2.7 Rohrer BVBA (RBE) .....	21
2.8 Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd. (RTR) .....	23
2.9 Rohrer UK Ltd. (RUK) .....	25
2.10 IIG Industrieisolierung GmbH (IIG) .....	27
<b>3 Umfang und Vollständigkeit</b>	<b>29</b>
3.1 Kontorahmen und Kontobezeichnungen .....	29
3.2 IC-Konten .....	29
3.3 Rechnungsnummernkreise .....	31
3.4 Buchungstexte .....	32
3.5 IC-Banküberweisungen .....	33
3.6 Verrechnungspreisdokumentation .....	33
3.7 Konzernbilanzierungsrichtlinie .....	33
<b>4 Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres</b>	<b>34</b>
4.1 Reportingprozess .....	34
4.2 Reporting-Package und IC-Abgleich .....	38
<b>5 Anhang</b>	<b>40</b>
5.1 Vorlage für Leistungs- und Kostenabgrenzungen .....	40
5.2 Vorlagen für die Erstellung des Management Reports im Konzernbuchhaltungsprogramm .....	40
5.3 Vorlage für die Erstellung des Management Reports im MS-Excel .....	41
5.4 Vorlagen für das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres .....	41

## 1 Organisationsstruktur

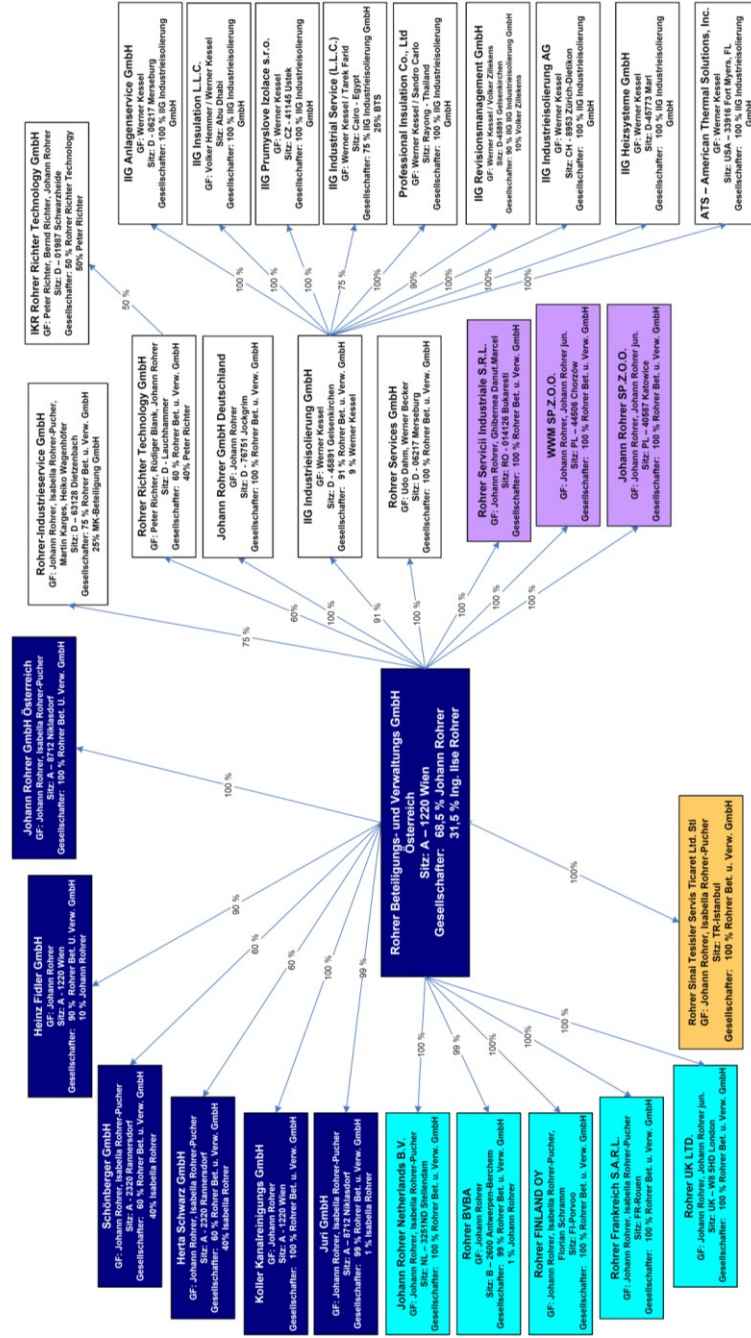
In diesem Kapitel findet sich ein Abkürzungsverzeichnis (Stand 1.4.2017) und die rechtliche Struktur der Rohrer Group wird anhand eines Organigramms mit Angabe der Beteiligungsverhältnisse gezeigt. Ein Überblick über die Haupttätigkeitsfelder der einzelnen Konzernunternehmen wird gegeben.

Abkürzung	Name des Unternehmens
RBV	Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH, Österreich
RAT	Johann Rohrer GmbH, Österreich
FID	Heinz Fidler GmbH, Österreich
JUR	Juri GmbH, Österreich
KOL	Koller Kanalreinigungs GmbH, Österreich
SCB	Schönberger GmbH, Österreich
SCW	Herta Schwarz GmbH, Österreich
RDE	Johann Rohrer GmbH, Deutschland
RIS	Rohrer Industrieservice GmbH, Deutschland
RRT	Rohrer Richter Technology GmbH, Deutschland
RSV	Rohrer Services GmbH, Deutschland
RNL	Johann Rohrer Netherlands B.V., Niederlande
RFI	Rohrer Finland Oy, Finnland
RFR	Rohrer France S.A.R.L., Frankreich
JRPL	Johann Rohrer S.p.z.o.o., Polen
WWM	WWM S.p.z.o.o., Polen
RRO	Rohrer Servicii Industriale S.R.L., Rumänien
RBE	Rohrer BVBA, Belgien
RTR	Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd.Sti., Türkei
RUK	Rohrer UK LTD., Großbritannien
IIG	IIG Industrieisolierung GmbH (Teilkonzern), Deutschland



## Reportingleitfaden

### 1.1 Rechtliche Beteiligungsstruktur



## 1.2 Haupttätigkeitsfelder der Konzernunternehmen

Die Unternehmen der Rohrer Group positionieren sich zunehmend als Anbieter umfassender Instandhaltungsdienstleistungen und sind vor allem im Bereich des Gerüstbaus, der industriellen Reinigung und Isolierung sowie in den kleineren Gewerken wie Catalyst-/Reaktorservice, Automation, Anlagenbau, Stahlbau, Elektrotechnik und Hoch- und Tiefbau tätig. Der Großteil der Dienstleistungen wird für Kunden in der Industriebranche abgewickelt. In der Unternehmensgruppe werden qualifizierte Mitarbeiter entsendet, um die teils projektbezogene Nachfrage bestmöglich zu erfüllen und die Qualität der Dienstleistungen weltweit zu sichern.

Die im Folgenden genannten Tätigkeiten werden hauptsächlich an externe Kunden oder als Subunternehmer an Konzernunternehmen erbracht.

Unternehmen	Beschreibung
RBV	Personalleasing an Gruppenunternehmen Verwaltungsdienstleistungen an Gruppenunternehmen
RAT	Gerüstbau Reinigung Isolierung Hoch- und Tiefbau
FID	Isolierung
JUR	Reinigung
KOL	Reinigung
SCB	Stahlbau
SCW	Elektrodienstleistungen
RDE	Gerüstbau Reinigung Catalyst-/Reaktorservice
RIS	Anlagenbau Automation
RRT	Catalystservice (Spezialreinigung)
RSV	Personalleasing an Gruppenunternehmen
RNL	Gerüstbau Reinigung Catalyst-/Reaktorservice
RFI	Gerüstbau
RFR	Gerüstbau Isolierung

## Reportingleitfaden

---

JRPL	Personalleasing an Gruppenunternehmen Gerüstbau Industriereinigung
WWM	Personalleasing an Gruppenunternehmen Gerüstbau Industriereinigung
RRO	Gerüstbau Reinigung Flüssigkeitstransport
RBE	Reinigung
RTR	Catalyst-/Reaktorservice
RUK	Reinigung Gerüstbau
IIG	Isolierung

## Reportingleitfaden

### 2 Unterjährige Reportingprozesse

In diesem Kapitel werden die unterjährigen Reportingprozesse der einzelnen Tochtergesellschaften dargestellt. Zu den unterjährigen Reportingprozessen zählen die monatlichen oder quartalsweisen Ergebnisübermittlungen an die Controllingabteilung der Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH.

- **Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH (RBV)**

Sinagasse 52, 1220 Wien, Österreich

UID-Nr.: ATU60982609


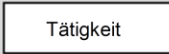
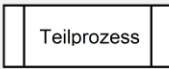

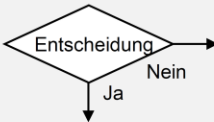
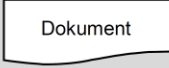

Die Prozessdarstellungen gliedern sich in sechs Spalten. Die Spalte Prozess beinhaltet die visuelle Darstellung des Reportingprozesses inkl. der verwendeten Systeme und Dokumente. Die Spalten zwei bis vier zeigen die Verantwortlichen „V“, die Mitarbeitenden „M“ und die Informierten „I“. Es ist ersichtlich, wer für die einzelnen Prozessschritte verantwortlich ist, wer mitarbeitet bzw. unterstützt und wer über diese Prozessschritte informiert wird. Spalte fünf beinhaltet kurze Beschreibungen der einzelnen Prozessschritte und Spalte sechs zeigt die Deadlines bis wann die einzelnen Prozessschritte durchgeführt werden müssen. Am Ende der Flowchart-Darstellung in Spalte eins befindet sich eine Legende, worin die verwendeten Abkürzungen erläutert werden.

Reportingprozess und Name der Tochtergesellschaft					
Prozess	V	M	I	Beschreibung	Deadline
<pre> graph TD     A([Finanzbuchhaltung]) --&gt; B[Tätigkeit XY]     B --&gt; C{Entscheidung}     C -- OK --&gt; D([Ende des Reportingprozesses])     C -- Nicht OK --&gt; E[Korrektur]     E --&gt; B                     </pre>	STB			Durchführung der laufenden Finanzbuchhaltung durch die Steuerberatungskanzlei	
	CO	BL		Tätigkeit XY durchführen	X. des Folgemonats
	CO		GF-M GF-T	Entscheidung, wenn nicht OK Korrektur und zurück zur Tätigkeit XY	
	CO			Ende des Reportingprozesses	
<b>Muttergesellschaft:</b> CO_Controlling GF-M_Geschäftsführung <b>Tochtergesellschaft:</b> BL_Betriebsleiter GF-T_Geschäftsführung STB_Steuerberatungskanzlei					

## Reportingleitfaden

---

In der nachfolgenden Tabelle werden die im Rahmen des Reportings verwendeten Symbole definiert.

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Start/Ende		Start oder Ende eines Prozesses
Funktion		Tätigkeit oder Prozessschritt
Schnittstelle Prozess		Verweis auf anderen Prozess
Linie, Pfeil		Verbindung der Prozessschritte
Entscheidung		Ereignis aufgrund einer Entscheidung
Dokument		Dokument, Aufzeichnung, Information
Datenbank		Datenbank, EDV-System

## 2.1 Tochtergesellschaften in Österreich und Deutschland

In diesem Abschnitt werden die unterjährigen Reportingprozesse von Tochtergesellschaften, die das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS für ihre laufende Buchhaltung verwenden, dargestellt.

Für nachfolgende Tochtergesellschaften ist der dargestellte Reportingprozess anzuwenden:

### Österreich:

- **Johann Rohrer GmbH Österreich (RAT)**  
Parkring 3, 8712 Niklasdorf, Österreich  
UID-Nr.: ATU29850408
- **Heinz Fidler GmbH (FID)**  
Sinagasse 52, 1220 Wien, Österreich  
UID-Nr.: ATU46235505
- **Juri GmbH (JUR)**  
Leobner Straße 5, 8712 Niklasdorf, Österreich  
UID-Nr.: ATU37331106
- **Koller Kanalreinigungs GmbH (KOL)**  
Sinagasse 52, 1220 Wien, Österreich  
UID-Nr.: ATU43340005
- **Schönberger GmbH (SCB)**  
Reinhartsdorfasse 3, 2320 Schwechat, Österreich  
UID-Nr.: ATU51789809
- **Herta Schwarz GmbH (SCW)**  
Reinhartsdorfasse 3, 2320 Schwechat, Österreich  
UID-Nr.: ATU16820509

### Deutschland:

- **Johann Rohrer GmbH Deutschland (RDE)**  
Mittelwegring 15, 76751 Jockgrim, Deutschland  
UID-Nr.: DE167140019
- **Rohrer Industrieservice GmbH (RIS)**  
Assar-Gabrielsson-Straße 3-5, 63128 Dietzenbach, Deutschland  
UID-Nr.: DE815529326

## Reportingleitfaden

---

- **Rohrer Richter Technologies (RRT)**  
IKW-Straße 9, 01979 Lauchhammer, Deutschland  
UID-Nr.: DE280952472
- **Rohrer Services GmbH (RSV)**  
Hertener Mark 7, 45699 Herten, Deutschland  
UID-Nr.: DE251539210

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RAT	Geschäftsführung	
	Spartenleiter/ Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
FID	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
JUR	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
KOL	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
SCB	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	

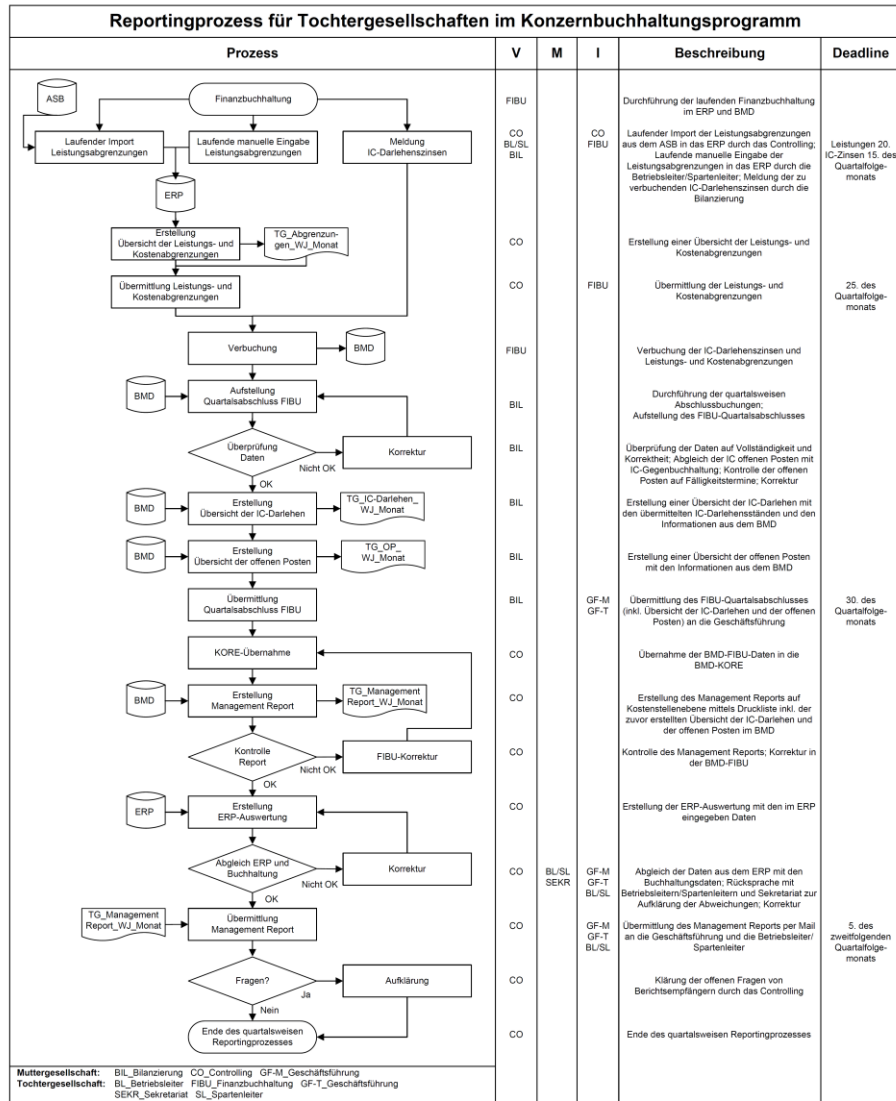
## Reportingleitfaden

---

<b>SCW</b>	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
<b>RDE</b>	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
<b>RIS</b>	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
<b>RRT</b>	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	
<b>RSV</b>	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	



# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.2 Johann Rohrer Netherlands B.V. (RNL)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Johann Rohrer Netherlands B.V., die das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt.

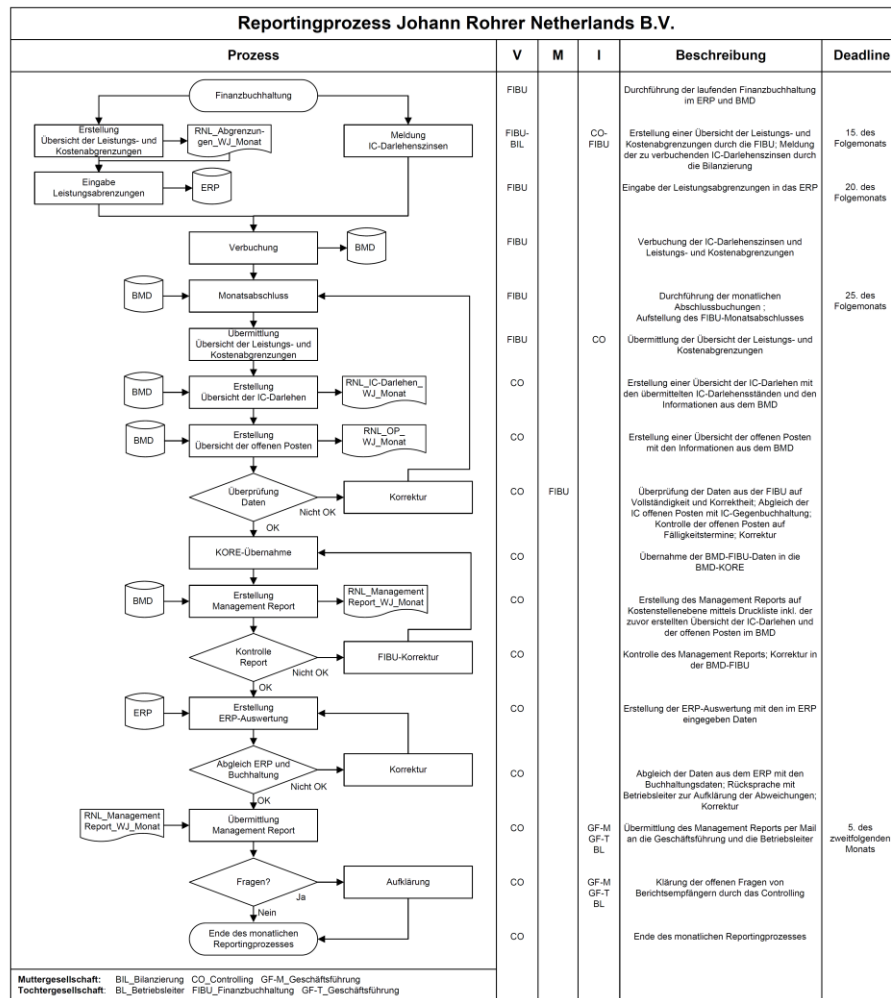
**Anschrift:** Johann Rohrer Netherlands B.V.  
Pampus 25, 3251 Stellendam, Netherlands

**UID-Nr.:** NL802080388B01

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RNL	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	

# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.3 Rohrer Finland Oy (RFI)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer Finland Oy, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet und deren Daten von der Controllingabteilung in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert werden, dargestellt.

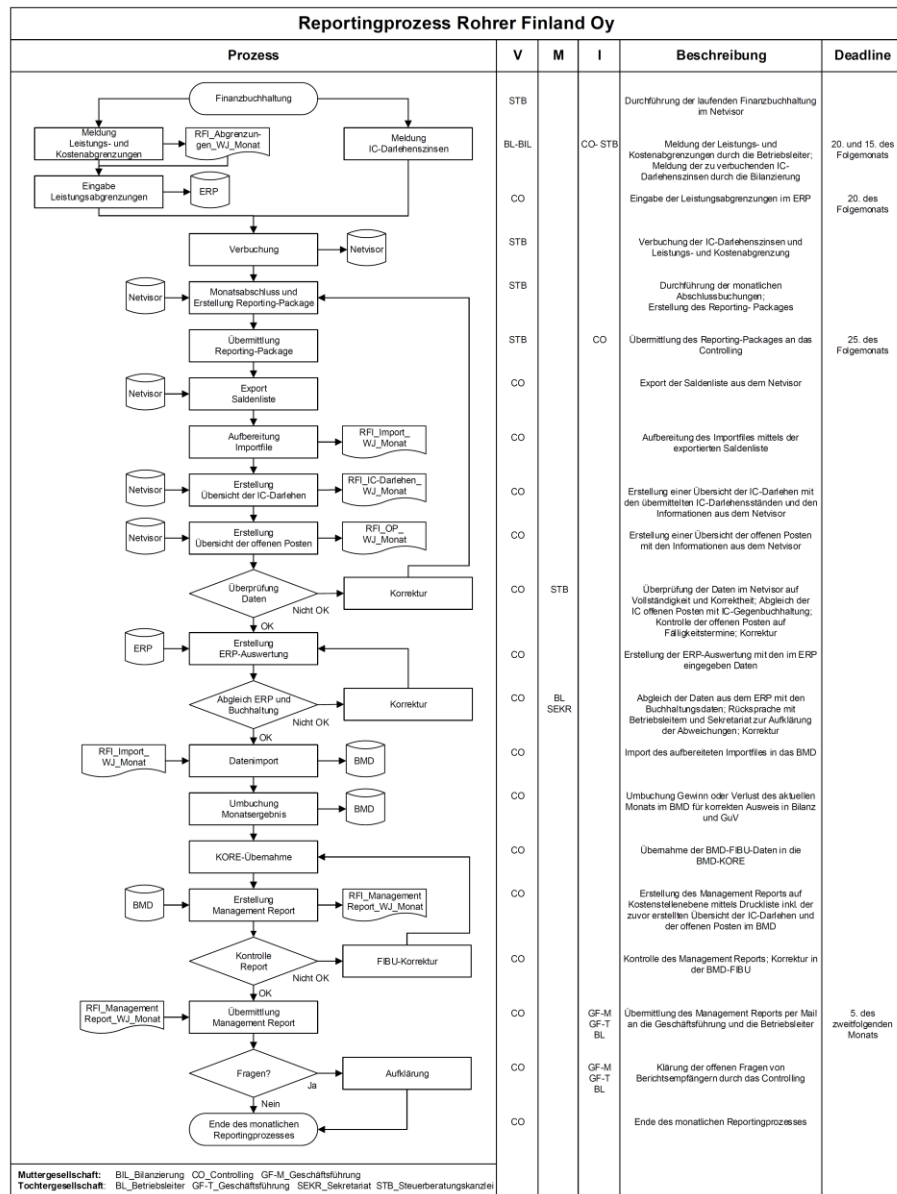
**Anschrift:** Rohrer Finland Oy  
PL 273, 06101 Porvoo, Finland

**UID-Nr.:** FI23815456

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RFI	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Sekretariat	
	Steuerberatungskanzlei	

# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.4 Rohrer France S.A.R.L. (RFR)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer France S.A.R.L., die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet und deren Daten von der Controllingabteilung in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert werden, dargestellt.

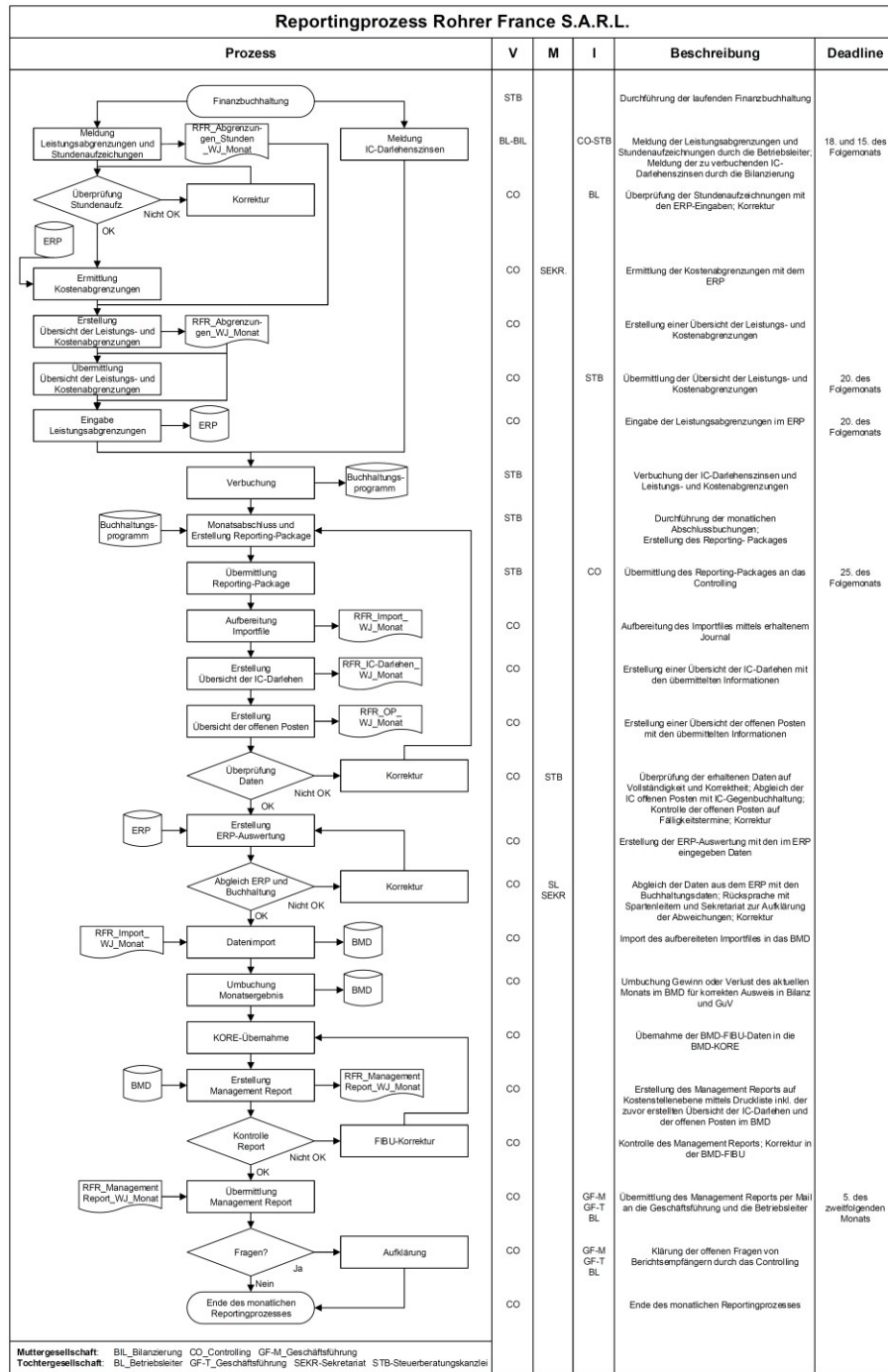
**Anschrift:** Rohrer France S.A.R.L.  
Batiment 7.1, 76710 Lillebonne, France

**UID-Nr.:** FR13533510541

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RFR	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Sekretariat	
	Steuerberatungskanzlei	

# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.5 Johann Rohrer SP.Z.O.O. (JRPL) und WWM SP.Z.O.O. (WWM)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Johann Rohrer SP.Z.O.O. und der WWM SP.Z.O.O., die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwenden und deren Daten von der Controllingabteilung in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert werden, dargestellt.

**Anschrift:** Johann Rohrer SP.Z.O.O.  
Józefa Wolnego 4/301, 40857 Katowice, Poland

**UID-Nr.:** PL6342837968

**Anschrift:** WWM SP.Z.O.O.  
ul. Stalowa 17, 41506 Chorzów, Poland

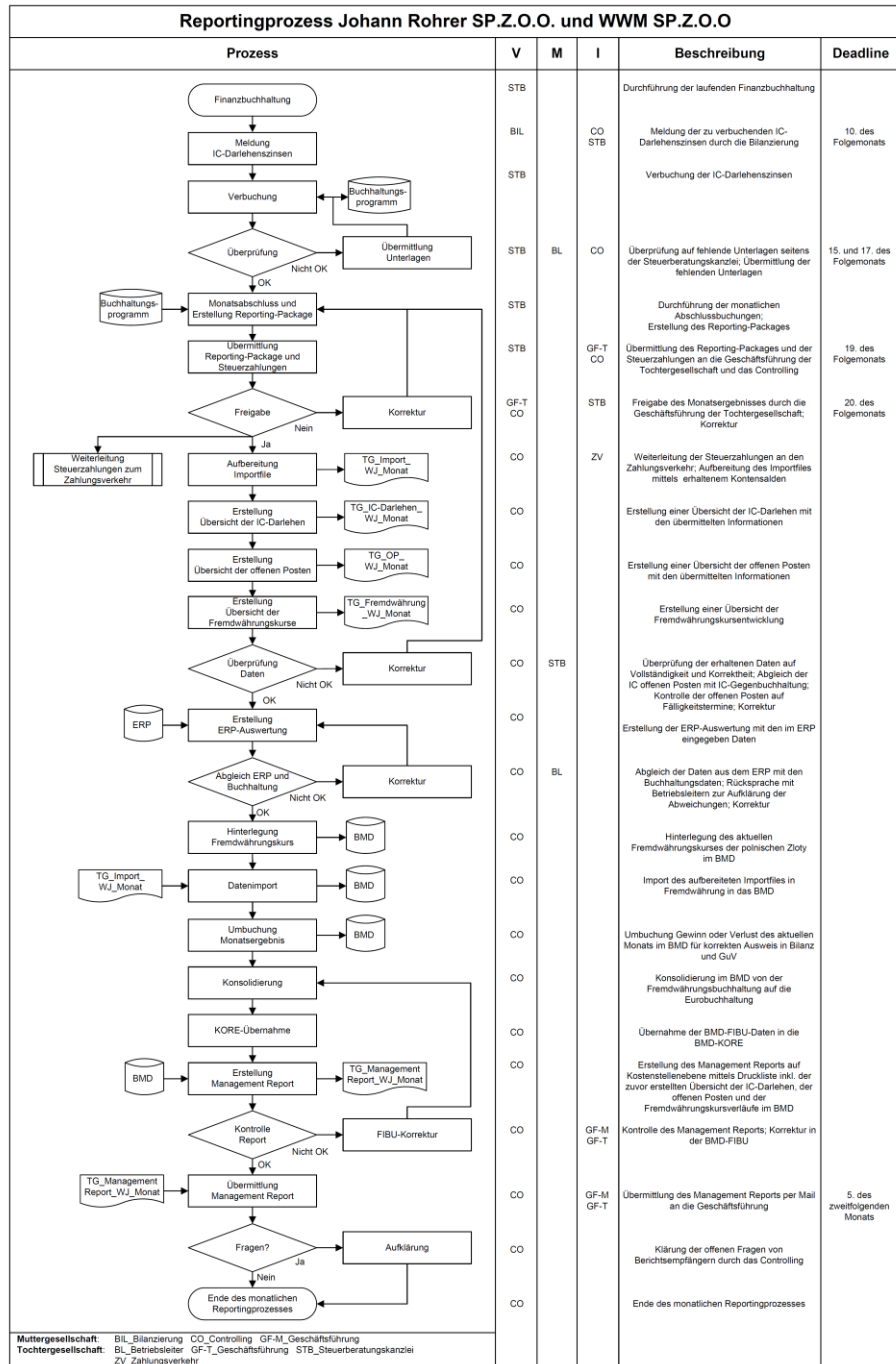
**UID-Nr.:** PL6342837951

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
JRPL/WWM	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Steuerberatungskanzlei	
	Zahlungsverkehr	



# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.6 Rohrer Servicii Industriale S.R.L. (RRO)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer Servicii Industrial S.R.L., die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt. Die Buchhaltung dieser Tochtergesellschaft wird nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert. Der Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft werden individuelle, im MS-Excel gestaltete Berichte übermittelt.

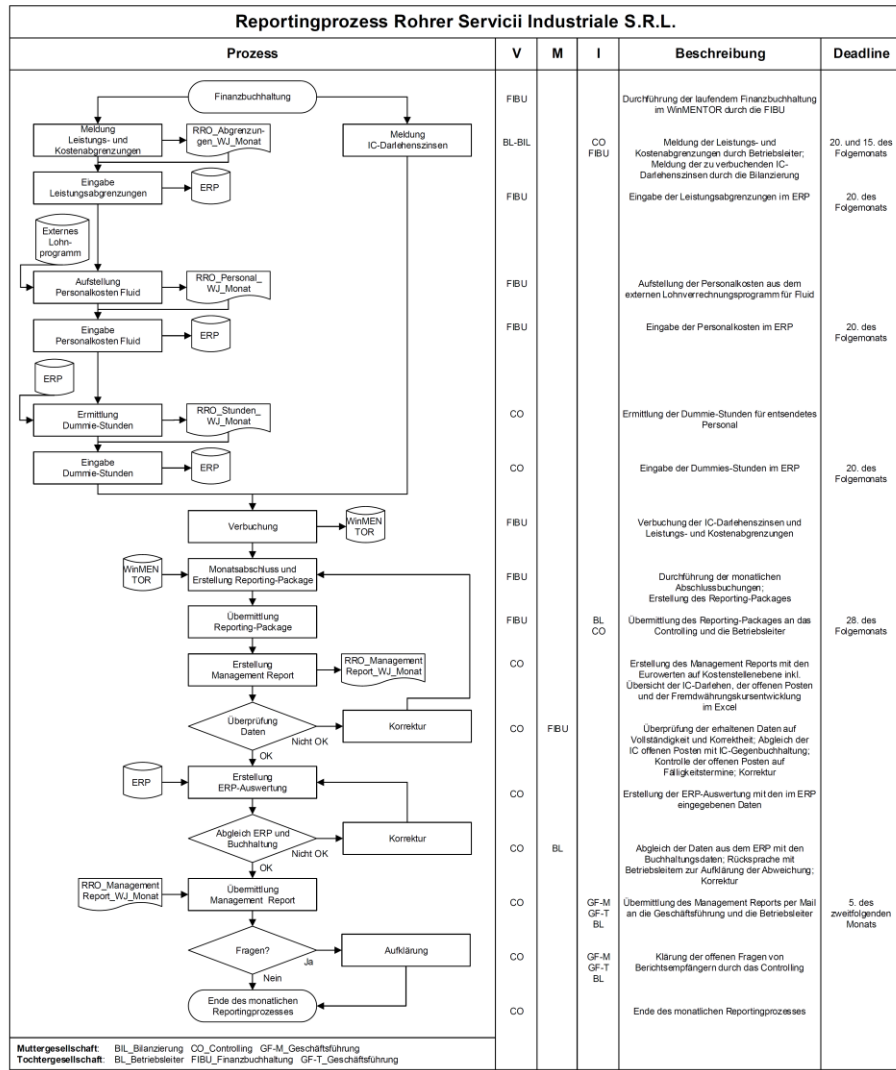
**Anschrift:** Rohrer Servicii Industriale S.R.L.  
Str. Tablitei, No.1, District 1, Bucharest, Rumania

**UID-Nr.:** RO17849290

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RRO	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Finanzbuchhaltung	

# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.7 Rohrer BVBA (RBE)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer BVBA, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt. Die Buchhaltung dieser Tochtergesellschaft wird nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert. Der Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft werden individuelle, im MS-Excel gestaltete Berichte übermittelt.

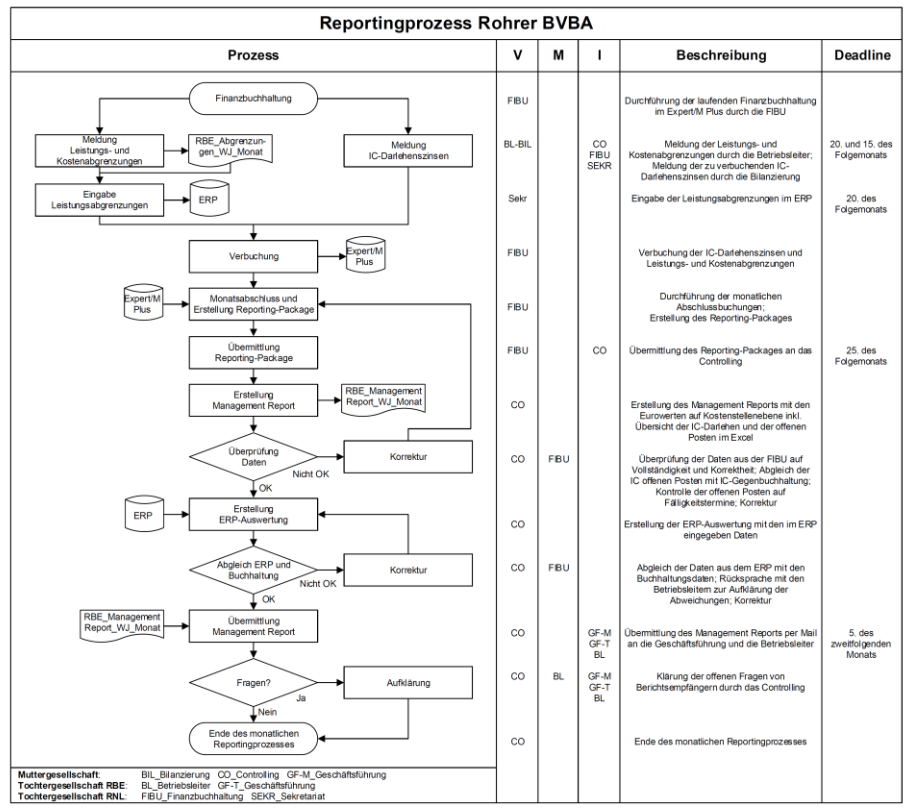
**Anschrift:** Rohrer BVBA  
Uitbreidingstraat 84, 2600 Antwerpen, Belgium

**UID-Nr.:** BE0889391317

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RBE	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
RNL	Finanzbuchhaltung	
	Sekretariat	

# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.8 Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd. (RTR)

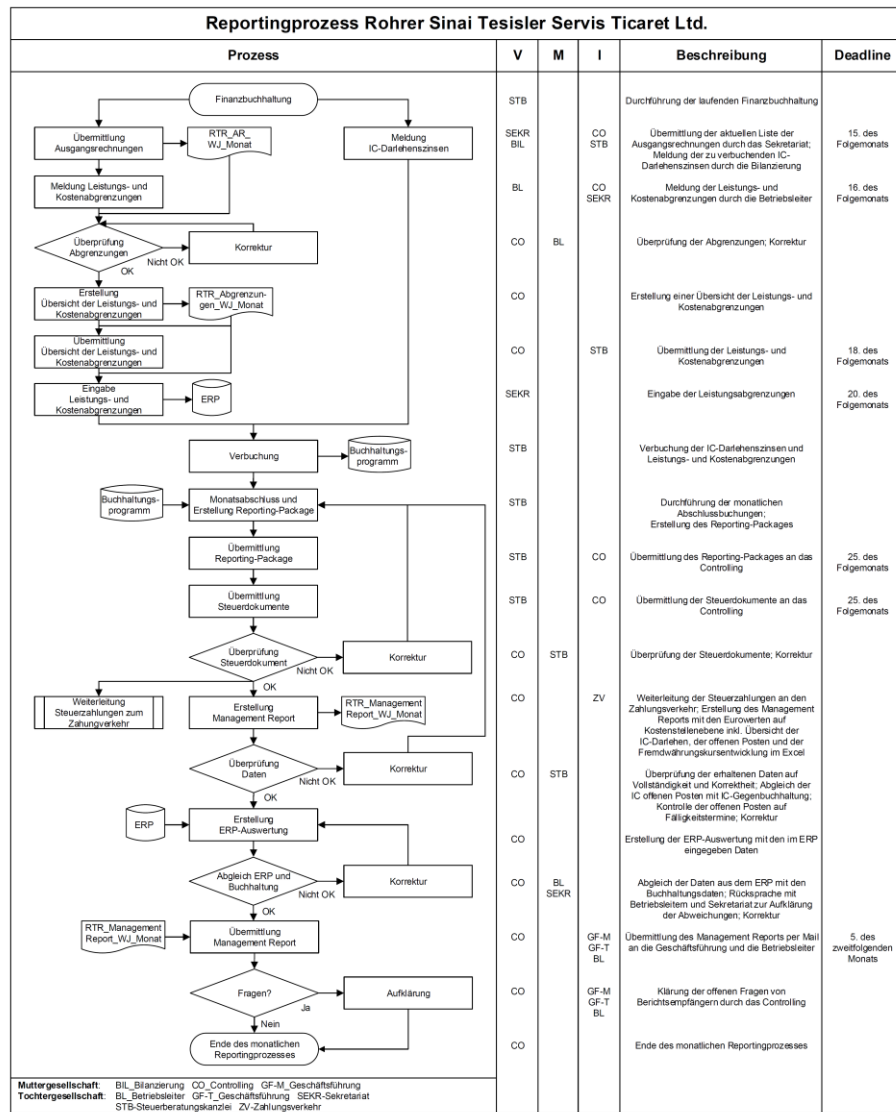
In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd., die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt. Die Buchhaltung dieser Tochtergesellschaft wird nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert. Der Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft werden individuelle, im MS-Excel gestaltete Berichte übermittelt.

**Anschrift:** Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd.  
Feyzullah Mah. Belen Sokak Oktaybey Apt. 7/2, 34843 Maltepe, Turkey

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RTR	Geschäftsführung	
	Betriebsleiter	
	Sekretariat	
	Steuerberatungskanzlei	
	Zahlungsverkehr	

## Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.9 Rohrer UK Ltd. (RUK)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der Rohrer UK Ltd., die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt. Die Buchhaltung dieser Tochtergesellschaft wird nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert. Der Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft werden individuelle, im MS-Excel gestaltete Berichte übermittelt.

**Anschrift:** Rohrer UK Ltd.  
c/o Goodwille Ltd., 13 Kensington Square, W8 5HD London, United Kingdom

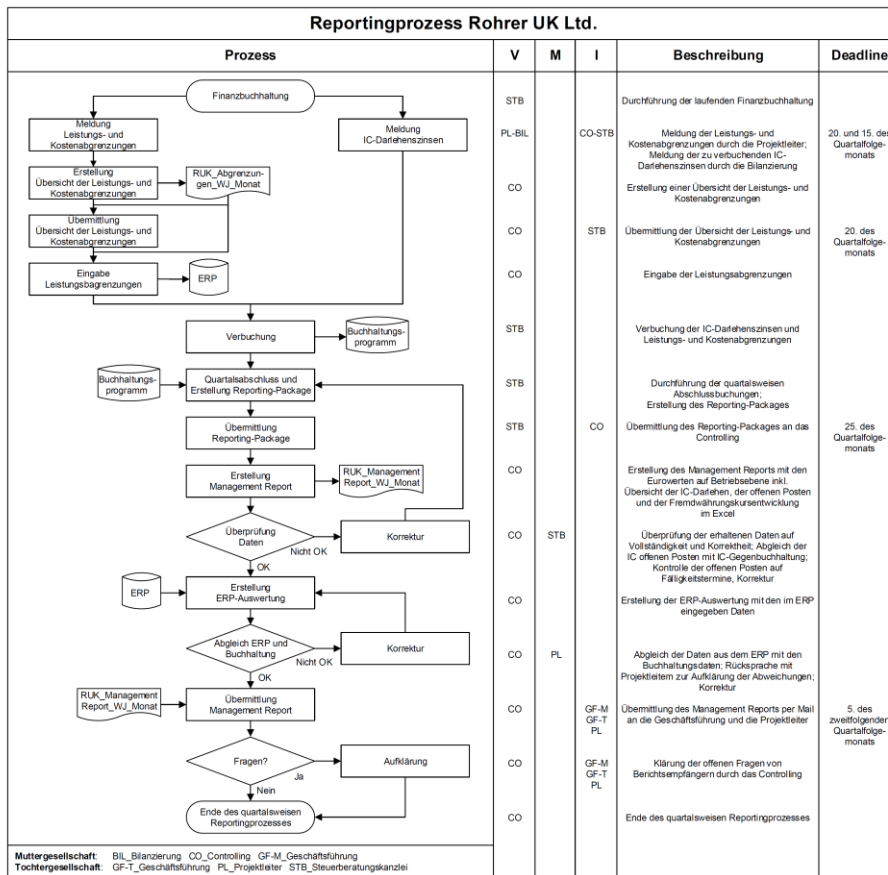
**UID-Nr.:** GB145193709

Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
RUK	Geschäftsführung	
	Projektleiter	
	Steuerberatungskanzlei	



# Reportingleitfaden



## Reportingleitfaden

---

### 2.10 IIG Industrieisolierung GmbH (IIG)

In diesem Abschnitt wird der unterjährige Reportingprozess der IIG Industrieisolierung GmbH, die nicht das Konzernbuchhaltungsprogramm für ihre laufende Buchhaltung verwendet, dargestellt. Die Buchhaltung dieser Tochtergesellschaft wird nicht in das Konzernbuchhaltungsprogramm BMD NTCS importiert. Der Geschäftsführung der Konzernmuttergesellschaft werden individuelle, im MS-Excel gestaltete Berichte übermittelt.

**Anschrift:** IIG Industrieisolierung GmbH  
Ulrichstraße 6, 45891 Gelsenkirchen, Deutschland

**UID-Nr.:** DE124982057

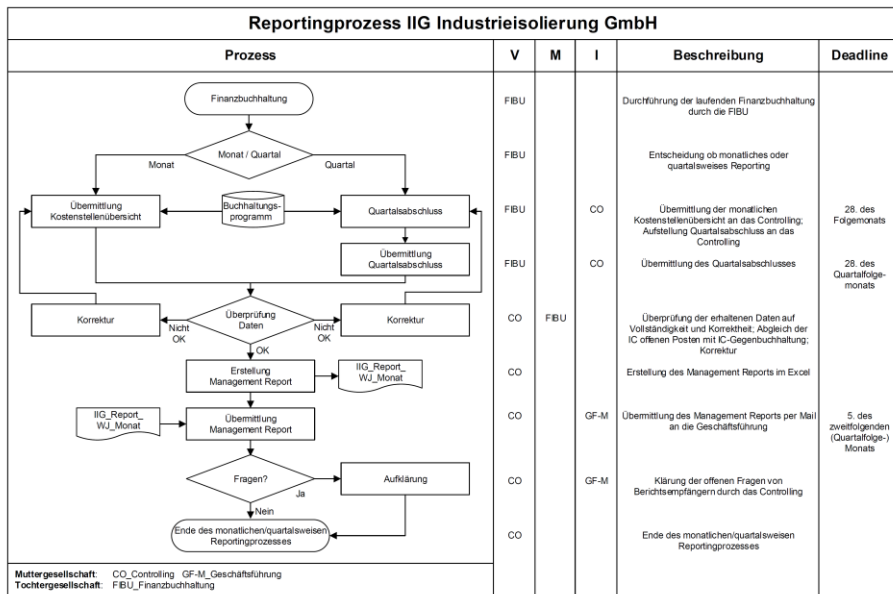
Ansprechpersonen im unterjährigen Reportingprozess:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Controlling	
IIG	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	

Die Tochtergesellschaften der IIG Industrieisolierung GmbH sind:

- IIG Anlagenservice GmbH, Deutschland
- IIG Insulation L.L.C., Vereinigte Arabische Emirate
- IIG Prumyslove Izolace s.r.o., Tschechien
- IIG Industrial Service L.L.C., Ägypten
- Professional Insulation Co. Ltd., Thailand
- IIG Revisionsmanagement GmbH, Deutschland
- IIG Industrieisolierung AG, Schweiz
- IIG Heizsysteme GmbH, Deutschland
- ATS-American Thermal Solutions, Inc., USA

## Reportingleitfaden



### 3 Umfang und Vollständigkeit

In diesem Kapitel werden Themen für den Umfang und die Vollständigkeit im Rahmen der unterjährigen Reporting-Packages definiert.

**Pflichtbestandteile des unterjährigen Reporting-Packages sind:**

- Bilanz
- GuV
- Offene Posten
- IC-Darlehensstände

#### 3.1 Kontorahmen und Kontobezeichnungen

Zu Beginn des Wirtschaftsjahres übermitteln die Tochtergesellschaften den länderspezifischen Kontorahmen an die Controllingabteilung.

Bei einer Neuanlage von Konten ist die Controllingabteilung unverzüglich über nachfolgende Inhalte zu informieren:

- Kontoart
- Verwendungszweck

Kontobezeichnungen dürfen keine Abkürzungen in der jeweiligen Landessprache enthalten.

#### 3.2 IC-Konten

Es sind separate IC-Konten für konzerninterne Transaktionen einzurichten. Diese Konten müssen mit der Abkürzung „IC“ oder intercompany gekennzeichnet werden.

Beispiele für IC-Konten:

- IC Umsatzerlöse
- IC Fremdleistungen
- IC Verwaltungskosten
- IC Miete
- IC Zinsen

## Reportingleitfaden

---

Die nachfolgende Tabelle mit den IC-Personenkten gilt für alle österreichischen und deutschen Tochtergesellschaften, sowie für die niederländische Tochtergesellschaft.

Firma	Kundenkonto	Lieferantenkonto
RBV	290001	390001
RAT	290002	390002
FID	290003	390003
JUR	290004	390004
KOL	290005	390005
SCB	290006	390006
SCW	290007	390007
RDE	290020	390020
RSV	290021	390021
RRT	290022	390022
RIS	290023	390023
IKR	290024	390024
RRO	290030	390030
RNL	290031	390031
RBE	290032	390032
RFI	290033	390033
RFR	290034	390034
RTR	290036	390036
RSA	290037	390037
RUK	290038	390038
JRPL	290039	390039
WWM	290040	390040
IIG Industrieisolierung GmbH	290060	390060
IIG Anlagenservice	290061	390061
IIG Insulation	290062	390062
IIG Revisionsmanagement	290063	390063
IIG Heizsysteme	290064	390064
IIG Industrieisolierung AG	290065	390065

## Reportingleitfaden

---

### 3.3 Rechnungsnummernkreise

Bestandteile der Rechnungsnummern:

- 1.+2. Stelle interne Firmennummer
- 3.+4. Stelle aktuelles Wirtschaftsjahr
- 5. Stelle kennzeichnet ob es sich um eine IC-Rechnung (9) oder eine externe Rechnung handelt
- 6.+7.+8. Stelle Rechnungsnummer

Nachfolgende Tabelle zeigt die Rechnungsnummernkreise für das Wirtschaftsjahr 2017/18:

Abkürzung	Rechnungsnummernkreis extern	Rechnungsnummernkreis intern
RAT Schwechat-Bau	19 17 0001	IC 21 17 9001
RAT Schwechat-Isolierung	20 17 0001	IC 21 17 9001
RAT Schwechat	21 17 0001	IC 21 17 9001
RAT Linz	22 17 0001	IC 21 17 9001
RAT Lenzing	23 17 0001	IC 21 17 9001
KOL	24 17 0001	IC 24 17 9001
FID	25 17 0001	IC 25 17 9001
SCB	26 17 0001	IC 26 17 9001
SCW	27 17 0001	IC 27 17 9001
JUR	28 17 0001	IC 28 17 9001
RBV	29 17 0001	IC 29 17 9001
RSV	30 17 0001	IC 30 17 9001
RDE Jockgrim + Ludwigshafen	31 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Karlsruhe	31 17 5001	IC 31 17 9001
RDE Ludwigshafen	31 17 7001	IC 31 17 9001
RDE Köln	32 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Burghausen	33 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Neustadt	34 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Wacker Reinigung	35 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Wacker Gerüstbau	35 16 5001	IC 31 17 9001
RDE Köln Gerüstbau	36 17 0001	IC 31 17 9001
RDE RWE	36 17 5001	IC 31 17 9001

## Reportingleitfaden

---

RDE Stade	37 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Stade Gutschriftenverfahren	37 17 3001	IC 31 17 9001
RDE CAT	38 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Leuna	39 17 0001	IC 31 17 9001
RDE Mark	40 17 0001	IC 31 17 9001
RNL	41 17 0001	IC 41 17 9001
RBE	51 17 0001	IC 51 17 9001
RUK	55 17 0001	IC 55 17 9001
RIS	60 17 0001	IC 60 17 9001
JRPL	63 17 0001	IC 63 17 9001
WWM	64 17 0001	IC 64 17 9001
RFI	75 17 0001	IC 75 17 9001
RFR	76 17 0001	IC 76 17 9001
RTR	79 17 0001	IC 79 17 9001
RRO	81 17 0001	IC 81 17 9001
RRT	90 17 0001	IC 90 17 9001

### 3.4 Buchungstexte

Der Aufbau von Buchungstexten im Allgemeinen:

- Rechnungsnummer
- Art der Leistung
- Keine Abkürzungen (Ausnahme: vorgegebene IC-Buchungstexte)

Der Aufbau von IC-Buchungstexten:

- IC-Rechnungsnummer zB. IC 29 17 9001
- Abkürzung der Tochtergesellschaft zB. RBV
- Kurze Erläuterung zB. ÜAK
- Zeitraum zB. 04/17

## Reportingleitfaden

---

Nachfolgende Tabelle zeigt Beispiele für Buchungstexte der häufigsten IC-Rechnungen:

Art der Rechnung	Beispiele Buchungstexte
Überlassung Arbeitskräfte oder Servicedienstleistungen	IC 29 17 9001 RBV, ÜAK 04/17
Verwaltungskosten monatlich	IC 29 17 9002 RBV, VW 04/17
Verwaltungskosten jährlich	IC 29 17 9003 RBV, VW allgemein 04/17-03/18
Haustankstelle	IC 29 17 9004 RBV, Haustankst. 04/17
Miete Transportmittel	IC 29 17 9005 RBV, Miete Transportm. 04/17
Miete Geräte	IC 29 17 9006 RBV, Miete Geräte 04/17
Miete Gerüst	IC 29 17 9007 RBV, Miete Gerüst 04/17
Weiterverrechnung Flugbuchungen	IC 29 17 9008 RBV, WV Flugb. 04/17
Weiterverrechnung Reparatur	IC 29 17 9009 RBV, WV Rep. 04/17

### 3.5 IC-Banküberweisungen

IC-Banküberweisungen dürfen nur in Ausnahmefällen an den beiden letzten Banktagen eines Monats durchgeführt werden. Grund dafür ist die fehlende Transparenz dieser Überweisungen beim Abgleich der offenen Posten. Sollte es in Ausnahmefällen zu IC-Banküberweisungen in den letzten beiden Banktagen kommen, ist die Controllingabteilung darüber zu informieren.

Am Ende des Wirtschaftsjahres dürfen keine IC-Banküberweisungen getätigt werden. Hier gibt es keine Ausnahmen!

### 3.6 Verrechnungspreisdokumentation

Die Thematik der Verrechnungspreise wird separat in der Verrechnungspreisdokumentation der Rohrer Group behandelt. Die aktuelle Verrechnungspreisdokumentation erhalten Sie von der Controllingabteilung der Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH.

### 3.7 Konzernbilanzierungsrichtlinie

Inhalte zur Gliederung von Positionen der Bilanz und GuV, zur Bewertung und Konsolidierung werden separat in der Konzernbilanzierungsrichtlinie der Rohrer Group festgehalten. Die aktuelle Konzernbilanzierungsrichtlinie erhalten Sie von der Controllingabteilung der Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH.



## 4 Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres

In diesem Kapitel wird das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres behandelt. Neben dem Reportingprozess wird auf die Inhalte des jährlichen Reporting-Packages eingegangen.

### 4.1 Reportingprozess

In diesem Abschnitt wird der Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres dargestellt. Dieser Prozess gilt einheitlich für alle Tochtergesellschaften der Rohrer Group.

Ansprechpersonen im Reportingprozess am Ende des Wirtschaftsjahres:

Firma	Abteilung	Ansprechperson
RBV	Geschäftsführung	
	Bilanzierung	
	Controlling	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
RAT	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
FID	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
JUR	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
KOL	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	

## Reportingleitfaden

---

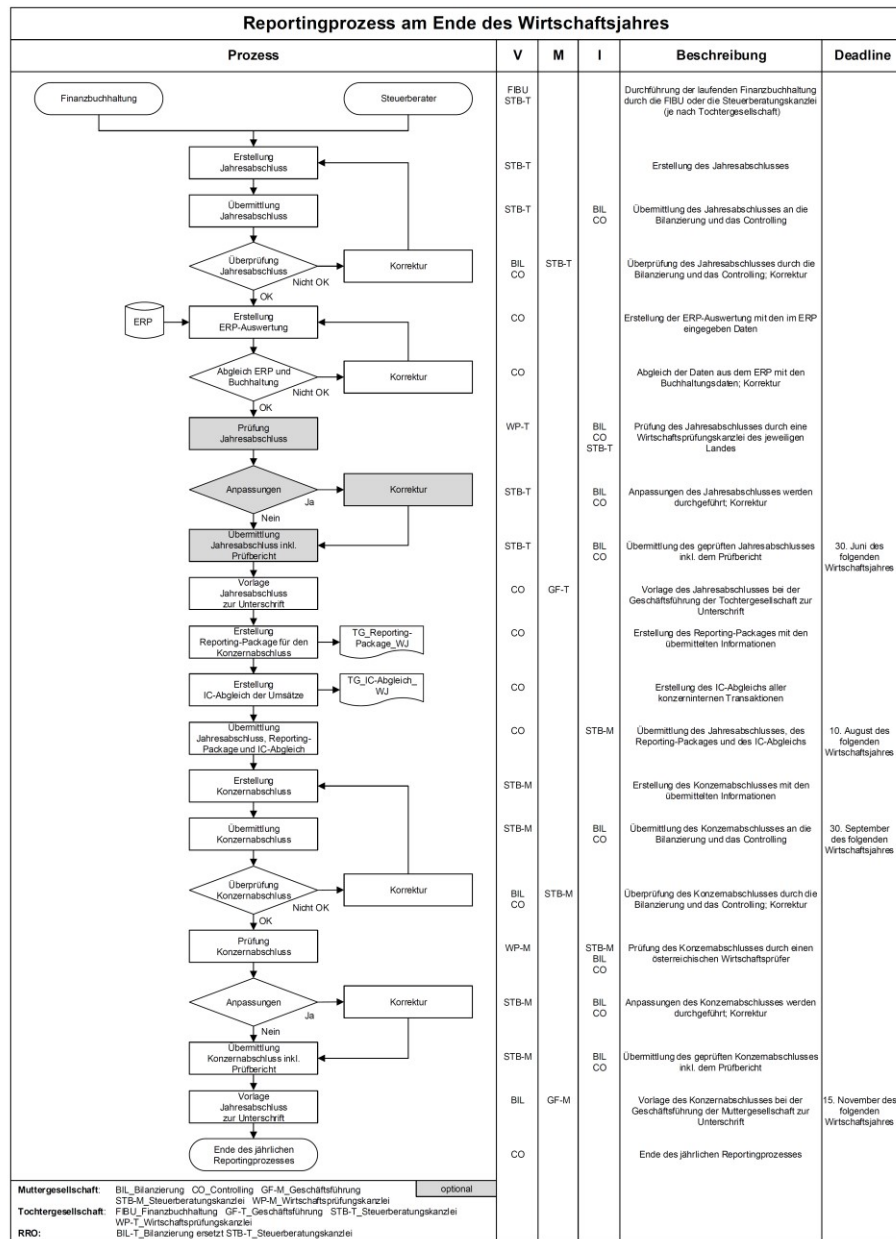
<b>SCB</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
<b>SCW</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
<b>RDE</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RIS</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RRT</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RSV</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RNL</b>	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RFI</b>	Geschäftsführung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
<b>RFR</b>	Geschäftsführung	
	Steuerberatungskanzlei	
<b>JRPL/WWM</b>	Geschäftsführung	
	Steuerberatungskanzlei	

## Reportingleitfaden

---

RRO	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Bilanzierung	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
RBE	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung RNL	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	
RTR	Geschäftsführung	
	Steuerberatungskanzlei	
RUK	Geschäftsführung	
	Steuerberatungskanzlei	
IIG	Geschäftsführung	
	Finanzbuchhaltung	
	Steuerberatungskanzlei	
	Wirtschaftsprüfungskanzlei	

## Reportingleitfaden



Im Prozess grau hinterlegt sind die Prozessschritte, welche nicht von allen Tochtergesellschaften durchzuführen sind. Diese Prozessschritte betreffen die Prüfung des lokalen Jahresabschlusses der Tochtergesellschaften. Nicht alle Tochtergesellschaften der Rohrer Group sind aufgrund ihrer Größe und des Umsatzvolumens zu einer Prüfung des

## Reportingleitfaden

---

Jahresabschlusses verpflichtet. Aus diesem Grund entfallen die grau hinterlegten Schritte fallweise.

### 4.2 Reporting-Package und IC-Abgleich

Als Vorarbeiten für die Erstellung des Konzernabschlusses der Konzernmuttergesellschaft, Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH, müssen für alle mitkonsolidierten Tochtergesellschaften separate Reporting-Packages und IC-Abgleiche erstellt werden.

Der Konsolidierungskreis wird jedes Jahr bis zum 31. März festgelegt. Aktuell werden nachfolgende Tochtergesellschaften in den Konzernabschluss der Rohrer Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH einbezogen und für diese muss ein Reporting-Package und ein IC-Abgleich erstellt werden:

- Johann Rohrer GmbH, Österreich
- Heinz Fidler GmbH, Österreich
- Juri GmbH, Österreich
- Koller Kanalreinigungs GmbH, Österreich
- Schönberger GmbH, Österreich
- Herta Schwarz GmbH, Österreich
- Johann Rohrer GmbH, Deutschland
- Rohere Industrieservice GmbH, Deutschland
- Rohrer Richter Technology GmbH, Deutschland
- Rohrer Services GmbH, Deutschland
- Johann Rohrer Netherlands B.V., Niederlande
- Rohrer Finland Oy, Finnland
- Rohrer France S.A.R.L., Frankreich
- Johann Rohrer Sp.z.o.o., Polen
- WWM Sp.z.o.o., Polen
- Rohrer Servicii Industriale S.R.L., Rumänien
- Rohrer BVBA, Belgien
- IIG Industrieisolierungs GmbH, Deutschland
  - Teilkonzernabschluss

## Reportingleitfaden

---

Die Vorlagen der Reporting-Packages und IC-Abgleiche werden von der Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft befüllt. Als Basis für die Befüllung dienen:

- Jahresabschluss
- unterjährige Reporting-Packages (Saldenlisten, Buchungsjournale)

### Befüllung Reporting-Package

Bei der Befüllung der Tabellenblätter ist eine exakte Vorgehensweise und ein fachliches Hintergrundwissen Voraussetzung. Die eingebauten Checks erleichtern die Kontrolle auf Richtigkeit der eingegebenen Daten, diese Checks müssen am Ende der Befüllung Null ergeben.

Da nicht alle Informationen im Jahresabschluss ersichtlich sind, muss die Saldenliste aus dem letzten unterjährigen Reporting-Package als Unterstützung herangezogen werden. Durch ein Kontomapping der Konten zu den Positionen des Reporting-Packages können alle Tabellenblätter befüllt werden.

Kurse der Währungsumrechnung im Reporting-Package:

- Bilanzpositionen: Stichtagskurs am 31.3
- GuV-Positionen: Durchschnittskurs des gesamten Wirtschaftsjahres

Durch die Verwendung der verschiedenen Währungskurse kommt es zu Kursdifferenzen, diese sind erfolgsneutral im Eigenkapital zu berücksichtigen.

### IC-Abgleich

Für den jährlichen IC-Abgleich werden die Journale der einzelnen Tochtergesellschaften als Basis herangezogen. Es werden von jedem Unternehmen die IC-Umsätze und IC-Aufwendungen gegenübergestellt. Über das Buchungsjournal wird eine Pivot-Tabelle erstellt und auf die jeweiligen Kunden- oder Lieferantenkonto gefiltert. Die Summen der abzugleichenden Tochtergesellschaften werden verglichen. Bei Abweichungen in den Beträgen müssen die einzelnen Transaktionen abgeglichen werden. Sollten einzelne Transaktionen nicht in der Gegenbuchhaltung auffindbar sein, muss mittels IC-Rechnungsnummer oder dem Rechnungsbetrag nach den Transaktionen gesucht werden.

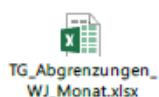
Sind IC-Transaktionen bei der Gegenbuchhaltung nicht auffindbar oder mit verschiedenen Beträgen eingebucht, muss die richtige Vorgehensweise definiert werden und die falsche Vorgehensweise bzw. der falsche Betrag richtiggestellt werden. Unwesentliche Abweichungen werden mittels Umgliederungen im Reporting-Package korrigiert. Wesentliche Abweichungen werden direkt in der Bilanz richtiggestellt.

## 5 Anhang

In diesem Kapitel werden Vorlagen für einzelne Prozessschritte des Reportings der Rohrer Group zur Verfügung gestellt.

### 5.1 Vorlage für Leistungs- und Kostenabgrenzungen

Vorlage zur Meldung der Leistungs- und Kostenabgrenzungen:

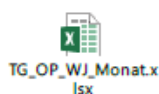


### 5.2 Vorlagen für die Erstellung des Management Reports im Konzernbuchhaltungsprogramm

Vorlage zur Aufstellung der IC-Darlehen zum Stichtag:



Vorlage zur Aufstellung der offenen Posten zum Stichtag:



Vorlage zur Aufstellung der Fremdwährungskursentwicklungen:



Vorlage zur Darstellung der aufbereiteten Salden und Buchungen für den Import in das Konzernbuchhaltungsprogramm:

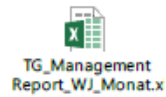


## Reportingleitfaden

---

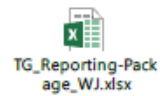
### 5.3 Vorlage für die Erstellung des Management Reports im MS-Excel

Vorlage zur Erstellung des Management Reports:



### 5.4 Vorlagen für das Reporting am Ende des Wirtschaftsjahres

Vorlage zur Erstellung des Reporting-Packages am Ende des Wirtschaftsjahres:



Vorlage zur Erstellung des IC-Abgleiches am Ende des Wirtschaftsjahres:





## IV. Anhang des Reportingleitfadens

### A. TG\_Abgrenzungen\_WJ\_Monat

<b><u>Leistungsabgrenzungen</u></b>				
Stichtag:	30.04.2017			
Kurs zum Stichtag:	3,5			
Kunde	Netto in FX	Netto in EUR	Leistungszeitraum	KST
Kunde A	1.000.000	285.714	04.2017	XXX
Kunde B	2.000.000	571.429	04.2017	XXX
<b>Summe</b>	<b>3.000.000</b>	<b>857.143</b>		
monatlich/quartalsweise befüllen				
optional für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung				

<b><u>Kostenabgrenzungen</u></b>				
Stichtag:	30.04.2017			
Kurs zum Stichtag:	3,5			
Lieferant	Netto in FX	Netto in EUR	Zeitraum	KST
Lieferant A	1.000.000	285.714	04.2017	XXX
Lieferant B	2.000.000	571.429	04.2017	XXX
<b>Summe</b>	<b>3.000.000</b>	<b>857.143</b>		
monatlich/quartalsweise befüllen				
optional für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung				

## B. TG\_IC-Darlehen\_WJ\_Monat

<u>Übersicht der IC-Darlehen 2017/2018</u>						
Stichtag:	30.04.2017					
Kurs zum Stichtag:	3,5					
gewährt von	Vertragsbeginn	Darlehensbetrag EUR	monatliche Tilgung	Verzinsung	Stand FX 30/04/17	Stand EUR 30/04/17
RBV	01.01.20XX	1.000.000	1.011,92	1,50%	897.450	256.414
RAT	01.09.20XX	500.000	endfällig	1,50%	2.256.560	644.731
<b>Summe</b>		<b>1.500.000</b>			<b>3.154.010</b>	<b>901.146</b>
monatlich/quarterweise befüllen						
optional für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung						

C. TG\_OP\_WJ\_Monat

### Übersicht der offenen Forderungen 2017/2018

Stichtag: 30.04.2017  
 Kurs zum Stichtag: 3,5

Konto	Kunde	Salden FX	Salden EUR	Fälligkeitsdatum
2....	Kunde A	2.000	571	15.04.2017
2....	Kunde B	1.500	429	30.06.2017
<b>Summe</b>		<b>3.500</b>	<b>1.000</b>	

monatlich/quarterweise befüllen

optional für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung

in der Spalte Fälligkeitsdatum ist eine bedingte Formatierung hinterlegt, die fällige Forderungen rot kennzeichnet

### Übersicht der offenen Verbindlichkeiten 2017/2018

Stichtag: 30.04.2017  
 Kurs zum Stichtag: 3,5

Konto	Lieferant	Salden FX	Salden EUR	Fälligkeitsdatum
3....	Lieferant A	2.000	571	15.04.2017
3....	Lieferant B	1.500	429	30.06.2017
<b>Summe</b>		<b>3.500</b>	<b>1.000</b>	

monatlich/quarterweise befüllen

optional für Tochtergesellschaften mit Fremdwährung

in der Spalte Fälligkeitsdatum ist eine bedingte Formatierung hinterlegt, die fällige Verbindlichkeiten rot kennzeichnet

D. TG\_Fremdwahrung\_WJ\_Monat

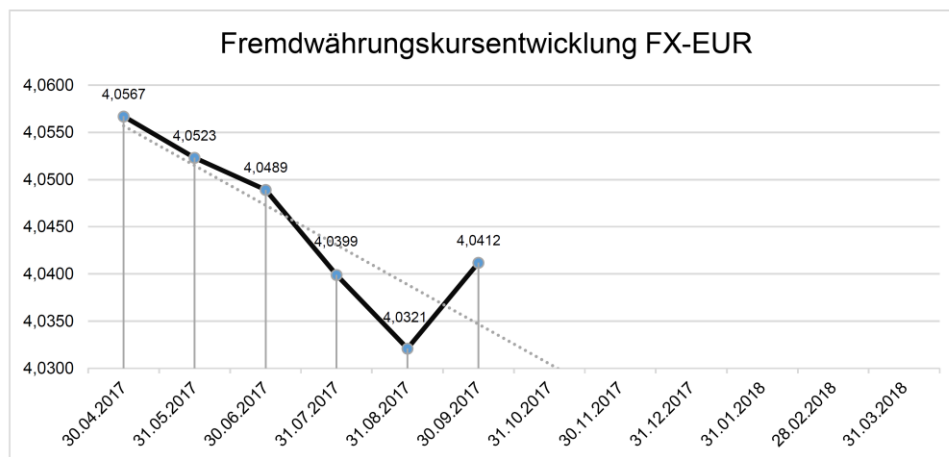
## bersicht der Fremdwahrungskursentwicklung

FX-EUR

Stichtag	Kurs am letzten Brsentag des Monats
30.04.2017	4,0567
31.05.2017	4,0523
30.06.2017	4,0489
31.07.2017	4,0399
31.08.2017	4,0321
30.09.2017	4,0412
31.10.2017	
30.11.2017	
31.12.2017	
31.01.2018	
28.02.2018	
31.03.2018	
<b>Durchschnittskurs</b>	<b>4,0452</b>

optional fur Tochtergesellschaften mit Fremdwahrung

Quelle: <https://www.oenb.at/zinssaetzewechselkurse/zinssaetzewechselkurse?mode=zeitreihenzumeuro>



## E. TG\_Import\_WJ\_Monat

### Import

konto	text	gkto	belegnr	belegdat	betrag	kost	symbol	koperiode
20100	1701 Trade debtors 1	99999	1	20170430	-550		UE	201704
71900	7850 Parking costs	99999	2	20170430	11,44	750100	UE	201704

Hier werden die Spalten für den Import aus den Tabellenblättern "Bilanz" und "GuV" kopiert und als Werte eingefügt.  
Die fortlaufende Belegnummer wird händisch vergeben.

### Datum

JJJJMM	JJJJMMTT
201704	20170430

monatlich anpassen

### Bilanz

standardisierte Vorgabe für BMD-Import										Saldenliste/Journal		
konto	text	gkto	belegnr	belegdat	betrag	kost	symbol	koperiode	Account	Name	Balance	
20100	1701 Trade debtors 1	99999		20170430	- 550,00		UE	201704	1701	Trade debtors 1	- 550,00	

monatlich anpassen

### GuV

standardisierte Vorgabe für BMD-Import										Saldenliste/Journal				
konto	text	gkto	belegnr	belegdat	betrag	kost	symbol	koperiode	Konto ("Wert")	Konto ("Formel")	Kontobezeichnung	Betrag	Kostenstelle	
71900	7850 Parking costs	99999		20170430	11,44	750100	UE	201704	7850	7850	7850 Parking costs	-11,44	750100	

monatlich anpassen

### Kontomapping

Kontenrahmen Tochtergesellschaft		Kontenrahmen für Import	
Konto-Nr	Bezeichnung	Konto BMD	Bezeichnung BMD
1701	Trade debtors 1	20100	Kundenforderungen
7850	Parking costs	71900	Parkgebühren + Maut

F. TG\_Management Report\_WJ\_Monat



## Management Report

Rohrer Sinai Tesisler Servis Ticaret Ltd.

2017/18

April - September

Erstellt von: Marie-Sophie Lennes  
Erstellt am: 31.10.2017

## **Inhaltsverzeichnis**

**Bilanz zum 30. September 2017**

**Gewinn- und Verlustrechnung 01. April 2017 bis 30. September 2016**

Türkei gesamt kumuliert

Türkei gesamt per Monat

790000 Türkei Verwaltung kumuliert

790000 Türkei Verwaltung per Monat

790147 Türkei CAT-Handling kumuliert

790147 Türkei CAT-Handling per Monat

**Übersicht der IC-Darlehen**

**Übersicht der offenen Posten**

Offene Forderungen

Offene Verbindlichkeiten

**Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung**

## Bilanz zum 30. September 2017

Fremdwährungskurs		30.09.2017 in TRY	30.09.2017 in € 4,0412	30.09.2016 in TRY	30.09.2016 in € 3,3576	Fremdwährungskurs		30.09.2017 in TRY	30.09.2017 in € 4,0412	30.09.2016 in TRY	30.09.2016 in € 3,3576
<b>AKTIVA</b>						<b>PASSIVA</b>					
<b>A. Anlagevermögen</b>						<b>A. Eigenkapital</b>					
I. Sachanlagen						I. Nennkapital		25.000	6.186	25.000	7.446
1. technische Anlagen und Maschinen		10.000	2.475	9.000	2.680	II. Gewinnrücklagen		10.000	2.475	10.000	2.978
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		5.000	1.237	4.000	1.191	III. Bilanzgewinn		66.500	16.456	11.000	3.276
		15.000	3.712	13.000	3.872	davon Gewinn-/Verlustvortrag		11.000	2.722	5.000	1.489
		15.000	3.712	13.000	3.872			66.500	16.456	11.000	3.276
<b>B. Umlaufvermögen</b>								101.500	25.116	46.000	13.700
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände						<b>B. Rückstellungen</b>					
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		60.000	14.847	29.000	8.637	1. Rückstellungen für Ableitungen		8.000	1.980	6.000	1.787
2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen		7.000	1.731	3.000	893			8.000	1.980	6.000	1.787
3. sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände		2.000	495	1.000	288						
		69.000	17.074	33.000	9.828	<b>C. Verbindlichkeiten</b>					
II. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten		25.500	6.310	9.000	2.680	1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.000	495	2.000	598
		94.500	23.384	42.000	12.509	2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		1.000	247	2.000	598
<b>C. Rechnungsabgrenzungen</b>								3.000	742	4.000	1.191
		3.000	742	1.000	298				0		0
		3.000	742	1.000	298				0		0
<b>Summe Aktiva</b>		112.500	27.838	56.000	16.679	<b>Summe Passiva</b>		112.500	27.838	56.000	16.679



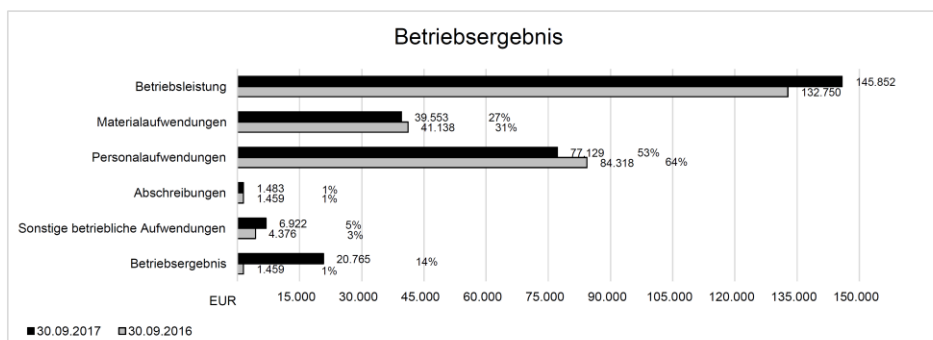
# Gewinn- und Verlustrechnung

01.04.2017-30.09.2017

Türkei gesamt kumuliert

		durchschn. Fremdwährungskurs		30.09.2017	30.09.2017	30.09.2016	30.09.2016
		in TRY	in €		4,0452	in TRY	in €
							3,4275
1.	Umsatzerlöse	580.000	143.380	470.000		137.126	
2.	Bestandsveränderungen	10.000	2.472	-15.000		-4.376	
3.	aktivierte Eigenleistungen	0	0	0		0	
4.	sonstige betriebliche Erträge	0	0	0		0	
<b>5.</b>	<b>Betriebsleistung</b>	<b>590.000</b>	<b>145.852</b>	<b>455.000</b>		<b>132.750</b>	
6.	Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	-160.000	-39.553	-141.000		-41.138	
6a.	Materialaufwand	-12.000	-2.966	-9.000		-2.626	
6b.	Aufwendungen für bezogene Leistungen	-148.000	-36.587	-132.000		-38.512	
7.	Personalaufwand	-312.000	-77.129	-289.000		-84.318	
8.	Abschreibungen	-6.000	-1.483	-5.000		-1.459	
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-28.000	-6.922	-15.000		-4.376	
<b>11.</b>	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>84.000</b>	<b>20.765</b>	<b>5.000</b>		<b>1.459</b>	
12.	Finanzerträge	30.000	7.416	15.000		4.376	
13.	Finanzaufwendungen	-40.000	-9.888	-12.000		-3.501	
<b>14.</b>	<b>Finanzergebnis</b>	<b>-10.000</b>	<b>-2.472</b>	<b>3.000</b>		<b>875</b>	
<b>15.</b>	<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>74.000</b>	<b>18.293</b>	<b>8.000</b>		<b>2.334</b>	
16.	Steuern vom Einkommen	-18.500	-4.573	-2.000		-584	
<b>17.</b>	<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>55.500</b>	<b>13.720</b>	<b>6.000</b>		<b>1.751</b>	
18.	Gewinn-/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	11.000	2.719	5.000		1.459	
<b>19.</b>	<b>Bilanzgewinn/-verlust</b>	<b>66.500</b>	<b>16.439</b>	<b>11.000</b>		<b>3.209</b>	

	30.09.2017	%	30.09.2016	%
Betriebsleistung	145.852	100%	132.750	100%
Materialaufwendungen	39.553	27%	41.138	31%
Personalaufwendungen	77.129	53%	84.318	64%
Abschreibungen	1.483	1%	1.459	1%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6.922	5%	4.376	3%
Betriebsergebnis	20.765	14%	1.459	1%



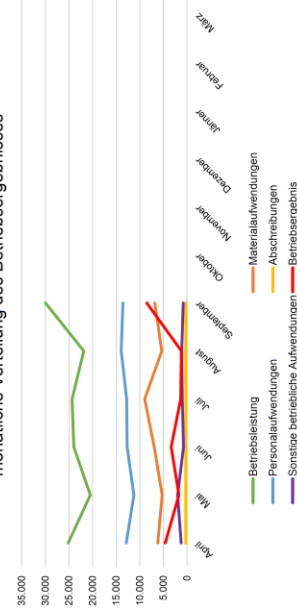
## Gewinn- und Verlustrechnung

01.04.2017-30.09.2017  
Türkei gesamt per Monat

	Wirtschaftsjahr 2017/18												
	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
1. Umsatzerlöse	23.689	19.786	22.875	26.254	21.567	29.209	0	0	0	0	0	0	143.380
2. Bestandsveränderungen	1.500	700	1.100	-1.900	300	772	0	0	0	0	0	0	2.472
3. aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>5. Betriebsleistung</b>	<b>25.189</b>	<b>20.486</b>	<b>23.975</b>	<b>24.354</b>	<b>21.867</b>	<b>29.981</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>145.852</b>
6. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	-5.205	-5.267	-6.945	-8.972	-5.337	-6.827	0	0	0	0	0	0	-39.553
6a. Materialaufwand	-326	-569	-348	-298	-458	-767	0	0	0	0	0	0	-2.966
6b. Aufwendungen für bezogene Leistungen	-5.679	-4.698	-6.597	-8.674	-4.679	-6.060	0	0	0	0	0	0	-36.587
7. Personalaufwand	-12.874	-11.254	-12.689	-12.798	-13.946	-13.568	0	0	0	0	0	0	-77.129
8. Abschreibungen	-247	-247	-247	-247	-247	-247	0	0	0	0	0	0	-1.483
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.256	-1.987	-745	-987	-1.132	-815	0	0	0	0	0	0	-6.922
<b>11. Betriebsergebnis</b>	<b>4.607</b>	<b>1.731</b>	<b>3.349</b>	<b>1.350</b>	<b>1.205</b>	<b>8.524</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.765</b>
12. Finanzerträge	1.679	1.246	987	876	914	1.714	0	0	0	0	0	0	7.416
13. Finanzaufwendungen	-897	-967	-1.243	-1.864	-2.514	-2.403	0	0	0	0	0	0	-9.888
<b>14. Finanzergebnis</b>	<b>782</b>	<b>279</b>	<b>-256</b>	<b>-988</b>	<b>-1.600</b>	<b>-689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2.472</b>
<b>15. Ergebnis vor Steuern</b>	<b>5.389</b>	<b>2.010</b>	<b>3.093</b>	<b>362</b>	<b>-395</b>	<b>7.835</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18.293</b>
16. Steuern vom Einkommen	-1.347	-502	-773	-90	99	-1.959	0	0	0	0	0	0	-4.573
<b>17. Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>4.042</b>	<b>1.507</b>	<b>2.320</b>	<b>271</b>	<b>-396</b>	<b>5.876</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.720</b>

	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
Betriebsleistung	25.189	20.486	23.975	24.354	21.867	29.981	0	0	0	0	0	0	145.852
Materialaufwendungen	6.205	5.267	6.945	8.972	5.337	6.827	0	0	0	0	0	0	39.553
Personalaufwendungen	12.874	11.254	12.689	12.798	13.946	13.568	0	0	0	0	0	0	77.129
Abschreibungen	247	247	247	247	247	247	0	0	0	0	0	0	1.483
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.256	1.987	745	987	1.132	815	0	0	0	0	0	0	6.922
Betriebsergebnis	4.607	1.731	3.349	1.350	1.205	8.524	0	0	0	0	0	0	20.765

monatliche Verteilung des Betriebsergebnisses



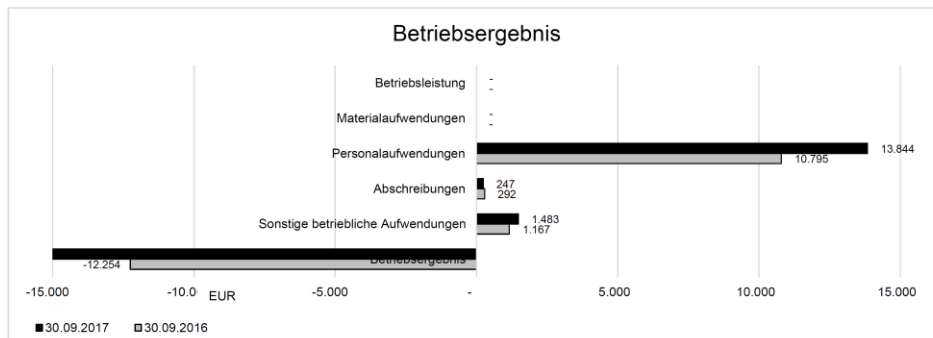
# Gewinn- und Verlustrechnung

01.04.2017-30.09.2017

790000 Türkei Verwaltung kumuliert

		durchschn. Fremdwährungskurs			
		30.09.2017	30.09.2017	30.09.2016	30.09.2016
		in TRY	in €	in TRY	in €
			4,0452		3,4275
1.	Umsatzerlöse	0	0	0	0
2.	Bestandsveränderungen	0	0	0	0
3.	aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0
4.	sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	0
<b>5.</b>	<b>Betriebsleistung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6.	Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	0	0	0	0
6a.	Materialaufwand	0	0	0	0
6b.	Aufwendungen für bezogene Leistungen	0	0	0	0
7.	Personalaufwand	-56.000	-13.844	-37.000	-10.795
8.	Abschreibungen	-1.000	-247	-1.000	-292
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-6.000	-1.483	-4.000	-1.167
<b>11.</b>	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-63.000</b>	<b>-15.574</b>	<b>-42.000</b>	<b>-12.254</b>
12.	Finanzerträge	30.000	7.416	15.000	4.376
13.	Finanzaufwendungen	-40.000	-9.888	-12.000	-3.501
<b>14.</b>	<b>Finanzergebnis</b>	<b>-10.000</b>	<b>-2.472</b>	<b>3.000</b>	<b>875</b>
<b>15.</b>	<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-73.000</b>	<b>-18.046</b>	<b>-39.000</b>	<b>-11.379</b>
16.	Steuern vom Einkommen	-18.500	-4.573	-2.000	-584
<b>17.</b>	<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>-91.500</b>	<b>-22.619</b>	<b>-41.000</b>	<b>-11.962</b>

	30.09.2017	%	30.09.2016	%
Betriebsleistung	-		-	
Materialaufwendungen	-		-	
Personalaufwendungen	13.844		10.795	
Abschreibungen	247		292	
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.483		1.167	
Betriebsergebnis	- 15.574		- 12.254	



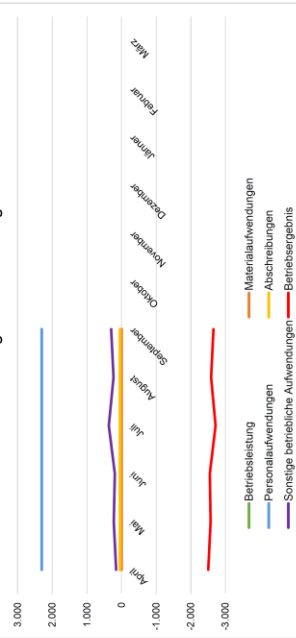
## Gewinn- und Verlustrechnung

01.04.2017-30.09.2017  
790000 Türkei Verwaltung per Monat

Wirtschaftsjahr 2017/18													
	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
1. Umsatzerlöse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Bestandsveränderungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>5. Betriebsergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
6. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6a. Materialaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6b. Aufwendungen für bezogene Leistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Personalaufwand	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-2.307	-13.844
8. Abschreibungen	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-41	-247
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-156	-224	-198	-367	-235	-303	-303	-303	-303	-303	-303	-303	-1.483
<b>11. Betriebsergebnis</b>	<b>-2.504</b>	<b>-2.572</b>	<b>-2.546</b>	<b>-2.715</b>	<b>-2.584</b>	<b>-2.652</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-15.574</b>
12. Finanzerträge	1.679	1.246	987	876	914	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	7.416
13. Finanzaufwendungen	-897	-967	-1.243	-1.864	-2.514	-2.403	-2.403	-2.403	-2.403	-2.403	-2.403	-2.403	-9.898
<b>14. Finanzergebnis</b>	<b>782</b>	<b>279</b>	<b>-256</b>	<b>-988</b>	<b>-1.600</b>	<b>-689</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2.472</b>
<b>15. Ergebnis vor Steuern</b>	<b>-1.722</b>	<b>-2.293</b>	<b>-2.802</b>	<b>-3.703</b>	<b>-4.184</b>	<b>-3.341</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18.046</b>
16. Steuern vom Einkommen	-1.347	-502	-773	-90	99	-1.959	-1.959	-1.959	-1.959	-1.959	-1.959	-1.959	-4.573
<b>17. Jahresüberschuss/fehlbetrag</b>	<b>-3.069</b>	<b>-2.796</b>	<b>-3.576</b>	<b>-3.794</b>	<b>-4.085</b>	<b>-5.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-22.619</b>

	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
Betriebsergebnis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materialaufwendungen	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	13.844
Personalaufwendungen	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	247
Abschreibungen	156	224	198	367	235	303	303	303	303	303	303	303	1.483
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.504	-2.572	-2.546	-2.715	-2.584	-2.652	0	0	0	0	0	0	-15.574

monatliche Verteilung des Betriebsergebnisses



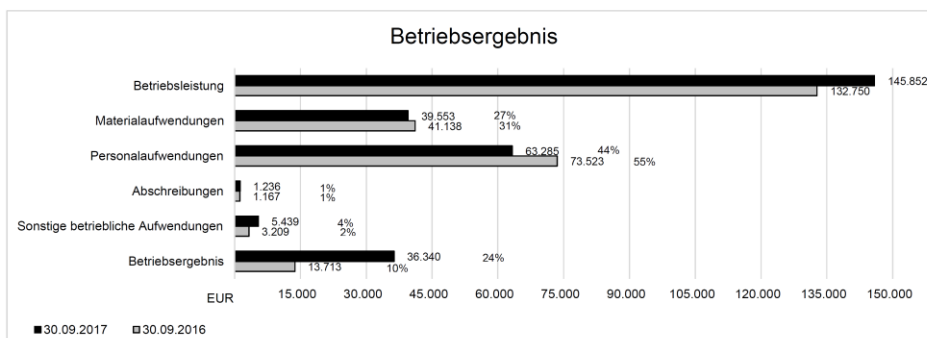
# Gewinn- und Verlustrechnung

01.04.2017-30.09.2017

790147 Türkei CAT-Handling kumuliert

		durchschn. Fremdwährungskurs		30.09.2017	30.09.2017	30.09.2016	30.09.2016
		in TRY	in €	in TRY	in €	in TRY	in €
			4,0452		3,4275		
1.	Umsatzerlöse	580.000	143.380	470.000	137.126		
2.	Bestandsveränderungen	10.000	2.472	-15.000	-4.376		
3.	aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0		
4.	sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	0		
<b>5.</b>	<b>Betriebsleistung</b>	<b>590.000</b>	<b>145.852</b>	<b>455.000</b>	<b>132.750</b>		
6.	Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	-160.000	-39.553	-141.000	-41.138		
6a.	Materialaufwand	-12.000	-2.966	-9.000	-2.626		
6b.	Aufwendungen für bezogene Leistungen	-148.000	-36.587	-132.000	-38.512		
7.	Personalaufwand	-256.000	-63.285	-252.000	-73.523		
8.	Abschreibungen	-5.000	-1.236	-4.000	-1.167		
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-22.000	-5.439	-11.000	-3.209		
<b>11.</b>	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>147.000</b>	<b>36.340</b>	<b>47.000</b>	<b>13.713</b>		
12.	Finanzerträge	0	0	0	0		
13.	Finanzaufwendungen	0	0	0	0		
<b>14.</b>	<b>Finanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>15.</b>	<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>147.000</b>	<b>36.340</b>	<b>47.000</b>	<b>13.713</b>		
16.	Steuern vom Einkommen	0	0	0	0		
<b>17.</b>	<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>147.000</b>	<b>36.340</b>	<b>47.000</b>	<b>13.713</b>		

	30.09.2017	%	30.09.2016	%
Betriebsleistung	145.852	100%	132.750	100%
Materialaufwendungen	39.553	27%	41.138	31%
Personalaufwendungen	63.285	43%	73.523	55%
Abschreibungen	1.236	1%	1.167	1%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5.439	4%	3.209	2%
Betriebsergebnis	36.340	25%	13.713	10%



## Gewinn- und Verlustrechnung

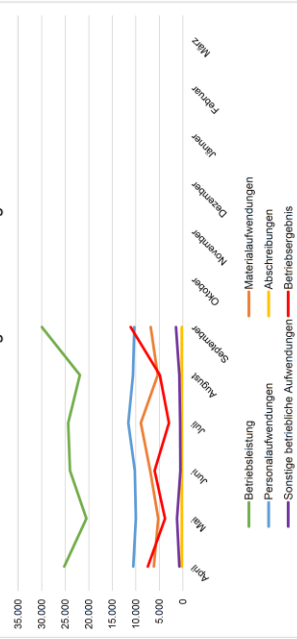
01.04.2017-30.09.2017

790147 Türkei CAT-Handling per Monat

		Wirtschaftsjahr 2017/18												Gesamt
		April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
		in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
1.	Umsatzerlöse	23.689	19.786	22.875	26.254	21.567	29.209							143.380
2.	Bestandsveränderungen	1.500	700	1.100	-1.900	300	772							2.472
3.	aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0							0
4.	sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	0	0	0							0
5.	<b>Betriebsleistung</b>	<b>25.189</b>	<b>20.486</b>	<b>23.975</b>	<b>24.354</b>	<b>21.867</b>	<b>29.981</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>145.852</b>
6.	Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen	-5.205	-5.267	-6.945	-8.972	-5.337	-6.827							-39.553
6a.	Materialaufwand	-326	-359	-346	-298	-658	-767							-2.966
6b.	Aufwendungen für bezogene Leistungen	-5.579	-4.698	-6.597	-8.674	-4.679	-6.060							-36.587
7.	Personalaufwand	-10.548	-9.975	-10.214	-11.579	-10.617	-10.352							-63.285
8.	Abschreibungen	-206	-206	-206	-206	-206	-206							-1.236
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	-748	-1.245	-567	-614	-769	-1.496							-5.439
11.	<b>Betriebsergebnis</b>	<b>7.482</b>	<b>3.793</b>	<b>6.043</b>	<b>2.983</b>	<b>4.938</b>	<b>11.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.339</b>
12.	Finanzerträge													0
13.	Finanzaufwendungen	0	0	0	0	0	0							0
14.	<b>Finanzergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
15.	<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>7.482</b>	<b>3.793</b>	<b>6.043</b>	<b>2.983</b>	<b>4.938</b>	<b>11.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.339</b>
16.	Steuern vom Einkommen													0
17.	<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>7.482</b>	<b>3.793</b>	<b>6.043</b>	<b>2.983</b>	<b>4.938</b>	<b>11.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.339</b>

	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	Gesamt
Betriebsleistung	25.189	20.486	23.975	24.354	21.867	29.981							145.852
Materialaufwendungen	6.205	5.267	6.945	8.972	5.337	6.827							39.553
Personalaufwendungen	10.548	9.975	10.214	11.579	10.617	10.352							63.285
Abschreibungen	206	206	206	206	206	206							1.236
Sonstige betriebliche Aufwendungen	748	1.245	567	614	769	1.496							5.439
Betriebsergebnis	7.482	3.793	6.043	2.983	4.938	11.100							36.339

monatliche Verteilung des Betriebsergebnisses



### Übersicht der IC-Darlehen 2017/2018

Stichtag: 30.09.2017  
Kurs zum Stichtag: 4,0412

gewährt von	Vertragsbeginn	Darlehensbetrag EUR	monatliche Tilgung	Verzinsung	Stand TRY 30/09/17	Stand EUR 30/09/17
RBV	01.01.20XX	1.000.000	1.011,92	1,50%	897.450	222.075
RAT	01.09.20XX	500.000	endfällig	1,50%	2.256.560	558.389
<b>Summe</b>		<b>1.500.000</b>			<b>3.154.010</b>	<b>780.464</b>

### Übersicht der offenen Forderungen 2017/2018

Stichtag: 30.09.2017  
Kurs zum Stichtag: 4,0412

Konto	Kunde	Salden TRY	Salden EUR	Fälligkeitsdatum
2....	Kunde A	2.000	495	26.09.2017
2....	Kunde B	1.500	371	31.10.2017
<b>Summe</b>		<b>3.500</b>	<b>866</b>	

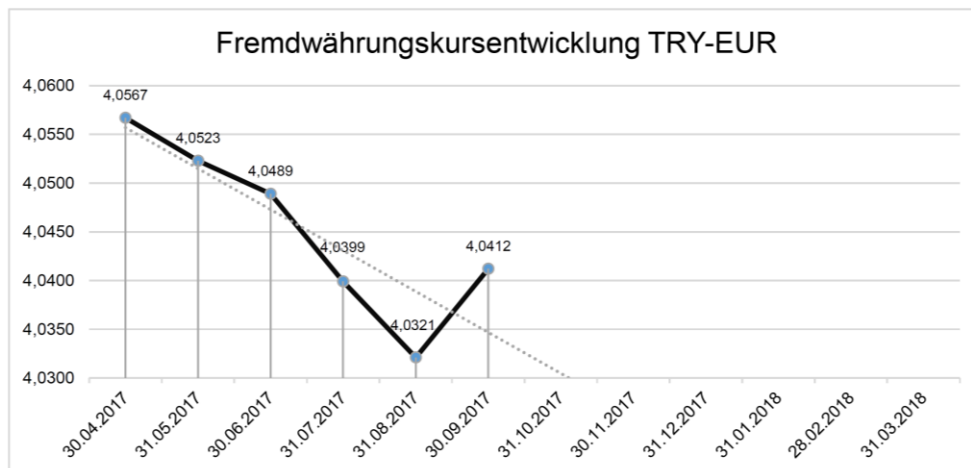
### Übersicht der offenen Verbindlichkeiten 2017/2018

Stichtag: 30.09.2017  
Kurs zum Stichtag: 4,0412

Konto	Lieferant	Salden TRY	Salden EUR	Fälligkeitsdatum
3....	Lieferant A	2.000	495	26.09.2017
3....	Lieferant B	1.500	371	31.10.2017
<b>Summe</b>		<b>3.500</b>	<b>866</b>	

## Übersicht der Fremdwährungskursentwicklung TRY-EUR

Stichtag	Kurs am letzten Börsentag des Monats
30.04.2017	4,0567
31.05.2017	4,0523
30.06.2017	4,0489
31.07.2017	4,0399
31.08.2017	4,0321
30.09.2017	4,0412
31.10.2017	
30.11.2017	
31.12.2017	
31.01.2018	
28.02.2018	
31.03.2018	
<b>Durchschnittskurs</b>	<b>4,0452</b>





# G. TG\_Reporting-Package\_WJ

<b>JAHRESABSCHLUSS</b>	<b>HB I</b>	<b>Umwertung</b>	<b>Kurs-anpassung</b>	<b>Um-gliederung</b>	<b>HB II - lokal</b>
------------------------	-------------	------------------	-----------------------	----------------------	----------------------

## AKTIVA

A. ANLAGEVERMÖGEN					
I. Immaterielle Vermögensgegenstände					
A111	1. Konzessionen, Rechte				0,00
A1121	2. Firmenwert aus Einzelabschluss				0,00
A1122	2. Firmenwert aus Konsolidierung				0,00
A113	3. Geleistete Anzahlungen				0,00
A11	Summe immaterielle Vermögensgegenstände	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Sachanlagen					
A1211	1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte				0,00
A1212	1. Bauten, Bauten auf fremden Grund				0,00
A122	2. Investitionen in fremden Gebäuden				0,00
A123	3. Technische Anlagen und Maschinen				0,00
A124	4. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung				0,00
A125	5. Geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau				0,00
A12	Summe Sachanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Finanzanlagen					
A1311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen				0,00
A1312	1. Anteile an verbundenen Unternehmen nicht konsolidiert				0,00
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen				0,00
A1322	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen, nicht konsolidiert				0,00
A133	3. Beteiligungen				0,00
A134	4. Ausleihungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis				0,00
A135	5. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens				0,00
A136	6. Sonstige Ausleihungen				0,00
A13	Summe Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00
A14	IV. Anteile an assoziierten Unternehmen				0,00
A1	<b>SUMME ANLAGEVERMÖGEN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
B. UMLAUFVERMÖGEN					
I. Vorräte					
A211	1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe				0,00
A212	2. Unfertige Erzeugnisse				0,00
A2131	3. Fertige Erzeugnisse				0,00
A2134	3. Handelswaren				0,00
A2135	3. Handelswaren - geliefert von verbundenen Unternehmen				0,00
A214	4. Noch nicht abrechenbare Leistungen				0,00
A2151	5. Geleistete Anzahlungen - Dritten				0,00
A2152	5. Geleistete Anzahlungen verbundene Unternehmen				0,00
A21	Summe Vorräte	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände					
A221	1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen				0,00
A2221	2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen				0,00
A2222	2. Forderungen gegenüber verb. Unternehmen, nicht konsolidiert				0,00
A223	3. Forderungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis				0,00
A2241	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - sonstige				0,00
A2242	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Steuern				0,00
A2243	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Soziale Sicherheit				0,00
A2244	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Mitarbeiter				0,00
A2245	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Gesellschafter				0,00
A22	Summe Forderungen	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Wertpapiere und Anteile					
A2311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen				0,00
A2312	1. Anteile an verbundenen Unternehmen, nicht konsolidiert				0,00
A232	2. Sonstige Wertpapiere und Anteile				0,00
A23	Summe Wertpapiere Umlaufvermögen	0,00	0,00	0,00	0,00
A24	IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten				0,00
A2	<b>SUMME UMLAUFVERMÖGEN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN					
A311	1. Aktive latente Steuern aus Handelsbilanz II				0,00
A312	1. Aktive latente Steuern aus der Konsolidierung				0,00
A32	2. Disagio				0,00
A33	3. Fehlbetrag Pensionsrückstellung				0,00
A341	4. Sonstige Rechnungsabgrenzungsposten - Dritte				0,00
A342	4. Sonstige Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen				0,00
A3	SUMME AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG	0,00	0,00	0,00	0,00
A	<b>SUMME AKTIVA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>JAHRESABSCHLUSS</b>	<b>HB I</b>	<b>Umwertung</b>	<b>Kurs-anpassung</b>	<b>Um-gliederung</b>	<b>HB II - lokal</b>
------------------------	-------------	------------------	-----------------------	----------------------	----------------------

**PASSIVA**

<b>A. EIGENKAPITAL</b>					
<b>I. Grundkapital / Stammkapital</b>					
P111	1. Grundkapital / Stammkapital				0,00
P112	2. Ausstehende Einlage				0,00
P11	Summe Grund/Stammkapital	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II. Kapitalrücklagen</b>					
P121	1. Gebundene				0,00
P122	2. Nicht gebundene				0,00
P123	3. für eigene Anteile, herrschende, beteiligte				0,00
P12	Summe Kapitalrücklage	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>III. Währungsumrechnung</b>					
P131	1. Währungsumrechnung aus Vorperioden				0,00
P132	2. Währungsumrechnung des Geschäftsjahrs				0,00
P13	Summe Währungsumrechnung	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV. Gewinnrücklagen und Ergebnisse aus den Vorjahren</b>					
P141	1. Gesetzliche Rücklage				0,00
P142	2. Satzungsmäßige Rücklagen				0,00
P143	3. Andere (freie) Rücklagen				0,00
P144	4. für eigene Anteile, herrschende, beteiligte				0,00
P145	5. Unversteuerte Rücklagen nach Steuerabgrenzung				0,00
P146	6. Gewinnvortrag				0,00
P147	7. Ausgleich Kapitalkonsolidierung				0,00
	Summe Ergebnisvortrag 1.1.	0,00	0,00	0,00	0,00
P148	8. Bezahlte/beschlossene Dividenden				0,00
P14	Summe Ergebnisse aus Vorjahren	0,00	0,00	0,00	0,00
P149	V. Jahresgewinn/-verlust				0,00
P14	Summe Ergebnisvortrag 31.12.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>VI. Minderheitenanteil</b>					
P151	1. Minderheitenanteil aus Vorjahren				0,00
P152	2. Ausschüttungen an Minderheiten				0,00
P153	3. Minderheitenanteil an Währungsumrechnung des Geschäftsjahrs				0,00
P154	4. Minderheitenanteil am Jahresergebnis				0,00
P156	5. Andere Änderungen Minderheitenanteil				0,00
P15	Summe Minderheitenanteil	0,00	0,00	0,00	0,00
P1	<b>SUMME EIGENKAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B. UNVERSTEUERTE RÜCKLAGEN</b>					
P21	1. Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen				0,00
P22	2. Sonstige unversteuerte Rücklagen				0,00
P2	<b>SUMME UNVERSTEUERTE RÜCKLAGEN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C. RÜCKSTELLUNGEN</b>					
P31	1. Rückstellungen für Abfertigungen				0,00
P32	2. Rückstellungen für Pensionen				0,00
P331	3. Steuerrückstellungen				0,00
P332	3. Steuerrückstellungen latent aus Handelsbilanz II				0,00
P333	3. Steuerrückstellungen latent aus unversteuerten Rücklagen				0,00
P334	3. Steuerrückstellungen latent aus Konsolidierung				0,00
P341	4. Sonstige Rückstellungen - Jubiläumsgelder				0,00
P342	4. Sonstige Rückstellungen - Prämien				0,00
P343	4. Sonstige Rückstellungen - Urlaub				0,00
P344	4. Sonstige Rückstellungen - Gewährleistung				0,00
P345	4. Sonstige Rückstellungen - Jahresabschluss				0,00
P346	4. Sonstige Rückstellungen - Rechtsstreitigkeiten				0,00
P347	4. Sonstige Rückstellungen - sonstige				0,00
P3	<b>SUMME RÜCKSTELLUNGEN - sonstige</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>D. VERBINDLICHKEITEN</b>					
P41	1. Anleihen				0,00
P42	2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				0,00
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - Dritte				0,00
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - verbundene Unternehmen				0,00
P44	4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen				0,00
P45	5. Verbindlichkeiten aus Wechseln				0,00
P461	6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen				0,00
P462	6. Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen - nicht einbezogen				0,00
P47	7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis				0,00
P481	8. Sonstige Verbindlichkeiten - sonstige laufende Tätigkeit				0,00
P482	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Steuern				0,00
P483	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Soziale Sicherheit				0,00
P484	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Mitarbeiter				0,00
P485	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Gesellschafter				0,00
P4	<b>SUMME VERBINDLICHKEITEN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>					
P51	Rechnungsabgrenzungsposten - Dritte				0,00
P52	Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen				0,00
P5	<b>SUMME RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
P	<b>SUMME PASSIVA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>JAHRESABSCHLUSS</b>	<b>HB I</b>	<b>Umwertung</b>	<b>Kurs-anpassung</b>	<b>Um-gliederung</b>	<b>HB II - lokal</b>
------------------------	-------------	------------------	-----------------------	----------------------	----------------------

**GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

G01.1	1. Umsatzerlöse - Dritte					0,00
G01.2	1. Umsatzerlöse - verbundene Unternehmen					0,00
G01	Summe Umsatzerlöse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G02	2. Bestandsveränderung					0,00
G03	3. Andere aktivierte Eigenleistungen					0,00
	4. Sonstige betriebliche Erträge					
G04.1	a) Anlagenabgang und Zuschreibungen					0,00
G04.2	b) Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen					0,00
G04.31	c) Übrige Erträge - Dritte					0,00
G04.32	c) Übrige Erträge - verbundene Unternehmen					0,00
G04	Summe sonstige betriebliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5. Materialaufwand und sonstige bezogene Leistungen					
G05.11	a) Materialaufwand - Dritte					0,00
G05.12	a) Materialaufwand - verbundene Unternehmen - Einkauf					0,00
G05.13	a) Materialaufwand - verbundene Unternehmen - Korrektur					0,00
G05.21	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen - Dritte					0,00
G05.22	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen - verb. Unternehmen					0,00
G05	Summe Materialaufwand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6. Personalaufwand					
G06.1	a) Löhne					0,00
G06.2	b) Gehälter					0,00
G06.3	c) Aufwendungen für Abfertigungen					0,00
G06.4	d) Aufwendungen für Altersversorgung					0,00
G06.5	e) Gesetzliche Sozialabgaben					0,00
G06.6	f) Sonstige Sozialaufwendungen					0,00
G06	Summe Personalaufwand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7. Abschreibung immaterielle bzw. Sachanlagen					
G07.1	a) Abschreibung immaterielle / Sachanlagen					0,00
G07.2	b) unübliche Abschreibungen Umlaufvermögen					0,00
G07	Summe Abschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8. Sonstige betriebliche Aufwendungen					
G08.1	a) Steuern, soweit sie nicht unter Z 21 fallen					0,00
G08.21	b) Verluste aus Anlagenabgängen					0,00
G08.22	b) Sonstige Aufwendungen - Dritte					0,00
G08.23	b) Sonstige Aufwendungen - verbundene Unternehmen					0,00
G08	Summe sonstige betriebliche Aufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G09	9. Zwischensumme aus Z 1 bis 8 (Betriebserfolg)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	10. Erträge aus Beteiligungen					
G10.1	Erträge aus Beteiligungen - Dritte					0,00
G10.2	Erträge aus Beteiligungen - verbundene Unternehmen					0,00
G10.3	Erträge aus Beteiligungen - verb. Unternehmen, nicht einbezogen					0,00
G10.5	Erträge aus Beteiligungen - assoziierte Unternehmen					0,00
G10	Summe Erträge aus Beteiligungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen					
G11.1	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen - Dritte					0,00
G11.2	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen - verb. Unt					0,00
G11	Summe Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	12. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge					
G12.1	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge - Dritte					0,00
G12.2	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge - verbundene Unternehmen					0,00
G12	Summe sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	13. Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzanl, Wertpapiere UV					
G13.1	Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzanl, Wertpapiere UV - Dritte					0,00
G13.2	Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzanl, Wertpapiere UV - verb. Unt					0,00
G13	Summe Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzanl, Wertpapiere UV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	14. Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren UV					
G14.1	a) Abschreibungen					0,00
G14.21	b) Aufwendungen aus verbundenen Unternehmen					0,00
G14.22	b) Aufwendungen aus verb. Unternehmen nicht einbezogen					0,00
G14.3	c) Sonstige Aufwendungen					0,00
G14	Summe Aufwendungen aus Finanzanlagen und Wertpapieren UV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
G15.1	Zinsen und ähnliche Aufwendungen - Dritte					0,00
G15.2	Zinsen und ähnliche Aufwendungen - verbundene Unternehmen					0,00
G15	Summe Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G16	16. Zwischensumme aus Z 10 bis 15 (Finanzerfolg)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G17	Ergebnis aus assoziierten Unternehmen					0,00
G18	17. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G19	18. Außerordentliche Erträge					0,00
G20	19. Außerordentliche Aufwendungen					0,00
G21	20. Außerordentliches Ergebnis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G22.1	21. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag					0,00
G22.2	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag - latent					0,00
G23	22. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G24	Minderheitenanteil am Jahresüberschuss/fehlbetrag					0,00
G25	Konzernanteil am Jahresüberschuss/fehlbetrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G26	23. Auflösung unverteuerter Rücklagen					0,00
G27	24. Auflösung von Kapitalrücklagen					0,00
G28	25. Auflösung von Gewinnrücklagen					0,00
G29	26. Zuweisung zu unverteuerten Rücklagen					0,00
G30	27. Zuweisung zu Gewinnrücklagen					0,00
G31	28. Jahresgewinn/-verlust	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CHECK BILANZGLEICHHEIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	CHECK JAHRESÜBERSCHUSS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

EIGENKAPITALSPIEGEL	HB II 01.04.	Kapital- einzahlung	Jahres- ergebnis	Aus- schüttung	Währungs- umrechnung	HB II - 31.03.
---------------------	-----------------	------------------------	---------------------	-------------------	-------------------------	----------------

CHECK HB II  
31.03.

PASSIVA						
<b>A. EIGENKAPITAL</b>						
<b>I. Grundkapital / Stammkapital</b>						
P111	1. Grundkapital / Stammkapital					0,00
P112	2. Ausstehende Einlage					0,00
P11	Summe Grund/Stammkapital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II. Kapitalrücklagen</b>						
P121	1. Gebundene					0,00
P122	2. Nicht gebundene					0,00
P123	3. für eigene Anteile, herrschende, beteiligte					0,00
P12	Summe Kapitalrücklage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>III. Währungsumrechnung</b>						
P131	1. Währungsumrechnung aus Vorperioden					0,00
P132	2. Währungsumrechnung des Geschäftsjahrs					0,00
P13	Summe Währungsumrechnung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>IV. Gewinnrücklagen und Ergebnisse aus den Vorjahren</b>						
P141	1. Gesetzliche Rücklage					0,00
P142	2. Satzungsmäßige Rücklagen					0,00
P143	3. Andere (freie) Rücklagen					0,00
P144	4. für eigene Anteile, herrschende, beteiligte					0,00
P145	5. Unversierte Rücklagen nach Steuerabgrenzung					0,00
P146	6. Gewinnvortrag					0,00
P147	7. Ausgleich Kapitalkonsolidierung					0,00
	Summe Ergebnisvortrag 1.1.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P148	8. Bezahlte/beschlossene Dividenden					0,00
P14	Summe Ergebnisse aus Vorjahren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P149	V. Jahresgewinn/-verlust					0,00
P14	Summe Ergebnisvortrag 31.12.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>VI. Minderheitenanteil</b>						
P151	1. Minderheitenanteil aus Vorjahren					0,00
P152	2. Ausschüttungen an Minderheiten					0,00
P153	3. Minderheitenanteil an Währungsumrechnung des Geschäftsjahrs					0,00
P154	4. Minderheitenanteil am Jahresergebnis					0,00
P156	5. Andere Änderungen Minderheitenanteil					0,00
P15	Summe Minderheitenanteil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P1	SUMME EIGENKAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

0,00

0,00

0,00

0,00

0,00

ANLAGENSPIEGEL	Anschaffungs- und Herstellungskosten					
	Stand 01.04.	neue Tochter- unternehmen	Zugänge	Umbuchungen	Abgänge	Abgang Tochter unternehmen

AKTIVA							
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>							
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>							
A111	1. Konzessionen, Rechte						0,00
A1121	2. Firmenwert aus Einzelabschluss						0,00
A1122	2. Firmenwert aus Konsolidierung						0,00
A113	3. Geleistete Anzahlungen						0,00
A11	Summe immaterielle Vermögensgegenstände	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>II. Sachanlagen</b>							
A1211	1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte						0,00
A1212	1. Bauten, Bauten auf fremden Grund						0,00
A122	2. Investitionen in fremden Gebäuden						0,00
A123	3. Technische Anlagen und Maschinen						0,00
A124	4. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung						0,00
A125	5. Geleistete Anzahlungen und Anlagen in Bau						0,00
A12	Summe Sachanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>III. Finanzanlagen</b>							
A1311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen						0,00
A1312	1. Anteile an verbundenen Unternehmen nicht konsolidiert						0,00
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen						0,00
A1322	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen, nicht konsolidiert						0,00
A133	3. Beteiligungen						0,00
A134	4. Ausleihungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis						0,00
A135	5. Wertpapiere (Wertrechte) des Anlagevermögens						0,00
A136	6. Sonstige Ausleihungen						0,00
A13	Summe Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A14	IV. Anteile an assoziierten Unternehmen						0,00
A1	SUMME ANLAGEVERMÖGEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

A **Summe Aktiva**  
P **Summe Passiva**  
A+P **Summe Aktiva + Passiva**

**Latente Steuern laut Handelsbilanz II**  
A411 1. Aktive latente Steuern aus Handelsbilanz II

ANLAGENSPIEGEL	kumulierte Abschreibungen											unterlassene Zuschreibung	CHECK BUCHWERT	
	Stand 01.04.	neue Tochterunternehmen	planmäßige Abschreibung	außerplanmäßige Abschreibung	Umbuchungen	Zuschreibung	Abgänge	Abgang Tochterunternehmen	Stand 31.03.	Buchwert 01.04.	Buchwert 31.03.			
<b>AKTIVA</b>														
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>														
I. Immaterielle Vermögensgegenstände														
A111	1. Konzessionen, Rechte								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1121	2. Firmenwert aus Einzelabschluss								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1122	2. Firmenwert aus Konsolidierung								0,00	0,00	0,00		0,00	
A113	3. Geleistete Anzahlungen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A11	Summe immaterielle Vermögensgegenstände	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
II. Sachanlagen														
A1211	1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1212	1. Bauten, Bauten auf fremdem Grund								0,00	0,00	0,00		0,00	
A122	2. Investitionen in fremden Gesellschaften								0,00	0,00	0,00		0,00	
A123	3. Technische Anlagen und Maschinen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A124	4. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung								0,00	0,00	0,00		0,00	
A125	5. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau								0,00	0,00	0,00		0,00	
A12	Summe Sachanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
III. Finanzanlagen														
A1311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1312	1. Anteile an verbundenen Unternehmen nicht konsolidiert								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1322	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen, nicht konsolidiert								0,00	0,00	0,00		0,00	
A133	3. Beteiligungen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A134	4. Ausleihungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis								0,00	0,00	0,00		0,00	
A135	5. Wertpapiere (Wertpapier) des Anlagevermögens								0,00	0,00	0,00		0,00	
A136	6. Sonstige Ausleihungen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A13	Summe Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
A14	IV. Anteile an assoziierten Unternehmen								0,00	0,00	0,00		0,00	
A1	SUMME ANLAGEVERMÖGEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
A	Summe Aktiva													
P	Summe Passiva													
A+P	Summe Aktiva + Passiva													
Latente Steuern laut Handelsbilanz II														
A411	1. Aktive latente Steuern aus Handelsbilanz II												0,00	
<b>CHECK PLANMÄSSIGE+ AUSSERPLANMÄSSIGE ABSCHREIBUNG</b>														

RÜCKSTELLUNGSSPIEGEL	HB II - 01.04.	Verbrauch	Auflösung	Bildung	HB II - 31.03.	CHECK 31.03.
<b>PASSIVA</b>						
<b>C. RÜCKSTELLUNGEN</b>						
P31	1. Rückstellungen für Abfertigungen				0,00	0,00
P32	2. Rückstellungen für Pensionen				0,00	0,00
P331	3. Steuerrückstellungen				0,00	0,00
P332	3. Steuerrückstellungen latente aus Handelsbilanz II				0,00	0,00
P333	3. Steuerrückstellungen latente aus un versteuerten Rücklagen				0,00	0,00
P334	3. Steuerrückstellungen latente aus Konsolidierung				0,00	0,00
P341	4. Sonstige Rückstellungen - Jubiläumsgelder				0,00	0,00
P342	4. Sonstige Rückstellungen - Prämien				0,00	0,00
P343	4. Sonstige Rückstellungen - Urlaub				0,00	0,00
P344	4. Sonstige Rückstellungen - Gewährleistung				0,00	0,00
P345	4. Sonstige Rückstellungen - Jahresabschluss				0,00	0,00
P346	4. Sonstige Rückstellungen - Rechtsstreitigkeiten				0,00	0,00
P347	4. Sonstige Rückstellungen - sonstige				0,00	0,00
P3	SUMME RÜCKSTELLUNGEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FORDERUNGEN VERBINDLICHKEITEN	unterlassene Zuschreibung	Restlaufzeit			wechsmäßig verbrieft	nach 31.03. Zahlunswirksam	pauschale Wertberichtigung	Sicherheiten	Art der Sicherheiten	CHECK Summe Restlaufzeit
		< 1 Jahr	1 - 5 Jahre	> 5 Jahre						
<b>AKTIVA</b>										
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen									0,00
A1322	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen, nicht konsolidiert									0,00
A134	4. Ausleihungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis									0,00
A136	6. Sonstige Ausleihungen									0,00
A13	Summe Finanzanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände										
A221	1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen									0,00
A2221	2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen									0,00
A2222	2. Forderungen gegenüber verb. Unternehmen, nicht konsolidiert									0,00
A223	3. Forderungen gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis									0,00
A2241	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - sonstige									0,00
A2242	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Steuern									0,00
A2243	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Soziale Sicherheit									0,00
A2244	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Mitarbeiter									0,00
A2245	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Gesellschafter									0,00
A22	Summe Forderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
<b>PASSIVA</b>										
<b>D. VERBINDLICHKEITEN</b>										
P41	1. Kreditlinien									0,00
P42	2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten									0,00
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - Dritte									0,00
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - verbundene Unternehmen									0,00
P44	4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen									0,00
P45	5. Verbindlichkeiten aus Wechseln									0,00
P461	6. Verbriefte gegenüber verbundenen Unternehmen									0,00
P462	6. Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen - nicht einbezogen									0,00
P47	7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen mit Beteiligungsverhältnis									0,00
P481	8. Sonstige Verbindlichkeiten - sonstige berufliche Tätigkeit									0,00
P482	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Steuern									0,00
P483	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Soziale Sicherheit									0,00
P484	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Mitarbeiter									0,00
P485	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Gesellschafter									0,00
P4	SUMME VERBINDLICHKEITEN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00

VOLLKONSOLIDIERTE GESELLSCHAFTEN		HB II - lokal	gegenüber / geliefert von									
			RBV	RAT	JUR	FID	KOL	SCB	SCW	RDE	RSV	IIG
<b>AKTIVA</b>												
A1311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen	0,00										
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0,00										
A2131	3. Fertige Erzeugnisse	0,00										
A2152	5. Geleistete Anzahlungen verbundene Unternehmen	0,00										
A2221	2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00										
A2311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen	0,00										
A342	4. Sonstige Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen	0,00										
<b>PASSIVA</b>												
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - verbundene Unternehmen	0,00										
P461	6. Verfall gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00										
P52	Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen	0,00										
<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>												
G01.2	1. Umsatzerlöse - verbundene Unternehmen	0,00										
G04.32	c) Übrige Erträge - verbundene Unternehmen	0,00										
G05.12	a) Materialaufwand - verbundene Unternehmen - Einkauf	0,00										
G05.22	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen - verb. Unternehmen	0,00										
G08.23	b) Sonstige Aufwendungen - verbundene Unternehmen	0,00										
G10.2	Erträge aus Beteiligungen - verbundene Unternehmen	0,00										
G11.2	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen - verb. Unt	0,00										
G12.2	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge - verbundene Unternehmen	0,00										
G13.2	Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzial, Wertpapiere UV - verb Unt	0,00										
G14.21	b) Aufwendungen aus verbundenen Unternehmen	0,00										
G15.2	Zinsen und ähnliche Aufwendungen - verbundene Unternehmen	0,00										
<b>ANHANG</b>												
N12	Haltungen gegenüber verbundenen Unternehmen											
N23	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 1 Jahr											
N24	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 2 - 5 Jahr											

VOLLKONSOLIDIERTE GESELLSCHAFTEN		gegenüber / geliefert von										CHECK HB II 31.03.
		RSI	RNL	RFI	RBE	RFR	RRT	RPL	WWM	RIS	frei	selbst produziert
<b>AKTIVA</b>												
A1311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen											0,00
A1321	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen											0,00
A2131	3. Fertige Erzeugnisse											0,00
A2152	5. Geleistete Anzahlungen verbundene Unternehmen											0,00
A2221	2. Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen											0,00
A2311	1. Anteile an verbundenen Unternehmen											0,00
A342	4. Sonstige Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen											0,00
<b>PASSIVA</b>												
P431	3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen - verbundene Unternehmen											0,00
P461	6. Verfall gegenüber verbundenen Unternehmen											0,00
P52	Rechnungsabgrenzungsposten - verbundene Unternehmen											0,00
<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b>												
G01.2	1. Umsatzerlöse - verbundene Unternehmen											0,00
G04.32	c) Übrige Erträge - verbundene Unternehmen											0,00
G05.12	a) Materialaufwand - verbundene Unternehmen - Einkauf											0,00
G05.22	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen - verb. Unternehmen											0,00
G08.23	b) Sonstige Aufwendungen - verbundene Unternehmen											0,00
G10.2	Erträge aus Beteiligungen - verbundene Unternehmen											0,00
G11.2	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen - verb. Unt											0,00
G12.2	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge - verbundene Unternehmen											0,00
G13.2	Erträge Abgang, Zuschreibung Finanzial, Wertpapiere UV - verb Unt											0,00
G14.21	b) Aufwendungen aus verbundenen Unternehmen											0,00
G15.2	Zinsen und ähnliche Aufwendungen - verbundene Unternehmen											0,00
<b>ANHANG</b>												
N12	Haltungen gegenüber verbundenen Unternehmen											0,00
N23	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 1 Jahr											0,00
N24	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 2 - 5 Jahr											0,00

LATENTE STEUERN	Steuerrechtlicher Wert			HB II - Wert			Zusätzliche Differenzen			Steuersatz		latente Steuern		
	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.
<b>AKTIVA</b>														
A111	1. Korporationen Netto	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A1121	2. Firmenwert aus Erwerbsfortfall	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A1122	2. Firmenwert aus Konzernabgang	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A113	5. Geleistete Anzahlungen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A211	1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A212	Bilan. Beteilig. an anderen Untern	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A2122	2. Immobilien in fremden Staaten	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A213	3. Technische Anlagen und Maschinen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A214	4. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A215	5. Geleistete Anzahlungen und Advances in Bar	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A216	1. Anteile an verbundenen Unternehmen nicht konsolidiert	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A217	2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A218	3. Beteiligungen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A219	5. Wertpapiere (Wahlrecht) des Abgabewerbers	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A221	6. Sonstige Ausleihungen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A222	8. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A223	2. Unfertige Erzeugnisse	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A224	3. Fertige Erzeugnisse	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A225	3. Handelswaren	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A226	4. Nicht nicht abgrenzbare Leistungen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A227	5. Geleistete Anzahlungen - Dritten	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A228	1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A229	2. Forderungen gegenüber verb. Unternehmen, nicht konsolidiert	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A230	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - sonstige	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A231	5. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Störern	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A232	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Einzelne Sicherheit	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A233	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Mitarbeiter	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A234	4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände - Geschäftspartner	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A235	1. Anteile an verbundenen Unternehmen, nicht konsolidiert	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A236	2. Sonstige Wertpapiere und Anteile	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A237	3. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A238	2. Schecks	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A239	3. Forderungen Fremdwährungsstellen	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
A240	4. Sonstige Fremdwährungsstellen - Dritte	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00

LATENTE STEUERN	Steuerrechtlicher Wert			HB II - Wert			Zeitliche Differenzen			Steuersatz		latente Steuern		
	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.	01.04.	31.03.	01.04.	Änderung	31.03.
<b>PASSIVA</b>														
P01	1. Rückstellungen für Adhärenz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P02	2. Rückstellungen für Pensionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P041	3. Sonstige Rückstellungen - Altersrenten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P042	4. Sonstige Rückstellungen - Pensions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P043	4. Sonstige Rückstellungen - Urlaub	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P044	4. Sonstige Rückstellungen - Gesundheitskosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P045	4. Sonstige Rückstellungen - Jahresabschluss	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P046	4. Sonstige Rückstellungen - Rückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P047	4. Sonstige Rückstellungen - sonstige	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P01	1. Rückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P02	2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P03	3. Ertragsteuern aus Lieferungen und Leistungen - Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P04	4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P05	5. Verbindlichkeiten aus Wirtschaft	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P06	6. Verbindlichkeiten aus anderen Unternehmen - nicht einbezogen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P07	7. Sonstige Verbindlichkeiten - sonstige laufende Tätigkeiten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P08	8. Sonstige Verbindlichkeiten - Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P09	9. Sonstige Verbindlichkeiten - soziale Sicherheit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P10	10. Sonstige Verbindlichkeiten - Mitarbeiter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P11	11. Sonstige Verbindlichkeiten - Geschäftspartner	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
P12	12. Rückstellungen aus anderen Unternehmen - Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
A	Summe Aktiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00
P	Summe Passiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00
A+P	Summe Aktiva + Passiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00

A111	1. Aktive latente Steuern aus Handelsbilanz II	0,00												
A112	2. Steuerertragsteuern aus Handelsbilanz I	0,00												
A113	3. Steuerertragsteuern aus Handelsbilanz II	0,00												
	Summe latente Steuern laut Handelsbilanz II	0,00												
<b>Überführungsrechnung</b>														
L1	Ergebnis vor Steuern laut Handelsbilanz II	0,00												
L201	1. permanente Differenzen:													
L202	2.													
L203	3.													
L204	4.													
L205	5.													
L206	6.													
L207	7.													
L208	8.													
L209	9.													
L210	10.													
L211	11.													
L212	12.													
L213	13.													
L214	14.													
L3	Bereinigtes handelsrechtliches Ergebnis	0,00												
L4	Steueraufwand	0,00												
L5	Steueraufwand laut Handelsbilanz II	0,00												
L6	Steueraufwand laut Handelsbilanz II	0,00												

CHECK Bilanz 0,00

ANHANGANGABEN	unterlassene Zuschreibung	Betrag	Erläuterung
---------------	---------------------------	--------	-------------

AKTIVA			
A211	1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		
A212	2. Unfertige Erzeugnisse		
A2131	3. Fertige Erzeugnisse		
A2134	3. Handelswaren		
A214	4. Noch nicht abrechenbare Leistungen		
A2151	5. Geleistete Anzahlungen - Dritten		
A2152	5. Geleistete Anzahlungen verbundene Unternehmen		
A21	Summe Vorräte	0,00	
ANHANG			
<b>Haftungen</b>			
N11	Haftungen gegenüber Dritten		
N12	Haftungen gegenüber verbundenen Unternehmen		
N13	Haftungen gegenüber verbundenen Unternehmen - nicht einbezogen		
<b>Leasingverpflichtungen</b>			
N21	Leasingverpflichtungen gegenüber Dritten 1. Jahr		
N22	Leasingverpflichtungen gegenüber Dritten 2. - 5. Jahr		
N23	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 1. Jahr		
N24	Leasingverpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen 2. - 5. Jahr		
N25	Leasingverpflichtungen gegenüber verb. Unt nicht einbezogen 1. Jahr		
N26	Leasingverpflichtungen gegenüber verb. Unt nicht einbezogen 2. - 5. Jahr		
<b>Periodenfremde Erträge und Aufwendungen</b>			
N31	1.		
N32	2.		
N33	3.		
N34	4.		
N35	5.		
N36	6.		
N37	7.		
N38	8.		
N39	9.		
<b>Zahl der Arbeitnehmer</b>			
N41	Arbeiter		
N42	Angestellte		

CHECKS						
Jahresabschluss		HB I	Umwertung	Kursanp	Umgliederung	HB II
	Bilanzgleichheit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Jahresüberschuss	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Anlagenspiegel	Buchwerte 31.03.	0,00				
	Abschreibung	0,00				
Eigenkapital	Stammkapital	0,00				
	Kapitalrücklage	0,00				
	Währungsumrechnung	0,00				
	Ergebnisvortrag 01.04.	0,00				
	Ergebnisse aus Vorjahren	0,00				
	Ergebnisvortrag 31.03.	0,00				
	Summe Eigenkapital	0,00				
Rückstellungen	HB II 31.03.	0,00				
Forderungen	Summe Restlaufzeiten	0,00				
Verbindlichkeiten	Summe Restlaufzeiten	0,00				
	vollkonsolidierte HB II	0,00				
Latente Steuern	Bilanz	0,00				
	G+V, Aufwand gesamt	0,00				

TOTAL CHECK 0,00

## H. TG\_IC-Abgleich\_WJ

### Übersicht der IC-Erlöse

WJ 2017/18

Firma: RBV

	Buchhaltung RBV	Gegenbuchhaltung	Differenz	Anmerkungen
RBV-RAT	2.000	2.000	-	
RBV-RFI	780	870	- 90	Zahlendreher bei RFI, RAT ist korrekt

### Übersicht der IC-Aufwendungen

WJ 2017/18

Firma: RBV

	Buchhaltung RBV	Gegenbuchhaltung	Differenz	Anmerkungen
RAT-RBV	2.000	2.000	-	