

MASTERARBEIT

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

Effizienzsteigerung im Konsolidierungsprozess der LIAG Industrieholding AG im Rahmen der Einführung des Cognos Controllers

Betreuer

Herr MMag. Dr. Michael Wenzig

vorgelegt von:

Patrik Légrády, BA
Personenkennzahl 1510532015
4. Semester RWCO MA
WS 2019/20

Graz, am 20.09.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen 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.

Graz am 20.09.2019

Patrik Légrády

Kurzfassung

Ein einheitlicher, klar definierter Konsolidierungsprozess ermöglicht die effiziente und schnelle Erstellung des Konzernberichtswesens. Speziell in mehrstufigen Konzernen können durch die wirkungsvolle Gestaltung des Konsolidierungsablaufes Ressourcen eingespart werden und dem Management zeitnah Informationen für Entscheidungsgrundlagen geliefert werden. Diese Masterarbeit wurde in Kooperation mit der Liaunig Industrieholding AG erstellt um im Rahmen der Umstellung von MS Excel-basierten Berichten auf eine teilautomatisierte Konsolidierungssoftware, den Cognos Controller, den vorhandenen Konsolidierungsprozess effizienter zu gestalten. Das Ziel der Arbeit ist die Gestaltung eines effizienten Konsolidierungsablaufes und die Erstellung eines Konsolidierungshandbuchs, in dem die einzuhaltenden Regelungen im Zusammenhang mit dem neuen Prozess erfasst werden und so den Teilnehmern der Konsolidierung zur Verfügung gestellt werden können.

Der bestehende Konsolidierungsprozess wird in der Arbeit durchleuchtet, wobei die Schwachstellen aufgedeckt werden sollen. Außerdem werden die Prozesskosten und die Durchlaufzeit der Konsolidierung ermittelt, um in weiterer Folge eine Gegenüberstellung mit den Kosten und dem Zeitbedarf des neu konzipierten Prozesses zu ermöglichen. In der Arbeit wird die Entscheidung über die Vorteilhaftigkeit der zur Auswahl stehenden Konsolidierungsmethoden, der Stufen- bzw. Simultankonsolidierung mittels eines detaillierten Scoring-Verfahrens getroffen. Es wird festgestellt, dass die Vorteile der Simultankonsolidierung in den niedrigeren Prozesskosten und der deutlich geringeren Prozessdurchlaufzeit bestehen. Dadurch, dass die Stufenmethode einen deutlich detaillierteren Informationsmehrwert für das Management erzeugen kann, wird die Einführung des Cognos Controllers nach den Regeln der Stufenkonsolidierung beschlossen.

Der weitere Teil der Arbeit basiert auf der Entscheidung für die vorteilhaftere Konsolidierungsmethode der LIAG Group. Die Arbeitsweise des Cognos Controllers nach den Regeln der Stufenkonsolidierung ist ein wesentlicher Faktor für die Gestaltung des Konsolidierungshandbuchs. In diesem werden die Grundregeln und Definitionen des Konsolidierungsprogrammes erläutert. Des Weiteren wird der neue Konsolidierungsprozess mit den durchzuführenden Tätigkeiten im Cognos Controller beschrieben. Zuletzt erfolgte die Koppelung der Arbeitsweise des Konsolidierungsprogrammes mit den zu beachtenden Konsolidierungsregeln, wodurch das Handbuch eine ausführliche Unterlage zur Bedienung des Cognos Controllers darstellt.

Abstract

A consistent and clearly defined consolidation process enables an efficient and quick preparation of consolidated group reports. Especially in multi-level groups the efficient design of the consolidation process can result in conserving resources and can lead to a prompt delivery of key information to the management. This master thesis has been created in cooperation with Liaunig Industieholding AG to improve and redesign the current consolidation process within the changeover from MS excel based reports to a semi-automated consolidation software, the Cognos Controller. The purpose of this thesis is the designing of an efficient consolidation progress and the creation of a consolidation guide for the members of the group, in that all regulations are captured that need to be considered based on the new process.

In this thesis the existing consolidation progress will be analyzed, and its weaknesses will be revealed. Further the process costs and processing time of the current progress will be determined, so that a comparison with the costs and time required for the newly designed process can take place. In this thesis there will be made the decision about the advantageousness of two consolidation methods, the step consolidation and the simultaneous consolidation by a detailed scoring analysis. It will be noticed that the advantages of the simultaneous method are the low process costs and the lower process duration. As the step consolidation can offer clearly more detailed information for the management, the introduction of the Cognos Controller based on the regulations of step consolidation is decided.

The following part of the thesis is based on the decision of the favorable consolidation method for the LIAG group. The functioning of the Cognos Controller following the regulations of step consolidation is a significant factor for the designing of the consolidation guide. In this manual the general rules and definitions of the consolidation program will be explained. Further, the newly created consolidation process and the steps that have to performed in the Cognos Controller, will be described. At least, the technical functioning of the consolidation program and the consolidation ruled that need to be considered were merged so that the manual constitutes a detailed document for the handling of the Cognos Controller.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Problemstellung	2
1.3	Zielsetzung.....	3
1.4	Forschungsfragen	4
1.5	Abgrenzung der Arbeit.....	5
1.6	Methodik / Vorgehensweise.....	5
2	Analyse des Ist-Konsolidierungsprozesses	7
2.1	Beschreibung der derzeitigen Konsolidierungsmethode	7
2.2	Arbeitsschritte im gegenwärtigen Konsolidierungsprozess	9
2.2.1	Konsolidierungs-Vorarbeiten im Zuge der Einzelberichtserstellung.....	9
2.2.2	Konsolidierungstätigkeiten in den Teilkonzernen.....	11
2.3	Ressourcenverzehr und Output des Ist-Konsolidierungsprozesses.....	13
2.3.1	Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im MS Excel.....	14
2.3.2	Prozessdurchlaufzeit der Stufenkonsolidierung im MS Excel	21
2.3.3	Berichtsinformationen bei Stufenkonsolidierung im MS Excel	25
2.4	Schwachstellen im Konsolidierungsprozess	26
3	Auswahl der künftigen Konsolidierungsart.....	28
3.1	Gesetzliche Voraussetzungen für eine Änderung der Verfahrensweise	28
3.2	Beschreibung des Auswahlverfahrens.....	29
3.2.1	Auswahl der Kriterien	30
3.2.2	Gewichtung der Kriterien	31
3.2.3	Festlegung der Bewertungsmaßstäbe	33
3.3	Stufenkonsolidierung im Cognos Controller	35
3.4	Simultankonsolidierung im Cognos Controller	37
3.5	Analyse mittels Scoring-Methode.....	40
3.5.1	Prozesskosten der Konsolidierung im Cognos Controller.....	40
3.5.2	Durchlaufzeit der Konsolidierung im Cognos Controller	47
3.5.3	Berichtsinformationen bei Konsolidierung im Cognos Controller	51
3.5.4	Ergebnisse der Scoring-Methode	57

4	Arbeitsweise im Cognos Controller.....	58
4.1	Allgemeine Regeln und Grunddefinitionen im Cognos Controller	59
4.1.1	Regelungen für User des Cognos Controllers	59
4.1.2	Regelungen zur Konsolidierungsmethode	60
4.1.3	Regelungen zur Kontenstruktur	63
4.1.4	Kontrollregelungen	68
4.2	Ablauf des Konsolidierungsprozesses im Cognos Controller.....	71
4.2.1	Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorperioden	72
4.2.2	Einspielen von Einzelberichtsdaten in den Cognos Controller.....	73
4.2.3	Parameterpflege im Cognos Controller	75
4.2.4	Automatischer Konsolidierungslauf im Cognos Controller	78
4.2.5	Möglichkeiten zur Prüfung im Cognos Controller - Reconciliation	78
4.3	Konsolidierungsregeln	79
4.3.1	Aufwands- und Ertragskonsolidierung	79
4.3.2	Zwischenergebniseliminierung	82
4.3.3	Schuldenkonsolidierung	83
4.3.4	Kapitalkonsolidierung	85
4.3.5	Besondere im Cognos Controller geltende Bestimmungen	88
4.4	Automatische Berechnungsregeln für Cashflow und Key Figures	93
4.4.1	Cashflow Statement	93
4.4.2	Key Figures	96
5	Resümee	99
5.1	Zusammenfassung	99
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	100
	Literaturverzeichnis.....	102
	Anhang	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Informationsfluss zwischen den Hierarchien im Prozess der Stufenkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung.....	8
Abbildung 2: Schema des Konsolidierungsprozesses, Quelle: eigene Darstellung..	13
Abbildung 3: Darstellung des Ist-Konsolidierungsprozesses mit Stufenkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung	22
Abbildung 4: Darstellung des Ist-Konsolidierungsprozesses mit Simultankonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung	49
Abbildung 5: Wartung der Unternehmensstruktur im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Maintain/Company Structure /Define..., Stand 30.06.2018.	62
Abbildung 6: Wartung der Kontenstruktur im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Maintain/Account Structure /Define..., Stand 30.06.2018.	67
Abbildung 7: Reconciliation of Intercompany Balances, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconsile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.	69
Abbildung 8: Reconciliation of Intercompany Income Statement, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconsile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.	70
Abbildung 9: Reconciliation of Intercompany Details of Costs, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconsile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.	71
Abbildung 10: Eingabefeld für Fremdwährungskurse im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Currency Rates... ..	75
Abbildung 11: Eingabefeld für Intercompany Margins im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Intercompany Margins.....	77
Abbildung 12: Auszug aus dem Shareholdings and Investments Template im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Intercompany Margins... ..	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ermittlung der Verwaltungsstundensätze je Teilgruppe, Quelle: eigene Darstellung	16
Tabelle 2: Übersicht der Stundensätze je Teilkonzern und Tätigkeitsgruppe, Quelle: eigene Darstellung	17
Tabelle 3: Ressourcenübersicht LIAG Ist-Prozess, Quelle: eigene Darstellung	19
Tabelle 4: Prozesskosten der bisherigen Stufenkonsolidierung im MS Excel, Quelle: eigene Darstellung	20
Tabelle 5: Prozessdurchlaufzeit bei Stufenkonsolidierung im MS Excel, Quelle: eigene Darstellung	25
Tabelle 6: Einteilung der Vergabe der Scoring-Punkte für das Kriterium Kapazitätenbindung, Quelle: eigene Darstellung	34
Tabelle 7: Einteilung der Vergabe der Scoring-Punkte für das Kriterium Prozessdurchlaufzeit, Quelle: eigene Darstellung	34
Tabelle 8: Kapazitätenbedarf und Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung	44
Tabelle 9: Kapazitätenbedarf und Prozesskosten der Simultankonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: Eigene Darstellung	46
Tabelle 10: Prozessdurchlaufzeit bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung	48
Tabelle 11: Prozessdurchlaufzeit bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung	51
Tabelle 12: Bewertung der Inhalte des internen Berichtswesens nach Relevanz, Quelle: eigene Darstellung	53
Tabelle 13: Bewertung der Berichtsoutputs der Stufenkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung	55
Tabelle 14: Bewertung der Berichtsoutputs der Simultankonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung	56
Tabelle 15: Ergebnis der Scoring-Analyse, Quelle: eigene Darstellung	57
Tabelle 16: Zuordnung der Verantwortungsbereiche der User im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung	60

Tabelle 17: Übersicht der Gliederung der Cognos Accounts nach Art des Berichts und nach Art der Handhabung in der Konsolidierung, Quelle: eigene Darstellung.....	65
Tabelle 18: Datensatz für den Cognos Datenimport aus dem Einzelberichtswesen, Quelle: Internes Berichtswesen der Binder+Co AG, Oktober 2019.	74
Tabelle 19: Das Schema des Umsatzkosten- und Gesamtkostenverfahrens, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an §§ 231 und 232 UGB.....	81
Tabelle 20: Aufteilung des Unternehmenskaufpreises in der Kapitalkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BEHRINGER, S. (2014) S. 55.....	86
Tabelle 21: Cashflow-Statement des internen Berichtswesens einer Einzelgesellschaft der LIAG Group, Quelle: Template für Cognos Berichtswesen, Register LIAG_CF, Stand September 2019.	94
Tabelle 22: Key Figures Bericht des internen Berichtswesens einer Einzelgesellschaft der LIAG Group, Quelle: Template für Cognos Berichtswesen, Register Key_Fig, Stand September 2019.	96

Anhangverzeichnis

A-1.	Unternehmensstruktur der LIAG Group.....	104
A-2.	Internes Berichtswesens der LIAG Group	105
A-3.	LIAG Handbuch für das interne Reporting	110
A-4.	Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller	122
A-5.	Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller	130
A-6.	Auswertung der Prozessdauer bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller ...	138
A-7.	Auswertung der Prozessdauer bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller	139
A-8.	Auswahl der TOP5 Berichtsinhalte für Scoring-Bewertung	140
A-9.	Qualitative Bewertung der Berichtsinhalte für Stufen- und Simultankonsolidierung	141
A-10.	Konsolidierungshandbuch für den Cognos Controller	142

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der Auftraggeber LIAG Industrieholding AG (LIAG) ist ein im Jahr 1990 gegründeter Industriekonzern. Die Unternehmensgruppe hält wesentliche Geschäftsanteile an drei österreichischen Produktionsunternehmen. Das Beteiligungsverhältnis der LIAG zu den Tochterunternehmen ist wie folgt ausgestaltet: 75% an der WILD-Gruppe, 36% an der Waagner-Biro-Gruppe und 28% an der Binder+Co-Gruppe. Aufgrund des herrschenden Einflusses werden die drei Unternehmen aus Sicht der LIAG voll konsolidiert. Über alle Beteiligungsebenen betrachtet besteht die LIAG-Gruppe aus 40 Einzelgesellschaften. Die Unternehmen und Beteiligungsverhältnisse sind in der Unternehmenshierarchie im Anhang ersichtlich.

Eine einheitliche interne und externe Berichterstattung von den Tochtergesellschaften an die LIAG ist in Form von Excel-Berichten vorhanden. Das interne Berichtswesen umfasst die Profit&Loss im Schema des Umsatzkostenverfahrens, Balance Sheet, Regienbericht (Erfolgsrechnung im Schema des Gesamtkostenverfahrens), Cashflowrechnung und ein Kennzahlenblatt. Die Daten der Einzelgesellschaften werden monatlich auf IFRS-Basis gemeldet und auf jeder Teilkonzern-Ebene zusammengefasst und konsolidiert. Die Konsolidierungsmethode erfolgt in Form einer Stufenkonsolidierung. Teilkonzerne auf den unteren Ebenen werden als erstes zusammengefasst und konsolidiert, wodurch die Berichte nicht nur für den gesamten LIAG-Konzern, sondern auch auf Teilgruppen-Ebene vorliegen. Der Konsolidierungsvorgang findet zur Gänze im MS Excel statt.

Die Excel-basierte Zusammenfassung und Konsolidierung soll im Laufe des Jahres 2018 durch eine Konsolidierung mit dem Programm Cognos Controller ersetzt werden. Die Einführung ist gleichzeitig Anlass für das Aufdecken von Mängeln im derzeitigen Konsolidierungsprozess bzw. für potenzielle Neugestaltung des gesamten Ablaufes. Die individuelle Programmierung des Cognos Controllers wird bei Bedarf an den Prozess angepasst.

Die Basisdaten und die für Cognos relevanten Parameter sollen in Zukunft von den für die Einzelgesellschaften verantwortlichen lokalen Controllern selbst im System gepflegt werden. Durch die Umstellung des Konsolidierungsprozesses von Excel auf die Cognos Controller-Umgebung werden die User mit einem System konfrontiert, in welchem bisher keine Regeln, Verantwortungen, Aufgaben und Vorgehensweisen definiert wurden. Aufgrund dieses Mangels kann derzeit nur eine hierfür eingerichtete Test-Umgebung verwendet werden.

1.2 Problemstellung

Im Zuge der Umstellung der Konsolidierung von Excel auf die Cognos Controller-Umgebung soll ermittelt werden, ob eine Steigerung des Konsolidierungsprozesses möglich ist und in welchem Ausmaß diese erfolgen kann. Es soll erarbeitet werden, wie die vorbereitenden Arbeiten und die Konsolidierung im Cognos Controller gestaltet werden müssen, um dem Kooperationspartner einen verbesserten und effizienteren Prozess aufzuzeigen. Ein wesentlicher Aspekt ist das Hinterfragen der Konsolidierungsmethode. Die derzeit angewandte Methode der Stufenkonsolidierung soll untersucht werden und mit Alternativen verglichen werden. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die für den Prozess anfallenden Ressourcen, welche mit den laufenden Kosten gleichgestellt werden, die Durchlaufzeiten des Prozesses und der Informationsgehalt der Berichte. Im restlichen Konsolidierungsprozess gilt es die Schwachstellen aufzudecken und es sollen entsprechende Maßnahmen zu deren Behebung ermittelt und erfasst werden.

Basierend auf den Erkenntnissen des ersten Kapitels soll eine konkrete Auswahl der zu verwendenden Konsolidierungsmethode erfolgen. Basierend auf dieser Entscheidung soll der neue Konsolidierungsprozess beschrieben werden. Aufbauend auf den Feststellungen sollen die Grundregeln für Cognos entstehen, in denen festgelegt wird, welche Spielregeln für die Arbeiten im Konsolidierungsprogramm gelten, sodass alle künftigen User eine Anleitung für die Konsolidierung im Cognos Controller erhalten. Zuerst soll eine Definition der allgemeinen Regeln erfolgen. Des Weiteren soll der Ablauf der auszuführenden Tätigkeiten erläutert werden. Zuletzt sollen die geltenden Konsolidierungsregeln auf die praktische Anwendung im Cognos Controller umgelegt werden. Hierbei soll auch die Funktionsweise des Konsolidierungsprogrammes erläutert werden, sodass die Benutzer Kenntnis darüber erlangen, welche Daten als Input in den Cognos Controller eingepflegt werden müssen und wie diese durch das Programm verarbeitet werden, um die konsolidierten Endberichte zu erstellen.

Die Rahmenbedingungen und Grundregeln für den Cognos Controller, sämtliche erforderlichen Arbeitsschritte des Konsolidierungsprozesses, sowie Kontrollmöglichkeiten im System sollen in einem Konsolidierungshandbuch dokumentiert werden.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es, zu erarbeiten, wie die Konsolidierung im Cognos Controller ausgelegt werden muss, um einen möglichst effizienten Konsolidierungsprozess in der LIAG Group zu gestalten. Durch die Analyse des aktuellen Prozesses sollen dessen Schwachstellen aufgedeckt werden.

Ein Hauptziel ist die Gegenüberstellung der zurzeit angewandten Stufenkonsolidierung im MS Excel mit den möglichen Konsolidierungsmethoden im Cognos Controller. Hierbei soll ermittelt werden, welche Methode für die LIAG Group am vorteilhaftesten ist.

Ein weiteres Ziel der Arbeit ist es, für den neugestalteten Konsolidierungsprozess der LIAG ein Handbuch zu erstellen, in dem jener Ablauf beschrieben wird, durch den aus den Excel-Daten der Einzelgesellschaften ein Konzernbericht im Cognos Controller erschaffen wird. Das Konsolidierungshandbuch soll neben einer technischen Beschreibung der Funktionsweise des Cognos Controllers auch den Zusammenhang zu den Konsolidierungsvorschriften darstellen. Im Handbuch werden die Rahmenbedingungen für das Arbeiten im Cognos, der Konsolidierungsprozess und auch die Handhabung der Tätigkeiten im Konsolidierungsprogramm abgebildet. Zu den Rahmenbedingungen zählen die Bestimmungen für Benutzer, Berechtigungen, Stammdatenordnung und die regelmäßige Durchführung von Kontrollregelungen. Die Beschreibung des Konsolidierungsprozesses enthält alle Tätigkeiten ab der Datenübernahme aus den Input-Berichten bis zur Fertigstellung des konsolidierten Berichtswesens auf LIAG-Ebene. Im letzten Teil des Handbuches werden die Konsolidierungsregeln im Cognos Controller erläutert. Dieser Teil stellt für die User des Konsolidierungsprogrammes einen Verweis zwischen den fachlichen Konsolidierungskennntnissen und der technischen Funktionsweise des Cognos Controllers her.

Durch das Handbuch wird gewährleistet, dass gleiche Geschäftsfälle zwischen verbundenen Unternehmen in der LIAG Group gleich konsolidiert werden. Das Handbuch soll gewährleisten, dass Daten der Einzelberichte korrekt eingepflegt werden, sodass die Effizienz des Prozesses nicht durch manuelle Korrekturschleifen leidet. Das Handbuch soll auch eine Informationsfunktion haben, da in diesem die Verantwortungen der User, Berichtsintervalle und die Regeln und Zusammenhänge des internen Berichtswesens beschrieben werden.

Ein Kriterium ist, dass das Handbuch für alle Unternehmen der LIAG-Gruppe verwendbar ist. Es ist erwünscht, dass eine konkrete Beschreibung für die Behandlung von bisher vorgefallenen Sonderfällen, wie zB. die Aufnahme neuer Gruppenmitglieder, das Ausscheiden einer Konzerngesellschaft oder die Handhabung phasenkongruente Dividendenzahlungen im Handbuch inkludiert wird.

1.4 Forschungsfragen

Es ist zu erheben, auf welche Art der aktuelle Konsolidierungsprozess effektiver gestaltet werden kann. Im ersten Schritt soll beschrieben werden, wie der Ist-Prozess aussieht und es soll aufgedeckt werden, welche Schwachstellen gegeben sind.

Weiters sollen andere Konsolidierungsmethoden für die künftige Anwendung im Cognos Controller in Betracht gezogen werden, wobei das die für die LIAG Group vorteilhafteste Methode für die Gestaltung des Konsolidierungsprozesses ausgewählt werden soll. Hierfür soll analysiert werden, welche Voraussetzungen für die Anwendung der Konsolidierungsmethoden gegeben sein müssen und welche Auswirkungen die Auswahl der jeweiligen mit sich bringen würde. Die Vorteilhaftigkeit der Konsolidierungsmethoden für die LIAG soll im Rahmen eines transparenten Bewertungsverfahrens durchgeführt werden. Die Simulation der Prozesskosten der Konsolidierung bei Anwendung der jeweiligen Methode soll eine monetäre Gegenüberstellung ermöglichen. Als zusätzliche Auswahlkriterien für die Ermittlung der vorteilhafteren Methode werden die Prozessdurchlaufzeiten und der Informationsgehalt der Verfahren verglichen.

In weiterer Folge soll beantwortet werden, welche Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um die Voraussetzungen für einen teilautomatisierten Konsolidierungsprozess mit der zuvor ausgewählten Konsolidierungsmethode zu schaffen.

Basierend auf der gewählten Verfahrensweise soll definiert werden, welche Rahmenbedingungen/Grundregeln im Cognos Controller gelten müssen, um den Konsolidierungsprozess möglichst effizient gestalten zu können.

Es soll dokumentiert werden, welche konkreten Arbeitsschritte notwendig sind, um aus den Einzelberichten im MS Excel zur konsolidierten Darstellung des internen Berichtswesens der LIAG zu gelangen.

Es soll ermittelt werden, welche allgemeinen Regeln, bzw. Zusammenhänge zwischen der technischen Handhabung des Programms und den Konsolidierungsvorschriften wiedergegeben werden müssen, um ein zusammenfassendes Informationspaket über die Funktionsweise des Konsolidierungsprozesses im Cognos Controller zu erhalten.

1.5 Abgrenzung der Arbeit

Die Arbeit befasst sich mit dem derzeitigen Stand (Stichtag 1. September 2016) des internen Berichtswesens der LIAG. Das externe Berichtswesen wird in dieser Arbeit außer Betracht gelassen. Eine Ergänzung der derzeitigen Informationen des Berichtswesens ist nicht im Rahmen dieser Arbeit vorgesehen.

Überleitungen der lokalen Berichte in die Konzern-GAAP ist nicht Teil dieser Arbeit. Für die Zwecke der Konsolidierung werden Einzelabschlüsse verwendet, welche bereits den Konzern-Standards IFRS entsprechen.

Die Erstellung einer Schnittstelle zwischen dem ERP-System und dem Cognos Controller ist kein Ziel der Arbeit. Diese ist zwischen den Einzelberichten im Excel und dem Cognos Controller zu errichten.

Die Definition von automatischen Konsolidierungsregeln im Cognos Controller ist die Verantwortung des Kooperationspartners "etage1" und wird von dieser Arbeit abgegrenzt.

Die Beschreibung der manuellen Konsolidierungsbuchungen bezieht sich auf jene Geschäftsfälle, bei denen aufgrund ihrer Komplexität keine Automatisierung im Cognos möglich ist. Diese Geschäftsfälle werden insofern zeitlich abgegrenzt, dass nur jene in Betracht gezogen werden, welche in der Historie der LIAG stattgefunden haben und bekannt sind.

1.6 Methodik / Vorgehensweise

Im ersten Kapitel der Arbeit wird der derzeitige Ist-Konsolidierungsprozess analysiert, welcher in Form einer Stufenkonsolidierung im MS Excel erfolgt. Mit dem Kooperationspartner wurden folgende relevanten Kriterien vereinbart, welche den Fokus der Analyse darstellen:

- für die Anwendung der Methode erforderliche Kapazitäten (monetär bewertet)
- benötigte Ressourcen für die Umstellung der Konsolidierungsmethode
- Durchlaufzeit für die interne Berichtserstellung
- Informationsgehalt der Berichtserstattung

Für einen späteren Vergleich des Ist-Konsolidierungsprozesses mit der künftig anzuwendenden Methode im Cognos Controller werden diese Daten erhoben. Die Erhebung der Ist-Kapazitäten erfolgt mittels Fragebogen über die gesamte LIAG-Gruppe.

Im nächsten Kapitel wird simuliert, welchen Effekt die Einführung der Konsolidierung im Cognos Controller haben würde, wobei der Fokus hier wieder auf den erforderlichen Kapazitäten des Konsolidierungsprozesses, der Durchlaufzeit für die interne Berichterstattung und des Informationsgehalts liegt. Die Simulation erfolgt sowohl für eine Anwendung einer Stufenkonsolidierung als auch der Anwendung einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller. Mittels Scoring-Methode wird analysiert, welche Methode im Cognos Controller effizienter ist und daher künftig angewendet werden soll. Die Entscheidung wird vom Kooperationspartner gefällt, wobei der zugrundeliegende Scoring-Vergleich dieses Kapitels ausschlaggebend sein wird.

Die Definition der Grundregeln für das Arbeiten im Cognos Controller erfolgt in diesem Abschnitt der Arbeit. Festgelegt werden die User und deren Aufgaben bzw. Einschränkungen, und Regeln, wie mit Sicherheitseinstellungen umzugehen ist. Um klarzustellen, dass im Regelwerk das IKS und die Compliance-Richtlinien der LIAG umgesetzt werden, lehnt sich dieses Kapitel stark an diese an. Ausgehend von der ausgewählten künftigen Konsolidierungsmethode wird beschrieben, inwiefern die Buchhaltung und die existierenden Excel-Berichte angepasst werden müssen, um eine automatisierte Datenübernahme seitens Cognos Controller zu ermöglichen. Die praktische Umsetzung erfolgt durch die Anpassung der Excel-Berichte, wobei dokumentiert wird, welche zusätzlichen Schritte bei der Befüllung der Excel-Berichte durchgeführt werden müssen.

Im praktischen Hauptteil der Arbeit wird beschrieben, welche Schritte für die Konsolidierung im Cognos Controller notwendig sind. Hierzu gehören das automatische Einspielen von Daten (in weiterer Folge als Feeding bezeichnet), direkt im Cognos einzupflegende Parameter, durchzuführende Kontrollmaßnahmen zur Sicherstellung der Richtigkeit der Daten, und Berichtsmöglichkeiten aus dem Cognos Controller. Die Vorgehensweise wird als Prozess festgehalten und bildet den Kern des Konsolidierungshandbuchs für den Cognos Controller, welcher gleichzeitig der Praxisoutput dieser Arbeit ist.

Nach der Einführung des Cognos Controllers wird der neue Prozess untersucht und basierend auf den Kriterien des Kapitels 2 Analyse des Konsolidierungsprozesses mit dem vorangegangenen Ist-Prozess (Stufenkonsolidierung im MS Excel) verglichen. Dadurch wird festgestellt, ob es durch die Einführung einer Konsolidierung im Cognos Controller tatsächlich eine Effizienzsteigerung in diesem Prozess gibt und es wird mit absoluten Zahlen nachgewiesen, welche Effizienzsteigerung hinsichtlich der Prozesskosten, Prozessdurchlaufzeit und Informationsgehalt der Berichte in der Konsolidierung erreicht werden konnte.

2 Analyse des Ist-Konsolidierungsprozesses

Im folgenden Kapitel wird der derzeitige Ablauf der Konsolidierung beschrieben. Es erfolgt eine Beschreibung der angewandten Methode der Stufenkonsolidierung. Weiters wird der aktuelle Konsolidierungsprozess wiedergegeben. Dies beinhaltet neben der Auflistung der Arbeitsschritte auch die Erhebung der Prozesskosten, der Prozessdurchlaufzeit und der Informationen, die aus dem derzeitigen Berichtswesen im MS Excel herausgelesen werden können. Im letzten Teil des Kapitels werden die Schwachstellen des Ist-Prozesses aufgedeckt.

2.1 Beschreibung der derzeitigen Konsolidierungsmethode

In der LIAG AG wird die Stufenkonsolidierung als Instrument für die Erstellung der internen Konzernberichte angewandt. Diese wird, wie in der Ausgangssituation beschrieben, zur Gänze im MS Excel durchgeführt. Die LIAG als Industrieholding besitzt eine große internationale Konzernstruktur, welche aus insgesamt 40 Einzelunternehmen besteht und mehrere Teilkonzerne bildet.¹ Bei der Stufenkonsolidierung werden die Einzelberichte des Konzerns nicht in einem Schritt auf LIAG-Ebene konsolidiert, sondern es wird für jeden Teilkonzern ein vollständiger (Teil-)Konzernbericht erstellt – diese Vorgangsweise wird unter dem sog. Stufenkonzept² verstanden. Begonnen wird üblicherweise mit den Gesellschaften der untersten Hierarchie-Ebene. In weiterer Folge werden die Daten dieses Teilkonzerns als Einzelbericht für die Konsolidierung in der folgenden Hierarchie-Ebene verwendet.

Durch die Abhängigkeit der höheren Hierarchie-Ebenen von den niedrigeren Stufen ergibt sich eine Aneinanderreihung der Prozessschritte. Dadurch kommt es zu einem intensiveren Kommunikationsbedarf. In dem Fall, dass der Informationsaustausch nur zwischen den direkten Prozessbeteiligten stattfindet, verlängert sich die Dauer des Informationsflusses proportional zur Länge der gesamten Prozesskette. Dies spielt eine wesentliche Rolle, wenn Intercompany-Daten nicht genau abgestimmt wurden, aber die Fehler erst in höheren Ebenen sichtbar werden. Die größte Herausforderung in der Konzernrechnungslegung ist die Regelung der Organisation des Prozesses.³

¹ Vgl. SCHÖN (2012), S. 16.

² Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 51.

³ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 26.

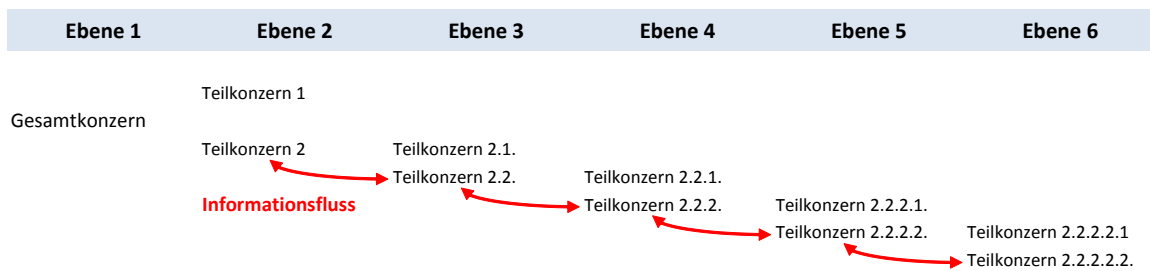


Abbildung 1: Informationsfluss zwischen den Hierarchien im Prozess der Stufenkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung

Die Koordination der Konsolidierung der Teilkonzerne der LIAG Group läuft hauptsächlich über die 2. Hierarchie-Ebene. Auf dieser Stufe befinden sich die drei Unternehmensgruppen Waagner-Biro AG (WBAG), Wild GmbH und Binder+Co AG (BCAG). Die drei Unternehmen sind in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern angesiedelt. Die Waagner-Biro-Gruppe vertritt den Bereich Stahlbau, die Wild GmbH ist am Markt der technischen Optik anwesend, und Binder+Co ist im Segment Anlagenbau für Primär- und Sekundärrohstoffgewinnung aktiv. Die Teilkonzernabschlüsse dieser drei Hauptadern stellen gleichzeitig die drei Segmente der LIAG dar. Die LIAG hat seine Branchenzugehörigkeit der Industrie gewidmet, eine Segmentierung innerhalb der Branche ist jedoch aussagekräftig.⁴ Aus der Differenzierung von anderen Unternehmensbereichen werden u.a. strategische Entscheidungen und Ziele abgeleitet, und es ist einfach ersichtlich, welche Ergebnisse im jeweiligen Marktsegment erwirtschaftet wurden. Aus diesem Grund ist es neben den gesetzlichen Vorschriften auch ökologisch sinnvoll, zumindest auf dieser Ebene vollständige Finanzberichte auszuweisen.

Die Erreichung der operativen Ziele der Unternehmen der LIAG Group und die Erstellung des zusammenfassenden Rechnungswesens sind zwei unterschiedliche Aufgabengebiete. Die erstere Aufgabe wird vom sogenannten dezentralen Rechnungswesen, die letztere vom zentralen Rechnungswesen gesteuert und übernommen.⁵ Durch ein gut organisiertes internes Konzernberichtswesen und eine gute Abstimmung dieser zwei Verantwortlichkeiten, kann die Effizienz des Berichtswesens gesteigert werden. In der Praxis werden von den zentralen Stellen oft hohe Mengen an unnötigen Informationen eingesammelt. Dies spiegelt sich beispielsweise in umfassenden Reporting Packages wider.⁶ Durch diese Faktoren wird das Berichtswesen im Allgemeinen langsamer, teurer und der Mehrwert an Informationen ist nicht maßgeblich. Auch in der LIAG Group sind Potenziale zur Verbesserung vorhanden.

⁴ Vgl. LIPPOLD (2019), S. 8 f.

⁵ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 28.

⁶ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 33.

2.2 Arbeitsschritte im gegenwärtigen Konsolidierungsprozess

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Beschreibung des derzeit gültigen Konsolidierungsprozesses. Das Kapitel lässt die Erstellung der Einzelberichte außer Acht, jedoch werden für die Konsolidierung benötigte Vorarbeiten im Zuge der Einzelberichtserstellung erfasst. Außerdem wird der tatsächliche Konsolidierungsprozess auf jeder Ebene bis zur vollständigen Erstellung des internen Berichtswesens der LIAG mit einbezogen.

2.2.1 Konsolidierungs-Vorarbeiten im Zuge der Einzelberichtserstellung

Bereits für die Erstellung der Einzelberichte ist es aufgrund von gesetzlichen und konzerninternen Vorschriften eine Voraussetzung, Posten gegen verbundene Unternehmen korrekt auszuweisen.⁷ Daraus ergeben sich folgende Vorarbeiten für die Konsolidierung, welche in weiterer Folge für die Konsolidierung relevant sind aber bereits im Einzelbericht genau ausgewiesen werden:

- Verrechnung von Intercompany-Aufwänden und -Erträgen
- Intercompany-Forderungen und -Verbindlichkeiten
- Fristigkeiten der Intercompany-Bilanzposten
- Kapitalerhöhungen bzw. -herabsetzungen
- Gewinnausschüttungen

Erträge und Aufwendungen werden im Schema der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) in den jeweiligen Positionen erfasst, denen sie angehören. Beispielsweise sind nicht alle Erträge im Posten Umsatzerlöse wiederzufinden. In der Regel ergeben sich bei den Posten der Einzelgesellschaften keine Schwierigkeiten. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Konsolidierung von GuV-Posten in der gleichen Zeile, wie die Buchung in der Einzelgesellschaft erfolgt. Hierfür ist ein separates Beiblatt vorgesehen, in dem die erfolgswirksamen Positionen an verbundene Unternehmen hinterlegt werden und dadurch die Konsolidierung in der korrekten GuV-Zeile geschieht.

Aus Sicht der Einzelgesellschaft ist darauf zu achten, dass Bilanzposten gegen verbundene Unternehmen separat auszuweisen sind. Hierzu zählen sowohl die IC-Forderungen, als auch die IC-Verbindlichkeiten. Es muss daher bereits bei Erstellung der Einzelberichte die Höhe dieser

⁷ S. § 224 UGB sowie IAS 1

Positionen erfasst werden. Für den korrekten Ausweis ist die Abstimmung der Salden in allen Berichtsperioden notwendig, bei der die gegenüberstehenden Forderungen und Verbindlichkeiten bzw. Erträge und Aufwendungen miteinander verglichen werden.⁸ Nachdem die Saldenbestätigungen mit jedem einzelnen verbundenen Unternehmen mit offenen Posten ausgetauscht werden, ist es sinnvoll, diese auch detailliert je Unternehmen in einem Beiblatt des Berichtswesens zu erfassen und die daraus resultierende Summe in der Bilanz zu erfassen.

Da es sich bei dem internen Berichtswesen der LIAG um einen Konzernbericht nach IFRS handelt, gilt auch der Grundsatz des getrennten Ausweises von Bilanzposten mit verschiedenen Fristigkeiten. Im derzeitigen Reporting wird zwischen kurzfristigen (Fälligkeit < 1 Jahr) und langfristigen (Fälligkeit > 1 Jahr) unterschieden.⁹ Dies geschieht derzeit in einem separaten Beiblatt des Einzelberichtes, in dem durch manuelle Eingabe der langfristigen Beträge je Tochtergesellschaft der kurzfristige Bilanzposten gekürzt wird.

Durch Kapitalerhöhungen bzw. -herabsetzungen kommt es in den Einzelgesellschaften zu bilanziellen Veränderungen. Bei der Muttergesellschaft erhöht sich im Falle einer Kapitalerhöhung der Beteiligungsansatz auf der Aktivseite. Die Auswirkung in der Tochtergesellschaft ist ein Anstieg des Stammkapitals bzw. der Kapitalrücklagen. Handelt es sich um verbundene Unternehmen mit Minderheitengesellschafter, hat dieser Geschäftsfall oft Auswirkungen auf die künftige Gewinnverteilung. Basierend auf der Bedeutung dieser Informationen ist es notwendig, dass ein Eigenkapitalsspiegel je Tochtergesellschaft für die gesamte Beteiligungshistorie seit der Erstkonsolidierung vorhanden ist.¹⁰ Ein derartiger Spiegel ist im Berichtswesen der Einzelgesellschaften nicht vorhanden. Seitens der Muttergesellschaft ist die Veränderung der Beteiligungen (Erhöhung, Herabsetzung oder Abschreibung) für jede Tochtergesellschaft separat im Anlagenspiegel aufzuzeichnen. Ein Anlagenspiegel ist für die Berechnung der Bilanzpositionen vorhanden, die Veränderung an Beteiligungen wird jedoch nur in Summe und nicht pro Tochterunternehmen ausgewiesen. Bei Kapitalerhöhungen bzw. -herabsetzungen können nur zwei Gesellschaften beteiligt sein, welche einen unmittelbaren Zusammenhang in der Unternehmenshierarchie haben. Würde es beispielsweise eine Beteiligung zwischen LIAG und einer Beteiligung in der Ebene 4 geben, würde die Konsolidierung dieses Anteils an dem Tochterunternehmen gemeinsam mit WBAG., Wild und BCAG in der Hierarchie-Ebene 1 erfolgen.

Gewinne von Tochtergesellschaften werden üblicherweise im Verhältnis der Kapitalbeteiligung ausgeschüttet.¹¹ Sobald der Gewinn verlässlich feststeht, kann dieser bereits

⁸ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 40.

⁹ S. IAS 1.

¹⁰ Vgl. VOLLMER (2008), S. 163.

¹¹ Vgl. GLASER (1992), S. 140.

in der Muttergesellschaft im Finanzergebnis erfasst werden. Für gewöhnlich soll beim Abstimmen von Erträgen zwischen verbundenen Unternehmen der gleiche Aufwand auf der Gegenseite anzufinden sein. Somit heben sich diese Posten innerhalb der Konsolidierung auf, wodurch in Summe keine Veränderung des Ergebnisses stattfindet. Eine Gewinnausschüttung führt jedenfalls zu einem Differenzbetrag in der Aufwands- und Ertragsabstimmung zweier Unternehmen. Es erfolgt die Verbuchung als Finanzertrag bei der Muttergesellschaft, welchem, aufgrund einer reinen Eigenkapitalbuchung im Tochterunternehmen, kein Aufwand gegenübersteht. Handelt es sich um eine phasenkongruente Schüttung, ergibt sich ein zusätzlicher Unterschied bei dem Vergleich zwischen IC-Forderungen und IC-Verbindlichkeiten. Der Beteiligungsertrag bei der Muttergesellschaft wird als Forderung gegen verbundene Unternehmen aktivseitig erfasst. Mangels Ausschüttungsbeschlusses ist die Bilanzierung eines Passivpostens beim Tochterunternehmen nicht möglich.

2.2.2 Konsolidierungstätigkeiten in den Teilkonzernen

Nach Erhalt der Einzelberichte von den Tochtergesellschaften eines Teilkonzerns werden diese in einer separaten Datei zusammengefügt. In diese Datei verknüpfen sich u.a. die Erfolgsrechnungen, Bilanzen, Cashflows, Regienberichte und Kennzahlenblätter der Einzelgesellschaften. Außerdem werden die Beiblätter für die IC-Posten der Erfolgsrechnung, Bilanz und Regienbericht übernommen. Anhand dieser Beiblätter werden die Konsolidierungsposten für die Aufwands- und Ertragskonsolidierung, sowie für die Schuldenkonsolidierung ermittelt. Das Beiblatt IC_BS_ST_LT aus den Einzelberichten steht für *Intercompany Balance Sheet Short Term - Long Term*, von welchem die Fristigkeiten der zu konsolidierenden IC-Posten berechnet werden.

Für die laufenden Konsolidierungsfälle, wie Aufwands- und Ertragskonsolidierung bzw. Schuldenkonsolidierung wurde im Excel-Konzernbericht bereits eine Konsolidierungsautomatik errichtet, wodurch diese korrekt in den jeweiligen Konsolidierungsposten des Berichtswesens fließen. Neben der Automatik gibt es folgende manuelle Konsolidierungsarbeiten:

Kapitalkonsolidierung: im Bericht des Teilkonzerns werden die laufenden Veränderungen der Beteiligungsverhältnisse und der Eigenkapitalposten je Tochterunternehmen erfasst. Hier wird ersichtlich, wie sich der Beteiligungsansatz der Muttergesellschaft auf die einzelnen Unternehmen aufteilt bzw. welcher Anteil davon als Stammkapital und welcher Anteil als Kapitalrücklage beschlossen wurde. In diesem Bericht ist ein detaillierter Eigenkapitalspiegel zu finden, der die Anfangsbestände, Bewegungen und Endbestände aufzeigt.

Zwischenergebniseliminierung: im Berichtswesen der Teilkonzerne wird aufgrund mangelnder Wesentlichkeit auf eine unterjährige Zwischenergebniseliminierung verzichtet. Diese wird einmal jährlich erfasst, indem ermittelt wird, welche Intercompany-Bestände bei den jeweiligen Gesellschaften auf Lager liegen. Anhand der Verrechnungspreisrichtlinie des Konzerns kann die Gewinnspanne in Prozent ermittelt werden. Die Veränderung des Bestandes an Zwischenergebnis wird über die GuV eliminiert, der Effekt auf latente Steuern wird ebenfalls berücksichtigt. Der Ist-Bestand an Zwischenergebnis-Posten ist in der Konsolidierung der Bilanzpositionen Fertigerzeugnisse oder unfertige Erzeugnisse erkennbar. Die jährliche Neuberechnung des Betrages für die Zwischenergebniseliminierung erfolgt zu 100% manuell und ist separat in der Konsolidierung anzupassen.

In weiterer Folge werden diverse Kontrollen für den Teilkonzern durchgeführt, um die Richtigkeit des Berichtes sicherzustellen. In diesem Prozessschritt werden die Zahlen des Teilkonzerns auf Stetigkeit überprüft. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Kontrolle ist die Eigenkapitalverprobung. In dieser Berechnung wird das Eigenkapital des Vorjahres als Anfangsbestand herangezogen. Der laufende Gewinn nach Steuern und die Posten des Other Comprehensive Income (OCI) werden hinzugerechnet, Gewinnausschüttungen an Shareholder werden abgezogen. Der Soll-Bestand des Eigenkapitals muss mit dem neuen Konzern-Eigenkapital übereinstimmen. Als zweites erfolgt die Kontrolle der im Teilkonzern verbleibenden Forderungen und Verbindlichkeiten an verbundene Unternehmen. Dies dürfen nur jene Beträge sein, die mit verbundenen Unternehmen außerhalb des jeweiligen Teilkonzerns zustande gekommen sind. Diese offenen Posten bleiben in der Bilanz des Teilkonzerns stehen, werden jedoch in einer höheren Hierarchie-Ebene eliminiert. Wesentlich ist dennoch die gegenseitige Abstimmung der Salden.

Der Vorgang der Konsolidierung beginnt auf der niedrigsten Hierarchie-Ebene und wird für alle Teilkonzerne bis zur Ebene der LIAG wiederholt. Der gegenwärtige Konsolidierungsprozess kann wie folgt schematisch dargestellt werden:

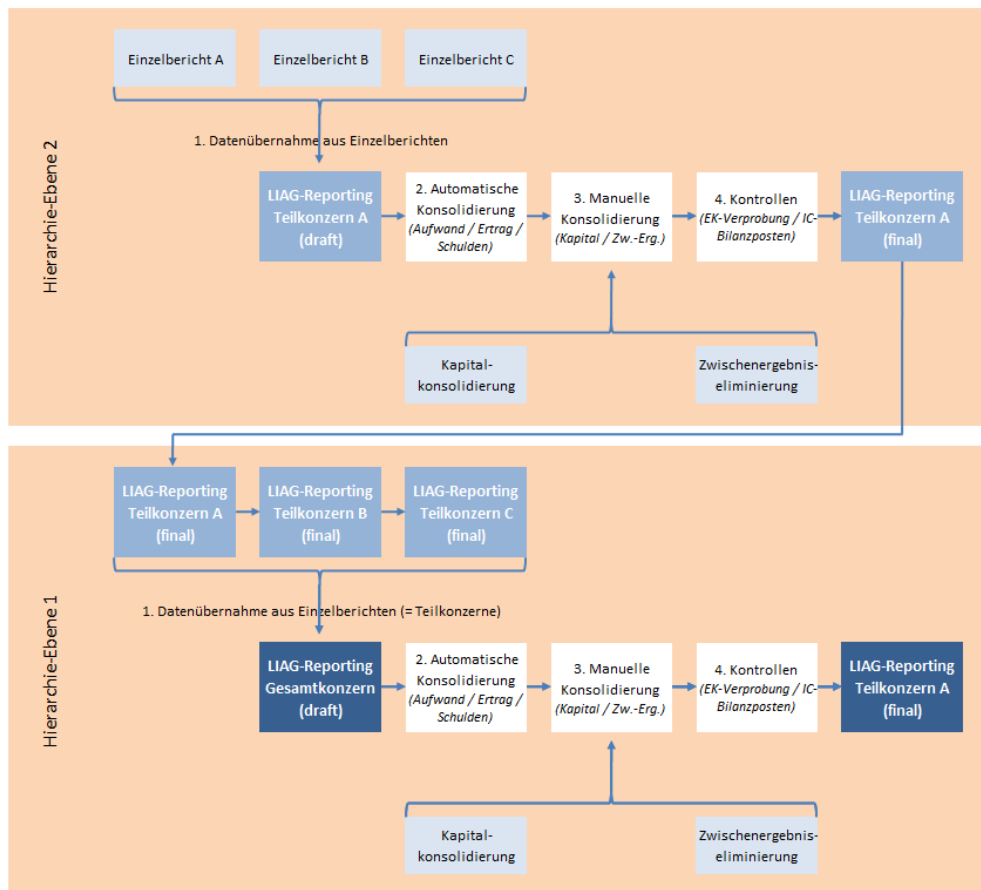


Abbildung 2: Schema des Konsolidierungsprozesses, Quelle: eigene Darstellung

2.3 Ressourcenverzehr und Output des Ist-Konsolidierungsprozesses

Um den derzeitigen Konsolidierungsprozess messbar zu machen, wurde in weiterer Folge analysiert, welchen Input der Vorgang benötigt und welchen Output der Ist-Prozess bietet. Hierbei wird der Fokus auf die betriebswirtschaftlich wichtigen Faktoren für die LIAG gelegt, auf die durch die Konsolidierung entstehenden Prozesskosten, die Prozessdurchlaufzeit und den Informationsgehalt des Berichtswesens bei Anwendung der Stufenkonsolidierung im MS Excel. Diese Faktoren wurden vom Kooperationspartner als relevante Parameter für die Messung der Effizienz im Konsolidierungsprozess definiert und stellen somit die Basis für den Vergleich des derzeitigen und künftigen Anwendungsmethoden dar.

Mit Hilfe der Finanzleiter der LIAG-Gruppe wurden die Konsolidierungstätigkeiten für die jeweiligen Teilkonzerne und des LIAG-Konzerns erhoben. Es wurde gemessen, welcher Input für die Konsolidierung benötigt, welcher zur Messung der Prozesskosten monetär bewertet wurde. Durch die Aneinanderreihung der Tätigkeiten wurde ein Zeitstrang erstellt, wodurch die

Durchlaufzeit des Konsolidierungsprozesses analysierbar gemacht wurde. Zuletzt wurde beschrieben, welchen besonderen Informationsoutput die Stufenkonsolidierung im Vergleich zur Simultankonsolidierung bietet.

2.3.1 Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im MS Excel

In diesem Kapitel werden die Prozesskosten der derzeitigen Konsolidierung im MS Excel ermittelt werden. Hierzu wird der für den Konsolidierungsprozess benötigte Zeitaufwand erhoben und für die monetäre Bewertung ein Stundensatz definiert.

Mittels Telefon-Interviews wurden alle anfallenden Konsolidierungstätigkeiten für das interne Berichtswesen der LIAG erhoben. Es wurde erhoben, welche für die Konsolidierung relevanten Schritte in den einzelnen Gesellschaften durchgeführt werden müssen. Zusätzlich konnte anhand von Erfahrungswerten ermittelt werden, welche Kapazitäten durch die Konsolidierungstätigkeiten verzehrt werden. Es wurde tabellarisch erfasst, in welcher Teilgruppe der LIAG Group welche Konsolidierungstätigkeiten anfallen und welche Kapazität diese in Stunden gemessen verzehren. Um eine höhere Genauigkeit zu erlangen, wurden die anfallenden Tätigkeiten in Hilfs-, Konsolidierungs- und Führungstätigkeiten eingeteilt. Der Vorteil der zusätzlichen Gliederung besteht darin, dass für die monetäre Bewertung der Prozesskosten je nach unterschiedlicher Tätigkeitsgruppe ein Ab- oder Zuschlag im zugrundeliegenden Kostensatz vorgenommen werden kann.

Im ersten Interview mit Frau MMag. I. B., Group-Controllerin der Wild GmbH, wurden die Konsolidierungstätigkeiten in der Wild Gruppe (3000) untersucht. Eine zentralisierte Finanzabteilung in der Wild GmbH (31000) führt dazu, dass alle für die Konsolidierung relevanten Schritte in dieser Gesellschaft anfallen. Die Analyse ergab einen Zeitaufwand für die Konsolidierung des monatlichen internen Berichtswesens der Wild GmbH iHv. 28 Personenstunden.

Das zweite Interview wurde mit Herrn M. M., Leiter Finanzen der Waagner-Biro AG durchgeführt. Hier wurden die Konsolidierungstätigkeiten über die gesamte Waagner-Biro Gruppe (4000) analysiert. Da auf dieser Ebene bereits auch konsolidierte Teilgruppen verarbeitet werden, wurden zusätzlich die Daten jener Einheiten erhoben. Dies betraf die Teilgruppen WB Bridge Group (4300), WB Stage Group (4500) und WB Stahlbau Group (4700). Da auf Ebene der WB Stage Group bereits mit teilkonsolidierten Daten gearbeitet wird, wurden auch die Tätigkeiten der hier hineinfließenden Teilgruppe WB Stage UK Group (4530) erhoben.

Für die Konsolidierung der untersten Einheit WB Stage UK Group (4530) ergab sich ein Zeitaufwand iHv. 7 Personenstunden. Für den Konsolidierungsprozess der drei Teilgruppen WB Bridge Group (4300), WB Stage Group (4500) und WB Stahlbau Group (4700) ergab die Analyse gebundene Ressourcen iHv. 24, 43 bzw. 31 Personenstunden. Auf Ebene der WB Group werden für die Konsolidierungstätigkeiten 35 Stunden benötigt. In Summe ergab sich für die Konsolidierung der WB Group ein Zeitaufwand iHv. 139 Personenstunden.

Im dritten Interview mit Frau Ing. S. W., Leiterin Finanzen & Controlling der Binder+Co AG, wurde der Zeitbedarf für die Konsolidierung der Binder+Co Gruppe (5000) analysiert. Analog zur Wild Gruppe besteht auch hier eine flache Hierarchie-Ebene ohne untergeordnete Teilgruppen, sodass der gesamte Konsolidierungsprozess des Teilkonzerns auch bei Binder+Co zentral durchgeführt wird. Die Summe der durch die Konsolidierung gebundenen Ressourcen beträgt 39 Personenstunden.

Auf die Konsolidierung der internen Berichte auf Ebene der LIAG Gruppe (1000) entfallen Personenstunden iHv. 18. Dies ist das Ergebnis aus dem Interview mit Herrn Mag. A. L., Finanzvorstand der LIAG. Diese Arbeiten umfassen die Zusammenführung der drei konsolidierten Teilgruppen Wild, Waagner-Biro und Binder+Co mit der Liaunig Industrieholding AG, sowie zentralisierte Änderungen im Berichtswesen und die Durchführung von Updates im Reporting Package.

Definition der Stundensätze:

Für die monetäre Bewertung des Ressourcenverzehrs wird in weiterer Folge ein Stundensatz definiert. Dieser Stundensatz wird nicht nur für die Analyse des Ist-Prozesses, sondern auch für weitere monetäre Simulationen¹² in dieser Masterarbeit verwendet. Für die Ermittlung des Verwaltungsstundensatzes werden die direkten Kosten des Prozesses ermittelt. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Kosten sind die Personalkosten jener Mitarbeiter, die beim Konsolidierungsprozess mitwirken. Diese werden ermittelt, indem die für die Konsolidierung geleisteten Stunden erhoben werden und mit einem vorab definierten Stundensatz multipliziert werden. In diesem Kapitel wird definiert, welcher Stundensatz für diesen Ansatz herangezogen werden soll.

Für die Ermittlung des Stundensatzes für den Konsolidierungsprozess sind die Personalkosten der Verwaltung der LIAG-Gruppe und die geleisteten Stunden relevant. Der Stundensatz ist der Quotient aus den Personalkosten der Verwaltung und den geleisteten Stunden. Hierbei wird angemerkt, dass die Ermittlung von Stundensätzen für variable Kosten

¹² Die in diesem Kapitel ermittelten Stundensätze werden auch für die Ermittlung der Prozesskosten einer Stufen- bzw. Simultankonsolidierung im Cognos Controller im Kapitel 3.5.1. verwendet.

sinnvoll ist, da Fixkosten, wie in diesem Fall, auch bei Nichtleistungsstunden anfallen. Der Stundensatz soll für die Prozesskostenrechnung dennoch rechnerisch ermittelt werden. Nach der Ermittlung wird der Stundensatz dem Kooperationspartner vorgelegt und nach dessen Zustimmung für die weitere Berechnung verwendet.

Für die Ermittlung des Stundensatzes für den Konsolidierungsprozess wurden die Daten aus dem Jahr 2018 herangezogen. In folgender Tabelle wird festgehalten, wie hoch die Personalkosten der Verwaltung und die geleisteten Stunden pro Teilgruppe waren:

Teilkonzern	Company Code	Personalkosten der Verwaltung	Geleistete Stunden	Stundensatz (€)
Wild Group	3000	840 000	10 020	83,8
Waagner-Biro Group	4000	2 850 000	38 076	74,9
Binder+Co Group	5000	2 028 000	26 052	77,8
LIAG Group	1000	456 000	4 008	113,8
Gesamtsumme		6 174 000	78 156	79,0

Tabelle 1: Ermittlung der Verwaltungsstundensätze je Teilgruppe,
Quelle: eigene Darstellung

Aus den internen Berichten des Jahres 2018 wurden jene Aufwendungen ermittelt, welche auf den Verwaltungskostenstellen und gleichzeitig auf den Kostenarten der Personalkosten gebucht wurden. Dadurch konnten die Personalkosten der Verwaltung für die Teilgruppen Wild, Waagner-Biro, Binder+Co und LIAG ermittelt werden. Im Jahr 2018 betragen die gesamten Personalkosten der Verwaltung € 6.174.000. Die geleisteten Stunden wurden für das Jahr 2018 berechnet. Dabei wurden jeweils 167 Stunden pro Monat für einen vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter veranschlagt. Die gesamten Stunden des Jahres wurden mit dem Faktor zwölf, für die Anzahl der Monate und mit der Mitarbeiteranzahl nach vollzeitäquivalenten multipliziert. Die Verwaltung im LIAG-Konzern hat insgesamt 78.156 Stunden im Jahr 2018 geleistet.

Für die Ermittlung der Personalkosten als Teil der Prozesskosten der Konsolidierung konnten vier Stundensätze festgelegt werden. Für die Unternehmen der Wild Group werden die für Konsolidierungstätigkeiten angefallenen Stunden mit einem Stundensatz von € 83,8 veranschlagt. Die Prozesskosten der Waagner-Biro Group werden mit dem Faktor € 74,9 ermittelt. Für die Unternehmen der Binder+Co Group wird der Stundensatz von € 77,8 verwendet. Der höchste Stundensatz mit € 113,8 wurde für die LIAG Group berechnet.

Dadurch, dass die Daten für die Wild Group, Waagner-Biro Group, Binder+Co Group sowie LIAG Group separat ermittelt wurden, konnte ein Stundensatz je Teilgruppe ermittelt werden. Es besteht die Annahme, dass die für die Konsolidierung benötigten Stunden je Teilgruppe in

unterschiedlicher Höhe anfallen. Da unter dieser Voraussetzung die detaillierte Berechnung mit mehreren Stundensätzen ein genaueres Ergebnis hervorbringt, werden für die Ermittlung der Prozesskosten die verschiedenen Sätze je Teilgruppe verwendet und es wird nicht der durchschnittliche Stundensatz der Gesamtgruppe für den gesamten Konzern verwendet. Für die Teilgruppen innerhalb der Waagner-Biro Group werden jedoch einheitlich die für die Gruppe 4000 ermittelten Stundensätze herangezogen.

Durch die Zuordnung der Prozessschritte in die drei Kategorien Hilfs-, Konsolidierungs- und Führungsprozesse besteht bei der monetären Bewertung des Konsolidierungsprozesses die Möglichkeit, unterschiedliche Stundensätze je Tätigkeitsgruppe anzuwenden. Der ermittelte Kostensatz wird bei der Analyse der Ist-Prozesskosten für die Konsolidierungstätigkeiten angewendet. Vom Kooperationspartner wurde für Hilfsprozesse ein Abschlag von 20% und für Führungsprozesse ein Aufschlag von 20% festgelegt. Dadurch, dass der Stundensatz aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsgruppe und unterschiedlichem Teilkonzern variiert, wurden diese in folgender Tabelle festgelegt:

Teilkonzern	Company Code	Stundensatz Hilfsprozess (€)	Stundensatz Konsolidierungsprozess (€)	Stundensatz Führungsprozess (€)
Wild Group	3000	67,1	83,8	100,6
Waagner-Biro Group	4000	59,9	74,9	89,8
Binder+Co Group	5000	62,3	77,8	93,4
LIAG Group	1000	91,0	113,8	136,5

Tabelle 2: Übersicht der Stundensätze je Teilkonzern und Tätigkeitsgruppe, Quelle: eigene Darstellung

Da der für den Ist-Konsolidierungsprozess benötigte Zeitaufwand und die für die Bewertung notwendigen Stundensätze definiert wurden, wird in weiterer Folge der monetäre Ressourcenverzehr für die Konsolidierung im MS Excel berechnet. In folgender Tabelle ist die Übersicht der Konsolidierungstätigkeiten des LIAG-Konzerns mit den hierfür benötigten Ressourcen abgebildet. In der Aufstellung sind auch die Details ersichtlich, welche Unternehmenseinheit betroffen ist, welcher Prozesskategorie die Arbeitsschritte zugeordnet sind bzw. welcher konkrete Stundensatz für die monetäre Bewertung verwendet wurde.

Tätigkeits-bezeichnung	Unternehmens-Einheit	Prozess-Kategorie	Ressourcen (in Personen-h)	Stunden-satz	Kosten
Erstellung Saldenbestätigungen	3000	HP	5 Std.	67,1	335
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	3000	HP	5 Std.	67,1	335
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	3000	KP	2 Std.	83,8	168
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3000	KP	2 Std.	83,8	168

Kontrolle der IC-Bilanzposten	3000	KP	2 Std.	83,8	168
Zwischenergebniseliminierung	3000	KP	2 Std.	83,8	168
Gewinnausschüttungen	3000	KP	1 Std.	83,8	84
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	3000	KP	3 Std.	83,8	251
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	3000	KP	1 Std.	83,8	84
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3000	KP	3 Std.	83,8	251
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	3000	KP	2 Std.	83,8	168
SUMME WILD GROUP	3000		28 Std.		2 180
Erstellung Saldenbestätigungen	4530	HP	1,5 Std.	59,9	90
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	4530	HP	1 Std.	59,9	60
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4530	KP	1 Std.	74,9	75
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	4530	KP	1 Std.	74,9	75
Kontrolle der IC-Bilanzposten	4530	KP	0,5 Std.	74,9	37
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4530	KP	1,5 Std.	74,9	112
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	4530	KP	0,5 Std.	74,9	37
SUMME WB STAGE UK GROUP	4530		7 Std.		487
Erstellung Saldenbestätigungen	4300	HP	4 Std.	59,9	240
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	4300	HP	3 Std.	59,9	180
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4300	KP	4 Std.	74,9	299
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	4300	KP	2 Std.	74,9	150
Kontrolle der IC-Bilanzposten	4300	KP	1 Std.	74,9	75
Gewinnausschüttungen	4300	KP	1 Std.	74,9	75
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4300	KP	2 Std.	74,9	150
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	4300	KP	1 Std.	74,9	75
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4300	KP	3 Std.	74,9	225
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	4300	KP	2 Std.	74,9	150
SUMME WB BRIDGE GROUP	4300		23 Std.		1 617
Erstellung Saldenbestätigungen	4500	HP	7 Std.	59,9	419
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	4500	HP	5,5 Std.	59,9	329
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4500	KP	2 Std.	74,9	150
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	4500	KP	3 Std.	74,9	225
Kontrolle der IC-Bilanzposten	4500	KP	2 Std.	74,9	150
Gewinnausschüttungen	4500	KP	2 Std.	74,9	150
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4500	KP	4 Std.	74,9	299
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	4500	KP	2 Std.	74,9	150
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4500	KP	4,5 Std.	74,9	337
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	4500	KP	4 Std.	74,9	299
SUMME WB STAGE GROUP	4500		36 Std.		2 507
Erstellung Saldenbestätigungen	4700	HP	4 Std.	59,9	240
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	4700	HP	3,5 Std.	59,9	210
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4700	KP	2 Std.	74,9	150

Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	4700	KP	1 Std.	74,9	75
Kontrolle der IC-Bilanzposten	4700	KP	1,5 Std.	74,9	112
Gewinnausschüttungen	4700	KP	0,5 Std.	74,9	37
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4700	KP	4 Std.	74,9	299
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	4700	KP	2 Std.	74,9	150
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4700	KP	4 Std.	74,9	299
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	4700	KP	2,5 Std.	74,9	187
SUMME WB STAHLBAU GROUP	4500		25 Std.		1 759
Erstellung Saldenbestätigungen	4000	HP	4 Std.	59,9	240
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	4000	HP	3 Std.	59,9	180
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4000	KP	4 Std.	74,9	299
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	4000	KP	3,5 Std.	74,9	262
Kontrolle der IC-Bilanzposten	4000	KP	3 Std.	74,9	225
Gewinnausschüttungen	4000	KP	2 Std.	74,9	150
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4000	KP	4 Std.	74,9	299
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	4000	KP	1,5 Std.	74,9	112
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4000	KP	3 Std.	74,9	225
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	4000	KP	2 Std.	74,9	150
SUMME WB GROUP	4500		30 Std.		2 141
Erstellung Saldenbestätigungen	5000	HP	5 Std.	62,3	311
Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	5000	HP	3 Std.	62,3	187
Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	5000	KP	2 Std.	77,8	156
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	5000	KP	2 Std.	77,8	156
Kontrolle der IC-Bilanzposten	5000	KP	1,5 Std.	77,8	117
Zwischenergebniseliminierung	5000	KP	2 Std.	77,8	156
Gewinnausschüttungen	5000	KP	0,5 Std.	77,8	39
Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	5000	KP	3,5 Std.	77,8	272
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	5000	KP	1 Std.	77,8	78
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	5000	KP	3,5 Std.	77,8	272
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	5000	KP	3 Std.	77,8	234
SUMME BINDER+CO GROUP	5000		27 Std.		1 977
Abstimmung Saldenbestätigungen	1000	HP	2 Std.	91,0	182
Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1000	HP	1,5 Std.	91,0	137
Kontrolle der IC-Bilanzposten	1000	KP	1,5Std.	113,8	171
Gewinnausschüttungen	1000	KP	1 Std.	113,8	114
Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	1000	KP	0,5 Std.	113,8	57
Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1000	KP	0,5 Std.	113,8	57
Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1000	KP	1 Std.	113,8	114
Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1000	FP	3 Std.	136,5	410
Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	1000	FP	3 Std.	136,5	410
SUMME LIAG GROUP	1000		14 Std.		1 650
GESAMTSUMME			190 Std.		14 317

Tabelle 3: Ressourcenübersicht LIAG Ist-Prozess,
Quelle: eigene Darstellung

Aus der oben angeführten Tabelle kann entnommen werden, dass der gesamte Konsolidierungsprozess der LIAG insgesamt durchschnittlich 190 Personenstunden im Monat verzehrt. Bewertet mit den jeweiligen Stundensätzen der Teilgruppen wird ersichtlich, dass die Konsolidierung des monatlichen internen Berichtswesens im MS Excel dem Konzern EUR 14.317 an Kosten verursacht. Als Vergleich mit dem Kapazitätenbedarf des künftigen Konsolidierungsprozesses im Cognos Controller wird zusammenfassend folgende komprimierte Übersicht herangezogen:

Teilkonzern	Company Code	Stunden	Kosten (€)		
Wild Group	3000	28	2 180		
Waagner-Biro Stage UK Group	4530	7	487		
Waagner-Biro Bridge Group	4300	23	1 617		
Waagner-Biro Stage Group	4500	36	2 507		
Waagner-Biro Stahlbau Group	4700	25	1 759		
Waagner-Biro Group	4000	30	2 141		
Binder+Co Group	5000	27	1 977		
LIAG Group	1000	14	1 650		
Gesamtsumme		190	14 317		
				Aufteilung Stunden (in %)	Aufteilung Kosten (in %)
Davon Hilfsprozess		58,0	3 673	2%	26%
Davon Konsolidierungsprozess		126,0	9 825	4%	69%
Davon Führungsprozess		6,0	819	0%	6%

Tabelle 4: Prozesskosten der bisherigen Stufenkonsolidierung im MS Excel,
Quelle: eigene Darstellung

Aufgeteilt auf die einzelnen Tätigkeitskategorien entfallen auf Hilfstätigkeiten 58 Stunden, auf Konsolidierungstätigkeiten 126 Stunden und auf Führungstätigkeiten 6 Stunden. Daraus ergibt sich, dass ca. 69% der anfallenden Prozesskosten auf tatsächliche Konsolidierungstätigkeiten entfallen. Von den restlichen 31% der Kosten entfallen ca. 26% auf Hilfstätigkeiten und ca. 6% auf konsolidierungsbezogene Führungsprozesse.

2.3.2 Prozessdurchlaufzeit der Stufenkonsolidierung im MS Excel

In diesem Kapitel werden die zuvor erhobenen Tätigkeiten zu einem Konsolidierungsprozess zusammengeführt. Das Ergebnis dieses Kapitels soll eine grafische Darstellung des Prozessablaufes darstellen, aus der die Prozessdauer der Konsolidierung des internen Berichtswesens des LIAG-Konzerns entnommen werden kann. Hierfür werden sämtliche Abhängigkeiten, Wartezeiten und Bearbeitungsschleifen im Ist-Prozess berücksichtigt, wodurch eine Prozesslandkarte erstellt wird.

Es wird festgehalten, dass der Konsolidierungsprozess der LIAG-Gruppe ein Teil des Periodenabschlusses darstellt. Daher sind Abhängigkeiten und Überschneidungen nicht nur zwischen den einzelnen Konsolidierungstätigkeiten, sondern auch im Zusammenhang mit Prozessen des Einzelabschlusses wahrzunehmen. Beispielsweise ist die Voraussetzung für die Ermittlung der Zwischenergebniseliminierung auf IC-Lagerbestände die Erfassung des Bilanzpostens Vorräte im Einzelabschluss. Diese Tätigkeit ist kein Teilprozess der Konsolidierung, stellt aber eine Abhängigkeit außerhalb des Konsolidierungsprozesses dar und muss daher als prozess-externer Faktor berücksichtigt werden. In der Prozesslandkarte werden die prozess-externen Faktoren aus Zwecken der Übersichtlichkeit farblich von den prozess-internen Arbeitsschritten differenziert.

Der Konsolidierungsprozess bei Anwendung der Stufenkonsolidierung basiert auf den Daten der untersten Ebenen. Ist die Konsolidierung des untersten Teilkonzerns abgeschlossen, kann die Konsolidierung der darüber folgenden Teilgruppe beginnen. Demnach ist bei dieser Methode mit jenen Konzerneinheiten zu beginnen, welche keine weiteren Gruppenabschlüsse, nur Einzelabschlüsse beinhalten. Im Fall des LIAG-Konzerns sind die untersten Gruppen die Waagner-Biro Stage UK Group (4530) auf der 4. Ebene, bzw. die Wild Group (3000) und die Binder+Co Group (5000) auf der 2. Hierarchie-Ebene. Erst nach Erstellung des Teilgruppen-Reportings der Waagner-Biro Stage UK Group ist es möglich, die Waagner-Biro Stage Group zu konsolidieren. Der gleiche Fall ergibt sich bei der Waagner-Biro Group – dieser Teilkonzern kann erst nach Fertigstellung der gesamten Ebene 3 erfolgen. In folgender Abbildung wird der Ist-Prozess der Konsolidierung des LIAG-Konzerns auf zwei von vier Ebenen schematisch dargestellt:

Konsolidierungsprozess der LIAG - Stufenkonsolidierung

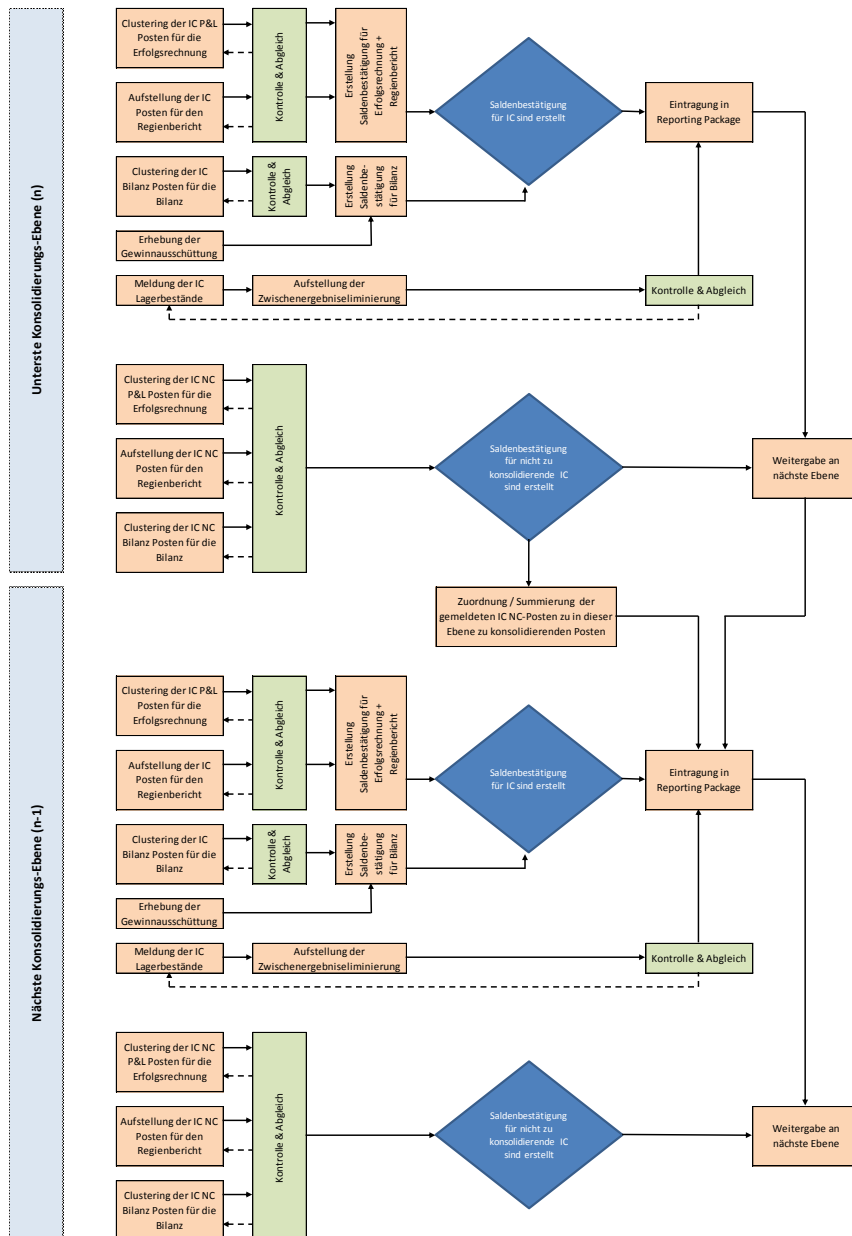


Abbildung 3: Darstellung des Ist-Konsolidierungsprozesses mit Stufenkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung

Clustering der Kosten für das Berichts-Schema: Der erste Schritt für die Konsolidierung ist die Erstellung der IC Saldenbestätigungen. Diese werden für die Positionen der Erfolgsrechnung, des Regienberichts und der Bilanz aufbereitet. Die wesentliche Tätigkeit für die Erstellung der Saldenbestätigungen ist, diese für die Positionen des internen Berichtswesens aufzubereiten. Wird die Erfolgsrechnung betrachtet, werden die gebuchten IC Erträge und Aufwendungen zu den passenden Posten der Erfolgsrechnung zugeordnet. Diese entsprechen nicht in jedem Fall den buchhalterischen Konten, sondern werden aus der Zuordnung von

Kostenstellen und Kostenarten geclustert. Beispielsweise kann das Konto Personalaufwand weiterverrechnete Kosten beinhalten, die teilweise in den Positionen Fixe Vertriebskosten oder Fixe Verwaltungskosten in der Erfolgsrechnung enthalten sind. Die Zuordnung erfolgt hier durch die entsprechende Kostenstelle, auf die die Kostenpositionen gebucht wurden. Da der Regienbericht auf Basis des Gesamtkostenverfahrens aufgebaut ist, können die Erträge und Aufwendungen direkt anhand der bebuchten Konten aufgestellt werden. Deshalb passiert die Erstellung dieses Berichts und die Zuteilung der IC Posten des Regienberichts automatisch.

Eine Herausforderung ist das Clustering der IC Bilanzpositionen für den internen Bericht. Hier ist nicht nur eine Unterteilung in IC Trade Receivables/Payables, IC Loans und IC Other Receivables/Payables erforderlich. Die Einteilung dieser Posten in die Fristigkeiten Short-term und Long-term wird im internen Berichtswesen auch gefordert, um ggf. Saldierungen durchführen zu können.

Kontrolle der IC Posten: Nach der Zuordnung der IC Posten werden diese mit den Gegenposten im jeweiligen Tochterunternehmen abgestimmt. Für die Erfolgsrechnung gelten hierbei folgende Regeln:

1. Umsätze in einem Unternehmen sind im Partnerunternehmen unbedingt Materialaufwendungen oder variable Fertigungskosten. Somit wird gewährleistet, dass sich durch die Konsolidierung keine Änderung des Deckungsbeitrags III (Abk. DB III) ergibt.
2. Finanzerträge in einem Unternehmen sind im Partnerunternehmen als Finanzaufwände anzuführen. Beide sind unter dem Posten Finanzergebnis auszuweisen, wodurch sich dieses im Konzern aufheben muss.
3. Erträge aus Beteiligungen werden gesondert ausgewiesen. Da diesen kein Aufwand im Partnerunternehmen gegenübersteht, wird dieser nicht aufgehoben und somit zur Gänze im Konzern eliminiert.
4. Alle sonstigen Erträge aus der Weiterverrechnung von Leistungen an Tochterunternehmen werden im Posten sonstiges betriebliches Ergebnis erfasst. Die Aufwände im Partnerunternehmen müssen der jeweiligen Position der Erfolgsrechnung zugeordnet werden, für die die Kosten angefallen sind.

Durch die Regeln, die bei der Konsolidierung der Erfolgsrechnung beachtet werden müssen, kann kontrolliert werden, ob die IC Posten richtig erfasst wurden. Die Konsolidierungsposition im Umsatz eines Teilkonzerns hebt sich daher in der Regel mit dem Materialaufwand und variablen Fertigungskosten auf. Die Konsolidierung des DB III ergibt somit

das Resultat Null. Die einzige Ausnahme bildet die Zwischenergebniseliminierung, welche sich in voller Höhe auf den DB III auswirkt. Durch die korrekte Anwendung der 2. Regel heben sich die Erträge und Aufwendungen im Finanzergebnis zwingend auf. Der Konsolidierungsposten im Konzernergebnis kann daher nur in Höhe der Zwischenergebniseliminierung und Dividendenerträgen aufscheinen.

Die Kontrolle der IC Bilanzposten erfolgt nach mehreren Kriterien. Primär gilt, dass den IC Trade Receivables auch IC Trade Payables in gleicher Höhe gegenüberstehen. Das gleiche Prinzip gilt für IC Loans, als auch für die IC Other Receivables und Payables. Durch die Aufteilung in die Fristigkeiten Short-term und Long-term ist auch auf eine Übereinstimmung dieser Dimensionen zu achten. Beispielsweise ist der kurzfristige Anteil eines IC Loans sowohl forderungs- als auch verbindlichkeitsseitig als kurzfristig auszuweisen. Diese zusätzliche Gliederung ist aus dem Grund wesentlich, da, wie bei den Einzelabschlüssen, auch im Konzern eine Saldierung der Bilanzposten vorgenommen wird. Diese kann nur zwischen Bilanzposten der gleichen Fristigkeit erfolgen. Es ist zu erwähnen, dass Verbindlichkeiten aus Dividenden und Forderungen aus Kapitalerhöhungen separat ausgewiesen werden müssen.

Für die Ermittlung der Zwischenergebniseliminierung werden die IC Lagerbestände der Einzelunternehmen an den Teilkonzern weitergegeben. Aus der Höhe der Lagerbestände wird der für den gesamten LIAG-Konzern geltende Intercompany-Gewinnaufschlag von 10% berechnet. Das berechnete Zwischenergebnis wird nach Berücksichtigung der anfallenden latenten Steuern aus den entsprechenden Bilanzpositionen fertige und unfertige Erzeugnisse bzw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe herauskonsolidiert. Hierbei wird die Veränderung der Zwischengewinne und der latenten Steuern zur Vorperiode erfolgswirksam erfasst.

Die Durchlaufzeit des gesamten Konsolidierungsprozesses ergibt sich durch die Summe aller Netto-Tätigkeitsdauern. Unter Netto-Tätigkeitsdauer ist zu verstehen, dass diese unter Berücksichtigung sowohl von Wartezeiten als auch von parallelgeschalteten Tätigkeiten erfolgt. Beispielsweise kann die Erstellung einer Saldenbestätigung in der Wild Gruppe (3000) gleichzeitig mit der Erstellung der Saldenbestätigung in der Binder+Co Gruppe (5000) erfolgen, da es sich hierbei um keine voneinander abhängigen Einheiten handelt. Eine reine Aufsummierung der Durchlaufzeit aller Tätigkeiten wäre für die Ermittlung der Prozessdurchlaufzeit ein falscher Ansatz. Um die Netto-Durchlaufzeit zu ermitteln, ist der längste Strang im Konsolidierungsprozess heranzuziehen. Dieser ist jener der Waagner-Biro Stage UK Group (4530), da in diesem Strang die Konsolidierung auf vier Teil-Ebenen erfolgt, wobei eine Abhängigkeit von den Tätigkeiten des jeweiligen vorangegangenen Teilkonzerns bestehen. Beispielsweise kann die Erstellung einer Saldenbestätigung auf Ebene der Waagner-Biro Group

(4000) nur dann erfolgen, wenn die internen Berichte der Teilgruppen 4300, 4500 und 4700 fertiggestellt wurden, wobei die Teilgruppe 4500 wiederum vom Teilkonzern 4530 abhängig ist.

Durch die Aneinanderreihung aller Prozesse der Teilgruppen 4530, 4500, 4000 und 1000 ergibt sich der längste Prozessstrang in der Konsolidierung der LIAG-Gruppe. Die Dauer der aneinandergereihten Tätigkeiten in diesem Strang ergibt 87 Stunden, was der Dauer der derzeitigen Stufenkonsolidierung im MS Excel entspricht. Im Detail wird diese wie folgt ermittelt:

Ebene	Teilkonzern	Company Code	Tätigkeit	Netto-Dauer
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,0 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,0 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Erstellung Saldenbestätigungen	1,0 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Erstellung Saldenbestätigungen	7,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	5,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle der IC-Bilanzposten	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Gewinnausschüttungen	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Erstellung Saldenbestätigungen	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	3,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	3,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Gewinnausschüttungen	2,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Abstimmung Saldenbestätigungen	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,5 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1,5 h
1	LIAG Group	1000	Gewinnausschüttungen	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	3,0 h
1	LIAG Group	1000	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	3,0 h
Prozessdauer des längsten Stranges				87,0 h

Tabelle 5: Prozessdurchlaufzeit bei Stufenkonsolidierung im MS Excel, Quelle: eigene Darstellung

2.3.3 Berichtsinformationen bei Stufenkonsolidierung im MS Excel

In diesem Abschnitt soll beschrieben werden, welche Informationen aus den mithilfe der Stufenkonsolidierung erstellten Berichten herausgelesen werden können. Speziell soll hier auf

die Punkte eingegangen werden, die aufgrund der Beschaffenheit der Konsolidierungsmethode ermittelt werden können und einen Mehrwert an Informationen für Entscheidungsgrundlagen des Managements darstellen. Da der für das Management verfügbare Mehrwert nicht quantifizierbar ist, ist dieses Kapitel eine qualitative Analyse der Vorteile, die sich aus der Stufenkonsolidierung ergeben. Diese werden bei der Analyse des alten und des neuen Konsolidierungsprozesses gegenübergestellt, wodurch Informationsvorteile oder -defizite der beiden Prozesse ermittelt werden können.

Da das interne Berichtswesen nach der Methode der Stufenkonsolidierung erstellt wird, ergibt sich aus deren Eigenschaft jener Vorteil gegenüber der Simultankonsolidierung, dass Ergebnisse, Bilanzen, Cashflows und Kennzahlen auf Ebene aller Teilkonzerne ermittelt werden können. Dadurch können die Verantwortlichen der Teilgruppen wesentliche Informationen zur Steuerung der Einheiten ableiten.

Auch für die Bewertung eigenständiger Cash-generating-Units werden Informationen benötigt, die bei der Anwendung der Stufenkonsolidierung vorhanden sind. Dadurch können Teilkonzerne bewertet werden und regelmäßige Impairment-Tests können durchgeführt werden. Dies führt zu Informationsvorteilen bei der Bewertung von Unternehmen bzw. Teilkonzernen bei möglichen Share-Deal-Veräußerungen.

2.4 Schwachstellen im Konsolidierungsprozess

Nach der Abbildung des Ist-Prozesses werden in diesem Kapitel dessen Schwachstellen analysiert. Aufgrund der bisherigen vollständigen Konsolidierung im MS Excel ist ein erhöhter Bedarf an manuellen Tätigkeiten und Überprüfungen notwendig. Diese Erkenntnisse werden durch das Kapitel 2.2. *Arbeitsschritte im gegenwärtigen Konsolidierungsprozess* ebenfalls untermauert. Nachfolgende Schwachstellen und Verbesserungspotenziale konnten festgestellt werden:

1. Datenübernahme aus den Einzelberichten: das Reporting Package der Teilkonzerne ist durch direkte Verknüpfungen mit den Dateien der Einzelberichte verbunden. Beim Öffnen der Teilkonzern-Datei werden alle externen Verbindungen automatisch aktualisiert. Durch eine nachträgliche Abänderung von Einzelberichten können Daten auch nach der Abstimmung des Teilkonzerns unbemerkt verändert werden. Die derzeitige Vorgehensweise als Lösung für diesen Mangel ist die Erstellung einer Werte-Datei, indem der Teilkonzernbericht kopiert wird und sämtliche Verknüpfungen eliminiert werden. Dies ist nach Durchführung aller Kontrollen möglich,

wenn die Richtigkeit des Berichtes feststeht. Alle externen Beziehungen werden in dieser Datei als Wert dargestellt, wodurch die Daten nicht nachverfolgt und tiefer analysiert werden können.

2. Die automatische Konsolidierung der Aufwände, Erträge und Schulden funktioniert für die unterjährigen laufenden Geschäftsbeziehungen fehlerfrei. Der einzige Mangel ist die aufwändige Anpassung bei Änderung von Parametern. Wird beispielsweise eine neue Tochtergesellschaft in die Teilgruppe aufgenommen, ist eine aufwendige Anpassung der Berichts-Files notwendig. Die manuelle Integration des neuen Unternehmens ist fehleranfällig, außerdem besteht das Risiko, dass ein Plausibilitätscheck aufgrund fehlender Vergleichsperioden nicht möglich ist.

3. Ebenfalls fehlerbehaftet ist die manuelle Konsolidierung. Durch die geringe Anzahl der Kapitalerhöhungen innerhalb der Teilkonzerne wurde dieser Konsolidierungsschritt nicht in die Automatik einbezogen. Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten, wie eine Kapitalerhöhung bzw. -herabsetzung erfolgen kann, hat sich dieser Abschnitt zu einem komplexen System entwickelt, welches nach wie vor manuell gewartet werden muss. Durch teilweise fehlende Verknüpfungen müssen Veränderungen im Eigenkapital doppelt eingetragen werden.

4. Die diversen Kontrollen im Teilkonzern-Bericht sind umfangreich, jedoch gibt es hierfür keine Übersicht oder Checklisten. Eine strukturierte, einheitliche Vorgehensweise bei der Überprüfung der Berichte ist daher nur schwer möglich. Diese Schwachstelle kann mit geringem Input behoben werden, indem alle Kontrollberechnungen der Arbeitsdatei in einem Registerblatt zusammenfassend dargestellt werden.

Weiteres Verbesserungspotenzial ist in der Vorgehensweise der Berechnung des Cashflows auffindbar. Die Cashflows der Einzelgesellschaften werden bereits in den Einzelberichten anhand der GuV und der Veränderung der Bilanzposten kalkuliert. Durch die höhere Anzahl der Einzelberichte besteht jedoch die Gefahr, dass versehentlich Formeln verändert werden, wodurch die Cashflow-Berechnung der Gesellschaften voneinander abweicht. Als Lösungsvorschlag wird festgehalten, dass die Berechnung der Cashflows direkt im Teilkonzern-Bericht anhand der verknüpften Erfolgsrechnungen und Bilanzen einheitlich erfolgen soll.

3 Auswahl der künftigen Konsolidierungsart

In diesem Kapitel werden die zwei Konsolidierungsverfahren für mehrstufige Konzerne untersucht: die Stufenkonsolidierung und die Simultankonsolidierung.¹³ Ziel dieses Abschnittes ist, festzustellen, ob die derzeit im MS Excel angewandte Stufenkonsolidierung auch im Cognos Controller die vorteilhafteste Konsolidierungsmethode für die LIAG darstellt, oder ob der Prozess durch die Anwendung einer Simultankonsolidierung besser gestaltet werden könnte. Im ersten Schritt werden die legalen Rahmenbedingungen untersucht, ob sich ein Wechsel der Konsolidierungsmethode im internen Berichtswesen im gesetzlichen Rahmen befindet.

Die Auswahl der Konsolidierungsmethode soll mittels Scoring-Methode erfolgen. Diese eignet sich dafür, eine Auswahl anhand mehrerer gewichteten Kriterien durchzuführen. Vor der tatsächlichen Analyse müssen die Rahmenbedingungen für das Scoring festgelegt werden. Vorerst muss definiert werden, welche Faktoren die Vorteilhaftigkeit der jeweiligen Konsolidierungsmethoden definieren und welche Relevanz die einzelnen Faktoren für den Kooperationspartner haben. Dies ist notwendig damit eine Gewichtung der Faktoren im Auswahlverfahren vorgenommen werden kann. Im nächsten Schritt ist eine genaue Definition der Bewertung der einzelnen Kriterien erforderlich, um eine transparente Punktevergabe für die Scoring-Analyse zu gewährleisten. Nachdem die Rahmenbedingungen definiert sind, erfolgt das Entscheidungsverfahren. Als Resultat des Kapitels soll feststehen, welches Konsolidierungsverfahren im Cognos Controller anhand der zu untersuchenden Kriterien am besten für die LIAG geeignet ist.

3.1 Gesetzliche Voraussetzungen für eine Änderung der Verfahrensweise

Im Vorfeld wird untersucht, ob ein Wechsel zwischen Stufen- und Simultankonsolidierung nach dem Gesetz möglich ist, oder ob diese Möglichkeit nur unter festgelegten Voraussetzungen besteht. Hierfür sind die IAS-Grundsätze IAS 1.38ff *Comparative Information* und IAS 1.45f *Consistency of Presentation* zu analysieren. Wesentlich ist dabei, dass eine Änderung der sachlichen Stetigkeit oder der zeitlichen Stetigkeit nur in Sonderfällen möglich ist, wie beispielsweise bei Gesetzesänderungen oder eine Änderung des herrschenden Einflusses im Konzern.¹⁴

¹³ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 46.

¹⁴ Vgl. BUSSE VON COLBE./ORDELHEIDE./GEBHARDT/PELLENS (2010), S. 50 ff.

In Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Informationen im Berichtswesen der LIAG hätte eine Änderung der Konsolidierungsmethode vom Stufenprinzip auf eine Simultankonsolidierung keinen Effekt. Eine Durchbrechung des zeitlichen Stetigkeitsgrundsatzes ist nicht gegeben, da sich die Konsolidierten Werte auf Ebene der LIAG nicht ändern, unabhängig davon, welche Konsolidierungsmethode angewandt wird. Eine Änderung der Darstellung oder Gliederung von Posten laut IAS 1.41 ist daher nicht gegeben, die erforderlichen Angaben über Art, Höhe und Grund einer Umgliederung sind daher zu vernachlässigen.

Hinsichtlich der Consistency of Presentation bleibt auch der sachliche Stetigkeitsgrundsatz unangetastet durch einen Umstieg zwischen Stufen- und Simultankonsolidierung. Durch eine Änderung werden keine konzerneinheitlichen Bewertungsmethoden berührt, es handelt sich rein um eine Änderung im Prozessablauf.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Änderung des Konsolidierungsprozesses selbst keine Auswirkung auf die Werte des Berichtswesens selbst hat. Die Vorschriften der IAS und IFRS werden eingehalten, eine Anführung zusätzlicher Angaben im Bericht ist nicht notwendig. Eine freie Wahl zwischen Anwendung der Stufen- oder Simultankonsolidierung ist jederzeit gegeben.

3.2 Beschreibung des Auswahlverfahrens

Das vorige Kapitel hat ergeben, dass es für die Änderung des Konsolidierungsverfahrens im internen Berichtswesen keine gesetzlichen Einschränkungen gibt. Demnach ist die Fortführung der Stufenkonsolidierung als auch eine Umstellung auf die Konsolidierungsmethode der Simultankonsolidierung erlaubt. Die Auswahl kann daher rein basierend auf der Vorteilhaftigkeit für die LIAG erfolgen.

Für die Auswahl, welches Verfahren im Cognos Controller verwendet werden soll, wird das Scoring-Verfahren herangezogen, da sich dieses für die Entscheidungsfindung zwischen Alternativen mit Einbeziehung mehrerer zu gewichtenden Kriterien eignet. In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen für die Scoring-Analyse im Vorhinein festgelegt, sodass eine transparente Messung der Vorteilhaftigkeit der einzelnen Methoden möglich ist. Zur Definition der Rahmenbedingungen gehört die Auswahl und Gewichtung der Kriterien, sowie die Festlegung der Bewertungsmaßstäbe.

3.2.1 Auswahl der Kriterien

Der erste Schritt bei der Scoring-Analyse ist die Definition der Auswahlkriterien. Es muss festgelegt werden, anhand welcher Faktoren die Vorteilhaftigkeit der zur Auswahl stehenden Optionen definiert werden soll. Hierbei stellt sich die Frage, welche messbaren Eigenschaften der jeweiligen Alternativen herangezogen werden können, anhand denen der Kooperationspartner für sich einen Vorteil erkennen kann. Da die Vorteilhaftigkeit im Ermessen des Kooperationspartners liegt, sind die Auswahlkriterien von diesem zu definieren.

Vom Kooperationspartner wurde festgelegt, dass für die Auswahl jene Kriterien untersucht werden, welche bereits im Kapitel 2. Analyse des Ist-Konsolidierungsprozesses für die Erhebung der bisherigen Vorgehensweise bei der Konsolidierung herangezogen wurden. Demnach werden nach Abstimmung mit dem Kooperationspartner für die Scoring-Analyse folgende Faktoren herangezogen:

- Kapazitätenbindung
- Prozessdurchlaufzeit
- Informationsgehalt der Berichte

Der Kapazitätsbedarf für die zwei Konsolidierungsmethoden wird mittels Fragebogen erhoben. Es wird simuliert, wie die Konsolidierungsprozesse im Cognos Controller bei Anwendung der jeweiligen Konsolidierungsverfahren aussehen würde und welche Ressourcen jeweils gebunden wären. Der Fokus liegt auf der Auflistung aller in der LIAG ablaufenden konsolidierungsbezogenen Tätigkeiten und deren Zeitbedarf, welche mittels eines Fragebogens direkt bei den Gesellschaften der LIAG Group erhoben werden. Darüber hinaus werden die einzelnen Arbeitsschritte in die Kategorien Führungs-, Konsolidierungs- und Hilfstätigkeiten eingeteilt. Diese Gliederung erfolgt aus dem Grund, da durch Anwendung unterschiedlicher Stundensätze ein genaueres Ergebnis ermittelt werden kann. Mit Hilfe der Stundensätze werden die für die Konsolidierung verzehrten Kapazitäten in Kosten umgelegt, sodass die tatsächliche Kapazitätenbindung in monetären Größen ermittelt werden kann. Neben den Kosten der Konsolidierungstätigkeiten werden durch die Anwendung des Cognos Controllers Lizenzkosten anfallen, welche die Prozesskosten der Konsolidierung ebenfalls beeinflussen. Diese müssen als direkte Kosten der Konsolidierung auch für die Beurteilung des Kriteriums Kapazitätsbedarf berücksichtigt werden und werden zu den Personalkosten der Konsolidierung addiert.

Für die Beurteilung der Prozessdurchlaufzeit für die Erstellung des internen Berichtswesens dient die Tätigkeitsliste als Basis. Da der Zeitaufwand in Personenstunden für die Arbeitsschritte

bereits erhoben wurde, ergibt sich durch deren Summierung die Netto-Prozessdauer. In weiterer Folge werden die Tätigkeiten anhand ihres Ablaufes aneinandergereiht. Es werden Abhängigkeiten, Engpässe und Wartezeiten berücksichtigt, sodass sich die Brutto-Prozessdauer des Konsolidierungsprozesses ergibt. Diese Vorgehensweise wird für den derzeitigen Prozess und für die Alternativprozesse in gleicher Form durchgeführt. Das Kriterium Prozessdurchlaufzeit wird durch die Gegenüberstellung der Ist-Prozessdauer mit den Alternativen beurteilt.

Das Kriterium des Informationsgehalts des Berichtswesens für die Alternativmethoden wird in der Weise beurteilt, indem dieser in Verhältnis mit den Informationen, die sich aus dem Ist-Prozess ergeben, gesetzt werden. Die Informationsqualität der Stufenkonsolidierung wird daher als durchschnittlich angesetzt. Die Bewertung des Kriteriums für die alternativen Konsolidierungsmethoden erfolgt in Abhängigkeit der zusätzlich herauslesbaren Kennzahlen, Teilergebnisse und potenziellen Entscheidungsgrundlagen. Könnten beispielsweise bei Anwendung der Simultankonsolidierung aus den resultierenden Daten relevante Erkenntnisse gewonnen werden, die bei der Anwendung der Stufenkonsolidierung nicht vorhanden sind, erhält die Alternative eine überdurchschnittliche Bewertung für den Informationsgehalt. Würden durch die Anwendung der Alternative bestehende Informationen zwangsweise wegfallen, so fällt die Beurteilung des Kriteriums unterdurchschnittlich aus. Durch die konkrete Auflistung der zusätzlichen bzw. entfallenden Informationen durch eine andere Konsolidierungsmethode ist es dem Auftraggeber möglich, diese mit den subjektiven Mindestanforderungen des internen Berichtswesens zu vergleichen und Knock-Out-Kriterien zu definieren.

Die Resultate der einzelnen Kriterien werden in weiterer Folge mit den vom Auftraggeber definierten Prozentsätzen gewichtet. Somit entsteht ein Gesamturteil für die einzelnen Konsolidierungsmöglichkeiten. Basierend auf den Erkenntnissen der Analyse erfolgt eine Handlungsempfehlung an die LIAG, welche Konsolidierungsmethode angewandt werden soll. Die endgültige Entscheidung für die weitere Vorgehensweise obliegt zur Gänze dem Auftraggeber.

3.2.2 Gewichtung der Kriterien

In weiterer Folge musste festgelegt werden, mit welcher Gewichtung die jeweiligen Kriterien in die Scoring-Analyse berücksichtigt werden. Wichtig war dabei, dass eine Gewichtung der Faktoren bereits vor der Erhebung der Vergleichsdaten erfolgt, damit eine Beeinflussung des Scoring-Ergebnisses durch willkürliche nachträgliche Veränderung der Gewichtung vermieden werden kann. Ein Kriterium mit hoher Bedeutung wird demnach höher gewichtet und trägt in weiterer Folge mit einem höheren Anteil zum Gesamtergebnis der Analyse bei. Die Kriterien für

die Analyse der Konsolidierungsverfahren wurden nach Abstimmung mit dem Kooperationspartner wie folgt gewichtet:

Als wichtigster Faktor für die LIAG wurde der Informationsgehalt der Berichte gesehen. Dies wird damit begründet, dass der Konzern auch künftig einen hohen Stellenwert auf jene Daten legt, die bereits aus dem derzeitig verwendeten Berichtswesen im Rahmen der Stufenkonsolidierung ermittelt werden können. Durch die Informationsqualität des vorhandenen Berichtswesens konnten Managemententscheidungen getroffen werden, die das Risikopotenzial der einzelnen Gesellschaften und Teilkonzerne der LIAG-Gruppe wesentlich gesenkt haben. Auf diese Möglichkeit der Steuerung soll auch künftig nicht bzw. nur bei einem deutlichen Vorteil aus den anderen Scoring-Kriterien verzichtet werden. Deshalb wurde die Gewichtung des Faktors Informationsgehalt der Berichte für die Scoring-Analyse bei 60% festgelegt.

Die Durchlaufzeit des Konsolidierungsprozesses wurde als wenig relevant definiert. Eine zeitnahe Berichtserstattung bezogen auf den Betrachtungsstichtag ergibt einen zeitlichen Vorteil hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen. Das soll bedeuten, dass durch eine zeitnahe Abbildung der Finanz- und Ertragslage des Konzerns auf verschiedenen Ebenen die Möglichkeit bietet, mit mehreren Alternativen gegenzusteuern. Da eine schnelle Reaktion hauptsächlich bei starken Liquiditätsschwankungen erforderlich ist, würde der wesentliche Vorteil in der Prozessverkürzung der Erstellung des internen Cashflow-Berichtes liegen. Dies verliert an Bedeutung, da in den Teilkonzernen der LIAG-Gruppe ein umfangreiches Treasury-Frühwarnsystem existiert. Die Relevanz der Prozessdurchlaufzeit wird somit niedrig eingestuft, weshalb eine Gewichtung des Kriteriums mit 10% festgelegt wurde. Ein Ausschlusskriterium wurde dennoch festgelegt: die Erstellung des internen Konzernberichtswesens muss bis zum 15. Tag des Folgemonats abgeschlossen sein. Da dieses Kriterium bereits im derzeitigen Prozess existiert und durch die Einführung des Cognos Controllers grundsätzlich eine Verkürzung des Berichtsprozesses vorausgesetzt wird, wird dieses Kriterium nur in dem Fall untersucht, wenn die Simulation der Cognos-Konsolidierungsprozesse eine wesentliche Verlängerung der Prozessdurchlaufzeit aufzeigen.

Die restlichen 30% wurden für die Gewichtung des Kriteriums Kapazitätenbindung vergeben. Da hier simuliert werden soll, wie hoch der erforderliche Input für den Konsolidierungsprozess im Cognos Controller bei Anwendung der Stufen- bzw. der Simultankonsolidierung ist, zeigt dieser Faktor die monetäre Einsparung zwischen den zwei Alternativen auf. Wie bereits bei der Begründung der Gewichtung für den Informationsgehalt der Berichte beschrieben, soll sich eine wesentliche Auswirkung auf die Prozesskosten im Scoring-Ergebnis widerspiegeln. Nach Abstimmung mit dem Kooperationspartner wurde eine Gewichtung dieses Kriteriums iHv. 30% für angemessen empfunden, da ein wesentlicher Kostenvorteil bei

Anwendung einer Konsolidierungsmethode einen möglichen Informationsvorteil aus der Alternative das Ergebnis der Scoring-Analyse durchaus ändern kann – nicht jedoch ein geringfügiger Kostenvorteil.

3.2.3 Festlegung der Bewertungsmaßstäbe

Da die Kriterien und deren Gewichtung für die Scoring-Methode festgelegt wurden, stellt sich die Frage, wie die Punktevergabe erfolgt. Vorerst wurde die Skalierung definiert. Diese ist für die Scoring-Analyse frei wählbar, beispielsweise kann eine Benotung basierend auf dem Schulnotensystem basieren (1 = bestes Ergebnis; 5 = schlechtestes Ergebnis) oder es erfolgt eine Punktevergabe (1 = schlechteste Punktezahl; 100 = beste Punktezahl). Es wurde eine Punkteskala von 1 bis 10 festgelegt, wobei 10 die beste Punktezahl darstellt.

Für das Kriterium Kapazitätenbindung wurde eine Bewertungsregel festgelegt, welche sich stark am Ressourcenverzehr des Ist-Prozesses (Stufenkonsolidierung im MS Excel) orientiert. Für die Punktevergabe ist ausschlaggebend, welche Einsparung an Ressourcen durch Anwendung der jeweiligen Methoden Stufen- bzw. Simultankonsolidierung im Cognos Controller **verglichen zur aktuellen Situation** möglich ist. Die Prozesskosten der Konsolidierung werden demnach durch eine Simulation für beide Alternativen ermittelt und mit den Prozesskosten des Ist-Konsolidierung verglichen. Ausgehend vom Median 5, maßgebend für den Ist-Prozess, wird eine Reduktion der für die Konsolidierung benötigten Ressourcen mit einer besseren Punktezahl bewertet, ein möglicher Mehrbedarf an Ressourcen führt zu einem schlechteren Scoring. Um die Punktevergabe im Verhältnis der Veränderung abzubilden, wird die Abweichung prozentuell und nicht in absoluten Zahlen gemessen. Es wurde festgelegt, dass eine Abweichung der Prozesskosten in den Schritten von 20% zu einer Punkteveränderung führt. Somit wird beispielsweise eine Einsparung der Kosten der Konsolidierung von 40% mit einem Scoring von 7 bewertet. In folgender Tabelle wird die Punktevergabe im Verhältnis der Abweichung der benötigten Ressourcen dargestellt:

Abweichung zum Ist	Scoring
Um bis zu 80% höhere Prozesskosten zum Ist	1
Um bis zu 60% höhere Prozesskosten zum Ist	2
Um bis zu 40% höhere Prozesskosten zum Ist	3
Um bis zu 20% höhere Prozesskosten zum Ist	4
Keine Abweichung der Prozesskosten zum Ist	5
Um bis zu 20% niedrigere Prozesskosten zum Ist	6
Um bis zu 40% niedrigere Prozesskosten zum Ist	7
Um bis zu 60% niedrigere Prozesskosten zum Ist	8
Um bis zu 80% niedrigere Prozesskosten zum Ist	9
Um bis zu 100% niedrigere Prozesskosten zum Ist	10

Tabelle 6: Einteilung der Vergabe der Scoring-Punkte für das Kriterium Kapazitätenbindung, Quelle: eigene Darstellung

Als nächstes wurde definiert, wie die Einteilung der Punktevergabe für das Kriterium der Prozessdurchlaufzeit erfolgen soll. Ähnlich wie bei der Kapazitätenbindung wird hier auch ein Vergleich zwischen den jeweiligen simulierten Abläufen im Cognos Controller für die Stufen- bzw. Simultankonsolidierung mit der derzeitigen Prozessdurchlaufzeit aufgestellt. Für das Scoring ist daher auch hier der Vorteil gegenüber der Konsolidierung im MS Excel ausschlaggebend. Auch hier soll der Median 5 für den Ist-Prozess stehen, wobei eine Verkürzung der Prozessdurchlaufzeit eine höhere Punktzahl beim Scoring ergibt. Die Einteilung erfolgt bei diesem Kriterium nicht im Verhältnis der Abweichung der Durchlaufzeit, sondern nach absoluter Abweichung. Ausgehend von der derzeitig benötigten Zeit von 87 Stunden wird eine Abweichung von +/- 5 Stunden noch mit dem Scoring 5 bewertet. Eine Punkteveränderung gibt es für darüberhinausgehende Abweichungen von bis zu +/- 15 Stunden. In folgender Tabelle wird die Regelung der Punktevergabe für die abweichende Prozessdurchlaufzeit festgehalten:

Abweichung zum Ist	Scoring
Um 36+ Stunden längere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	1
Um 26-35 Stunden längere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	2
Um 16-25 Stunden längere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	3
Um 5-15 Stunden längere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	4
Abweichung von +/- 5 Stunden zum Ist	5
Um 5-15 Stunden schnellere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	6
Um 16-25 Stunden schnellere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	7
Um 26-35 Stunden schnellere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	8
Um 36-45 Stunden schnellere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	9
Um 46+ Stunden schnellere Prozessdurchlaufzeit zum Ist	10

Tabelle 7: Einteilung der Vergabe der Scoring-Punkte für das Kriterium Prozessdurchlaufzeit, Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits im Punkt 3.2.1. Gewichtung der Kriterien angemerkt, ist bei einer nicht erwarteten, aber möglichen Verlängerung der Durchlaufzeit im internen Berichterstattungsprozess durch Anwendung des Cognos Controllers zu prüfen, ob das zeitliche Ausschlusskriterium zur Gültigkeit gelangt. Würde die Konsolidierung im Cognos Controller dazu führen, eine Erstellung des Berichtswesens bis zum 15. des Folgemonats nicht möglich ist – auch, wenn alle anderen untersuchten Kriterien ein maximales Scoring ergeben würden – dann ist dies individuell mit dem Kooperationspartner abzustimmen, ob eine Berichterstattung zum späteren Zeitpunkt in Kauf genommen werden kann.

Die Beurteilung des Kriteriums Informationsgehalt der Berichte erfolgte durch Befragung von drei Managern des LIAG-Konzerns mit Hilfe eines zweistufigen Fragebogens. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. In der ersten Runde wurde erhoben, welche Inhalte des monatlichen internen Berichtswesens für das Management relevant sind. Dies wurde mittels eines gemeinsamen Gesprächs mit den drei für die Beurteilung herangezogenen Mitarbeiter im Management aufgelistet. Durch Vergabe von Punkten von 1 bis 10 je Berichtsinhalt wurden diese priorisiert, wobei die sechs wichtigsten Faktoren festgehalten wurden und für die Bewertung in der zweiten Runde herangezogen wurden.

2. In der zweiten Runde wurde den drei Mitarbeitern vorab erläutert, in welchem Detail die aus der ersten Befragung als relevant deklarierten Berichtsinformationen aufliegen, sollte die Konsolidierung nach der Methode der Stufenkonsolidierung bzw. der Simultankonsolidierung im Cognos Controller erfolgen. Hierbei wurde hauptsächlich auf die Unterschiede eingegangen. Weiters erfolgte eine Punktevergabe von 1 bis 10 je Konsolidierungsmethode, je nach dem, wie sie den erhaltenen Informationsoutput für die Berichtsinhalte durch die Anwendung der jeweiligen Methode bewerten.

3. Die Details der drei Befragungen wurden zusammengefasst und der Durchschnitt aus den vergebenen Punkten je Berichtsinhalt für die jeweilige Konsolidierungsmethode berechnet. Über die Teilergebnisse aller Berichtsinhalte wurde die Gesamtnote für die Bewertung des Scoring-Kriteriums Informationsgehalt der Berichte ermittelt.

3.3 Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Nachdem im vorigen Kapitel die Parameter für die Scoring-Analyse festgelegt wurden, werden nun die zwei Konsolidierungsmethoden als Auswahlmöglichkeiten näher analysiert. In diesem Kapitel werden die Spezifika der Stufenkonsolidierung beschrieben. Es wird untersucht,

welche Voraussetzungen ein Unternehmen für die Anwendung einer dieser Konsolidierungsmethode schaffen muss.

Bei der Methode der Stufenkonsolidierung wird nach dem Prinzip der Kettenkonsolidierung vorgegangen. Beginnend an der untersten Stufe der Unternehmenshierarchie werden die Teilkonzernabschlüsse für die kleinsten Teilkonzerne erstellt. Hierfür werden alle Einzelgesellschaften, die innerhalb des Gesamtkonzerns an keinen weiteren Tochterunternehmen beteiligt sind, bei deren unmittelbarer Muttergesellschaft zusammengefasst und auf dieser Ebene konsolidiert. Diese Teilkonzerne werden auf der nächstgelegenen Hierarchieebene konsolidiert. Dieser Prozess wiederholt sich, bis zuletzt die Ebene des Gesamtkonzerns erreicht wird.¹⁵

Bezogen auf die LIAG erfolgt die Stufenkonsolidierung auf vier Ebenen.¹⁶ Im ersten Schritt wird der Teilkonzern auf Ebene 4 konsolidiert. Dieser Teilkonzern ist die Gruppe 4530 Waagner-Biro Stage UK Group. Auf dieser Ebene werden die Einzelgesellschaften 45300, 45500 und 45600 zusammengefasst und als konsolidierter Teilkonzern 4530 ausgewiesen. In der nächsten Hierarchieebene¹⁷ werden die Einzelgesellschaften für die Teilkonzerne 4300, 4500 und 4700 zusammengefasst und konsolidiert. Hier ist anzumerken, dass der bereits in Ebene 4 konsolidierte Teilkonzern 4530 in der Ebene 3 als Einzelgesellschaft betrachtet wird. Auf der Ebene 2 werden bereits die Teilkonzerne 3000 Wild GmbH, 4000 Waagner-Biro AG und 5000 Binder+Co AG konsolidiert. Im letzten Schritt werden diese drei Einheiten auf der Ebene 1000 als LIAG Gesamtkonzern aggregiert und konsolidiert.

Voraussetzungen der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller:

Durch den Kettenprozess bei Anwendung der Stufenkonsolidierung fallen Arbeiten auf verschiedenen Hierarchieebenen des Gesamtkonzerns an. Dadurch bedarf es einer intensiven Kommunikation, falls diese Tätigkeiten auf mehrere Personen aufgeteilt sind. Der Bedarf an Personal ist an bestimmte Stellen im Unternehmen geknüpft, dies soll bedeuten, dass Tätigkeiten einerseits direkt auf Ebene der Einzelgesellschaft auf der untersten Hierarchieebene anfallen, andererseits auch auf Gesamtkonzern-Ebene. Ob Konsolidierungstätigkeiten in verschiedenen Gesellschaften durch eine oder mehrere Personen durchgeführt werden, hängt von der Unternehmensgröße und Komplexität ab. Üblicherweise haben Mitarbeiter, welche in einer höheren Konzernebene beschäftigt sind, die vollen Zugriffsrechte auf die untergeordneten Tochtergesellschaften. Demnach ist es üblich, dass ein Group Controller, der direkt bei der

¹⁵ Vgl. BUSSE VON COLBE./ORDELHEIDE./GEBHARDT/PELLENS (2010), S. 302 ff.

¹⁶ Siehe Anhang 1: "Unternehmenshierarchie der LIAG" als Übersicht

¹⁷ Diese Hierarchieebene wird als Ebene 3 benannt. Die Nummerierung der Ebenen erfolgt je nach Ranghöhe abwärts. Die Ebene des Gesamtkonzerns LIAG ist daher immer als Ebene 1 zu verstehen.

Muttergesellschaft angestellt ist, auch das Reporting der darunterliegenden Tochtergesellschaft betreut. Es ist daher nicht zwingend, für die Erstellung aller Teilkonzerne jeweils andere Mitarbeiter zu ernennen.

Eine weitere Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf der Stufenkonsolidierung ist ein einheitliches Reporting Package. Dieses hat jedenfalls dem Informationsbedarf des Gesamtkonzerns zu entsprechen. Daher ist es sinnvoll, dass die geforderte Gliederung der Finanzkennzahlen, wie zB. die Art und Detail der Erfolgsrechnung oder die Tiefe der Bilanzgliederung bereits auf der Hierarchieebene 1 definiert wird. Auf Ebene der Teilkonzerne und Einzelgesellschaften ist sicherzustellen, dass der Informationsbedarf für den Gesamtkonzern gedeckt werden kann. Dies kann durch Umstellungen im ERP-System bzw. durch Anpassung der buchhalterischen und kostenrechnerischen Parameter erfolgen.

Es soll erwähnt werden, dass auch interne Benchmarks an die Struktur des Berichtswesens anzupassen sind. Die Erstellung von Vergleichswerten für das Ist-Reporting, wie zB. die Erstellung von Budgets oder Forecasts, hat in der gleichen Form zu erfolgen, wie die Ist-Zahlen. Zur Gewährleistung einer sinnvollen Darstellung von Abweichungen ist es daher eine Voraussetzung, diese Benchmarks auch im Rahmen einer Stufenkonsolidierung aufzubereiten.

3.4 Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Nach der Analyse der Stufenkonsolidierung wird nun die zweite im Scoring-Modell zur Auswahl stehende Methode betrachtet. Dieses Kapitel befasst sich mit den Eigenschaften der Simultankonsolidierung. Speziell wird darauf eingegangen, welche Voraussetzungen diese Methode erfordert um das interne Berichtswesen des LIAG-Konzerns abzubilden. Der Fokus des ersten Teils dieses Kapitels liegt darin, die Unterschiede bzw. Vor- und Nachteile gegenüber der Stufenkonsolidierung aufzuzeigen.

Der wesentliche Unterschied zwischen der Stufen- und Simultankonsolidierung besteht darin, dass – wie der Name schon sagt – bei der Simultanmethode die Konsolidierung simultan geschieht. Dies bedeutet, dass die Konsolidierung an der Spitze der Unternehmensgruppe gleichzeitig durchgeführt wird und diese nicht wie bei der Stufenkonsolidierung auf mehreren Stufen bzw. Hierarchie-Ebenen nacheinander gereiht erfolgt. Die Tochterunternehmen melden ihre Berichtsdaten inklusive der Intercompany-Beziehungen direkt an die Spitze des Konzerns. Bezogen auf die LIAG-Gruppe würde die Anwendung einer Simultankonsolidierung bedeuten,

dass alle Einzelgesellschaften ihre Daten direkt an die höchste Hierarchie-Ebene, an die LIAG, übermitteln und die Konsolidierung des gesamten Konzerns dort stattfindet.¹⁸

Durch die Anwendung der Simultankonsolidierung ergeben sich gegenüber der Stufenkonsolidierung Vor- und Nachteile. Da bei einer Konsolidierung nach der Simultanmethode deutlich weniger Informationsflüsse notwendig sind, hat dieses Verfahren im mehrstufigen Konzern in der Regel einen wesentlich schnelleren Prozessdurchlauf. Auch Kontrollen und Rücklaufschleifen bei Fehlern erfolgen direkt zwischen der Konsolidierungsstelle auf LIAG-Ebene und den jeweiligen Einzelgesellschaften. Durch die Prozessverkürzung können einige Tätigkeiten zur Gänze wegfallen, andere Tätigkeiten werden durch geringere benötigte Details vereinfacht und verkürzt. Dies führt dazu, dass eine deutliche Reduktion der anfallenden Kosten des Konsolidierungsprozesses durch die Zentralisierung möglich ist. Die einfachere Handhabung des gesamten Prozesses ist ein wesentlicher Vorteil gegenüber der umfangreichen Stufenkonsolidierung. Der Nachteil einer einfachen, schnellen Konsolidierung liegt jedoch im mangelnden Informationsgehalt. Bei Anwendung dieser Methode kann ein vollständiges Berichtswesen nur auf Ebene der Einzelgesellschaften und der gesamten Unternehmensgruppe erstellt werden. Ergebnisse und Kennzahlen für Teilgruppen können nicht ermittelt werden, da ja keine Konsolidierung auf diesen Ebenen erfolgte.

Bezogen auf die LIAG würde eine Simultankonsolidierung nur auf der Stufe 1000 LIAG erfolgen.¹⁹ Die Einzelgesellschaften aus der gesamten Unternehmensgruppe (30000 Wild Holding bis 50500 Binder+Co USA, Inc.) liefern die Berichtsdaten direkt an die Ebene 1. Auf allen anderen Stufen (Ebene 4: 4530 Waagner-Biro Stage UK Group, Ebene 3: 4300 Waagner-Biro Bridge Group, 4500 Waagner-Biro Stage Group und 4700 Waagner-Biro Stahlbau Group, Ebene 2: 3000 Wild Group, 4000 Waagner-Biro Group und 5000 Binder+Co Group) erfolgt keine Konsolidierung und somit auch kein Berichtswesen für die Teilkonzerne.

Voraussetzungen der Simultankonsolidierung im Cognos Controller:

Die Anpassung an eine Simultankonsolidierung soll bereits in der Buchhaltung beginnen. Da die Konsolidierung nur auf der obersten Ebene erfolgt, ist es bei Anwendung dieser Methode nicht mehr notwendig, die Intercompany-Konten der jeweiligen Einzelgesellschaften nach Partnergesellschaft zu trennen. Bei der Ertrags- und Aufwandskonsolidierung ist in diesem Fall nur relevant, aus welchem P&L-Posten bzw. welchem Posten des Regienberichts der jeweilige IC-Ertrag oder -Aufwand zugeordnet werden muss. Eine Konsolidierung der IC-Umsatzerlöse würde sich demnach aus der Summe aller IC-Umsatzerlös-Konten aller Einzelgesellschaften der

¹⁸ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 47.

¹⁹ Siehe Anhang 1: "Unternehmenshierarchie der LIAG" als Übersicht

Gruppe ermitteln. Diese Summe würde dann in der Zeile Umsatzerlöse vom aggregierten Umsatz der Gesellschaften abgezogen werden, wodurch der konsolidierte Konzernumsatz der LIAG feststeht.

Auch bei der Schuldenkonsolidierung ist theoretisch eine einfache Handhabung der IC-Konten möglich. Eine Gliederung ist auch hier nur im Rahmen der erforderlichen Detaillierung der Schuldenpositionen eine Mindestanforderung. Da die Struktur des vorhandenen Berichtswesens beibehalten werden soll, ist weiterhin eine Aufteilung in kurz- und langfristige IC-Forderungen und IC-Verbindlichkeiten gefordert. Da eine Saldierung dieser Posten nur bei gleicher Fristigkeit möglich ist, ist diese Gliederung sinnvoll.

Anders als bei der Stufenkonsolidierung ist eine Gliederung der IC-Posten für die Schuldenkonsolidierung nicht erforderlich. Es wäre möglich, dass pro Tochtergesellschaft ein Konto für alle IC-Forderungen bzw. eines für alle IC-Verbindlichkeiten der Gruppe verwendet wird.²⁰ Diese könnten auf LIAG-Ebene gleich wie bei der Ertrags- und Aufwandskonsolidierung von den aggregierten Posten abgezogen werden, sodass sich die Bilanzposten des LIAG-Konzerns ergeben. Allerdings ist eine Saldierung von IC-Forderungen mit IC-Verbindlichkeiten nur gegenüber dem gleichen Geschäftspartner möglich. Da bei Anwendung der Simultankonsolidierung auf LIAG-Ebene nicht erkennbar ist, gegen welche Einzelgesellschaft die jeweilige Forderung oder Schuld besteht, ist eine Saldierung auf dieser Ebene nicht möglich. Daraus ergibt sich zwingend eine Bilanzverlängerung im LIAG-Konzern im Vergleich zur bisher verwendeten Methode der Stufenkonsolidierung. Aus diesem Grund wird empfohlen, auf Ebene der Einzelgesellschaften nach wie vor eine Aufteilung der IC-Forderungen und -Verbindlichkeiten nach Partnergesellschaft beizubehalten. Dies soll weiterhin auf Basis von Debitoren- und Kreditorenkonten erfolgen, wodurch auch das bestehende Kunden- und Lieferantenmanagement beibehalten werden kann.

Wie schon im Kapitel 3.3.1. erwähnt, ist es wichtig, dass auch interne Benchmarks an die Struktur des Berichtswesens angepasst werden. Durch die einfache Handhabung der Simultankonsolidierung ist auch die detaillierte Darstellung von Forecasts und Budgets nicht erforderlich. Darunter wird verstanden, dass eine Budgetierung auf Teilkonzern-Ebene nicht mehr notwendig ist, da die Ist-Daten für etwaige Abweichungsanalysen nicht in diesem Detail aufliegen. Dies vereinfacht auch den Planungsprozess in der gesamten LIAG-Gruppe, führt jedoch auch dazu, dass Steuerungsmöglichkeiten durch Aufdeckung von Planabweichungen auf den niedrigeren Ebenen wegfallen. Bei Anwendung einer Simultankonsolidierung muss dieser Effekt

²⁰ Diese müssten zusätzlich in kurz- und langfristige Konten gegliedert werden, wie im vorigen Absatz beschrieben

in Betracht gezogen werden, welcher unter anderem einen wesentlichen Einfluss auf die Scoring-Bewertung des Kriteriums Informationsgehalt des Berichtswesens haben soll.

3.5 Analyse mittels Scoring-Methode

Nachdem die Rahmenbedingungen und Grundregeln im Kapitel 3.2., sowie die Spezifika und Voraussetzungen der zur Auswahl stehenden Konsolidierungsmethoden in den Kapiteln 3.3. und 3.4. beschrieben wurden, wird in diesem Kapitel die Scoring-Analyse durchgeführt. Am Ende dieses Kapitels soll feststehen, ob für die LIAG-Gruppe die Anwendung eine Stufen- oder Simultankonsolidierung im Cognos Controller vorteilhafter ist. Die Vorteilhaftigkeit wird basierend der zuvor definierten Scoring-Kriterien und deren Gewichtung beurteilt. Die zwei Konsolidierungsmethoden werden nach der Höhe der jeweils anfallenden Prozesskosten, der Prozessdurchlaufzeit und ihres Informationsgehalts beurteilt.

3.5.1 Prozesskosten der Konsolidierung im Cognos Controller

Die Höhe der Prozesskosten der Konsolidierung wurde vom Kooperationspartner als erstes Kriterium für die Auswahl der Konsolidierungsmethode definiert. Die Gewichtung des Kriteriums erfolgte mit 30%. In diesem Kapitel werden die Prozesskosten der zwei Auswahlalternativen ermittelt. Nach der Erhebung erfolgt die Vergabe der Scoring-Punkte nach den definierten Bewertungsmaßstäben. Die Punkte beider Optionen fließen gewichtet mit dem Faktor von 30% in die Gesamtwertung der Scoring-Analyse hinein.

Für die Erhebung der Prozesskosten werden die für die Konsolidierung direkt anfallenden Kosten berücksichtigt. Diese bestehen aus den Personalkosten der Mitarbeiter des Konsolidierungsprozesses und den Lizenzkosten des Cognos Controllers. Sämtliche indirekten Kosten, wie zB. die Abschreibung der Büroeinrichtung, Strom oder Kosten für Telekommunikation werden auf Wunsch des Kooperationspartners aufgrund ihrer Unwesentlichkeit in der Analyse der Prozesskosten nicht berücksichtigt.

Zur Bemessung der Personalkosten der Mitarbeiter des Konsolidierungsprozesses wurden die benötigten Ressourcen der Konsolidierungstätigkeiten erhoben. Dies erfolgte mittels eines Fragebogens. Als Adressaten der Fragebögen wurden die jeweiligen Ersteller der internen Berichte innerhalb der gesamten LIAG definiert. Diesen Personen wurde aufgetragen, sämtliche Konsolidierungstätigkeiten aufzuzeichnen, die bei der Anwendung des Cognos Controllers – sowohl bei Anwendung der Stufenkonsolidierung als auch bei Anwendung der

Simultankonsolidierung – anfallen würden. Für eine detailliertere Auswertungsmöglichkeit wurden die Tätigkeiten in Hilfs-, Konsolidierungs-, und Führungsprozesse aufgegliedert. Diese Trennung erfolgte auf Anweisung des Kooperationspartners. Durch diese Aufteilung soll ermöglicht werden, je nach Art der Tätigkeit verschiedene Stundensätze durch Ab- bzw. Zuschläge für die monetäre Bewertung zu hinterlegen. Die Bemessung der Prozesskosten erfolgte mit Hilfe der im Kapitel 2.3.1. berechneten Stundensätzen, welche auch bereits der genannten Gliederung unterliegen.

3.5.1.1 Simulation: Prozesskosten einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

In diesem Kapitel wird simuliert, welche Kapazitäten eine Anwendung der Methode der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller haben würde. Um dies nachvollziehbar zu gestalten, wurde vorerst ausgehend vom derzeitigen Konsolidierungsprozess analysiert, welche Arbeitsschritte durch die Anwendung des Programmes wegfallen können und welche Tätigkeiten für die Konsolidierung zusätzlich notwendig sind. Wie bereits im Kapitel 2.3.1. Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im MS Excel, wurden auch bei der Simulation die Tätigkeiten in Hilfs-, Konsolidierungs-, und Führungsprozesse eingeteilt und um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, mit den im Kapitel 2.3.1. verwendeten Stundensätzen bewertet. Dadurch konnte eine monetäre Bewertung eines monatlichen internen Konsolidierungsprozesses bei Anwendung der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller ermittelt werden.

Um die Prozesskosten ermitteln zu können, wurde als erstes analysiert, welcher Output bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller erfolgen muss und welche Schritte notwendig sind, um zu diesem Output zu gelangen:

Der Cognos Controller wird mit den Daten der Einzelgesellschaften befüllt. Dies erfolgt indem die monatlichen Berichte der Einzelgesellschaften im MS Excel in das Konsolidierungsprogramm eingespielt werden. Eine wesentliche Rolle hierbei spielt hierbei die Gliederung der Intercompany-Daten (IC-Daten). Bei der Anwendung der Stufenkonsolidierung ist eine Aufteilung der IC-Daten notwendig, weshalb die bestehenden Excel-Berichte folgende Informationen enthalten müssen:

- Profit & Loss: eine Aufteilung der IC-Posten für die Ertrags- und Aufwandskonsolidierung ist je P&L-Zeile erforderlich. Zudem muss festgehalten werden, gegenüber welcher Einzelgesellschaft der Ertrag bzw. Aufwand realisiert wurde. Auch die Erfassung der IC-Auftragseingänge und IC-Auftragsbestände je

verbundenem Unternehmen ist notwendig, da diese ebenfalls Bestandteile der P&L darstellen.

- Balance Sheet: erforderlich ist eine Aufteilung in kurz- und langfristige IC-Forderungen und IC-Verbindlichkeiten. Von hoher Relevanz ist auch die Einzelgesellschaft, gegenüber die die jeweilige Forderung bzw. Verbindlichkeit besteht. Forderungen und Verbindlichkeiten der gleichen Fristigkeit gegenüber der gleichen Partnergesellschaft müssen nach der Konzernbestimmung saldiert dargestellt werden.

Die Eigenkapitalkonsolidierung erfolgt im Cognos Controller mit Hilfe eines Equity Elimination Templates. Hier werden alle historischen Investitionen in Anteile von verbundenen Unternehmen festgehalten. Maßgeblich für die richtige Funktion der Eigenkapitalkonsolidierung ist die Erfassung der Acquisitionsperiode, des Beteiligungsverhältnisses und des Tochterunternehmens, in welches die Investition erfolgte. Auf der Seite des Tochterunternehmens ist zu erfassen, welche Eigenkapitalposition durch den Geschäftsfall verändert wird.²¹

- Regienbericht: die IC-Positionen im Regienbericht müssen nach Aufwandsart gegliedert aufgezeichnet werden. Auch hier muss festgehalten werden, gegenüber welcher Einzelgesellschaft der Konsolidierungsposten besteht.
- Cashflow: die Konsolidierung des Cashflows wird aus den Konsolidierungsposten der P&L und der Balance Sheet errechnet. Für die Einspielung der Daten in den Cognos Controller sind daher keine Anpassungen im Cashflow zu tätigen.
- Key Figures: für die Berechnung der Kennzahlen werden im Wesentlichen die Berichtszahlen der P&L und der Balance Sheet herangezogen. Demnach ergeben sich die Konsolidierungsposten für die Kennzahlen aus diesen Details.

Da bisher bereits die Methode der Stufenkonsolidierung angewandt wurde, ist für ein automatisches Einspielen der IC-Daten in den Cognos Controller keine umfangreiche Ergänzung erforderlich. Die zuvor beschriebene Gliederung ist im Berichtswesen bereits existent, es muss jedoch ein Stammdaten-Matching mit dem Cognos-Controller aufgebaut werden. Hierzu muss für die einzelnen Berichts-Zeilen (zB. P&L-Positionen oder Bilanzpositionen), sowie für die Partnergesellschaften ein eindeutiger Matching-Code vergeben werden. Dadurch kann die Zugehörigkeit eines eingespielten Wertes im Cognos Controller definiert werden. Ein konkretes Beispiel: wenn in der Wild GmbH eine kurzfristige IC-Forderung aus Lieferungen und Leistungen

²¹ Beispielsweise kann eine Kapitalerhöhung sowohl das Stammkapital, als auch die Kapitalrücklagen des Partnerunternehmens erhöhen.

gegenüber der Wild Meditec AG iHv. 20.000 Euro besteht, müssen folgende Daten für den Cognos Controller festgehalten werden:

- Der zu konsolidierende Wert beträgt 20.000 Euro
- Die Konsolidierung erfolgt in jener Gruppe, der die Wild GmbH unmittelbar unterliegt
- Als Partnerunternehmen für die Konsolidierungsbuchung wird die Wild Meditec AG herangezogen
- Die Konsolidierung erfolgt im Posten kurzfristige IC-Forderungen

Mit der Erläuterung der Berichtsinhalte wurde der Fragebogen für die Simulation des Ressourcenbedarfs bei Anwendung einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller an die Berichtsverantwortlichen übermittelt. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Simulation auf Basis des bereits übermittelten Ist-Ressourcenbedarfs erfolgen soll. Die Befragten sollten ausgehend von den Tätigkeiten der MS-Excel-Konsolidierung analysieren, ob die Tätigkeit auch bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller anfallen würde, und wenn ja, in welchem Ausmaß. Zudem sollte festgehalten werden, ob Tätigkeiten durch die Anwendung des Cognos Controllers zur Gänze entfallen bzw. ob neuartige Konsolidierungstätigkeiten anfallen, die bisher nicht im Prozess enthalten waren.

Die Simulation hat außerdem ergeben, dass bei Anwendung der oben beschriebenen Vorgehensweise sämtliche Tätigkeiten – bis auf die Aufbereitung und Abgleich der Berichtsbenchmarks – verkürzt werden können. Durch die geringfügige Anpassung der Detail-Inputs in den Einzelberichten und durch eine durchgängige Erweiterung der Konten in der Buchhaltung der Einzelgesellschaften kann die bisher durchzuführende Tätigkeit ‚Erstellung von Saldenbestätigungen‘ durch eine Konsolidierung im Cognos Controller zur Gänze unterlassen werden. Unter der Erweiterung der Konten in der Buchhaltung ist gemeint, dass gewährleistet werden muss, dass für jede Partnergesellschaft ein separates Konto für kurzfristige und langfristige IC-Forderungen, sowie Verbindlichkeiten existiert und aus der Buchungsliste erkennbar ist, gegen welches Unternehmen ein IC-Ertrag oder IC-Aufwand gebucht wurde. Es wird festgehalten, dass durch die Anwendung des Cognos Controllers die Kontrollprozesse im Konsolidierungsvorgang zentralisiert werden können. Die Kontrolle auf mehreren Ebenen aus dem Ist-Prozess kann durch eine zentrale Kontrolle ersetzt werden. Diese Funktion wird im Cognos Controller ‚Reconciliation‘ genannt. Mit Hilfe der Reconciliation kann im Cognos Controller jeder Intercompany-Posten mit einer Gegenposition abgeglichen werden.

Das Ergebnis der Analyse ist, dass der Konsolidierungsprozess der LIAG bei einer Anwendung einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller 121 Personalstunden im Monat

verzehren würde. Bewertet mit den jeweiligen Stundensätzen der Teilgruppen ergeben sich Prozesskosten iHv. EUR 10.022. Um eine Abweichung zu den Kapazitätenbedarf und der Prozesskosten aus dem derzeitigen Konsolidierungsprozess ermitteln zu können, wurden die Daten in folgender Tabelle zusammenfassend dargestellt:

Teilkonzern	Company Code	Stunden	Kosten (€)		
Wild Group	3000	18	1 501		
Waagner-Biro Stage UK Group	4530	5	382		
Waagner-Biro Bridge Group	4300	14	1 048		
Waagner-Biro Stage Group	4500	19	1 415		
Waagner-Biro Stahlbau Group	4700	17	1 257		
Waagner-Biro Group	4000	18	1 325		
Binder+Co Group	5000	17	1 354		
LIAG Group	1000	14	1 741		
Gesamtsumme		121	10 022		
Davon Hilfsprozess		11,5	716	Aufteilung Stunden (in %)	Aufteilung Kosten (in %)
Davon Konsolidierungsprozess		87,5	6 867	10%	7%
Davon Führungsprozess		22,0	2 440	72%	69%
				18%	24%

Tabelle 8: Kapazitätenbedarf und Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung

In der Übersicht ist ein wesentlicher Rückgang der benötigten Hilfsprozesse ersichtlich (von 58 h auf 11,5 h), welcher auf den Entfall der IC-Saldenbestätigungen zurückzuführen ist. Durch die einfachere Handhabung und Kontrollmöglichkeiten ist auch eine deutliche Reduktion der eigentlichen Konsolidierungsprozesse (von 126 h auf 87,5 h) erkennbar. Dem gegenüber haben sich die Führungsprozesse deutlich erhöht (von 6 h auf 22 h), da wesentliche Kontrolltätigkeiten, wie Reconciliation der IC-Posten im Cognos Controller zentralisiert durchgeführt werden.

Neben den Personalkosten würde bei der Anwendung der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller im Gegensatz zum bisherigen Konsolidierungsprozess ein weiterer Kostenfaktor anfallen. Zusätzlich zu den Personalkosten müssen Lizenzkosten des Cognos Controllers berücksichtigt werden, um eine faire Vergleichbarkeit zum bisher angewandten Prozess gewährleisten zu können. Für die Nutzung des Cognos Controllers würde der LIAG-Gruppe pro User ein jährlicher Betrag von EUR 1.500 in Rechnung gestellt werden. Da für die Stufenkonsolidierung pro Teilkonzern genau eine Lizenz benötigt wird, würden insgesamt acht Lizenzen verrechnet werden, was zu jährlichen Kosten iHv. EUR 12.000 bzw. monatlichen Kosten iHv. EUR 1.000 führen würde. Für den Prozess der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller würden in Summe Personalkosten iHv. EUR 10.022 und Lizenzkosten iHv. EUR 1.000 pro Monat anfallen, welches in Summe Prozesskosten iHv. EUR 11.022 ergibt.

Die im Kapitel 2.3.1. Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im MS Excel ermittelten Kosten des derzeitigen Konsolidierungsprozesses iHv. EUR 14.317 können durch Anwendung der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller um 23% gesenkt werden. Anhand der vorab definierten Scoring-Bewertungsmaßstäbe entspricht dies einer Bewertung von 7.

3.5.1.2 Simulation: Prozesskosten einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Nachdem der Kapazitätsbedarf einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller simuliert wurde, musste zum Vergleich auch eine Erhebung der benötigten Ressourcen einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller erfolgen. In diesem Kapitel wird die Ermittlung der Prozesskosten einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller analysiert. Als Resultat dieses Kapitels soll die Scoring-Bewertung für das Kriterium Ressourcenbindung der Simultankonsolidierung festgestellt werden.

Bei der Erhebung und Bewertung wurde nach der gleichen Methodik vorgegangen, wie bei der Ermittlung der Prozesskosten der Stufenkonsolidierung. Als erstes wurde simuliert, wie der Prozess der Simultankonsolidierung bei einer Anwendung im Cognos Controller ablaufen würde. Bei der Erhebung des Ressourcenbedarfs für einen Simultankonsolidierungsprozess wurde – gleich wie bei der Simultankonsolidierung – vom Ist-Prozess ausgegangen. Die Berichtsverantwortlichen sollten auch hier ausgehend vom Konsolidierungsprozess im MS Excel analysieren, welcher Zeitbedarf für die jeweiligen Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller anfallen würde. Auch hier sollten neue Prozessschritte und nicht mehr benötigte Tätigkeiten beachtet werden.

Die Herausforderung bei dieser Simulation war, dass sowohl die Änderung des Konsolidierungsmediums (Cognos Controller anstatt MS Excel) als auch die gleichzeitige Änderung der Konsolidierungsmethode (Simultankonsolidierung anstatt Stufenkonsolidierung) berücksichtigt werden musste. Durch die Anwendung des Cognos Controllers würden bisherige Tätigkeiten wie zB. ‚Erstellung von Saldenbestätigungen‘ zur Gänze entfallen und neue Tätigkeiten, wie zB. ‚Reconciliation‘ zusätzlich anfallen. Durch die Änderung der Konsolidierungsmethode wurde der Ressourcenbedarf für die Konsolidierungstätigkeiten von den unteren Ebenen auf die Ebene der LIAG umgewälzt. Die Simulation ergab, dass die Zentralisierung der Tätigkeiten zu einer hohen Reduktion der Personalkosten der Konsolidierung in der LIAG Group insgesamt führen würde.

Das Ergebnis der Analyse ist, dass der Konsolidierungsprozess der LIAG bei einer Anwendung einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller 67 Personalstunden im Monat verzehren würde. Bewertet mit den jeweiligen Stundensätzen der Teilgruppen ergeben sich Prozesskosten iHv. EUR 6.468. Um eine Abweichung zu den Kapazitätenbedarf und der Prozesskosten aus dem derzeitigen Konsolidierungsprozess ermitteln zu können, wurden die Daten in folgender Tabelle zusammenfassend dargestellt:

Teilkonzern	Company Code	Stunden	Kosten (€)		
Wild Group	3000	8	671		
Waagner-Biro Stage UK Group	4530	2	172		
Waagner-Biro Bridge Group	4300	5	359		
Waagner-Biro Stage Group	4500	5	359		
Waagner-Biro Stahlbau Group	4700	7	546		
Waagner-Biro Group	4000	6	479		
Binder+Co Group	5000	6	490		
LIAG Group	1000	27	3 390		
Gesamtsumme		67	6 468		
Davon Hilfsprozess		2,5	157	Aufteilung Stunden (in %)	Aufteilung Kosten (in %)
Davon Konsolidierungsprozess		45,5	3 982	4%	2%
Davon Führungsprozess		18,5	2 328	68%	62%
				28%	36%

Tabelle 9: Kapazitätenbedarf und Prozesskosten der Simultankonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich mit der Stufenkonsolidierung im Cognos Controller wird bei Anwendung der Simultankonsolidierung ein wesentlicher Rückgang der Ressourcen (von 121 auf 67 Stunden) insgesamt festgestellt. Dies wird mit der Zentralisierung der Konsolidierungsaufgaben begründet. Dies ist daran erkennbar, dass der Zeitbedarf für die Konsolidierung in allen Teilkonzernen wesentlich sinken würde. Allein die Konsolidierungstätigkeiten in der LIAG Group selbst, als zentrale Konsolidierungsstelle bei der Simultankonsolidierung, würden wesentlich ansteigen (von 14 auf 27 Stunden).

Neben den Personalkosten fällt auch bei der Anwendung der Simultankonsolidierung im Cognos Controller der Kostenfaktor für die Cognos Lizenzen an. Für die Nutzung des Cognos Controllers würde der LIAG-Gruppe pro User ein jährlicher Betrag von EUR 1.500 in Rechnung gestellt werden. Bei Anwendung der Simultankonsolidierung würde je eine Lizenz auf Ebene der LIAG Group, Wild Group, Waagner-Biro Group und Binder+Co Group anfallen. Insgesamt würden vier Lizenzen benötigt werden, was zu jährlichen Kosten iHv. EUR 6.000 bzw. monatlichen Kosten iHv. EUR 500 führen würde. Für den Prozess der Simultankonsolidierung im Cognos

Controller würden in Summe Personalkosten iHv. EUR 6.468 und Lizenzkosten iHv. EUR 500 pro Monat anfallen, welches in Summe Prozesskosten iHv. EUR 6.968 ergibt.

Die im Kapitel 2.3.1. Prozesskosten der Stufenkonsolidierung im MS Excel ermittelten Kosten des derzeitigen Konsolidierungsprozesses iHv. EUR 14.317 können durch Anwendung der Simultankonsolidierung im Cognos Controller um 51% gesenkt werden. Anhand der vorab definierten Scoring-Bewertungsmaßstäbe entspricht dies einer Bewertung von 8.

3.5.2 Durchlaufzeit der Konsolidierung im Cognos Controller

Da die Bewertung des Scoring-Kriteriums Ressourcenbindung im vorherigen Kapitel abgeschlossen wurde, erfolgt in diesem Kapitel die Bewertung für das zweite Kriterium, der Prozessdurchlaufzeit. Aus den zuvor simulierten Tätigkeiten, die bei der Konsolidierung im Cognos Controller ausgeübt werden müssen, werden die Konsolidierungsprozesse abgebildet. Nach Berücksichtigung von Wartezeiten und gleichzeitig ausübbareren Tätigkeiten wird die Prozessdurchlaufzeit für die Stufen- bzw. Simultankonsolidierung ermittelt. Hier dient die potenzielle Verkürzung der Durchlaufzeit des Konsolidierungsprozesses im Vergleich zur Prozessdauer der derzeitigen Konsolidierung im MS Excel als Bewertungsmaßstab. Je mehr der Prozess durch die Anwendung der jeweiligen Konsolidierungsmethode im Cognos Controller verkürzt werden kann, umso vorteilhafter ist die Methode für den Kooperationspartner, was zu einer umso höheren Bewertung im Scoring-Modell führt.²²

3.5.2.1 Simulation: Durchlaufzeit einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

In diesem Kapitel wird das zweite Scoring-Kriterium, die Durchlaufzeit einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller bewertet. Es wird erwartet, dass vor Allem aufgrund der umfangreichen Kontrollmöglichkeiten des Konsolidierungsprogrammes eine zentrale Steuerung der Konsolidierung möglich ist und sich dadurch der Prozess verkürzt. Im Kapitel 3.3.2. wurde bereits festgehalten, welche Tätigkeiten durch die Nutzung des Cognos Controllers wegfallen oder verkürzt werden können und welche Prozessschritte hinzukommen. Basierend auf diesen Daten wurde, wie bereits auch für den Ist-Prozess, der längste Prozessstrang ermittelt, welcher nach Betrachtung der Cognos Spezifika die Durchlaufzeit darstellt. Dieser wird in folgender Tabelle dargestellt:

²² Die Scoring-Punktevergabe des Kriteriums Prozessdurchlaufzeit wurde im Kapitel 3.2.3. definiert.

Ebene	Teilkonzern	Company Code	Tätigkeit	Netto-Dauer
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Reconciliation im Cognos Controller	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Gewinnausschüttungen	0,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Reconciliation im Cognos Controller	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	2,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Reconciliation im Cognos Controller	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Abstimmung Saldenbestätigungen	0,0 h
1	LIAG Group	1000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	3,0 h
1	LIAG Group	1000	Reconciliation im Cognos Controller	4,0 h
Prozessdauer des längsten Stranges				55,0 h

Tabelle 10: Prozessdurchlaufzeit bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller,
Quelle: eigene Darstellung

Wie in der Tabelle ersichtlich, würde die Durchlaufzeit bei einem Umstieg auf den Cognos Controller bei Anwendung der Methode der Stufenkonsolidierung 55 Stunden betragen. Da die Besonderheit der Stufenkonsolidierung darin liegt, dass die Teilgruppen auf verschiedenen Ebenen aufeinander aufbauend konsolidiert werden, müssen diese Tätigkeiten zeitlich nacheinander erfolgen. Aus diesem Grund ist bei der Stufenkonsolidierung jener Prozessstrang als längster zu definieren, bei dem die nacheinander geschalteten Tätigkeiten bis zur Konsolidierung auf der obersten Ebene am längsten dauert. Im Fall der LIAG Group ist dieser Strang jener der Waagner-Biro Stage UK Group. In diesem Strang wird die Konsolidierung auf

insgesamt vier Ebenen vorgenommen, wobei die kumulierte Prozessdauer 55 Stunden in Anspruch nimmt. Verglichen mit der benötigten Zeit im Ist-Prozess aus dem Kapitel 2.3.2. Prozessdurchlaufzeit der Stufenkonsolidierung im MS Excel wird festgehalten, dass die Durchlaufzeit des Konsolidierungsprozesses wesentlich verkürzt werden konnte. Hauptsächlich ist diese Verkürzung der Prozessdauer auf den Entfall von diversen Hilfstätigkeiten, wie die Erstellung von Saldenbestätigungen. Diese erfolgt automatisch aus dem Cognos Controller bei Durchführung der Reconciliation und stellt dadurch sowohl eine Kontroll- als auch Berichtsfunktion dar. Im Vergleich zum Ist-Konsolidierungsprozess könnte der neue Prozess durch die Umstellung auf den Cognos Controller bei Anwendung der Stufenkonsolidierung um 32 Stunden verkürzt werden kann. Dies entspricht laut definierten Scoring-Bewertungsmaßstäben einer Punktezahl von 8.

3.5.2.2 Simulation: Durchlaufzeit der Simultankonsolidierung im Cognos Controller

In diesem Schritt der Arbeit erfolgt die Bewertung des Scoring-Kriteriums Prozessdurchlaufzeit für eine simulierte Simultankonsolidierung im Cognos Controller. Da durch die Anwendung der Simultankonsolidierung die dezentralen Konsolidierungstätigkeiten auf der Ebene der LIAG Group zentralisiert werden und kein Stufenverfahren durchlaufen werden muss, ist der Prozess wesentlich kürzer als bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller.

Da der Prozess einer Stufenkonsolidierung im Kapitel 2.3.2. bereits schematisch für den Ist-Prozess aufgestellt wurde, wird in diesem Kapitel vorerst das klassische Schema einer Simultankonsolidierung wie folgt dargestellt:

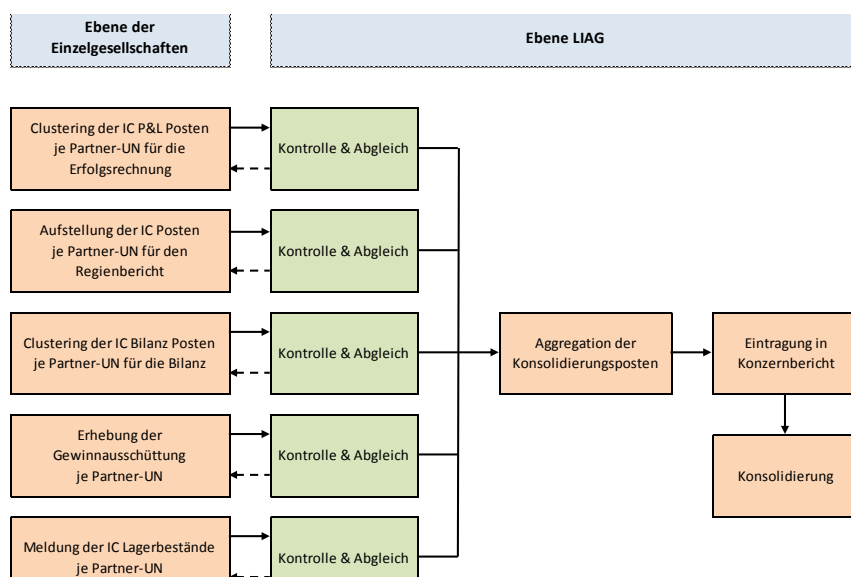


Abbildung 4: Darstellung des Ist-Konsolidierungsprozesses mit Simultankonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung

Vergleicht man das Schema der Simultankonsolidierung mit dem Schema einer Stufenkonsolidierung, wird klar, dass ersterer wesentlich zeitsparender sein muss. Der Grund dafür ist die gleichzeitige Berichtsmeldung aller Gesellschaften an eine zentrale Stelle – im konkreten Fall an die LIAG Group. Es ist klar ersichtlich, dass im Gegensatz zur Stufenkonsolidierung, bei der Simultankonsolidierung keine Schleifen, abhängig von der Anzahl der Konsolidierungsstufen, durchlaufen werden müssen. Die gemeldeten Daten der Gesellschaften werden allesamt in der zentralen Stelle verarbeitet und sind daher nicht stufenweise aufeinander aufgebaut.

Wie man an der Abbildung 4 erkennen kann, werden Konsolidierungsaufgaben hauptsächlich von der Muttergesellschaft LIAG durchgeführt. Sämtliche Kontrollen und der Abgleich von Intercompany-Daten der gesamten Gruppe erfolgen nur durch diese eine Stelle. Es ist anzumerken, dass durch den Mangel an vorangehenden Kontrollen dieses System fehleranfälliger ist als die Stufenkonsolidierung, in der der Abgleich von Konten und diverse Kontrollen bereits im Vorfeld durchgeführt werden. Als Resultat dieser Fehleranfälligkeit ist eine erhöhte Kommunikation zwischen den Einzelgesellschaften und der zentralen Stelle erforderlich. Scheint ein Fehler in der Konsolidierung auf, kann dieser jedoch über den direkten Weg mit der Einzelgesellschaft behoben werden. Nachdem alle Kontrollen durchgeführt wurden erfolgt die Konsolidierung für die LIAG Group als ganze Einheit in einem Durchlauf.

Gleich wie im Kapitel 3.5.2.1. erfolgte die Ermittlung der Prozessdurchlaufzeit basierend auf den zuvor ermittelten simulierten Tätigkeiten bei Anwendung einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller. Die Ermittlung der Prozessdurchlaufzeit erfolgte einfacher als bei der Stufenkonsolidierung, da es bei der Simultankonsolidierung – wie in den vorigen Absätzen bereits erwähnt – keine aneinandergereihten Schleifen gibt. Der längste Strang im Prozess der Simultankonsolidierung ergibt sich daher aus der Aneinanderreihung der Konsolidierungstätigkeiten auf Ebene der LIAG und der vorbereitenden Tätigkeiten jener Gesellschaft, welche für diese am längsten benötigt. Im konkreten Fall wird für diese Tätigkeiten in der Teilgruppe Wild Group (3000) mit acht Stunden die längste Zeit benötigt. Alle anderen Gesellschaften führen parallel die gleichen vorbereitenden Tätigkeiten für ihre Abschlussberichte vor und senden diese an die zentrale Konsolidierungsstelle weiter. Dies bedeutet, dass die Daten für eine Simultankonsolidierung auf LIAG-Ebene längstens nach acht Stunden vorliegen und somit die Konsolidierungstätigkeiten auf der zentralen Ebene beginnen können. Der Konsolidierungsprozess der LIAG umfasst nacheinander gereichte Tätigkeiten mit einer Dauer von 27 Stunden. Die aneinandergereihten Tätigkeiten des längsten Stranges bei Anwendung der Simultankonsolidierung der LIAG wird in folgender Tabelle dargestellt:

Ebene	Teilkonzern	Company Code	Tätigkeit	Netto-Dauer
	Wild Group	3000	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
	Wild Group	3000	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,0 h
	Wild Group	3000	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,0 h
	Wild Group	3000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5 h
	Wild Group	3000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
	Wild Group	3000	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
	Wild Group	3000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
	Wild Group	3000	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
	Wild Group	3000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
	Wild Group	3000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,0 h
	Wild Group	3000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,0 h
	Wild Group	3000	Reconciliation im Cognos Controller	1,0 h
	Wild Group	3000	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Controller	0,5 h
	LIAG Group	1000	Abstimmung Saldenbestätigungen	0,0 h
	LIAG Group	1000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3,0 h
	LIAG Group	1000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	4,0 h
	LIAG Group	1000	Gewinnausschüttungen	1,0 h
	LIAG Group	1000	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
	LIAG Group	1000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5 h
	LIAG Group	1000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	2,0 h
	LIAG Group	1000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	5,0 h
	LIAG Group	1000	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	2,0 h
	LIAG Group	1000	Reconciliation im Cognos Controller	7,0 h
Prozessdauer des längsten Stranges				35,0 h

Tabelle 11: Prozessdurchlaufzeit bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung

In Summe ergibt sich daher eine Prozessdauer von acht Stunden durch die längste Phase der parallelgeschalteten Vorbereitungsarbeiten und 27 für die Konsolidierung auf LIAG-Ebene. Die gesamte Prozessdurchlaufzeit der Simultankonsolidierung im Cognos Controller beträgt daher 35 Stunden.

Als ausschlaggebend für die Scoring-Bewertung wurde im Kapitel 3.2.3. die absolute Zeiteinsparung in Stunden im Vergleich zum Ist-Prozess definiert. Die Prozessdurchlaufzeit des Ist Prozesses beträgt 87 Stunden. Die Prozessdauer für die Fertigstellung der Konzernberichte würde sich bei Anwendung der Simultankonsolidierung im Cognos Controller um 52 Stunden verkürzen, was einer Scoring-Bewertung von 10 entspricht.

3.5.3 Berichtsinformationen bei Konsolidierung im Cognos Controller

Nachdem die Scoring-Bewertung für die Kriterien Ressourcenbindung und Prozessdurchlaufzeit ermittelt wurde, widmet sich das folgende Kapitel dem dritten Entscheidungskriterium, den Berichtsinformationen. Dies stellt das letzte Kriterium in der Entscheidungsfindung für die vorteilhaftere Konsolidierungsmethode und mit einer Gewichtung von 60% durch den Kooperationspartner den bedeutendsten Faktor des Scoring-Verfahrens dar.

Als Ergebnis dieses Kapitels soll das Scoring-Ergebnis für das Kriterium Berichtsinformationen für die Stufen- und Simultankonsolidierung ermittelt werden.

Das interne Berichtswesen stellt das Management Reporting dar, dessen Ziel es ist, das Management mit den notwendigen Informationen in der Form von Berichten zur Durchführung von Steuerungsmaßnahmen zu versorgen.²³ Daher ist es sinnvoll, genau diese Adressaten für die Bewertung des dritten Scoring-Kriteriums heranzuziehen: mittels einer Befragung von drei Managern des LIAG-Konzerns wurde die Bewertung des Kriteriums der Berichtsinformationen für das Scoring-Modell aufgestellt. Bei der Befragung wurde wie folgt vorgegangen: vorerst wurden die drei zu befragenden Personen ausgewählt. Aufgrund der Beteiligungsstruktur der LIAG war es naheliegend, jeweils eine Person aus dem Controlling der Wild-, der Waagner-Biro-, und der Binder+Co-Gruppe für die Befragung heranzuziehen. Als nächstes wurde bei einem gemeinsamen Gespräch das interne Berichtswesen der LIAG durchleuchtet, um die wesentlichen Berichtsinhalte herauszuheben. Das Ergebnis dieses Gesprächs war es, sechs Outputgrößen des internen Berichtswesens zu definieren, die für die Steuerung einzelner Tochterunternehmen, Teilgruppen oder des gesamten LIAG-Konzerns relevant sind. Hierbei wurde bewusst in den Fokus gestellt, ob die jeweiligen Finanzinformationen auch auf Einzelgesellschafts-Ebene vorliegen sollen oder ob eine Steuerung auch möglich ist, wenn die Informationen nur auf Konzern-Ebene komprimiert vorhanden sind. Während des Gesprächs wurden die Berichtsinhalte festgehalten und im Anschluss wurde jeweils ihre Relevanz für die Unternehmenssteuerung von 1 bis 10 bewertet. Die sechs Bereiche mit der höchsten Punktezahl wurden für die weitere Analyse herangezogen.

²³ Vgl. KROLL/KITTELBERGER (2014), S. 189.

Berichtsinhalt	Relevante Gliederungsebene	Relevanz für Managemententscheidungen (Bewertung)			
		Punkte 1	Punkte 2	Punkte 3	GESAMT
EBT	Tochterunternehmen	8	4	5	17
Operating Output	Tochterunternehmen	7	7	6	20
Deckungsbeiträge	Tochterunternehmen	9	10	10	29
Auftragseingänge	Tochterunternehmen	6	9	6	21
Auftragsstände	Tochterunternehmen	9	8	9	26
Mitarbeiterstand	Teilkonzern	6	8	8	22
Working Capital	Tochterunternehmen	6	4	5	15
Cashbestand	Teilkonzern	2	5	3	10
Kfr. Bankverbindlichkeiten	Tochterunternehmen	5	7	8	20
Aval-Ausnutzung	Tochterunternehmen	9	6	6	21
Investitionen	Teilkonzern	6	4	7	17
Investitionsdeckung	Tochterunternehmen	8	5	9	22
Betriebsleistung je Mitarbeiter	Teilkonzern	7	3	6	16
Exportquote	Teilkonzern	1	3	3	7
Materialumschlagshäufigkeit	Tochterunternehmen	7	4	2	13
Return on Equity (EBT)	Konzern	10	8	8	26
Außenstandsdauer der Debitoren	Teilkonzern	10	9	5	24
Außenstandsdauer der Kreditoren	Teilkonzern	7	1	3	11

Tabelle 12: Bewertung der Inhalte des internen Berichtswesens nach Relevanz,
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse des ersten Teils der Managementbefragung wurden in der zuvor abgebildeten Tabelle zusammengefasst. Hier ist ersichtlich, welche Berichtsinhalte vom Management in erster Linie als relevant für die Steuerung definiert wurden. Zusätzlich wurde beziehend auf die Unterschiede der Stufen- und Simultankonsolidierung festgehalten, auf welcher Hierarchie-Ebene die jeweiligen Daten für das Management relevant sind. Weiters erfolgte die Punktevergabe, wobei folgende sechs Kriterien mit der höchsten Punktzahl für die weitere Analyse herangezogen wurden:

- Deckungsbeiträge
- Auftragsstände
- Mitarbeiterstand
- Investitionsdeckung
- Return on Equity^{EBT}
- Außenstandsdauer der Debitoren

Nachfolgend wurden die ausgewählten Personen über die Spezifika der zur Auswahl stehenden Konsolidierungsmethoden informiert. Sowohl die Funktionsweise der Stufenkonsolidierung als auch die im Kapitel 3.4.4. beschriebene Methode der

Simultankonsolidierung im Cognos Controller wurde den Managern aufgezeigt. Im Rahmen einer Einzelbefragung wurden von ihnen die zuvor ausgewählten sechs relevanten Berichtsinhalte danach bewertet, in welcher Informationsqualität und Informationsdetail diese bei Anwendung der jeweiligen Konsolidierungsmethode ermittelt werden können. Die Punktevergabe erfolgte auch hier auf einer Skala von 1 bis 10, wobei je Berichtsinhalt der Durchschnitt der Punkte der drei Befragten ermittelt wurde. Aus dem Durchschnitt dieser Teilergebnisse für alle sechs Berichtsinhalte wurde die Gesamtbewertung für die Scoring-Methode ermittelt. Durch diese Vorgehensweise konnte die Informationsqualität der zwei Konsolidierungsarten direkt miteinander verglichen werden.

3.5.3.1 Berichtsinformationen bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

In weiterer Folge wurden diese sechs Berichtsinhalte dahingehend geprüft, in welchem Detail diese Informationen bei Anwendung einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller zur Verfügung gestellt werden können. Aus den Eigenschaften der Stufenkonsolidierung ergibt sich, dass sämtliche Informationen sowohl auf Ebene der Einzelgesellschaften als auch auf jeder Teilkonzern-Ebene zur Verfügung gestellt werden können. Da die Berichtsinformationen auf Ebene der Einzelgesellschaften in den Cognos Controller eingespielt werden, ist es möglich, alle eingepflegten Finanzkennzahlen jeder beliebigen höheren Teilkonzern-Ebene komprimiert wiederzugeben. Als Beispiel soll hierzu die Kennzahl Return on Equity^{EBT} hergenommen werden: diese wird berechnet indem das EBT, welches mittels Profit & Loss pro Einzelgesellschaft eingespielt wurde, mit dem Eigenkapital der jeweiligen Gesellschaft in Verhältnis gestellt wurde. Da bei allen Konsolidierungspositionen als Zusatzinformation für die Stufenkonsolidierung festgehalten wird, gegen welche Gesellschaft der jeweilige Konsolidierungsposten besteht, kann ermittelt werden, wie hoch das EBT bzw. Eigenkapital im Teilkonzern des Unternehmens ist. Dies ist wegen der Stufenform dieser Konsolidierungsart auch in Teilkonzernen der höheren Ebenen möglich. Das Ergebnis der Befragung zu den Berichtsinhalten der Stufenkonsolidierung wird in folgender Tabelle festgehalten:

Berichtsinhalt	Stufen- konsolidierung	Punkte 1	Punkte 2	Punkte 3
Deckungsbeiträge	8,7	10	9	7
Auftragsstände	8,3	8	8	9
Mitarbeiterstand	5,3	6	4	6
Investitionsdeckung	6,7	7	7	6
Return on Equity (EBT)	4,3	5	4	4
Außenstandsdauer der Debitoren	7,0	7	8	6
Durchschnittliche Punkte	6,7			

Tabelle 13: Bewertung der Berichtoutputs der Stufenkonsolidierung,
Quelle: eigene Darstellung

Aus der Tabelle 13 ist ersichtlich, dass der Methode der Stufenkonsolidierung für das Kriterium Berichtsinhalte eine Bewertung von 6,7 Punkten zugesprochen wurde. Die Berichtsinformation ‚Deckungsbeiträge‘ wurde von allen der drei Befragten sehr hoch eingestuft. Das soll bedeuten, dass das durch die Stufenkonsolidierung darstellbare Detail von Deckungsbeiträgen in der Erfolgsrechnung – auf Einzelgesellschafts-, Teilkonzern- und Konzern-Ebene – einen sehr hohen Stellenwert für das Management besitzt. Auch die Auswertbarkeit der Auftragsstände wurde mit einer durchschnittlichen Punktezahl von 8,3 sehr hoch bewertet, da der Bestand an Aufträgen für eine Industrieholding auf allen möglichen Ebenen eine relevante Information darstellt.

Zum Ergebnis der Stufenkonsolidierung muss zusätzlich festgehalten werden, dass der Berichtsinhalt Return on Equity^{EBT} mit durchschnittlich 4,3 Punkten sehr niedrig bewertet wurde. Dies bedeutet nicht, dass diese Kennzahl durch die Anwendung der Stufenmethode nicht im gleichen Ausmaß wie andere Finanzinformationen herauslesbar ist. Die niedrige Bewertung resultiert daraus, dass der Mehrwert einer tieferen Detaillierung dieser Information nicht relevant ist. Konkret bedeutet das, dass die Kennzahl Return on Equity^{EBT} hauptsächlich auf LIAG-Konzernebene relevant ist, jedoch kein wesentliches Steuerungsinstrument für das Management auf Teilkonzern- bzw. Einzelgesellschafts-Ebene darstellt. Da die Kennzahl durch Anwendung des Simultanverfahrens auf Konzern-Ebene auch ermittelt werden kann und eine weitere Detaillierung keinen wesentlichen Mehrwert hat, wurde dieser Berichtsinhalt bei beiden Methoden als gering bewertet.

3.5.3.2 Berichtsinformationen bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Nachdem die Scoring-Bewertung für das Kriterium Berichtsinhalte für die Stufenkonsolidierung festgelegt wurde, wird in diesem Kapitel das Ergebnis dieses Kriteriums für die Simultankonsolidierung ermittelt. Die bereits definierten Berichtsinhalte wurden von den drei Befragten auch dahingehend bewertet, in welcher Qualität die Informationen aus dem Cognos Controller bei Anwendung der Simultankonsolidierung herausgehen.

Die schnelle Durchlaufzeit und die geringen Prozesskosten der Simultankonsolidierung bringen den Nachteil mit sich, dass im Verhältnis zur Stufenkonsolidierung sehr wenige Detailinformationen für das Management herausgelesen werden können. Dadurch, dass die Konsolidierung nur an einer zentralen Stelle erfolgt, können die Daten der Konsolidierung nur auf dieser Ebene differenziert werden. Aus den fertigen Konzernberichten nach Anwendung der Simultankonsolidierung können die zuvor genannten Kennzahlen zwar alle in Summe berechnet werden, jedoch ist ein Herunterbrechen auf Teilkonzerne nicht mehr möglich. Es ist daher möglich, dass im Konzernbericht eine besondere Schwankung von Deckungsbeiträgen erkennbar ist, es kann jedoch nicht weiter ermittelt werden, aus welchem Teilkonzern bzw. aus welcher Einzelgesellschaft diese Abweichung kommt. Dies stellt das wesentliche Defizit in der Qualität der Berichtoutputs bei Anwendung der Simultankonsolidierung dar.

Das Ergebnis der Befragung zu den Berichtsinhalten der Simultankonsolidierung wird in folgender Tabelle festgehalten:

Berichtsinhalt	Simultan- konsolidierung	Punkte		
		1	2	3
Deckungsbeiträge	3,3	4	3	3
Auftragsstände	4,7	5	4	5
Mitarbeiterstand	5,0	6	4	5
Investitionsdeckung	6,0	6	7	5
Return on Equity (EBT)	3,7	4	4	3
Außenstandsdauer der Debitoren	6,3	5	8	6
Durchschnittliche Punkte	4,8			

Tabelle 14: Bewertung der Berichtoutputs der Simultankonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung

Wie in der bevorstehenden Tabelle bereits ersichtlich, wurde das Kriterium Berichtsinhalte für die Methode der Simultankonsolidierung mit 4,8 Punkten bewertet. Das schwächste Teilergebnis liefert der Berichtsinhalt ‚Deckungsbeiträge‘. Da die Analyse der Deckungsbeiträge

einen existenziellen Mehrwert für die LIAG darstellt, wird diesem Inhalt eine hohe Bedeutung zugeordnet. Die niedrige Bewertung mit 3,3 Punkten erfolgte deshalb, da diese relevante Information bei Anwendung der Simultankonsolidierung aus dem Berichtswesen nicht ausreichend gegliedert herausgelesen werden kann um ausreichende Managemententscheidungen daraus ableiten kann.

Zusammenfassend muss in diesem Kapitel vermerkt werden, dass die Simultankonsolidierung eine Konsolidierungsmethode darstellt, welche die Berichtsdaten nur in einer komprimierten Fassung wiedergeben kann, die für relevante Managemententscheidungen nicht ausreichend sind. Die durchschnittliche Bewertung für das Kriterium mit 4,8 Punkten spiegelt diesen Mangel wider.

3.5.4 Ergebnisse der Scoring-Methode

Nachdem die Bewertung aller drei Scoring-Kriterien für die zwei Konsolidierungsmethoden erfolgte, wird nachfolgend das Ergebnis der Scoring-Analyse zusammengefasst. Hierzu wurden die in den vorangegangenen Kapiteln vergebenen Punkte mit den im Kapitel 3.2.2. vom Kooperationspartner definierten Faktoren gewichtet. Das Ergebnis des Scorings wurde in folgender Matrix dargestellt:

Kriterien	Gewichtung	Bewertung	
		Stufenkonsolidierung	Simultankonsolidierung
Ressourcenbindung	30%	7,0	8,0
Prozessdurchlaufzeit	10%	8,0	10,0
Informationsgehalt	60%	6,7	4,8
Gesamtwertung		6,9	6,3

Tabelle 15: Ergebnis der Scoring-Analyse,
Quelle: eigene Darstellung

Das Scoring-Verfahren zeigt die Vorteilhaftigkeit der Stufenkonsolidierung gegenüber der Simultankonsolidierung im Cognos Controller auf. Da die Endergebnisse sehr nahe aneinander liegen, wird festgehalten, dass auch die Simultankonsolidierung wesentliche Vorteile mit sich bringt. Wie bereits in den Kapiteln 3.5.1.2. und 3.5.2.2. aufgezeigt, liegt der Vorteil der

Simultanmethode in den geringen Prozesskosten und der schnellen Durchlaufzeit. Die Stufenkonsolidierung liegt aufgrund der deutlich besseren Bewertung des Kriteriums Informationsgehalt in der Gesamtwertung auf dem ersten Platz. Durch die hohe Wertigkeit dieses Kriteriums für den Kooperationspartner fließt das erzielte Ergebnis von 6,7 Punkten mit einer hohen Gewichtung von 60% in das Gesamtergebnis hinein.

Zusammenfassend wurde in diesem Kapitel ermittelt, dass die Stufenkonsolidierung im Cognos Controller gegenüber der Simultankonsolidierung die vorteilhaftere Methode darstellt. Dies wurde anhand einer transparent aufbereiteten Scoring-Methode ermittelt, in der die Methode der Stufenkonsolidierung mit 6,9 Punkten etwas besser als die Simultankonsolidierung mit 6,3 Punkten abgeschnitten hat. Da die Vorteilhaftigkeit der ersteren Methode dargelegt wurde, wird in den folgenden Kapiteln dieser Masterarbeit davon ausgegangen, dass eine Einführung des Cognos Controllers stattfindet, in dem nach den Regeln der Stufenkonsolidierung vorgegangen wird. Das Konsolidierungshandbuch als Output der Masterarbeit, sowie die nachfolgenden Analysen bauen auf das Ergebnis der Scoring-Bewertung auf und beschreiben die Funktionsweise des Cognos Controllers mit der Funktionsweise der Stufenkonsolidierung.

4 Arbeitsweise im Cognos Controller

Nachdem in den vorherigen Kapiteln ermittelt wurde, dass die Stufenkonsolidierung, die für die LIAG Group vorteilhaftere Konsolidierungsmethode darstellt, werden die Regeln für die Arbeitsweise im Cognos Controller so definiert, dass eine Stufenkonsolidierung vorgenommen werden kann.

Damit eine automatisierte Konsolidierung im Programm erfolgen kann, müssen die Voraussetzungen für die Stufenkonsolidierung geschaffen werden. Dies bedeutet, dass bereits Stammdaten im Cognos Controller nach einer gewissen Struktur angelegt werden müssen, die einzuspielenden Daten eine definierte Gliederungstiefe besitzen und diverse Parameter regelmäßig im Cognos Controller eingepflegt werden müssen. Wichtig ist auch die Befolgung des exakten Konsolidierungsablaufes. Erst wenn all diese Voraussetzungen gegeben sind, kann eine fehlerfreie automatische Konsolidierung erfolgen.

Dieses Kapitel befasst sich damit, die im Cognos Controller geltenden Bestimmungen und Abläufe zu definieren und zu strukturieren, sodass die monatliche Konsolidierung der internen Berichte gemäß den Regeln der Stufenkonsolidierung erfolgen kann. Ziel ist es, die geltenden Vorschriften ordnungsmäßiger Buchführung auf die Funktionsweise des Cognos Controllers umzulegen und konkret zu beschreiben, welche Arbeitsschritte notwendig sind, um diese

Vorschriften in der Praxis zu befolgen und richtig abzubilden. Die Ergebnisse dieses Kapitels werden in einer für die Praxis anwendbaren Form im Output dieser Arbeit, im Konsolidierungshandbuch für den Cognos Controller zusammengefasst. Das Handbuch besteht daher einerseits aus Hintergrundinformationen zu Bilanzierungs- und Konsolidierungsvorschriften und andererseits aus Hinweisen, wie die richtige Handhabung und Abbildung diverser Geschäftsfälle und Konsolidierungsregeln im Cognos Controller zu erfolgen hat.

4.1 Allgemeine Regeln und Grunddefinitionen im Cognos Controller

Als erstes soll die ausgelegt werden, welche allgemeinen Regeln und Grunddefinitionen im Cognos Controller gelten müssen. Dies umfasst die Regelungen für User, Funktionen, Stammdaten, die allgemeine Arbeitsweise der Konsolidierung und das Wesen der Methode der Stufenkonsolidierung. Diese Definitionen sind vorab festzulegen, damit die weitere Beschreibung des Konsolidierungsablaufs und der Konsolidierungsregeln verstanden werden können. Aus diesem Grund bilden die allgemeinen Regeln und Grunddefinitionen auch den ersten Bestandteil des Konsolidierungshandbuchs.

4.1.1 Regelungen für User des Cognos Controllers

Davon ausgehend, dass im Cognos Controller neben den Konsolidierungstätigkeiten auch Aufgaben von höherer Verantwortung, wie zB. die Wartung von Stammdaten und die Erstellung von Sicherungen anfallen, wurde es als sinnvoll erachtet, eine Differenzierung von Usern einzuführen. Durch die Differenzierung wurden zwei verschiedene User-Typen erstellt, welche sich durch unterschiedliche Freigaben für diverse Funktionen im Cognos Controller unterscheiden. Ein User kann einem der zwei User-Typen ‚Bearbeiter‘ oder ‚Administrator‘ zugeordnet werden, wobei ein Administrator über sämtliche im Cognos Controller anwendbaren Funktionen verfügt. Ein Bearbeiter hat vollen Zugriff auf Funktionen, die für die Konsolidierung benötigt werden, allerdings gelten wesentliche Beschränkungen auf Stammdaten-Änderungen und Datenexport zur Erstellung von Sicherungen. Demnach werden sämtliche Anpassungen in den Stammdaten des Cognos Controllers durch Administrator-Usern durchgeführt, was zu einer vertikalen Delegation von Aufgaben mit hoher Verantwortung führt.²⁴ Welche Stammdaten

²⁴ Vgl. FALK (2012), S. 82.

darunterfallen, wird in den folgenden Punkten detailliert erläutert und ebenfalls im Konsolidierungshandbuch festgehalten.

Weiters wurde festgelegt, dass für alle Teilgruppen der LIAG Group je ein Cognos-User ernannt werden soll, um die in der Teilgruppe anfallenden Konsolidierungstätigkeiten direkt vornehmen zu können bzw. damit eine direkte Ansprechperson bei auftauchenden Fehlern vorhanden ist. Innerhalb der LIAG Group sind derzeit acht Teilkonzerne strukturiert, wodurch acht aktive User im Cognos Controller definiert wurden.

4.1.2 Regelungen zur Konsolidierungsmethode

Der erste Teil dieser Arbeit befasste sich mit der Entscheidungsfindung, ob die Stufen- oder Simultankonsolidierung für die LIAG Group vorteilhafter ist. Mit Hilfe der Scoring-Analyse im Kapitel 3 hat sich die Stufenkonsolidierung als vorteilhaftere Methode herausgestellt. Da diese Methode im Cognos Controller zur Anwendung kommt, wird das Wesen und die Besonderheit des Stufenverfahrens in diesem Teil der Arbeit und im Konsolidierungshandbuch beschrieben.

Die LIAG Group wird nach den Regeln der Stufenkonsolidierung, stufenweise, beginnend bei der niedrigsten Hierarchie-Ebene konsolidiert. Die Konsolidierung der nächsten Ebenen erfolgt immer nach Fertigstellung der darunterliegenden Ebenen. Zum Schluss erfolgt die Konsolidierung der LIAG Group selbst. Aus diesem Grund wird der gesamte Konsolidierungsprozess in mehrere Verantwortungsbereiche aufgeteilt, wobei Teilprozesse von verschiedenen Usern fertiggestellt werden müssen. Die Verantwortungsbereiche gliedern sich nach den Teilgruppen der LIAG Unternehmensgruppe und werden wie folgt den Usern zugeordnet:

Teilkonzern	Company Code	Verantwortlicher User	User-Zuordnung
Wild Group	3000	Group Controlling der Wild Group	Bearbeiter
Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Group Controlling der Waagner-Biro Stage UK Group	Bearbeiter
Waagner-Biro Bridge Group	4300	Group Controlling der Waagner-Biro Bridge Group	Bearbeiter
Waagner-Biro Stage Group	4500	Group Controlling der Waagner-Biro Stage Group	Bearbeiter
Waagner-Biro Stahlbau Group	4700	Group Controlling der Waagner-Biro Stahlbau Group	Bearbeiter
Waagner-Biro Group	4000	Group Controlling der Waagner-Biro Group	Administrator
Binder+Co Group	5000	Group Controlling der Binder+Co Group	Administrator
LIAG Group	1000	Group Controlling der LIAG Group	Administrator

Tabelle 16: Zuordnung der Verantwortungsbereiche der User im Cognos Controller, Quelle: eigene Darstellung

In der Tabelle ist ersichtlich, welche Bereiche die jeweiligen User im Cognos Controller bearbeiten und verantworten müssen. Zudem wurde festgehalten, dass sämtliche User bis auf die der Waagner-Biro Group, der Binder+Co Group und der LIAG Group ihre Funktion als Bearbeiter im Cognos Controller durchführen. Die Verantwortlichen der letzteren drei Teilgruppen wurden als Administrator ernannt, um die erste Berichts-, Konten- und Beteiligungsstruktur im Cognos Controller als Stammdaten zu definieren und in weiterer Folge zu warten.

Ein wesentlicher Aspekt im Zusammenhang mit der Konsolidierungsmethode ist die Abbildung der Beteiligungsstruktur innerhalb der LIAG Gruppe. Um die Bedeutung dieser Stammdaten darzulegen, wird festgehalten, dass sämtliche Konsolidierungsmechanismen im Cognos Controller auf Basis der hinterlegten Beteiligungsstruktur funktionieren.

In den Stammdaten der Beteiligungsstruktur werden die Zusammenhänge zwischen den Beteiligungsunternehmen und die Beteiligungshöhen in Form von Stimmrechten (Votes) und Anteilen (Owned) festgelegt. Eine Differenzierung der Stimmrechte und Anteile ist notwendig, da diese zwei unterschiedlichen Zwecken dienen. Durch die Festlegung der Stimmrechte im Cognos Controller wird automatisch erkannt, welche Gesellschaft in den Konsolidierungskreis der LIAG gehört und ob eine Voll- oder Equitykonsolidierung²⁵ durchgeführt werden muss, je nachdem ob ein beherrschender Einfluss vorliegt oder nicht. Bei direkten Beteiligungen ist dies einfach zu ermitteln, bei komplexen Beteiligungsverhältnissen mit mehreren Ebenen, wie im konkreten Fall, ist das Verhältnis der Stimmrechte rechnerisch ermittelbar. Im Gegensatz zu den Stimmrechten werden die Anteile nicht für die Bestimmung des Konsolidierungskreises herangezogen, sondern werden für die Berechnungsmechanismen für die Konsolidierung zwischen den Gesellschaften als Faktor der Beteiligung angesehen. Bei Beteiligungen im Konsolidierungskreis mit einem Anteil unter 100% wird dieser Faktor für die Berechnung der Fremdanteile²⁶ verwendet.

Im Cognos Controller werden die Beteiligungsstrukturen als Stammdaten angelegt. Diese kann unter dem Menüpunkt *Maintain/Company Structure/Define...* angezeigt und bearbeitet werden. Diese Funktion ist nur für Cognos-User mit Administratorenrechten verfügbar. Die derzeit angelegte Unternehmensstruktur entspricht der Struktur zum Stand 30.06.2018, wobei diese wie folgt im Cognos Controller abgebildet wird:

²⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.3.4. Kapitalkonsolidierung.

²⁶ Siehe hierzu Kapitel 4.3.5. Konsolidierung nicht beherrschter Unternehmen.

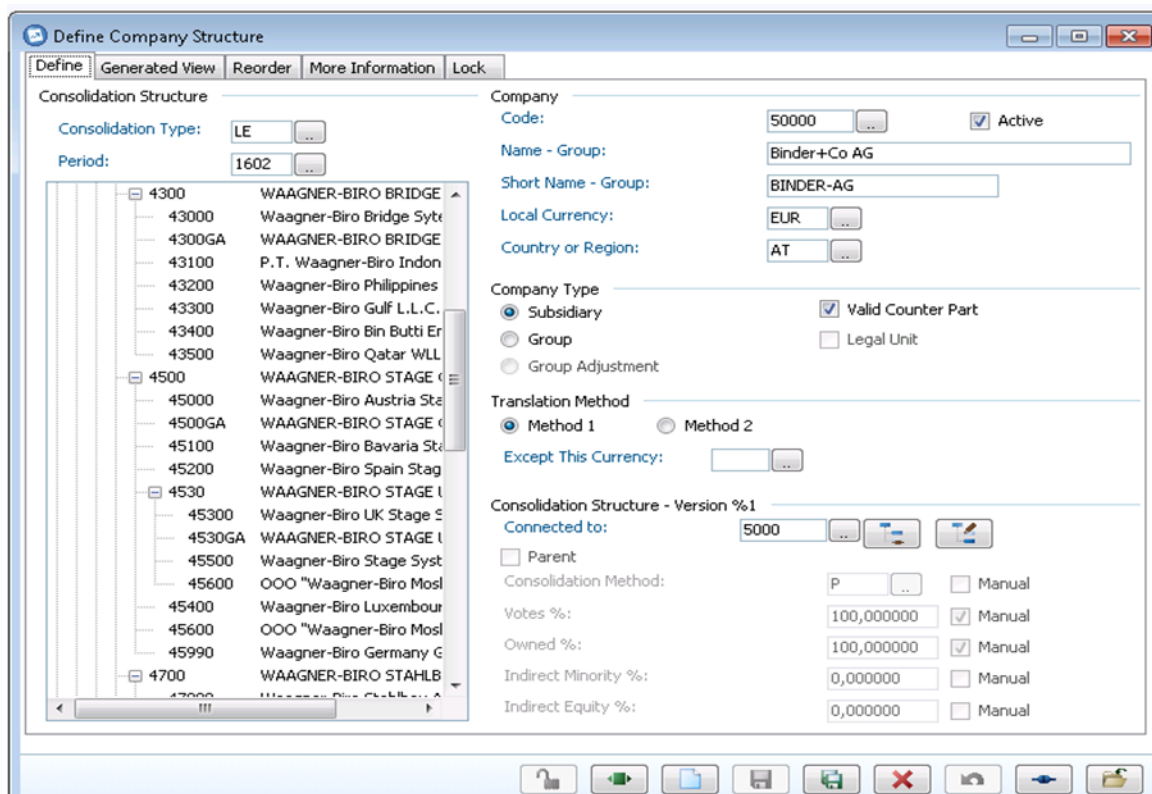


Abbildung 5: Wartung der Unternehmensstruktur im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Maintain/Company Structure /Define..., Stand 30.06.2018.

Wie aus dem oben abgebildeten Auszug aus dem Stammdatenmenü der Unternehmensstruktur ersichtlich ist, ergibt sich die Beteiligungsstruktur der LIAG Group aus der Anlage und Definition der einzelnen Gesellschaften bzw. deren Beziehungen zueinander. Wird eine Einzelgesellschaft in der Unternehmensstruktur angelegt, muss ihr ein eindeutiger Company Code zugewiesen werden. Zusätzlich werden der Name, die Bilanzierungswährung und das Land, in dem sich der Hauptsitz der Gesellschaft befindet, definiert. Die wichtigsten zu hinterlegenden Daten befinden sich unter dem Punkt ‚Consolidation Structure‘ und beinhaltet die Informationen über die Muttergesellschaft der definierten Einzelgesellschaft und die zuvor erwähnten Stimmrechts- und Anteilsverhältnisse dieser Muttergesellschaft an der Einzelgesellschaft. Im Auszug wird das Unternehmen 50000 Binder+Co AG angezeigt, wobei als darüberliegende Teilgruppe die Gruppe 5000 definiert wurde. Sowohl die Votes als auch die Owned shares wurden mit 100% hinterlegt. Dies bedeutet, dass die Gesellschaft 50000 Binder+Co AG in der Teilgruppe 5000 (Binder+Co Group) konsolidiert wird und aufgrund der 100% Stimmrechte und des 100%igen Anteilsverhältnisses auf dieser Ebene eine Vollkonsolidierung ohne Minderheitenanteile durchgeführt wird.

Die Stammdaten der gesamten Unternehmensstruktur der LIAG Group wurden im Cognos Controller hinterlegt. Zur LIAG Group gehören insgesamt 40 Einzelgesellschaften, welche auf verschiedenen Ebenen in acht ebenfalls angelegten Teilgruppen zusammengefasst dargestellt werden können.

4.1.3 Regelungen zur Kontenstruktur

In diesem Abschnitt der Arbeit wird die Kontenstruktur des Cognos Controllers beschrieben. Es stellen sich die Fragen, was unter einer Kontenstruktur zu verstehen ist, wofür diese benötigt wird und welche Aufgaben im Zusammenhang mit der Kontenstruktur der Cognos Berichte anfallen.

Die Kontenstruktur des Cognos Controllers ist die Gesamtheit aller Berichtsstrukturen, die im Programm abgebildet werden. Ziel des Cognos Controllers ist es, nach dem Input aller notwendigen Berichts- und Konsolidierungsdaten fertige Berichte für den Gesamtkonzern bzw. für jeden beliebigen Teilkonzern in konsolidierter Form herauszugeben. Diese müssen im Cognos Controller in einer geordneten Struktur angelegt werden. Hierzu dienen die Cognos Konten, welche in weiterer Folge ‚Accounts‘ genannt werden. Unter diesen Accounts sind nicht die buchhalterischen Konten, sondern eine separate Gliederung der Berichtsgrößen für das interne Berichtswesen der LIAG zu verstehen.

Um eine Übersicht darüber zu erhalten, woraus sich die Kontenstruktur zusammensetzt, soll diese bis zu den einzelnen Accounts exemplarisch heruntergebrochen werden. Die kleinste Einheit, in der Finanzgrößen im Cognos Controller abgebildet werden kann, ist ein Account. Diese gibt eine beliebige Berichtszeile an, in der ein dazugehöriger Wert angezeigt werden kann. Um eine bessere Übersicht der Berichte zu ermöglichen, kann eine Summierung einzelner Accounts in einem Summen-Account erfolgen. Bei diesen speziellen Konten werden Berechnungsregeln hinterlegt, somit werden diese nicht mit externen Daten versorgt, sondern ergeben sich aus den Wertigkeiten anderer Accounts bzw. Parametern. In den Stammdaten der Accounts wird eine Gruppierung vorgenommen, bei der die Zugehörigkeit der Accounts zu bestimmten Berichten definiert wird. Die Gesamtheit der Berichte ist daher nach der vordefinierten Kontenstruktur geordnet.

Um die Kontenstruktur der LIAG Group konkret aufzuzeigen, wird vorerst festgehalten, dass das interne Berichtswesen aus den folgenden Berichten besteht:

- Erfolgsrechnung
- Balance Sheet
- Cashflow Statement
- Details of Costs
- Key Figures

Die einzelnen Berichte bestehen aus einer geordneten Aneinanderreihung bzw. Summierung definierter Accounts. Im Bericht Erfolgsrechnung sind insgesamt 49 Accounts vorhanden. Als Beispiel soll das Account I30001 Umsatzerlöse gg. Dritte genannt werden. Auf diesem Konto werden die Umsatzerlöse einer Einzelgesellschaft dargestellt. Das zweite Konto der Erfolgsrechnung ist das Account I30002 Umsatzerlöse IC (Intercompany), auf dem die Umsatzerlöse der Einzelgesellschaft gegenüber verbundenen Unternehmen dargestellt wird. Als Summe dieser zwei Konten wurde das Summary-Account Umsatzerlöse gesamt erstellt, welches die gesamten Umsatzerlöse der Einzelgesellschaft darstellt. Warum aber erfolgt eine Trennung der Umsatzerlöse in den Teil gegen Dritte und in den Teil gegen VU, wenn diese wieder zusammengefasst werden? Die Trennung hat aufgrund der Konsolidierungsregeln zu erfolgen, welche eine wesentliche Rolle bei der Darstellung eines Teilkonzerns spielt. Im konkreten Beispiel enthält das Account I30001 Umsatzerlöse gg. Dritte keine Eliminierungsregel. Dies bedeutet, dass das Konto bei der Darstellung eines Teilkonzerns einfach mit den Umsatzerlösen gg. Dritte der anderen Konzerngesellschaften zusammengerechnet wird und als Summe der Umsatzerlöse gg. Dritte im Konzern abgebildet wird. Im Gegensatz dazu besteht am Konto I30002 Umsatzerlöse IC eine Eliminierungsregel für die Konsolidierung. Dies bedeutet, dass in der Konsolidierungsspalte des Teilkonzerns eine Konsolidierungsbuchung in Höhe der Summe aller Umsatzerlöse IC abgezogen wird, sofern sich diese Umsätze bereits innerhalb dieser Teilgruppe aufheben.

Ein Beispiel hierzu: die Gesellschaft Wild Technologies SRO (30100) macht einen Umsatz mit der Gesellschaft Wild Medtec AG (30200) iHv. EUR 10.000. Da diese Einzelgesellschaften verbundene Unternehmen innerhalb der Wild Group (3000) sind, wird dieser Wert in der Gesellschaft 30100 auf dem Account I30002 Umsatzerlöse IC dargestellt. Wird die Erfolgsrechnung der Einzelgesellschaft betrachtet, scheint dieser Wert im Berichtswesen auf und erhöht den gesamten Umsatzerlös der Gesellschaft. Wird die Zeile Umsatzerlöse in der Teilgruppe der Wild Group 3000 dargestellt, erfolgt eine automatische Konsolidierungsbuchung

iHv. EUR -10.000. Auf dem Account Umsatzerlöse IC befindet sich aus Sicht der Gruppe 3000 in Summe kein Wert mehr, dh. er wurde zu 100% eliminiert, wodurch der Umsatzerlös der Gruppe richtig dargestellt wird.

Um die Eliminierungsregel zu verdeutlichen soll ein zweites Beispiel angeführt werden, in dem die Gesellschaft Wild Technologies SRO (30100) einen Umsatz mit der Gesellschaft Binder+Co AG (50000) iHv. EUR 10.000 tätigt. Da sich beide Unternehmen im Konsolidierungskreis der LIAG Group befinden, gelten sie ebenfalls als verbundene Unternehmen, wodurch der Umsatz bei der Einzelgesellschaft 30100 auf dem Account I30002 Umsatzerlöse IC ausgewiesen wird. Im Gegensatz zum vorangehenden Beispiel wird jedoch bei der Konsolidierung der Gruppe 3000 keine Buchung iHv. EUR -10.000 abgesetzt, da die Gesellschaft Binder+Co 50000 nicht innerhalb der Gruppe 3000 konsolidiert wird. In der Erfolgsrechnung der Wild Group werden daher richtigerweise nach wie vor EUR 10.000 Umsatzerlöse IC ausgewiesen, welche gegen die Binder+Co AG erzielt wurden. Die Eliminierung dieses Geschäftsfalles erfolgt erst bei der Konsolidierung auf LIAG-Ebene, wobei der Teilkonzern Wild Group separat betrachtet einen IC Umsatz von EUR 10.000 ausweist, dieser jedoch in der Konsolidierungsspalte der LIAG Group eliminiert wird und somit in Summe im Gesamtkonzern kein IC Umsatz mehr ausgewiesen wird.

Wie aus den Beispielen ersichtlich ist, nehmen die Cognos Accounts zwei wichtige Rollen im Konsolidierungsprozess ein: erstens wird durch sie eine strukturelle Gliederung der Berichte ermöglicht, zweitens ermöglichen sie eine Differenzierung der Daten, bei denen im Konsolidierungsprozess unterschiedlich umgegangen werden muss. Die Accounts im Cognos Controller können daher einerseits nach der Art des Berichts und andererseits nach der Art ihrer Handhabung in der Konsolidierung wie folgt gegliedert werden:

		Nach der Art der Handhabung in der Konsolidierung		
		Account	IC Account	Summary Account
Nach der Art des Berichts	Erfolgsrechnung	Konten der Erfolgsrechnung gegenüber Drittunternehmen	Konten der Erfolgsrechnung gegenüber verbundenen Unternehmen	Zwischensummen in der Erfolgsrechnung
	Balance Sheet	Konten der Balance Sheet gegenüber Drittunternehmen	Konten der Balance Sheet gegenüber verbundenen Unternehmen	Zwischensummen in der Balance Sheet
	Cashflow Statement	Der Wert der Accounts wird berechnet basierend auf den Accounts der Erfolgsrechnung und der Veränderungen des Balance Sheets		Zwischensummen im Cashflow Statement
	Details of Costs	Konten der Details of Costs gegenüber Drittunternehmen	Konten der Details of Costs gegenüber verbundenen Unternehmen	Zwischensummen in den Details of Costs
	Key Figures	Der Wert der Accounts wird berechnet basierend auf den Accounts der Erfolgsrechnung und der Veränderungen des Balance Sheets		Zwischensummen in den Key Figures

Tabelle 17: Übersicht der Gliederung der Cognos Accounts nach Art des Berichts und nach Art der Handhabung in der Konsolidierung, Quelle: eigene Darstellung

Wie in der Matrix erkennbar ist, werden die Accounts in der vertikalen Achse nach den fünf Berichten des internen Berichtswesens differenziert und auf der horizontalen Achse erfolgt eine Gliederung nach der Art der Handhabung in der Konsolidierung. An dieser Stelle wird erwähnt, dass im Cashflow Statement und in den Key Figures die Accounts lediglich dem Aufbau der Berichtsstruktur dienen. Diese werden mittels hinterlegten Berechnungsformeln automatisch berechnet anhand der Berichtswerte, welche in der Erfolgsrechnung und in der Balance Sheet eingepflegt wurden. Beispielsweise wird in der ersten Zeile des Cashflow Statements das EBT aus der Erfolgsrechnung abgebildet. Diese Zeile wird direkt an die Erfolgsrechnungen der einzelnen Gesellschaften angeknüpft und übernimmt diese Werte. In der Konsolidierungsspalte des Cashflow Statements wird jedoch ebenfalls der Wert aus der Konsolidierung der Erfolgsrechnung übernommen. Aufgrund dieser automatischen Berechnungsmechanismen ist eine Gliederung für das Cashflow Statement in EBT gg. Dritte und EBT IC nicht notwendig.

Zuletzt soll erfasst werden, welche Aufgaben im Zusammenhang mit den Stammdaten der Kontenstruktur anfallen. Da an der bestehenden Berichtsstruktur durch den Übergang des Konsolidierungsprozesses in den Cognos Controller nichts geändert werden soll, wurde die vorhandene Struktur in das Konsolidierungsprogramm übernommen. Nach der Konsolidierung einer Berichtsperiode werden die internen Berichte aus dem Cognos Controller daher im gleichen Aufbau herausgegeben, wie im bisherigen Berichtswesen. Sollte jedoch künftig eine Änderung oder Ergänzung im Berichtswesen notwendig werden, müssen die Account-Stammdaten verändert werden.

Die Kontenstruktur im Cognos Controller kann unter dem Menüpunkt *Maintain/Account Structure/Define...* abgerufen und gewartet werden. Diese Funktion ist nur für Cognos-User mit Administratorenrechten verfügbar. Die derzeit angelegte Unternehmensstruktur entspricht der Struktur zum Stand 30.06.2018, wobei diese wie folgt im Cognos Controller abgebildet wird:

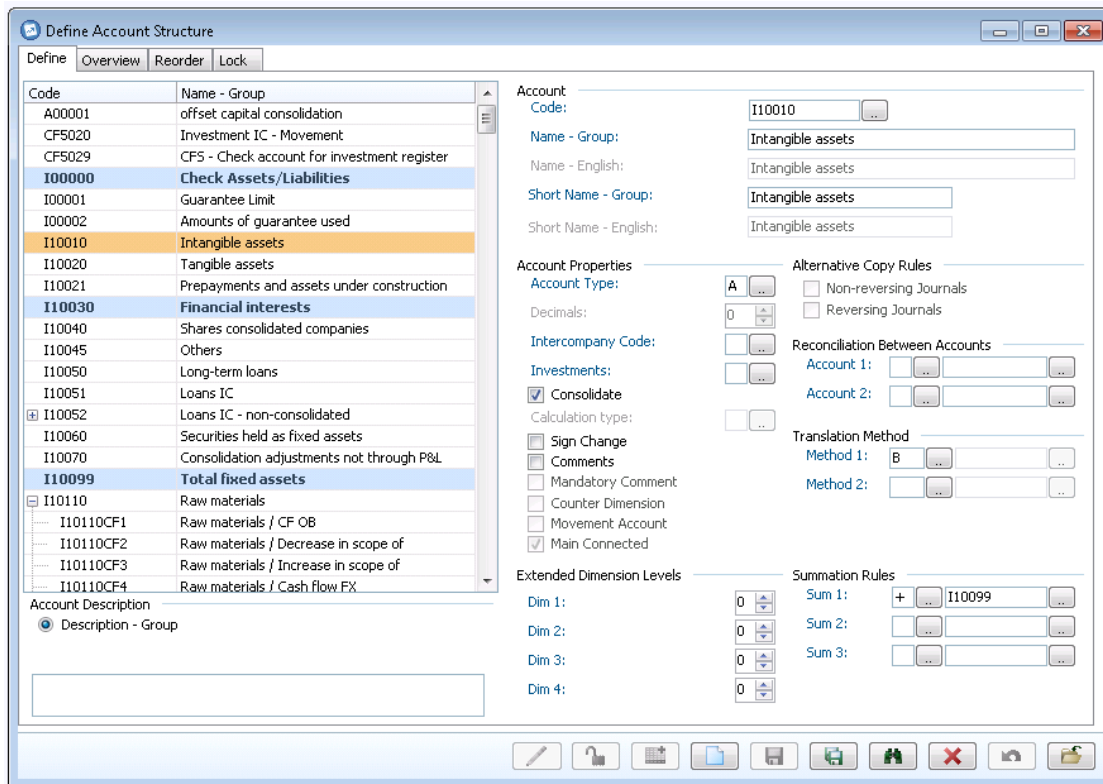


Abbildung 6: Wartung der Kontenstruktur im Cognos Controller,
Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Maintain/Account Structure /Define..., Stand
30.06.2018.

Die Vorgehensweise bei der Erstellung eines neuen Accounts bzw. der Änderung eines bestehenden Accounts ist ähnlich. Bei einem neuen Konto wird im Vorfeld der Button ‚Create new account‘ gewählt, wobei die in der Abb.6 angezeigte Stammdaten-Oberfläche erscheint. Bei der Änderung eines existierenden Kontos muss das zu ändernde Account ausgewählt werden und die gewünschten Anpassungen in der Stammdaten-Oberfläche eingetragen werden.

In den Stammdaten der Accounts wird die Spezifika des Kontos definiert. Hierzu gehören ein eindeutiger Code, der Account-Name, Account Type, Intercompany Code, Reconciliation-Regeln, Translation Method und Summation Rules. Der Account Code steht als eindeutige Referenz für das Konto und gilt für die gesamte LIAG Group. Bei dem Account Type wird unterschieden zwischen A - Assets, L - Liabilities, E - Equity, I - Income und C - Expenses. Bei dem Intercompany Code wird die Behandlung für die Konsolidierung definiert und es wird unterschieden zwischen D - Default = nicht-IC-Konto, I - Intercompany, M - Intercompany with Margin% und A - Acquisition Calculations. Ein wichtiger Punkt, welcher unter dem Kapitel 4.1.4. erläutert wird, ist die Definition der Reconciliation-Regeln: bei Intercompany-Konten kann hier definiert werden, mit welchen Konten der Partnergesellschaft dieses Konto abgeglichen werden soll. Dies ist relevant für die Überprüfung der IC-Konten auf Richtigkeit und Matching mit

den Partnergesellschaften. Bei den Stammdaten wird ebenfalls die sogenannte Translation Method definiert. Hier können die Umrechnungsregeln für Konten in Fremdwährung eingestellt werden. Es wird unterschieden zwischen B - Closing rate, M - Average rate, E - Fixed historical rate. Die zuvor beschriebenen Summary-Accounts werden in den Summation rules festgelegt. Für jeden Account kann definiert werden, in welches Sammelkonto dieses hineinfließt und somit als Teil einer Zwischensumme dargestellt wird.

Die Wartung der Account-Stammdaten obliegt Usern mit Administratorenrechten. Dabei wurde zusätzlich eine Regel für die Nummerierung vereinbart, welche bei Anlage neuer Konten berücksichtigt werden muss. Es wurden für die diversen Berichtsarten eigene Account-Nummernkreise definiert, welche wie folgt aufgeteilt sind:

- Bilanzkonten der Aktiva: I00001 - I19999
- Bilanzkonten der Passiva: I20000 - I29999
- Konten für die Erfolgsrechnung: I30000 - I39999
- Konten für die Details of Costs: I40000 - I49999
- Konten für den Kennzahlenbericht: I50000 - I59999
- Konten für den Cashflow-Bericht: I60000 - I69999

4.1.4 Kontrollregelungen

Nachdem die Regeln zur Wartung der Stammdaten beschrieben wurden, wird in diesem Kapitel das wichtige Thema behandelt, welche Kontrollen im Cognos Controller möglich sind. Im Allgemeinen werden die Kontrollmöglichkeiten im Konsolidierungsprogramm als ‚Reconciliation‘ bezeichnet. Dies geschieht nach dem Prinzip, dass ein Wert auf einem oder mehreren Accounts mit dem Wert eines oder mehreren anderen Accounts übereinstimmen muss. Als simples Beispiel soll eine Intercompany Forderung eines Unternehmens mit den Intercompany Verbindlichkeiten des anderen Unternehmens zusammenpassen. Ist dies der Fall, ergibt die Prüfung einen Kontrollwert von Null. In dem Fall, dass die Reconciliation einen Differenzwert ergibt, erfolgte in einem der Einzelberichte ein Fehler: entweder wurden die IC Forderungen oder die IC Verbindlichkeiten falsch ausgewiesen. Dies resultiert in einer Schleife zur Fehlerbehebung im Konsolidierungsprozess. In weiterer Folge werden die diversen Möglichkeiten zur Reconciliation im Cognos Controller aufgelistet und beschrieben.

Reconciliation between periods: bei dieser Überprüfungsmöglichkeit wird geprüft, ob die Anfangsbestände der aktuellen Periode mit den Endbeständen der vorangegangenen Periode

übereinstimmen. Dies hat eine hohe Bedeutung bei der Übernahme von historischen Buchungen in die Folgeperioden. Mit Hilfe der Reconciliation between periods wird sichergestellt, dass eine Bestandsbewegung von Bilanzkonten nur über Cash- oder Erfolgswirksame Bewegungen stattfindet. Es wird empfohlen, diese Überprüfung direkt nach Übernahme der historischen Konsolidierungsbuchungen durchzuführen. Die Überprüfungsfunktion ist sowohl für die Einzelgesellschaften als auch für Teilkonzerne durchführbar.

Reconciliation of intercompany balances – IC Balance Sheet: bei dieser Überprüfung werden die IC Bilanzkonten der Einzelgesellschaften miteinander verglichen. Es wird geprüft, ob eine IC Forderung des Unternehmens X an die Gesellschaft Y tatsächlich auch in der Gesellschaft Y als IC Verbindlichkeit gegenüber das Unternehmen X erfasst wurde.

Creditor Company	Account	Debtor Company	Account	C-Dim	Dimension	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	JT	Amount in EUR		
											Receiv./Inc.	Pay./Exp.	Difference
50000	110320	50100									1.439.816		
											1.439.816	0	1.439.816
50000	Binder+Co AG	/	50100		Statec Binder GmbH						1.439.816	0	1.439.816
											External part of Diff.		1.439.816

Abbildung 7: Reconciliation of Intercompany Balances,
Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconcile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.

In dem Auszug wird die Reconciliation der IC Bilanz zwischen den Unternehmen Binder+Co AG 50000 und Statec Binder GmbH 50100 innerhalb der Binder+Co AG 5000 dargestellt. Diese Weist eine Differenz iHv. EUR 1.439.816 auf. Die Differenz wird ermittelt, indem der Wert, welcher in der Gesellschaft 50000 auf dem Konto IC Forderungen I10320 verbucht wurde, mit dem Gegenwert auf den IC Verbindlichkeiten des Unternehmens 50100 verglichen wird. In diesem Fall wurde in dieser Gesellschaft kein Wert auf IC Verbindlichkeiten verbucht. Die Behebung des Fehlers erfolgt entweder durch Nachbuchung bzw. Umbuchung der IC Verbindlichkeit im Unternehmen 50100 oder bei einer falschen Darstellung in der Gesellschaft 50000 muss diese vom Konto I10320 weggebucht werden.

Reconciliation of intercompany balances – IC Income Statement: bei dieser Überprüfung werden die Intercompany Accounts der Erfolgsrechnung miteinander verglichen.

Hier gilt, dass die Summe der operativen IC-Erfolgskonten einer Gesellschaft mit den operativen IC-Erfolgskonten der anderen Gesellschaft übereinstimmt.

Reconcile - Intercompany Balances (Preview)														
Reconciliation of Intercompany Balances, Non-Match														
Report Number	91	IC Income Statement - monthly reporting								Page: 1				
Closing Version	REPO	Reported value			Net Accounting of Intercompany Balances					Y				
Group	5000	BINDER+CO GROUP			Proportional Method					Y				
Period	1712				Balances with Other Companies									
Actuality	AC				Reported Extended Dimensions									
Dates: 19/09/2019 Time: 11:39:05 Printed by: Patrik Legrady														
Creditor Company	Account	Debtor Company	Account	C-Dim	Dimension					Amount in EUR				
					C-Dim	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	JT	Receiv./Inc.	Pay./Exp	Difference	
50000	I30002	50100									2.336.886			
											2.336.886	0	-2.336.886	
50100		50000	I30102									-632		
50100		50000	I30422									780.563		
50100		50000	I30432									144.774		
												0	904.705	-904.705
50000	Binder+Co AG	/	50100	Stotec Binder GmbH							2.336.886	904.705	-3.241.591	
External part of Diff.													-3.241.591	

Abbildung 8: Reconciliation of Intercompany Income Statement, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconcile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.

Im oben angezeigten Auszug werden die IC-Erfolgskonten der Gesellschaft 50000 mit den Konten der Gesellschaft 50100 gegenübergestellt. Wie ersichtlich ist, wurde in der Gesellschaft 50000 auf dem Konto I30002 ein IC Ertrag verbucht. Dieser Ertrag müsste im Unternehmen 50100 zu einem Aufwand in gleicher Höhe führen. In dieser Gesellschaft wurden jedoch auf den drei Accounts I30102, I30422 und I30432 in Summe nur Aufwendungen iHv. EUR 904.705 verbucht. Da dies nicht mit dem IC Ertrag des Unternehmens 50000 auf dem Konto I30002 iHv. EUR 2.336.886 übereinstimmt, wird durch die Reconciliation ein Missverhältnis aufgedeckt. Der Fehler ist zu überprüfen und in der entsprechenden Gesellschaft zu korrigieren, sodass die IC Erfolgskonten übereinstimmen.

Reconciliation of intercompany balances – IC Details of Costs: Neben der Überprüfung der Erfolgsrechnung wird auch der Bericht Details of Costs nach dem gleichen Prinzip überprüft. Hierbei unterscheiden sich nur die gegenüberzustellenden Accounts. Die Behebung des Fehlers erfolgt über die Intercompany-Daten der Details of Costs in der Einzelgesellschaft. Ein Auszug der Reconciliation des Berichts Details of Costs wird wie folgt dargestellt:

Reconciliation of Intercompany Balances, Non-Match										Page: 1		
										Date: 19/09/2019		
										Time: 11:50:13		
										Printed by: Patrik Legrady		
Report Number	94	IC Regien - monthly reporting								Net Accounting of Intercompany Balances	Y	
Closing Version	REPO	Reported value								Proportional Method	Y	
Group	5000	BINDER+CO GROUP								Balances with Other Companies		
Period	1712									Reported Extended Dimensions		
Actuality	AC											

Creditor Company	Account	Debtor Company	Account	C-Dim	Dimension					Amount in EUR		Difference	
					C-Dim	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	JT	Receiv./Inc.		Pay./Exp
50000	I40002	50100									2.336.886		
											2.336.886	0	-2.336.886
50100		50000	I40102									-832	
50100		50000	I40382									144.774	
											0	144.142	-144.142
50000	Binder+Co AG	/	50100	Statec Binder GmbH							2.336.886	144.142	-2.481.028
External part of Diff.													-2.481.028

Abbildung 9: Reconciliation of Intercompany Details of Costs,
Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconcile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.

Im gegebenen Auszug ist erkennbar, dass der in der Gesellschaft 50000 gemeldete IC Ertrag auf dem Konto I40002 (aus dem Gliederungsschema der Details of Costs) nicht mit den gegenüberstehenden IC Aufwandskonten der Gesellschaft 50100 übereinstimmt. Wie in der Kontrolle der Erfolgsrechnung wurden im Unternehmen 50000 IC Erträge iHv. EUR 2.336.886 verbucht – dies weist daraufhin, dass dieser Wert in der Gesellschaft 50000 den richtigen IC-Wert darstellt. Die IC Aufwendungen in der Gesellschaft 50100 stimmen sowohl mit den IC Erlösen der Gesellschaft 50000 als auch mit den zuvor in der Erfolgsrechnung eigens gemeldeten IC Aufwendungen nicht überein. Eine Überprüfung und Korrektur dieser Werte hat in der Gesellschaft 50100 zu erfolgen.

4.2 Ablauf des Konsolidierungsprozesses im Cognos Controller

Im Kapitel 4.1. wurden die allgemeinen Regeln und Grunddefinitionen, die für den Cognos Controller gelten, erläutert. Im Rahmen dieser Definitionen wurde teilweise bereits die Dynamik des Konsolidierungsprogrammes mittels Beispiele nähergebracht. In diesem Kapitel soll der konkrete Ablauf des Konsolidierungsprozesses dargestellt und die Schritte für die Konsolidierung einer gesamten Berichtsperiode aufgelistet werden.

Der Konsolidierungsprozess im Cognos Controller kann in sieben Teilschritte aufgeteilt werden, welche immer in dieser Reihenfolge durchzuführen sind. Die Teilschritte umfassen die Tätigkeiten bis zur Konsolidierung eines Teilkonzerns. Dies bedeutet, dass die Prozesse bei mehreren Konsolidierungsstufen, wie im Fall der Stufenkonsolidierung der LIAG Group, in mehreren Durchläufen nacheinander ausgeführt werden müssen. Der Konsolidierungsprozess umfasst folgende Teilschritte:

1. Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorperioden
2. Einspielen von Berichtsdaten aus den Einzelberichten im MS Excel
3. Einpflegen von Parametern im Cognos Controller
4. Manuelle Konsolidierungsbuchungen im Cognos Controller
5. Konsolidierungslauf der aktuellen Periode
6. Reconciliation = Überprüfung mittels Kontrollregeln im Cognos Controller
7. Fehlerbehebung, erneute Konsolidierung und erneute Kontrolle

4.2.1 Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorperioden

Im ersten Schritt erfolgt die Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus den Vorperioden. Es wird beschrieben, wie die automatische Übertragung der historischen Buchungen zwischen zwei Perioden erfolgt und warum diese zu erfolgen hat.

Konsolidierungsbuchungen werden im Cognos Controller auf Ebene von Teilgruppen abgesetzt. Demnach erscheinen diese Eliminierungsbuchungen nicht in den Daten der Einzelgesellschaften und werden nicht über die Results brought forward in die kommenden Perioden übernommen. Aus diesem Grund muss der Vortrag dieser Buchungen direkt im Cognos Controller erfolgen. Dadurch werden die Konsolidierungsbuchungen aus den Erfolgsrechnungen der Vorjahre als Ergebnisvortrag in der Konsolidierung des aktuellen Jahres vorgetragen und müssen nicht für die gesamte Unternehmenshistorie nochmals abgesetzt werden.

Im Cognos Controller erfolgt die Übernahme der historischen Konsolidierungsbuchungen über den Menüpunkt *Group/Copy/Group Journals Between Periods...*, wobei folgende Parameter vor der Übernahme eingetragen werden müssen:

- -Teilgruppe, für die die historischen Konsolidierungsbuchungen übernommen werden sollen (inklusive oder exklusive Untergruppen)
- -Eröffnungs- und Zielperiode (jene Periode von und in welche die Daten kopiert und übernommen werden sollen)
- -Funktion clear existing group journals (hiermit werden alle in der Zielperiode bereits abgesetzten Buchungen gelöscht werden, wodurch ein Vergleich der Eliminierungsbuchungen mit der Vorperiode möglich ist. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Übernahme der Eliminierungsbuchungen als ersten Schritt durchzuführen)

Durch die Funktion der automatischen Übernahme der historischen Konsolidierungsbuchungen ergibt sich der Vorteil, dass in der aktuellen Periode nur mehr die Konsolidierung dieser Periode erfolgen muss.

4.2.2 Einspielen von Einzelberichtsdaten in den Cognos Controller

Als zweiter vorbereitender Schritt für die Konsolidierung im Cognos Controller erfolgt das Einspielen der Einzelberichtsdaten. In diesem Teil der Arbeit wird behandelt, wie dieser Schritt zu erfolgen hat und worauf bei der Aufstellung der Einzelberichtsdaten zu achten ist.

Die LIAG Group besteht auf 40 Einzelgesellschaften, welche für das monatliche Berichtswesen ein standardisiertes Berichtspackage gemäß den LIAG-Vorschriften²⁷ erstellen müssen. Das Berichtswesen umfasst alle im Kapitel 4.1.3. genannten Berichtsinhalte. Dadurch werden für jede Einzelgesellschaft die Berichte Erfolgsrechnung, Balance Sheet, Cashflow Statement, Details of Costs und Key Figures in gleicher Form im MS Excel erhoben.

Im Rahmen der Masterarbeit wurde in diesen Einzelberichten eine Anpassung vorgenommen, sodass das automatische Einspielen der Berichtsdateien in den Cognos Controller möglich ist. Hierzu wurden alle relevanten Daten des jeweiligen Einzelberichtes in einem Tabellenblatt zusammengefasst und eine Zuordnung zu den vorhandenen Cognos Accounts durchgeführt. Ein Beispiel hierzu: im Berichtswesen der Einzelgesellschaft 30100 wurde in der Balance Sheet ein Saldo für Intangible Assets iHv. EUR 60.000 gemeldet. Im Zusammenfassenden Blatt wurde definiert, dass die Berichtszeile Intangible Assets mit dem Wert von EUR 60.000 dem Cognos Account I10010 zugeordnet wird und unter diesen Parametern eingespielt werden soll. An dieser Stelle soll vermerkt werden, dass die Einzelberichte gemäß der Rechnungslegungsvorschriften IFRS erstellt werden. In den Cognos Controller werden daher nur IFRS-Daten übernommen, die lokale Rechnungslegung der Einzelgesellschaften spielt keine Rolle.

Nun stellt sich die Frage, wie das Einspielen der Einzelberichtsdaten in den Cognos Controller erfolgt. Durch das zusammenfassende Tabellenblatt inkl. dem Matching mit den Cognos Accounts stehen die einzuspielenden Daten bereits in einem Datenfeld zur Verfügung. Diese Daten werden mit einigen Parameterzusätzen zusammen in den Cognos Controller übernommen, sodass das Programm eine zeitliche oder organisatorische Differenzierung vornehmen kann. Konkret bedeutet dies, dass neben dem Wert und dem Cognos Account auch Daten zur Berichtsperiode, Einzelgesellschaft, Währung und bei IC Accounts zur Counter

²⁷ Siehe Anhang A-3 LIAG Handbuch für das interne Reporting

Company hinterlegt werden müssen. Dadurch kann der Cognos Controller die Wertigkeiten dem jeweiligen Unternehmen und der Berichtsperiode zuordnen. Ein vollständiger Datensatz sieht wie folgt aus:

cocode	actuality	period	currency	partnercompany	account	value_imp
50000	AC	1019	EUR	10000	I30002	30000,00

Tabelle 18: Datensatz für den Cognos Datenimport aus dem Einzelberichtswesen,
Quelle: Internes Berichtswesen der Binder+Co AG, Oktober 2019

Der oben angezeigte Datensatz ist einer von 2.430 Datenzeilen, die für pro Monat von einem Einzelbericht in den Cognos Controller übergeben werden. Dadurch, dass in der LIAG Group 40 Einzelgesellschaften enthalten sind, werden monatlich $40 * 2.430 = 97.200$ Datensätze in das Konsolidierungsprogramm übernommen. Durch den oben gezeigten Datensatz wird die Information an den Cognos Controller weitergegeben, dass in dem Unternehmen 50000 (Binder+Co AG) auf dem Konto I30002 (Umsatzerlöse IC) ein Wert von EUR²⁸ 30.000 in der Aktualität ‚AC‘²⁹ für die Berichtsperiode ‚1019‘³⁰ gegenüber der Partnercompany 10000 (LIAG) übernommen werden soll. Die Logik der Stufenkonsolidierung verlangt, dass für jede Intercompany-Berichtszeile auch das Unternehmen benannt wird, mit dem der jeweilige Geschäftsfall eingegangen wurde – dies wird im Cognos Controller als Partnercompany bezeichnet und ist bedeutend für die Konsolidierung auf mehreren Ebenen.

Für den Import der Berichtsdateien müssen die Einzelberichte als CSV-Datei am Cognos Server abgelegt werden. Über den Menüpunkt *Transfer/External Data/Import from Flat Files...* kann die gewählte Datei ausgewählt werden und in den Cognos Controller eingespielt werden. Hierzu wurde bereits die Einspielregel "IMPORT" festgelegt. Diese definiert in der CSV-Datei vorhandene Spalten als Parameter im Cognos Controller und ermöglicht somit ein Matching. Beispielsweise wird der Betrag, der für ein bestimmtes Konto in einer Gesellschaft eingespielt werden soll, in der CSV-Datei als "Saldo" definiert. Im Cognos Controller ist hierfür das Feld fExpVal vorgesehen. Durch die Importspezifikation wird die Schnittstelle zwischen CSV-Datei und Cognos Controller gesetzt. Die Importspezifikation gilt für alle Einzelgesellschaften gleich und darf nur in Zusammenarbeit mit einem Systemadministrator geändert werden.

²⁸ Die Einzelberichte werden immer in der lokalen Währung der Gesellschaft erstellt. Die Werte werden vom Konsolidierungsprogramm in dieser Form übernommen, wobei die Umrechnung auf die Konzernwährung direkt im Cognos Controller erfolgt.

²⁹ Die Aktualität ‚AC‘ steht für Actual. Daneben können Berichtsdaten für die Aktualitäten Budget ‚BU‘ und Forecast ‚FC‘ berichtet werden, welche als Benchmark zu aktuellen Berichtsdaten dienen.

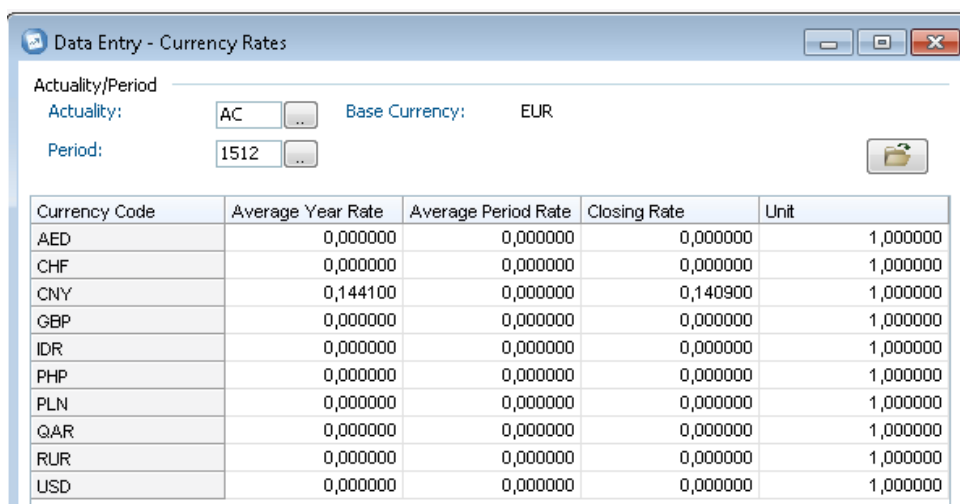
³⁰ Die Berichtsperiode ‚1019‘ steht in dem Fall für Oktober 2019. Für den Cognos-Import wird die Periode stets im Format MMJJ angegeben.

4.2.3 Parameterpflege im Cognos Controller

Im Kapitel 4.2.2. wurde aufgezeigt, dass eine hohe Quantität an Daten in den Cognos Controller eingespielt werden muss, damit das Berichtswesen mit den grundlegenden Dateninputs versorgt wird. Diese Daten decken einen Großteil des Berichtswesens ab, es müssen darüberhinausgehend jedoch noch weitere Parameterdaten direkt im Konsolidierungstool eingepflegt werden. Diese Daten werden im Cognos Controller für diverse Berechnungen hinsichtlich der ordnungsgemäßen Konsolidierung benötigt. Zu den Parameterdaten, die direkt im Cognos Controller gewartet werden müssen, zählen die Fremdwährungskurse, Intercompany-Margins und die Veränderung von Beteiligungen innerhalb des Konzerns.

4.2.3.1 Fremdwährungskurse

Wie bereits im vorherigen Kapitel 4.2.2. vermerkt, werden die Daten der Einzelgesellschaften in der lokalen Währung der jeweiligen Gesellschaft eingespielt. Daraus ergibt sich, dass die Umrechnung in die Konzernwährung direkt im Cognos Controller zu erfolgen hat. Um eine Umrechnung sämtlicher eingespielten Daten in diversen Fremdwährungen zu ermöglichen, sind entsprechende Fremdwährungskurse für die jeweiligen Perioden im Cognos Controller einzutragen. Die Eingabe erfolgt über den Menüpunkt *Group/Currency Rates...*. Nach Eingabe der gewünschten Periode und Aktualität öffnet sich folgendes Eingabefeld für Fremdwährungen:



Currency Code	Average Year Rate	Average Period Rate	Closing Rate	Unit
AED	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
CHF	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
CNY	0,144100	0,000000	0,140900	1,000000
GBP	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
IDR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
PHP	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
PLN	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
QAR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
RUR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
USD	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000

Abbildung 10: Eingabefeld für Fremdwährungskurse im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Currency Rates...

In der Abbildung 7 ist ersichtlich, dass für eine Berichtsperiode für jede Währung zwei unterschiedliche Kurse eingetragen werden müssen. Hierbei handelt es sich einerseits um den

Stichtagskurs, andererseits um den Durchschnittskurs der Periode. Die Differenzierung der zwei Kurse ist aufgrund der Umwertungsregeln für Fremdwährungen bedeutend. Diese besagt, dass Werte in der Erfolgsrechnung jeweils zum Periodendurchschnittskurs umgerechnet werden müssen. Die Umwertung der Bilanzpositionen in die Konzernwährung erfolgt bis auf die Positionen des Eigenkapitals zum gegebenen Periodenstichtagskurs. Für die Posten des Eigenkapitals gelten gesonderte Umwertungsregeln: das Stammkapital der Gesellschaft wird immer mit dem historischen Kurs zum Zeitpunkt der Gründung oder des Erwerbs der Gesellschaft umgerechnet. Die Gewinnrücklagen aus den Gewinnen der Vorperioden wird zum gewichteten Durchschnittskurs der Gesamtperioden bewertet. Hier folgt der Cognos Controller der Logik der Gewinnfortschreibung: dies bedeutet, dass die bereits in Konzernwährung umgerechnete Gewinnrücklage des Vorjahres als Anfangsbestand herangezogen wird und dieser der aus der Erfolgsrechnung ermittelte Bilanzgewinn, umgerechnet mit dem Durchschnittskurs der Periode hinzugeschlagen wird und diese Summe als Bilanzwert der Gewinnrücklagen dargestellt wird. Dadurch lässt sich rechnerisch der Durchschnittskurs der Gesamtperioden ermitteln. Durch die Verwendung verschiedener Umrechnungskurse ergibt sich in der Bilanz ein Differenzbetrag, welcher als erfolgsneutrale Währungsrücklage, einer eigenen Position innerhalb des Eigenkapitals dargestellt werden muss.

Bei der Ermittlung der Fremdwährungen ist darauf zu achten, dass auch für das interne Berichtswesen eine Quelle verwendet wird, die im Rahmen eines Jahresabschlusses durch einen Wirtschaftsprüfer akzeptiert wird. Unter dem Stichtagskurs der Berichtsperiode wird immer der Tageskurs des letzten Tages des Berichtsmonats verstanden. Für die Berechnung des Durchschnittskurses kann der Durchschnitt der Stichtagskurse zum letzten Tag jeder Woche im Berichtsmonat herangezogen werden. Eine detailliertere Aufstellung, wie zB. die Ermittlung des Durchschnittes über alle Tageskurse des Berichtsmonats, ist zulässig. Bei der Erfassung der Fremdwährungen im Cognos Controller ist darauf zu achten, dass diese jeweils mit ihrem Kehrwert eingetragen werden, da das Programm die Rechenart Multiplikation für die Umrechnung verwendet.

4.2.3.2 Intercompany Margins

Für die Berechnung der Zwischenergebniseliminierung im Rahmen der Konsolidierung werden die Parameter benötigt, wie hoch der Gewinnaufschlag für auf dem Vorratskonto aktivierte IC Materialzukaufe ist. Die Rechenmethode bei der Ermittlung der Zwischengewinne erfolgt auf Basis des gemeldeten Wertes auf dem Konto IC Vorräte der jeweiligen Gesellschaft. Aus diesem Wert wird anhand des Parameters Intercompany Margin der Gewinnaufschlag der Partnergesellschaft ermittelt. Dieser Wert wird in der Konsolidierungsspalte der Vorräte in der

Bilanz und im Materialeinsatz der Erfolgsrechnung eliminiert. Zusätzlich fällt ein latenter Steuereffekt an, welcher einen Einfluss auf die Konsolidierungsgröße der Steuerrückstellung und des latenten Steueraufwandes hat. Ein konkretes Beispiel zum Ablauf der Zwischenergebniseliminierung erfolgt im Kapitel 4.3.2.

Die Erfassung der Intercompany Margins im Cognos Controller erfolgt über das Menü *Group/Intercompany Margins...*, wodurch sich folgendes Eingabefenster öffnet:

Account	Company	CC-Comp	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Margin (%)
M3001	30100	31400					4,00
M30010	31000	31200					25,00
M30010	31000	31400					28,70
M30010	31200	31000					25,00
M30010	31400	31000					11,00
M30010	50000	50400					9,09
M30030	50000	50400					16,01

Abbildung 11: Eingabefeld für Intercompany Margins im Cognos Controller,
Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü *Group/Intercompany Margins...*

Wie aus der Abbildung 8 erkennbar ist, können mehrere Parameter für Gewinnaufschläge innerhalb der LIAG Group eingetragen werden. Diese können variieren je nachdem, welches Unternehmen der Verkäufer bzw. der Käufer der Ware ist oder ob es sich bei dem Vorratsbestand um eine Handelsware oder Fertigerzeugnisse handelt. Außerdem müssen die Gewinnaufschläge für jede Berichtsperiode separat festgelegt werden. Falls sich Gewinnaufschläge zwischen Konzerngesellschaften im Zeitverlauf ändern, kann eine separate Bewertung durchgeführt werden.

4.2.4 Automatischer Konsolidierungslauf im Cognos Controller

Nachdem die automatische Übernahme der Berichtsdaten der Einzelgesellschaften erfolgte und sämtliche Parameterdaten korrekt im Cognos Controller eingepflegt wurden, ist als nächster Schritt der Konsolidierungslauf durchzuführen. Mit der Ausführung dieses Befehls werden sämtliche Eliminierungsregeln für die ausgewählte Berichtsperiode bzw. Teilgruppe durchgeführt. Somit werden innerhalb der Gruppe alle abgebildeten IC-Geschäftsfälle in der Konsolidierungsspalte aller Berichte eliminiert.

Die Konsolidierung bewirkt neben der Eliminierung der gruppeninternen Geschäftsfälle auch die automatische Umrechnung der Fremdwährungsgesellschaften in die Gruppenwährung und die Durchführung der Zwischenergebniseliminierung innerhalb der konsolidierten Teilgruppe. Ist dies erfolgt, können bereits die konsolidierten Konzernberichte auf dieser Ebene eingesehen werden, um offensichtliche Fehler zu erkennen. Ein Beispiel hierzu wäre, wenn auf der Ebene der Teilgruppe IC Umsätze stehen bleiben, obwohl keine IC Umsätze mit verbundenen Unternehmen außerhalb der Teilgruppe erzielt wurden. Offensichtliche Fehler können entweder durch erneutes Einspielen der Berichtsdaten nach der direkten Korrektur der Berichte der Einzelgesellschaften behoben werden, oder die Daten werden direkt im Cognos Controller korrigiert. Nach der Korrekturschleife ist eine erneute Konsolidierung der Teilgruppe notwendig, um die aktualisierten Werte wiederzugeben. Die Anzahl der Korrekturschleifen und Konsolidierungsläufe ist unbegrenzt.

4.2.5 Möglichkeiten zur Prüfung im Cognos Controller - Reconciliation

Neben der Korrektur von offensichtlichen Fehlern, wie im vorigen Absatz beschrieben, ist die automatische Kontrollmöglichkeit des Cognos Controllers, auch Reconciliation genannt, ein hilfreicher Bericht. Die verschiedenen Berichtsgrößen, die zwischen verbundenen Unternehmen zwingend immer zusammenpassen müssen, ermöglichen es, diese automatische Kontrolle durchzuführen. Die konkreten Konstellationen von Accounts, die miteinander zusammenpassen müssen, wurden bereits im Kapitel 4.1.4. beschrieben. Die Behebung der Fehler ist auf Ebene der jeweiligen Einzelgesellschaften durchzuführen indem eine Saldenabstimmung und die Korrektur der Fehler im Einzelbericht erfolgt.

Nachdem alle Fehlerschleifen korrigiert wurden, wird ein erneuter Konsolidierungslauf durchgeführt. Als Prüfung der Richtigkeit können alle Reconciliation-Berichte erneut aufgerufen werden. Hier dürfen bei einem fehlerfreien Konsolidierungsablauf keine Differenzen mehr aufscheinen. Ist dies der Fall, wurde die Konsolidierung abgeschlossen und die Konzernberichte

sind im Cognos Controller fertiggestellt. Ein weiterer Schritt muss nach der fertiggestellten Konsolidierung durch die verantwortlichen User noch durchgeführt werden: die Funktion *period locking*. Diese wird unter dem Menüpunkt *Maintain/Period locking...* aufgerufen und dient dazu, Daten von Einzelgesellschaften oder Teilgruppen für bestimmte Perioden mit einem Schreibschutz auszustatten. Die hohe Bedeutung von Sicherheitskonzepten in Systemen macht den Einbau von Sicherheitsschranken, wie diesen Schreibschutz.³¹ Dies hat den Zweck, dass keine unabsichtlichen Konsolidierungsbuchungen oder Datenimports den bereits abgeschlossenen Bericht wieder ändern.

4.3 Konsolidierungsregeln

Im vorherigen Kapitel wurde erläutert, dass im Cognos zahlreiche Konsolidierungsmechanismen hinterlegt sind, wodurch eine Automatisierung des Konsolidierungslaufs nach Eingabe aller Inputgrößen möglich ist. In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Konsolidierungsregeln für die ordnungsgemäße Abbildung von Konzernberichten notwendig sind. Es soll vorerst aufgezeigt werden, welche Konsolidierungsarten es in der Theorie gibt, welche Regeln diese zu befolgen haben und wie diese im Cognos Controller praktisch umgesetzt werden.

Als erstes stellt sich die Frage, nach welcher Struktur die Gesamtheit aller Konsolidierungsregeln gegliedert werden kann. Eine sinnvolle Differenzierung der Regeln ist eine Gliederung nach den Konsolidierungsarten. Demnach wird unterschieden zwischen den Arten Aufwands- und Ertragskonsolidierung, Zwischenergebniseliminierung, Schuldenkonsolidierung und Kapitalkonsolidierung.³²

4.3.1 Aufwands- und Ertragskonsolidierung

Die Aufwands- und Ertragskonsolidierung ist die Konsolidierungsart, die die Intercompany-Geschäftsfälle in der Konzern-GuV eliminiert. Ein Konzern oder Teilkonzern muss immer so dargestellt werden, als wäre es eine Unternehmenseinheit. Folgendes Beispiel soll für die weitere Erläuterung angenommen werden: Ein Unternehmen X verkauft eine Ware im Wert von EUR 1.000 an das Unternehmen Y, wobei beide Tochterunternehmen des Konzerns A sind. Wenn ein Konzernunternehmen eine Geschäftsbeziehung mit einem anderen Unternehmen des Konzerns

³¹ Vgl. FALK (2012), S. 93.

³² Vgl. BEHRINGER (2014), S. 43.

betreibt, wird dieser Geschäftsfall in der GuV der Einzelgesellschaft erfolgswirksam erfasst. Wird jedoch der Konzern als gesamte Einheit betrachtet, wurde durch diesen Geschäftsabschluss eine Leistung innerhalb des Konzerns erbracht und kann daher nicht in der GuV ausgewiesen werden.

Nun ergibt sich die Problematik, dass in der GuV des Unternehmens X ein Umsatzerlös von EUR 1.000 und in der des Unternehmens Y ein Materialaufwand iHv. EUR -1.000 dargestellt wird. Eine Übernahme dieser Größen in den Konzernabschluss würde ein falsches Bild über die Ertragslage des Konzerns an die Adressaten vermitteln und ist somit nicht konform mit den Rechnungslegungsvorschriften.

An dieser Stelle tritt das Prinzip der Aufwands- und Ertragskonsolidierung ein. Diese besagt, dass die Intercompany Erträge und Aufwendungen auf Ebene des Konzerns eliminiert werden müssen. Dies läuft so ab, dass im Konzern A eine Eliminierungsbuchung vorgenommen wird, wodurch die Umsatzerlöse um EUR -1.000 und der Materialaufwand um EUR 1.000 angepasst werden. Im Konzern wird daher der Umsatz des Unternehmens X und der Materialaufwand des Unternehmens Y zur Gänze aufgehoben – dies wird auch Aufwands- und Ertrags-Eliminierung genannt. Durch das Prinzip, dass die Eliminierungsbuchung auf Ebene des Konzerns erfolgt, wird gewährleistet, dass sowohl die GuV der einzelnen Gesellschaften als auch die des Konzerns richtig dargestellt wird.

Auch das Regelwerk des Cognos Controllers arbeitet nach dem Prinzip der Aufwands- und Ertrags-Eliminierung. Der einzige Unterschied besteht darin, dass es sich bei den zu konsolidierenden Berichten um die interne Erfolgsrechnung und den Details of Costs (DoC) handelt. Die Erfolgsrechnung ist eine Darstellung der GuV in Form des Umsatzkostenverfahrens, die Details of Costs ist eine Darstellung der GuV nach dem Gesamtkostenverfahren. Die zwei Verfahren werden wie folgt zum Vergleich dargestellt:

Umsatzkostenverfahren	Gesamtkostenverfahren
1. Umsatzerlöse	1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	2. Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie an noch nicht abrechenbaren Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz	3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. Vertriebskosten	4. sonstige betriebliche Erträge
5. allgemeine Verwaltungskosten	5. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen
6. sonstige betriebliche Erträge	6. Personalaufwand
7. sonstige betriebliche Aufwendungen	7. Abschreibungen
	8. sonstige betriebliche Aufwendungen
8. Zwischensumme aus Z 1 bis 7	9. Zwischensumme aus Z 1 bis 8
9. Erträge aus Beteiligungen	10. Erträge aus Beteiligungen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	12. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
12. Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens	13. Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens
13. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	14. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen
15. Zwischensumme aus Z 9 bis 14	16. Zwischensumme aus Z 10 bis 15
16. Ergebnis vor Steuern (Zwischensumme aus Z 8 und Z 15)	17. Ergebnis vor Steuern
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
18. Ergebnis nach Steuern	19. Ergebnis nach Steuern
19. sonstige Steuern	20. sonstige Steuern
20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	21. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
21. Auflösung von Kapitalrücklagen	22. Auflösung von Kapitalrücklagen
22. Auflösung von Gewinnrücklagen	23. Auflösung von Gewinnrücklagen
23. Zuweisung zu Gewinnrücklagen	24. Zuweisung zu Gewinnrücklagen
24. Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	25. Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr
25. Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	26. Bilanzgewinn (Bilanzverlust)

Tabelle 19: Das Schema des Umsatzkosten- und Gesamtkostenverfahrens,
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an §§ 231 und 232 UGB.

Stellt man die Schemen der beiden GuVs gegenüber, wird deutlich, dass aufgrund der Unterschiedlichen Strukturen für die Konsolidierung der enthaltenen IC-Größen jeweils zwei Informationen an den Cognos Controller weitergegeben müssen. Dies bedeutet, dass der Cognos Controller mit den für die Konsolidierung benötigten Informationen für beide Verfahren versorgt werden muss. Wird das vorangegangene Beispiel herangezogen, müsste folgendes im Cognos Controller berücksichtigt werden: die Konsolidierung des Umsatzes der Gesellschaft X erfolgt sowohl in der Erfolgsrechnung als auch in den DoC in der Zeile Umsatzerlöse. Die Konsolidierung der Aufwandsposition in der Gesellschaft Y muss jedoch unterschiedlich behandelt werden, da

diese in der Erfolgsrechnung im Posten 2 ‚Herstellkosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen‘ und in der Gliederung der DoC unter der Ziffer 5 ‚Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen‘ konsolidiert werden muss. Demnach muss die Information, in welchen Positionen die Konsolidierung zu erfolgen hat, für die zwei Berichte in zwei verschiedenen Gliederungsarten an den Cognos Controller weitergegeben werden.

Die Lösung dieser Problematik erfolgte durch die Ergänzung der einzuspielenden Daten in den Einzelberichten. Sowohl die für die Konsolidierung der Erfolgsrechnung benötigten Daten als auch jene für die Konsolidierung der DoC-Accounts wurden unabhängig voneinander aufbereitet und werden mit dem automatischen Datenimport sowohl für das Schema der Erfolgsrechnung als auch für die DoC-Accounts dem Cognos Controller zur Verfügung gestellt.

4.3.2 Zwischenergebniseliminierung

Die Thematik der Zwischenergebniseliminierung ergibt sich im Zusammenhang mit Vorräten, die von verbundenen Unternehmen beschaffen wurden. Dies ist ein Sonderfall in der Konsolidierung und muss nach bestimmten Regeln im Konzernberichtswesen angepasst werden. Um ein konkretes Beispiel anzuführen, muss jenes aus dem vorherigen Kapitel etwas angepasst werden: auch in diesem Fall verkauft die Gesellschaft X Waren an das verbundene Unternehmen Y. Am Ende der Periode wird die gekaufte Ware jedoch auf Lager gelegt. Die Bewertung dieses Lagerbestandes im Konzern darf jedoch nicht zu dem von Y bezahlten Einstandspreis, sondern zu den Herstellungskosten der Gesellschaft X erfolgen. Der in den Verkaufspreis von X kalkulierte Gewinnaufschlag ist auf der Ebene des Konzerns zu eliminieren. Dieser Vorgang wird Zwischenergebniseliminierung genannt, da das erzielte Zwischenergebnis zwischen zwei Gesellschaften eines Konzerns herausgerechnet werden muss.

Dieser Vorgang geschieht mit Hilfe der im Kapitel 4.2.3.2. bereits erwähnten Intercompany Margins. Dies sind die definierten Gewinnaufschläge, die zwischen zwei Konzerngesellschaften aufgeschlagen werden und im Konsolidierungsvorgang eliminiert werden müssen. Der Cognos Controller nimmt als Berechnungsbasis jene Werte heran, die in den Einzelgesellschaften auf den Accounts IC Vorrat an Fertigerzeugnissen bzw. IC Vorrat an Handelswaren gemeldet wurden. Dadurch wird vorerst definiert, wie hoch der IC Vorratsbestand der jeweiligen Unternehmen ist. Da diese Vorräte in den Einzelgesellschaften zum Einstandspreis bewertet wurden, ist in ihnen der Gewinnaufschlag des verkaufenden verbundenen Unternehmens enthalten. Bei einem Gewinnaufschlag von 15% beträgt der zum Einstandspreis bewertete Vorratswert in der Einzelgesellschaft 115% jener Herstellungskosten, die in der verkaufenden

Gesellschaft angefallen sind. Da auf Ebene des Konzerns nur die Herstellungskosten der Vorratsteile ausgewiesen werden kann, wird der Gewinnaufschlag aus dieser Position entfernt. Der Cognos Controller erkennt den IC Vorratswert als einen überhöhten Wert in Höhe von 100% + IC Margin, in diesem Fall 115%. Daher berechnet er die Zwischenergebniseliminierung in Höhe des IC Vorratswertes / (100% + IC Margin) * IC Margin, im konkreten Fall also IC Vorratswert / 115% * 15%.

Der ermittelte Wert wird als Eliminierungsbuchung in der Konsolidierungsspalte des IC Vorrates ausgewiesen. Die Gegenbuchung erfolgt in der GuV als Eliminierung im Posten Materialaufwand, da dieser in der Einzelgesellschaft mit dem Einstandspreis ebenfalls zu hoch für die Darstellung im Konzern bewertet wurde.

Außerdem muss beachtet werden, dass durch diese Buchung eine nicht permanente Steuerdifferenz entsteht. Durch die Reduktion des Materialaufwandes wird das Konzernergebnis höher dargestellt, weshalb ein negativer latenter Steuereffekt ausgewiesen werden muss. Dieser wird einerseits in der Konsolidierung des latenten Steueraufwands in der Erfolgsrechnung und andererseits in den Steuerrückstellungen der Bilanz verbucht. Da in den Folgeperioden die Konsolidierungsbuchung aus der Bilanz fortgeführt wird, wie im Kapitel 4.2.1 Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorperioden beschrieben, muss in den Folgeperioden nur die Veränderung der Zwischenergebniseliminierung in der Erfolgsrechnung abgebildet werden, wobei die Gegenbuchung wieder im Bilanzposten IC Vorräte zum vorgetragenen Wert hinzugerechnet wird.

4.3.3 Schuldenkonsolidierung

Die vorherigen Kapitel haben sich hauptsächlich auf die Konsolidierungsregeln hinsichtlich der GuV fokussiert. In diesem Kapitel liegt das Hauptaugenmerk auf der Bilanz, denn es werden die Bilanzpositionen Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen behandelt.

Unter der Schuldenkonsolidierung wird die Eliminierung sämtlicher Intercompany Forderungen und Verbindlichkeiten innerhalb einer Teilgruppe verstanden. Hierzu gehören Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aus Lieferungen und Leistungen, langfristige Ausleihungen und Rechnungsabgrenzungen. Wird in einem Geschäftsfall eine Zahlung auf Ziel vereinbart, so ist in der Regel nach Erbringung der Leistung beim leistungserbringenden Unternehmen eine Forderung und beim leistungsempfangenden Unternehmen eine Verbindlichkeit auszuweisen. Dies ist auch bei verbundenen Unternehmen

der Fall, mit dem einen Unterschied, dass der Ausweis in der Bilanz auf separaten Positionen erfolgt, nämlich auf den Posten Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen bzw. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, da sich dies aus der Mindestgliederung der Bilanz ergibt.³³ Demnach muss in der einen Gesellschaft der Teilgruppe eine IC Forderung und in der anderen Gesellschaft der Gruppe eine IC Verbindlichkeit in gleicher Höhe ausgewiesen werden.

Auf Ebene der Teilgruppe erfolgt jedoch wieder die Einheitsbetrachtung, der Konzernbericht wird daher so dargestellt, als wäre die Teilgruppe ein eigenständiges Unternehmen. Da es nicht möglich ist, eine Forderung bzw. Verbindlichkeit gegenüber sich selbst auszuweisen, müssen diese im Rahmen der Schuldenkonsolidierung eliminiert werden. Hierzu wird in der Konsolidierungsspalte der Teilgruppe eine Eliminierungsbuchung sowohl bei den IC Forderungen als auch bei den IC Verbindlichkeiten abgesetzt. Im Konzern werden daher aus diesem Geschäftsfall keine Forderungen und keine Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Die Schuldenkonsolidierung in der Theorie ist einleuchtend und einfach durchführbar. In der Praxis müssen jedoch Abstimmungen erfolgen und Fehler behoben werden.³⁴ Die häufigste Fehlerquelle ist das Fehlen von Rechnungen – in diesem Fall wird beim leistungserbringenden Unternehmen bereits eine Forderung eingebucht, da die Rechnung gestellt wurde, dadurch, dass diese beim Leistungsempfänger noch nicht eingelangt ist, wurde bei diesem jedoch keine Buchung abgesetzt. Die Behebung der Fehler erfolgt in der LIAG Gruppe mittels Saldenbestätigungen. Zwischen den Unternehmen, bei denen es eine Geschäftsbeziehung gibt, wird ein monatlicher Saldenabgleich durchgeführt. In dem Fall, dass dabei Differenzen aufgedeckt werden, ist eine rasche Korrektur durch Nachbuchung möglich.

Die Datenübermittlung an den Cognos Controller erfolgt für die IC Forderungen und IC Verbindlichkeiten gegenüber allen verbundenen Unternehmen separat. Dadurch ist erkennbar, welches Unternehmen gegen welches verbundene Unternehmen welche IC Forderungen bzw. IC Verbindlichkeiten ausgewiesen hat. Durch diese Vorgehensweise ist eine Differenz einfach erkennbar und wird mittels Reconciliation automatisch überprüft. Wurden IC Forderungen oder IC Verbindlichkeiten falsch ausgewiesen, hat eine Korrektur durch den verantwortlichen User zu erfolgen.

Im internen Berichtswesen ist auch auf die Fristigkeit zu achten. Unterschieden wird zwischen zwei Fristigkeitsarten, den kurzfristigen und den langfristigen IC Forderungen bzw. IC Verbindlichkeiten. Auch bei den Fristigkeiten gilt die Regel, dass einer langfristigen IC Forderung

³³ S. § 224 UGB.

³⁴ Vgl. FRÖHLICH (2016), S. 26.

auf der einen Seite auch eine langfristige IC Verbindlichkeit auf der anderen Seite gegenüberstehen muss. Auch die Fristigkeit wird mittels Reconciliation überprüft, wodurch auch in diesem Fall eine einfache Kontrollmöglichkeit durchgeführt werden kann.

Zu den Rechnungsabgrenzungsposten wird vermerkt, dass diese im internen Berichtswesen keine Intercompany Positionen enthalten. Gemäß dem LIAG-Leitfaden für die Erstellung der internen Einzelberichte werden zeitraumbezogene Leistungsverrechnungen von verbundenen Unternehmen als IC Forderung bzw. IC Verbindlichkeit ausgewiesen. Die Rechnungsabgrenzung erfolgt in weiterer Folge auf Konten, die keine IC-Posten betreffen.

4.3.4 Kapitalkonsolidierung³⁵

Bei der Aufsummierung der Beteiligungen einer Muttergesellschaft und der Eigenkapitalpositionen der Tochterunternehmen im Konzern kommt es zu einer sog. Doppelzählung. In der Summenbilanz der Unternehmensgruppe wäre sowohl die Beteiligung der Muttergesellschaft in die Tochterunternehmen enthalten als auch das Eigenkapital der Tochterunternehmen, welche wiederum für den Erwerb von weiteren Vermögensgegenständen in ihrer eigenen Bilanz verwendet wird. Auf Ebene des Konzerns muss diese Doppelzählung eliminiert werden, was unter Kapitalkonsolidierung definiert wird.

Bei der Kapitalkonsolidierung kann vorerst zwischen zwei Konstellationen unterschieden werden: entweder wurde das Tochterunternehmen von der Muttergesellschaft selbst gegründet oder es wurde entgeltlich erworben. Im ersteren Fall ist die Beteiligung im Vermögen der Muttergesellschaft gleich hoch, wie das Eigenkapital des Tochterunternehmens. Im Konzern muss sowohl die Beteiligung als auch das Eigenkapital des Tochterunternehmens eliminiert werden, wodurch die Doppelzählung rückgängig gemacht wird.

In dem Fall, dass das Tochterunternehmen entgeltlich erworben wurde, ist ein Unterschiedsbetrag zwischen der Beteiligung (= Kaufpreis) und dem Eigenkapital des Tochterunternehmens der Regelfall. Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt nicht nach den bilanziellen Vorschriften zur Ermittlung des Eigenkapitals eines Unternehmens, sondern basiert hauptsächlich auf den Schätzungen künftiger Zahlungsflüsse. Es stellt sich die Frage, wie eine Eliminierung erfolgen kann, wenn die Beteiligung der Muttergesellschaft und das Eigenkapital der Tochtergesellschaft nicht übereinstimmen.

³⁵ Vgl. BEHRINGER, S. (2014) S. 43 ff.

Hierzu werden folgende drei Regelungen angewendet, welche bereits beim Tochterunternehmen bilanziell erfasst werden müssen:

- Prüfung der Vermögenswerte des Tochterunternehmens auf stille Reserven
- Prüfung auf nicht bilanzierte Vermögenswerte, die durch den Unternehmenskauf bilanziert werden können
- Ansatz des verbleibenden Differenzbetrages als Firmenwert

Im ersten Schritt erfolgt die Neubewertung der Vermögenswerte des Tochterunternehmens. Durch den Unternehmenskauf ist eine Neubewertung zulässig, wodurch stille Reserven aufgedeckt werden können. Im zweiten Schritt erfolgt die Aktivierung von Vermögenswerten, die bisher nicht in der Bilanz angesetzt werden konnten. Dies ist beispielsweise ein selbst aufgebauter Kundenstock, welcher aufgrund des Firmenkaufs nunmehr ein erworbener Kundenstock und somit einen aktivierbaren Vermögenswert darstellt. Der verbleibende Unterschiedsbetrag wird beim Tochterunternehmen als Firmenwert aktiviert. Durch diese Maßnahmen besteht eine Gleichheit zwischen der Beteiligung des Mutterunternehmens mit dem Eigenkapital, der Aufwertung und des Firmenwerts des Tochterunternehmens. Die Eliminierung kann daher über diese Positionen wie in folgender Tabelle dargestellt erfolgen:

Anteile verbundene Unternehmen = Kaufpreis	Eigenkapital des Tochterunternehmens
	Neubewertungsrücklage aus Aufdeckung stiller Reserven
	Aktivierung von bisher nicht erfassten Vermögenswerten
	Firmenwert

Tabelle 20: Aufteilung des Unternehmenskaufpreises in der Kapitalkonsolidierung, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BEHRINGER, S. (2014) S. 55.

Wie in der Tabelle 20 dargestellt, ist der Kaufpreis für das erworbene Unternehmen in die zuvor genannten Komponenten aufgeteilt worden. Die Kapitalkonsolidierung kann je nach Höhe dieser Posten erfolgen.

Im Cognos Controller erfolgt die Kapitalkonsolidierung auf Basis eines Beteiligungsspiegels. In dem Beteiligungsspiegel werden alle historischen Bewegungen an Gruppeninternen Beteiligungen festgehalten. Zum Beteiligungsspiegel gelangt man durch das Öffnen des Menüs *Group/Shareholdings and Investments...*, wodurch folgendes Eingabefeld erscheint:

Owned Company	Name	Trans. Date	%Own	%Vote	Account	Name	Di m 1	Di m 2	Di m 3	Di m 4	Journal Type	Currency	Booked Amount
50300	Bublon GmbH	31.07.2017	100	100	I10040	Shares consolidated companies						EUR	40.000,00
50300	Bublon GmbH	31.08.2017	100	100	I10040	Shares consolidated companies						EUR	40.000,00
50300	Bublon GmbH	30.09.2017	100	100	I10040	Shares consolidated companies						EUR	20.000,00
50300	Bublon GmbH	31.10.2017	100	100	I10040	Shares consolidated companies						EUR	215.000,00
50400	Binder+Co Machinery (Tianjin) Ltd.	30.12.2013	100	100	I10040	Shares consolidated companies						EUR	1.500.000,00

Abbildung 12: Auszug aus dem Shareholdings and Investments Template im Cognos Controller, Quelle: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Intercompany Margins...

Der Beteiligungsspiegel einer Gesellschaft, beinhaltet die Bezeichnung der Gesellschaft, in die die Investition erfolgte, das Datum der Beteiligung, das Bestandskonto, auf dem die Beteiligung gebucht wurde und das Beteiligungsverhältnis. Wichtig ist es, dass als Bestandskonto hier wird immer das Konto I10040 Shares consolidated companies gewählt, auf dem die Konsolidierung des Vermögenswertes der Muttergesellschaft erfolgen wird.

Im nächsten Schritt wird in der gleichen Oberfläche das Investment Elimination Template geöffnet, in dem die Gegenpositionen als Kapitalkonten bei den jeweiligen Tochtergesellschaften definiert werden müssen. Hier gibt es die Option, entweder das Konto I20010 Share capital oder das Konto I20020 Capital reserves auszuwählen. Die Relevanz des Eigenkapitalkontos ist daher gegeben, damit der Cognos Controller die Eliminierung des Kapitals der Tochtergesellschaft in dem richtigen Eigenkapitalposten vornimmt. Hier wird insbesondere definiert, ob es sich bei der Beteiligung um eine Stammerhöhung oder eine Erhöhung der Kapitalrücklagen handelt. In der

Konsolidierungsroutine wird die Eliminierung in dem Posten vorgenommen, welcher im Beteiligungsspiegel definiert wurde.

4.3.5 Besondere im Cognos Controller geltende Bestimmungen

In den vorherigen Kapiteln wurden die standardisierten Abläufe und Konsolidierungsroutinen des Cognos Controllers erläutert. In diesem Kapitel werden die Sonderfälle in der Konsolidierung behandelt, bei denen weitere, über die standardisierten Abläufe hinausgehende Eingriffe im Cognos Controller notwendig sind.

Als Sonderfälle wurden jene Fälle ausgewählt, welche nicht unmittelbar mit der operativen Tätigkeit in der LIAG Group im Zusammenhang stehen, jedoch im geschäftlichen Alltag vorkommen und daher die Regelung über die Handhabung solcher Fälle ein Teil des Konsolidierungshandbuchs sein muss. Nach der Analyse der LIAG Group über die vergangenen fünf Jahre wurden drei Sonderfälle ausgewählt, die in engem Zusammenhang mit der Konsolidierung stehen:

- Phasenkongruente Beteiligungserträge
- Anlage neuer Gesellschaften
- Endkonsolidierung von Gesellschaften

In weiterer Folge soll die Problematik dieser drei ausgewählten Fälle erläutert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, wie die Handhabung dieser Geschäftsfälle zu erfolgen hat. Die theoretische Handhabung wird danach auf die Praxis umgelegt, wodurch beschrieben wird, welche besonderen Schritte notwendig sind, um diese Business Cases im Cognos Controller korrekt abzubilden.

4.3.5.1 Phasenkongruente Beteiligungserträge

Die phasenkongruenten Beteiligungserträge wurden nach der Analyse der Geschäftsfälle der LIAG Group als erster Sonderfall im Zusammenhand mit der Konsolidierung definiert. Dies erfolgte aus dem Grund, da innerhalb der LIAG Group die Behandlung von phasenkongruenten Beteiligungserträgen in jedem Jahr ein Praxisfall ist.

Eine phasenkongruente Dividende bedeutet, dass unter bestimmten Voraussetzungen der Beteiligungsertrag bei der Muttergesellschaft bereits realisiert werden kann, obwohl der

Beschluss über die Gewinnausschüttung bei der Tochtergesellschaft noch nicht erfolgte. Es stellen sich die Fragen, welche Voraussetzungen für diesen Geschäftsfall gelten müssen und welchen Zweck und Auswirkungen dies für den Konzernabschluss und die Konsolidierung hat.

Die Realisation einer phasenkongruenten Dividende beim Mutterunternehmen ist möglich, wenn folgende Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind:

- Die Mehrheit der Stimmrechte zur Durchsetzung einer Gewinnausschüttung
- Der Bilanzstichtag des Tochterunternehmens darf nicht nach dem Stichtag des Mutterunternehmens liegen
- Ein dokumentierter Beschluss der Muttergesellschaft betreffend dem Ausschüttungsbegehren muss vorhanden sein

Sind die aufgelisteten drei Kriterien erfüllt, ist die Realisation einer phasenkongruenten Dividende beim Mutterunternehmen möglich. Welchen Vorteil bringt dies dem Mutterunternehmen?

Der Vorteil der phasenkongruenten Dividende liegt darin, dass das Mutterunternehmen bereits einen Ertrag verbuchen kann, obwohl kein offizieller Ausschüttungsbeschluss durch die General- bzw. Hauptversammlung des Tochterunternehmens erfolgte.

In vielen Fällen ist der Bilanzstichtag des Mutter- und Tochterunternehmens der 31. Dezember. Die Erstellung des Jahresabschlusses für das Jahr hat eine bestimmte Durchlaufzeit, weshalb der Beschluss für die Gewinnverwendung des Tochterunternehmens zeitlich immer nachgelagert geschieht. Somit erfolgt der Beschluss für eine Dividende eines Jahres immer erst im darauffolgenden Jahr. Dies hat als Effekt, dass das Mutterunternehmen den durch das Tochterunternehmen erwirtschafteten Gewinn erst ein Jahr später verbucht. Die Möglichkeit einer phasenkongruenten Dividende ermöglicht es, den Ertrag in jener Periode auszuweisen, in dem der wirtschaftliche Erfolg des Tochterunternehmens tatsächlich erzielt wurde.

Weiters stellt sich die Frage, wie die bilanzielle Behandlung dieses Geschäftsfalles beim Mutterunternehmen, beim Tochterunternehmen bzw. im Konzern erfolgt.

Behandlung beim Mutterunternehmen: die Realisierung einer phasenkongruenten Dividende wird beim Mutterunternehmen mit dem Datum des Abschlussstichtages des Tochterunternehmens als Beteiligungsertrag in der GuV realisiert. Bilanzseitig entsteht dadurch eine sonstige Forderung gegenüber verbundenen Unternehmen.

Zum Zeitpunkt des Beschlusses des Tochterunternehmens für die Gewinnverwendung wurde der Beteiligungsertrag bereits realisiert, somit erfolgt durch diese Handlung keine weitere Buchung bei der Muttergesellschaft.

Behandlung beim Tochterunternehmen: bei der Tochtergesellschaft wird bis zum Beschluss für die Gewinnverwendung keine Buchung abgesetzt. Erst zum Zeitpunkt des Dividendenbeschlusses im Folgejahr wird der zur Schüttung freigegebene Teil des Bilanzgewinnes gegen eine sonstige Verbindlichkeit gegenüber dem Mutterunternehmen verbucht.

Behandlung im Konzern: Die phasenkongruente Dividende führt zwingend zu einem vorübergehenden Missverhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Da das Mutterunternehmen den Gewinn bereits in der Periode 1 realisiert, das Tochterunternehmen in dieser Periode jedoch keine Buchung zu diesem Geschäftsfall absetzt, entsteht eine einseitige Forderung gegenüber verbundenen Unternehmen. In der GuV des Mutterunternehmens steht ein IC Beteiligungsertrag, welcher in der Konsolidierung eliminiert wird. In der Bilanz der Muttergesellschaft wird außerdem eine IC Forderung ausgewiesen, welche in der Tochtergesellschaft in der Periode 1 keinen Gegenwert als IC Verbindlichkeit hat. Die Schuldenkonsolidierung erfolgt in dieser Periode daher einseitig.

In der folgenden Periode, zum Zeitpunkt des Gewinnverwendungsbeschlusses des Tochterunternehmens, erfolgt die Verbuchung der IC Verbindlichkeit beim Tochterunternehmen. Durch die Absetzung dieser Buchung werden die IC Forderungen und IC Verbindlichkeiten des Konzerns wieder spiegelgleich. Eine gewöhnliche Schuldenkonsolidierung der Positionen kann erfolgen.

Behandlung im Cognos Controller: die Behandlung phasenkongruenter Dividenden im Cognos Controller ist aufgrund der Regeln zur Reconciliation sonderbar. Wie im Kapitel 4.2.5. beschrieben, wird die korrekte Handhabung von IC-Positionen durch einen automatischen Abgleich von Accounts der verbundenen Unternehmen geprüft. Unter anderem wird untersucht, ob die IC Forderungen in einem Unternehmen den IC Verbindlichkeiten des anderen Unternehmens übereinstimmen. Bei einer phasenkongruenten Dividende ist dies nicht der Fall, wodurch die Überprüfung der Reconciliation einen Differenzwert ergeben würde.

Als Lösung wurde ein neues Konto ‚Requests for Dividends‘ im Cognos Controller angelegt, welches zwar als Intercompany-Konto fungiert und dadurch dem Eliminierungsregelwerk des Programms unterliegt, jedoch nicht in die Systematik der Reconciliation hineinfließt. In der Periode 1 wird beim Mutterunternehmen auf diesem Konto die Höhe der phasenkongruenten Dividende eingetragen und wird daher nicht auf dem allgemeinen Konto für IC Forderungen

erfasst. Wichtig ist es jedoch, dass im Jahr des Gewinnbeschlusses eine Umbuchung des Wertes bei der Muttergesellschaft vom Konto ‚Requests for Dividends‘ auf das Konto IC Forderungen erfolgt.

4.3.5.2 Anlage neuer Gesellschaften

In dem Fall, dass sich der Konsolidierungskreis durch eine neue Gesellschaft erweitert, sind im Cognos Controller diverse Schritte durchzuführen, dass die Konsolidierung dieser Gesellschaft ordnungsgemäß abläuft.

Vorerst muss die genaue Eingliederung der Gesellschaft in die Unternehmensstruktur der LIAG Gruppe definiert werden. Dabei ist es wichtig, dass in den Stammdaten der Unternehmensstruktur das neue Unternehmen korrekt erfasst ist. Wie bereits im Kapitel 4.1.2. beschrieben, werden bei der Definition des neuen Unternehmens zusätzliche Daten zum Mutterunternehmen, zur Höhe der Beteiligung und der Stimmrechte erfasst. Die korrekte Erfassung soll immer durch einen User mit Administratorenrechten erfolgen, jedoch nach exakter Abklärung mit dem für den Teilkonzern verantwortlichen Cognos-User.

Nachdem die Eingliederung des neuen Unternehmens in die Unternehmensstruktur der LIAG Group erfolgt ist, muss die Definition der Beteiligung erfolgen. Dieser Prozessschritt wurde bereits im Kapitel 4.3.4. beschrieben. Bei der Anlage der neuen Beteiligung ist auf eine korrekte Zuordnung der Positionen zur Eigenkapitaleliminierung beim Tochterunternehmen zu achten, sodass die richtigen Werte in den Positionen des Stammkapitals und der Rücklagen konsolidiert werden.

Nach der Durchführung dieser Prozessschritte können die üblichen Berichtsdaten der Einzelgesellschaft in den Cognos Controller eingespielt werden. Die Konsolidierung erfolgt auf Basis des hinterlegten Beteiligungsverhältnisses und des Beteiligungsspiegels.

4.3.5.3 Endkonsolidierung von Gesellschaften

Scheidet eine bisher als verbundenes Unternehmen behandelte Gesellschaft aus dem Konsolidierungskreis aus, muss eine Endkonsolidierung der Gesellschaft durchgeführt werden. Nach der Durchführung der Endkonsolidierung wird dieses Unternehmen nicht mehr als Teil der bisherigen Teilgruppe angezeigt und die automatischen Eliminierungsregeln werden mangels aktiver Parameter nicht mehr durchgeführt.

Bei der Aufwands- und Ertragskonsolidierung gilt die Regel, sämtliche Transaktionen im Konzernabschluss eliminiert werden müssen bis zu dem Zeitpunkt des Ausscheidens des Unternehmens. Demnach muss die Konsolidierung jener Erträge und Aufwendungen, die vor dem Ausscheidungszeitpunkt erfolgten, auch nach dem Ausscheiden der Gesellschaft in der Konsolidierung erfasst werden.³⁶ Scheidet eine Gesellschaft im Juni 2019 aus der Gruppe aus, müssen dennoch alle Intercompany Transaktionen im Zeitraum vom Jänner bis Juni 2019 in der Konsolidierung erfasst werden.

Ziel der Endkonsolidierung ist es, alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des abgehenden Unternehmens aus dem Konzernabschluss herauszunehmen.³⁷ Ist ein Unternehmen aus dem Konsolidierungskreis ausgeschieden, werden daher keine Daten des Einzelberichts dieses Unternehmens in der Teilgruppe dargestellt. Dies gilt sowohl für die GuV als auch für die Bilanz. Alle Vermögenswerte und Schulden dieser Gesellschaft besitzen aus Sicht des Konzerns einen Wert von Null. Dabei muss jedoch auf die bereits konsolidierten Forderungen und Verbindlichkeiten des abgehenden Unternehmens geachtet werden, denn diese dürfen aufgrund der Nichtangehörigkeit des Unternehmens am Konzern auch nicht mehr konsolidiert werden.³⁸ Der Beteiligungsspiegel der bisherigen Muttergesellschaft des ausgeschiedenen Unternehmens wird insofern angepasst, dass die Anteile am ausgeschiedenen Unternehmen auf null gesetzt werden. Dies geschieht nicht durch das Löschen der bisherigen Investitionen in dieses Unternehmen, sondern wird mit dem Datum des Ausscheidens als Negativposten in Höhe des aktuellen Buchwertes der Beteiligung angesetzt.

Wurde der Beteiligungsspiegel auf null gesetzt, wird im Konzern neben den Vermögenswerten und den Schulden nun auch das Eigenkapital der ausgeschiedenen Gesellschaft mit Null dargestellt. Die Gesellschaft ist ab diesem Zeitpunkt nicht mehr Teil der Gruppe, wodurch keine Darstellung der Werte der Einzelgesellschaft und der Konsolidierungsbuchungen erfolgt.

Das Löschen der Gesellschaft in der Unternehmensstruktur soll jedoch nicht vorgenommen werden. Damit die Perioden vor dem Ausscheiden des Unternehmens korrekt dargestellt werden, ist ein Verbleib des Unternehmens in den Stammdaten erforderlich. Würde das Unternehmen aus der Unternehmensstruktur entfernt werden, würde keine korrekte Konsolidierung der Vorperioden mehr möglich sein.

³⁶ Vgl. HOEHNE (2009), S. 142.

³⁷ Vgl. HOEHNE (2009), S. 87.

³⁸ Vgl. HOEHNE (2009), S. 127.

4.4 Automatische Berechnungsregeln für Cashflow und Key Figures

In diesem Kapitel soll eine Erläuterung erfolgen, wie die Positionen des Cashflow Statements und der Key Figures ermittelt werden. Da ein großer Teil der für diese Berichte benötigten Informationen aus anderen, bereits eingespielten Daten berechnet wird, soll einerseits die Datenherkunft für die Ermittlung der Cashflow-Positionen bzw. die der Kennzahlen im Fokus dieses Kapitels liegen. Der zweite Fokus liegt auf der Berechnungslogik der zu ermittelnden Kennzahlen und wird ebenfalls im Konsolidierungshandbuch festgehalten, um eine einheitliche Behandlung aller Konzerngesellschaften durch Schaffung eines gemeinsamen dokumentierten Regelwerks zu gewährleisten.

4.4.1 Cashflow Statement

Im Cashflow Statement wird die Veränderung der Liquidität eines Unternehmens bzw. eines Konzerns dargestellt. Im Berichtswesen der LIAG Group wird ein indirektes Cashflow-Verfahren verwendet, welches in folgendem Schema dargestellt wird:

Cashflow - acc. to IFRS		
Company Name		AC
Company Code		DD.MM.YYYY
in TEUR		
(+/-)	Earnings before taxes (EBT)	0,000
(+/-)	Interest result	0,000
(+/-)	Profit and loss from disposal of fixed assets	0,000
(+/-)	Depreciation / write-up of fixed assets	0,000
(+/-)	Depreciation / write-up of financial assets	0,000
(+/-)	Changes in long-term provisions excl. utilisation of labour related	0,000
Cashflow from result		0,000
(+/-)	Changes in inventories, incl. prepayments	0,000
(+/-)	Changes in trade receivables, other receivables and prepaid expenses	0,000
(+/-)	Changes in trade payables, other liabilities and deferred income	0,000
(+/-)	Changes in deferred, noncash taxes	0,000
(+/-)	Tax payments	0,000
(+/-)	Changes in equity not affecting P&L	0,000
(+/-)	Changes in short-term provisions	0,000
(+/-)	Exchange rate differences	0,000
1	Net cashflow from operating activities (OCF)	0,000
(-)	Capital expenditure in tangible and intangible assets	0,000
(-)	Investments in financial assets	0,000
(+)	Proceeds due to sale of tangible and intangible assets	0,000
(+)	Proceeds due to sale of financial assets	0,000
(+)	Interest received	0,000
2	Net cashflow from investing activities (ICF)	0,000
(+/-)	Proceeds from and repayment of financial liabilities	0,000
(-)	Interest paid	0,000
(+/-)	Contributions from shareholders / distributions to shareholders	0,000
(+/-)	Contributions from other shareholders / distributions to other	0,000
3	Net cashflow from financing activities (FCF)	0,000
1+2+3	Change in cash and cash equivalents	0,000
	Cash and cash equivalents - start of period	0,000
	Cash and cash equivalents - end of period	0,000
	Change in cash and cash equivalents	0,000

Tabelle 21: Cashflow-Statement des internen Berichtswesens einer Einzelgesellschaft der LIAG Group, Quelle: Template für Cognos Berichtswesen, Register LIAG_CF, Stand September 2019.

Das Berechnungsschema geht von dem Wert Earnings before taxes (EBT) aus, welcher das EBT der Erfolgsrechnung darstellt. Dieser Wert wird um das Zinsergebnis korrigiert, da dieses nicht im operativen Cashflow dargestellt wird. Sämtliche Erlöse und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Anlagevermögen werden für den operativen Cashflow auf das EBT zurückgerechnet. Auch die Veränderung der langfristigen Rückstellungen wird korrigiert, da diese nicht zahlungswirksam sind. Die Information über die Abschreibung des Anlagevermögens wird

ebenfalls aus der Erfolgsrechnung übernommen. Die restlichen Werte werden aus den Veränderungen der Bilanzpositionen der Einzelgesellschaft ermittelt und händisch in das Cashflow Statement eingetragen.

Als erstes Zwischenergebnis wird der Cashflow from result dargestellt. Zu diesem werden die Veränderungen der Working Capital Positionen hinzugerechnet. Diese Werte ergeben sich aus der Veränderung der jeweiligen Bilanzpositionen zur Vorperiode und erhöhen oder vermindern den Cashflow from result. Um auf den Cashflow from operating activities zu kommen, werden die nicht zahlungswirksamen Steuern bzw. Steuerzahlungen, die ergebnisneutrale Eigenkapitalveränderung, die Veränderung kurzfristiger Rückstellungen und die Veränderung der Währungsrücklage berücksichtigt. Die nicht zahlungswirksamen Steuern und Steuerzahlungen werden manuell im Cashflow eingetragen. In Summe müssen diese jedoch den Wert des Steueraufwandes in der Erfolgsrechnung wiedergeben. Die ergebnisneutrale Eigenkapitalveränderung wird unterhalb des Bilanzgewinnes in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt und wird in das Cashflow Statement übernommen. Die Veränderungen der kurzfristigen Rückstellungen und der Währungsrücklage wird anhand der Bilanzwerte verglichen mit den Bilanzwerten aus der Vorperiode ermittelt.

Nach dem Cashflow from operating activities wird der Cashflow from investing activities betrachtet. Hier werden sämtliche Auszahlungen im Zusammenhang mit Investitionen abgebildet. Die Investitionen in immaterielles und Sachanlagevermögen bzw. Investitionen in Finanzanlagen werden für alle Gesellschaften im Anlagespiegel abgebildet und werden manuell in den Cashflow eingepflegt. Auch der Verkaufserlös durch die Veräußerung von Anlagevermögen bzw. erhaltene Zinsen werden im Cashflow from investing activities abgebildet.

Der dritte Teil des Cashflow Statements ist der Cashflow from financing activities. Hier werden die Ein- und Auszahlungen von Fremd- und Eigenkapitalgebern abgebildet. In der ersten Zeile wird die Aufnahme bzw. Tilgung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abgebildet. Diese wird anhand der Veränderung in der Bilanz ermittelt. In der nächsten Zeile werden die für die Finanzierung gezahlten Zinsen berücksichtigt, welche in der Erfolgsrechnung bereits erfasst wurden und von dort in das Cashflow Statement übernommen werden. Zuletzt werden die Zuschüsse von der und Ausschüttungen an die Muttergesellschaft bzw. Minderheitengesellschafter dargestellt.

Unterhalb des Cashflow Statements wird als übliche Kontrolle der Anfangsbestand und Endbestand der Liquiden Mittel dargestellt. Die Veränderung muss die gleiche Höhe ausweisen, wie die letzte Zeile des Cashflow Statements.

4.4.2 Key Figures

Im Bericht der Key Figures werden vorab ausgewählte, für die LIAG Group relevante Kennzahlen dargestellt. Die Kennzahlen dienen dazu, den Adressaten der internen Berichte eine einheitliche und konsistente Messung der Unternehmensperformance und Vergleich mit Benchmarks zu bieten.³⁹ Die Festlegung der Kennzahlen ist nicht Inhalt dieser Arbeit, diese werden aufgrund der Vollständigkeit des Konsolidierungshandbuchs analysiert. Die Übersicht des Kennzahlenblattes wird im Berichtswesen der Einzelgesellschaften wie folgt dargestellt:

Key figures - acc. to IFRS		
Company name		AC
Company code		DD.MM.YYYY
in TEUR		
1	No. of employees (per FTE)	0
2	Ø-No. of hired staff (per HC)	0
3a	No. of employees (per FTE) - start of period	0
3b	Operational output of the year	0
3	Operational output / Ø-Personnel	0,0
4a	Raw mat. & supplies - start of period	0
4b	Raw mat. & supplies - end of period	0
4c	Cost of materials of the year	0
4	Ø-Raw mat. & supplies turnover ratio (in days)	0,0
5a	Inventory - start of period	0
5b	Inventory - end of period	0
5c	Operational output of the year	0
5	Ø-Inventory / operational output (in %)	0,0%
6a	Trade rec. excl. VAT - start of period	0
6b	Trade rec. excl. VAT - end of period	0
6c	Sales invoiced of the year	0
6	Ø-Trade receivables turnover ratio (in days)	0,0
7a	Export net sales (countries except Austria)	m 0
7b	Net sales	m 0
7c	Export net sales (countries except Austria)	c 0
7d	Net sales	c 0
7	Export net sales rate (in %)	m 0,0%
	(Export net sales / net sales)	c 0,0%
8a	Net sales	0
8b	Balance sheet total - start of period	0
8c	Balance sheet total - end of period	0
8	Capital turnover (net sales / Ø-bal. sheet total)	0,00
9a	Earnings before tax	0
9b	Total equity - start of year	0
9	Return on equity (in %)	n.a.
	(Result after tax / total equity - start of year)	
10	Order intake	m 0
		c 0
11	Order backlog	per DD.MM.YYYY 0
		per 31.12.YYYY 0

Tabelle 22: Key Figures Bericht des internen Berichtswesens einer Einzelgesellschaft der LIAG Group, Quelle: Template für Cognos Berichtswesen, Register Key_Fig, Stand September 2019.

³⁹ Vgl. KROLL/KITTELBERGER (2014), S. 193.

In weiterer Folge werden die zuvor abgebildeten Kennzahlen durchleuchtet und ihre Berechnungsmethode erläutert:⁴⁰

- 1 No. of employees (per FTE):
Es erfolgt die Darstellung der Mitarbeiteranzahl zum Periodenende. Lehrlinge werden bei der Ermittlung der Kennzahl berücksichtigt. Abwesende Mitarbeiter aufgrund von Präsenz- und Zivildienst, Karenz und Mutterschutz, sowie Leiharbeiter werden nicht in dieser Kennzahl dargestellt.
- 2 Φ No. of hired staff (per HC):
Bei dieser Kennzahl wird die durchschnittliche Anzahl der Leiharbeiter nach Köpfen ermittelt. Der Durchschnitt ermittelt sich durch die Summierung der Leiharbeiter zum jeweiligen Monatsletzten, dividiert durch die Anzahl der Berichtsmonate.
- 3 Operational Output / Φ Personnel
Mit dieser Kennzahl wird die erwirtschaftete jährliche Betriebsleistung einer Periode im Verhältnis mit dem durchschnittlichen Personal gesetzt. Dadurch wird die Produktivität der Mitarbeiter gemessen. Für die jährliche Betriebsleistung wird ein für das gesamte Jahr hochgerechneter Wert ermittelt, welcher sich in den Anfangsperioden am offenen Budget orientiert und weitergehend an aktuelle Forecasts angepasst wird.
- 4 Φ Raw mat. & supplies turnover ratio (in days)
Mit der Kennzahl Umschlagshäufigkeit der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wird ermittelt, in wie vielen Tagen das Rohmateriallager umgeschlagen wird. Diese Kennzahl ist bei einer hohen Auslastung der Produktion niedrig.
- 5 Φ Inventory / operational output (in %)
Mit dieser Kennzahl wird der durchschnittliche Lagerbestand in Verhältnis mit der Betriebsleistung gesetzt.
- 6 Φ Trade receivables turnover ratio (in days)
Die Umschlagshäufigkeit der Debitoren stellt eine Kennzahl über die Effizienz des Forderungsmanagements bzw. des Mahnwesens dar. Es wird berechnet, wie oft die Forderungen im Verhältnis zum verrechneten Umsatz umgeschlagen werden. Aus

⁴⁰ Vgl. Anhang A-3 LIAG Handbuch für das interne Reporting

dieser Zahl kann die Debitorenumschlagsdauer abgeleitet werden, welche optimalerweise unter dem Zahlungsziel der Debitoren liegt.

- 7 Export net sales rate (in %)

Die Kennzahl wird ermittelt indem die Exporte (= Umsätze außerhalb Österreichs) in Verhältnis mit dem Gesamtumsatz gestellt werden. Um die Kennzahl auf die Unternehmensgruppe auszulegen, wurde auch für die ausländischen Tochtergesellschaften festgelegt, dass bei dieser Ziffer der Term ‚Exporte‘ für die Umsätze außerhalb Österreichs stehen.

- 8 Capital turnover (net sales / Φ balance sheet total)

Die Kapitalumschlagshäufigkeit gibt an, in welchem Verhältnis die Bilanzsumme und der Umsatzerlös einer Periode steht. Je höher das Verhältnis ausfällt, umso mehr Umsatzerlöse wurde mit dem eingesetzten Kapital erzielt.

- 9 Return on equity (in %)

Der Return on equity ist eine Rentabilitätskennzahl, welche angibt, wie viel Gewinn vor Steuern für das eingesetzte Eigenkapital in einer Periode erwirtschaftet wurde. Je höher die Kennzahl ist, umso profitabler ist das Unternehmen, was die Attraktivität für Investoren steigert.

- 10 Order intake

Der Order intake ist der gesamte Auftragseingang einer Berichtsperiode. Diese Kennzahl ist im Industriesektor sehr bedeutend, da künftige Auslastungsschwankungen vorausgesagt werden können.

- 11 Order backlog

Der Order backlog ist der Auftragsbestand eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag. Dieser zeigt an, wie hoch die noch zu erbringende Leistung für noch nicht verrechnete Projekte ist und gibt Auskunft darüber, wie lange die Auslastung der Produktion gesichert ist.

Die Beschreibung der Kennzahlen wird als Auskunft für die Cognos-User in das Konsolidierungshandbuch aufgenommen um mögliche Fehler in den Kennzahlen durch Fehlmeldungen aus den Einzelberichten zu erkennen und zu beheben.

5 Resümee

Die Konsolidierung von Unternehmen kann auf verschiedene Arten erfolgen, wobei ein deutlicher Trend in der Verwendung von automatisierter Konsolidierungssoftware liegt. Auch der Kooperationspartner Liaunig Industrieholding AG steht vor der Einführung des Programmes Cognos Controller, um den derzeitigen Konsolidierungsprozess im MS Excel durch einen standardisierten Ablauf zu ersetzen.

Die Vorteile der Verwendung einer automatisierten Konsolidierungssoftware liegen in der einfacheren Handhabung der Prozesse, automatischen Berechnungen und in der Ausgabemöglichkeit von vordefinierten Berichten. Dadurch können Zeit und Kosten gespart werden, was zur Erhöhung der Effizienz dieses Prozesses beiträgt.

Damit die Automatisierung durch das neu einzuführende Programm gelingt, muss ein Regelwerk für eine vordefinierte Struktur und Arbeitsweise erstellt werden. Bei einer Auswahl von mehreren Alternativen sind rasch Entscheidungen zu treffen, um die Konzeption des neuen Konsolidierungsprogrammes auf diese aufbauen zu können.

5.1 Zusammenfassung

Zur Lösung der ersten Forschungsfrage, wie der aktuelle Konsolidierungsprozess effizienter gestaltet werden kann, wurde im Rahmen der Masterarbeit der Status des Ist-Prozesses erhoben. Die derzeitige Konsolidierung erfolgt im MS Excel nach der Logik der Stufenkonsolidierung. Es wurde erhoben, was dieser Prozess der LIAG Group kostet und welche Durchlaufzeit die Konsolidierungstätigkeiten benötigen, bis das fertige Berichtswesen erstellt wird. Es wurde ermittelt, dass die Kosten des Ist-Prozesses für die Konsolidierung eines monatlichen Berichtswesens über den Gesamtkonzern EUR 14.317 kosten und die Durchlaufzeit 87 Stunden beträgt.

Durch die Beantwortung der nächste Forschungsfrage sollte eine Entscheidungsfrage gelöst werden. Aus den zur Auswahl stehenden Konsolidierungsmethoden, der Stufen- bzw. Simultankonsolidierung, sollte jene für die LIAG Group vorteilhafteste ausgewählt werden. Die Bewertung erfolgte im Rahmen der Masterarbeit mit Hilfe des Scoring-Modells. Basierend auf den vom Kooperationspartner vorgegebenen Entscheidungskriterien, der Prozesskosten, der Durchlaufzeit und des Informationsgehalts der Berichte wurde eine transparente Bewertung der zwei Auswahloptionen getroffen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Simultankonsolidierung eine höhere Effizienz gegenüber der Stufenmethode bei den Kriterien Prozesskosten und

Prozessdurchlaufzeit mit sich bringt. Die Analyse der Prozesskosten ergab, dass die monatliche Konsolidierung der LIAG Group mittels Stufenkonsolidierung EUR 10.022 kosten würde, während bei der Anwendung der Simultankonsolidierung Prozesskosten iHv. EUR 6.968 anfallen würden. Auch die Durchlaufzeit der Simultanmethode erwies sich mit 35 Stunden als deutlich besser als der Zeitbedarf bei Anwendung des Stufenkonzepts mit 55 Stunden. Dennoch ergab die Scoring-Analyse die Vorteilhaftigkeit der Stufenkonsolidierung gegenüber der Simultanmethode, da durch Anwendung der ersteren Alternative deutlich mehr substanzuelle Informationen aus dem Berichtswesen herausgelesen werden können. Diese Informationen dienen zur Entscheidungsfindung des Managements und wurden daher im Scoring-Modell mit 60% sehr hoch gewichtet. Die Einführung des Cognos Controllers basierend auf den Regeln der Stufenkonsolidierung wurde festgelegt.

Als nächstes wurde in der Arbeit behandelt, welche Maßnahmen zur Einführung des Cognos Controllers unter den beschlossenen Parametern durchgeführt werden müssen. Es wurde aufgezeigt, dass ein wesentlicher Punkt die Anpassung der Einzelberichtsdateien ist, um Datenmengen für die benötigten Berichte durch einen Import in den Cognos Controller einspielen zu können. Weiters mussten die Strukturen in der Konsolidierungssoftware angelegt werden. Darunter ist die erste Eingabe sämtlicher Parameterdaten zu verstehen. In der Arbeit wurden jene für die Konsolidierung relevanten Parameter, die Definition der Unternehmensstruktur, sowie die der Kontenstruktur beschrieben.

Als Output der Arbeit wurde ein Konsolidierungshandbuch erstellt, in dem die Regeln für die Handhabung des Cognos Controllers erläutert werden. Das Handbuch enthält die Grundregeln und Definitionen für das ordnungsgemäße Arbeiten im Konsolidierungsprogramm, den Ablauf des standardisierten Konsolidierungsprozesses aufgeteilt in die durchzuführenden Tätigkeiten und die Zusammenhänge zwischen den Konsolidierungsvorschriften und deren Handhabung im Cognos Controller.

5.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Mit der Auswahl der vorteilhaftesten Konsolidierungsmethode für die LIAG Group konnte im Rahmen der Masterarbeit ein auf die Stufenkonsolidierung basiertes Regelwerk für den Cognos Controller erstellt werden. Die Funktionsweise dieses Regelwerks und die dazu notwendigen Steuerungsmaßnahmen wurden im Konsolidierungshandbuch festgehalten. Damit wurde dem Kooperationspartner eine Unterlage zur Verfügung gestellt, mit dessen Hilfe die User den Konsolidierungsprozess im Cognos Controller strukturiert durchführen können. Die Behandlung von aus der Vergangenheit bekannten Sonderfälle im Zusammenhang mit der

Konsolidierung wurden ebenfalls im Handbuch festgehalten, wodurch die Wiederholung dieser Fälle keine neuen Fragen aufwerfen wird.

Im Dezember 2018 spaltete sich die Waagner-Biro Group von der LIAG ab. Dadurch wurde der Konsolidierungskreis der LIAG wesentlich verkleinert. Durch diese Änderung wird eine erneute Überprüfung der Vorteilhaftigkeit der Stufenkonsolidierung empfohlen. Es besteht die Möglichkeit, dass durch die Änderung der Prozessdurchlaufzeit oder der Prozesskosten nach den derzeitigen Gegebenheiten eine andere Entscheidung zur Auswahl der vorteilhaftesten Konsolidierungsmethode ergeben würde. Diese Änderung der Ausgangssituation wurde in der Arbeit jedoch nicht behandelt.

Im Nachhinein wird es als kritisch betrachtet, dass bei der Scoring-Analyse nur die drei erwähnten Entscheidungskriterien untersucht wurden. Durch das Einbeziehen des Managements hätten mehrere relevante Kriterien gefunden werden können, anhand der die Vorteilhaftigkeit der zur Auswahl stehenden Konsolidierungsmethoden bemessen werden hätte können.

Literaturverzeichnis

BAUMERT, A./REICH, S. [2012]: Interviews in der Recherche – Redaktionelle Gespräche zur Informationsbeschaffung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS

BEHRINGER, S. [2014]: Konzerncontrolling, 2. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2014.

BUSSE VON COLBE, W./ORDELHEIDE, D./GEBHARDT, G./PELLENS, B., [2010] Konzernabschlüsse, Rechnungslegung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen sowie nach Vorschriften des HGB und der IAS/IFRS, 9., vollständig überarbeitete Auflage, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2010, S. 302ff.

FALK, M. [2012]: IT-Compliance in der Corporate Governance: Anforderungen und Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

FRÖHLICH, C. [2016]: Praxis der Konzernrechnungslegung, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2016.

HOEHNE, F. [2009]: Veräußerung von Anteilen an Tochterunternehmen im IFRS-Konzernabschluss: End- und Übergangskonsolidierung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

KROLL, K./KITTELBERGER, D. [2014]: Management Reporting – Konsequente Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie und Branchenspezifika in: Unternehmenssteuerung in der produzierenden Industrie, hrsg. von KEUPER, F./SAUTER, R., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.

LIPPOLD, D. [2019]: Neue Perspektiven für das B2B-Marketing: Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen effizient gestalten, Wiesbaden: Springer Verlag, 2019.

SCHÖN, D. [2012]: Planung und Reporting im Mittelstand: Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

VOLLMER, R. [2008]: Rechnungslegung auf informationseffizienten Kapitalmärkten, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2008.

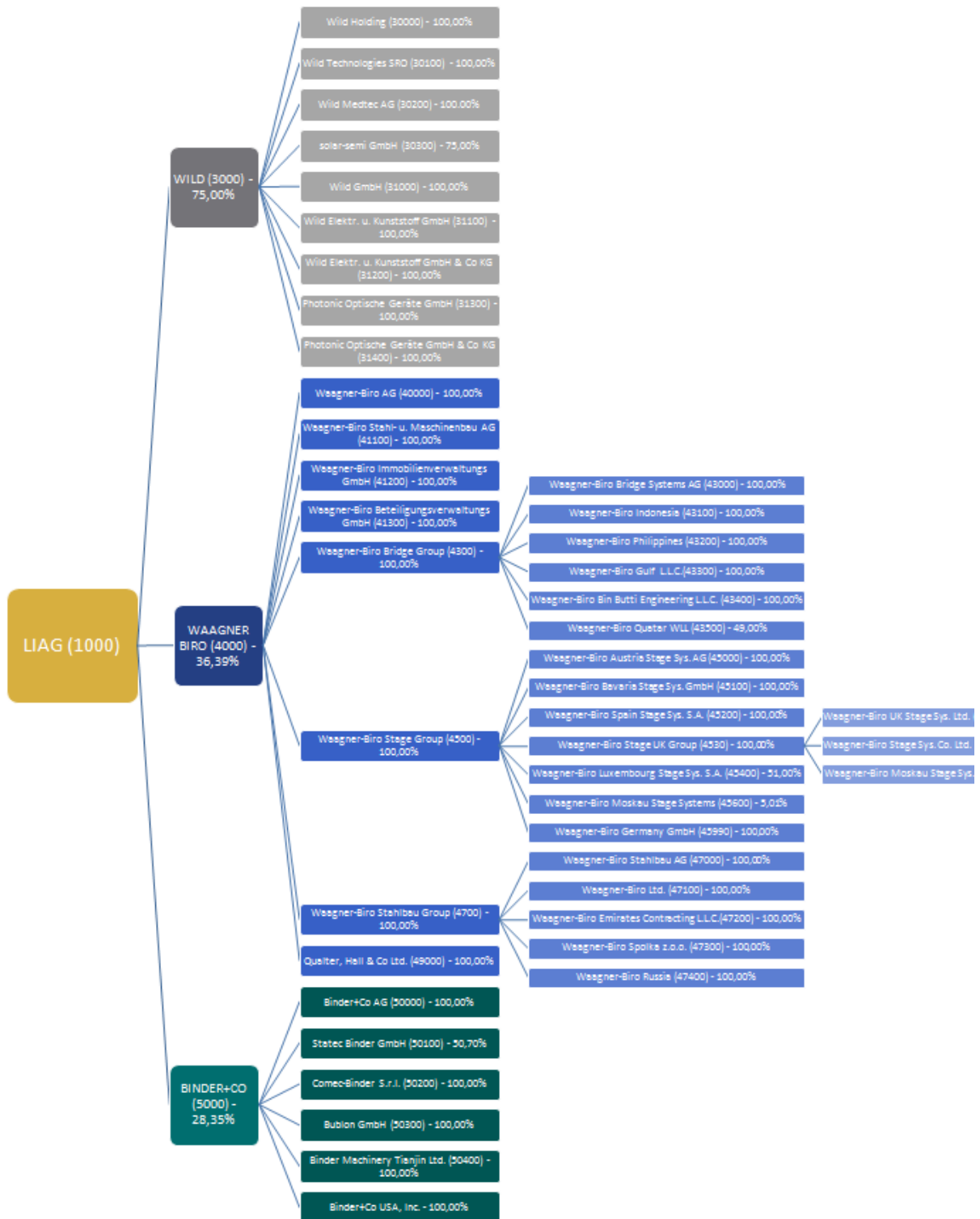
GLASER, R. [1992]: Gewinnerzielung und Gewinnverteilung in Genossenschaftsbanken, in: ZIGG 42 (1992), S. 138-142.

Anhang

Anhangverzeichnis

A-1.	Unternehmensstruktur der LIAG Group.....	104
A-2.	Internes Berichtswesens der LIAG Group	105
A-3.	LIAG Handbuch für das interne Reporting	110
A-4.	Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller	122
A-5.	Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller	130
A-6.	Auswertung der Prozessdauer bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller ...	138
A-7.	Auswertung der Prozessdauer bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller	139
A-8.	Auswahl der TOP5 Berichtsinhalte für Scoring-Bewertung	140
A-9.	Qualitative Bewertung der Berichtsinhalte für Stufen- und Simultankonsolidierung	141
A-10.	Konsolidierungshandbuch für den Cognos Controller	142

A-1. Unternehmensstruktur der LIAG Group



A-2. Internes Berichtswesens der LIAG Group

August 2018 Erfolgsrechnung - auf Basis IFRS		Binder+Co AG			Staecc Binder GmbH			Comtec-Binder S.r.l.			Budlon GmbH			Binder+Co Machinery (Tianjin) Ltd.			Binder+Co USA, Inc.			Binder+Co AG Gruppe konsolidiert		
		VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.	VJ Aug.17 abs.	BU Aug.18 abs.	IST Aug.18 abs.
in TEUR																						
1	Umsatzerlöse																					
2	Variable Vertriebskosten																					
3	Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen																					
4	Betriebsleistung																					
5	Materialersatz																					
6	Deckungsbeitrag 1																					
7	Variable Fertigungskosten																					
8	Deckungsbeitrag 2																					
9	Fixe Fertigungskosten																					
10	Deckungsbeitrag 3																					
11	Fixe Vertriebskosten																					
12	Fixe Verwaltungskosten																					
13	Finanzergebnis																					
14	Sonstiges betriebliches Ergebnis																					
15	Abschreibungen																					
16	Dotation und Auflösung Sozialkapital																					
17	Ergebnis vor Steuern (EBT)																					
18	Außerbetriebliches Ergebnis inkl. Ergebnis aus discontinued operations																					
19	Ertragssteuern																					
19a	bestehend aus																					
19a	Veränderung latenter Steuern																					
19b	Steuerleistungen																					
19c	Steuerumlage durch Gruppenbesteuerung																					
20	Ergebnis nach Steuern (EAT)																					
21	Ergebnisanteil anderer Gesellschafter																					
22	Gruppenergebnis																					
	Operatives EBT (ohne Schüttung)																					
	Auftragszugang																					
	Auftragsbestand																					
	Personalstand (in Köpfen)																					
	Ø-Leihpersonal (in Köpfen)																					
	Personalstand (in VZA)																					

August 2018			nder+Co	Ac Binder	Cec-Binder	Jblon	Gmtr+Co	Macir+Co	USASOLIDIER	nder+Co AG Grup	Konsolidiert	
Regienbericht - auf Basis IFRS			Tianjin) Lt									
			IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	
			Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	Aug.18	
			TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TCNY	TUSD	TEUR	TEUR	%	
1	Umsatzerlöse	m k									n.a.	
2	Ausgangsfrachten, Verpackung, auftragsbezogene Versicherung	m k									n.a.	
3	Provisionen	m k									n.a.	
4	Bestandsveränderung und aktivierte Eigenleistungen	m k									n.a.	
5	Betriebsleistung	m k									n.a.	100
6	Materialeinsatz inkl. Eingangsfrachten	m k									n.a.	100
7	Hilfs-, Betriebs- und Verpackungsmaterial	m k									n.a.	
8	Bezogene Leistungen exkl. Leihpersonal	m k									n.a.	
9	Gerätemieten (v.a. Montagegeräte)	m k									n.a.	
10	Leihpersonal	m k									n.a.	
11	Deckungsbeitrag	m k									n.a.	
12	Löhne (inkl. Nebenkosten)	m k									n.a.	
13	Gehälter (inkl. Nebenkosten)	m k									n.a.	
14	Prämien (exkl. Nebenkosten)	m k									n.a.	
15	Freiwilliger Sozialaufwand	m k									n.a.	
16	Abfertigungen, Jubiläumsgelder und Pensionen	m k									n.a.	
17	Personalentwicklung	m k									n.a.	
18	Beratung (Recht, Steuern, Personal, etc.)	m k									n.a.	
19	Büromieten, sonstige Mieten, Leasing	m k									n.a.	
20	Instandhaltung, Reparatur und Wartung	m k									n.a.	
21	Energie (Strom, Gas, Wasser etc.)	m k									n.a.	
22	Kommunikation (Telefon, Post)	m k									n.a.	
23	Reise- & Fahrtkosten	m k									n.a.	
24	Versicherungen	m k									n.a.	
25	Bankspesen	m k									n.a.	
26	Avalspsen	m k									n.a.	
27	Fremdwährungsdifferenzen (saldiert)	m k									n.a.	
28	Management Fee	m k									n.a.	
29	Sonstige betriebliche Aufwände	m k									n.a.	
30	Sonstige betriebliche Erträge	m k									n.a.	
31	Forderungswertberichtigungen (saldiert)	m k									n.a.	
32	Abschreibungen	m k									n.a.	
33	Zinsergebnis (saldiert)	m k									n.a.	
34	Operatives EBT (ohne Schüttung)	m k									n.a.	
35	Beteiligungsergebnis	m k									n.a.	
36	Ergebnis vor Steuern (EBT)	m k									n.a.	
Breakeven-Umsatz			k								n.a.	

August 2018 Cashflow - auf Basis IFRS	Binder+Co AG			Stattec Binder GmbH			Comtec-Binder S.r.l.			Bublon GmbH			Binder+Co Machinery (Flagship) Ltd.			Binder+Co USA, Inc.			KONSOLIDIERUNG			Binder+Co AG Gruppe konsolidiert				
	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18	VJ 31.12.17	BU 31.12.18	IST 31.08.18		
in TEUR																										
(+/-) Ergebnis vor Steuern (EBT)																										
(-) Gesellschafterzuschuss																										
(+/-) Ergebnisanteil Minderheitsgesellschafter																										
(+/-) Gewinne/Verluste aus Anlagenabgängen																										
(+/-) Ab-/Zuschreibungen auf das Anlagevermögen																										
(+/-) Veränderung langfristiger Rückstellungen exklusive Verwendung Sozialkapital																										
Cashflow aus dem Ergebnis																										
(+/-) Veränderung der Vorräte, inkl. gel. Anzlg.																										
(+/-) Veränderung von Ford. aus L+L, sonstigen Ford. und Rechnungsabgrenzungsposten																										
(+/-) Veränderung von Verb. aus L+L, sonstigen Verb. und Rechnungsabgrenzungsposten																										
(+/-) Nicht zahlungswirksame Veränderung latenter Steuern																										
(+/-) Steuerzahlungen																										
(+/-) Ergebnisneutrale Eigenkapitalveränderung																										
(+/-) Veränderung von kurz- Rückstellungen																										
(+/-) Währungsdifferenzen																										
1 Nettogeldfluss aus laufender Geschäftstätigkeit (OCF)																										
(-) Investitionen in das Sach- und immaterielle Anlagevermögen																										
(-) Investitionen in das Finanzanlagevermögen																										
(+) Einzahlungen aus Sach- und immateriellen Anlageabgängen																										
(+) Einzahlungen aus Finanzanlagenabgängen																										
(+/-) Cashflow aus der Veränderung des Konsolidierungskreises 1)																										
2 Nettogeldfluss aus Investitionsaktivitäten (ICF)																										
(+/-) Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten																										
(+/-) Einlagen von Gesellschaftern / Ausschüttungen an Gesellschafter																										
(+/-) Einlagen von anderen Gesellschaftern / Ausschüttungen an andere Gesellschafter																										
3 Nettogeldfluss aus Finanzierungsaktivitäten (FCF)																										
1+2+3 Finanzmittelbestandes																										
Anfangsbestand der flüssigen Mittel																										
Endbestand der flüssigen Mittel																										
Veränderung des Finanzmittelbestandes																										

August 2018		Binder+Co AG	Statec Binder GmbH	Comtec-Binder S.r.l.	Bublön GmbH	Binder+Co Machine+Binder+Co USA, Inc (Tianjin) Ltd.	Binder+Co AG Grupp Konsolidiert
Kennzahlen - auf Basis IFRS		IST 31.08.18	IST 31.08.18	IST 31.08.18	IST 31.08.18	IST 31.08.18	IST 31.08.18
		BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018
		Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST
1	Personalstand (in VZÄ)						0
2	Ø-Leihpersonal (in Köpfln)						0
3a	Personalstand (in VZÄ) - Periodenbeginn						0
3b	Betriebsleistung des Jahres (in TEUR)						0
3	Betriebsleistung / Ø-Mitarbeiter (in TEUR)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4a	R/H/B (in TEUR) - Periodenbeginn						0
4b	R/H/B (in TEUR) - Periodenende						0
4c	Materialeinsatz des Jahres (in TEUR)						0
4	Umschlagshäufigkeit der Ø-R/H/B (in Tagen)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5a	Vorräte (in TEUR) - Periodenbeginn						0
5b	Vorräte (in TEUR) - Periodenende						0
5c	Betriebsleistung des Jahres (in TEUR)						0
5	Ø-Vorräte / Betriebsleistung (in %)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6a	Ford. L+L exkl. USt (in TEUR) - Periodenbeginn						0
6b	Ford. L+L exkl. USt (in TEUR) - Periodenende						0
6c	Fakturierter Umsatz des Jahres (in TEUR)						0
6	Umschlagshäufigkeit der Ø-Debitoren (in Tagen)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7a	Auslandsumsatz (in TEUR)						0
7b	Gesamtumsatz (in TEUR)						0
7c	Auslandsumsatz (in TEUR)						0
7d	Gesamtumsatz (in TEUR)						0
7	Auslandsanteil (in %) (Auslandsumsatz / Gesamtumsatz)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8a	Umsatz (in TEUR)						0
8b	Bilanzsumme Periodenbeginn (in TEUR)						0
8c	Bilanzsumme Periodenende (in TEUR)						0
8	Kapitalumschlag (Umsatz / Ø-Bilanzsumme)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9a	Ergebnis vor Steuern (EBT) (in TEUR)						0
9b	EK zu Jahresbeginn (in TEUR)						0
9	Eigenkapitalrendite (in %) (Ergebnis vor Steuern / EK zu Jahresbeginn)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
10	Auftragszugang (in TEUR)						0
11	Auftragsstand (in TEUR) per 31.08. per 31.12.						0
Investitionen							
in TEUR		BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018	BU 2018
		Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST	Delta BU-IST
	Investitionen des Jahres	0	0	0	0	0	0
+	Übertrag aus dem Vorjahr	0	0	0	0	0	0
-	Übertrag in das Folgejahr	0	0	0	0	0	0
=	Anlagenzugang des Jahres	0	0	0	0	0	0

A-3. LIAG Handbuch für das interne Reporting



HANDBUCH REPORTING

Version September 30, 2016

Inhaltsverzeichnis

1. Inhalt des Berichtswesens	3
2. Termine.....	4
3. Budget.....	4
4. Bewertung	4
5. Gliederung der Erfolgsrechnung.....	5
6. Gliederung der Bilanz	8
7. Gliederung des Regienberichts.....	8
8. Gliederung der Cashflow-Rechnung.....	9
9. Kennzahlenblatt.....	9
10. Kommentar inklusive Erläuterungen relevanter Abweichungen	12
11. Konsolidierung.....	12

1. Inhalt des Berichtswesens

- Bestandteile
 - Erfolgsrechnung
 - Bilanz
 - Regienbericht
 - Cashflow
 - Kennzahlen & Investitionen
 - Kommentar inkl. Erläuterungen relevanter Abweichungen
- Als Vorlage für Erfolgsrechnung, Bilanz, Regienbericht, Cashflow, Kennzahlen & Investitionen dient die Excel-Datei „LIAG Reporting_Stand_20160930_DE & EN.xlsx“.
- Eines konsolidierten Regienberichts bedarf es nur für Budget, HR I und HR II. Unterjährig werden im Monatsbericht die Regien der Unternehmen in der - der lokalen Buchhaltung zugrundeliegenden - Landeswährung erfasst.
- Die Darstellung einer konsolidierten Cashflow-Rechnung ist nur für Budget, HR I und HR II erforderlich.
- Der Zeilen- und Spaltenaufbau in den Excel-Blättern darf nicht verändert werden.

LIAG-Reporting Vorlage für Monatsberichterstattung	jeden Monat		
Spaltenanordnung für Erfolgsrechnung & Regien	VJ	BU	IST
	(m/k)	(m/k)	(m/k)
Spaltenanordnung für Bilanz, CF & Kennzahlen	VJ	BU	IST
	31.12.	31.12.	Mo-Ultimo

- Alle Beträge (mit Ausnahme des monatlichen Regienberichts) sind in TEUR ohne Angabe einer Kommastelle.
- Prozentsätze werden ohne Angabe einer Kommastelle ausgewiesen.
- Nullwerte werden nicht angeführt.
- Bruttoausweis: Bei der Weiterverrechnung von Aufwendungen (inkl. Konzernverrechnungen) wird nicht das Aufwandskonto gekürzt, sondern Aufwendungen und Erträge getrennt ausgewiesen.
- Saldenabstimmung: Innerhalb der Gruppe sollten nach dem 25. des Monats keine Fakturen mehr erstellt werden. Falls erforderlich, sind die Rechnungen nebst Postversand vorab per e-mail zuzustellen, um eine zeitgleiche Erfassung in der FiBu zu gewährleisten.
- Die Unternehmen müssen miteinander zum Monatsende die Salden abgleichen.
- Der Monatsbericht sollte idealerweise aus den Salden der FiBu, die tagfertig zu buchen ist, abgeleitet sein. Eventuelle Abgrenzungen sollten monatlich und ausschließlich in der Finanzbuchhaltung erfolgen.

2. Termine

Monatsbericht: Eintreffen in der Liaunig Industrieholding AG mittels e-mail spätestens am 15. des Folgemonats. Für den Monat Januar erfolgt kein Monats-reporting, ab Februar werden die IST-Zahlen des Vorjahres erfasst.

Adresse: Liaunig Industrieholding AG
Bösendorferstraße 6
A-1010 Wien
e-mail: alexander.liaunig@liaq.at

Sondertermine: Aufsichtsratssitzungen / Gesellschafterversammlungen

Unternehmen	Ende Q1 / Anfang Q2	Ende Q2 / Anfang Q3	Ende Q3 / Anfang Q4	Mitte Dezember
Liaunig Industrieholding AG		Jahresabschluss VJ HR I auf Basis IST 1-4	HR II auf Basis 1-8	BUDGET
Wagner-Biro AG	Jahresabschluss VJ	HR I auf Basis IST 1-4	HR II auf Basis 1-8	BUDGET
Binder+Co AG	Jahresabschluss VJ	HR I auf Basis IST 1-4	HR II auf Basis 1-8	BUDGET
Wild GmbH	Jahresabschluss VJ	HR I auf Basis IST 1-4	HR II auf Basis 1-8	BUDGET

Zwei Wochen zuvor findet anhand vorbereiteter Sitzungsunterlagen eine interne Vorbesprechung statt. Der Versand der endgültigen Unterlagen an den Aufsichtsrat / Beirat erfolgt mindestens eine Woche vor den Sitzungen, die Zustellung spätestens zu Beginn eines Wochenendes davor.

Die Darstellung von Jahreswerten erfolgt zu jeder Sitzung anhand folgender Tabelle:

LIAG-Reporting Vorlage für AR-Sitzungen	Ende Q1 / Anfang Q2			Ende Q2 / Anfang Q3			Ende Q3 / Anfang Q4			Mitte Dezember		
Spaltenanordnung für Erfolgsrechnung, Bilanz, Regien, CF & Kennzahlen	VJ	VJ	BU	VJ	BU	HR I	VJ	BU	HR II	VJ	HR II	BU

3. Budget

Das Budget wird zur letzten Aufsichtsratssitzung / Gesellschafterversammlung des Wirtschaftsjahres vorgelegt, dies ist spätestens Mitte Dezember.

- Geplant wird auf Monatsbasis.
- Relevante Positionen der Erfolgsrechnung, der Bilanz und des Regienberichts werden jeweils gesondert in Erläuterungen dargestellt.

4. Bewertung

- Bewertet wird wie zum Jahresende.
- Kosten sind gleich Aufwendungen.
- Die Bewertung erfolgt zu Vollkosten.
- Im Zweifel gilt das Bilanzierungshandbuch.

5. Gliederung der Erfolgsrechnung

Die Gliederung basiert auf dem Gesamtkostenverfahren, die Aufwendungen sind im Zweifel fix.

- Es werden Monatswerte und kumulierte Werte ausgewiesen: Angabe für das Vorjahr, Budget und IST.
- Basis für die Prozentberechnung ist die Betriebsleistung.
- Eine seitens einer Holdinggesellschaft verrechnete Management Fee ist unter Umsatzerlöse auszuweisen.
- Aufwendungen für Leihpersonal sind jedenfalls variable Fertigungskosten.
- Erträge aus
 - Forschungsförderungen
 - der Weiterverrechnung von Aufwendungen (inkl. Konzernverrechnungen)
 - aus dem Abgang von AV (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich)
 - aus Versicherungen (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich)
 - der Auflösung von Forderungswertberichtigungen (EWB & PWB) sowie
 - der Auflösung von Rückstellungen (ausgenommen Personal-RSt sowie RSt für Steuern aus Einkommen und Ertrag)

sind dem sonstigen betrieblichen Ergebnis (Position 14) zuzuordnen. Relevante Abweichungen innerhalb des sonstigen betrieblichen Ergebnisses werden in einem zusätzlichen Erläuterungsblatt aufgeschlüsselt.

- Die Verwendung von Personalarückstellungen kürzt entsprechend den Aufwand, die Dotierung und Auflösung des Sozialkapitals werden saldiert unter Position 16 ausgewiesen.
- Der Terminus „außerbetriebliches Ergebnis“ (Position 18) wird verwendet, um Verwechslungen mit dem im Zuge des RÄG 2014 abgeschafften UGB-Begriffes „außerordentliches Ergebnis“ zu vermeiden.
- **Über das Gesamtjahr werden monatlich abgegrenzt:**
 - Personalaufwand
 - Sozialkapital
 - Betriebssteuern
 - Versicherungen
 - Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskosten
 - Zinsen
 - Großreparaturen (Nachholen der IST-Abweichung in einem Monat)
 - Garantierückstellung
 - Wertberichtigung zu Auslandsforderungen

Korrekturen der Werte aus Vormonaten werden im laufenden Monat gemacht, sodass die Summe der einzelnen Monatsergebnisse mit der Kumulierung übereinstimmt. Die Abgrenzungen sollten monatlich und ausschließlich in der FiBu erfolgen. Idealerweise wird dafür ein Normblatt mit entsprechenden Buchungsanweisungen angefertigt.

Erfolgsrechnung	
Position	Zuordnung
1 Umsatzerlöse	Umsatzerlöse, Nebenerlöse, Erlöschmälerungen bzw. –berichtigungen, Dotierung & Verwendung von EWB (<u>ohne</u> Auflösung EWB)
2 Variable Vertriebskosten	Ausgangsfrachten, Provisionen, auftragsbezogene Versicherung und Verpackung, Dotierung & Verwendung von RSt (<u>ohne</u> Auflösung RSt)
3 Bestandsveränderung + aktivierte Eigenleistungen	Bestandsveränderungen, im AV berücksichtigte Eigenleistungen (inkl. Abwertungen HF), Dotierung & Verwendung von RSt für drohende Verluste (<u>ohne</u> Auflösung RSt)
4 Betriebsleistung	
5 Materialeinsatz	Fertigungsmaterial (direkt ins Produkt eingehende Rohstoffe) + Hilfsstoffe (z. B. Beiz- oder Lösstoffe), Eingangsfraachten, HW-Einsatz, Inventurdifferenz, inkl. Abwertungen RHB oder HW, Dotierung & Verwendung von RSt (<u>ohne</u> Auflösung RSt)
6 Deckungsbeitrag 1	
7 Variable Fertigungskosten	Leistungslohn inkl. Aufwendungen für Leihpersonal, Energie, Betriebsmittel, die in die Produkte einfließen, Fremdleistungen für die Produktion, Montage
8 Deckungsbeitrag 2	
9 Fixe Fertigungskosten	Inkl. Betriebsleitung (<u>exkl. Vorstand / GF</u>), technische EDV, NC-Programmierung, Instandhaltung, Abfertigungen, Konstruktion, CAD, technische Berechnung, Arbeitsvorbereitung, F&E
10 Deckungsbeitrag 3	

11 Fixe Vertriebskosten	Vorstand / GF mit Vertriebsverantwortung oder <u>wenn nur aus einer Person bestehend</u> , Vertriebskosten, Außenlager, Werbung, Messen, Abfertigungen, Angebotserstellung, keine unter Position 2 angeführte Aufwendungen
12 Fixe Verwaltungskosten	Vorstand / GF mit kaufmännischer Verantwortung, Verwaltung (exkl. Betriebs-leitung), Versicherungen, Dotierung von PWB
13 Finanzergebnis	
14 Sonstiges betriebliches Ergebnis	Anlagenverkäufe (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich), Zuschüsse, Auflösung von RSt (ausgenommen Personal- und Steuer-RSt) sowie EWB & PWB, Kursdifferenzen
15 Abschreibungen	Inkl. RBW-Abgang (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich) und GWG
16 Dotierung & Auflösung Sozialkapital	Dotierung und Auflösung von Abfertigungs-RSt, Jubiläumsgeld-RSt und Pensions-RSt; <u>die Verwendung von RSt kürzt entsprechend den Aufwand</u>
17 Ergebnis vor Steuern (EBT)	
18 Außerbetriebliches Ergebnis inkl. Ergebnis aus discontinued operations	Veräußerungsergebnisse + Versicherungserträge (wenn wesentlich), a.o. Ergebnis nach UGB, Sanierungsposten
19 Ertragssteuern bestehend aus	
19a Veränderung latenter Steuern	
19b Steuerleistungen	
19c Steuerumlage durch Gruppenbesteuerung	
20 Ergebnis nach Steuern (EAT)	
21 Ergebnisanteil anderer Gesellschafter	
22 Gruppenergebnis	

6. Gliederung der Bilanz

Die Anordnung der Bilanzpositionen folgt im Wesentlichen den Rechnungslegungsgrundsätzen des IFRS.

- Es werden Werte jeweils zum Jahresende und zum Ende des Berichtsmonats ausgewiesen: Angabe für das Vorjahr, Budget und IST.
- Für interne Betrachtungen des Eigenkapitals wird das Sozialkapital miteingerechnet.
- Anteile anderer Gesellschafter: In der Konsolidierung werden die Anteile anderer Gesellschafter am Eigenkapital und den Rücklagen berechnet (Position 23), sowie deren Anteil am Jahresergebnis gesondert in Position 25 ausgewiesen.

7. Gliederung des Regienberichts

Der Regienbericht führt die Kostenblöcke der Erfolgsrechnung auf Aufwandsarten zurück. Aufwandsarten von geringem Umfang werden zusammengefasst.

- Es werden Monatswerte und kumulierte Werte ausgewiesen: Angabe für das Vorjahr, Budget und IST.
- Basis für die Prozentberechnung ist die Betriebsleistung.
- Im Budget sowie in HR I und HR II muss die im konsolidierten Regienbericht ausgewiesene Betriebsleistung mit jener in der Erfolgsrechnung übereinstimmen.
- Im Regienbericht werden ebenfalls keine Aufwandsarten um weiterverrechnete Aufwendungen gekürzt (Bruttoausweis).
- Unter Leihpersonal (Position 10) werden Kosten entsprechend der Kennzahl Ø-Leihpersonal in Köpfen ausgewiesen.
- Erträge aus
 - Forschungsförderungen
 - der Weiterverrechnung von Aufwendungen (inkl. Konzernverrechnungen)
 - aus dem Abgang von AV (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich)
 - aus Versicherungen (wenn unwesentlich, ansonsten außerbetrieblich)
 - der Auflösung von Forderungswertberichtigungen (EWB & PWB) sowie
 - der Auflösung von Rückstellungen (ausgenommen Personal-RSt sowie RSt für Steuern aus Einkommen und Ertrag)

sind unter sonstigen betrieblichen Erträgen (Position 29) auszuweisen. Außerbetriebliche Erträge finden im Regienbericht keine Berücksichtigung.

8. Gliederung der Cashflow-Rechnung

Die Anordnung der Cashflowpositionen folgt im Wesentlichen den Rechnungslegungsgrundsätzen des IFRS. Eine Zuordnung des Zinsergebnisses zum Cashflow aus dem Ergebnis entspricht der internen Betrachtungsweise, für externe Zwecke können die in der Vorlage ausgeblendeten Zeilen (Zinsergebnis 8, Erhaltene Zinsen 27 und Bezahlte Zinsen 30) genutzt werden.

- Einlagen von anderen Gesellschaftern und Ausschüttungen an andere Gesellschafter werden gesondert dargestellt.

9. Kennzahlenblatt

Die der jeweiligen Kennzahl zugrundeliegenden Werte sind zu erfassen, nicht die Kennzahl selbst.

Personalstand (in VZÄ):

Mitarbeiter zum Periodenende inkl. Lehrlingen. Abwesende aufgrund von Präsenz- und Zivildienst, Karenz und Mutterschutz werden nicht eingerechnet. Leihpersonal wird nicht mitgezählt, sondern extra angeführt.

- Vorjahr: zum Ende des Vorjahres.
- Budget: zum Ende des Budgetjahres.
- IST: zum Stichtag Berichtsmonat.

Ø-Leihpersonal:

- Vorjahr: Ø des Vorjahres.
- Budget: Ø des Budgetjahres.
- IST: Ø des Berichtszeitraumes.

Betriebsleistung / Ø-Mitarbeiter:

Angabe in TEUR, eine Kommastelle. Leihpersonal wird mitgezählt.

- Vorjahr: Betriebsleistung des Vorjahres / [Ø-Personalstand (in VZÄ) plus Ø-Leihpersonal des Vorjahres].
- Budget: Betriebsleistung des Budgetjahres / [Ø-Personalstand (in VZÄ) plus Ø-Leihpersonal des Budgetjahres].
- IST: Hochgerechnete Betriebsleistung auf Basis Budget bzw. HR / [Ø-Personalstand (in VZÄ) plus Ø-Leihpersonal des Berichtszeitraumes].

Umschlagshäufigkeit der Ø-Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (R/H/B):

Angabe in Tagen, eine Kommastelle.

- Vorjahr: $\text{Ø-R/H/B des Vorjahres} * 365 / \text{Materialeinsatz des Vorjahres}$.
- Budget: $\text{Ø-R/H/B des Budgetjahres} * 365 \text{ Tage} / \text{Materialeinsatz des Budgetjahres}$.
- IST: $\text{Ø-RHB des Berichtszeitraumes} * 365 / \text{hochgerechneten Materialeinsatz auf Basis Budget bzw. HR}$.

Ø-Vorräte zu Betriebsleistung:

Angabe in %, eine Kommastelle.

- Vorjahr: $\text{Ø-Vorräte des Vorjahres} / \text{Betriebsleistung des Vorjahres}$.
- Budget: $\text{Ø-Vorräte des Budgetjahres} / \text{Betriebsleistung des Budgetjahres}$.
- IST: $\text{Ø-Vorräte des Berichtszeitraumes} / \text{hochgerechnete Betriebsleistung auf Basis Budget bzw. HR}$.

Umschlagshäufigkeit der Ø-Debitoren:

Angabe in Tagen, eine Kommastelle.

- Vorjahr: $\text{Ø-Debitoren exkl. USt des Vorjahres} * 365 / \text{fakturierter Umsatz des Vorjahres}$.
- Budget: $\text{Ø-Debitoren exkl. USt des Budgetjahres} * 365 / \text{fakturierter Umsatz des Budgetjahres}$.
- IST: $\text{Ø-Debitoren exkl. USt des Berichtszeitraumes} * 365 / \text{fakturierter Umsatz hochgerechnet auf Basis Budget bzw. HR}$.

Auslandsanteil:

Angabe in %, eine Kommastelle. Die kumulierten Werte werden vom Jahresbeginn bis zum Stichtag gerechnet.

- Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz wird dargestellt. Bei konsolidierten Werten zählt der Umsatz mit Kunden außerhalb Österreichs.

Beispiel:

Österreichische Gesellschaft

Inlandsumsatz	€ 3 Mio.
Auslandsumsatz	€ 2 Mio.

Italienische Beteiligung:

Inlandsumsatz	€ 0,6 Mio.
Auslandsumsatz	€ 0,3 Mio.
- davon nach Österreich	€ 0,1 Mio.

Auslandsumsatz gesamt	€ 2,8 Mio.
------------------------------	-------------------

- Vorjahr: Vergleichsmonat (VJ) und kumuliert bis zum Stichtag Vergleichsmonat (VJ).
- Budget: Kumuliert zum Jahresende (Budget).
- IST: Berichtsmonat (IST) und kumuliert bis zum Stichtag Berichtsmonat (IST).

Kapitalumschlag:

Angabe Umschlagsdauer, zwei Kommastellen.

- Vorjahr: Umsatz des Vorjahres / Ø-Bilanzsumme des Vorjahres.
- Budget: Umsatz des Budgetjahres / Ø-Bilanzsumme des Budgetjahres.
- IST: Hochgerechneter Umsatz auf Basis Budget bzw. HR / Ø-Bilanzsumme des Berichtszeitraumes.

Eigenkapitalrendite:

Angabe in %, eine Kommastelle.

- Vorjahr: Ergebnis vor Steuern (EBT) (VJ) / EK zu Jahresbeginn (VJ).
- Budget: Ergebnis vor Steuern (EBT) (Budget) / EK zu Jahresbeginn (Budget).
- IST: Hochgerechnetes Ergebnis vor Steuern (EBT) auf Basis Budget bzw. HR / EK zu Jahresbeginn (IST).

Auftragseingang:

Angabe in TEUR ohne Kommastelle. Werte vor Abzug von Skonto und anderen Erlösschmälerungen. Die kumulierten Werte werden vom Jahresbeginn bis zum Stichtag gerechnet.

- Vorjahr: Vergleichsmonat (VJ) und kumuliert bis zum Stichtag Vergleichsmonat (VJ).
- Budget: Berichtsmonat (Budget) und kumuliert bis zum Stichtag Berichtsmonat (Budget).
- IST: Berichtsmonat (IST) und kumuliert bis zum Stichtag Berichtsmonat (IST).

Auftragsstand:

Angabe in TEUR ohne Kommastelle.

- Vorjahr: zu den Stichtagen Vergleichsmonat (VJ) und Jahresende (VJ).
- Budget: zu den Stichtagen Berichtsmonat (Budget) und Jahresende (Budget).
- IST: zum Stichtag Berichtsmonat (IST).

Investitionen:

Angabe in TEUR ohne Kommastelle.

- Immaterielle Vermögensgegenstände (Position 1) und Sachanlagen (Position 2), Finanzanlagen werden extra angeführt.
- Gegenüberstellung „IST gesamt“ und Budget.
- „IST gesamt“ = gebucht + bestellt + noch zu erwarten.
- Investitionen des Jahres + Übertrag aus dem Vorjahr – Übertrag in das Folgejahr = Anlagenzugang des Jahres.

10. Kommentar inklusive Erläuterungen relevanter Abweichungen

- Der Kommentar erläutert wesentliche Entwicklungen und Aktivitäten.
- Erläuterungen relevanter Abweichungen in den Positionen der Erfolgsrechnung, der Bilanz und des Regienberichts werden gesondert dargestellt.

11. Konsolidierung

Die Konsolidierung der Einzelgesellschaften erfolgt auf Basis IFRS.

A-4. Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Wild Group (3000)

Kontaktperson: Frau MMag. I. Baumgartner

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	3,5	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	3	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	3	F
13	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Cc	0,5	K
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	3	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	11,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	3,5	
	Gesamtsumme	18	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stage UK Group (4530)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,5	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5	K
7	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
8	Reconciliation im Cognos Controller	1	F
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	3,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	0,5	
	Gesamtsumme	5	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Bridge Group (4300)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,5	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	2	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	1,5	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1,5	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	11	
	Summe Hilfstätigkeiten	1,5	
	Gesamtsumme	14	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stage Group (4500)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	2	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	2	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4,5	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	1,5	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1,5	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	15,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	2	
	Gesamtsumme	19	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stahlbau Group (4700)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	2	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	2	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	1	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	14	
	Summe Hilfstätigkeiten	2	
	Gesamtsumme	17	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Group (4000)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	2	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	2	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	2	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	14,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	1	
	Gesamtsumme	17,5	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Binder+Co Group (5000)

Kontaktperson: Frau Ing. S. Wabnig

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	3,5	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3,5	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	3	F
13	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Cc	0,5	K
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Summe Führungstätigkeiten		3	
Summe Konsolidierungstätigkeiten		13	
Summe Hilfstätigkeiten		1	
Gesamtsumme		17	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Liaunig Industrieholding AG (1000)

Kontaktperson: Herr Mag. A. Liaunig

Erhebungsdatum: 10.09.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Abstimmung Saldenbestätigungen	0	H
2	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1	K
3	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1	K
4	Gewinnausschüttungen	0,5	K
5	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	0,5	K
6	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
7	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1	K
8	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2	F
9			
10	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	3	F
11	Reconciliation im Cognos Controller	4	F
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	9	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	4,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	0	
	Gesamtsumme	13,5	

A-5. Fragebogen – Simulation der Tätigkeiten bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Wild Group (3000)

Kontaktperson: Frau MMag. I. Baumgartner

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,5	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	1	F
13	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Cc	0,5	K
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	6	
	Summe Hilfstätigkeiten	1	
	Gesamtsumme	8	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stage UK Group (4530)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,25	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,25	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,25	K
6	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	0,5	K
7	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,25	K
8	Reconciliation im Cognos Controller	0,5	F
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	0,5	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	1,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	0,25	
	Gesamtsumme	2,25	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Bridge Group (4300)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,25	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	0,75	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	0,5	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,5	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	0,5	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	0,5	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	4	
	Summe Hilfstätigkeiten	0,25	
	Gesamtsumme	4,75	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stage Group (4500)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,25	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,25	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	0,5	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,5	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	0,5	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Summe Führungstätigkeiten		0,5	
Summe Konsolidierungstätigkeiten		4	
Summe Hilfstätigkeiten		0,25	
Gesamtsumme		4,75	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Stahlbau Group (4700)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,25	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,25	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	2	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,5	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,5	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	0,5	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Summe Führungstätigkeiten		0,5	
Summe Konsolidierungstätigkeiten		6,5	
Summe Hilfstätigkeiten		0,25	
Gesamtsumme		7,25	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Waagner-Biro Group (4000)

Kontaktperson: Herr M. Mayerhofer

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,25	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	0,5	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	0,75	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,5	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	1	F
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	1	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	5	
	Summe Hilfstätigkeiten	0,25	
	Gesamtsumme	6,25	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Binder+Co Group (5000)

Kontaktperson: Frau Ing. S. Wabnig

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften?

JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen?

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Erstellung Saldenbestätigungen	0	H
2	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,25	H
3	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5	K
4	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5	K
5	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5	K
6	Zwischenergebniseliminierung	0	K
7	Gewinnausschüttungen	0,25	K
8	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,75	K
9	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5	K
10	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1	K
11	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,5	K
12	Reconciliation im Cognos Controller	0,5	F
13	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Cc	0	K
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	0,5	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	5,5	
	Summe Hilfstätigkeiten	0,25	
	Gesamtsumme	6,25	

Interne Erhebung der Ressourcenbindung im Konsolidierungsprozess

Simulation der Tätigkeiten bei einer Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Anmerkung:

Folgende Fragen beziehen sich ausschließlich auf das monatliche interne Berichtswesen der LIAG.

Firma: Liaunig Industrieholding AG (1000)

Kontaktperson: Herr Mag. A. Liaunig

Erhebungsdatum: 01.10.2018

Art der Erhebung: Fragebogen

Einordnung Ihres Unternehmens im LIAG-Konzern

1a. Ist Ihr Unternehmen Mutterunternehmen anderer Konzerngesellschaften? JA / NEIN

1b. In welcher Hierarchie-Ebene befindet sich Ihr Unternehmen? 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

Konsolidierungstätigkeiten im Unternehmen

Nr.	Tätigkeitsbezeichnung	Zeitaufwand / Monat (in Std.)	Tätigkeitsgruppe (F / K / H)
1	Abstimmung Saldenbestätigungen	0	H
2	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3	K
3	Kontrolle der IC-Bilanzposten	4	K
4	Gewinnausschüttungen	1	K
5	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	1,5	K
6	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5	K
7	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	2	K
8	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	5	F
9			
10	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	2	F
11	Reconciliation im Cognos Controller	7	F
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Summe Führungstätigkeiten	14	
	Summe Konsolidierungstätigkeiten	13	
	Summe Hilfstätigkeiten	0	
	Gesamtsumme	27	

A-6. Auswertung der Prozessdauer bei Stufenkonsolidierung im Cognos Controller

Ebene	Teilkonzern	Company Code	Tätigkeit	Netto-Dauer
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
4	Waagner-Biro Stage UK Group	4530	Reconciliation im Cognos Controller	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Gewinnausschüttungen	0,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	4,5 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2,0 h
3	Waagner-Biro Stage Group	4500	Reconciliation im Cognos Controller	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	2,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	4,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	3,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	1,0 h
2	Waagner-Biro Group	4000	Reconciliation im Cognos Controller	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Abstimmung Saldenbestätigungen	0,0 h
1	LIAG Group	1000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
1	LIAG Group	1000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,0 h
1	LIAG Group	1000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	2,0 h
1	LIAG Group	1000	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	3,0 h
1	LIAG Group	1000	Reconciliation im Cognos Controller	4,0 h
Prozessdauer des längsten Stranges				55,0 h

A-7. Auswertung der Prozessdauer bei Simultankonsolidierung im Cognos Controller

Ebene	Teilkonzern	Company Code	Tätigkeit	Netto-Dauer
	Wild Group	3000	Erstellung Saldenbestätigungen	0,0 h
	Wild Group	3000	Clustering der IC-P&L-Posten für die Erfolgsrechnung	1,0 h
	Wild Group	3000	Kontrollen in der Erfolgsrechnung und im Regienbericht	1,0 h
	Wild Group	3000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	0,5 h
	Wild Group	3000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	0,5 h
	Wild Group	3000	Zwischenergebniseliminierung	0,0 h
	Wild Group	3000	Gewinnausschüttungen	0,5 h
	Wild Group	3000	Aufbereitung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
	Wild Group	3000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	0,5 h
	Wild Group	3000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	1,0 h
	Wild Group	3000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	0,0 h
	Wild Group	3000	Reconciliation im Cognos Controller	1,0 h
	Wild Group	3000	Prüfung der Zwischenergebniseliminierung im Cognos Controller	0,5 h
	LIAG Group	1000	Abstimmung Saldenbestätigungen	0,0 h
	LIAG Group	1000	Aufstellung der IC-Bilanzpositionen	3,0 h
	LIAG Group	1000	Kontrolle der IC-Bilanzposten	4,0 h
	LIAG Group	1000	Gewinnausschüttungen	1,0 h
	LIAG Group	1000	Zusammenführung unterjähriges IC-Budget	1,5 h
	LIAG Group	1000	Aufbereitung IC-Vorjahres-Benchmarks	1,5 h
	LIAG Group	1000	Konsolidierungsposten Auftragsstatistik	2,0 h
	LIAG Group	1000	Kontrolle internes Berichtswesen LIAG	5,0 h
	LIAG Group	1000	Zentrale Anpassung des LIAG-Berichtswesens	2,0 h
	LIAG Group	1000	Reconciliation im Cognos Controller	7,0 h
Prozessdauer des längsten Stranges				35,0 h

A-8. Auswahl der TOP5 Berichtsinhalte für Scoring-Bewertung

Berichtsinhalt	Relevante Gliederungsebene	Relevanz für Managemententscheidungen (Bewertung)			GESAMT
		Punkte 1	Punkte 2	Punkte 3	
EBT	Tochterunternehmen	8	4	5	17
Operating Output	Tochterunternehmen	7	7	6	20
Deckungsbeiträge	Tochterunternehmen	9	10	10	29
Auftragseingänge	Tochterunternehmen	6	9	6	21
Auftragsstände	Tochterunternehmen	9	8	9	26
Mitarbeiterstand	Teilkonzern	6	8	8	22
Working Capital	Tochterunternehmen	6	4	5	15
Cashbestand	Teilkonzern	2	5	3	10
Kfr. Bankverbindlichkeiten	Tochterunternehmen	5	7	8	20
Aval-Ausnutzung	Tochterunternehmen	9	6	6	21
Investitionen	Teilkonzern	6	4	7	17
Investitionsdeckung	Tochterunternehmen	8	5	9	22
Betriebsleistung je Mitarbeiter	Teilkonzern	7	3	6	16
Exportquote	Teilkonzern	1	3	3	7
Materialumschlagshäufigkeit	Tochterunternehmen	7	4	2	13
Return on Equity (EBT)	Konzern	10	8	8	26
Außenstandsdauer der Debitoren	Teilkonzern	10	9	5	24
Außenstandsdauer der Kreditoren	Teilkonzern	7	1	3	11

A-9. Qualitative Bewertung der Berichtsinhalte für Stufen- und Simultankonsolidierung

Berichtsinhalt	Stufen- konsolidierung			Simultan- konsolidierung		
	Punkte 1	Punkte 2	Punkte 3	Punkte 1	Punkte 2	Punkte 3
EBT						
Operating Output						
Deckungsbeiträge	8,7	10	9	3,3	4	3
Auftragseingänge						
Auftragsstände	8,3	8	8	4,7	5	4
Mitarbeiterstand	5,3	6	4	5,0	6	4
Working Capital						
Cashbestand						
Kfr. Bankverbindlichkeiten						
Aval-Ausnutzung						
Investitionen						
Investitionsdeckung	6,7	7	7	6,0	6	7
Betriebsleistung je Mitarbeiter						
Exportquote						
Materialumschlagshäufigkeit						
Return on Equity (EBT)	4,3	5	4	3,7	4	4
Außenstandsdauer der Debitoren	7,0	7	8	6,3	5	8
Außenstandsdauer der Kreditoren						
Durchschnittliche Punkte	6,7			4,8		

A-10. Konsolidierungshandbuch für den Cognos Controller

Navigator

Allgemeine Regeln zum Cognos Controller

Ablauf der Konsolidierung im Cognos Controller

Konsolidierungsregeln im Cognos Controller

Info

Ein orange hinterlegter Rand in diesem Handbuch stellt eine Zusammenfassung von Hintergrundinformationen dar. Dies soll die im Cognos Controller geltenden spezifischen Regeln darstellen. Die Regeln haben Geltung basierend auf Gesetzen/ordnungsgemäßer Buchführung/Bilanzierungsregeln des LIAG-Konzerns. Die Berechnungslogik des Cognos Controllers folgt diesen Regeln.

Grün hinterlegter Rand in diesem Handbuch steht für Anwendungsvorschriften im Cognos Controller. In diesen Abschnitten werden die Leser des Handbuches mit Informationen versorgt, wie die Handhabung einzelner Tätigkeiten im Cognos Controller zu erfolgen hat. In diesen Abschnitten werden User durch den Cognos Controller geleitet, daher gelten die grünen Abschnitte als konkrete Hilfestellung und Anleitung für Arbeiten im Cognos

1 Allgemeine Regeln und Grunddefinitionen im Cognos Controller

[Zurück zum Navigator](#)

1.1 Regelungen für User des Cognos Controllers¹

Aufgrund der zwei Haupt-Aufgabenbereiche im Cognos Controller, der Wartung von Stammdaten sowie die Konsolidierungstätigkeiten selbst, werden zwei Arten von Usern definiert: Bearbeiter und Administrator.

Administratoren verfügen über alle Funktionen des Cognos Controllers und haben die Berechtigung, Stammdaten nach Bedarf der Konsolidierung anzulegen und zu ändern. Auch die Aufgabe der Erstellung von Sicherungen und der Datenexport obliegt den Usern mit Administratorenrechten.

Ein Bearbeiter hat vollen Zugriff auf Funktionen, die für die Konsolidierung benötigt werden, allerdings gelten wesentliche Beschränkungen auf Stammdaten-Änderungen und Datenexport zur Erstellung von Sicherungen.

Weiters wurde festgelegt, dass für alle Teilgruppen der LIAG Group je ein Cognos-User ernannt werden soll, um die in der Teilgruppe anfallenden Konsolidierungstätigkeiten direkt vornehmen zu können bzw. damit eine direkte Ansprechperson bei auftauchenden Fehlern vorhanden ist. Innerhalb der LIAG Group sind derzeit acht Teilkonzerne strukturiert, wodurch acht aktive User im Cognos Controller definiert wurden.

1.2 Regelungen zur Konsolidierungsmethode²

Die Konsolidierungsregeln im Cognos Controller sind nach dem Prinzip der Stufenkonsolidierung aufgebaut. Stufenkonsolidierung ist neben der Simultankonsolidierung eine Konsolidierungsart, in der konkrete Regeln bezüglich der Vorgehensweise der Konsolidierung gelten. Der LIAG-Konzern wird stufenweise, beginnend bei der niedrigsten Hierarchie-Ebene konsolidiert. Die Konsolidierung der nächsten Ebenen erfolgt immer nach Fertigstellung der darunterliegenden Ebenen. Zum Schluss erfolgt die Konsolidierung der LIAG Group selbst.

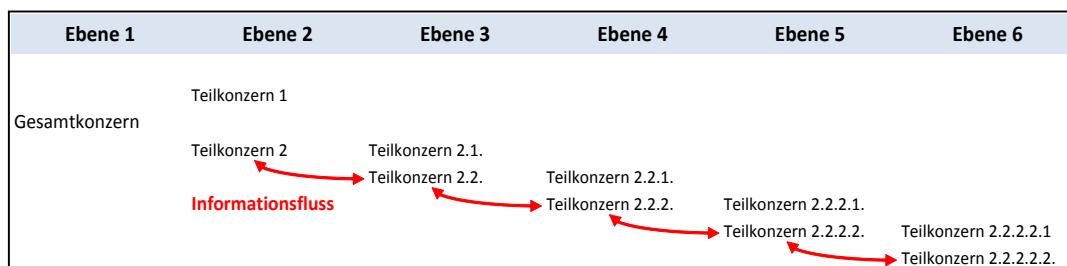


Abb. 1: Informationsfluss zwischen den Hierarchien im Prozess der Stufenkonsolidierung

¹ Siehe Kapitel 4.1.1 der Masterarbeit

² Siehe Kapitel 4.1.2 der Masterarbeit

Im Cognos Controller kann unter dem Menüpunkt *Maintain/Company Structure/Define...* die Unternehmensstruktur angezeigt und bearbeitet werden. Diese Funktion ist nur für Cognos-User mit Administratorenrechten verfügbar. Die derzeit angelegte Unternehmensstruktur entspricht der Struktur zum Stand 30.06.2018.

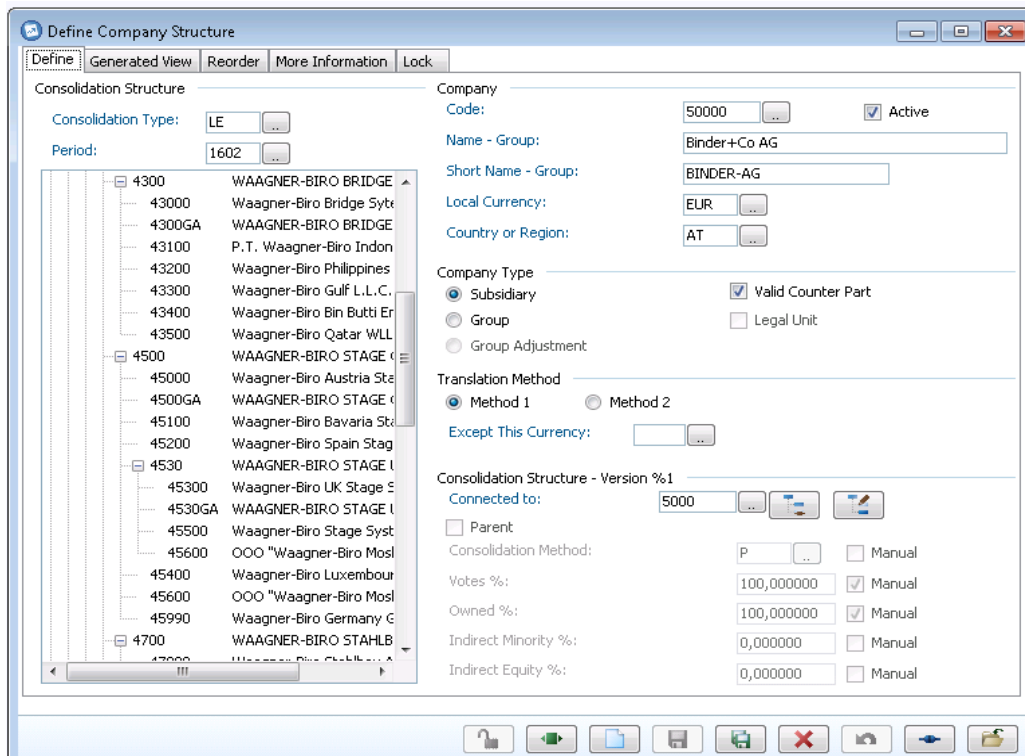


Abb. 2: Auszug aus dem Menüpunkt *Maintain/Company Structure/Define...* Stand

Soll die Unternehmensstruktur geändert werden, müssen die Parameter der jeweiligen Einzelgesellschaften bzw. Unternehmensgruppen neu definiert werden. Folgende Parameterwerte können unter dem Menüpunkt *Maintain/Company Structure/Define...* definiert werden:

- Company Code (Dieser Code steht als eindeutige Referenz für eine Einheit der LIAG)
- Name - Group
- Short Name
- Local Currency (Lokale Währung, in der die Bilanzierung der Einheit erfolgt)
- Country or Region (Ländercode des Landes, in dem die Einheit ihren Sitz hat)
- Translation Method (Method 1 für vorprogrammierte FX-Umrechnung verwenden)
- Consolidation Structure (Definition der darüberliegenden Einheit, sowie dessen Stimmrechte und Beteiligung in %)

1.3 Regelungen zur Kontenstruktur³

In das System des Cognos Controllers werden große Mengen an Daten eingespielt und Buchungen abgesetzt. Um fertige Berichte, wie zB. Erfolgsrechnung, Bilanz, Cashflow-Statement erstellen zu können, müssen die Daten strukturiert werden. Für das interne Berichtswesen gelten die Gliederungsvorschriften der LIAG Group, die sich wiederum stark an die gesetzlich vorgeschriebene Gliederung (sowohl UGB als auch IFRS) halten.

³ Siehe Kapitel 4.1.3 der Masterarbeit

Die Kontenstruktur im Cognos Controller kann unter dem Menüpunkt Maintain/Account Structure/Define... abgerufen und gewartet werden. Diese Funktion ist nur für Cognos-User mit Administratorenrechten verfügbar. Die derzeit angelegte Unternehmensstruktur entspricht der Struktur zum Stand 30.06.2018.

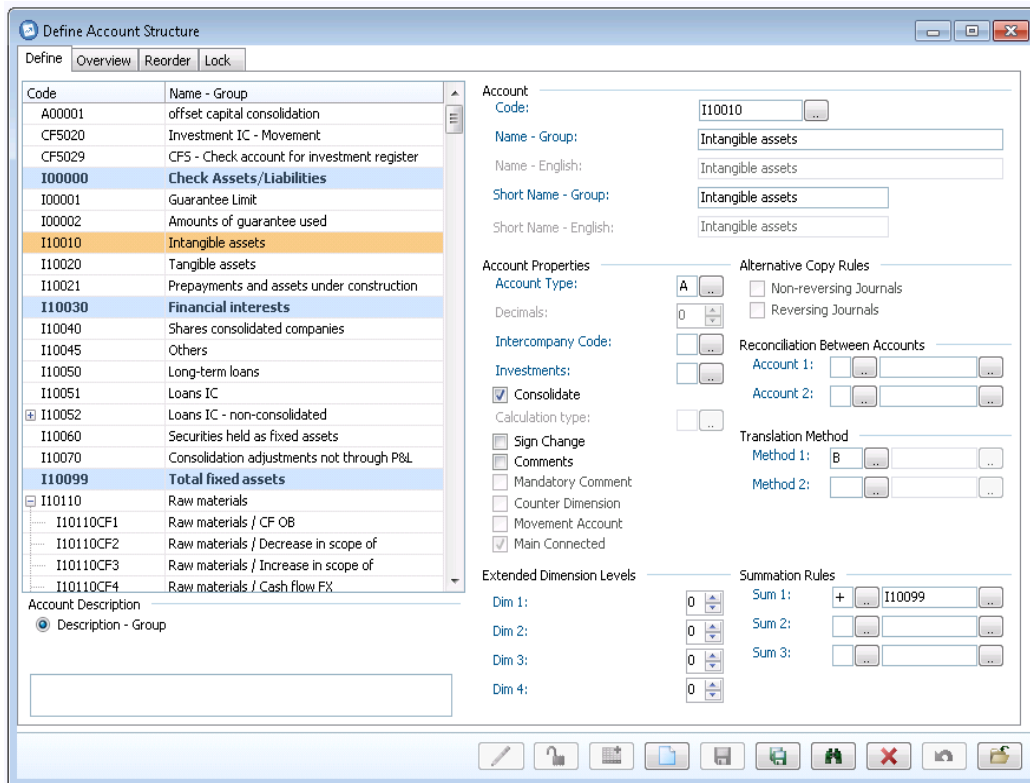


Abb. 3: Auszug aus dem Menüpunkt Maintain/Account Structure/Define... Stand Soll die Kontenstruktur geändert werden, müssen die Parameter der jeweiligen Konten bzw. Kontengruppen neu definiert werden. Folgende Parameterwerte können unter dem Menüpunkt *Maintain/Account Structure/Define...* definiert werden:

- Code (Dieser steht als eindeutige Referenz für das Konto und gilt für die gesamte
- Name - Group
- Short Name
- Account Type (unterschieden wird zwischen A - Assets, L - Liabilities, E - Equity, I - Income und C - Expenses)
- Intercompany Code (unterschieden wird zwischen D - Default = nicht-IC-Konto, I - Intercompany, M - Intercompany with Margin% und A - Acquisition Calculations)
- Reconciliation Regeln (bei Intercompany-Konten können hier definiert werden, mit welchen Konten der Partnergesellschaft dieses Konto abgeglichen werden soll)
- Translation Method (hier können die Umrechnungsregeln für Konten in Fremdwährung eingestellt werden. Es wird unterschieden zwischen B - Closing rate, M - Average rate, E - Fixed historical rate)
- Summation rules (hier wird definiert, in welches Konto das jeweilige Konto summiert werden soll - zB. Konto Intangible assets wird als Teil der Total fixed assets dargestellt und in dieses Konto summiert)

Code: für die Codierung wurden für die diversen Account Types verschiedene Nummernkreise vergeben. Somit werden Konten vom gleichen Typ auch in jeglichen Auswertungen geordnet und zusammenhängend dargestellt. Folgende Nummernkreise wurden definiert:

- Bilanzkonten der Aktiva: I00001 - I19999 (die Reihenfolge entspricht der steigenden Liquidierbarkeit)
- Bilanzkonten der Passiva: I20000 - I29999 (die Darstellung von Eigen- und Fremdkapital erfolgt im gleichen Nummernkreis)
- Konten für die Erfolgsrechnung: I30000 - I39999
- Konten für die Details of Costs: I40000 - I49999
- Konten für den Kennzahlenbericht: I50000 - I59999

Account Type: die Unterscheidung zwischen Assets, Liabilities, Equity, Income und Expenses hat zu erfolgen, damit eine klar gegliederte Struktur im Cognos Controller abbildbar ist. Grundsätzlich ist die Zugehörigkeit auch anhand der Summation rules (=der übergeordneten Kontengruppierungen) erkennbar, für diverse Stammdatenauswertungen ist diese zusätzliche Gliederung erforderlich.

Intercompany Code: Konten, auf denen Intercompany-Beziehungen dargestellt werden, unterliegen im Cognos Controller separaten Berechnungsregeln bzw. Eliminierungsregeln. Aus diesem Grund ist es notwendig, sämtliche IC-Geschäftsfälle auf separaten Konten abzubilden. Das ist der Grund dafür, dass für jede GuV-Position neben den gewöhnlichen Berichtskonten auch ein separates IC-Konto angelegt wird. Es wird zB. unterschieden zwischen Materialaufwand (gg. gruppenexterne Unternehmen) und

Reconciliation Regeln: Reconciliation ist die Prüfung der zu eliminierenden Intercompany-Werte. Es gibt Intercompany-Konten, zu denen es einen Gegenwert in gleicher Höhe in einer anderen Partnergesellschaft geben muss. Solche Konten sind zB. IC Trade Receivables und IC Trade Payables. Gibt es zB. in der Partnergesellschaft A eine IC Forderung aus Lieferungen und Leistungen gegen das Gruppenunternehmen B, dann muss im Unternehmen B eine IC Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen gegen das Unternehmen A in gleicher Höhe vorhanden sein. Dieses Thema wird im Punkt

Translation Method: Berichtswerte von Unternehmen, die in einer Fremdwährung bilanzieren, werden auch für die internen Berichte in lokaler Währung an den Cognos Controller eingespielt bzw. Buchungen im Cognos Controller werden in der lokalen Währung abgesetzt. Um eine Umwertung auf die Gruppenwährung vornehmen zu können, müssen die Umwertungsregeln berücksichtigt werden. Unterschieden wird zwischen Bewertungen zum Stichtagskurs, zum Durchschnittskurs und zum historischen Kurs.

Sämtliche Werte der Erfolgsrechnung und den Details of Costs werden mit Durchschnittskursen umgerechnet.

Die Positionen der Bilanz werden zum Stichtagskurs bewertet (außer Eigenkapitalpositionen).

Das Stammkapital und die Kapitalrücklagen werden mit dem historischen Kurs bewertet. Die Gewinnrücklagen werden mit dem Vorjahreswert in lokaler- und Gruppenwährung eröffnet, wobei jegliche Rücklagenveränderungen mit dem Durchschnittskurs des Jahres bewertet werden.

Ein Differenzbetrag aufgrund der Verwendung unterschiedlicher FX-Kurse wird in den

1.4 Kontrollregelungen⁴

Im Allgemeinen werden die Kontrollmöglichkeiten im Konsolidierungsprogramm als ‚Reconciliation‘ bezeichnet. Dies geschieht nach dem Prinzip, dass ein Wert auf einem oder mehreren Accounts mit dem Wert eines oder mehreren anderen Accounts übereinstimmen muss.

In dem Fall, dass die Reconciliation einen Differenzwert ergibt, erfolgte in einem der Einzelberichte ein Fehler. Dies resultiert in einer Schleife zur Fehlerbehebung im Konsolidierungsprozess.

Reconciliation between periods: bei dieser Überprüfungsmöglichkeit wird geprüft, ob die Anfangsbestände der aktuellen Periode mit den Endbeständen der vorangegangenen Periode übereinstimmen. Dies hat eine hohe Bedeutung bei der Übernahme von historischen Buchungen in die Folgeperioden. Mit Hilfe der Reconciliation between periods wird sichergestellt, dass eine Bestandsbewegung von Bilanzkonten nur über Cash- oder Erfolgswirksame Bewegungen stattfindet. Es wird empfohlen, diese Überprüfung direkt nach Übernahme der historischen Konsolidierungsbuchungen durchzuführen. Die Überprüfungsfunktion ist sowohl für die Einzelgesellschaften als auch für Teilkonzerne durchführbar.

Reconciliation of intercompany balances – IC Balance Sheet: bei dieser Überprüfung werden die IC Bilanzkonten der Einzelgesellschaften miteinander verglichen. Es wird geprüft, ob eine IC Forderung des Unternehmens X an die Gesellschaft Y tatsächlich auch in der Gesellschaft Y als IC Verbindlichkeit gegenüber das Unternehmen X erfasst wurde.

Reconciliation of intercompany balances – IC Income Statement: bei dieser Überprüfung werden die Intercompany Accounts der Erfolgsrechnung miteinander verglichen. Hier gilt, dass die Summe der operativen IC-Erfolgskonten einer Gesellschaft mit den operativen IC-Erfolgskonten der anderen Gesellschaft übereinstimmt.

Reconciliation between periods wird über das Menü Group/Reconsile/Reconciliation between periods... aufgerufen. Nach Eingabe der Periode und Teilgruppe, in welcher die Überprüfung stattfinden soll, wird der Reconciliation-Bericht aufgerufen.

Reconciliation of intercompany balances - IC Balance Sheet wird über das Menü Group/Reconsile/Intercompany balances... aufgerufen. Nach Eingabe der Periode und Teilgruppe, in welcher die Überprüfung stattfinden soll, wird der Reconciliation-Bericht aufgerufen.

Creditor Company	Account	Debtor Company	Account	Dimension						Amount in EUR			
				C-Dim	C-Dim	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	JT	Receiv./Inc.	Pay./Exp	Difference
50000	110320	50100									1.439.816		
											1.439.816	0	1.439.816
50000	Binder+Co AG	/	50100	Stalec Binder GmbH							1.439.816	0	1.439.816
													External part of Diff.

Abb. 4: Auszug aus IBM Cognos Controller, Menü Group/Reconsile/Intercompany Balances, Stand 10.09.2019.

⁴ Siehe Kapitel 4.1.4 der Masterarbeit

2 Ablauf der Konsolidierung im Cognos Controller

[Zurück zum Navigator](#)

Folgender Vorgang ist im Cognos Controller zu befolgen:

1. Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorjahren
2. Einspielen von Berichtsdaten aus den Einzelberichten im MS Excel
3. Einpflegen von Parametern im Cognos Controller
4. Manuelle Konsolidierungsbuchungen im Cognos Controller
5. Konsolidierungslauf der aktuellen Periode
6. Reconciliation = Überprüfung mittels Kontrollregeln im Cognos Controller
7. Fehlerbehebung, erneute Konsolidierung und erneute Kontrolle

2.1 Übernahme historischer Konsolidierungsbuchungen aus Vorperioden⁵

Konsolidierungsbuchungen werden im Cognos Controller auf Ebene von Teilgruppen abgesetzt. Demnach erscheinen diese Eliminierungsbuchungen nicht in den Daten der Einzelgesellschaften und werden nicht über die Results brought forward in die kommenden Perioden übernommen. Aus diesem Grund muss der Vortrag dieser Buchungen direkt im Cognos Controller erfolgen. Dadurch werden die Konsolidierungsbuchungen aus den Erfolgsrechnungen der Vorjahre als Ergebnisvortrag in der Konsolidierung des aktuellen Jahres vorgetragen und müssen nicht für die gesamte Unternehmenshistorie nochmals abgesetzt werden.

Im Cognos Controller erfolgt die Übernahme der historischen Konsolidierungsbuchungen über den Menüpunkt *Group/Copy/Group Journals Between Periods...*

Folgende Parameter müssen vor der Übernahme eingetragen werden:

- Teilgruppe, für die die historischen Konsolidierungsbuchungen übernommen werden sollen (inklusive oder exklusive Untergruppen)
- Eröffnungs- und Zielperiode (jene Periode von und in welche die Daten kopiert und übernommen werden sollen)
- Funktion clear existing group journals (hiermit werden alle in der Zielperiode bereits abgesetzten Buchungen gelöscht werden, wodurch ein Vergleich der Eliminierungsbuchungen mit der Vorperiode möglich ist. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Übernahme der Eliminierungsbuchungen als ersten Schritt

⁵ Siehe Kapitel 4.2.1 der Masterarbeit

2.2 Einspielen von Einzelberichtsdaten in den Cognos Controller⁶

Die primäre Quelle der Daten, mit denen der Cognos Controller versorgt wird, sind die Daten aus den Einzelabschlüssen der Einzelgesellschaften. Für alle Gesellschaften der LIAG Group werden diese Berichte vom jeweiligen lokalen Controller erstellt. Sie bestehen aus der Bilanz, Erfolgsrechnung, Details of Costs, Cashflow, einem Kennzahlenblatt und Intercompany-Positionen über alle Berichtsteile. Jedem Bericht ist ein zusammenfassendes Datenblatt beigelegt, in dem die einzuspielenden Dateien bereits in einem für den Cognos Controller lesbarem Format abgebildet sind und jeglichen Zusatzinformationen für den Cognos Controller beigelegt wurden (zB. angesprochenes Cognos Account oder Partnergesellschaft einer IC-Position).

Durch das automatische Einspielen wird der Cognos Controller bereits mit den IFRS-Daten der einzelnen Gesellschaften versorgt, somit können die Berichte für die lokalen Gesellschaften bereits im Cognos Controller abgebildet werden. Die Aufgabe von Cognos ist es nur, die Eliminierungsbuchungen automatisch abzubilden, wodurch die konsolidierten Berichte für jeden Teilkonzern abgerufen werden können.

Für den Import der Berichtsdateien müssen diese als CSV-Datei am Cognos Server abgelegt werden. Über den Menüpunkt *Transfer/External Data/Import from Flat Files...* kann die gewählte Datei ausgewählt werden und in den Cognos Controller eingespielt werden. Hierzu wurde bereits die Einspielregel "IMPORT" festgelegt. Diese definiert in der CSV-Datei vorhandene Spalten als Parameter im Cognos Controller und ermöglicht somit ein Matching. Beispielsweise wird der Betrag, der für ein bestimmtes Konto in einer Gesellschaft eingespielt werden soll, in der CSV-Datei als "Saldo" definiert. Im Cognos Controller ist hierfür das Feld fExpVal vorgesehen. Durch die Importspezifikation wird die Schnittstelle zwischen CSV-Datei und Cognos Controller gesetzt. Die Importspezifikation gilt für alle Einzelgesellschaften gleich und darf nur in Zusammenarbeit mit einem Systemadministrator geändert werden.

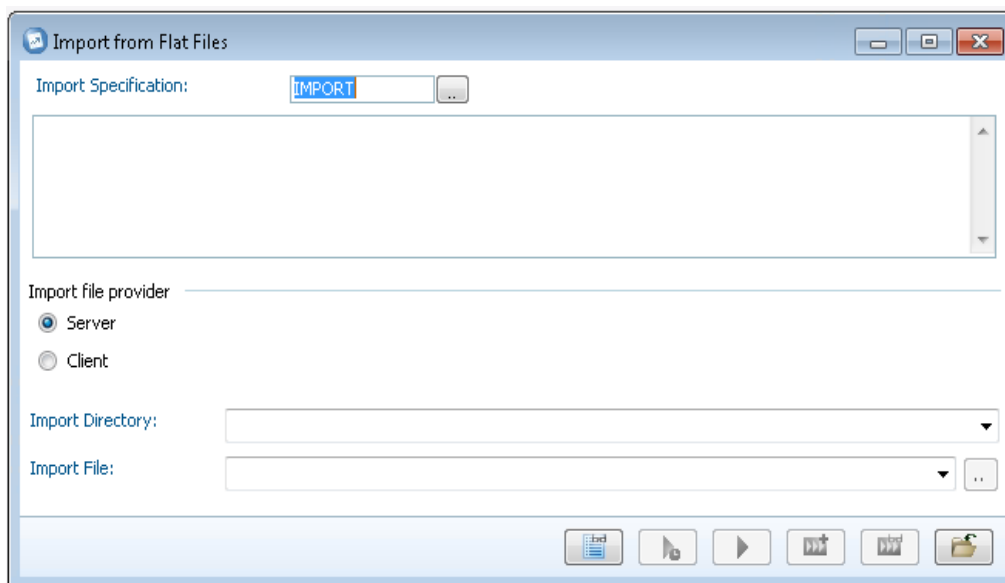


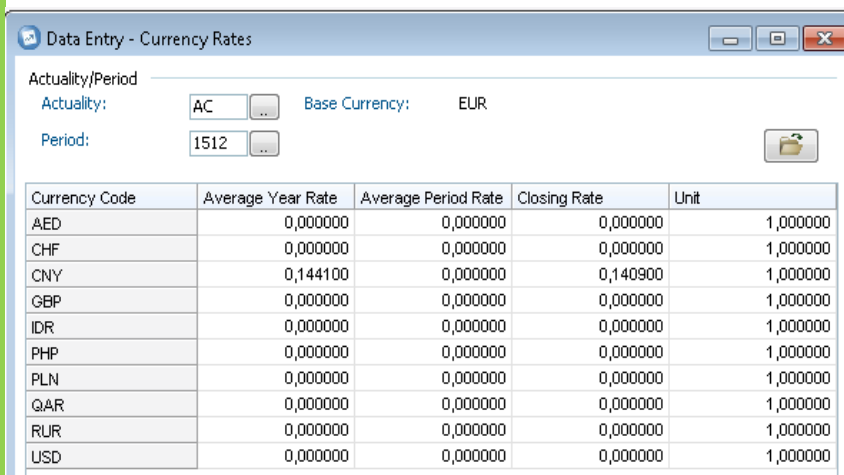
Abb. 4: Auswahlfeld für automatischen Import

⁶ Siehe Kapitel 4.2.2 der Masterarbeit

2.3 Parameterpflege im Cognos Controller⁷

Mit jedem Bericht wird eine hohe Quantität an Daten in den Cognos Controller eingespielt, damit das Berichtswesen mit den grundlegenden Dateninputs versorgt wird. Diese Daten decken einen Großteil des Berichtswesens ab, es müssen darüberhinausgehend jedoch noch weitere Parameterdaten direkt im Konsolidierungstool eingepflegt werden. Diese Daten werden im Cognos Controller für diverse Berechnungen hinsichtlich der ordnungsgemäßen Konsolidierung benötigt. Zu den Parameterdaten, die direkt im Cognos Controller gewartet werden müssen, zählen die Fremdwährungskurse, Intercompany-Margins und die Veränderung von Beteiligungen. Die Umrechnung der in lokaler Währung erfassten Berichtsdaten in die Konzernwährung erfolgt direkt im Cognos Controller. Um eine Umrechnung sämtlicher eingespielten Daten in diversen Fremdwährungen zu ermöglichen, sind entsprechende Fremdwährungskurse für die jeweiligen Perioden im Cognos Controller einzutragen.

Die Eingabe erfolgt über den Menüpunkt Group/Currency Rates... . Nach Eingabe der gewünschten Periode und Aktualität öffnet sich folgendes Eingabefeld für



Currency Code	Average Year Rate	Average Period Rate	Closing Rate	Unit
AED	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
CHF	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
CNY	0,144100	0,000000	0,140900	1,000000
GBP	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
IDR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
PHP	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
PLN	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
QAR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
RUR	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000
USD	0,000000	0,000000	0,000000	1,000000

Abb. 5: Eingabefeld für Fremdwährungskurse im Cognos Controller

Für die Berechnung der Zwischenergebniseliminierung im Rahmen der Konsolidierung werden die Parameter benötigt, wie hoch der Gewinnaufschlag für auf dem Vorratskonto aktivierte IC Materialzukäufe ist. Die Rechenmethode bei der Ermittlung der Zwischengewinne erfolgt auf Basis des gemeldeten Wertes auf dem Konto IC Vorräte der jeweiligen Gesellschaft. Aus diesem Wert wird anhand des Parameters Intercompany Margin der Gewinnaufschlag der Partnergesellschaft ermittelt. Dieser Wert wird in der Konsolidierungsspalte der Vorräte in der Bilanz und im Materialeinsatz der Erfolgsrechnung eliminiert. Zusätzlich fällt ein latenter Steuereffekt an, welcher einen Einfluss auf die Konsolidierungsgröße der Steuerrückstellung und des latenten

⁷ Siehe Kapitel 4.2.3 der Masterarbeit

Die Erfassung der Intercompany Margins im Cognos Controller erfolgt über das Menü Group/Intercompany Margins..., wodurch sich folgendes Eingabefenster öffnet:

Account	Company	CC-Comp	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Margin (%)
M3001	30100	31400					4,00
M30010	31000	31200					25,00
M30010	31000	31400					28,70
M30010	31200	31000					25,00
M30010	31400	31000					11,00
M30010	50000	50400					9,09
M30030	50000	50400					16,01

Abb. 6: Eingabefeld für Intercompany Margins im Cognos Controller

2.4 Automatischer Konsolidierungslauf im Cognos Controller⁸

Nachdem die automatische Übernahme der Berichtsdaten der Einzelgesellschaften erfolgte und sämtliche Parameterdaten korrekt im Cognos Controller eingepflegt wurden, ist als nächster Schritt der Konsolidierungslauf durchzuführen. Mit der Ausführung dieses Befehls werden sämtliche Eliminierungsregeln für die ausgewählte Berichtsperiode bzw. Teilgruppe durchgeführt. Somit werden innerhalb der Gruppe alle abgebildeten IC-Geschäftsfälle in der Konsolidierungsspalte aller Berichte eliminiert.

Die Konsolidierung bewirkt neben der Eliminierung der gruppeninternen Geschäftsfälle auch die automatische Umrechnung der Fremdwährungsgesellschaften in die Gruppenwährung und die Durchführung der Zwischenergebniseliminierung innerhalb der konsolidierten Teilgruppe. Ist dies erfolgt, können bereits die konsolidierten Konzernberichte auf dieser Ebene eingesehen werden, um offensichtliche Fehler zu

2.5 Möglichkeiten zur Prüfung im Cognos Controller - Reconciliation⁹

Neben der Korrektur von offensichtlichen Fehlern, wie im vorigen Absatz beschrieben, ist die automatische Kontrollmöglichkeit des Cognos Controllers, auch Reconciliation genannt, ein hilfreicher Bericht. Die verschiedenen Berichtsgrößen, die zwischen verbundenen Unternehmen zwingend immer zusammenpassen müssen, ermöglichen es, diese automatische Kontrolle durchzuführen. Diese wurden in den allgemeinen Regeln des Cognos Controller unter dem Punkt 1.4 bereits definiert.

⁸ Siehe Kapitel 4.2.4 der Masterarbeit

⁹ Siehe Kapitel 4.2.5 der Masterarbeit

3 Konsolidierungsregeln

Zurück zum Navigator

3.1 Aufwands- und Ertragskonsolidierung¹⁰

Die Aufwands- und Ertragskonsolidierung ist die Konsolidierungsart, die die Intercompany-Geschäftsfälle in der Konzern-GuV eliminiert. Ein Konzern oder Teilkonzern muss immer so dargestellt werden, als wäre es eine Unternehmenseinheit. Wenn ein Konzernunternehmen eine Geschäftsbeziehung mit einem anderen Unternehmen des Konzerns betreibt, wird dieser Geschäftsfall in der GuV der Einzelgesellschaft erfolgswirksam erfasst. Wird jedoch der Konzern als gesamte Einheit betrachtet, wurde durch diesen Geschäftsabschluss eine Leistung innerhalb des Konzerns. Eine Übernahme dieser Größen in den Konzernabschluss würde ein falsches Bild über die Ertragslage des Konzerns an die Adressaten vermitteln und ist somit nicht konform mit den Rechnungslegungsvorschriften. An dieser Stelle tritt das Prinzip der Aufwands- und Ertragskonsolidierung ein. Diese besagt, dass die Intercompany Erträge und Aufwendungen auf Ebene des Konzerns eliminiert werden müssen.

Auch das Regelwerk des Cognos Controllers arbeitet nach dem Prinzip der Aufwands- und Ertrags-Eliminierung. Der einzige Unterschied besteht darin, dass es sich bei den zu konsolidierenden Berichten um die interne Erfolgsrechnung und den Details of Costs (DoC) handelt. Die Erfolgsrechnung ist eine Darstellung der GuV in Form des Umsatzkostenverfahrens, die Details of Costs ist eine Darstellung der GuV nach dem

Umsatzkostenverfahren	Gesamtkostenverfahren
1. Umsatzerlöse	1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	2. Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie an noch nicht abrechenbaren Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz	3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. Vertriebskosten	4. sonstige betriebliche Erträge
5. allgemeine Verwaltungskosten	5. Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen
6. sonstige betriebliche Erträge	6. Personalaufwand
7. sonstige betriebliche Aufwendungen	7. Abschreibungen
8. Zwischensumme aus Z 1 bis 7	8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen	9. Zwischensumme aus Z 1 bis 8
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	10. Erträge aus Beteiligungen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
12. Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens	12. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
13. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens	13. Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	14. Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens
15. Zwischensumme aus Z 9 bis 14	15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen
16. Ergebnis vor Steuern (Zwischensumme aus Z 8 und Z 15)	16. Zwischensumme aus Z 10 bis 15
17. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	17. Ergebnis vor Steuern
18. Ergebnis nach Steuern	18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
19. sonstige Steuern	19. Ergebnis nach Steuern
20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	20. sonstige Steuern
21. Auflösung von Kapitalrücklagen	21. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
22. Auflösung von Gewinnrücklagen	22. Auflösung von Kapitalrücklagen
23. Zuweisung zu Gewinnrücklagen	23. Auflösung von Gewinnrücklagen
24. Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr	24. Zuweisung zu Gewinnrücklagen
25. Bilanzgewinn (Bilanzverlust)	25. Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr
	26. Bilanzgewinn (Bilanzverlust)

Abb. 7: Das Schema des Umsatzkosten- und Gesamtkostenverfahrens,

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an §§ 231 und 232 UGB

¹⁰ Siehe Kapitel 4.3.1 der Masterarbeit

3.2 Zwischenergebniseliminierung¹¹

Die Thematik der Zwischenergebniseliminierung ergibt sich im Zusammenhang mit Vorräten, die von verbundenen Unternehmen beschaffen wurden. Dies ist ein Sonderfall in der Konsolidierung und muss nach bestimmten Regeln im Konzernberichtswesen angepasst werden.

Um ein konkretes Beispiel anzuführen, muss jenes aus dem vorherigen Kapitel etwas angepasst werden: auch in diesem Fall verkauft die Gesellschaft X Waren an das verbundene Unternehmen Y. Am Ende der Periode wird die gekaufte Ware jedoch auf Lager gelegt. Die Bewertung dieses Lagerbestandes im Konzern darf jedoch nicht zu dem von Y bezahlten Einstandspreis, sondern zu den Herstellungskosten der Gesellschaft X erfolgen. Der in den Verkaufspreis von X kalkulierte Gewinnaufschlag ist auf der Ebene des Konzerns zu eliminieren. Dieser Vorgang wird Zwischenergebniseliminierung genannt, da das erzielte Zwischenergebnis zwischen zwei Gesellschaften eines Konzerns

Dieser Vorgang geschieht mit Hilfe der bereits erwähnten Intercompany Margins. Dies sind die definierten Gewinnaufschläge, die zwischen zwei Konzerngesellschaften aufgeschlagen werden und im Konsolidierungsvorgang eliminiert werden müssen. Der Cognos Controller nimmt als Berechnungsbasis jene Werte heran, die in den Einzelgesellschaften auf den Accounts IC Vorrat an Fertigerzeugnissen bzw. IC Vorrat an Handelswaren gemeldet wurden. Dadurch wird vorerst definiert, wie hoch der IC Vorratsbestand der jeweiligen Unternehmen ist. Da diese Vorräte in den Einzelgesellschaften zum Einstandspreis bewertet wurden, ist in ihnen der

Der ermittelte Wert wird als Eliminierungsbuchung in der Konsolidierungsspalte des IC Vorrates ausgewiesen. Die Gegenbuchung erfolgt in der GuV als Eliminierung im Posten Materialaufwand, da dieser in der Einzelgesellschaft mit dem Einstandspreis ebenfalls zu hoch für die Darstellung im Konzern bewertet wurde.

Außerdem muss beachtet werden, dass durch diese Buchung eine nicht permanente Steuerdifferenz entsteht. Durch die Reduktion des Materialaufwandes wird das Konzernergebnis höher dargestellt, weshalb ein negativer latenter Steuereffekt ausgewiesen werden muss. Dieser wird einerseits in der Konsolidierung des latenten Steueraufwands in der Erfolgsrechnung und andererseits in den Steuerrückstellungen der

¹¹ Siehe Kapitel 4.3.2 der Masterarbeit

3.3 Schuldenkonsolidierung¹²

Unter der Schuldenkonsolidierung wird die Eliminierung sämtlicher Intercompany Forderungen und Verbindlichkeiten innerhalb einer Teilgruppe verstanden. Hierzu gehören Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aus Lieferungen und Leistungen, langfristige Ausleihungen und Rechnungsabgrenzungen. Wird in einem Geschäftsfall eine Zahlung auf Ziel vereinbart, so ist in der Regel nach Erbringung der Leistung beim leistungserbringenden Unternehmen eine Forderung und beim leistungsempfangenden Unternehmen eine Verbindlichkeit auszuweisen. Dies ist auch bei verbundenen Unternehmen der Fall, mit dem einen Unterschied, dass der Ausweis in der Bilanz auf separaten Positionen erfolgt, nämlich auf den Posten Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen bzw. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, da sich dies aus der Mindestgliederung der Bilanz ergibt. Demnach muss in der einen Gesellschaft der Teilgruppe eine IC Forderung und in der anderen Gesellschaft der Gruppe eine IC Verbindlichkeit in gleicher Höhe ausgewiesen

Auf Ebene der Teilgruppe erfolgt jedoch wieder die Einheitsbetrachtung, der Konzernbericht wird daher so dargestellt, als wäre die Teilgruppe ein eigenständiges Unternehmen. Da es nicht möglich ist, eine Forderung bzw. Verbindlichkeit gegenüber sich selbst auszuweisen, müssen diese im Rahmen der Schuldenkonsolidierung eliminiert werden. Hierzu wird in der Konsolidierungsspalte der Teilgruppe eine Eliminierungsbuchung sowohl bei den IC Forderungen als auch bei den IC Verbindlichkeiten abgesetzt. Im Konzern werden daher aus diesem Geschäftsfall keine

Die Schuldenkonsolidierung in der Theorie ist einleuchtend und einfach durchführbar. In der Praxis müssen jedoch Abstimmungen erfolgen und Fehler behoben werden. Die häufigste Fehlerquelle ist das Fehlen von Rechnungen – in diesem Fall wird beim leistungserbringenden Unternehmen bereits eine Forderung eingebucht, da die Rechnung gestellt wurde, dadurch, dass diese beim Leistungsempfänger noch nicht eingelangt ist, wurde bei diesem jedoch keine Buchung abgesetzt. Die Behebung der Fehler erfolgt in der LIAG Gruppe mittels Saldenbestätigungen. Zwischen den Unternehmen, bei denen es eine Geschäftsbeziehung gibt, wird ein monatlicher Saldenabgleich durchgeführt. In dem Fall, dass dabei Differenzen aufgedeckt werden, ist

Die Datenübermittlung an den Cognos Controller erfolgt für die IC Forderungen und IC Verbindlichkeiten gegenüber allen verbundenen Unternehmen separat. Dadurch ist erkennbar, welches Unternehmen gegen welches verbundene Unternehmen welche IC Forderungen bzw. IC Verbindlichkeiten ausgewiesen hat. Durch diese Vorgehensweise ist eine Differenz einfach erkennbar und wird mittels Reconciliation automatisch überprüft. Wurden IC Forderungen oder IC Verbindlichkeiten falsch ausgewiesen, hat eine Korrektur

Im internen Berichtswesen ist auch auf die Fristigkeit zu achten. Unterschieden wird zwischen zwei Fristigkeitsarten, den kurzfristigen und den langfristigen IC Forderungen bzw. IC Verbindlichkeiten. Auch bei den Fristigkeiten gilt die Regel, dass einer langfristigen IC Forderung auf der einen Seite auch eine langfristige IC Verbindlichkeit auf der anderen Seite gegenüberstehen muss. Auch die Fristigkeit wird mittels Reconciliation überprüft, wodurch auch in diesem Fall eine einfache Kontrollmöglichkeit durchgeführt

¹² Siehe Kapitel 4.3.3 der Masterarbeit

3.4 Kapitalkonsolidierung¹³

Bei der Kapitalkonsolidierung kann vorerst zwischen zwei Konstellationen unterschieden werden: entweder wurde das Tochterunternehmen von der Muttergesellschaft selbst gegründet oder es wurde entgeltlich erworben. Im ersteren Fall ist die Beteiligung im Vermögen der Muttergesellschaft gleich hoch, wie das Eigenkapital des Tochterunternehmens. Im Konzern muss sowohl die Beteiligung als auch das Eigenkapital des Tochterunternehmens eliminiert werden, wodurch die Doppelzählung rückgängig gemacht wird.

In dem Fall, dass das Tochterunternehmen entgeltlich erworben wurde, ist ein Unterschiedsbetrag zwischen der Beteiligung (= Kaufpreis) und dem Eigenkapital des Tochterunternehmens der Regelfall. Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt nicht nach den bilanziellen Vorschriften zur Ermittlung des Eigenkapitals eines Unternehmens, sondern basiert hauptsächlich auf den Schätzungen künftiger Zahlungsflüsse. Es stellt sich die Frage, wie eine Eliminierung erfolgen kann, wenn die Beteiligung der Muttergesellschaft und das Eigenkapital der Tochtergesellschaft nicht übereinstimmen.

In dem Fall, dass das Tochterunternehmen entgeltlich erworben wurde, ist ein Unterschiedsbetrag zwischen der Beteiligung (= Kaufpreis) und dem Eigenkapital des Tochterunternehmens der Regelfall. Die Ermittlung des Kaufpreises erfolgt nicht nach den bilanziellen Vorschriften zur Ermittlung des Eigenkapitals eines Unternehmens, sondern basiert hauptsächlich auf den Schätzungen künftiger Zahlungsflüsse. Es stellt sich die Frage, wie eine Eliminierung erfolgen kann, wenn die Beteiligung der Muttergesellschaft und das Eigenkapital der Tochtergesellschaft nicht übereinstimmen.

Hierzu werden folgende drei Regelungen angewendet, welche bereits beim Tochterunternehmen bilanziell erfasst werden müssen:

- Prüfung der Vermögenswerte des Tochterunternehmens auf stille Reserven
- Prüfung nicht bilanzierte Vermögenswerte, die durch den Kauf bilanziert werden können

Im ersten Schritt erfolgt die Neubewertung der Vermögenswerte des Tochterunternehmens. Durch den Unternehmenskauf ist eine Neubewertung zulässig, wodurch stille Reserven aufgedeckt werden können. Im zweiten Schritt erfolgt die Aktivierung von Vermögenswerten, die bisher nicht in der Bilanz angesetzt werden konnten. Dies ist beispielsweise ein selbst aufgebauter Kundenstock, welcher aufgrund des Firmenkaufs nunmehr ein erworbener Kundenstock und somit einen aktivierbaren Vermögenswert darstellt. Der verbleibende Unterschiedsbetrag wird beim Tochterunternehmen als Firmenwert aktiviert. Durch diese Maßnahmen besteht eine Gleichheit zwischen der Beteiligung des Mutterunternehmens mit dem Eigenkapital, der

¹³ Siehe Kapitel 4.3.4 der Masterarbeit

Im Cognos Controller werden die Anteile an Verbundenen Unternehmen unter dem Menüpunkt Group/Data Entry/Shareholdings and Investments in Group Companies... abgebildet.

Für die Anzeige der Beteiligungen muss in den Parameterfeldern eine Muttergesellschaft und eine Periode ausgewählt werden. Nach dem Abruf der Daten werden alle verbundenen Unternehmensanteile dieser Muttergesellschaft bis zur gewählten Periode angezeigt. In den Anzeigedetails wird jede Beteiligung spezifiziert und mit Detailinformationen versehen, die für die Konsolidierung im Cognos Controller relevant sind. Dies sind das Tochterunternehmen, der Zeitpunkt der Beteiligung, die Anteile der Stimmrechte und des Beteiligungsverhältnisses, sowie der gebuchte Betrag. Zusätzlich ist das Konto des Mutterunternehmens zu definieren, auf dem die Beteiligung gebucht wird - im Fall einer Vollkonsolidierung wird immer das Konto I10040 Shares consolidated companies gewählt.

Im nächsten Schritt wird in der gleichen Oberfläche das Investment Elimination Template geöffnet, in dem die Gegenpositionen als Kapitalkonten bei den jeweiligen Tochtergesellschaften definiert werden müssen. Hier gibt es die Option, entweder das Konto I20010 Share capital oder das Konto I20020 Capital reserves auszuwählen. Hierbei muss eine Erhöhung des Stamm- oder Grundkapitals der Gesellschaft zwingend im Share Capital eliminiert werden, eine Erhöhung der Kapitalrücklagen in den Capital reserves - dies muss in den lokalen Gesellschaften ebenfalls auf den entsprechenden Konten verbucht sein. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass durch die Kontodefinition im

Owning Company	Name	Trans. Date	%Own	%Vote	Account	Name	Di	Di	Di	Di	Jo	Curr	Booked Amount
50100	Stateg Binder GmbH	30.12.2013	50,7	50,7	I10040	Shares consolidated companies						EUR	617.038,54
50200	Comec-Binder S.r.l.	30.12.2013	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	3.670.000,00
50300	Bublon GmbH	30.12.2013	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	1.035.000,00
50300	Bublon GmbH	31.05.2015	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	400.000,00
50300	Bublon GmbH	31.12.2015	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	340.000,00
50300	Bublon GmbH	30.06.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	110.000,00
50300	Bublon GmbH	31.08.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	110.000,00
50300	Bublon GmbH	31.10.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	110.000,00
50300	Bublon GmbH	31.12.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	215.000,00
50400	Binder+Co Machinery	30.12.2013	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	1.500.000,00
50500	Binder+Co USA Inc.	06.04.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	88.129,00
50500	Binder+Co USA Inc.	31.07.2016	0	0	I10040	Shares consolidated companies						EUR	36.871,00
												EUR	

Abb. 8: Shareholdings and Investments in Group Companies

3.5 Besondere im Cognos Controller geltende Bestimmungen¹⁴

Als Sonderfälle wurden jene Fälle ausgewählt, welche nicht unmittelbar mit der operativen Tätigkeit in der LIAG Group im Zusammenhang stehen, jedoch im geschäftlichen Alltag vorkommen und daher die Regelung über die Handhabung solcher Fälle ein Teil des Konsolidierungshandbuchs sein muss. Nach der Analyse der LIAG Group über die vergangenen fünf Jahre wurden drei mit der Konsolidierung zusammenhängende Sonderfälle ausgewählt:

- Phasenkongruente Beteiligungserträge
- Anlage neuer Gesellschaften

¹⁴ Siehe Kapitel 4.3.5 der Masterarbeit

Die phasenkongruenten Beteiligungserträge wurden nach der Analyse der Geschäftsfälle der LIAG Group als erster Sonderfall im Zusammenhang mit der Konsolidierung definiert. Dies erfolgte aus dem Grund, da innerhalb der LIAG Group die Behandlung von phasenkongruenten Beteiligungserträgen in jedem Jahr ein Praxisfall ist.

Eine phasenkongruente Dividende bedeutet, dass unter bestimmten Voraussetzungen der Beteiligungsertrag bei der Muttergesellschaft bereits realisiert werden kann, obwohl der Beschluss über die Gewinnausschüttung bei der Tochtergesellschaft noch nicht erfolgte. Es stellen sich die Fragen, welche Voraussetzungen für diesen Geschäftsfall gelten müssen und welchen Zweck und Auswirkungen dies für den Konzernabschluss und die Konsolidierung hat.

Die Realisation einer phasenkongruenten Dividende beim Mutterunternehmen ist möglich, wenn folgende Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind:

- Die Mehrheit der Stimmrechte zur Durchsetzung einer Gewinnausschüttung
- Der Bilanzstichtag des Tochterunternehmens darf nicht nach dem Stichtag des Mutterunternehmens liegen
- Ein dokumentierter Beschluss der Muttergesellschaft betreffend dem

Behandlung beim Mutterunternehmen: die Realisierung einer phasenkongruenten Dividende wird beim Mutterunternehmen mit dem Datum des Abschlussstichtages des Tochterunternehmens als Beteiligungsertrag in der GuV realisiert. Bilanzseitig entsteht dadurch eine sonstige Forderung gegenüber verbundenen Unternehmen. Zum Zeitpunkt des Beschlusses des Tochterunternehmens für die Gewinnverwendung wurde der Beteiligungsertrag bereits realisiert, somit erfolgt durch diese Handlung keine weitere Buchung bei der Muttergesellschaft.

Behandlung beim Tochterunternehmen: bei der Tochtergesellschaft wird bis zum Beschluss für die Gewinnverwendung keine Buchung abgesetzt. Erst zum Zeitpunkt des Dividendenbeschlusses im Folgejahr wird der zur Schüttung freigegebene Teil des Bilanzgewinnes gegen eine sonstige Verbindlichkeit gegenüber dem Mutterunternehmen verbucht.

Behandlung im Konzern: Die phasenkongruente Dividende führt zwingend zu einem vorübergehenden Missverhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft. Da das Mutterunternehmen den Gewinn bereits in der Periode 1 realisiert, das Tochterunternehmen in dieser Periode jedoch keine Buchung zu diesem Geschäftsfall absetzt, entsteht eine einseitige Forderung gegenüber verbundenen Unternehmen. In der GuV des Mutterunternehmens steht ein IC Beteiligungsertrag, welcher in der Konsolidierung eliminiert wird. In der Bilanz der Muttergesellschaft wird außerdem eine IC Forderung ausgewiesen, welche in der Tochtergesellschaft in der Periode 1 keinen Gegenwert als IC Verbindlichkeit hat. Die Schuldenkonsolidierung erfolgt in dieser

Die Behandlung phasenkongruenter Dividenden im Cognos Controller ist aufgrund der Regeln zur Reconciliation sonderbar. Wie im Kapitel 4.2.5. beschrieben, wird die korrekte Handhabung von IC-Positionen durch einen automatischen Abgleich von Accounts der verbundenen Unternehmen geprüft. Unter anderem wird untersucht, ob die IC Forderungen in einem Unternehmen den IC Verbindlichkeiten des anderen Unternehmens übereinstimmen. Bei einer phasenkongruenten Dividende ist dies nicht der Fall, wodurch die Überprüfung der Reconciliation einen Differenzwert ergeben

Als Lösung wurde ein neues Konto ‚Requests for Dividends‘ im Cognos Controller angelegt, welches zwar als Intercompany-Konto fungiert und dadurch dem Eliminierungsregelwerk des Programms unterliegt, jedoch nicht in die Systematik der Reconciliation hineinfließt. In der Periode 1 wird beim Mutterunternehmen auf diesem Konto die Höhe der phasenkongruenten Dividende eingetragen und wird daher nicht auf dem allgemeinen Konto für IC Forderungen erfasst. Wichtig ist es jedoch, dass im Jahr des Gewinnbeschlusses eine Umbuchung des Wertes bei der Muttergesellschaft vom Konto ‚Requests for Dividends‘ auf das Konto IC Forderungen erfolgt.