



Konzerncontrolling und Mittelstand – ein Widerspruch?

Herausforderung Erstkonsolidierung bei der Aldiana GmbH



Michael Eckert,
Aldiana GmbH

Das Beispiel des Anbieters für Cluburlaub zeigt: Mit einer geeigneten Software sind auch im Mittelstand Konzerncontrolling und Management-Konsolidierung zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung ohne großen personellen, materiellen und zeitlichen Einsatz zu bewerkstelligen.

Durch zunehmende Herausforderungen im nationalen und internationalen Umfeld kommt dem Erfolgsfaktor Transparenz im Unternehmen eine immer höhere Bedeutung zu. Innerhalb der Unternehmen laufen diese Anforderungen im Controlling zusammen. Hierdurch erfährt das bisherige Berufsbild des Controllers eine Weiterentwicklung zum Dienstleister für die Unternehmensführung. In konzernartig strukturierten, mittelständischen Unternehmen erweitert sich das Aufgabenfeld des Controllers. Er stellt nicht nur unternehmensrelevante Informationen und Transparenz sicher, sondern erfüllt vermehrt Funktionen im Konzerncontrolling. Doch nicht jedes mittelständische Unternehmen bietet hierfür die notwendigen Voraussetzungen. Denn immer mehr mittelständische Unternehmen im deutschen und europäischen Markt stellen sich konzernartig auf. Die Organisation in Konzernstrukturen führt jedoch nicht nur zu erhöhter Transparenz. Sie kann auch den Nebeneffekt hervorrufen, dass durch das Überschreiten von gesetzlich geregelten Größenkriterien und der Nicht-Nutzung von Wahlrechten eine „Konsolidierungspflicht“ eintritt.

Konsolidierung schafft Transparenz

In der Konzernrechnungslegung wird unterschieden zwischen der sogenannten Management-Konsolidierung, die dem unterjährigen Vergleich der Gesellschaften im Rahmen eines „bereinigten“ Beteiligungscontrollings dient, und der Legalkonsolidierung, die dem zu testierenden Konzernabschluss entspricht. Eine Konsolidierungspflicht besteht lediglich für die durchzuführende Legalkonsolidierung. Diese ist jedoch retrospektiv und hat für die Unternehmensführung in den meisten Fällen einen rein informativen Berichts-Charakter. Die unterjährige Management-Konsolidierung bietet hingegen die Möglichkeit, als Methodik der gewünschten gesamtunternehmerischen Transparenz Anwendung zu finden. Sie liefert wertvolle Informationen für das Unternehmen, indem verschiedene Szenarien im Hinblick auf Unternehmensentwicklungen simuliert werden. Außerdem können in der Management-Konsolidierung Plandaten sowie aktuelle Forecasts konsolidiert werden.

Der Mittelstand ist gefordert

Die unterjährige Unternehmenssteuerung auf Basis konzernbereinigter Daten hat sich im Mittelstand bisher noch nicht durchgesetzt. Aus der Historie heraus haben in den meisten Fällen die Wirtschaftsprüfer die Legalkonsolidierung und die jährliche Abschlusserstellung übernommen. In den wenigsten Fällen existiert ein Konzernrechnungswesen im Unternehmen. Controller und Mitarbeiter des Rechnungswesens übernehmen die Aufgaben des Konzerncontrollings. Für eine gesonderte Abteilung stehen weder personelle Ressourcen noch das notwendige Know-how zur Verfügung.

Herausforderung Erstkonsolidierung

Aus genau dieser Situation heraus stellte sich Ende 2005 erstmalig für Michael Eckert, Geschäftsführer Finanzen/IT/Personal, und Dirk Firnhaber, Corporate Controller der Aldiana GmbH, die Frage nach der Durchführung einer Konsolidierung. Eine neue Eigentümerstruktur erforderte kurzfristig die Erarbeitung von Lösungskonzepten, um im neuen Konzernverbund über konsolidierte Daten zu verfügen. Bis zur mehrheitlichen Veräußerung der Gesellschaftsanteile wurde die Aldiana GmbH unter dem Dach der Thomas Cook AG mitkonsolidiert. Nun stand das Unternehmen vor der Aufgabe, selbstständig einen Konzernabschluss zu erstellen. Erschwerend kam für die Verantwortlichen hinzu, dass es sich bei der Konzernabschlusserstellung um eine Erstkonsolidierung handelte. Die vielschichtige Struktur der Aldiana GmbH mit verschiedenen Sitzländern mit eigenen Währungen,

wechselseitigen Beteiligungsverhältnissen und unterschiedlichen Einbeziehungsmethoden brachten einen hohen Grad an Komplexität mit sich.

Es mussten kurzfristige Lösungen beispielsweise für folgende Fragen gefunden werden:

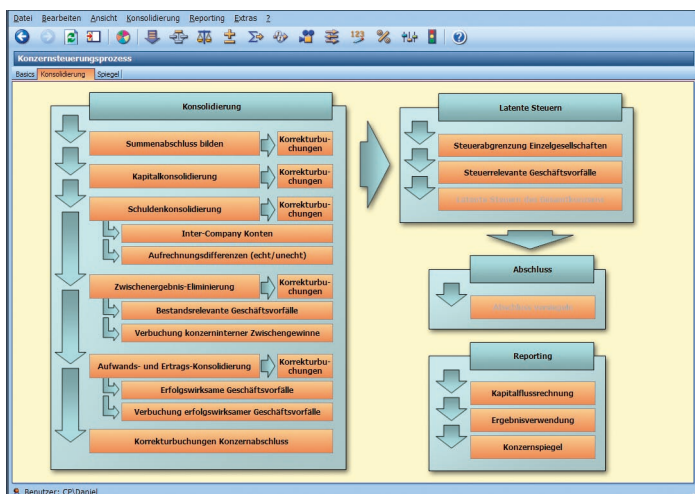
Wie soll mit Unterschiedsbeträgen im Rahmen der Kapitalkonsolidierung umgegangen werden?

Ist eine offene Verrechnung mit den Konzernrücklagen oder eine Aktivierung und anschließende Abschreibung eines etwaigen Geschäfts- oder Firmenwerts der richtige Weg?

Oder sollen Unterschiedsbeträge auf einzelne oder mehrere Vermögensgegenstände im Sinne der Aufdeckung von stillen Reserven zugeordnet werden?

Gerade die letzte Variante ist für Unternehmen besonders interessant, da die Nutzungsdauern und damit die Abschreibungen und die steuerlichen Auswirkungen auf das Ergebnis nicht zu vernachlässigen sind. Bei einer Erstkonsolidierung können außerdem passivische Unterschiedsbeträge entstehen. Auch hier gilt es, unterschiedliche Verfahrensweisen wie die schrittweise Auflösung oder die Verbuchung in den Gewinnvortrag abzuwägen.

Die Alternativen für ein Unternehmen, das einen eigenständigen Konzernabschluss erstellen muss, sind überschaubar. Entweder wird eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Erstellung der Legalkonsolidierung beauftragt oder es wird eine Software-Lösung gesucht, die neben den gesetzlichen vorgeschriebenen Abschlüssen auch die betriebswirtschaftlichen Anforderungen des Ma-



Dirk Firnhaber,
Aldiana GmbH

nagements an ein unterjähriges Konzerncontrolling abdeckt. Die Aldiana GmbH entschied sich für die zweite Variante.

Konzerncontrolling im Mittelstand

Die Software sollte zertifiziert und in der Lage sein, die Daten aus verschiedenen, operativen Systemen zu übernehmen. Gleichzeitig suchten Michael Eckert und Dirk Firnhaber einen Partner, der über betriebswirtschaftliches Know-how und die erforderliche Sicherheit sowohl bei der Implementierung der Konsolidierungssoftware als auch bei der Durchführung der ersten Konsolidierung verfügt. Maßgebend war zudem, dass ein System die Flexibilität und Einfachheit besitzt, um die gewählten Verfahrensweisen schnell und sicher umzusetzen.

Die Wahl der Aldiana GmbH fiel auf die CP CORPORATE PLANNING AG und ihr Konsolidierungstool CP-CONS. Mitentscheidend für die Wahl von CP-CONS war die Führung des Anwenders durch einen klar definierten Prozess der Abschlusserstellung. Die Durchführung der einzelnen Stufen, von der Definition der Stichtage über die Anlage der einzelnen Gesellschaften, die Festlegung der Kon-

zernstrukturen, die Gestaltung der Kontenrahmen bis hin zum Datenimport und der Abbildung der Beteiligungsverhältnisse, stellt sicher, dass kein Schritt im Konsolidierungsprozess vergessen wird. Der gesamte zeitliche Aufwand für die Durchführung der Implementierung, des Datenimports sowie für die Definition der Konzernstrukturen und die Durchführung der ersten Konsolidierung betrug von Seiten des Software-Hauses weniger als fünfzehn Tage.

Dirk Firnhaber hat ein wirksames Steuerungsinstrument gefunden, mit dem er zu jedem gewünschten Zeitpunkt einen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen und Indikatoren des Konzerns geben und die geforderte Transparenz im Unternehmen sichern kann.

Controller, die den zukünftigen Anforderungen im Konzernrechnungswesen gewachsen sind, benötigen Kenntnisse über moderne Systeme und Methoden. Idealerweise sollten diese Systeme einerseits ein hohes Maß an vorgefertigten Arbeitsschritten und betriebswirtschaftlicher Logik enthalten und andererseits flexibel auf Veränderungen reagieren können.