

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

erst die Pflicht, dann die Kür? Unsere Rubrik „Im Fokus“ zeigt, dass das Management keine Differenzierung von Bilanz- und Finanzdaten, sondern Pflicht und Kür gleichermaßen benötigt. Sind Bilanz- und Finanzdaten schnell verfügbar, zielgerichtet und verlässlich, können sie eine effiziente Planung und Steuerung der Organisation unterstützen und damit den Anforderungen des Managements gerecht werden.

Mit der Planung beschäftigt sich auch „Der Projektstolperer“: Bei manchen Projektplänen mangelt es am Blick für das Ganze und an der Fortschreibung der Planung. Lesen Sie, wie Projektpläne überschaubar und aktuell gehalten werden können.

Auf Rückmeldungen und Kommentare freut sich



Dr. Astrid Kreil-Sauer
Geschäftsführerin
4050 Consulting GmbH

Im Fokus: Anforderungen an die Finanzberichterstattung aus Sicht des Managements

Gute Bilanzierung ist für das Management weit mehr als eine gesetzlich angeordnete Pflichtübung: Das Management nutzt Bilanzdaten und Geschäftsberichte für die Dokumentation und Kontrolle der laufenden Geschäftstätigkeit sowie zur operativen und strategischen Planung und Steuerung. Die generierten Informationen müssen deshalb vor allem entscheidungsrelevant, zeitnah verfügbar und geeignet sein, schnell und sicher den handelsrechtlichen Gewinn zu ermitteln. Der Geschäftsbericht dient darüber hinaus als Datenpool für die gesamte externe Unternehmenskommunikation.

Entscheidungsrelevant, zeitnah, zuverlässig

Welcher Vorstand und Geschäftsführer wünscht sich nicht den vielzitierten Knopf, auf den er am ersten Arbeitstag nach Abschluss der Berichtsperiode drückt und das fertige Zahlenwerk purzelt heraus – zum sofortigen Gebrauch für die externe Kommunikation geeignet und mit allen Inhalten für eine effektive interne Steuerung versehen.

So einfach funktioniert es in der Praxis natürlich nicht. Das Spannungsfeld „Entscheidungsrelevant – Zeitnah – Zuverlässig“ muss ständig optimiert werden. Bilanzdaten sind ein wertvoller Baustein für Steuerung, Planung und Kommunikation – wenn die Daten jedoch nur mit einem Zeitverzug von mehreren Monaten vorliegen, sind sie hierfür nahezu nutzlos. Sind die Daten andererseits zwar wenige Tage nach dem Bilanzstichtag ver-

News

BilRUG verabschiedet

Am 23.7.2015 ist das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) in Kraft getreten. Durch das BilRUG wird das HGB umfassend reformiert. Es ist erstmalig für Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2015 beginnen, anzuwenden. Die Änderungen umfassen eine Anpassung der Größenklassen für Kapitalgesellschaften, Erleichterungsvorschriften für kleine Kapitalgesellschaften sowie neue Ausweis- und Bewertungsvorschriften. Zu letzteren zählen insbesondere die Neudefinition von Umsatzerlösen, die Streichung von außerordentlichen Posten in der GuV sowie die Erweiterung des Anhangs durch neue Pflichtangaben.

Das BilRUG ist im Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2015, Teil I, Nr. 30, S. 1245 - 1267 veröffentlicht.

füßbar, müssen aber in der Folge mehrfach grundlegend korrigiert werden, werden sie wohl spätestens nach der zweiten Nachbesserung beim nächsten Berichtszyklus außen vor gelassen. Und schließlich: Sind die Daten zwar in akzeptabler Zeit verfügbar und hinreichend stabil, liegen aber nur in einer Form vor, die den Anforderungen an die Steuerung der Organisation nicht genügen, werden sie wohl ebenfalls kaum genutzt werden.

Dokumentations- und auch Kontrollzwecke können im Gegensatz zu Planungs- und Steuerungszwecken jederzeit erfüllt werden. Auch hier sollte der Zeitabstand zwischen Entstehung des zugrundeliegenden Geschäftsvorfalles und der Verfügbarkeit zuverlässiger Daten möglichst gering sein.

Verknüpfung von IST und PLAN

Die eben skizzierten Anforderungen lassen sich dadurch miteinander vereinbaren, dass Bilanzierung und Controlling nicht mehr isoliert betrachtet und organisiert werden, sondern ein gemeinsames Konzept für beide Berichtszwecke erstellt wird. Dadurch gelingt es, einen gemeinsamen Datenpool zu definieren, der einerseits die gesetzlich vorgegebenen Berichtspflichten erfüllt, andererseits das interne Controlling speist. Die tatsächliche historische Entwicklung kann dokumentiert sowie mit den entsprechenden Plan- und Projektionswerten verknüpft und gegeneinander abgeglichen werden. Dies ermöglicht nicht nur eine Erfolgskontrolle der bisherigen Strategien, sondern stellt auch die beste Basis für die weitere Planung und Projektion dar.

Ein gemeinsamer Datenpool ermöglicht es auch, den gesetzlich aufgespannten Rahmen mit seinen Wahlrechten zu gestalten und auszufüllen.

Berichtswesen

Nicht nur ein gemeinsamer Datenpool sollte angelegt werden, auch das Berichtswesen sollte so konzipiert werden, dass die gesetzlich geforderten Bilanz- und Anhangangaben schnell und zuverlässig und ohne manuellen Zusatzaufwand erzeugt werden können. Gerade für den Entscheider ist es oft fast wichtiger, genau die Daten zu erhalten, die er für die Steuerung benötigt, als gesetzliche Anforderungen zu erfüllen. Die Standardisierung solcher Daten ermöglicht, dass Folgerichte schnell und ohne manuellen Zusatzaufwand generiert werden können. Die Geschäftsentwicklung lässt sich so sicher verfolgen, ohne erst stets von Neuem Daten abgrenzen und zueinander vergleichbar machen zu müssen.

Bilanzierer und Controller müssen sich hier gleichermaßen aufeinander zubewegen und sollten sich auf den bereits erwähnten gemeinsamen Datenpool verständigen, der ein solches Arbeiten ermöglicht. Die IFRS- und IPSAS-Berichterstattung sowie das Integrated Reporting fordern und fördern einen solchen Ansatz.

Der Projektstolperer

Stolperfalle: Projektplanung

Wütend stapft M zurück an seinen Arbeitsplatz: Gerade hat er dem Lenkungsausschuss den Projektplan, den er in stundenlanger Feinarbeit ausgefeilt hatte, präsentiert. Nach seinen ersten zwei Sätzen hat der Vorsitzende des Lenkungsausschusses die Präsentation jedoch abgebrochen, da M die neuen Ressourcenvorgaben, die der Vorstand gestern Abend bekannt gab, noch nicht eingearbeitet hatte. M hadert mit sich: Die nächste Änderung kommt doch eh' bald – wenn er ständig alle Änderungen minutiös im Projektplan abbilden soll, dann kommt er zu nichts anderem mehr.

Der Frust von M ist verständlich, aber tatsächlich geht er die Projektplanung nicht angemessen an: Sicherlich ist die Erarbeitung eines Projektplans sehr aufwendig und der Einbau von Änderungen oftmals langwierig. Ein mehrstufiger Aufbau eines Projektplans hilft jedoch, den Aktualisierungsaufwand einzugrenzen.

Mehrstufiger Projektplan mit zunehmender Granularität

Verschiedene Empfänger benötigen verschiedene Detaillierungstiefen des Projektplans: Der Lenkungsausschuss benötigt den Projekt-Gesamtplan mit Meilensteinen und aggregierten Ressourcen- und Budget-

planungen. Das jeweilige Projektteam benötigt einen detaillierten Arbeitsplan mit allen Arbeitsschritten sowie den Planungsvorgaben zu Terminen, Kosten, Qualität und Personal- und Sachressourcen. Der Projektcontroller benötigt einen Basisplan für die Soll-Ist-Analysen. Und der Projektmanager? Der braucht alle Projektpläne in ihren unterschiedlichen Granularitäten, um mit Lenkungsausschuss/ Management und Projektteamleitern gleichermaßen kompetent diskutieren zu können und Projektaufgaben zu steuern, überwachen und delegieren.

Aktualität

Ein guter Projektplan ist stets aktuell. Dies kann dadurch gewährleistet werden, dass auf Projekt-Gesamtebene nur die Meilensteine geplant werden, ohne in Details zu gehen. Eine detaillierte Planung wird vor Beginn und auf Ebene einer Projektphase ausgearbeitet. Diese umfasst die unmittelbar bevorstehenden nächsten Arbeitspakete, hat einen überschaubaren Zeithorizont und setzt auf den bereits bekannten Ist-Werten zum Planungszeitpunkt auf. Unsicherheiten und Annahmen sowie nachträgliche Aktualisierungen können dadurch weitgehend reduziert werden.

Kritischer Pfad

In der Regel ist es ausreichend, den Projektplan auf der Ebene von Arbeitspaketen aufzustellen. Wichtiger als möglichst viele Aktivitäten aufzunehmen ist es für eine effiziente Projektplanung, Abhängigkeiten und den kritischen Pfad darzustellen.

Mit einem mehrstufigen Aufbau des Projektplans kann der Projektmanager Änderungen schnell einarbeiten und hat für jeden Empfänger das richtige Detailniveau parat. Und M wird seine nächste Projektplanbesprechung mit dem Lenkungsausschuss erfolgreich beenden können.

Literaturhinweis

EPSAS - Leitfaden

Zum Thema EPSAS hat Michael Oettinger einen Leitfaden für die Umstellung der öffentlichen Rechnungslegung auf EPSAS veröffentlicht. Das Buch „EPSAS. Leitfaden – Vorbereitung auf die Einführung europäischer Rechnungslegungsstandards im öffentlichen Sektor“ ist im tredition Verlag Hamburg erschienen.

Impressum

Herausgeber: 4050 Consulting GmbH • Paula-Modersohn-Str. 16 • 76227 Karlsruhe • www.4050consulting.com

Redaktion und Inhalt: +49 721 75979980 • kontakt@4050consulting.com

Sitz der 4050 Consulting GmbH ist Karlsruhe. Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Dr. Astrid Kreil-Sauer

Registergericht: Amtsgericht Mannheim • Registernummer: HRB 718169

USt.-Id-Nr. DE291892518

Verantwortliche i.S.d. § 55 Abs. 2 RStV: Dr. Astrid Kreil-Sauer • Paula-Modersohn-Str. 16 • 76227 Karlsruhe

Copyright 2015 © 4050 Consulting GmbH Karlsruhe

Der Newsletter erscheint quartalsweise und ist ausschließlich in digitaler Form in deutsch und englisch verfügbar.

Für die Richtigkeit der in diesem Newsletter enthaltenen Angaben können wir trotz sorgfältiger Prüfung keine Gewähr übernehmen.