

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unsere Rubrik „Im Fokus“ beleuchtet in der Reihe „Anforderungen an die Finanzberichterstattung“ in dieser Ausgabe den Blickwinkel von Aufsichtsrat und Abschlussprüfern. Deren jeweiligen Überwachungsaufgaben können durch eine integrierte Datenkonzeption effektiv unterstützt werden.

Mit praktischen Projektproblemen befasst sich wieder unsere Rubrik „Der Projektstolperer“: Kapazitätsengpässe und die Anforderungen des Tagesgeschäfts führen während der Projektumsetzung oft zu Priorisierungskonflikten in einer Matrixorganisation. Lesen Sie, wie sich mit stringentem Projektmanagement solche Konflikte rasch identifizieren und einvernehmlich lösen lassen.

Auf Rückmeldungen und Kommentare freut sich



Dr. Astrid Kreil-Sauer  
Geschäftsführerin  
4050 Consulting GmbH

## Im Fokus: Anforderungen an die Finanzberichterstattung aus Sicht des Aufsichtsrates und der Abschlussprüfer

Aufsichtsrat und Abschlussprüfer überprüfen die Geschäftsführung aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlicher Ausrichtung. Eine klug gestaltete Finanzberichterstattung unterstützt Beide in ihren Aufgaben.

### Anforderungen des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat benötigt Daten und Berichte, die die Zusammenhänge der Geschäftsentwicklung darstellen und eine effektive Ausübung der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates unterstützen. Zur Ableitung und Überwachung der strategischen Aufstellung des Unternehmens braucht der Aufsichtsrat Plan- und Budgetzahlen, die durch regelmäßige Soll-Ist-Abweichungen ergänzt werden. Daneben prüft der Aufsichtsrat Jahresabschluss, Lagebericht und Gewinnverwendung und stellt den Jahresabschluss fest. Hierfür benötigt der Aufsichtsrat Daten und Berichte, die die Angemessenheit des aufgestellten Jahresabschlusses beurteilen lassen.

### Anforderungen des Abschlussprüfers

Der Abschlussprüfer benötigt demgegenüber Zugriff auf die einzelnen Geschäftsvorfälle, um deren korrekte Abbildung in der Finanzbuchhaltung überprüfen zu können. Er überwacht ferner, ob alle gesetzlichen oder

## News

### Elektronische Rechnungen

Seit dem Steuervereinfachungsgesetz 2011 sind elektronische Rechnungen solchen in Papierform gleichgestellt. Zusätzlich verpflichtet die EU-Richtlinie 2014-55-EU öffentliche Auftraggeber und Vergabestellen zur Annahme und Verarbeitung elektronischer Rechnungen. Die Richtlinie ist spätestens ab dem 27.11.2018 anzuwenden und vorher in nationales Recht zu transformieren. Der Text der Richtlinie ist hier abrufbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32014L0055>.

Das Forum elektronische Rechnung Deutschland (FeRD) hat ein Rechnungsformat entwickelt, das den Austausch von strukturierten Rechnungsdaten zwischen Rechnungssteller und -empfänger ermöglicht. Das finale Datenmodell, Version 1.0, ist hier abrufbar: [http://www.ferd-net.de/front\\_content.php?idcat=255](http://www.ferd-net.de/front_content.php?idcat=255).

regulatorischen Vorgaben zur Finanzberichterstattung korrekt umgesetzt worden sind.

### Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Aufsichtsrat und Abschlussprüfer ist gemeinsam, dass sie die Richtigkeit der Darstellung der Geschäftsentwicklung und die Erfüllung der gesetzlich aufgegebenen Berichtspflichten prüfen. Dabei nähern sie sich von unterschiedlichen Polen der Datenverdichtung: Der Aufsichtsrat wird sich in aller Regel auf die Überprüfung anhand komprimierter Daten und Berichte konzentrieren und diese im Bedarfsfall durch Detailangaben ergänzen. Dagegen setzt der Abschlussprüfer bei seiner Prüfung auf der Ebene der Geschäftsvorfälle an und kontrolliert deren angemessene Verdichtung zu Bilanz, GuV und sonstigen Abschlussberichten und -angaben.

### Umsetzung in der Praxis

Wie die oben skizzierten Anforderungen verdeutlichen, ist es wichtig, die Berichte so zu konzipieren, dass stets die gleichen Berichtskategorien und -gruppierungen verwendet werden. Nur so sind problemlose, automatisierbare Verdichtungen und Verfeinerungen von Berichten zu höheren oder geringeren Aggregationsstufen möglich. Im Idealfall lässt sich eine konkrete Angabe aus dem Geschäftsbericht mit den berühmten wenigen Mausklicks bis auf den einzelnen Geschäftsvorfall herunter aufdröseln, ohne vorher mapping-Listen konsultieren oder sonstige manuelle Anpassungen vornehmen zu müssen.

Gleiches gilt für die Verknüpfung der Ist-Daten mit Plan- und Budgetzahlen. Auch hier ist eine integrierte Konzeption unabdingbar, um jederzeit unmittelbare Vergleiche der Ist-Entwicklung mit Plan- und Budgetwerten aufstellen zu können. Diesen Bedarf hat auch das

Management selbst; der Aufsichtsrat benötigt diese Berichterstattung, um seinen Überwachungs- und Beratungsaufgaben effektiv nachkommen zu können.

## Der Projektstolperer

### **Stolperfälle: Unerwartete Engpässe in der Projektumsetzung**

In der Umsetzungsphase werden die Projektaufgaben im Rahmen der gesetzten Termin- und Ressourcenplanungen bearbeitet und dadurch die Projektziele erreicht. Doch was sich in der Theorie so einfach anhört, ist in der Praxis meistens nicht so simpel.

Ein häufiges Problem bei der Projektumsetzung ist, dass die zugesagten Personal- und Sachressourcen für das Projekt auf einmal doch nicht in der vorgesehenen Zeit und dem vorgesehenen Umfang zur Verfügung gestellt werden können. Die Ursache hierfür liegt häufig in Engpässen im Tagesgeschäft, die zuerst gelöst werden (müssen).

Diese für eine Matrixorganisation typische Konfliktsituation kann folgendermaßen entschärft werden:

### **Detailplanung zu Beginn einer Phase**

Ressourcenkonflikte treten häufig kurzfristig auf. Zwar sind alle Projektbeteiligten guten Willens, für das Projekt den zugesagten Aufwand zu erbringen, doch wenn es soweit ist, kommt es anders als geplant. Personalausfälle oder neu hinzugekommene dringende Aufgaben beanspruchen Kapazitäten, die dann für das Projekt nicht mehr zur Verfügung stehen.

Eine Planung der zu erbringenden Arbeitspakete zu Beginn einer Phase berücksichtigt die zu diesem Zeitpunkt in der Organisation vorherrschenden Rahmenbedingungen. Sie kann die dann vorhandenen Kapazitäten zu den anstehenden Aufgaben zuordnen. Eine entsprechende Priorisierung hilft, terminkritische Pakete pünktlich abzuarbeiten und dadurch weitere Engpässe in der Zukunft zu vermeiden. Zusätzliche Kapazitäten lassen sich damit aber nicht schaffen.

### **Ursachenforschung**

Eine zeitnah aktualisierte Planung kann engpassbedingte Verzögerungen zwar berücksichtigen, aber nicht vollständig kompensieren. Verzögerungen müssen deshalb sofort im Projekt kommuniziert werden, sobald sie erkannt werden. Der Hinweis auf Probleme allein reicht an dieser Stelle nicht.

Stattdessen muss der Projektmanager mit dem Teamleiter Ursachenanalyse betreiben. Eine Begründung wie „das Team brauche halt noch ein paar Tage“ ist auf keinen Fall ausreichend und somit nicht akzeptabel. Stattdessen muss geklärt werden, warum der Verzug eingetreten ist, und was getan werden muss, um diesen aufzuholen und das Arbeitspaket möglichst schnell fertigzustellen. Mögliche Ursachen können Personalausfälle, unerwartet aufgetretene sachliche Probleme, für deren Lösung das Team nicht die geeigneten Kompetenzen hat, Vorzug von Aufgaben des Tagesgeschäfts vor denen des Projekts und viele andere mehr sein. Wichtig ist, Ursachen und mögliche Lösungsansätze klar herauszuarbeiten.

### **Eskalation von Problemen und Konflikten**

Neben der Ursachenanalyse und dem Erarbeiten möglicher Lösungen ist es ebenso wichtig, den Konflikt bzw. die Probleme an den richtigen Entscheider zu delegieren. Priorisierungskonflikte innerhalb der Projektphase kann der Projektmanager in der Regel alleine lösen. Geht es jedoch darum, Ressourcenkonflikte zu lösen, bei denen auch Mitarbeiter außerhalb des Projekts betroffen sind, muss der Projektmanager zwingend und möglichst schnell den Lenkungsausschuss einbinden und von ihm die Entscheidung für eine Lösung einfordern. Solche Lösungen können von der Hochpriorisierung von Projektaufgaben gegenüber dem Tagesgeschäft bis hin zur Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen oder einer Verschiebung von Projektterminen weit gefächert sein.

Wichtig ist, die richtige und zuständige Management-Ebene einzubinden – damit sind die Voraussetzungen geschaffen, das Projekt weiterhin zügig umzusetzen!

## Literaturhinweis

### **Entwicklung der EPSAS**

Dr. Astrid Kreil-Sauer, Gründerin und Geschäftsführerin der 4050 Consulting GmbH, hat die aktuelle Entwicklung der EPSAS (European Public Sector Accounting Standards) in einem Aufsatz zusammengefasst. Der Aufsatz "EPSAS: Harmonisierung der öffentlichen Rechnungslegung in der Europäischen Union" ist in der Loseblatt-Zeitschrift Rechnungswesen & Controlling – Das Steuerungshandbuch für Kommunen (Hrsg. Böhrner/Kegelman/Kientz), Gruppe 6, Haufe Verlag, Freiburg 2015, S. 1-24, erschienen.

## Impressum

Herausgeber: 4050 Consulting GmbH • Paula-Modersohn-Str. 16 • 76227 Karlsruhe • [www.4050consulting.com](http://www.4050consulting.com)

Redaktion und Inhalt: +49 721 75979980 • [kontakt@4050consulting.com](mailto: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.