

Finanz-Controlling

# Interne Steuerung und Kontrolle evaluieren und verbessern

Eine neue, auf einem Forschungsprojekt basierende und für KMU kostenlose Online-Plattform hilft kleinen und mittelgrossen Unternehmen dabei, ihre Steuerungs- und Kontrollmassnahmen im Finanzbereich selber zu überprüfen, auszuwerten sowie eigene Analysen mit jenen von anderen KMU zu vergleichen.

› Stefan Renggli, Prof. Dr. Stefan Hunziker, Marcel Fallegger

Seit der Revision des Aktienrechts im Jahr 2012 sind viele KMU gesetzlich nicht mehr dazu verpflichtet, ein internes Kontrollsystem (IKS) zu führen. Vor diesem Hintergrund startete das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern vor etwas mehr als zwei Jahren ein praxisorientiertes Forschungsprojekt, um die freiwillige Eigenkontrolle von KMU im Rahmen einer guten Corporate Governance zu fördern.

Gemeinsam mit der Sage Schweiz AG und weiteren Praxispartnern wurde aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen die Online-Plattform «KMU-Benchmark» entwickelt. Diese ermöglicht es Unternehmen, ihre finanziellen Steuerungs- und Kontrollmassnahmen eigenhändig zu evaluieren, mehr Transparenz zu erhalten wie auch Schwächen und Risiken zu eruieren. Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes finanziell unterstützt.

## Das Best-Practice-Modell

Der «KMU-Benchmark» an sich stützt sich auf ein Best-Practice-Modell, das im

Laufe des Forschungsprojekts entwickelt wurde. Die Hochschule Luzern war primär dafür verantwortlich, dass die Her-



### kurz & bündig

- › «KMU-Benchmark» ist eine Online-Plattform, welche es einem Unternehmen ermöglichen soll, sowohl dessen finanziellen Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen selbständig zu evaluieren, um so mehr Transparenz zu erhalten, als auch Schwächen und Risiken zu eruieren.
- › Gleichzeitig ist es möglich, eigene Auswertungen mit jenen von anderen KMU gleicher Grösse und Branche in einem Benchmarking vergleichen zu können und daraus weitere Schlussfolgerungen zu ziehen.
- › Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes unterstützt. Die Plattform steht KMU kostenlos zur Verfügung.

leitung des Modells nach wissenschaftlichen Prinzipien erfolgte. Als erster Arbeitsschritt wurde die Forschungslücke identifiziert, das heisst, das damals zu definierende Best-Practice-Modell sollte eine in der Praxis bestehende Wissenslücke schliessen. Nach Vorgesprächen mit Wirtschaftspartnern und der Auswertung der gegenwärtigen Literatur wurde klar, dass ein auf Freiwilligkeit basierendes Hilfsmittel, welches Unternehmen die finanzielle Steuerung und Kontrolle erleichtert, einem Markt- und Forschungsbedürfnis entspricht.

In einem nächsten Schritt hat das Forschungsteam bei den am Projekt beteiligten KMU untersucht, mit welchen Instrumenten und Prozessen die finanzielle Führung organisiert ist und wo allenfalls Effektivitäts- sowie Effizienzpotenziale festzustellen waren. Dazu wurden neben der IT-Infrastruktur alle Management-, Geschäfts- und Supportprozesse, die einen Einfluss auf die finanzielle Führung ausüben, auf Risiken und entsprechende Steuerungs- und Kontrollelemente analysiert (vgl. Hunziker, Fallegger & Renggli, 2015, S. 96–98).

Ausgehend von dieser Ist-Analyse, den Erfahrungen der Forschungspartner, dem aktuellen Stand der Literatur sowie Expertenwissen aus der Treuhandbranche, wurde das Best-Practice-Modell definiert. Es stellt eine Art «idealer Zustand» dar, an dem sich Unternehmen aller Branchen messen und vergleichen können. Dem Modell liegt die Idee zugrunde, dass Steuerung und Kontrolle in KMU zwar pragmatisch, aber dennoch möglichst umfassend betrachtet werden sollte. Das Modell beschränkt sich daher nicht nur auf Kontrollen in den Finanzprozessen, sondern deckt auch Risikoabwägungen im Unternehmensumfeld, Fragen zur effektiven und effizienten Informations- und Kommunikationskultur sowie die IT-Systemüberwachung ab.

### Vier Analyse-Komponenten

Das Best-Practice-Modell legt die Grundlage für ein strukturiertes Assessment im «KMU-Benchmark», das aus vier unabhängig zu analysierenden Komponenten besteht: «Organisation & Kultur», «Information & Kommunikation», «Steuerung & Kontrolle» sowie «Überwachung». Die Komponenten wiederum sind in Themenbereiche aufgliedert, welche von den Unternehmen zu beurteilende Best-Practice-Aussagen enthalten. Die Beurteilung der Aussagen dient dem KMU dazu, die eigenen Steuerungs- und Kontrollmassnahmen zu überprüfen.

Idealerweise wird das Assessment mit der Analyse von «Organisation & Kultur» gestartet. Darin stehen Fragen zu unternehmerischen Rahmenbedingungen zur Diskussion, die in erster Linie Verwaltungsräte und Geschäftsführer adressieren. Unternehmen nehmen u. a. Stellung zu Aspekten der Führung, Personalpolitik, Organisation und zum grundsätzlichen Risikoverständnis. Der zweite Analysebereich «Information & Kommunikation» ist stärker operativer Natur und untersucht, ob führungsrelevante Informationen in der nötigen Qualität und zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Ebenfalls wichtig ist die Frage, wie das Unternehmen gegen

innen und gegenüber seinen externen Anspruchsgruppen kommuniziert.

Steuerungs- und Kontrollinstrumente im Finanzbereich stehen im Mittelpunkt der dritten Komponente, die sich primär an die Geschäftsleitung richtet. Dabei werden operative Prozesse hinsichtlich der Risiken und Kontrollmassnahmen beurteilt. Das Prozessspektrum reicht von Einkaufs-, Leistungserstellungs- über Verkaufs- bis hin zu Personal- oder Abschlussprozessen. Es geht darum, zu beurteilen, ob die Prozesse effektiv und effizient abgewickelt werden. Insbesondere die Frage nach der Effizienz deckt bei vielen Unternehmen Schwachstellen auf. Gerade KMU sollen sensibilisiert werden, mit ihren beschränkt verfügbaren Ressourcen (v. a. im administrativen Bereich) bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Schliesslich wird das Assessment mit dem Bereich Überwachung abgeschlossen. Dieser letzte Teil thematisiert die Sicherstellung einer kontinuierlichen Beurteilung der Steuerungs- und Kontrollmassnahmen sowie der daraus folgenden Verbesserung der finanziellen Führung von KMU.

Die alleinige Entwicklung eines Best-Practice-Modells und dessen technische Umsetzung reichen aus praktischer Sicht nicht aus. Als letzter und entscheidender Schritt erfolgte deshalb die Validierung des entwickelten Instruments. Dazu begleiteten die Forschungspartner zahlreiche KMU bei der ersten Anwendung des «KMU-Benchmarks» und konnten so Erkenntnisse für die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der empfohlenen Massnahmen gewinnen (siehe Praxiseinblick unten).

### Empfehlungen und Benchmarking

Die im «KMU-Benchmark» auf wissenschaftlicher Basis abgeleiteten Komponenten werden sehr konkret in praxisrelevante Diskussionspunkte übersetzt. Führungspersonen werden im Rahmen des vierteiligen Assessments auf der Plattform spielsweise gefragt, ob Sicherheitskopien

**SWISS  
EXCELLENCE  
FORUM**  
Network to Success

## Leading to Excellence

### Business Excellence Führungsseminare

Stufengerechte Seminare für das obere und mittlere Management.  
**ab März und Juni 2017**

### Swiss Ethics Model Workshop In Zusammenarbeit mit dem Ethik- Zentrum der Universität Zürich

Das Modell zur Bewertung und Entwicklung der ethischen Performance von Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft.  
**8. März 2017**

### Mitarbeiterbefragung Potenziale nutzen

Richtig eingesetzt, sind Mitarbeiterbefragungen ein starkes Instrument, um das gesamte Potenzial der Mitarbeitenden und der Führung zu nutzen.

### Excellence-Netzwerk Mitgliedschaft für KMU's

Nutzen Sie die Vorteile einer Mitgliedschaft und profitieren Sie vom führenden Excellence-Netzwerk.



Eröffnen Sie Ihren Führungskräften den Zugang zum gesamten Wissenspool.

Tel. 041 229 30 40  
www.swiss-excellence-forum.ch

## Benchmarking und individuelle Handlungsempfehlungen

Marc Ziegler, Country Manager der Sage Schweiz AG, über das neue Analysetool «KMU-Benchmark».

### Herr Ziegler, wer sollte das Assessment durchführen und wie viel Zeit nimmt es in Anspruch?

Grundsätzlich alle jene Unternehmer, die ihr Business risikobewusster führen wollen. Am besten setzen sich Geschäftsführer, Finanzleiter sowie der Verwaltungsrat gemeinsam an einen Tisch, um das Assessment durchzugehen. In Bezug auf den Zeitbedarf sind rund 90 Minuten sicher ein guter Richtwert.

### Was ist gegenüber anderen Analysetools neu am «KMU-Benchmark»?

Es gibt einige Tools, vorwiegend auf MS Excel-Basis, welche die rein finanzielle Berichterstattung betrachten. Das Analysetool «KMU-Benchmark» geht hier drei Schritte weiter. Es werden operative Aspekte sowie Compliance-Inhalte integriert, der Unternehmer erhält individuelle Handlungsempfehlungen und er kann sich mit anderen Unternehmen vergleichen. Je mehr KMU mitmachen, desto differenzierter fällt der Benchmark aus. Etwas Vergleichbares gab es bisher noch nicht.

### Wieso hat Sage bei diesem Projekt mitgemacht?

Seit 2012 sind viele KMU zwar gesetzlich von der Führung eines IKS befreit, müssen ihre Sorgfaltspflicht aber trotzdem wahrnehmen. Wir wussten, dass das auch unsere 60 000 Kunden vor grosse Herausforderungen stellt, und sahen entsprechenden Handlungsbedarf. Viele sind KMU beziehungsweise Unternehmer, die jeden Tag Risiken eingehen und wichtige Entscheidungen treffen müssen, dabei aber nicht über das nötige Know-how oder die finanziellen Mittel für ein externes Audit verfügen. Deswegen haben wir Mittel und Wege gesucht, wie wir das ändern können. Bei der Hochschule Luzern haben wir dann die richtigen Experten zu diesem Thema gefunden.

### Welche Vorteile haben Sage-Kunden aus diesem Projekt?

Unsere Kunden profitieren unmittelbar, da wir wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse direkt in unsere Programme einfliessen lassen. So wurden im Rahmen des Projekts Lohndatenvergleiche mit dem Vormonat und Verbesserungen bei unseren Business-Intelligence-Tools umgesetzt. Zudem erhalten die Kunden nun erweiterte Monito-

ring-Möglichkeiten bei sensiblen Eingaben. Konkret kann überwacht werden, ob zum Beispiel Rabattkonditionen im Verkaufsprozess angepasst, Veränderungen im Mahnprozess vorgenommen oder Konto-Nummern bestehender Lieferanten abgeändert wurden.

### Leisten ERP-Systeme diese Kontrollfunktionen nicht heute schon?

Viele KMU setzen in der finanziellen Führung auf MS Excel oder eine Software, die keine angemessenen Kontrollfunktionen anbietet. Aber auch der Einsatz eines ERP-Systems ist noch kein Garant für eine sichere und effiziente finanzielle Führung. In der Regel nutzen KMU jene Bereiche ihres ERP-Systems, welche für das Tagesgeschäft unabdingbar sind. Das ERP stellt zwar finanzielle Führungsinstrumente zur Verfügung. Um daraus ein finanzielles Audit zu erstellen, braucht es entsprechendes Know-how und vertiefte Einblicke in Prozesse sowie Richtlinien. Genau hier setzt der «KMU-Benchmark» an: Finanzielle Daten werden mit einem Fragenkatalog zum Beispiel zum Zugriffsschutz auf Personal- und Lohndaten, zur Backup-Tätigkeit oder zur Unterschriftenregelung kombiniert und zu einem Gesamtbild zusammengefügt.

der Daten erstellt werden, eine Unterschriftenregelung existiert und kontrolliert wird, ob ein Zugriffsschutz auf Personal- und Lohndaten eingerichtet ist. Weiter geht es unter anderem darum, ob der IT-Support gewährleistet ist, Prozesse dokumentiert werden und Stellvertretungen definiert sind. Werden – basierend auf dem Assessment – Lücken in der Eigenkontrolle aufgedeckt, erhalten die KMU im Ergebnisbericht detaillierte Empfehlungen, wie sie ihre finanzielle Führung verbessern können. Gleichzeitig ermöglicht es der «KMU-Benchmark», die eigene Auswertung mit jenen von anderen KMU gleicher Grösse und Branche zu vergleichen und daraus potenziellen Handlungsbedarf abzuleiten.

Zusätzlich stehen spezifische Faktenblätter und Checklisten zur Verfügung, um erste Massnahmen umzusetzen. Damit die eigenen Fortschritte überwacht werden können, lässt sich die Analyse auf der Plattform beliebig oft wiederholen. Die Hochschule Luzern wird die anonymisierten Daten aus dem «KMU-Benchmark» verwenden, um in regelmässigen Abständen Erhebungen zur Ausgestaltung der Steuerungs- und Kontrollmassnahmen in KMU vorzunehmen und darüber zu berichten.

### Praxiseinblick «Querformat»

Im Folgenden wird dargelegt, welche Erfahrungen die Querformat AG als eine der

Pilotanwender mit dem «KMU-Benchmark» gemacht hat. Das Unternehmen entwickelt Softwarelösungen und begleitet ihre Kunden von der Einführung bis hin zum täglichen Betrieb der Software. Mit zwölf Mitarbeitenden betreut das Unternehmen insgesamt mehr als 100 Kunden im KMU-Segment.

Walter Kaufmann, Projektleiter bei Querformat, erinnert sich an die Anfänge und die Zweifel, die mit der Anfrage zu einer möglichen Anwendung des «KMU-Benchmark» aufgekommen sind. «Wir haben uns gefragt, weshalb die gesamte Geschäftsleitung von Querformat wirklich zwei Stunden aufwenden soll, um einen Fragebogen zu bearbeiten, wenn ja be-

reits alles gut läuft bei uns.» Trotz der anfänglichen Skepsis beurteilt das Unternehmen im Nachhinein den «KMU-Benchmark» als wertvolle Erfahrung. So konnten aus der ersten Durchführung des Assessments mehrere Ansatzpunkte zur Verbesserung identifiziert werden.

### Abgeleitete Massnahmen

In den folgenden zwölf Monaten möchte Querformat drei prioritäre Massnahmen umsetzen. Im operativen Steuerungs- sowie im Kontrollbereich soll nach der Erstellung der Lohnabrechnungen ein zusätzlicher Kontrollschritt das Risiko von unkorrekten Lohnzahlungen minimieren. Dazu prüft der Geschäftsleiter das Vormonats-Vergleichs-Journal und visiert dieses.

Als weiteres eruiertes Verbesserungspotenzial möchte das Unternehmen die Stellenbeschreibungen anhand einer Vorlage überarbeiten und dadurch die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klarer regeln. Der dritte zu optimierende Punkt stellt die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen dar. Zur Verbesserung der externen Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und potenziellen Mitarbeitenden ist geplant, die Webseite zu überarbeiten sowie die noch fehlende Informationsbausteine zu ergänzen.

Kaufmann empfand das Assessment und die Empfehlungen daraus als gut strukturiert und umfassend in den berücksichtigten Aspekten der finanziellen Steuerung und Kontrolle. Anstelle eines langatmigen theoretischen Konzepts sei für die Selbsteinschätzung ein Fragebogen eingesetzt worden, der einfach und verständlich formuliert die kritischen Punkte der finanziellen Führung eines Unternehmens anspreche.

Für die Durchführung des Assessments hat die Querformat am Schluss sogar mehr als zwei Stunden aufgewendet. Der Grund lag darin, dass einzelne zu beantwortende Fragen zu ausführlichen und anregenden Diskussionen geführt haben.

«Es ist geplant, den gleichen Prozess in einem Jahr zu wiederholen», sagt Kaufmann. Mit dem Wissen, dass die mit der Befragung angefachten Diskussionen gewinnbringend sind, sei auch die Terminreservierung kein Problem mehr. Querformat erhofft sich, aus der regelmässigen Anwendung jeweils die risikobehafteten

Prozesse identifizieren zu können, einer latent vorhandenen Betriebsblindheit entgegenzuwirken und den gegenseitigen Austausch nachhaltig zu verbessern. «

Die Plattform «KMU-Benchmark» steht KMU kostenlos zur Verfügung: [www.kmu-benchmark.ch](http://www.kmu-benchmark.ch).



### Literatur

**Hunziker, S., Fallegger, M. & Renggli, S. (2015).**  
Integrierte Steuerung und Kontrolle von KMU mit IT.  
KMU-Magazin, Nr. 10, S. 96–100.



### Porträt



#### Stefan Renggli

Dozent und Projektleiter, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft



#### Prof. Dr. Stefan Hunziker

Professor für Enterprise Risk Management und Internal Control, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft



#### Marcel Fallegger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft



### Kontakt

[stefan.renggli@hslu.ch](mailto:stefan.renggli@hslu.ch), [stefan.hunziker@hslu.ch](mailto:stefan.hunziker@hslu.ch), [marcel.fallegger@hslu.ch](mailto:marcel.fallegger@hslu.ch)  
[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)  
[www.kmu-benchmark.ch](http://www.kmu-benchmark.ch)