

Beispiel des Lohnabrechnungsprozesses

# Risikoorientierte Steuerung und Kontrolle im KMU

Von Stefan Renggli, Prof. Dr. Stefan Hunziker und Marcel Fallegger

*Zahlreiche KMU sind seit der Aktienrechtsrevision im Jahr 2012 von der formalen IKS-Pflicht wieder befreit. Beispiele aus der Praxis zeigen allerdings, dass sich mit ausgewählten IKS-Elementen, die auf freiwilliger Basis umgesetzt werden, ein erheblicher Mehrwert für Unternehmen generieren lässt. Anhand des Lohnabrechnungsprozesses werden in diesem Beitrag Massnahmen erläutert, die mit vergleichsweise wenig Aufwand die Grundlage für eine risikoorientierte Steuerung und Kontrolle in KMU schaffen.*

Unternehmen werden im heutigen dynamischen Marktumfeld mit vielschichtigen Risiken konfrontiert. Die Steuerung und Kontrolle dieser Risiken ist für KMU aufgrund deren spezifischer Charakteristika besonders herausfordernd. So stehen nur beschränkt finanzielle Mittel zur Verfügung und die Personalressourcen sind meist begrenzt. Auch eine durchgängige Funktionentrennung lässt sich nicht oder nur eingeschränkt umsetzen. Ei-

ne dominante Unternehmer-Persönlichkeit kann ferner dazu führen, dass sensible und riskante Aktivitäten nur bei einer Person angesiedelt sind. Schliesslich werden unternehmensinterne Regelungen oft nur informell gelebt und nicht oder nur teilweise dokumentiert.

### Handlungsebenen mit Hebelwirkung

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bieten sich unabhängig vom Tätigkeitsgebiet drei Handlungsfelder an, welche die Basis für eine risikoorientierte Steuerung und Kontrolle bilden können.

- **Risikobewusstsein:** In einem ersten Schritt gilt es, das Risiko- und Kontrollbewusstsein von Mitarbeitenden und Führungskräften positiv zu beeinflussen.

Vielfach sind verantwortliche Personen aus KMU in ihrem Fachbereich stark in die operativen Prozesse eingebunden. Dadurch entwickeln die Führungskräfte zwar rasch ein Bauchgefühl für Risiken und Unsicherheiten in ihrem Bereich. Aufgrund der erwähnten Eigenheiten von KMU fehlt es in mancher Hinsicht aber an der Aufmerksamkeit für das rechtzeitige Erfassen von veränderten Rahmenbedingungen und für eine angemessene unternehmensweite Risikokultur.

- **Expertenwissen:** Erfolgskritisches Expertenwissen in KMU konzentriert sich in der Regel auf wenige Schlüsselpositio-

nen. Weitere Mitarbeitende haben angesichts der knappen Personalressourcen ein relativ breites Aufgabenspektrum zu bewältigen. Die Vielfalt der Aufgaben führt dazu, dass die Mitarbeitenden Kompetenzen in unterschiedlichen Teilbereichen aufbauen. Diese Wissensbreite stellt einen massgeblichen Faktor für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von KMU dar. Gegenteilig führt das Generalistentum dazu, dass in bestimmten Themengebieten oder Prozessen zu wenig Expertenwissen vorhanden ist. Mitunter fehlt dieses Wissen dann auch für die systematische Risikoanalyse innerhalb der einzelnen Bereiche.

- **IT-Kenntnisse:** Moderne IT-Anwendungssysteme (ERP- oder Finanz-Software) bieten zahlreiche Möglichkeiten, um Geschäfts- und Supportprozesse zu steuern und zu kontrollieren. Mithilfe von immer umfangreicheren präventiven Steuerungs- und Kontrollfunktionen lassen sich Risiken durch den gezielten Einsatz der Software minimieren. In der KMU-Praxis werden solche Funktionen – wie ein Forschungsprojekt der Hochschule Luzern zeigt (siehe Box) – nur partiell genutzt. Häufig fo-

### KMU-Benchmark der Hochschule Luzern

Im Frühjahr 2014 wurde das von der Kommission für Technologie und Innovation KTI des Bundes geförderte Forschungsprojekt «Effektive und effiziente finanzielle Führung mit IT» lanciert. Die Zielsetzung der Hochschule Luzern besteht in der Entwicklung von konzeptionell und empirisch validierten Lösungen zur integrierten Steuerung und Kontrolle von KMU. Zusammen mit der Sage Schweiz AG und weiteren Partnern sollen Möglichkeiten erarbeitet werden, um Steuerungs- und Kontrollmassnahmen mithilfe der Informationstechnologie (IT) effektiv und effizient umzusetzen.

Auf Basis eines Best-Practice-Modells wurde nun für KMU ein Instrument zur Selbstevaluation der Steuerungs- und Kontrollmassnahmen konzipiert. Die Webplattform KMU-Benchmark, die derzeit von ausgewählten Pilotunternehmen getestet wird, stellt neben dem Assessment verschiedene Auswertungs- und Vergleichsfunktionen bereit. Zusätzlich finden Entscheidungsträger auf der Plattform Hilfsmittel, um die finanzielle Führung effektiver und effizienter zu gestalten. Ab Mitte September 2016 wird die Plattform allen KMU kostenlos zur Verfügung stehen: [www.kmu-benchmark.ch](http://www.kmu-benchmark.ch).

**Stefan Renggli** ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

**Prof. Dr. Stefan Hunziker** ist Professor für Enterprise Risk Management und Interne Kontrolle am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

**Marcel Fallegger** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.

**Abb. 1** Beispiele für Steuerungs- und Kontrollfunktionen im Lohnabrechnungsprozess (eigene Darstellung/Hochschule Luzern)

Zugriffsschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berechtigungskonzept stellt sicher, dass nur bestimmte Mitarbeitende Zugriff auf lohnrelevante Tabellen haben.</li> <li>– Lohn-Auswertungen sind nur für Mitarbeitende zugänglich, welche eine Kontrollfunktion ausüben.</li> </ul>
Prozesssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Freigabefunktion für Lohnänderungen: Durch Sachbearbeitende angepasste Lohndaten müssen durch die Leitenden der Administration freigegeben werden.</li> <li>– Bestätigungsfunktion bei Lohnänderungen: Falls Lohndaten angepasst werden, erscheint ein Pop-up-Fenster, in dem der Anwender seine Änderung bestätigen muss.</li> <li>– Freigabefunktion für die Lohnabrechnung: Die durch Sachbearbeitende erstellte Lohnabrechnung muss durch die Leitenden der Administration freigegeben werden.</li> </ul>
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Protokollierung von Tabellenmutationen bei sensiblen Daten</li> <li>– Periodenvergleichsliste, um die Lohnarten mit dem Vormonat abzugleichen und Differenzen aufzuzeigen.</li> </ul>

kussieren sich KMU auf wenige zentrale Funktionen, die unnötigerweise durch weitere Applikationen ergänzt werden. Die Ursachen dafür liegen zum einen im fehlenden betriebswirtschaftlichen und technischen Know-how, zum anderen spielt die Beratung des IT-Dienstleisters eine entscheidende Rolle.

**Anwendungsbeispiel Lohnabrechnung**

Aufgrund des repetitiven Prozesscharakters gehören die Erstellung von Lohnabrechnungen sowie die Auszahlung und Verbuchung zu den Routinetätigkeiten eines Unternehmens. Aus Prozesssicht können Schwierigkeiten auftreten, wenn sich die abrechnungsrelevanten Daten ändern oder bei jeder Durchführung die verarbeiteten Datensätze geprüft werden müssen. Im Rahmen einer fundierten Risikoanalyse lassen sich im Lohnabrechnungsprozess grundsätzlich die folgenden Gefahren identifizieren (vgl. Hunziker, Dietiker, Schiltz & Gwerder, 2015, S. 152-156):

- Stammdaten im Lohnsystem sind oder werden nicht korrekt erfasst oder bearbeitet
- Lohn- und Spesenzahlungen erfolgen unvollständig, falsch (Empfänger, Betrag, Konto) oder an fiktive oder ausgetretene Mitarbeitende
- Lohnabzüge und/oder -zulagen werden nicht, nicht vollständig oder in falscher Höhe berechnet und beglichen
- Auszahlungssumme und Lohnsumme gemäss Lohnbuchhaltung stimmen nicht überein
- Lohn- oder Spesenzahlungen erfolgen ohne Genehmigung
- Leistungsboni/Provisionen werden falsch berechnet oder nicht genehmigt

Die Auflistung verdeutlicht die Tatsache, dass die finanziellen Risiken in diesem Prozess als verhältnismässig hoch einzustufen sind. Anhand der oben erwähnten Handlungsfelder bieten sich

die folgenden Ansätze an, um die Risiken auf ein tragbares Mass zu reduzieren.

Auf der Handlungsebene **Risikobewusstsein** werden der allgemeine Umgang mit und die Sensibilität gegenüber Risiken gefördert, so auch in Bezug auf den Lohnabrechnungsprozess. Schriftliche Vorgaben in Form eines verpflichtenden Verhaltenskodex oder prozessspezifische Richtlinien stellen eine erste Massnahme dar, um das Bewusstsein bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu erhöhen. Auf der informellen Ebene können sich eine Vorbildrolle, ein proaktiver Führungsstil sowie die Befolgung von Verhaltensregeln seitens der Unternehmensführung positiv auf das Risikoverhalten auswirken. Weiter sollten die wichtigsten Risiken regelmässig im Führungsgremium thematisiert, gesteuert und schliesslich kommuniziert werden.

Durch das Beiziehen von **Expertenwissen** können auf der zweiten Handlungsebene unkorrekte Lohnabrechnungen oder mangelhafte Kontrollaktivitäten vermieden werden. Je nach Ausgestaltung der eigenen Organisation lässt sich externe Unterstützung für einzelne Fragestellungen (z. B. bei Gesetzesänderung) oder in Form einer gänzlichen Auslagerung an ein Treuhandunternehmen abrufen. Darüber hinaus verfügen Anbieter von IT-Anwendungssystemen in den meisten Fällen über das relevante betriebswirtschaftliche Wissen, um Prozesse und Geschäftsvorfälle mit den jeweiligen Produkten abzubilden. Schliesslich ist es ebenso denkbar, das Expertenwissen in Form von Weiterbildungen gezielt aufzubauen. Die Investition in diese Massnahmen rechtfertigt in der Regel die Kosten, die die Behebung von eingetretenen Risiken verursachen würde.

Die Massnahmen auf der dritten Handlungsebene zielen darauf

ab, die **IT-Kenntnisse** bezüglich Funktionsumfang und Nutzen von IT-Anwendungen zu steigern und damit Risiken unnötiger Schnittstellen zu verringern. Im Rahmen des Lohnabrechnungsprozesses unterstützen zudem die in Abb. 1 ersichtlichen IT-Funktionen die Risikominimierung.

Um sich für die passenden Massnahmen entscheiden zu können, müssen die im Prozess eingebundenen Mitarbeitenden Kenntnisse über die IT-Funktionen haben. Dieses Wissen kann durch IT-affine Mitarbeitende selbst oder bspw. in Form von Schulungsbesuchen aufgebaut werden. Andernfalls stellen auch IT-Berater oder Produkthanbieter das nötige Wissen bereit, um die implementierte Softwarelösung optimal nutzen zu können.

**Fazit**

In vielen KMU fehlt eine systematische Steuerung und Kontrolle von Risiken. Zusätzlich findet der informelle Umgang mit Risiken häufig nur beim Geschäftsführer oder der obersten Leitungsebene statt. Anhand des aufgezeigten Lohnabrechnungsprozesses wird klar, dass dadurch etliche Risiken unerkannt bleiben, die ein erhebliches Gefahrenpotenzial für KMU darstellen. Mit einfach umzusetzenden Massnahmen innerhalb der drei Handlungsfelder können jedoch Voraussetzungen für eine risikoorientierte Steuerung und Kontrolle geschaffen werden. ■

**Literaturverzeichnis**

Hunziker, S., Dietiker, Y., Schiltz, K. & Gwerder, L. (2015). *Ganzheitliche Risikosteuerung in 10 Schritten*. Bern: Haupt Verlag.