FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

APRIL 2016
NEWSLETTER **04**

Liebe Leserin, lieber Leser

Die prozessorientierte Kostenrechnung zielt darauf ab, Gemeinkosten verursachungsgerecht nach der mengenmässigen Inanspruchnahme auf die unterschiedlichen Kostenträger einer Organisation zu verrechnen. Wir geben Ihnen einen Überblick.

In der Praxis taucht immer wieder die Frage auf: «Unterliegt ein Geschenk der AHV-Beitragspflicht?». Diese und weitere Fragen bezüglich massgebender AHV-Lohn klären wir in unserem Beitrag.

Besonders oft sind es die kleinen, einfachen Tipps und Tricks, die dem Excel-Anwender das Leben erleichtern. In unserem Beitrag stellen wir Ihnen zehn Möglichkeiten vor, welche genau dies bewirken.

Herzlichst Ihre

Petra Schmutz, Redaktorin

IN DIESER AUSGABE:

- Best Practice: Prozesskostenrechnung Seite 1
- Best Practice: AHV-Beitragspflicht bei Geschenken Seite 4
- Wirtschaftsstudie: Finanzielle Unternehmensführung Seite 7
- Top-Thema: Unternehmensführung mit Kennzahlen Seite 9
- Excel-Tipps: 10 Tipps und Tricks Seite 11
- Arbeitshilfe: Checkliste IKS-Risikobeurteilung: Bestandsmanagement der Materialien, Handelswaren und Produkte Seite 12

Prozessorientierte Kostenrechnung – Vorgehen und Steuerungsnutzen

Aufgrund steigender Gemeinkosten gewinnt die prozessorientierte Kostenrechnung zunehmend an Bedeutung. Sie beantwortet die Frage des «wofür?» anstelle des bisherigen «wo?» in der Kostenanalyse. Anhand eines Projektbeispiels werden das grundsätzliche Vorgehen und der Steuerungsnutzen aufgezeigt.

Von Dr. Christian Offenhammer

Idee der prozessorientierten Kostenrechnung

Die prozessorientierte Kostenrechnung ist ein Verfahren zur Kostensteuerung von Organisationen. Es fokussiert auf die indirekten Leistungsbereiche (Einkauf, Operations, Sales) und verteilt diese Gemeinkosten verursachungsgerecht nach der mengenmässigen Inanspruchnahme auf die Kostenträger. Zentrale Elemente in dieser Betrachtungsweise sind die interne Organisation (wo entstehen die Kosten?), die Leistungsbeziehung über Prozesse (wofür entstehen die Kosten?) und die externe Marktsicht (wie hoch sind die Kosten für einen Kunden, einen Markt und/oder ein Produkt?). Der Zusammenhang ist in *Abbildung 1* dargestellt.

Prozesse werden dementsprechend als Bindeglied der Organisation (i.d.R. Kostenstelle in SAP) mit den Kostenträgern (i.d.R. Ergebnisobjekt, Innenauftrag und Projekt in SAP) verwendet. Unter einem Prozess wird eine Kette von Aktivitäten mit dem Ziel der Erbringung eines Leistungsoutputs verstanden. Wichtige Merkmale eines Prozesses sind Input (welche Kostenstellen tragen zu dem Prozess bei), Output (welches Ergebnis bringt der Prozess?), Durchlaufzeit/Durchführungen, Qualität und Kosten. In einem Prozessmodell lassen sich unterschiedliche Ebenen der Prozesse abbilden – abteilungs- oder sogar legaleinheitenübergreifende Geschäftsprozesse, kostenstellenübergreifende

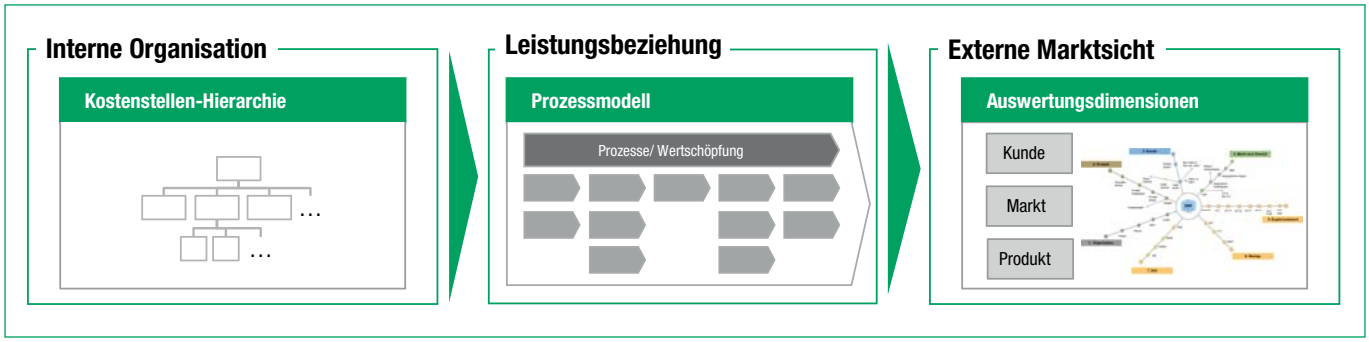


Abbildung 1: Prozessmodell als Bindeglied zwischen Organisation und Markt.

Hauptprozesse und kostenstelleninterne Teilprozesse.

Vorgehen im Projektbeispiel

Entgegen des Kostenflusses im unterjährigen Ablauf (Kosten fallen auf Kostenstellen an, werden auf Prozesse verteilt und auf Produkte/Kunden/Märkte verrechnet) wird für die Erstellung der prozessorientierten Kostenrechnung ein umgekehrtes Vorgehen empfohlen. Als ersten Schritt müssen diejenigen Kostenträger identifiziert werden, welchen Kosten zugerechnet werden sollen. I.d.R. sind dies Produkte, Kunden, Märkte, Vertriebskanäle inkl. deren Hierarchien. Diese Steuerungsdimensionen bilden die Auswertungsmöglichkeiten in den Berichten. Im Projektbeispiel soll vereinfachend die Produktdimension für die Kostenkalkulation verwendet werden, da damit oftmals weitere Steuerungsdimensionen abgeleitet werden können: Wenn der Kunde bekannt ist, können über die gekauften Produkte die anteiligen Kosten je Kunde berechnet werden. Für jedes kalkulationsrelevante Ergebnisobjekt werden nun die groben Bausteine (Geschäfts- oder Hauptprozesse) definiert und nach einer unterschiedlichen Komplexität differenziert. Für jeden Prozess müssen Kostentreiber identifiziert werden, nach denen die Kostenverteilung auf die Produkte vollzogen werden soll. Produkte «konsumieren» i.d.R. mehrere Prozesse und an einem Prozess sind mehrere Kostenstellen beteiligt. In den Kostenstellen wird nun der Aufwand für die identifizierten Prozesse erhoben. Dabei werden zugleich die Prozesse ausgeformt, d.h. fehlende hinzugefügt, überflüssige weggelassen oder bestehende zusammengefasst. Sobald alle Kosteninformationen erhoben sind, können die Tarife je Prozessdurchführung sowie die Zurechnung auf einzelne Kostenträger errechnet werden (sog. Kalkulation). Das Prozessmodell wird iterativ erarbeitet und mit allen Beteiligten abgestimmt. Aufgrund der Beteiligung von Kostensender (Kostenstellenleiter) und Kostenempfänger (Produkt-/Salesmanagement) ist eine Abnahme des Prozessmodells und der Kalkulation durch die Geschäftsbereichsleitung zu empfehlen. Abschliessend erfolgt die Dokumentation der notwendigen Systemquellen und Schnittstellen, welche die Kostentreiber automatisiert in der unterjährigen Ist-Verrechnung zur Verfügung stellen. Das Vorgehen ist in *Abbildung 2* dargestellt.

Grundsatzentscheide und Rahmenparameter des Prozessmodells

Basierend auf dem beschrienen Vorgehen zur Erarbeitung einer prozessorientierten Kostenrechnung lassen sich Grundsatzentscheide und Rahmenparameter identifizieren, welche einen signifikanten Einfluss auf Umfang und Ausgestaltung des Prozessmodells ausüben. Entsprechend ist es ratsam, diese frühzeitig im Projekt zu eruieren und auf die Bedürfnisse des Managements anzupassen.

- Umfang: Hier ist zu definieren, welche Organisationseinheiten (Kostenstellen, Wertschöpfungsstufen, Hierarchien) in die prozessorientierte Kostenrechnung einbezogen werden sollen. Grundsätzlich eignen sich alle Organisationeinheiten mit mengenmässig greifbaren Leistungen sich für diese Verrechnung. Zudem können über Komplexitätsziffern Unterschiede in den Kosten nachvollziehbar detailliert werden. Oftmals wird der gleiche Prozess in unterschiedlich komplexer Weise durchgeführt, z.B. manuell und automatisiert.
- Ebene der Kostenzurechnung: Hier ist zu definieren, auf welcher Ebene der Kostenträger die Zurechnung der Kosten erfolgen soll. Oftmals entspricht eine sinnvolle Auswertungsebene einer organisatorischen Verantwortlichkeit, d.h. wenn es ein Produktmanagement gibt, sollte der Ausweis von Erlösen und Kosten regelmässig auf dieser Flughöhe erfolgen. Eine tiefere Granularität kann zwar für bestimmte Spezialanwendungen wünschenswert sein (z.B. Preisgestaltung, Variantenkalkulation), aber für eine beherrsch-

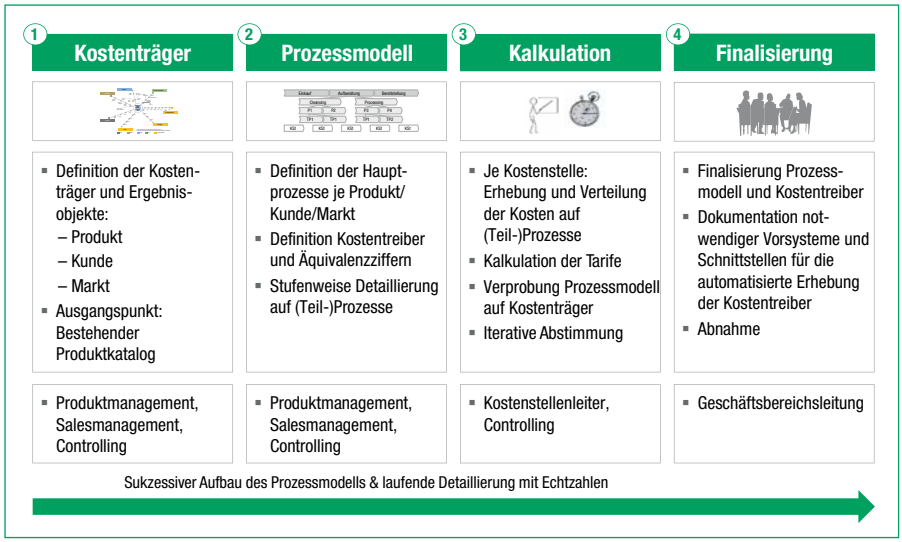


Abbildung 2: Vorgehen zur Erarbeitung der prozessorientierten Kostenrechnung.

bare Komplexität in Planung und Steuerung sollte der Detaillierungsgrad angemessen ausgestaltet werden.

- Standard- vs. Istkosten. Hier ist zu entscheiden, in welchem Rhythmus eine Nachkalkulation von Prozesstarifen erfolgen soll. Standardkosten haben den Vorteil, dass ein einmal ermittelter, abgestimmter Tarif für alle Beteiligten eine verlässliche Kostengrösse darstellt – sowohl für Kostensender als auch Kostenempfänger. Zusammen mit einer Ist-Menge wird die Auswirkung von Absatzmengenschwankungen realistisch in der Organisation abgebildet. Soll-Kosten (Ist-Menge × Plan-Preis) ermöglichen eine differenzierte Steuerung von Verbrauchs- und Mengenabweichungen. Ist-Kosten hingegen, d.h. die laufende Neuermittlung von Prozesstarifen, ist v.a. bei stark schwankenden Inputgrössen zu empfehlen, bspw. wenn eine hohe Variabilität der Kostenstellenkosten zu erwarten ist. Auch sind Ist-Kosten zu empfehlen, wenn organisatorisch die Verantwortlichkeit für die Prozesse verankert wird und Abweichungen auf den Prozessen sinnvoll beeinflusst werden können.
- Erhebung: Hier ist zu entscheiden, nach welchem Ansatz die Erhebung der Prozesskosten in den Kostenstellen erfolgen soll. Aus pragmatischer Sicht ist oftmals ein top-down Ansatz, d.h. eine Aufteilung durch den Kostenstellenverantwortlichen, einer bottom-up Analyse, d.h. eine manuelle Erhebung der Prozessdurchführungsdauer mit Stoppuhr, vorzuziehen. Allerdings werden auf diese Weise keine Leerkosten transparent.

Abbildung 3: Verbesserung der Steuerung durch die prozessorientierte Kostenrechnung.

Empfänger und Analysemöglichkeiten

Empfänger einer prozessorientierten Kostenrechnung ist das Management. Insbesondere das Produktmanagement kann damit eine realistische Steuerung der Produktdeckungsbeiträge auf Basis einer verursachungsgerechten Inanspruchnahme von Ressourcen vollziehen. Die Informationen können für die Preisfindung, Produktgestaltung und Marktangebot verwendet werden. Daneben lassen sich weitere Gruppen mit relevanten Steuerungsinformationen versorgen. Fragestellungen von Salesmanagement, Key Accounts und Marktverantwortlichen wie «was kostet mich ein Kunde an internen Ressourcen», «welcher Markt ist attraktiv?» lassen sich mit einer verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung verlässlich(er) beantworten. Daneben erhalten Kostenstellenleiter eine Information, was bestimmte Services und Tätigkeiten an Kosten verursachen. Schliesslich profitieren Controlling und Top Management von einer nachvollziehbaren Kostenallokation auf die Kostenträger, wodurch beidseitig weniger Erklärungs- und Abstimmungsaufwand anfällt. Durch die Gruppierung von Prozessen lassen sich Themen identifizieren, welche organisationsunabhängig gesteuert werden können. Durch einen internen Vergleich oder externes Benchmarking lassen sich rasch Effizienz- und Einsparungspotenziale realisieren. Auch lassen sich durch eine Simulation der Prozessparameter (Kosten, Tarif, Menge) zukünftige Entwicklungen besser prognostizieren, bspw. bei Kostensteigerungen, Absatzmengenschwankungen oder Kundenbewegungen. Die Verbesserung der Steuerung ist in *Abbildung 3* dargestellt.

Fazit

Die prozessorientierte Kostenrechnung zielt darauf ab, Gemeinkosten verursachungsgerecht nach der mengenmässigen Inanspruchnahme auf die unterschiedlichen Kostenträger einer Organisation zu verrechnen. Sie behebt damit die oftmals intransparente, auf Annahmen basierende, nicht beeinflussbare Pauschalkostenschlüsselung und findet einen breiten Adressatenkreis für die zielgerichtete finanzielle Steuerung der Organisation.

AUTOR
Dr. Christian Offenhammer
ist Senior Project Manager bei der Managementberatung Horváth & Partners in Zürich und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

FINANZEN

WEKA Praxis-Seminar

Unternehmenssteuerung mit der Kosten- und Leistungsrechnung

Mit Kosteninformationen zielgerichtet entscheiden

Termin: Mittwoch, 25. Mai 2016 – Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Jetzt informieren und anmelden: www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34

Das Geschenk mit den Sozialversicherungen

In der Praxis taucht immer und immer wieder die Frage auf: «Unterliegt ein Geschenk der AHV-Beitragspflicht?». Diese und weitere Fragen bezüglich massgebender AHV-Lohn klären wir in diesem Beitrag.

■ **Von Kevin Cummins und Cyrill Habegger**

Zum massgebenden Lohn, auf dem Sozialversicherungsbeiträge abgerechnet werden müssen, gehören alle Entgelte aus unselbständiger Tätigkeit. Nebst den normalen Lohnzahlungen gehören hier auch Entgelte wie Gratifikationen, Dienstaltersgeschenke, Treue- und Leistungsprämien dazu.

In Art. 6 und 8 der Verordnung zum AHV-Gesetz (AHVV) sind die Vergütungen aufgezählt, welche nicht zum massgebenden Lohn zählen. Dazu zählen insbesondere:

- Sold oder soldähnliche Vergütungen (Militär, Zivilschutz, Jungschützenleiterkurse und Leiterkursen von «Jugend und Sport»);
- […]
- **Verlobungs-, Hochzeits- und Eintragungsgeschenke**
- **Anerkennungsprämien bis zu CHF 500.– für das Bestehen von beruflichen Prüfungen;**
- **Naturalgeschenke, die den Wert von CHF 500.– im Jahr nicht übersteigen;**
- […]
- Sackgeldjobs in Privathaushalten, die CHF 750.– im Kalenderjahr nicht übersteigen, sind nicht beitragspflichtig. Die Regelung gilt für junge Leute bis zum vollendeten 25. Altersjahr.

Verlobungs-, Hochzeits- und Eintragungsgeschenke

In Randziffer 2135 der Wegleitung zum massgebenden Lohn (WML) findet sich auf den ersten Blick keine betragliche Begrenzung für Geschenke zu dieser «Ereigniskategorie». In Rz 2131 der WML wird als Einleitung für die nachfolgende Aufzählung auf die Ausnahme vom massgebenden Lohn anlässlich «… besonderer Ereignisse …» hingewiesen. In Rz 2137 erfolgt schliesslich eine Begrenzung betreffend **Naturalgeschenke bis CHF 500.–** anlässlich besonderer Ereignisse. Weiter wird in Rz 2137 klar festgehalten, dass Bargeschenke immer als Gratifikation gelten und somit für die Sozialversicherungen immer massgebenden Lohn darstellen.

Bestandene Prüfungen

Noten für Noten als Ausnahme! Einzige Ausnahme für Geschenke in Form von Geld ist lediglich für das Bestehen von beruflichen Prüfungen vorgesehen. Zum Katalog der Prüfungen zählen:

- Lehrabschluss- oder gleichartige Prüfung
- Zwischen- und Hauptprüfungen einer beruflichen Weiterbildung

Naturalgeschenke

Naturalgeschenke, wie sie anlässlich besonderer Ereignisse – so zu Weihnachten oder Neujahr – üblicherweise gewährt oder als einmalige Prämie für herausragende Leistungen oder besondere Einsätze ausgerichtet werden, sofern deren Wert CHF 500.– im

PRAXISBEISPIEL

Die Frage, wie in Bezug auf die AHV abzurechnen sei, wenn jemand im Frühjahr 2016 die Verlobung feiert, im Herbst 2016 heiratet, im Spätherbst 2016 die Prüfung zum dipl. Steuerexperten bestanden hat und an Weihnachten für den ausserordentlichen Einsatz im Jahr 2016 belohnt wird, beschäftigt uns häufig.

Sicht in Bezug auf die AHV-Beitragspflicht:

Sämtliche Ereignisse sind einzelne Ereignisse. Eine Zusammenrechnung der Geschenke ist nicht vorgesehen. Sodann spielt es – mit Ausnahme der bestandenen Prüfung – einzig eine Rolle, ob jeweils ein Naturalgeschenk (Gutschein, Gold- oder Silbergeschenke) im Wert bis max. CHF 500.– je Geschenk übergeben wurde oder Bargeld geflossen ist. Unter der Annahme, dass für Verlobung, Hochzeit und Weihnachten jeweils ein Geschenk-Gutschein von CHF 500.– sowie für die bestandene Prüfung Bargeld von CHF 500.– ausgerichtet wurde, unterliegen die gesamten CHF 2000.– nicht der AHV-Beitragspflicht.

Sicht in Bezug auf die Steuerpflicht:

In Anwendung der Ausführungen in Rz 72 der Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises kann eine Steuerpflicht in Bezug auf die verschiedenen Geschenke von CHF 1500.– verneint werden, jedoch sieht die WNLA die Ausnahme für Bargeld bei bestandenen Prüfungen nicht vor, womit diese CHF 500.– steuerbar werden.

Jahr nicht übersteigt. Massgebend sind dafür die Gestehungskosten der Arbeitgebenden. Wird der Höchstbetrag von CHF 500.– – wenn auch nur knapp – überschritten, ist der gesamte Wert **des Geschenkes** beitragspflichtig. Gold- und Silbergeschenke (einschliesslich Münzen und Barren) gelten als Naturalgeschenke. Bargeschenke gelten, wie vorstehend bereits erwähnt, als Gratifikationen und gehören zum massgebenden Lohn.

Wegleitung neuer Lohnausweis (WNLA)

Ein grosser Teil dieser für die AHV nicht massgebenden Lohnbestandteile finden sich auch in der Wegleitung zum Ausfüllen des Lohnausweises (WNLA) in Rz 72 wieder. In Bezug auf die «üblichen Geschenke» ist dort festgehalten, dass Geschenke bis CHF 500.– **pro Ereignis** nicht deklariert werden müssen.

Wenn wir nun diese Ausführungen in Bezug auf die Geschenke aus grammatikalischer Sicht etwas genauer betrachten fällt auf, dass in der WML «… des Geschenkes» steht, was auf ein Geschenk als einzelnes Ereignis hindeutet. In der WNLA wird dies aus steuerlicher Sicht bestätigt, in dem dort auf «… pro Ereignis» hingewiesen wird.

Fazit

Die verschiedenen Ausnahmen betreffend Geschenke führen in der Praxis immer wieder zu Diskussionen. Solange man sich an die wörtlich aufgeführten Geschenkmöglichkeiten hält ist klar, dass jedes Geschenk als einzelnes Ereignis zu betrachten ist. Auch wenn eine Scheidung durchaus ein logisches (Folge-)Ereignis der vorhandenen Aufzählung darstellt, kann dieses mangels expliziter Erwähnung nicht mit einem Geschenk belohnt werden, auch wenn der eine oder andere Mitarbeitende danach vielleicht wieder etwas mehr Zeit am Arbeitsplatz verbringen wird. Generell gilt es zu beachten, dass alle nicht mit Sozialversicherungen abgerechneten Geschenke zwar Freude bereiten, im Leistungsfalle aber auch keine weitere Wirkung entfalten, sei es in Form einer Rente oder eines Taggeldes.

AUTOREN

Kevin Cummins, dipl. Betriebswirtschafter HF, Mitglied Fachgruppe Sozialversicherungen BDO AG, Zürich.

Cyrill Habegger, MLaw, dipl. Steuerexperte, Leiter Fachgruppe Expatriates BDO AG, Steinhausen.

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN
NEWSLETTER
EXPERTEN-KNOW-HOW – BEST PRACTICE – PRAXISBEISPIELE

Jetzt für ein Jahr abonnieren und 10 × im Jahr profitieren!

10 Ausgaben Finanz- und Rechnungswesen NEWSLETTER für CHF 98.–.

Einfach anrufen unter Telefon 044 434 88 34 oder online anmelden auf: www.wekaservices.ch/finanzen-controlling

Frankenstärke als grosse Sorge vieler Schweizer Unternehmer

Provida hat zum Jahreswechsel rund 4440 Schweizer Unternehmen angeschrieben und ihnen Fragen zur finanziellen Unternehmensführung gestellt. Die Rücklaufquote beträgt rund 5%. Das Ziel ist es, auf die Herausforderungen von Schweizer KMU einzugehen und den Unternehmern Vergleichswerte zu bieten.

Von Dr. Marco Gehrig

Finanzielle Unternehmensführung für die nächsten sechs Monate

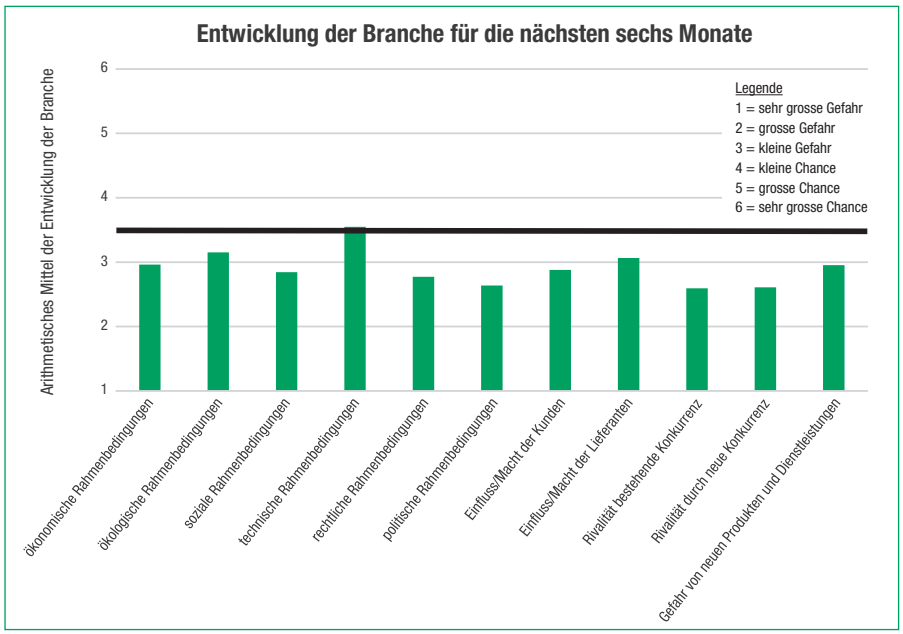
Eine Umfrage zu Fragen der finanziellen Unternehmensführung von Provida zeigt für die nächsten sechs Monate, dass die Schweizer Unternehmer mehrheitlich einen neutralen wirtschaftlichen Ausblick haben. Das Geschäftsvertrauen ist weitgehend stabil, jedoch gehen die Unternehmer eher von sinkenden Auftragsbeständen und Investitionen aus. Auch die Personalbestände sind tendenziell leicht sinkend.

Bei den Finanzgrössen kann auch von einer Stabilität ausgegangen werden. Die Liquidität und der operative Cashflow (Geldfluss aus Betriebstätigkeit) werden zwischen leicht sinkend bis stabil eingestuft. Jedoch zeigt sich, dass sich die Rentabilität in den nächsten Monaten am stärksten reduzieren wird. Es kann hierbei darauf geschlossen werden, dass viele Unternehmen noch von ihren Auftragsbeständen profitieren.

Aus Sicht der Finanzierung wird erwartet, dass sich die Kreditkosten und die Fremdfinanzierung (Finanzierung durch Dritte) ebenfalls reduzieren. Das Eigenkapital und die Risikobereitschaft der Unternehmer bleiben weitgehend stabil.

Branchenentwicklung

Ausserhalb der Branche werden die Rahmenbedingungen mehrheitlich als kleine Gefahr beurteilt. Einzig die technischen Rahmenbedingungen werden mehrheitlich als kleine Chance wahrgenommen für die nächsten sechs Monate. Die Digitalisierung und die Automatisierung werden wohl in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle einnehmen für viele Unternehmen, um Prozesse und Abläufe und somit Kosten optimieren zu können. Kunden und Lieferanten sind wichtige Anspruchsgruppen für Unternehmen. Der Einfluss von Kunden und Lieferanten wird durchschnittlich als kleine Gefahr angesehen. Vielmehr wird die Rivalität in den Branchen zwischen den bestehenden und neuen Konkurrenten als Gefahr wahrgenommen für die nächsten sechs Monate. Die zunehmende Konkurrenz aus dem Ausland, dem Netz und der Preiskampf in vielen Branchen sind wichtige, mögliche Erklärungsfaktoren.



Quelle: Provida Unternehmerreport 2015, N = 237

Interessant ist, dass die Unternehmer angeben, dass die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit mehrheitlich stabil bis steigend sein wird. Auch die Produktivität und die Innovationskraft werden in den nächsten sechs Monaten stabil bis steigend sein. Die Unternehmer gehen somit davon von aus, dass es gelingen wird, dass die Kunden trotz der verschärften Branchenrivalität und des starken Schweizer Frankens zufrieden sind mit den Produkten und Dienstleistungen.

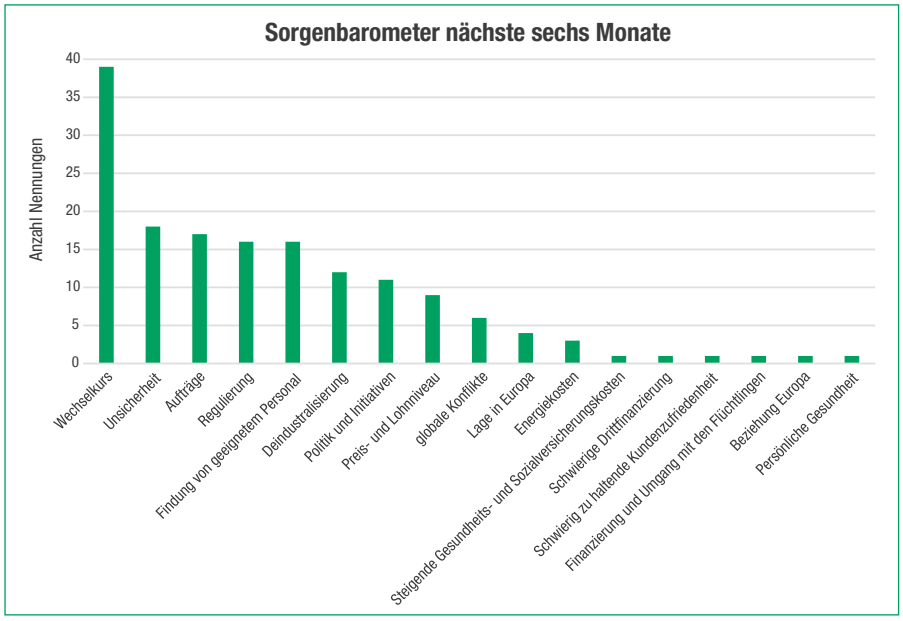
Unternehmer Sorgenbarometer

Die grösste Sorge für viele Unternehmer ist der starke Schweizer Franken gegenüber den übrigen Hauptwährungen und vor allem gegenüber dem Euro. Da viele Schweizer Unternehmen in den grenznahen EU-Markt ihre Produkte und Dienstleistungen liefern, sind sie vom starken Franken besonders betroffen. Auch ein Jahr nach der Aufhebung des Mindestkurses bleibt der starke Franken für die nächsten sechs Monate die mit Abstand grösste Sorge.

Die übrigen Sorgen betreffen die hohe geschäftliche Unsicherheit, die unsichere Entwicklung der Aufträge, die Regulierung sowie die schwierige Rekrutierung von geeignetem Fachpersonal.

Einflussfaktoren auf den unternehmerischen Erfolg

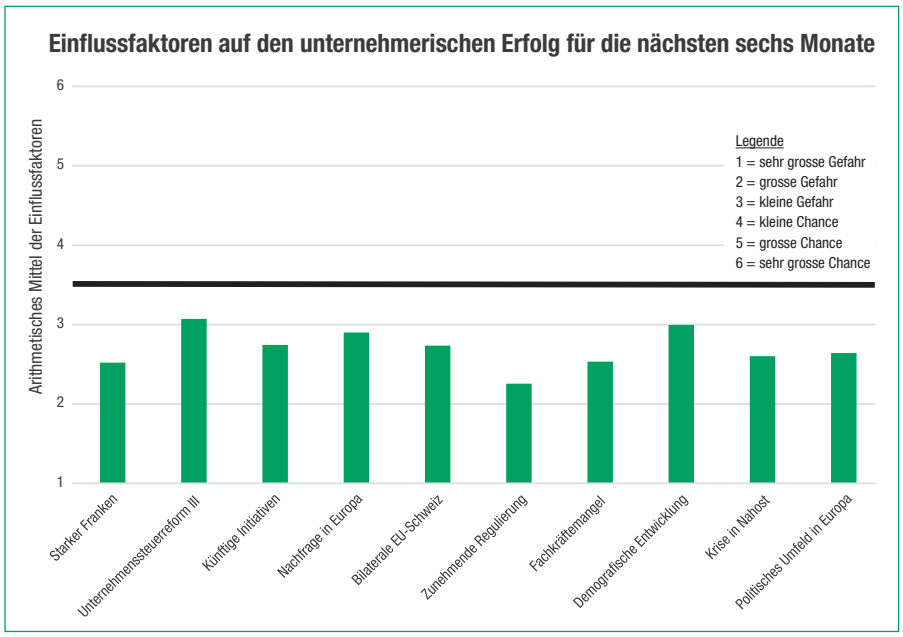
Verschiedene Ereignisse beeinflussen den unternehmerischen Erfolg von Schweizer Unternehmen. Die befragten Themen zeigen, dass die Unternehmer mehrheitlich alle Themen zwischen grosse bis kleine Gefahr für die nächsten sechs Monate einstufen. Besonders die Regulierung und der starke Franken stellen die gegenwärtig grössten Gefahren dar für die nächsten sechs Monate.



Quelle: Provida Unternehmerreport 2015, N = 145 (Mehrfachnennungen möglich)

Die Unternehmer geben jedoch an, dass rund 10% nicht vom starken Franken betroffen sind. Für einen Viertel ist der starke Franken ein sehr grosses und für 60% ein mittleres Problem. Die befragten Unternehmen, die vom starken Franken betroffen sind, geben an, dass sie für die nächsten sechs Monate verstärkte Reduktion von operativen Kosten, Erhöhung der Effizienz und eine Stärkung der Innovation vorsehen, um den starken Franken abzufedern. Eine Ausweitung der Arbeitszeit sehen 28% und eine Verlegung der Produktion ins Ausland sehen knapp 10% vor. Offenbar wird geplant, die bestehende Unternehmensstruktur in den nächsten sechs Monaten an die schwierigen Währungsgegebenheiten anzupassen, bevor diese umstrukturiert werden.

Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen geht davon aus, dass sich der Schweizer Franken zu den wichtigsten Währungen (EUR, USD, YEN und GBP) stabil für die nächsten sechs Monate entwickeln wird. Rund ein Viertel geht allerdings von einer Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro und dem amerikanischen Dollar aus. Weiter gehen sie mehrheitlich von einem stabilen Inflationsumfeld von 0% aus.



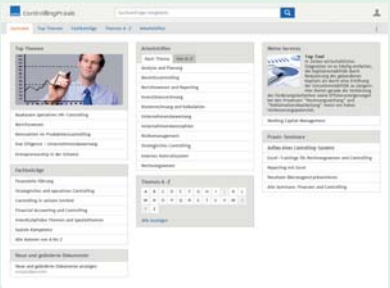
Quelle: Provida Unternehmerreport 2015, N = 223

AUTOR

Dr. Marco Gehrig, dipl. Wirtschaftsprüfer, Dozent am Institut für Unternehmensführung (IFU-FHS), Kompetenzzentrum für Finanzmanagement und Controlling sowie Verwaltungsrat von Provida.

ControllingPraxis

Das Controlling-Cockpit für die erfolgreiche Planung und Steuerung.



Die umfangreichen **Fachbeiträge** und **Tools** von **ControllingPraxis** decken das gesamte Controlling-Spektrum ab.

Sofort einsetzbare Arbeitshilfen und viele Cockpits unterstützen Sie bei der Abwicklung Ihrer Tätigkeit.

Bestellung und weitere Informationen:
www.weka.ch/finanzen-controlling

SEMINARTIPP

Resultate überzeugend präsentieren

Im Controlling sowie im Finanz- und Rechnungswesen bereiten Sie komplexe Analysen auf und geben Handlungsempfehlungen ab.

- Sie übersetzen Fakten, damit im Unternehmen Entscheide gefällt und darauf basierend zielgerichtete Massnahmen umgesetzt werden können.
- Sie möchten Ihre Themen in Sitzungen und Diskussionen deshalb klar, fokussiert, überzeugend und authentisch einbringen.
- Sie lernen das Pyramidale Prinzip nach Barbara Minto und weitere hilfreiche Kommunikationsmodelle kennen und entwickeln dazu eigene Anwendungsbeispiele.
- Sie erfahren, wie Sie Ihre Kernaussagen nachvollziehbar ableiten und adressatengerecht, klar und strukturiert präsentieren können.

Referent: Iris Hunziker

Termin: Mittwoch, 8. Juni 2016
1-Tages-Praxis-Seminar

Ort: Zentrum für Weiterbildung
der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

Erster Teil (der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 5 vom Mai 2016)

Dynamisches Führungscockpit – Management-Instrument für die kennzahlenorientierte Unternehmensführung

Die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung haben sich aufgrund der dynamischen Entwicklungen in Umfeld der Unternehmen und der immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen dramatisch verändert. Um das übergeordnete Ziel eines stabilen Wertbeitrages in Form einer Unternehmenswertsteigerung oder einer angemessenen Kapitalverzinsung des eingesetzten Kapitals fordert eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Aufgrund der sozio-kulturellen Werteinstellung mittelständischer Unternehmen liegen die strategischen Zielrichtungen im Vergleich zu Grosskonzernen und Multi-Nationalen Grossunternehmen unterschiedlich, jedoch mit der Prämisse, einen geforderten Wertbeitrag zu realisieren. Dem liegt ein Gebilde von zusammenhängenden **strategischen Zielen** zugrunde. Der strategische Managementprozess muss so ausgelegt werden, dass diese strategischen Ziele erreicht werden können. Zudem müssen die zusammenhängenden strategischen Ziele konkretisiert und bis auf die untersten Hierarchieebenen heruntergebrochen werden.

Wertorientierte Unternehmensführung

Die wertorientierte Unternehmensführung hat im Kern das Ziel, unter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen zum einen, den Wert einer Unternehmung zu steigern und zum anderen die Rendite des investierten Kapitals zu maximieren. Die Ausrichtung einer Organisation am Leitziel der Wertmaximierung sowie deren Steuerungsinstrumente hat sich in grossen Aktiengesellschaften bereits seit mehreren Jahren etabliert. Die strikte und konsequente Orientierung an den Interessen der Kapitalgeber, kann aufgrund soziokultureller Unterschiede jedoch nicht unmittelbar auf KMU übertragen werden.

Familiengeführte Unternehmen verfolgen unterschiedliche strategische Zielsetzungen als grosse, börsennotierte Aktiengesellschaften. Letztlich gilt auch in KMU die oberste Zielsetzung, den Eigentümern die erwartete bzw. angeforderte Kapitalverzinsung zu ermöglichen. Dies ist aber auf einen langfristigen Horizont ausgelegt.

Neben finanziellen Oberzielen, legt jedoch der Mittelstand weitere Präferenzen und trifft meist Entscheidungen nicht nur aufgrund finanzieller Aspekte sondern strebt ein langfristiges Denken an. Daher braucht der Mittelstand ein ganzheitliches Führungsinstrument, um das Gefüge von Zusammenhängen im Daily Business steuern zu können. Das Instrumentarium der **Kennzahlen** und **Kennzahlensysteme** bietet Ansatzpunkte für die Steuerung von Unternehmen und eignet sich ebenfalls für KMUs. Kennzahlen liefern einen ersten Überblick über die messbaren Sachverhalte, vor allem in Bezug auf strategische und operative Aspekte. Auf eine Kennzahl kann eine Vielzahl von diversen Faktoren einwirken, sodass keine Rückschlüsse auf die Entwicklung der einzelnen Faktoren zurückgeschlossen werden kann.

Probleme in Entscheidungsprozessen

Das Management Reporting ist in vielen Unternehmen von Schwachstellen geprägt. Meist werden Reports von tabellarischen Informationen dominiert. Zudem bildet die zeitliche Differenz zwischen Informationsentstehung und Informationsverwendung keine zuverlässige Entscheidungsgrundlage. Konzeptionelle Schwächen und überflüssige Kommentare beeinflussen die **Informationsqualität** und verursachen Interpretationsschwierigkeiten. Das Führungscockpit ist ein Managementinstrument, das die aufgezählten Schwachstellen der Management-Informationsversorgung im Sinne der strategischen Steuerung beseitigen kann. Dazu ist für die Unternehmenssteuerung ein Gebilde von Kennzahlen aufzubauen, um für die jeweiligen Sachverhalte mehrere Kennzahlen zu bestimmen, damit eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis geschaffen werden kann. Der Mittelstand ist der Dynamik und dem Wandel in der Unternehmensumwelt ausgesetzt. Die Unternehmensführung im Mittelstand benötigt deshalb ein effizientes und wirksames Steuerungsinstrument.

Das Führungscockpit soll das Management unterstützen, strategische Sachverhalte und

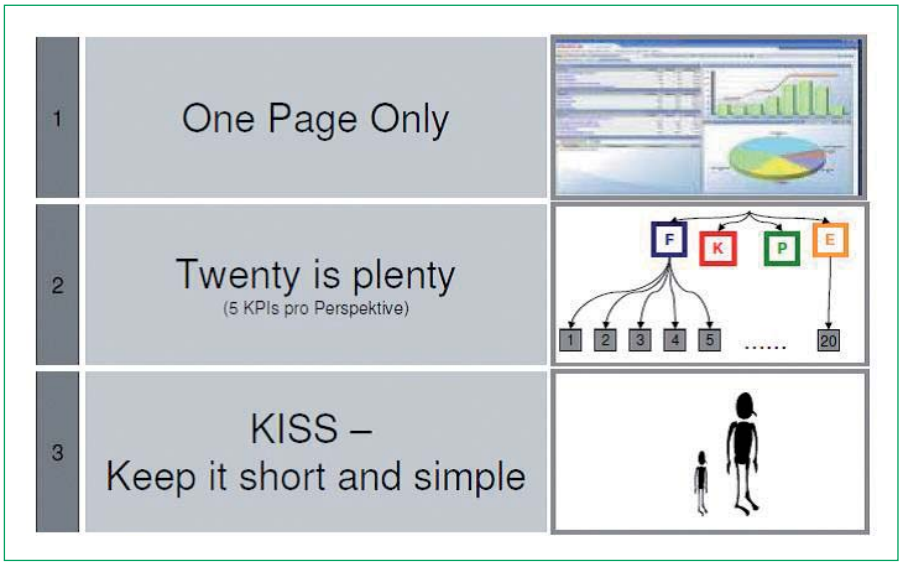


Abbildung 1: Grundregeln für den Aufbau eines Kennzahlensystems
Quelle: Unternehmensunterlagen Gerberich Consulting AG

Zusammenhänge zielorientiert zu steuern und operative Steuerungsansätze abzuleiten. Aus der Vielfältigkeit und Komplexität der Kennzahlengefüge leitet sich die Notwendigkeit ab, generelle Anforderungen an ein **dynamisches Führungscockpit** für die Unternehmensführung zu charakterisieren:

Nachhaltiges und wertorientiertes Kennzahlensystem

Die Unternehmensleitung muss alle steuerungsrelevanten Informationen in einem definierten Zyklus (bspw. via Tagesberichte) auf einer übersichtlichen Darstellungsform erhalten, um die Entwicklung des Unternehmens überschauen zu können. Ein definierter Steuerungsmechanismus sollte für die oberste Führungsebene alle relevanten Daten und Informationen auf aggregierter Form liefern können. Eine Flut von Informationen und Daten muss nicht unbedingt die Steuerungsqualität steigern. Im Gegenteil: Die Informations- und Datenflut führt zu Irritationen und Verwirrungen. Das Management benötigt die wichtigsten Kenngrössen, um daraus Rückschlüsse für die Unternehmensentwicklung ziehen zu können. Dies setzt auch voraus, dass das Management die Ursachen- und Wirkungsbeziehungen der messbezogenen Sachverhalte sehr gut kennt. Die gelieferten Daten und Informationen müssen zudem kurz, prägnant und aussagekräftig vorgelegt werden und für jeden nachvollziehbar sein.

Aus den elementaren Bausteinen für das Vorgehensmodell **«Aufbau eines nachhaltigen und wertorientierten Kennzahlensystems»** lassen sich wichtige Phasen unterscheiden:

- Phase 1) Analysephase als Fundament des Kennzahlensystems
- Phase 2) Aufbau eines Ziel- und Prozesssystems
- Phase 3) Phase der Kennzahlenaufbereitung
- Phase 4) Vorbereitung des Roll-Out-Prozesses
- Phase 5) Phase der Pflege, Nutzung und des Massnahmencontrollings

Das 5-Phasen-Modell für den Aufbau eines nachhaltigen Kennzahlensystems

Das «dynamische Führungscockpit» ist ein unternehmensindividuell zu erstellendes Führungsinstrument, welches im Kern Ziele, Kennzahlen und Massnahmen innehat, um das Management im Steuerungs- und Entscheidungsprozess zu unterstützen.

Der Controller hat die Verantwortung der Transparenz zu tragen und darüber hinaus nicht nur die Kennzahlen darzulegen, sondern eine geeignete Darstellungsform zu wählen, die am besten geeignet ist, um strategische Entwicklungen möglichst direkt und übersichtlich erkennen zu können. Diese Gegebenheiten erfordern ein adäquates Führungs- und Steuerungsinstrument, das vorausschauend und frühzeitig auf die Fehlentwicklungen hindeuten kann. Kennzahlen können an der Stelle in Form von Früh- und Spätindikatoren wichtige Informations- und Kommunikationsträger sein. Kennzahlen sollten aber nicht isoliert betrachtet werden, sondern vielmehr in den Zusammenhängen durchschaut und gesteuert werden. Die Transparenz der Ursache-Wirkungsbeziehungen von Zielen, Kennzahlen und Massnahmen ist daher stets zu beobachten und zu prüfen.

Steuerungssystem

Eine **Ursache-Wirkungsbeziehung** beschreibt die gegenseitigen Zusammenhänge in einer logischen Wirkungskette. Dabei gilt die Grundannahme, dass die Ziele aus der Lern- und Entwicklungsperspektive Auswirkung auf die nächste Perspektive, die Prozessperspektive hat. Diese wiederum wirkt sich auf die Ziele der Markt- und Kundenperspektive aus. Ziele der Markt- und Kundenperspektive haben demzufolge Auswirkung auf die Finanzperspektive, in der die übergeordneten Ziele wie bspw. Renditeziele oder Wertsteigerungs- und Wachstumsziele in monetärer Form enthalten sind. Ursache-Wirkungsbeziehungen können nach inhaltlichen Aspekten voneinander getrennt gesteuert werden. Dies ermöglicht eine konzentrierte Steuerung der inhaltlichen Ziele in den Ursache-Wirkungsketten.

Sich auf eine Kennzahl zu fokussieren, kann gefährlich werden; die Kennzahlen müssen im Zusammenhang ganzheitlich und integriert betrachtet werden. Damit die Steuerungswirkung eine zielgerichtete Entfaltung auf die erwogenen Massnahmen erzielen kann, muss das Ziel- und Steuerungssystem im Einklang stehen. Jedes Unternehmen verfolgt eine für sich definierte Vision. Daraus leiten sich stra-

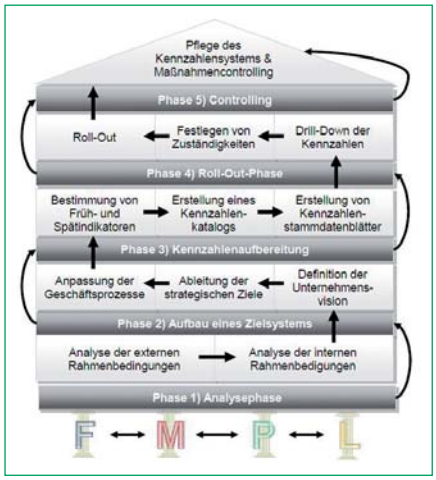


Abbildung 2: Phasenmodell für den Aufbau eines wertorientierten und nachhaltigen Kennzahlensystems. Quelle: Eigene Darstellung

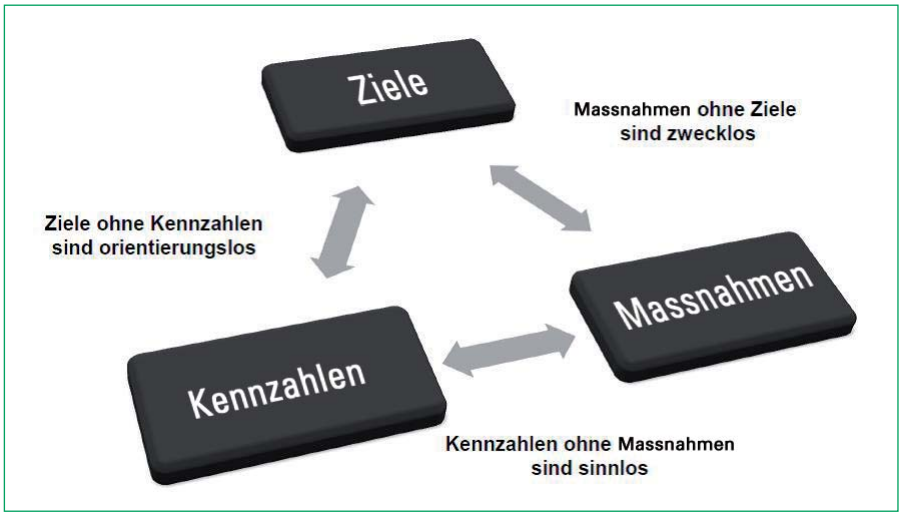


Abbildung 3: Der Zusammenhang von Ziele, Kennzahlen und Massnahmen
Quelle: Eigene Darstellung

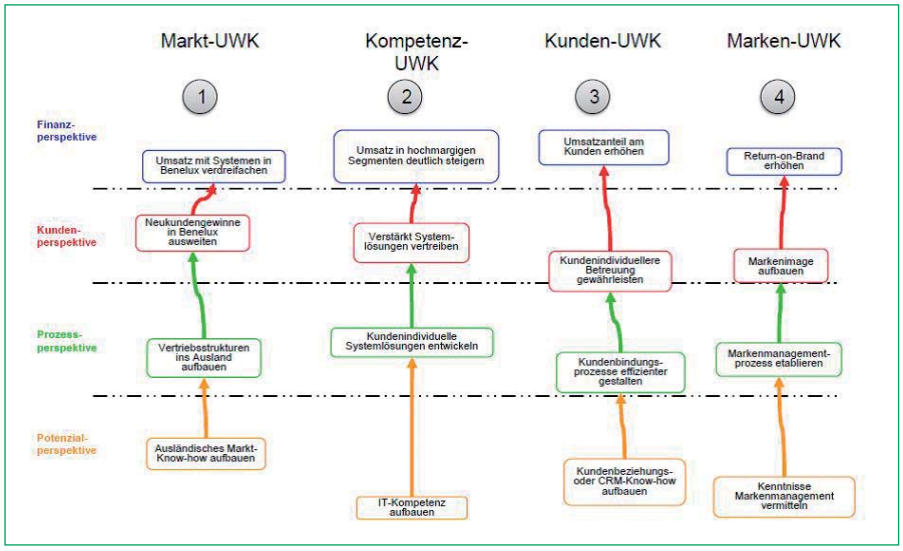


Abbildung 4: Ursache-Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele
Quelle: Eigene Darstellung

tegische und operative Ziele und Massnahmen ab. Dabei müssen Grundannahmen wie bspw. über die Markt- und Branchenentwicklung oder das Kaufverhalten der Kunden getroffen werden. Der Steuerungsmechanismus muss auf dem Zielsystem aufbauen. Das Unternehmen muss seine strategische Grundausrichtung hinterfragen, um ein stringentes Steuerungssystem zu erreichen.

Horizontale und vertikale Wirkzeiten der strategischen Ziele

Ausgangspunkt für den Aufbau eines nachhaltigen und wertorientierten Steuerungssystems sollten daher immer die langfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens sein. Daraus formt das Management die Strategie, die zur Erreichung der gesteckten strategischen Ziele zu verfolgen ist. Genau in diesem Punkt sind sowohl Werttreiber und Erfolgsfaktoren (aus Marktsicht) zu berücksichtigen. Das Kennzahlengebilde muss in eine individuell verträgliche Struktur gebracht werden. Bereits definierte Kennzahlen für die Unternehmensstrategie müssen um **Frühindikatoren** ergänzt werden, um Auswirkungen der Geschäftsentwicklung auf die strategischen Zielsetzungen frühzeitig erkennen zu können.

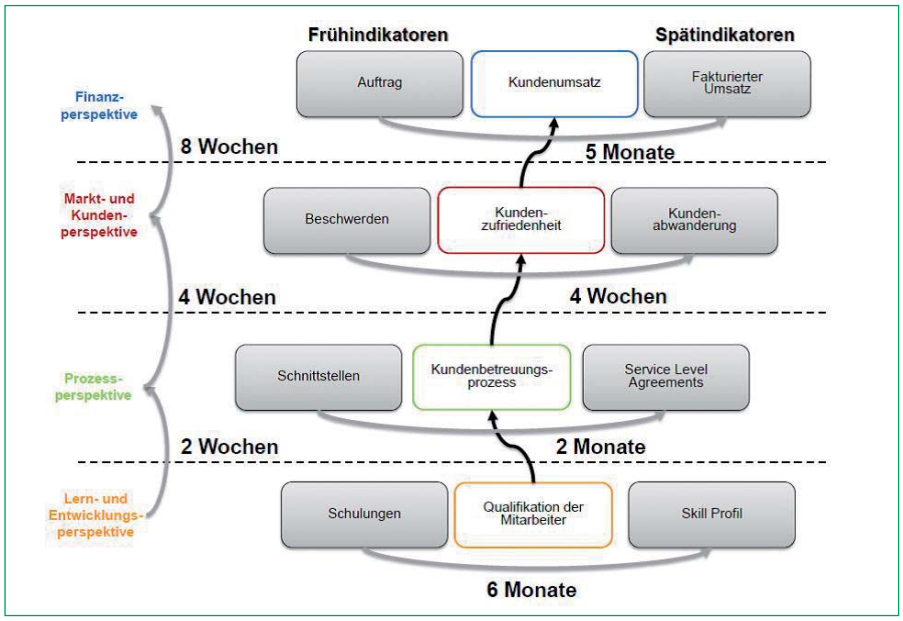


Abbildung 4: Horizontale und vertikale Wirkzeiten der strategischen Ziele
Quelle: Eigene Darstellung

Denn sog. **Spätindikatoren,** meist finanzielle KPIs, reflektieren nur die Vorkommnisse der Vergangenheit. Zudem sind Ursache- und Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele transparent zu machen. **Wirkzeiten** spielen dabei eine grosse Rolle. Diese beschreiben den Eintritt eines Sachverhaltes. Dabei können allgemein horizontale und vertikale Wirkzeiten unterschieden werden:

- Horizontale Wirkzeiten zwischen Frühindikator und Spätindikator – Welche Zeitspanne kann zwischen einem Früh- und Spätindikator vergehen?
- Vertikale Wirkzeiten in der Ursache-Wirkungskette – Wie lange dauert es, bis sich ein Ziel in der Kette auf das nächste Ziel auswirkt?

Der zweite Teil erscheint in der Ausgabe Nr. 5 vom Mai 2016.

AUTOR
Prof. Dr. Claus W. Gerberich,
Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Als renommierter Management-Fachmann führt er seit über 20 Jahren Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

SEMINARTIPP
Kennzahlencockpit für Finanzverantwortliche
Zur Sicherstellung einer schnellen Reaktionsfähigkeit Ihres Unternehmens ist es elementar ein Führungscockpit zu haben, welches den Fokus auf den Markt, die Partner und die Kunden legt. Mit dem Cockpit zur Unternehmenssteuerung verfügen Sie über ein zukunftsfähiges Kennzahlensystem, welches als Leitschnur und Basis einer lernenden Organisation dient.

- Sie erfahren, wie Sie von einzelnen Kennzahlen zu einem wirklich aussagekräftigen Kennzahlensystem kommen.
- Sie können künftig die Reaktionsfähigkeit Ihres Unternehmens auf aktuelle Marktentwicklungen entscheidend verkürzen.
- Sie wissen, wie Sie das Kennzahlensystem als echtes Entscheidungsvorbereitungs- und Kontrollsystem optimal nutzen.

Referent: Prof. Dr. Claus W. Gerberich
Termin: Donnerstag, 12. Mai 2016
1-Tages-Praxis-Seminar
Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich
Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

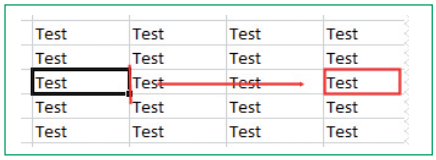
Excel: 10 Tipps und Tricks

Besonders oft sind es die kleinen, einfachen Tipps und Tricks, die dem Excel-Anwender das Leben erleichtern. Nachfolgend stellen wir Ihnen zehn Möglichkeiten vor, welche genau dies bewirken. Wir empfehlen grundsätzlich jedem Nutzer, sich oft und tiefgehend mit der Basis zu beschäftigen. Je breiter und tiefer das eigene Verständnis ausfällt, desto leichter fallen einem die komplexeren Aufgabenstellungen.

■ **Von Frédéric Jordan**

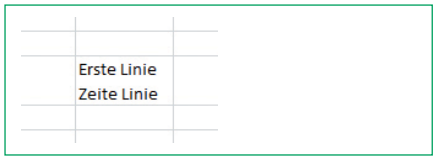
Tipp 1: Springen mit der Maus

Umfangreiche Excel-Tabellen beinhalten rasch einmal Dutzende von Spalten und Hunderte von Zeilen. Um von einem Ende ans andere zu gelangen, wird meist gescrollt oder die Tastenkombination CTRL + Pfeiltaste verwendet. Auch mit der Maus gibt es eine elegante Lösung. Markieren Sie eine beliebige Zelle. Mit einem Doppelklick auf den jeweiligen Rand (oben, unten, links, rechts) der markierten Zelle, entsteht der gleiche Effekt.



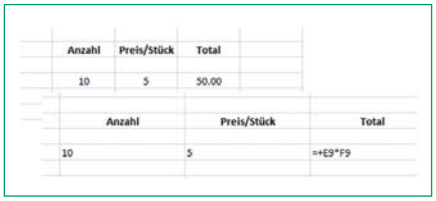
Tipp 2: Textlinien innerhalb einer Zelle erstellen

Mit der Tastenkombination ALT + ENTER erstellen Sie in einer Zelle eine neue Text-Linie. Der bereits getippte Text erscheint in der Zelle, die nächste Zeile wird aktiviert.



Tipp 3: Formeln statt Ergebnissen anzeigen

Durch die Tastenkombination ALT + M + O (Excel 2010) können Sie den Ansichtsmodus von Ergebnissen zu Formeln und zurück umstellen. So können Sie rasch prüfen, ob alles richtig ist. Bei 2003 verwendet man die Tastenkombination ALT + #, bei Excel 2013 die Kombination ALT + M + F. Achtung: Das Umschaltung zerreisst die Darstellung Ihrer Tabelle, diese wird beim nächsten Wechsel wieder hergestellt.

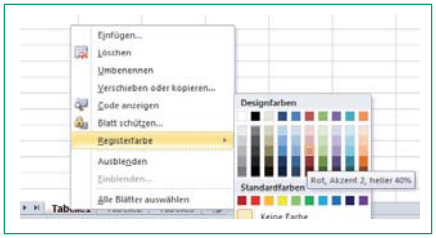


Tipp 4: Zwischen Tabellenblätter wechseln

Zwischen einzelnen Tabellenblättern hin und her zu wechseln, ist mit der Tastenkombination CTRL + PageUp/PageDown möglich.

Tipp 5: Tabellenblatt – Farbe ändern

Rechtsklick auf das Tabellenblatt (z.B. Tabelle1). Im Menu den Punkt «Registerfarbe» auswählen. Farbe aussuchen, abschliessen. Um die Farbe zu prüfen ist ein anderes Tabellenblatt anwählen.



Tipp 6: Tabellenblatt – Name ändern

Mit dem Mauszeiger doppelt auf den bestehenden Tabellenname (z.B. Tabelle1) klicken. Nach Wunsch anpassen und mit ENTER abschliessen.

Tipp 7: Text mittels Funktionen bearbeiten

Excel verfügt über diverse Funktionen, um Text zu bearbeiten bzw. zu bereinigen. Die am häufigsten benützten:

1. TEXT – Formatiert einer Zahl und wandelt sie in Text um
2. ERSETZEN – Teile eines Textes mit anderen Zeichen ersetzen
3. LINKS/RECHTS – Textabschnitte von links oder rechts extrahieren
4. LÄNGE- Anzahl der Zeichen des ausgewählten Textes wird angezeigt
5. GLÄTTEN – Entfernen von unnötigen Leerzeichen

Tipp 8: Mehrere Zellen mit identischem Inhalt befüllen

Excel merkt sich Ihre Einträge. Sofern die Zellen untereinander liegen, reicht es, wenn man die ersten Buchstaben antippt. Die Vorschläge können mit ENTER übernommen werden. Will man einen grösseren Bereich identisch befüllen: Bereich markieren, Text eintippen und mit CTRL + ENTER abschliessen.

Tipp 9: Zufallszahlen generieren

Ist Ihren bekannt, dass in Excel Zufallszahlen generiert werden können? Diese werden mit der Funktion = ZUFALLSZAHL() erzeugt. Aber Achtung: So werden nur Werte zwischen 0 und 1 erstellt. Sollen Zufallszahlen beispielsweise zwischen 0 und 200 erzeugt werden, lautet die Formel =ZUFALLSZAHL()*200.

Tipp 10: Volatile Funktionen vermeiden

Volatile Funktionen sind Funktionen, die sich bei jeder Änderung auf dem Tabellenblatt neu berechnen. Alle damit verknüpften Zellen, Berechnungen und Diagramme werden somit ebenfalls neu berechnet. Deshalb sollte die Verwendung eingeschränkt benützt oder vermieden werden. Beispiele: =BEREICH.VERSCHIEBEN(), SVERWEIS(), =INDIREKT(), =ZUFALLSZAHL(), =HEUTE(), =JETZT()

AUTOR

Frédéric Jordan ist dipl. Experte in Organisationsmanagement, DAS FH in Accounting, Fachmann für Finanz- und Rechnungswesen und ist als Organisations- und Managementberater in den Bereichen Optimierung, Begleitung, Beratung und Wissenstransfer tätig.

Checkliste IKS-Risikobeurteilung: Bestandsmanagement der Materialien, Handelswaren und Produkte

Die folgende Checkliste aus dem Online-Modul **RechnungswesenPraxis** ermöglicht eine IKS-Beurteilung hinsichtlich der Kontrollziele operative Risiken, Finanzberichterstattung und Rechtskonformität (Compliance) im Bereich des Bestandsmanagements. In diesem Zusammenhang werden die Schnittstellenbereiche Einkauf, Lager und Verkauf bewusst miteinbezogen, um für die Festlegung geeigneter Kontrollen und Massnahmen auch mögliche Wechselwirkungen mit Risiken in Schnittstellenbereichen nicht zu übersehen.

■ **Von Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch**

Einkauf

- Organisation: zentralisiert oder dezentralisiert, nach Warengruppen, nach Herkunftsländern, nach Verwendungszwecken oder nach anderen Kriterien aufgeteilt
- Notwendigkeit der Abbildung und Beschreibung der gesamten Prozessfolge von der Bedarfsmeldung und dem Bedarfsnachweis über die Angebotseinholung, das Bestellwesen bis zum Einkauf
- Funktionentrennung (4-Augen-Prinzip) in den Bereichen Einkauf/Wareneingang/Lager/Kreditorenbuchhaltung
- Eingangskontrolle der Waren und Rechnungen
- Reklamation und Rücksendungen von Materialien/Waren einschliesslich Verpackungsmaterialien, Gutschriften
- Einhaltung aller relevanten gesetzlichen Bestimmungen (z.B. MWST, Abgaben, Zölle)

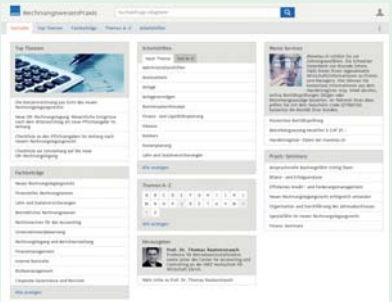
Verkauf

- Absatzorganisation: zentralisiert oder dezentralisiert, nach Waren- bzw. Produktgruppen, Bestimmungsländern, Verwendungszwecken, Personalverkäufen oder anderen Kriterien aufgeteilt
- Organisation der Funktionentrennung Verkauf/Versand/Debitorenbuchhaltung
- Kreditwürdigkeits-/Bonitätsprüfung bei Neukunden sowie Bestandskunden
- Vor- oder Nachfakturierung
- Organisation der Zuständigkeit für Gutschriften (Gewährung von Rabatten, Kontrolle von Abzügen)
- Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (z.B. MWST, Ausfuhrbestimmungen)

Lager

- Organisation: zentral/dezentral; Zutrittsberechtigung
- Eigene Waren, Pflichtlager, Konsignationswaren, Aussenlager bei Dritten
- Technische Hilfs- und Sicherungsmittel, Feuer- und Diebstahlsicherungen
- Vorhandensein einer Lagerbuchhaltung, Erfassung und Bewertung der Lagerbewegungen

RechnungswesenPraxis



Als Abonnent der Online-Lösung **RechnungswesenPraxis** haben Sie kostenlos Zugriff auf die nebenstehende Checkliste mit dem Index: **HI1506839.**

Bestellung und weitere Informationen:
www.weka.ch/finanzen-controlling

SEMINARTIPP

Internes Kontrollsystem IKS

Ein IKS ist für jedes Unternehmen unverzichtbar, das Unregelmässigkeiten vermeiden will und stattdessen klare Regelungen zur Steuerung seiner Unternehmensaktivitäten als wichtig erachtet. Dafür müssen die im Rahmen eines IKS vom Management eingeführten Grundsätze, Verfahren und Massnahmen insbesondere im Bereich der Buchführung und finanziellen Berichterstattung vorhanden und umgesetzt sein.

- Sie sind in der Lage, einen allfälligen Bedarf für Kontrollen auf unterschiedlichen Ebenen zu erkennen und zu bewerten.
- Sie können relevante Kontrollrisiken und Schnittstellenprobleme identifizieren und analysieren sowie zugehörige Kontrollen revisionskonform dokumentieren.
- Sie lernen Methoden zur praxisnahen und effizienten Umsetzung und Organisation interner Kontrolle kennen.

Mit dem Seminar stellen wir Ihr IKS auf den Prüfstand und hinterfragen vor allem dessen Effizienz und Angemessenheit.

Referent: Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Termin: Mittwoch, 22. Juni 2016
1-Tages-Praxis-Seminar

Ort: Zentrum für Weiterbildung
der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch

Impressum

Verlag: WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich, www.weka.ch
Herausgeber: Stephan Bernhard
Redaktion: Petra Schmutz
Korrektorat/Lektorat: Norbert Hauser, Schaffhausen, www.ihrlektorat.ch
Publikation: 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte: Autorenbilder: WEKA Business Media AG; Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com
Bestell-Nr.: NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2016
Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft geworden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.