

orell füssli

Dieter Pfaff  
Flemming Ruud

# Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)

8., aktualisierte und erweiterte Auflage

Pfaff, Ruud

**Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)**

# Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)

Prof. Dr. Dieter Pfaff  
Prof. Flemming Ruud, PhD

unter Mitarbeit von:

Markus Bänziger  
Dr. Markus Braunschweiler  
Martin Dörig  
Nicole Flury  
Dr. Stephan Glanz  
Stefan Haag  
Prof. Dr. Stefan Hunziker  
Dr. Franz J. Kessler  
Dr. Katharina Schramm

8., aktualisierte und erweiterte Auflage 2019

**orell füssli** Verlag



Dieter Pfaff, Prof. Dr. rer. pol., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting, an der Universität Zürich und Vizepräsident von [veb.ch](http://veb.ch)  
Flemming Ruud, Prof., PhD, WP (Norwegen), Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internal Control / Internal Audit, an der Universität St. Gallen

8., aktualisierte und erweiterte Auflage 2019  
Orell Füssli Verlag, [www.ofv.ch](http://www.ofv.ch)  
© 2019 Orell Füssli Sicherheitsdruck AG, Zürich  
Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt.

ISBN 978-3-280-07446-6 Print  
ISBN 978-3-280-09467-9 E-Book

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

## Geleitwort

Die Schaffung des *Schweizer Leitfadens zum Internen Kontrollsystem (IKS)* war ein neuer Meilenstein in der Erfolgsgeschichte unseres Verbandes. Mit diesem Werk in der nunmehr 8. Auflage zeigt sich einmal mehr, dass der [veb.ch](http://veb.ch) die Rolle des kompetenten Anwendervertreters mit grossem Engagement wahrnimmt und den Fachbereich *aus der Praxis für die Praxis* mitgestaltet. Richtig verstanden ist ein IKS weder eine gesetzliche Pflichtaufgabe, noch beschränkt es sich auf die Kontrolle im engeren Sinn. Interne Kontrolle schliesst vielmehr stets einen Steuerungsaspekt mit ein. Dazu gehören insbesondere die Förderung der Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz sowie die Unterstützung bei der Strategie- und Prozessdurchführung. In diesem Sinne wollen wir das Kompetenzfeld IKS bewusst nicht der Wirtschaftsprüfung überlassen.

Aufgrund meiner über 30-jährigen Erfahrung in leitender Stellung in Banken, wo ich mich seit Jahrzehnten mit den Belangen eines ausgeprägten und modernen IKS befasst habe, sowie auch als Verwaltungsrat und Unternehmensberater in verschiedenen Branchen verstehe ich unter IKS und angrenzender Bereiche im Wesentlichen Folgendes:

*Ziel:* Langfristige Sicherung der Existenz der Organisation bzw. des Unternehmens.

*Weg:* Regelmässige Risikoanalyse unter Berücksichtigung des Lebenszyklus der Organisation bzw. des Unternehmens sowie strategischer (u.a. Strategie/Vision, Umwelt, Compliance, Corporate Governance, Stakeholder) und operativer Elemente (u.a. Umsetzung Strategie, Geschäftsmodell, Schutz Geschäftsvermögen).

*Mittel:* Einwandfreie, zeitgerechte externe und interne Rechnungslegung; Controlling als Frühwarnsystem; klare, unmissverständliche Regelung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Verantwortung und Kompetenz; Schutz von Vermögenswerten; Externe und Interne Revision; professionelles Rollenverständnis und ethisches Handeln aller verantwortlichen Gremien und Stellen.

Vor Ihnen liegt ein Buch für den täglichen Gebrauch, das Ihnen einfache, klare und praxisgerechte Antworten auf Ihre Fragen rund um das IKS liefert. Ansätze aus der Lehre und der Praxis sind darin gleichermassen vertreten.

Ich danke allen Autoren für ihren Einsatz sowie dem Orell Füssli Verlag für die angenehme Zusammenarbeit.

Herbert Mattle  
Präsident [veb.ch](http://veb.ch)

## Vorwort

Die Erfahrung mit erfolgreichen Organisationen und Unternehmen zeigt, dass sie nicht nur über eine überlegene Vision, Geschäftsidee und Strategie verfügen, sondern sich auch durch eine hohe Effektivität und Effizienz ihrer Tätigkeiten, eine verlässliche und zeitgerechte (interne und externe) Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung der Gesetze und Normen auszeichnen. Interne Kontrolle kann Organisationen helfen, diese Erfolgsmerkmale zu erreichen.

Zielsetzung des vorliegenden *Schweizer Leitfadens zum Internen Kontrollsystem (IKS)* ist es, Ihnen hierfür das erforderliche Wissen zu vermitteln. Insbesondere wird gezeigt,

- was allgemein unter Interner Kontrolle oder IKS zu verstehen ist;
- wer konkret für die Interne Kontrolle zuständig ist;
- wie das international anerkannte und weit verbreitete Rahmenkonzept *Internal Control – Integrated Framework* des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* umgesetzt werden kann;
- mit welchen Mitteln die Komponenten des Rahmenkonzepts praktisch auszugestalten sind;
- wie je nach Ansprüchen der Organisation Risiko-Kontroll-Matrizen unterschiedlicher Komplexität zur Risikoanalyse, Dokumentation der Steuerungs- und Kontrollaktivitäten sowie zur Beurteilung des IKS genutzt werden können;
- welche besonderen Herausforderungen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie im öffentlichen Sektor bestehen;
- was es bedeutet, dass Unternehmen, die von Gesetzes wegen der ordentlichen Revision unterliegen, ein IKS nachweisen müssen;
- was bei der Prüfung eines IKS zu beachten ist.

Vier mit der Praxis verfasste illustrative Fallstudien aus der Hotellerie, der Industrie sowie aus dem öffentlichen Sektor erleichtern die Umsetzung des IKS in der eigenen Organisation oder im eigenen Unternehmen. Zudem stehen exemplarische Risiko-Kontroll-Matrizen im Internet zum Download bereit. Diese können an die individuellen Gegebenheiten angepasst und zur Dokumentation des IKS eingesetzt werden. In jedem Fall sind aber Organisationen und Unternehmen in der Pflicht, ihre eigenen Ziele, Analysen sowie Steuerungs- und Kontrollaktivitäten zu definieren, durchzuführen oder zu dokumentieren.

Kern des Buches sind die praktischen Grundlagen einer Internen Kontrolle. Der vorliegende *Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)* richtet sich

damit an einen breiten Adressatenkreis: Prozess- und Finanzverantwortliche, Controller, Risk- und Compliance-Manager, Mitglieder der Organisations- bzw. Geschäftsleitung und des Oberleitungsgremiums bzw. des Verwaltungsrats; aber auch Wirtschaftsprüfer sowie Studierende an Universitäten, Fachhochschulen und Höheren Fachschulen können von der Lektüre profitieren.

Allen, die uns bei der Entstehung dieses Buches unterstützt und ermutigt haben, möchten wir auf diesem Weg herzlich danken. Unser besonderer Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die bei der Erstellung der Neuauflage mitgearbeitet haben: Markus Bänziger, Markus Braunschweiler, Martin Dörig, Nicole Flury, Stephan Glanz, Stefan Haag, Stefan Hunziker, Franz J. Kessler und Katharina Schramm. Markus Bänziger, Certified Internal Auditor und Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, verdanken wir das Fallbeispiel zum IKS in der Textilbranche; Markus Braunschweiler, Leiter IKS-Kompetenzzentrum, Finanzverwaltung Stadt Zürich, hat das Fallbeispiel der Stadt Zürich verfasst. Das Fallbeispiel zum Hotel Hof Weissbad stammt von Martin Dörig, Delegierter des Verwaltungsrats und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Hof Weissbad AG, Weissbad. Nicole Flury, Leiterin der IKS-Fachstelle der Universität Zürich (UZH), hat das Fallbeispiel zum IKS der UZH überarbeitet und aktualisiert. Stephan Glanz, dipl. Wirtschaftsprüfer und Geschäftsführer der Dr. Glanz & Partner GmbH, und Stefan Haag, dipl. Wirtschaftsprüfer und Director bei PwC, haben das Kapitel zur Prüfung des IKS erarbeitet. Für das siebte Kapitel zum IKS in der öffentlichen Verwaltung danken wir Stefan Hunziker, Professor für Enterprise Risk Management und Internal Control an der Hochschule Luzern. Franz J. Kessler, Rechtsanwalt und Partner bei von der Crone Rechtsanwälte AG, Zürich, verdanken wir die Erörterung der gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Katharina Schramm, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Flemming Ruud, hat uns insgesamt und mit grossem Engagement bei der inhaltlichen Aktualisierung der Neuauflage unterstützt. Weiterhin danken wir Philipp Friebe, Shqiponja Isufi, Adrian Kyburz, Manuela Möller, Felix Reichert sowie Markus H. Stopper †, die wesentlich zur Entstehung der Voraufgaben beigetragen haben.

Susanna Bieri vom Orell Füssli Verlag danken wir für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Allen Lesern wünschen wir, dass sie bestmöglich von der Lektüre profitieren und die Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Internen Kontrolle nicht als Last, sondern als Lust empfinden. Letztlich geht es doch weniger um das Erfüllen gesetzlicher oder regulatorischer Pflichten als vielmehr darum, zum Erreichen der Organisations- bzw. Unternehmensziele entscheidend beitragen zu können.

Zürich, im Juli 2019

Dieter Pfaff und Flemming Ruud

## Autoren

DIETER PFAFF, Prof. Dr. rer. pol., ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Accounting, am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Vizepräsident des grössten Schweizer Verbands für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen, [veb.ch](http://veb.ch).

FLEMMING RUUD, Prof., PhD, WP (Norwegen), ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internal Control/Internal Audit, am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA) der Universität St. Gallen sowie der Norwegian Business School in Oslo.

MARKUS BÄNZIGER, Betriebsökonom HWV, Certified Internal Auditor, ist Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell.

MARKUS BRAUNSCHWEILER, Dr. oec. HSG, Leiter IKS-Kompetenzzentrum, Finanzverwaltung Stadt Zürich, leitete das Projekt «Chancen- und Risikomanagement und Internes Kontrollsystem (CHARM)» zur Konzeption und Einführung eines IKS sowie eines Chancen- und Risikomanagements (RM) in der Stadt Zürich.

MARTIN DÖRIG, CIA, dipl. Wirtschaftsprüfer, eidg. Versicherungsfachmann, ist Delegierter des Verwaltungsrats und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Hof WEISSBAD AG, Weissbad.

NICOLE FLURY, Betriebsökonomin FH, dipl. Wirtschaftsprüferin, ist Leiterin der IKS-Fachstelle der Universität Zürich.

STEPHAN GLANZ, Dr. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer und zugelassener Revisionsexperte, ist Geschäftsführer der Dr. Glanz & Partner GmbH, Davos, Consulting im Finanz- und Rechnungswesen.

STEFAN HAAG, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer und zugelassener Revisionsexperte, ist Director im Bereich Wirtschaftsprüfung bei der PricewaterhouseCoopers AG in Winterthur.

STEFAN HUNZIKER, Prof. Dr., ist Professor für Enterprise Risk Management und Internal Control an der Hochschule Luzern.

FRANZ J. KESSLER, Dr. iur., LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner bei von der Crone Rechtsanwälte AG, Zürich.

KATHARINA SCHRAMM, Dr. oec. HSG, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA) der Universität St. Gallen.

MARKUS H. STOPPER †, dipl. Betr.- u. Prod.-Ing. ETH, war Projektleiter für die Konzeption und Implementierung des Internen Kontrollsystems an der Universität Zürich.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Autoren</b>	<b>8</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>12</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>15</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>21</b>
<b>2 Einführung in die Interne Kontrolle</b>	<b>25</b>
2.1 Definition und Ziele .....	25
2.2 Einordnung.....	27
2.3 Grundsätze.....	28
2.4 Qualitätskriterien .....	32
2.5 Entwicklungstendenzen.....	33
2.6 Framework der Internen Kontrolle.....	35
<b>3 Gesetzliche und weitere regulatorische Rahmenbedingungen</b>	<b>39</b>
3.1 Gesetzliche Bestimmungen zum IKS .....	39
3.2 Weitere regulatorische Bestimmungen und Empfehlungen zum IKS .....	43
3.3 Welche Organisationen müssen ein IKS nachweisen? .....	46
3.4 Konsequenzen bei mangelhaftem oder nicht existierendem IKS.....	50
<b>4 Wesentliche Akteure</b>	<b>53</b>
4.1 Generalversammlung.....	53
4.2 Three-Lines-of-Defense-Modell .....	54
<b>5 Ausgestaltung des IKS in der Praxis</b>	<b>63</b>
5.1 IKS-Framework .....	63
5.2 Steuerungs- und Kontrollumfeld.....	64
5.3 Risikobeurteilung .....	76
5.4 Steuerungs- und Kontrollaktivitäten.....	85
5.5 Information und Kommunikation.....	102
5.6 Monitoring .....	107
5.7 Reifegrad der Komponenten.....	113
5.8 Gewichtung der Komponenten .....	114

<b>6</b>	<b>IKS in KMU</b>	<b>115</b>
6.1	Besonderheiten von KMU .....	115
6.2	Ausgestaltung des IKS .....	118
<b>7</b>	<b>IKS in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>125</b>
7.1	Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung .....	125
7.2	Rahmenbedingungen des IKS .....	128
7.3	Ausgestaltung des IKS .....	131
<b>8</b>	<b>Prüfung des IKS</b>	<b>137</b>
8.1	Überblick .....	137
8.2	Prüfung der Existenz des IKS .....	139
8.3	Berücksichtigung des IKS bei der Abschlussprüfung .....	143
8.4	Verbindung beider Prüfungsaufträge .....	152
<b>9</b>	<b>Fallbeispiel Hotel Hof Weissbad</b>	<b>155</b>
9.1	Firmenprofil .....	155
9.2	Prinzipien des IKS .....	156
9.3	Design des IKS .....	158
9.4	Informatik .....	159
9.5	Fazit .....	160
<b>10</b>	<b>Fallbeispiel Textilunternehmen</b>	<b>161</b>
10.1	Ausgangslage .....	161
10.2	Fragestellung .....	161
10.3	Voraussetzungen für die Einführung eines IKS .....	162
10.4	Formale Einführung des IKS im Jahr 2008 .....	164
10.5	Überarbeitung des IKS nach fünf Jahren .....	168
10.6	Fazit .....	170
<b>11</b>	<b>Fallbeispiel Stadt Zürich</b>	<b>171</b>
11.1	Die Stadt Zürich .....	171
11.2	Ausgangslage .....	173
11.3	Konzept RM und IKS Stadt Zürich .....	174
11.4	Umsetzung in der Stadt Zürich .....	180
11.5	Fazit .....	188
<b>12</b>	<b>Fallbeispiel Universität Zürich</b>	<b>189</b>
12.1	Die Universität Zürich .....	189
12.2	Ausgangslage .....	193
12.3	Umsetzung an der Universität Zürich .....	198

12.4 Betrieb des IKS.....	207
12.5 Fazit.....	211
<b>13 Zusammenfassung</b>	<b>213</b>
<b>Anhang 1 Leitfaden zur Erstellung von Risiko-Kontroll-Matrizen</b>	<b>217</b>
<b>Anhang 2 Prüfungscheckliste</b>	<b>219</b>
<b>Anhang 3 Verzeichnis nützlicher Internetquellen</b>	<b>235</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>237</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AAA	American Accounting Association
AAR	After Action Review
Abs.	Absatz
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
aOR	altes Schweizerisches Obligationenrecht
AS	Amtliche Sammlung des Bundesrechts
AVO	Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen (Aufsichtsverordnung)
BankV	Bankenverordnung
BBl	Bundesblatt
BEHV	Börsenverordnung
BSK-OR II	Basler Kommentar zum Obligationenrecht II
Bst.	Buchstabe
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHARM	Projekt Chancen- und Risikomanagement und Internes Kontrollsystem
CIRS	Critical Incident Reporting System
CobIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CoCo	Criteria of Control
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRG	Gesetz über Controlling und Rechnungslegung
DA	Dienstabteilung
d.h.	das heisst
EKAS	Eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union

FEI	Financial Executives International
FHG	Finanzhaushaltgesetz
FHV	Finanzhaushaltverordnung
FIBAL	Führung in besonderen und ausserordentlichen Lagen
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FKG	Finanzkontrollgesetz
GeBüV	Geschäftsbücherverordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HRM	Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell
HWP	Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IC	Internal Control
ICEFR	Internal Control over External Financial Reporting
IFAC	International Federation of Accountants
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
IMA	Institute of Management Accountants
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
ISA	International Standards on Auditing
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indikator(en)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MFHG	Musterfinanzhaushaltgesetz
Mio.	Millionen
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PMS	Prozessmanagementsystem

PS	Schweizer Prüfungsstandard(s)
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RAB	Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde
RLCG	Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance
RLV	Rechnungslegungsverordnung
RM	Chancen- und Risikomanagement
RS	Rundschreiben
SAP ERP	Enterprise Resource Planning Software der SAP AG
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
TARMED	Tarif Médical – Einzelleistungstarif für sämtliche in der Schweiz erbrachten ambulanten ärztlichen Leistungen im Spital und in der freien Praxis
Tz.	Textziffer
u.a.	unter anderem / und andere
UMS	Umweltmanagementsystem
UZH	Universität Zürich
WVZ	Wasserversorgung der Stadt Zürich
ZDU	Zentrale Dienste der Universität Zürich
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer

## Literaturverzeichnis

ARENS, A. A./ELDER, R. J./BEASLEY, M. S./HOGAN, C. E. (2017): Auditing and Assurance Services, 16. Aufl., London.

BÖCKLI, P. (2007): Revisionsstelle und Abschlussprüfung nach neuem Recht, Zürich etc.

BÖCKLI, P. (2009): Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl., Zürich etc.

BUNDESRAT (2004): Botschaft des Bundesrates vom 23. Juni 2004 zur Änderung des Obligationenrechts (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) sowie zum Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren, in: Bundesblatt 2004, S. 3969–4116.

BUNDESRAT (2007): Botschaft des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts vom 21. Dezember 2007, in: Bundesblatt 2008, S. 1589–1749.

CADBURY, A. (1992): Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Vol. 1, London.

CHRISSIS, M./KONRAD, M./SHRUM, S. (2009): CMMI® Richtlinien für Prozess-Integration, München.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (1994): Internal Control – Integrated Framework, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2006): Internal Control over Financial Reporting: Guidance for Smaller Public Companies, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2009): Guidance on Monitoring Internal Control System, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013a): Internal Control – Integrated Framework: Framework and Appendices, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013b): Internal Control – Integrated Framework. Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples, Jersey City.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2017): Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Jersey City.

- DOLENSKY, C./JAUSLIN, D. (2012a): Risikobeurteilung und Prüfungsplanung nach Clarified ISA, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 6–7, S. 414–416.
- DOLENSKY, C./JAUSLIN, D. (2012b): ISA 240 – denn das Böse ist immer und überall ..., in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 8, S. 509–511.
- ECONOMIESUISSE (2016): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, aktualisierte Fassung 2016, Zürich.
- EXPERTSUISSE (2015): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band «Ordentliche Revision», Zürich.
- FLURI, E. (2007): Die Prüfung des internen Kontrollsystems (IKS) – Zur Kontroverse um den neuen Prüfungsauftrag im OR, in: Jahrbuch zum Finanz- und Rechnungswesen 2007, hrsg. von C. Meyer und D. Pfaff, Zürich etc., S. 139–172.
- FLURI, E. (2008): Die Prüfung des Internen Kontrollsystems – Sonderfall Schweiz, in: Max Boemle: Festschrift zum 80. Geburtstag, hrsg. vom Verlag SKV Zürich, S. 281–295.
- FREI, P. K. (2008): IT-Kontrollen in der Finanzberichterstattung – Theoretische Analyse und praktische Gestaltung am Fallbeispiel der Crealogix AG, Diss., Zürich.
- FUEGLISTALLER, U./FUST, A./BRUNNER, C. (2017): Schweizer KMU: eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2017, St. Gallen.
- FUEGLISTALLER, U./JAKE, M. L./MÜLLER, C. (2004): Klein- und Mittelunternehmen (KMU), in: Einführung in die Managementlehre, Band 4, hrsg. von R. Dubs et al., Bern, S. 295–319.
- GERHARD, F. (2012): Der Lagebericht – Allgemeines und Risikobeurteilung (1. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 11, S. 901–908.
- GLANZ, S./PFAFF, D. (2013): Der Lagebericht nach neuem Rechnungslegungsrecht, in: Jahrbuch zu Treuhand und Revision 2013, hrsg. von A. Mathis und R. Nobs, Zürich etc., S. 9–45.
- GLANZ, S./PFAFF, D. (2019): Kommentar zu Art. 961c OR, in: Rechnungslegung nach Obligationenrecht – [vewb.ch](http://www.vewb.ch) Praxiskommentar, 2. Aufl., hrsg. von D. Pfaff et al., Zürich, S. 648–681.
- HAMER, E. (2013): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 5. Aufl., hrsg. von H.-C. Pfohl, Berlin, S. 27–54.



- HELBECK, N. C. (2008): Internal control system in der Praxis: ein Umsetzungsleitfaden zur Steuerung operationeller Risiken in Geschäftsprozessen, Saarbrücken.
- HUNZIKER, S./DIETIKER, Y. (2013): Interne Kontrolle und Risikomanagement in Schweizer Gemeinden, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 6–7, S. 365–369.
- HUNZIKER, S./GRAB, H./DIETIKER, Y./GWERDER, L. (2012): IKS-Leitfaden: Internes Kontrollsystem für Gemeinden, Bern.
- HUNZIKER, S./RENGGLI, S./FALLEGGGER, M. (2018): Interne Kontrollsysteme im Finanzbereich: Wirksame und effiziente Steuerung, Kontrolle und Überwachung, Berlin etc.
- HÜRZELER, M. (2014): § 7 Gegenstand und Umfang der Prüfung, in: Die Revision – Schweizerisches Privatrecht, 8. Band, 10. Teilband, hrsg. von R. Sanwald et al., Basel, S. 154–268.
- IAASB – INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD (2018): Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements, Volumes I-III, New York.
- INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND/INSTITUT ÖSTERREICHISCHER WIRTSCHAFTSPRÜFER/EXPERTSUISSE (2016): International Standards on Auditing (ISAs) – IDW Textausgabe 2011 Englisch-Deutsch mit Nachtrag Dezember 2015, Düsseldorf.
- JEGER, M. (2008): IKS: Ein neuer Prüfungsstandard schafft Klarheit, in: Disclose (PwC), Juni 2008, S. 4–7.
- KEEL, T. (2014): Prüfung nach PS 240 Dolose Handlungen, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 10, S. 923–927.
- KLINGER, M. A./KLINGER, O. (2000): Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen: Praxisbeispiele, Checklisten, Organisationsanweisungen und Muster-Prüfberichte für alle Unternehmensbereiche, München.
- KOBIERSKI, R. (1999): Prüfungscheckliste zur Beurteilung des Internen Kontrollsystems, in: Österreichische Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen (RWZ), Heft 9, S. 282–288.
- KÜNZLE, R. (2005): Finanzcontrolling in KMU, Diss. St. Gallen.
- MARTENS, S./OLDEWURTEL, C./KÜMPEL, K. (2014): Praktische Anwendung der ISA in Deutschland – Wechselseitige Kommunikation mit dem Aufsichtsorgan (ISA 260 und ISA 265), in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 20, S. 1025–1031.

MENZIES, C. (HRSG.) (2004): Sarbanes-Oxley Act: Professionelles Management interner Kontrollen, Stuttgart.

MÖLLER, M./PFAFF, D. (2008): Die Neuregelungen in der Schweiz zur Revision und zur Prüfung des internen Kontrollsystems, in: Jahrbuch zum Finanz- und Rechnungswesen 2008, hrsg. von C. Meyer und D. Pfaff, Zürich etc., S. 11–37.

MÜLLER, R./LIPP, L./PLÜSS, A. (2007): Der Verwaltungsrat, Zürich.

NADIG, L./MARTI, S./SCHMID, M. (2006): Interne Kontrolle in mittelgrossen Schweizer Unternehmen – Kontrollminimum oder umfassendes IKS?, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 3, S. 112–118.

PEYER, M. (2009): Das interne Kontrollsystem als Aufgabe des Verwaltungsrats und der Revisionsstelle – Zuständigkeit, Aufgaben und Verantwortlichkeit von Verwaltungsrat und Revisionsstelle, Diss., St. Gallen.

PFAFF, D. (2008a): IKS-Leitfaden. Empfehlungen des [web.ch](http://web.ch) zum internen Kontrollsystem IKS und zu den Angaben über die Risikobeurteilung im Anhang, Zürich.

PFAFF, D. (2008b): Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung im Anhang und Lagebericht, in: Max Boemle. Festschrift zum 80. Geburtstag, hrsg. vom Verlag SKV, Zürich, S. 315–328.

PFAFF, D./FELLER, C. (2018): IKS erfolgreich einsetzen – 8 Tipps zur Einführung oder Neugestaltung, in: Finanz- und Rechnungswesen Jahrbuch 2018, hrsg. von R. Eberle et al., Zürich etc., S. 181–200.

PFAFF, D./RUUD, T. F. (2007): Internes Kontrollsystem in Schweizer KMU – Herausforderungen und Lösungsansätze, in: Die Unternehmung, Heft 6, S. 445–462.

PFAFF, D./SCHOEB, M. (2010): Schweizer Gründlichkeit beim IKS bringt positive Nebeneffekte: Unternehmen gehen über das gesetzliche Minimum hinaus, in: Schweizer Treuhänder, Heft 12, S. 858–868.

PFAFF, D./THOMET, U. (2017): Risikomanagement des Universitätsspitals Zürich: Risikoidentifikation und -bewirtschaftung bei unterschiedlichen Instrumenten und Methoden, in: EXPERT FOCUS, Nr. 12, S. 953–959.

PIFFNER D. C./WATTER, R. (2016): Art. 728b OR, in: Basler Kommentar, Obligationenrecht II, hrsg. von H. Honsell et al., 5. Aufl., Basel, S. 1405–1438.

PFOHL, H.-C. (2013): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Grossbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 5. Aufl., hrsg. von H.-C. Pfohl, Berlin, S. 1–25.

- PICHLER, J. H./PLEITNER, H. J./SCHMIDT, K.-H. (2000): Management in KMU – Die Führung in Klein- und Mittelunternehmen, 3. Aufl., Bern.
- PORTER, M. E. (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Advantage, New York.
- PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS (2006): Internes Kontrollsystem – Führungsinstrument im Wandel, Zürich.
- RAUTENSTRAUCH, T./HUNZIKER, S. (2011): Internes Kontrollsystem: Perspektiven der Internen Kontrolle, Zürich.
- RITTENBERG, L. E. (2013): COSO Internal Control – Integrated Framework: Turning Principles into Positive Action, Altamonte Springs.
- ROTH, M. (2007): Good Corporate Governance: Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems, Zürich.
- RUUD, T. F. (2014): Einfluss des neuen Rechnungslegungsrechts auf das IKS, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 6–7, S. 472.
- RUUD, T. F./FRIEBE, P. (2013): Leitlinie zum Internen Audit, 3. Aufl., Zürich.
- RUUD, T. F./FRIEBE, P./ISUFI, S. (2009): Entwicklungen in der Internen und der Externen Revision unter Berücksichtigung mittelgrosser Unternehmen, in: Rechnungslegung und Revision in der Schweiz, hrsg. von L. Hail und D. Pfaff, Zürich, S. 173–193.
- RUUD, T. F./HUNZIKER, S. (2014). Risikomanagement und interne Kontrolle in Schweizer Gemeinden: Status quo, Umsetzung und Herausforderungen, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 4, S. 320–325.
- RUUD, T. F./JENAL, L. (2005): Licht im Internal Control-Dschungel. Begriffsdefinitionen sind unerlässlich, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 6–7, S. 455–460.
- RUUD, T. F./KYBURZ, A./SCHRAMM, K. (2018): Das Interne Kontrollsystem (IKS) in Schweizer Unternehmen ausserhalb des Finanzsektors – Einblicke in die aktuelle Praxis. 2018.
- RUUD, T. F./SCHRAMM, K./KYBURZ, A. (2018): Aktueller Stand der internen Steuerung und Kontrolle in der Schweiz, in: EXPERT FOCUS, Heft 10, S. 784–789.
- SCHÄFER, A./MOSER, U./VATER, P. (2014): PS 265 – Mitteilung über Mängel im internen Kontrollsystem, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 10, S. 928–931.
- SCHÄFER, A./STEINER, A. (2014): Risikobeurteilung und Reaktion auf beurteilte Risiken, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 10, S. 914–921.

SCHINDLER, J./HAUSSER, J. (2014): Praktische Anwendung der ISA in Deutschland – Die Pflichten des Abschlussprüfers im Zusammenhang mit dolosen Handlungen und Verstössen gegen Gesetze und andere Rechtsvorschriften (ISA 240 und ISA 250), in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 19, S. 977–984.

SCHMIDT, S./EIBELSHÄUSER, B. (2013): Praktische Anwendung der ISA in Deutschland – Das ISA-Risikomodell (ISA 300, ISA 315, ISA 330), in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 14, S. 696–707.

STENZ, T. (2006): Der neue und differenzierte Prüfungsauftrag – Eingeschränkte und ordentliche Revision: zwei verschiedene Paar Stiefel, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 5, S. 346–350.

STENZ, T./CSIBI, C. (2008): Was bedeutet die Existenz des IKS gemäss PS 890?, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 4, S. 186–190.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2013): The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, IIA Position Paper, Altamonte Springs.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2015): Leveraging COSO across the three lines of defense, Altamonte Springs.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2017): International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), Altamonte Springs.

TREUHAND-KAMMER (nun EXPERTSUISSE) (2006): IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer – Berücksichtigung des internen Kontrollsystems in der Abschlussprüfung – Änderungen Obligationenrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 5, S. 360–366.

TREUHAND-KAMMER (nun EXPERTSUISSE) (2013): Schweizer Prüfungsstandards (PS), Ausgabe 2013, Zürich.

ZEMP, R./RÖTHLISBERGER, B. (2011): Der neue ISA 265 – ein Vergleich mit PS 890, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 3, S. 114–117.

ZIHLER, F. (2011): Erhöhung der Schwellenwerte von Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR: Erstes definitives Ergebnis der Reform des Aktien- und Rechnungslegungsrechts, in: Der Schweizer Treuhänder (nun EXPERT FOCUS), Heft 11, S. 901–908.

ZÖBELI, D./NEUBERT, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen. Rechnungslegung, Revision, Internes Kontrollsystem, Sanierung und Vermögensanlage, Zürich.

# 1 Einleitung

Erfolgreichen Organisationen bzw. Unternehmen gelingt es dauerhaft, dem intensiven Wettbewerb einen entscheidenden Schritt voraus zu sein. Was vereint diese erfolgreichen Organisationen oder Unternehmen? Typischerweise entwickeln und verfolgen sie ein strukturiertes und systematisches Vorgehen, um ihre operativen Ziele zu erreichen. Gleichzeitig verfügen sie über eine verlässliche Jahresrechnung, die ihnen zeitgerechte Informationen liefert, um die richtigen strategischen und operativen Entscheidungen zu treffen. Auch zeichnen sie sich durch gesetzes- und normenkonformes Handeln aus. Interne Kontrolle oder ein *Internes Kontrollsystem*, im Folgenden durchgängig als IKS abgekürzt, hilft massgeblich, diese Ziele und Erfolgsfaktoren zu erreichen.

Im vorliegenden Buch wird der Begriff der Internen Kontrolle synonym zum Begriff des IKS verwendet. Von grundlegender Bedeutung ist jedoch, dass sich weder Interne Kontrolle noch ein IKS auf Kontrolle im engeren Sinn beschränkt, sondern beide auch einen Steuerungsaspekt mit einschliessen. Dazu gehören insbesondere die Förderung der Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz sowie die Unterstützung bei der Strategie- und Prozessdurchführung.

In der Schweiz ist gesellschaftsrechtlich – im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 bis 3 – festgelegt, welche unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben der Verwaltungsrat zu erfüllen hat. Dazu gehören beispielsweise die Oberleitung der Gesellschaft und die Ausgestaltung der Internen Kontrolle. Folglich stellt die Interne Kontrolle seit jeher in vielen Unternehmen einen integralen Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation dar.

Der vor allem mit Beginn des neuen Jahrtausends zu beobachtende Vertrauensverlust sowohl in die Geschäftsleitungen als auch in den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer hat jedoch die Diskussion um die Interne Kontrolle neu entfacht und zu einer Reihe nationaler und internationaler Neuregulierungen geführt. Die Insolvenz des US-Energiekonzerns Enron im Herbst 2001 sowie der dadurch verursachte Untergang der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen waren der Anfang einer ganzen Reihe aufgedeckter gravierender Verfehlungen von Verwaltungsräten und Abschlussprüfern. Um das Vertrauen in die genannten Institutionen wiederaufzubauen, wurden neue Gesetze und Normen bezüglich Corporate Governance erlassen, die insbesondere die Geschäftsführung und die Abschlussprüfung stärker reglementieren. So wurde in den USA im Sommer 2002 der *Sarbanes-Oxley Act (SOX)* verabschiedet, zu dessen Kernelementen die Implementierung zusätzlicher Publizitätsvorschriften und interner Kontrollen, die Einrichtung von Prüfungsausschüssen (*Audit Committees*) in Unternehmen, die Bildung einer Revisionsaufsichtsbehörde (*Public Company Accounting Oversight*

Board) sowie die Verbesserung der Unabhängigkeit der Wirtschaftsprüfer gehören. In der Europäischen Union (EU) sowie in zahlreichen Mitgliedstaaten gelten ähnliche institutionelle Regelungen.

Die Schweiz knüpfte insbesondere mit der Umgestaltung des Revisionsrechts an die internationalen Entwicklungen an. Die Änderungen, die per 1. Januar 2008 in Kraft gesetzt wurden, betreffen u.a. die Revisionspflicht mit rechtsformneutralem Ansatz, die Unterscheidung in eine ordentliche und eine eingeschränkte Revision, die Erweiterung der Unabhängigkeitsvorschriften, die externe Qualitätssicherung über eine staatliche Revisionsaufsichtsbehörde sowie die Prüfung der Existenz eines IKS.

Vom Schweizer Gesetzgeber sowie von EXPERTSUISSE<sup>1</sup> wird die Meinung vertreten, dass die Prüfung des IKS nicht so extensiv wie etwa in den USA zu gestalten sei.<sup>2</sup> Allerdings ist zu berücksichtigen, dass im Gegensatz zu den USA die gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz nicht nur für Publikumsgesellschaften, sondern grundsätzlich rechtsformunabhängig für alle Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen, vorgesehen sind. Damit finden die Bestimmungen mitunter auf alle Unternehmen Anwendung, die mindestens zwei der drei nachfolgenden Grössenkriterien in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten: CHF 20 Mio. Bilanzsumme, CHF 40 Mio. Umsatz, 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Buches, Organisationen und Unternehmen für das Thema IKS zu sensibilisieren und eine Orientierungshilfe für die Ausgestaltung ihres IKS zu entwickeln. Um dies zu erreichen, ist dieser Leitfaden wie folgt strukturiert (s. Abb. 1, unten):

Zunächst klärt Kapitel 2 den Begriff der Internen Kontrolle und welche Kernaspekte damit einhergehen. Kapitel 3 behandelt die gesetzlichen und weiteren regulatorischen Rahmenbedingungen zum IKS. In Kapitel 4 werden die Aufgaben und Zuständigkeiten der in Unternehmen am IKS beteiligten Akteure, insbesondere die der Generalversammlung, des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung, der Revisionsstelle sowie der sogenannten *Three Lines of Defense*, beschrieben. Kapitel 5 widmet sich der Darstellung eines allgemeinen IKS-Bezugsrahmens sowie der systematischen Ausgestaltung des IKS in der Praxis. In Kapitel 6 werden die besonderen Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) behandelt. Das *Internal Control Framework*, das auf Arbeiten des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) zurückgeht und weltweit sehr verbreitet ist, hat sich über viele Jahre

1 Bis Mitte 2015 unter der Bezeichnung TREUHAND-KAMMER tätig.

2 Vgl. TREUHAND-KAMMER (nun EXPERTSUISSE) (2006), S. 365.

hinweg bewährt und wird auch von Wirtschaftsprüfern im Rahmen der einschlägigen Prüfungsstandards herangezogen. An die Bedürfnisse von KMU angepasst, kann es dort ebenfalls als Referenzmodell angewandt werden. COSO wurde im Jahr 1985 gegründet und ist eine gemeinsame Initiative der folgenden fünf privatwirtschaftlichen Organisationen für Kontrolle im Finanz- und Rechnungswesen: AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (AAA), AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA), FINANCIAL EXECUTIVES INTERNATIONAL (FEI), THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) und INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA). Zweck von COSO ist die Entwicklung von Rahmenwerken und Leitfäden in den Bereichen Risikomanagement, Interne Kontrolle und Betrugsprävention.

Analog zu Kapitel 6 präsentiert Kapitel 7 zentrale Aspekte zu den Besonderheiten, Rahmenbedingungen und zur Ausgestaltung des IKS in der öffentlichen Verwaltung, wohingegen Kapitel 8 die Prüfung des IKS durch den Abschlussprüfer thematisiert. Behandelt werden die für das Thema IKS relevanten Grundsätze der *Schweizer Prüfungsstandards (PS)* sowie die entsprechenden *International Standards on Auditing (ISA)*. In den Kapiteln 9 bis 12 werden vier anschauliche Fallstudien zum IKS präsentiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Thesen beschliesst das Buch in Kapitel 13.

Der Anhang enthält zudem eine Reihe nützlicher Informationen. Anhang 1 beschreibt einen Leitfaden zur Risikobeurteilung und Dokumentation eines IKS in Form von Risiko-Kontroll-Matrizen. Diese sollen zu einem besseren Verständnis von zweckmässigen internen Kontrollen in der Praxis beitragen. Anhang 2 enthält eine Prüfungscheckliste, wie sie von internen und externen Prüfern im Rahmen der Prüfungsplanung in einfachen Verhältnissen eingesetzt werden könnte. Dort dient sie ausschliesslich prüfungstechnischen Zielen wie der Identifikation risikobehafteter Prüfungsgebiete oder der Bestimmung des Prüfungsumfangs. Wichtige Internetquellen, welche weitere Informationen zum Thema IKS aufweisen, sind in Anhang 3 zusammengestellt.

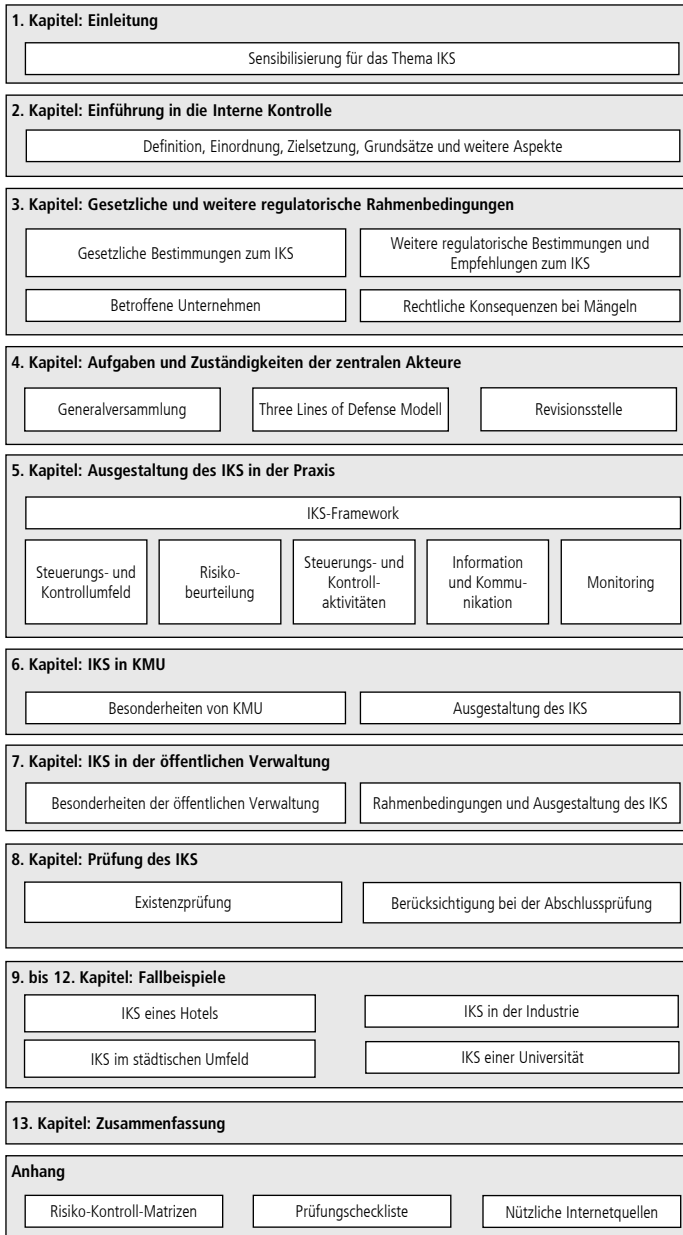


Abb. 1: Aufbau Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)