

BEITRÄGE
DES INSTITUTS FÜR
RECHNUNGSWESEN
UND CONTROLLING
DER UNIVERSITÄT
ZÜRICH

EHEMALS «MITTEILUNGEN AUS DEM
HANDELSWISSENSCHAFTLICHEN
SEMINAR DER UNIVERSITÄT ZÜRICH»

HERAUSGEBER

PROF. DR. CONRAD MEYER
PROF. DR. DIETER PFAFF
PROF. FLEMMING RUUD, PHD

URS LEHMANN
LIC. OEC. HSG

INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS) IN DER UMSETZUNG

EIN RISIKOBASIERTES
GESTALTUNGSKONZEPT FÜR MITTEL-
GROSSE UNTERNEHMEN

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Danksagung | V |
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XIX |
| | |
| 1 Einführung | 1 |
| 1.1 Internes Kontrollsystem (IKS) im Fokus der Betrachtungen..... | 3 |
| 1.2 Risiko als Nukleus..... | 5 |
| 1.3 Zielsetzung der Dissertation..... | 5 |
| 1.4 Forschungskonzept und -methoden..... | 6 |
| 1.4.1 Fallstudie als Forschungsmethode..... | 7 |
| 1.4.2 Validierung durch teil-standardisierte Interviews..... | 8 |
| 1.5 Abgrenzung des Themas..... | 10 |
| 1.6 Aufbau der Arbeit..... | 11 |
| | |
| Teil I: Theoretische und rechtliche Grundlagen | 15 |
| | |
| 2 Internes Kontrollsystem (IKS) | 17 |
| 2.1 Definition, Zweck und Wesen des IKS..... | 17 |
| 2.1.1 Definition..... | 17 |
| 2.1.2 Ziele..... | 18 |
| 2.1.3 Bestandteile..... | 20 |
| 2.1.4 Kontrollebenen..... | 22 |
| 2.1.5 Anforderungen an das IKS..... | 22 |
| 2.2 Verantwortlichkeiten und Aufgaben..... | 23 |
| 2.2.1 Verwaltungsrat..... | 23 |
| 2.2.2 Geschäftsleitung..... | 24 |
| 2.2.3 Revisionsstelle..... | 25 |
| 2.3 Risikobasierter IKS-Ansatz..... | 26 |
| 2.4 Begriff der Wesentlichkeit..... | 27 |
| 2.4.1 Ein kombinierter Ansatz der Wesentlichkeit..... | 28 |
| 2.5 Erfolgsfaktoren..... | 29 |
| 2.6 Nutzen eines effizienten und effektiven IKS..... | 30 |
| 2.6.1 Effektivität und Effizienz im Besonderen..... | 31 |
| 2.7 Grenzen des IKS..... | 33 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3 | Regulatorische Rahmenbedingungen | 34 |
| 3.1 | Neues Aktienrecht im Obligationenrecht | 36 |
| 3.1.1 | Ordentliche Revision | 37 |
| 3.1.2 | Eingeschränkte Revision | 39 |
| 3.1.3 | Optierung | 41 |
| 3.1.4 | Risikobeurteilung | 43 |
| 3.2 | Wesentliche Neuerungen im Revisionsaufsichtsrecht | 44 |
| 3.3 | Strafgesetzbuch | 45 |
| 3.4 | Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance | 45 |
| 3.4.1 | SCBP und IKS | 48 |
| 3.5 | Richtlinie Corporate Governance | 49 |
| 3.5.1 | RLCG und IKS | 51 |
| 3.6 | Schweizer Prüfungsstandard | 52 |
| 3.6.1 | Prüfungsstandards und IKS | 53 |
| 3.7 | Exkurs: Aufsichtsrecht in regulierten Bereichen | 55 |
| 3.8 | Kreis der betroffenen Unternehmen | 56 |
| 3.9 | Berichterstattung | 57 |
| 3.10 | Sanktionsmechanismen | 59 |
| 3.10.1 | Zivilrechtliche Konsequenzen | 59 |
| 3.10.2 | Strafrechtliche Konsequenzen | 60 |
| 3.11 | Geschäftsrisiken | 61 |
| 4 | Exkurs: Sarbanes-Oxley Act | 63 |
| 4.1 | Geltungsbereich | 63 |
| 4.2 | Inhalte im Überblick | 64 |
| 4.2.1 | Artikel 302 SOX – «Corporate responsibility for financial reports» | 66 |
| 4.2.2 | Artikel 404 SOX – «Management assessment of internal control» | 66 |
| 4.3 | Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) | 67 |
| 4.3.1 | Organisation | 68 |
| 4.3.2 | Funktion und Aufgaben | 68 |
| 4.4 | Beurteilung von SOX | 69 |
| 4.5 | Auswirkungen auf Schweizer Unternehmen | 71 |
| 4.6 | Vergleich von SOX und SCBP | 72 |

| | |
|--|-----------|
| Teil II: Praxisorientierte Aspekte | 75 |
| 5 Assurance-Funktionen im Unternehmen..... | 77 |
| 5.1 Umfassendes Assurance-Konzept | 77 |
| 5.2 Interne Revision | 80 |
| 5.2.1 Ziele und Aufgaben der Internen Revision..... | 81 |
| 5.2.2 Interne Stellung der Internen Revision | 83 |
| 5.2.3 Entwicklungen in der Internen Revision | 84 |
| 5.2.4 IKS und Interne Revision | 85 |
| 5.3 Controlling | 86 |
| 5.3.1 Ziele und Aufgaben des Controllings..... | 87 |
| 5.3.2 Differenzierung des Controllings..... | 88 |
| 5.3.3 Entwicklungen des Controllings | 90 |
| 5.3.4 Risikocontrolling im Besonderen | 90 |
| 5.3.5 IKS und Controlling | 92 |
| 5.4 Risikomanagement..... | 94 |
| 5.4.1 Wandel vom klassischen, reaktiven zum integrierten Risiko- management | 94 |
| 5.4.2 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements | 96 |
| 5.4.3 Risikomanagement als Prozess | 99 |
| 5.4.4 Nutzen eines effektiven und effizienten Umgangs mit Risiken .. | 100 |
| 5.4.5 IKS und Risikomanagement | 100 |
| 5.5 Qualitätsmanagement | 101 |
| 5.5.1 Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements | 103 |
| 5.5.2 Qualitätsmanagement-Systeme..... | 104 |
| 5.5.2.1 Die Norm ISO | 105 |
| 5.5.2.2 European Foundation for Quality Management (EFQM) | 106 |
| 5.5.2.3 Total Quality Management..... | 107 |
| 5.5.3 Entwicklungen im Qualitätsmanagement..... | 108 |
| 5.5.4 IKS und Qualitätsmanagement..... | 109 |
| 5.6 Compliance..... | 109 |
| 5.6.1 Ziele und Aufgaben der Compliance..... | 110 |
| 5.6.2 IKS und Compliance | 113 |
| 5.7 Integratives Potential der einzelnen Funktionen | 113 |
| 5.7.1 Vorgehen in der Praxis..... | 116 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6 | Rahmenwerke zur Gestaltung | 118 |
| 6.1 | Allgemeine Tendenzen..... | 118 |
| 6.2 | COSO-Ansatz..... | 119 |
| 6.2.1 | Interne Kontrolle – Integriertes Rahmenwerk | 119 |
| 6.2.2 | COSO Enterprise Risk Management Framework..... | 122 |
| 6.2.3 | COSO-Leitfaden für KMU | 124 |
| 6.2.4 | Vergleich COSO-IC-Rahmenkonzept und COSO-Leitfaden..... | 128 |
| 6.3 | Turnbull-Ansatz | 129 |
| 6.3.1 | Stossrichtungen und Inhalt | 130 |
| 6.3.2 | Umsetzung des Turnbull-Ansatzes | 132 |
| 6.4 | CoCo-Ansatz | 135 |
| 6.4.1 | Kontrollverständnis nach CoCo..... | 135 |
| 6.4.2 | Komponenten des Modells..... | 136 |
| 6.4.3 | Kontrollkriterien | 138 |
| 6.4.4 | Ausblick..... | 139 |
| 6.5 | Weitere Rahmenwerke | 140 |
| 6.5.1 | CobIT | 140 |
| 6.5.2 | King Report | 141 |
| 6.6 | Beurteilung der Rahmenwerke | 142 |
| 6.6.1 | Bedeutung der Rahmenwerke | 143 |
| 7 | Konzepte der «Big Four» | 145 |
| 7.1 | Konzept von PricewaterhouseCoopers..... | 145 |
| 7.1.1 | IKS-Projekt nach dem Ansatz von PWC..... | 148 |
| 7.2 | Projektnavigator von KPMG | 149 |
| 7.2.1 | IKS-Projektnavigator | 149 |
| 7.3 | Ansatz von Deloitte | 152 |
| 7.3.1 | Strukturierte Vorgehensweise bei der Ausgestaltung..... | 154 |
| 7.3.2 | Risikobeurteilung im Besonderen | 155 |
| 7.3.3 | Internal Control Reliability-Modell | 155 |
| 7.4 | Methodik von Ernst & Young..... | 156 |
| 7.4.1 | Massgeschneiderte Einführung eines wirksamen IKS | 157 |
| 7.4.2 | Anforderungen an die Dokumentation in «einfacheren Verhältnissen» | 159 |
| 7.4.3 | Individualisierte Lösungen für KMU..... | 159 |
| 7.5 | Beurteilung der Konzepte | 160 |

| | | |
|--|---|------------|
| 8.4 | Entwicklung und Roll-out | 195 |
| 8.4.1 | Pilotprozesse als Einführung in die Detailerarbeitung | 196 |
| 8.4.2 | Dokumentation des IKS | 198 |
| 8.4.3 | Funktion der Statusitzungen | 199 |
| 8.4.4 | Erarbeitung von Risiko- und Kontrollinventaren | 200 |
| 8.4.5 | Bestimmung der Kontrollen auf Unternehmensebene | 201 |
| 8.4.6 | Feststellung und Umgang mit Kontrolllücken | 201 |
| 8.5 | Das Konzept auf einen Blick | 202 |
| 8.6 | Integratives Potential in der Praxis | 203 |
| 8.6.1 | Funktionelles Integrationspotential | 204 |
| 8.6.2 | Organisatorische Eingliederung | 206 |
| 9 | Erkenntnisse und Hypothesen | 208 |
| Teil IV: Empirische Validierung des Gestaltungskonzepts | | 213 |
| 10 | Validierung des Konzepts | 215 |
| 10.1 | Mündliche Befragung als Forschungsmethode | 215 |
| 10.2 | Mittelgrosse Unternehmen als Betrachtungsgegenstand | 216 |
| 10.3 | Ergebnisse der Interviews | 218 |
| 10.3.1 | Allgemeine Erkenntnisse | 218 |
| 10.3.1.1 | Vorgehen und Vorlaufzeit | 218 |
| 10.3.1.2 | Gesetzlicher Erfüllungsgrad des IKS per Ende Geschäftsjahr 2008 | 218 |
| 10.3.1.3 | Commitment des Top Managements als zentraler Erfolgsfaktor | 220 |
| 10.3.1.4 | Reservierte Haltung und passives Verhalten | 220 |
| 10.3.1.5 | Orientierung am Minimum | 220 |
| 10.3.1.6 | Kritische Erwartungshaltung gegenüber der Wirtschaftsprüfung | 221 |
| 10.3.1.7 | Divergente Interpretationen der Vertreter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften | 221 |
| 10.3.2 | Hypothese 1 – Nachhaltiger Nutzen | 222 |
| 10.3.3 | Hypothese 2 – Zusammenhang Effektivitätsgrad IKS und Ausgestaltung der Assurance | 224 |
| 10.3.4 | Hypothese 3 – Beschränkte Anwendung der Rahmenwerke | 225 |
| 10.3.5 | Hypothese 4 – Reifegrad und Integrationspotential der Assurance | 226 |
| 10.3.5.1 | Interne Revision | 227 |
| 10.3.5.2 | Controlling | 228 |

| | |
|---|----------------|
| 10.3.5.3 Risikomanagement | 229 |
| 10.3.5.4 Qualitätsmanagement | 231 |
| 10.3.5.5 Compliance..... | 232 |
| 10.3.5.6 Integrationspotential der Assurance-Funktionen als Gesamtheit | 233 |
| 10.3.6 Hypothese 5 – IKS als evolvierendes System | 234 |
| 10.3.7 Hypothese 6 – Regulatorische Anforderungen als «Moving Target»..... | 235 |
| 10.4 Schlussfolgerungen..... | 236 |
| 11 Schlussbetrachtungen | 238 |
| 11.1 Auswirkungen des IKS auf das Unternehmen..... | 238 |
| 11.1.1 Unternehmensstruktur..... | 239 |
| 11.1.2 Unternehmenskultur | 239 |
| 11.1.3 Assurance..... | 240 |
| 11.2 Zukunftsszenarien der regulatorischen Entwicklung | 241 |
| 11.3 Zusammenfassung..... | 242 |
| 11.4 Ausblick | 246 |
| Anhang..... | 247 |
| Anhang A: Sarbanes-Oxley Act..... | 249 |
| Anhang B: Projektplan zur Einführung des IKS..... | 250 |
| Anhang C: Beispiel «Grundsätze IKS»..... | 252 |
| Anhang D: Interviewverzeichnis | 257 |
| Literaturverzeichnis..... | 259 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 1-1: | Aufbau der Arbeit..... | 12 |
| Abbildung 2-1: | Risikodefinition bei IKS und Risikomanagement..... | 26 |
| Abbildung 2-2: | Maturity-Modell interner Kontrollen..... | 32 |
| Abbildung 3-1: | Auswirkungen des regulatorischen Umfelds auf die Geschäftstätigkeit | 35 |
| Abbildung 3-2: | Differenzierte Revisionspflicht | 38 |
| Abbildung 3-3: | Flexibilität durch Opting-System..... | 42 |
| Abbildung 3-4: | PS – Themen und Inhalte der Erstausgabe von 2004 | 53 |
| Abbildung 3-5: | Berichterstattung IKS nach Art. 728b OR..... | 58 |
| Abbildung 4-1: | Wichtigste Bestimmungen des SOX..... | 64 |
| Abbildung 5-1: | Ein umfassendes Assurance-Konzept | 78 |
| Abbildung 5-2: | Tätigkeitsfelder der Internen Revision nach Berwanger/ Kullmann..... | 82 |
| Abbildung 5-3: | Verlagerung der Fokussierung der Internen Revision | 85 |
| Abbildung 5-4: | Komponenten des Controllingkonzepts | 87 |
| Abbildung 5-5: | Planungs- und Kontrollinstrumente des Controllings | 88 |
| Abbildung 5-6: | Zeithorizont strategisches, operatives und finanzielles Controlling..... | 89 |
| Abbildung 5-7: | Aufgaben Interne Revision und Controlling im IKS | 93 |
| Abbildung 5-8: | Trends und Entwicklungen im Risikomanagement..... | 95 |
| Abbildung 5-9: | Entwicklungsstufen Risikomanagement..... | 96 |
| Abbildung 5-10: | Vier generische Strategien im Umgang mit Risiken | 98 |
| Abbildung 5-11: | Der Risikomanagement-Prozess..... | 99 |
| Abbildung 5-12: | Entwicklung des Qualitätsmanagements | 102 |
| Abbildung 5-13: | Gliederung der operativen Aufgaben (nach dem Deming- kreis)..... | 103 |
| Abbildung 5-14: | Neun Kriterien des EFQM Modell..... | 107 |
| Abbildung 5-15: | Erweiterte Sichtweise von Compliance..... | 112 |
| Abbildung 6-1: | Komponenten separat und im COSO-Würfel mit Ziel- kategorien integriert..... | 121 |
| Abbildung 6-2: | COSO Enterprise Risk Management Würfel..... | 123 |
| Abbildung 6-3: | IKS-Darstellung nach dem COSO KMU-Leitfaden | 125 |
| Abbildung 6-4: | 20 Prinzipien des COSO KMU-Leitfadens | 127 |
| Abbildung 6-5: | Vergleich der Kontrollkomponenten..... | 129 |
| Abbildung 6-6: | Inhalt der Revised Guidance for Directors on the Combined Code | 131 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 6-7: | Ansatz zur Ausgestaltung des IKS nach Turnbull | 132 |
| Abbildung 6-8: | Drei Gestaltungsgrade des Turnbull Ansatzes | 134 |
| Abbildung 6-9: | Komponenten des CoCo-Modells | 137 |
| Abbildung 6-10: | Die 20 Kriterien des CoCo-Modells | 138 |
| Abbildung 6-11: | Vier Domänen des CobIT-Modells | 141 |
| Abbildung 7-1: | Kernaspekte des IKS im PWC-Konzept | 146 |
| Abbildung 7-2: | Gestaltungsgrade des IKS nach PWC | 147 |
| Abbildung 7-3: | IKS-Projektansatz PWC | 148 |
| Abbildung 7-4: | Vorgehen in einem IKS-Projekt mit dem Navigator | 150 |
| Abbildung 7-5: | Abgrenzung des IKS nach Deloitte | 153 |
| Abbildung 7-6: | Vorgehensweise zur Gestaltung des IKS nach Deloitte | 154 |
| Abbildung 7-7: | Internal Control Reliability Modell | 156 |
| Abbildung 7-8: | COSO-IC Rahmenwerke und vorgeschlagener Umfang | 157 |
| Abbildung 7-9: | Fünf Schritte zur Einführung eines wirksamen IKS | 158 |
| Abbildung 7-10: | KMU-Vorgehensmodell von E&Y | 160 |
| Abbildung 8-1: | Kennzahlen Fantasia AG | 167 |
| Abbildung 8-2: | Organisation Controlling Fantasia | 168 |
| Abbildung 8-3: | Risikomanagement-System der Fantasia | 170 |
| Abbildung 8-4: | Risikomanagement-Prozess der Fantasia | 171 |
| Abbildung 8-5: | Projektorganisation IKS bei Fantasia | 173 |
| Abbildung 8-6: | Projektplan im Überblick | 174 |
| Abbildung 8-7: | IKS-Konzept der Fantasia | 175 |
| Abbildung 8-8: | Prozessorientierung des COSO Leitfadens für kleinere Aktiengesellschaften | 179 |
| Abbildung 8-9: | Wesentlichkeitskriterium | 182 |
| Abbildung 8-10: | Wesentlichkeit der Positionen in der Erfolgsrechnung | 183 |
| Abbildung 8-11: | Risikokategorien der Fantasia | 184 |
| Abbildung 8-12: | Risikomatrix | 185 |
| Abbildung 8-13: | Beispiel eines Risiko- und Kontrollinventars | 187 |
| Abbildung 8-14: | Wirkungsweise von Kontrollen auf Prozess- und Unter- nehmensebene | 189 |
| Abbildung 8-15: | Auszug Fragebogen – Teil Kontrollumfeld | 191 |
| Abbildung 8-16: | Kontroll-Bibliothek | 199 |
| Abbildung 8-17: | Bearbeitungsplan Kontrolllücken | 202 |
| Abbildung 8-18: | IKS-Konzept im Überblick | 203 |
| Abbildung 8-19: | Inhaltlicher und instrumenteller Zusammenhang mit IKS | 204 |
| Abbildung 8-20: | Integrierte IKS-Organisation | 206 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| Abbildung 10-1: | Befragte Unternehmen nach Umsatzgrösse..... | 217 |
| Abbildung 10-2: | Rating des eigenen IKS..... | 219 |
| Abbildung 10-3: | Reifegrad Assurance und Wirkungsgrad des IKS..... | 224 |
| Abbildung 10-4: | Bekanntheitsgrad Rahmenwerke | 226 |
| Abbildung 10-5: | Interne Revision – Reifegrad und Verknüpfung/ Integrationspotential IKS | 227 |
| Abbildung 10-6: | Controlling – Reifegrad und Verknüpfung/ Integrationspotential IKS | 229 |
| Abbildung 10-7: | Risikomanagement – Reifegrad und Verknüpfung/ Integrationspotential IKS | 230 |
| Abbildung 10-8: | Qualitätsmanagement – Reifegrad und Verknüpfung/ Integrationspotential IKS | 232 |
| Abbildung 10-9: | Compliance – Reifegrad und Verknüpfung/ Integrationspotential IKS | 233 |
| Abbildung 10-10: | Integrationspotential der Assurance-Funktionen als Gesamtheit..... | 234 |
| Anhang A: | Abschnitte des SOX | 249 |
| Anhang B: | Projektplan im Überblick | 250 |