

Thomas Rautenstrauch / Stefan Hunziker

WEKA

# Internes Kontrollsystem

Perspektiven der Internen Kontrolle



*Ein Problem? **Kein Problem!***

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## Internes Kontrollsystem

Herausgeber: Thomas Rautenstrauch und Stefan Hunziker

Projektleitung: Petra Streit

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2023

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-12029-3

3. Auflage 2023

Druck: CPI books GmbH Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel



*Ein Problem? Kein Problem!*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen der Internen Kontrolle</b> .....	<b>7</b>
2.1	Definition und Abgrenzung der Internen Kontrolle .....	8
2.1.1	Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche .....	12
2.1.2	Abgrenzung und Synergien zum Qualitätsmanagement, Risikomanagement und Compliance Management .....	12
2.1.2.1	Synergien zum Risikomanagement.....	13
2.1.2.2	Betrieb von IKS und Risikomanagement.....	15
2.1.2.3	Konzept und Kontrollumfeld.....	15
2.1.2.4	Identifikation, Bewertung und Bewältigung.....	16
2.1.2.5	Synergien zum QMS .....	18
2.1.2.6	Schlussfolgerungen .....	19
2.2	Corporate Governance als Rahmenbedingung der Internen Kontrolle.....	20
2.2.1	Entwicklung und Verständnis von Corporate Governance .....	21
2.2.2	Änderungen im Revisionsrecht als Katalysator Interner Kontrolle .....	23
2.2.3	Gesetzliche Regulierung der Internen Kontrolle in der Schweiz.....	24
2.3	COSO als Rahmenkonzept der Internen Kontrolle .....	27
2.3.1	Das COSO-Rahmenwerk für Interne Kontrollsysteme .....	27
2.3.2	Der COSO-Würfel .....	29
2.3.3	Kontrollumfeld .....	30
2.3.4	Risikobeurteilung .....	32
2.3.5	Kontrollmassnahmen.....	33
2.3.6	Information und Kommunikation .....	33
2.3.7	Überwachung.....	34
<b>3.</b>	<b>Umsetzung und Prüfung des IKS</b> .....	<b>35</b>
3.1	Elemente, Gestaltung und Erfolgsfaktoren Interner Kontrollen .....	37
3.1.1	Konzeptpapier als erster Schritt.....	37
3.1.1.1	Ausgangslage.....	37
3.1.1.2	IKS-Definition .....	39
3.1.1.3	Ziele .....	40
3.1.1.4	Organisation.....	42
3.1.1.5	Auswahlverfahren der Schlüsselprozesse .....	42
3.1.1.6	Verantwortung und Überwachung .....	43
3.1.2	Kontrollen auf Unternehmensebene .....	44
3.1.2.1	Unternehmens- und Kontrollkultur als Bedingung für die Wirksamkeit von Kontrollen auf der Unternehmensebene .....	44
3.1.2.2	Der Verhaltenskodex (Code of Conduct) als Beispiel für eine indirekte Kontrolle auf der Unternehmensebene .....	48
3.1.2.3	Budgetkontrolle als Beispiel für eine direkte Kontrolle auf der Unternehmensebene .....	52
3.1.3	Prozesskontrollen .....	53
3.1.3.1	Risiken in der finanziellen Berichterstattung .....	55
3.1.3.2	Ziele der finanziellen Berichterstattung .....	55
3.1.3.3	Festlegung des Wirkungsbereichs des Kontrollsystems.....	56

3.1.3.4	Identifikation von Schlüsselrisiken und Risikobeurteilung .....	57
3.1.3.5	Risiko-Kontroll-Matrix .....	57
3.1.3.6	Dokumentation von Schlüsselkontrollen .....	59
3.1.3.7	Zielsetzung einer Dokumentation.....	59
3.1.3.8	Attribute einer Schlüsselkontrolle.....	60
3.1.4	Beispiel: IKS im Bereich Kreditorenbuchhaltung.....	61
3.1.4.1	Beispiel Stammdaten.....	63
3.1.4.2	Beispiel Eingangsrechnungen.....	64
3.1.5	IT-gestützte Kontrollen .....	65
3.1.5.1	IT-Kontrollen auf Unternehmensebene .....	66
3.1.5.2	Generelle IT-Kontrollen.....	66
3.1.5.3	Applikationskontrollen .....	68
3.1.5.4	Überlegungen beim Outsourcing von IT-Prozessen oder IT-Dienstleistungen .....	69
3.1.5.5	Rahmenwerke, die bei der Einführung und Konzeption der IT-Kontrollen helfen .....	69
3.1.5.6	Gestaltung eines Berechtigungskonzepts .....	70
3.1.6	Verhinderung deliktischer Handlungen .....	71
3.1.6.1	Eigenschaften von Fraud-Risiken .....	72
3.1.6.2	Schlüsselfaktoren für Fraud – Das Fraud-Triangle.....	73
3.1.6.3	Anti-Fraud-Aktivitäten.....	74
3.1.6.4	Schlussbemerkung zur Fraud-Thematik .....	75
3.2	Prüfung der Existenz eines Internen Kontrollsystems .....	75
<b>4.</b>	<b>Fallstudien zur Internen Kontrolle.....</b>	<b>79</b>
4.1	Fallstudie Alpha AG .....	80
4.1.1	Ausgangslage.....	80
4.1.2	Das Kontrollumfeld als Basis des IKS.....	82
4.1.3	Erkenntnisse aus Interviews und Dokumentenanalyse .....	83
4.1.4	Kontrollen auf Prozessebene .....	87
4.1.5	IT-Aspekte des Internen Kontrollsystems.....	91
4.1.6	Lösungsansatz «Kontrollumfeld» .....	93
4.1.7	Lösungsansatz «IKS auf Prozessebene» .....	98
4.1.8	Lösungsansatz «IT-Aspekte des IKS».....	102
4.1.9	Fallstudie Metallix AG .....	103
4.1.10	Das IKS auf Konzernebene der Metallix AG .....	104
4.1.11	Das Auswahlverfahren der relevanten Tochtergesellschaften .....	105
4.1.12	Das Auswahlverfahren auf Ebene der Jahresrechnung einer Tochtergesellschaft .....	106
4.1.13	Die Bestimmung der Schlüsselprozesse.....	108
4.1.14	Risiken und Kontrollen des IKS-Prozesses «Verkauf gegen Rechnung» .....	109
4.1.15	Lösungsansatz «IKS auf Konzernebene» .....	111
4.1.16	Lösungsansatz «Auswahlverfahren der Tochtergesellschaften» .....	111
4.1.17	Lösungsansatz «Auswahlverfahren auf Ebene der Jahresrechnung».....	112
4.1.18	Lösungsansatz «Bestimmung der relevanten IKS-Prozesse» .....	114
4.1.19	Lösungsansatz «IKS-Prozess Verkauf gegen Rechnung» .....	115
<b>5.</b>	<b>IKS aus unterschiedlichen Perspektiven .....</b>	<b>117</b>
5.1	IKS aus internationaler Perspektive .....	118
5.1.1	Überblick und Anwendungsbereiche des Sarbanes Oxley Act (SOX).....	119
5.1.2	Interne Kontrolle gemäss SOX 404 .....	121

5.2	IKS in KMU .....	123
5.2.1	IKS als nutzenstiftendes Führungsinstrument in KMU .....	125
5.2.1.1	IKS soll nicht als Pflichtübung verstanden werden .....	125
5.2.1.2	Kompensierende Kontrollen für die mangelnde Funktionentrennung.....	126
5.2.1.3	Ein ausgeprägtes Kontrollumfeld als Chance für KMU .....	127
5.2.1.4	Einsatz von Standard-Software .....	128
5.2.2	Fazit.....	129
5.3	Interne Kontrolle in der öffentlichen Verwaltung .....	129
5.3.1	IKS auf Bundesebene.....	130
5.3.2	IKS auf Kantons- und Gemeindeebene .....	132
5.3.3	IKS für staatlich finanzierte Nonprofit-Organisationen .....	133
5.3.4	Fazit.....	135
5.4	Generelle Aspekte zum IKS in Stiftungen .....	136
5.4.1	Kontrolldefizite in Stiftungen.....	137
5.4.2	Typische Interne Kontrolldefizite in Stiftungen .....	137
5.5	IKS in Vorsorgestiftungen bzw. Pensionskassen.....	138
5.5.1	Gesetzliche Anforderungen .....	139
5.5.2	Umsetzung eines IKS in Vorsorgeeinrichtungen.....	140
6.	<b>Checklisten und Arbeitshilfen</b> .....	143
6.1	Checkliste: Relevante IKS-Dokumente .....	144
6.2	Checkliste: IKS im Bereich der Lohnbuchhaltung bzw. -abrechnung.....	145
6.3	Arbeitshilfe zum IKS – Konzeptpapier (einschl. Scoping) .....	148
6.4	IKS-Checkliste: Ordnungsmässigkeit des Jahresabschlusses .....	150
7.	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	153
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	155
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	159
	<b>Anhang: Schweizer Prüfungsstandard (PS 890)</b> .....	161
	<b>Autoreninformationen</b> .....	185



# 1.

## Einleitung

Die Interne Kontrolle gilt mittlerweile als etabliertes Führungsinstrument, welches dabei behilflich sein kann, die Ziele einer Unternehmung besser und sicherer zu erreichen. Vor allem durch die spektakulären Bilanzskandale grosser börsennotierter Konzerne in den USA hat die Interne Kontrolle international einen hohen Bedeutungszuwachs erhalten, der anschliessend mit dem US-amerikanischen Sarbanes-Oxley Act sowie zahlreichen weiteren Regulierungen in den Folgejahren auch die Schweizer Unternehmen erreichte. Mittlerweile folgten in vielen Ländern Europas neue gesetzliche Richtlinien, die das Ziel verfolgen, Corporate-Governance-Strukturen zu stäken sowie eine wirksame Interne Kontrolle zu unterstützen.

In der Schweiz gilt mit der Revision des Obligationenrechts für alle Jahresabschlüsse seit dem 1.1.2008, dass die externe Revision die Existenz eines Internen Kontrollsystems (IKS) überprüfen muss, sofern es sich um ein Unternehmen handelt, das der ordentlichen Revision unterliegt. Seither liegen zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema IKS vor, die sich aus unterschiedlicher Perspektive mit der Umsetzung eines IKS im Unternehmen befassen und den Unternehmen Handlungsempfehlungen abgeben.

Zu Beginn der IKS-Pflicht im Jahr 2008 gab es grosse Unsicherheit und einige Grauzonen, die ihre Ursache darin hatten, dass der Gesetzgeber keine Aussagen zur inhaltlichen Ausgestaltung Interner Kontrollsysteme gemacht hat, sondern dies der Revisionsbranche überlassen hat. Dies hat dazu geführt, dass für die meisten Unternehmen der Schweizer Prüfungsstandard 890 zur wesentlichen Informationsquelle hinsichtlich der geforderten Existenz-Prüfung von Internen Kontrollsystemen geworden ist. Unklare Anforderungen haben denn auch manche Unternehmen verunsichert, ein IKS zu konzipieren, das den Erwartungen des Gesetzgebers entspricht. Oft hat man sich deshalb eher an einem «IKS-Minimum» orientiert. Die Einführung eines Internen Kontrollsystems ist in Schweizer Unternehmen und Konzernen aus gesetzlicher Sicht mittlerweile kein akutes Thema mehr. Allerdings können Unternehmen nach 15 Jahren IKS-Pflicht ihre bestehenden Kontrollsysteme kritisch durchleuchten, optimieren und besser mit anderen Managementsystemen abstimmen. Unabhängig der gesetzlichen Situation zum IKS ist gerade mit dem Internen Kontrollsystem ein wirksames Führungsinstrument vorhanden, mit dem im Idealfall nicht nur die Risiken im Bereich der Buchführung und finanziellen Berichterstattung, sondern auch in den operativen Geschäftsprozessen sowie im Bereich der Rechtskonformität beherrscht werden können.

Damit ist das IKS dann auch keine lästige Übung, die Unternehmen im Zusammenhang mit der Prüfung des Jahresabschlusses leisten müssen, sondern trägt zur Sicherung der Unternehmensexistenz bei. Mithin gilt ein effektives Internes Kontrollsystem (IKS) nicht nur als Bedingung, sondern zugleich als Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Unternehmensführung.

Das vorliegende Buch will seinen Leserinnen und Lesern einen umfassenden und zugleich kompakten Überblick über die wesentlichen Bereiche und Erfolgsfaktoren eines Internen Kontrollsystems geben. Hierzu werden zusätzlich den konzeptionellen Grundlagen mehrere praxisorientierte Fallgestaltungen sowie unterschiedliche Branchenanforderungen dargestellt. Es soll daher vor allem eine Lücke schliessen zwischen handlungs- und praxisorientierten Ratgebern zu Internen Kontrolle und eher theoretisch bzw. wissenschaftlich orientierten Arbeiten.

Im nächsten Abschnitt werden zunächst die Grundlagen der Internen Kontrolle dargestellt, um die grundlegenden Begriffe sowie die Abgrenzung der Internen Kontrolle zu nahestehenden Konzepten im Unternehmen, wie z. B. das Qualitätsmanagement oder das Risikomanagement, zu verstehen. Ebenso wird die Stellung der Internen Kontrolle im Zusammenhang mit der Corporate Governance deutlich gemacht und das international am stärksten verbreitete und beachtete Rahmenkonzept «COSO Internal Control – Integrated Framework» vorgestellt.

Der dritte Abschnitt des Buches befasst sich hieran anschliessend mit der Umsetzung und Prüfung des IKS. Hierbei wird vor allem auf die relevanten Kontrollebenen Bezug genommen: Unternehmensebene, Prozess- und allgemeine IT-Ebene. Ein weiteres Anliegen ist die für Schweizer Unternehmen relevante Revisionspraxis gemäss dem Schweizer Prüfungsstandard 890 vorzustellen, welche im Zusammenhang mit dem revidierten Revisionsrecht zu sehen ist.

Im vierten Teil des Buches werden Fallstudien zur Internen Kontrolle genutzt, um die Leser ergänzend zur konzeptionellen Darstellung auch anwendungs- und praxisorientiert im Hinblick auf die Umsetzung eines IKS zu orientieren.

Im fünften Teil des Buches wird das Thema IKS aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt, womit in erster Linie die divergierenden Branchenerfordernisse deutlich gemacht werden sollen.

Der sechste Abschnitt stellt verschiedene Arbeitshilfen und Checklisten für die praktische Umsetzung der Internen Kontrolle zur Verfügung, bevor der siebte und letzte Abschnitt dieses Buches eine Schlussbetrachtung und einen Ausblick vornimmt.



## 2.

# Grundlagen der Internen Kontrolle

<b>2.1</b>	<b>Definition und Abgrenzung der Internen Kontrolle .....</b>	<b>8</b>
2.1.1	Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche .....	12
2.1.2	Abgrenzung und Synergien zum Qualitätsmanagement, Risikomanagement und Compliance Management .....	12
2.1.2.1	Synergien zum Risikomanagement.....	13
2.1.2.2	Betrieb von IKS und Risikomanagement .....	15
2.1.2.3	Konzept und Kontrollumfeld.....	15
2.1.2.4	Identifikation, Bewertung und Bewältigung.....	16
2.1.2.5	Synergien zum QMS.....	18
2.1.2.6	Schlussfolgerungen .....	19
<b>2.2</b>	<b>Corporate Governance als Rahmenbedingung der Internen Kontrolle... 20</b>	
2.2.1	Entwicklung und Verständnis von Corporate Governance.....	21
2.2.2	Änderungen im Revisionsrecht als Katalysator Interner Kontrolle.....	23
2.2.3	Gesetzliche Regulierung der Internen Kontrolle in der Schweiz .....	24
<b>2.3</b>	<b>COSO als Rahmenkonzept der Internen Kontrolle .....</b>	<b>27</b>
2.3.1	Das COSO-Rahmenwerk für Interne Kontrollsysteme .....	27
2.3.2	Der COSO-Würfel .....	29
2.3.3	Kontrollumfeld .....	30
2.3.4	Risikobeurteilung .....	32
2.3.5	Kontrollmassnahmen .....	33
2.3.6	Information und Kommunikation .....	33
2.3.7	Überwachung.....	34

## 2. Grundlagen der Internen Kontrolle

### 2.1 Definition und Abgrenzung der Internen Kontrolle

Ein Internes Kontrollsystem (IKS) gilt nach dem aktuellen Verständnis einer funktionierenden Corporate Governance in der Schweiz als Pflichtelement jeder Unternehmensführung, welches in der kollektiven Verantwortung von Aufsichtsorgan und Geschäftsleitung liegt. Durch die damals im Obligationenrecht neu eingefügten Art. 728a OR sowie 728b OR wurde zudem die Verantwortung für die Existenzprüfung und Berichterstattung zum IKS der externen Revision übertragen. Demnach müssen sich seit dem 1. Januar 2008 vor allem Organisationen, die einer ordentlichen Revision unterliegen, mit der Frage auseinandersetzen, wie ein IKS ausgestaltet sein soll damit es zumindest die Anforderungen der externen Revision erfüllt. Über die Voraussetzungen für eine Existenzbestätigung durch den Abschlussprüfer besteht grundsätzlich Einigkeit. Es gilt, dass das vom Aufsichtsorgan definierte IKS nicht nur schriftlich dokumentiert ist, sondern auch im Tagesgeschäft der Organisation seine Anwendung findet und den Mitarbeitenden bekannt ist. Zudem muss das IKS den jeweiligen Geschäftsrisiken und dem Umfang der Geschäftstätigkeit angepasst und ein Kontrollbewusstsein im Unternehmen vorhanden sein.

In der Forschung und Praxis besteht auch heute noch keine durchgängige Einigkeit darüber, was unter einem IKS zu verstehen ist, respektive welche Ziele mit einem IKS verfolgt werden sollen. Ein relativ breit akzeptiertes IKS-Verständnis rührt aus dem 1992 in den USA publizierten COSO-Rahmenwerk (auch bekannt als «COSO I»). Das vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) geschaffene Rahmenwerk dient Unternehmen als Unterstützung bei der Bewertung und Verbesserung der Internen Kontrollen. Zusammenfassend zielt die Interne Kontrolle gemäss COSO I darauf ab, eine angemessene Sicherheit bezogen auf folgende Aspekte zu erreichen:

- Effizienz und Effektivität der Geschäftstätigkeiten;
- Verlässlichkeit der finanziellen Berichterstattung;
- Einhaltung der Gesetze und Verordnungen (Compliance);
- ein Umfeld zu schaffen, welches betrügerisches Verhalten verhindern oder zumindest vermindern kann.

Interpretiert man diese IKS-Definition, wird offensichtlich, wie umfassend ein Kontrollsystem gemäss COSO ausgestaltet sein muss. Am Beispiel des ersten Aspektes – Effizienz und Effektivität der Geschäftstätigkeit – kann das verdeutlicht werden. Hier rückt das gesamte Geschäftsmodell in den Fokus; das heisst alle Kern- und Supportprozesse müssten hinsichtlich Risiken, Optimierungspotenzial sowie Qualitätsaspekten untersucht und mit entsprechenden Kontrollen versehen werden.

Eine derart weitreichende Neuregelung war damals nicht in der Absicht des Schweizer Gesetzgebers, so dass im Jahr 2005 der Geltungsbereich des IKS auf die Sicherstellung einer verlässlichen und wahrheitsgetreuen finanziellen Berichterstattung eingeschränkt wurde.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang regelt der Schweizer Prüfungsstandard (PS) 890, der vom Vorstand der Treuhand-Kammer am 17. Dezember 2007 verabschiedet wurde, welche Massstäbe für die Prüfung der von Organisationen dokumentierten Internen Kontrollen anzulegen sind. Aus dieser Einschränkung bezüglich des Wirkungsbereichs des IKS ergibt sich ein anderer Fokus der IKS-Definition:

«Der Begriff «Internes Kontrollsystem» wird [...] nicht in der üblichen Form verwendet, sondern inhaltlich eingegrenzt. Das IKS [...] umfasst nur jene Vorgänge und Massnahmen in einer Unternehmung, welche eine ordnungsmässige Buchführung und finanzielle Berichterstattung sicherstellen.»<sup>2</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in den Bestimmungen im Schweizer Gesetz keine klare Aussage gemacht wird, wie ein IKS konkret auszugestalten ist. Die Legislative überlässt es den Organisationen, zu entscheiden, welches Kontrollsystem oder welche Kontrollmechanismen sie für ihre Situation als angemessen betrachten. Im Vordergrund für diese Entscheide stehen jedoch die Faktoren wie Grösse des Unternehmens, Komplexität der Geschäftstätigkeit und Art der Risiken. Das IKS soll durch Massnahmen und Methoden in die betrieblichen Arbeitsabläufe integriert werden. Das heisst, dass die Kontrollen arbeitsbegleitend erfolgen oder dem Arbeitsvollzug unmittelbar vor- oder nachgelagert sind. Dazu gehören nebst den Kontrolltätigkeiten auch Aktivitäten zur Steuerung und Planung jeder Organisation. Die nachfolgende Abbildung zeigt, welche Massnahmen einer Organisation zur Verfügung stehen, um ein IKS umzusetzen.

---

1 In der Wintersession des Ständerates am 1. Dezember 2005 hat Herr Bundesrat Christoph Blocher mit folgendem Statement für Klarheit gesorgt: «Wenn im neuen Revisionsrecht vom Internen Kontrollsystem gesprochen wird, dann nur in Bezug auf die Buchführung und Rechnungslegung. Andere Bereiche, wie die Geschäftsführung oder die Compliance, werden von der Vorlage – soweit keine Auswirkungen auf die Jahresrechnung bestehen – nicht berührt.

2 Vgl. Treuhand-Kammer (2007), S. 3.

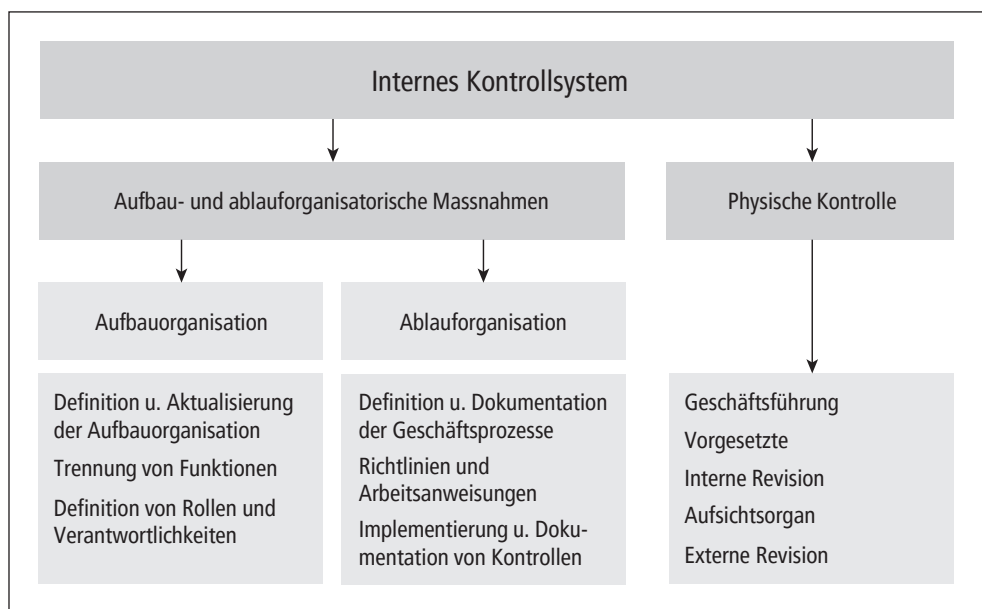


Abbildung 1: Elemente zur Unterstützung der Internen Kontrolle.<sup>3</sup>

Im Bereich der aufbauorganisatorischen Massnahmen ist – nebst der Definition und Aktualisierung der Aufbauorganisation (Organigramm) – die Funktionentrennung ein zentraler Grundsatz eines jeden Kontrollsystems. Beispielsweise sollen die Funktionen Genehmigung, Durchführung, Verbuchung und Kontrolle von Geschäftsvorfällen nicht von der gleichen Person durchgeführt werden. Durch eine angemessene Funktionentrennung kontrollieren sich die verantwortlichen Personen – etwa im Bereich des Rechnungswesens – stärker gegenseitig. Diese Massnahme erhöht die Verlässlichkeit der Rechnungslegung und unterstützt den Schutz des Geschäftsvermögens.<sup>4</sup>

Schliesslich gehört zu den aufbauorganisatorischen Massnahmen innerhalb einer Organisation, bestimmten Rollen oder Personen definierte Verantwortlichkeiten zuzuweisen. Welche Rollen definiert werden, hängt vom Ausschnitt der Organisation ab, den man betrachten möchte. So können Rollen etwa für das Gesamtunternehmen, für eine Abteilung oder ein Projekt festgelegt werden. Für die Definition der Verantwortlichkeiten sollen normierte Begriffe verwendet werden, die eine differenzierte Betrachtung erlauben, wer welche Verantwortung – beispielsweise bezüglich des IKS-Projekts – in welcher Ausprägung übernimmt. Die Aufgaben und Kompetenzen einzelner Stellen werden insbesondere in Stellenbeschreibungen und Funktionendiagrammen festgehalten. Spezifische Befugnisse und Vollmachten der Führungsebene sollen dokumentiert werden.

<sup>3</sup> Vgl. von Malottke (2010).

<sup>4</sup> Vgl. zum Folgenden Klinger und Klinger (2000), S. 13 ff.