

# Wenn's keiner merkt – und trotzdem passiert: Kontrolllücken

written by Christian Hafner | 9 Januar, 2026



## Riskmanagement & IKS News

### Wenn's keiner merkt – und trotzdem passiert: Kontrolllücken

Die unsichtbare Gefahr im IKS – und wie Organisationen blinde Flecken erkennen.

„Wir haben doch ein IKS – wie konnte das passieren?“ Diese Frage hört man oft nach internen Vorfällen, Zahlungsfehlern oder Compliance-Lücken. Die Antwort: **Weil ein Internes Kontrollsystem (IKS) zwar eingeführt wurde, aber nicht gepflegt, nicht verstanden oder nie richtig durchdacht war.** Kontrolllücken entstehen nicht aus Böswilligkeit – sondern aus Alltag, Bequemlichkeit, Rollenunklarheit oder Überforderung.

#### 1. Was sind Kontrolllücken – und woher kommen sie?

Kontrolllücken sind Schwachstellen im System, bei denen entweder:

- **keine Kontrolle definiert wurde** (z. weil ein Prozess nicht vollständig erfasst wurde),
- **eine definierte Kontrolle nicht umgesetzt wird** (z. wegen Personalmangel), oder
- **eine Kontrolle nicht wirksam ist**, weil sie ignoriert oder umgangen wird.

#### Typische Ursachen:

- Neue Abläufe (Digitalisierung, Outsourcing) ohne IKS-Anpassung
- Verlassen auf Gewohnheit oder Personen („Das hat immer X gemacht“)
- Nicht dokumentierte Prozesse bei kleinen Teams
- „Papierkontrollen“, die nicht gelebt werden

**Beispiel aus einer Gemeinde:** Die Auszahlung von Subventionen erfolgte auf Basis eines alten Excel-Files. Eine Mitarbeiterin nutzte dies für fiktive Zahlungen. Das IKS sah zwar eine Prüfung vor – diese wurde aber nicht mehr durchgeführt, weil die prüfende Person in Pension ging und nie ersetzt wurde.

## 2. Warum gerade kleine Organisationen besonders gefährdet sind

In KMU, Verwaltungen und Non-Profit-Institutionen ist oft **wenig Redundanz** vorhanden:

- Eine Person hat viele Rollen (z. Einkauf *und* Freigabe)
- Stellvertretungen sind nur auf dem Papier geregelt
- Abhängigkeit von Schlüsselpersonen ist hoch

Das macht die Einrichtung eines IKS nicht überflüssig – sondern **umso wichtiger**. Nur ein **bewusst gepflegtes Kontrollsystem** kann verhindern, dass aus Alltag Risiko wird.

## 3. Wie erkenne ich Kontrolllücken? (Checkliste)

Einige Kontrolllücken sind offensichtlich – andere nur durch systematische Reflexion erkennbar. Hier eine **praxisnahe Checkliste** für die Identifikation:

<b>Prüffrage</b>	<b>Hinweis auf eine mögliche Lücke</b>
Gibt es Prozesse ohne klare Freigabe?	Gefahr der Eigenmächtigkeit
Gibt es Verantwortlichkeiten, die nie vertreten sind?	Klare Abhängigkeit
Gibt es Kontrollen, die immer von derselben Person gemacht werden?	Mangel an Vier-Augen-Prinzip
Gibt es Kontrollnachweise, die nie überprüft werden?	«Alibi-Kontrolle»
Wurden neue Tools/Prozesse seit Einführung nie ins IKS aufgenommen?	Systembruch

**Tip:** Machen Sie ein internes Kontroll-Mapping (z. B. auf A3), um zu sehen, wo Pflichten und Kontrollpunkte fehlen oder doppelt sind.

## 4. Was tun? Praktische Ansätze zur Lückenerkennung und -schliessung

### A. Kontrolllandkarte erstellen

- Prozessübersicht mit Kontrollpunkten
- Wer kontrolliert was – wie oft – mit welchem Nachweis?

### B. Stichproben einführen

- Besonders bei Selbstkontrollen (z. Reisekosten, Zahlungen)
- Durch eine unabhängige Stelle, z. Administration oder Vorgesetzte

### **C. Systematische IKS-Review jährlich durchführen**

- Werden alle Kontrollen noch benötigt?
- Sind neue Risiken entstanden?
- Wird wirklich kontrolliert – oder nur gemeldet?

### **D. Technische Unterstützung nutzen**

- Automatisierte Erinnerungen für Kontrollpflichten
- Digitale Checklisten statt Excel
- Ampel-Reporting für offene Kontrollen

### **E. Kontrollen vereinfachen, nicht vermehren**

- Lieber wenige, klare, wirksame Kontrollen als überladene Excelmonster
- Fokus auf risikoorientierte Prüfung – nicht formale Erfüllung

**Fazit: Ein IKS ist nie „fertig“ – sondern ein lebendiges System**

**Kontrolllücken entstehen nicht über Nacht. Sie wachsen mit der Organisation – oder mit deren Nachlässigkeit.** Wer sein IKS ernst nimmt, nimmt sich regelmässig Zeit für eine ehrliche Standortbestimmung. Die gute Nachricht: Die meisten Lücken lassen sich einfach schliessen – wenn man sie kennt.

Quellen:

1. swissaxis AG (2024): *IKS Review-Workshops – Erkenntnisse aus 40 Projekten in KMU und Verwaltungen*
2. IIA Global (2023): *Internal Controls – The Foundation of Governance* [org](#)
3. NCSC Schweiz (2024): *Organisatorische Schwachstellen in öffentlichen Stellen* [admin.ch](#)
4. KPMG (2022): *IKS in der Praxis – Studienbericht DACH* [ch](#)