



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2008

---

## **Karrierewege und Gehaltsstrukturen in der Internen Revision: Teilergebnisse einer Umfrage in der Schweiz mit Schwerpunkt auf der Bankenbranche**

Ruud, T F ; Reichert, F ; Arn, A

**Abstract:** Welche beruflichen Karrierewege sind für Interne Revisoren möglich? Was ist als Einstiegsgehalt zu erwarten? Welche Unterschiede gibt es im Gehalt je nach Hierarchiestufe oder Branche? Um diese und weitere Fragen zu beantworten, wurde eine Online-Umfrage mit Internen Revisoren im Rahmen einer Diplomarbeit in der Schweiz durchgeführt. Diese wurde mit einem Förderpreis des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 2007 ausgezeichnet. An der Umfrage haben über 250 Interne Revisoren teilgenommen. Die Gliederung des Artikels orientiert sich an den Karrierestufen in der Internen Revision und adressiert entsprechend Berufseinsteiger und erfahrene Revisoren. Es werden berufliche Schritte in verschiedenen Branchen sowie Gehaltsstrukturen aufgezeigt. Anhand der Bankenbranche wird auf diese Aspekte tiefer eingegangen. Die Ergebnisse können insbesondere der Praxis bspw. als Grundlage für Vergleiche dienen.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-8459>  
Journal Article

Originally published at:

Ruud, T F; Reichert, F; Arn, A (2008). Karrierewege und Gehaltsstrukturen in der Internen Revision: Teilergebnisse einer Umfrage in der Schweiz mit Schwerpunkt auf der Bankenbranche. *Zeitschrift Interne Revision*, 43(2):50-54.

# Karrierewege und Gehaltsstrukturen in der Internen Revision

## Teilergebnisse einer Umfrage in der Schweiz mit Schwerpunkt auf der Bankenbranche

Prof. T. Flemming Ruud, PhD, Felix Reichert, lic. oec. publ., CIA, Andri Arn, lic. oec. publ.<sup>1</sup>

**Flemming Ruud**, PhD, ordentlicher Professor für Wirtschaftsprüfung und Internes Audit, Universität Zürich, ständiger Gastprofessor für Internes und Externes Audit der Universität St. Gallen und der Norwegian School of Management, Oslo, Norwegen; Vorstandsmitglied des Schweizer Verbands für Interne Revision

**Felix Reichert**, lic. oec. publ., CIA, Doktorand, Universität Zürich, Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Internes Audit (Prof. Ruud, PhD)

**Andri Arn**, lic. oec. publ., UBS Investment Bank, Equity Operations Switzerland, Zürich

Welche beruflichen Karrierewege sind für Interne Revisoren möglich? Was ist als Einstiegsgehalt zu erwarten? Welche Unterschiede gibt es im Gehalt je nach Hierarchiestufe oder Branche? Um diese und weitere Fragen zu beantworten, wurde eine Online-Umfrage mit Internen Revisoren im Rahmen einer Diplomarbeit in der Schweiz durchgeführt. Diese wurde mit einem Förderpreis des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 2007 ausgezeichnet. An der Umfrage haben über 250 Interne Revisoren teilgenommen. Die Gliederung des Artikels orientiert sich an den Karrierestufen in der Internen Revision und adressiert entsprechend Berufseinsteiger und erfahrene Revisoren. Es werden berufliche Schritte in verschiedenen Branchen sowie Gehaltsstrukturen aufgezeigt. Anhand der Bankenbranche wird auf diese Aspekte tiefer eingegangen. Die Ergebnisse können insbesondere der Praxis bspw. als Grundlage für Vergleiche dienen.

### 1. Einleitung

Für potentielle und aktive Interne Revisoren sind berufliche Möglichkeiten ausschlaggebend, um sich für eine Karriere in der Internen Revision zu entscheiden. Nachfolgend werden Teilergebnisse einer Studie<sup>2</sup> zu Karrierewegen und -möglichkeiten in der Internen Revisions-Praxis dargelegt.

Eine Karriere in der Internen Revision beginnt mit dem Einstieg. Danach kann der berufliche Weg über erfahrene Interne Revisoren sowie verschiedene Managerpositionen bis hin zu anschließenden Karrieren in anderen Berufen oder auch einer Pension erfolgen. Diese Stufung orientiert sich am *Competency Framework* des Institute of Internal Auditors (IIA).<sup>3</sup> Der Aufbau des Artikels lehnt sich an diese Stufen an. Welche Karrieremöglichkeiten von Internen Revisoren der Bankenbranche realisiert werden, wird ebenfalls dargelegt.

### 2. Berufseinstieg in die Interne Revision

Interne Revisoren sollen über eine gute Fachkompetenz und entsprechendes -wissen verfügen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Dazu sind bspw. betriebs- und volkswirtschaftliches Know-how oder auch umfassende Kenntnisse der Internen Revisions-Grundsätze und -Verfahren zu zählen.<sup>4</sup>

Mit einer angemessenen Ausbildung kann dafür ein wichtiger Grundstein gelegt werden. Die *Universität/Hochschule* stellt die höchste abgeschlossene und häufigste Ausbildungsform für Interne Revisoren dar. Die *höhere Fach-/Berufsausbildung* und *Fachhochschule* wurden je etwa gleich oft angegeben (s. Abb. 1). Im Vergleich hatten vor 7 Jahren nur etwa ein Drittel der In-

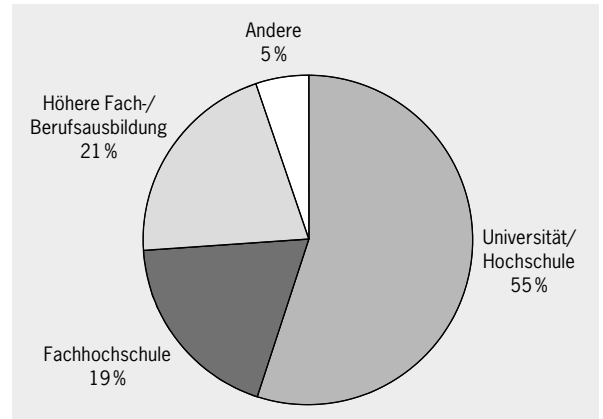


Abbildung 1: Höchster Abschluss von Internen Revisoren

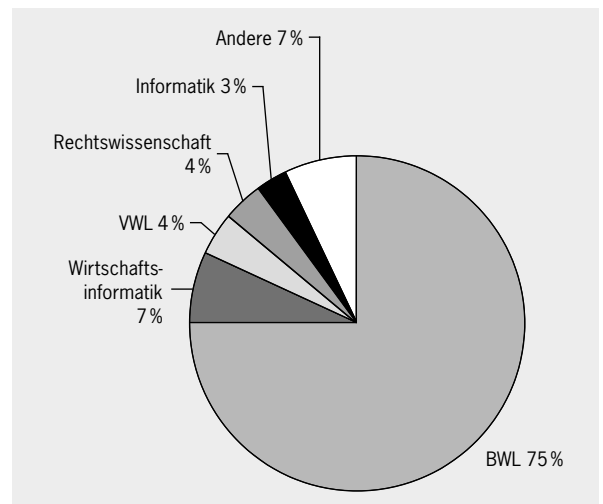
ternen Revisoren einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss.<sup>5</sup> Die Bedeutung einer akademischen Ausbildung bzw. einer entsprechenden Rekrutierung von Internen Revisoren hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen.

Die dominierende Studienrichtung von Internen Revisoren an der Universität oder Fachhochschule ist die *Betriebswirtschaftslehre (BWL)* (davon „reine“ *BWL* 77 %, *Banking and Finance* 13 % und *Management and Economics* 10 %). *Wirtschaftsinformatik*, *Rechtswissenschaft*, *Volkswirtschaftslehre* sowie *Informatik* waren weitere mehrfach genannte Studiengänge (s. Abb. 2).

Interne Revisoren werden grundsätzlich aus diversen Fachrichtungen rekrutiert. Z. B. können *Mathematiker*, *Bauingenieure*, *Sekundarlehrer* oder *Theologen* ebenfalls Karriere in der Internen Revision machen. Jedoch dominiert eindeutig ein wirtschaftswissenschaftlicher Hintergrund.

Von den Umfrageteilnehmern stiegen 22 % direkt nach der Ausbildung in die Interne Revision ein. Mit 78 % sammelte aber der Großteil zuerst einige Jahre lang in anderen Berufen Erfahrung, bevor er in die Interne Revision wechselte. Von diesen haben die meisten (36 %) bereits durchschnittlich 6 Jahre als *Wirtschaftsprüfer* gearbeitet. *Andere Finanzbereiche* (26 %; 5 Jahre) sowie *Rechnungswesen oder Controlling* (25 %; 7 Jahre) sind

Abbildung 2: Fachrichtung der Grundausbildung von Internen Revisoren



die weiteren häufigsten Nennungen (Mehrfachnennungen möglich).

Dieser Fokus der Rekrutierung von Internen Revisoren könnte zurzeit durch die gesetzliche Entwicklung in der Schweiz noch verstärkt werden.<sup>6</sup> Danach wird die Existenz eines Internen Kontrollsystems neu ab dem Geschäftsjahr 2008 vom Wirtschaftsprüfer geprüft werden.<sup>7</sup> Inwiefern sich tatsächlich regulatorische Anforderungen auf die Rekrutierung auswirken, ist durch weitere Forschungsarbeit zu untersuchen.

Für knapp zwei Drittel (64 %) stellte der *Inhalt der Arbeit* die wichtigste Motivation für einen Wechsel in die Interne Revision dar (Mehrfachnennungen möglich). Des Weiteren wurden *persönliche Gründe* (21 %), *bessere Karriereaussichten* (19 %), *Arbeitsort* (19 %) und *Reisen*<sup>8</sup> (18 %) genannt. Ein *höheres Einkommen* gaben lediglich 13 % als Beweggrund für den Einstieg an.

Das *Einstiegsgehalt inklusive Bonus* (sofern einer gezahlt wurde) für Interne Revisoren auf der untersten hierarchischen Stufe beträgt gemäß den Revisionsleitern meistens CHF 80.001 bis CHF 85.000 (ca. EUR 50.000 bis EUR 53.100)<sup>9</sup> (26 % der Antworten). Wenn man die Antworten zu den Einstiegsgehältern nach Branchen gliedert, so zeigt sich, dass durchschnittlich bei Finanzdienstleistern als Einstiegsgehalt (ggf. inkl. Bonus) am meisten gezahlt wird (s. Abb. 3).

### 3. Erfahrene Interne Revisoren

Fachliches Know-how ist für Interne Revisoren unabdingbar, um durch ihre Arbeit einen Mehrwert für das Unternehmen generieren zu können. Die im IIA-Standard 1210 angesprochene Fachkompetenz wird durch den Standard 1230 um Maßnahmen der aktiven regelmäßigen Weiterbildung erweitert. Verschiedene Möglichkeiten werden vom IIA angeboten. Dazu zählen bspw. das Diplom Certified Internal Auditor (CIA®) oder Certified Financial Services Auditor (CFSA™). Der Schweizer Verband für Interne Revision empfiehlt, mindestens 120 Stunden für Weiterbildung binnen 3 Jahren zu absolvieren.<sup>10</sup>

Die Umfrage zeigt, dass bei den erfolgreich abgeschlossenen Fachzertifikaten der CIA, der diplomierte Wirtschaftsprüfer und der Certified Information Systems Auditor (CISA) am häufigsten genannt werden (s. Abb. 4). Etwa jeder Fünfte (19 %) kann mehr als nur ein Fachzertifikat vorweisen. Eine ähnliche Bedeutung von Audit, Control und IT für die Weiterbildung von Internen Revisoren in der Schweiz wies auch eine andere Umfrage vor einigen Jahren auf.<sup>11</sup> Von den Umfrageteilnehmern hat etwa nur jeder fünfte Interne Revisor (22 %) bislang überhaupt keine Prüfung für ein Zertifikat erfolgreich absolviert.

Zur Förderung von Angestellten können interne Rotationsprogramme eingesetzt werden. Gemäß einer Studie<sup>12</sup> dauern diese oft zwei bis drei Jahre (z. B. arbeiten Finanzfachkräfte während dieser Zeit als Interne Revisoren).<sup>13</sup> Bei diesen Programmen ist eine klare Trennung zwischen Weiterbildung der Mitarbeiter und gezielter Karriereförderung von bzw. zu Internen Revisoren schwierig. Daher wurden Antworten von Internen Revisoren mit einer Verweildauer von bis zu zwei Jahren bei der Ergebnisauswertung nicht berücksichtigt.

Branche	durchschnittliches Einstiegsgehalt inklusive Bonus; gerundet in CHF	gerundet in EUR (EUR 1 = CHF 1,6)
Finanzdienstleistungen (ohne Bank)	120'000	75'000
Verbrauchsgüter	115'000	71'900
Industriegüter	100'000	62'500
Gesundheitswesen / Pharma	96'700	60'500
Öffentliche Verwaltung	91'250	57'000
Versicherung	89'200	55'750
Andere Dienstleistungen	88'300	55'200
Wirtschaftsprüfung / Treuhand	85'000	53'100
Bank	77'200	48'250
Chemie und Rohstoffe	74'200	46'400
Einzelhandel / Medien / Reisen und Freizeit	70'000	43'750

Abbildung 3: Durchschnittliches Einstiegsgehalt inkl. Bonus auf hierarchisch unterster Stufe nach Branche

Die Verweildauer in der Internen Revision wurde als entscheidendes Analyse Kriterium der Karrierewege, die insgesamt ausgesprochen heterogen sind, identifiziert. Für eine bessere Interpretation mussten dafür willkürlich Grenzen festgelegt werden. Ab etwa zwei Jahren wird von einer Ausbildungsstätte für Nachwuchs-Führungskräfte, einem sog. *Talentpool*, gesprochen. Als obere Grenze wurde für den Talentpool eine Verweildauer von 6 Jahren bestimmt, da ab dieser Verweildauer vermehrt Veränderungen der Karrierewege ausgemacht werden konnten. Bleibt eine Person länger als sechs Jahre in der Internen Revision, so zählt sie zur *Berufsrevision*.

Es gibt große branchenspezifische Unterschiede bezüglich der Verweildauer in der Internen Revision (s. Abb. 5). Der Anteil an Personen, die einem Talentpool angehören, ist in den Branchen *Wirtschaftsprüfung/Treuhand* mit 43 % am höchsten. In den Banken sind 26 % dem Talentpool zuzuordnen. In der *Öffentlichen Verwaltung* wurden alle befragten Personen zur Berufsrevision gezählt, weil sie alle über 6 Jahre als Interne Revisoren gearbeitet haben. Nimmt man noch weitere Branchen der Umfrage mit auf, die hier nicht abgebildet sind, so sind 29 % dem Talentpool zuzuordnen. Die überwiegende Anzahl der Befragten ist demnach zu den Berufsrevisoren zu zählen.

Die Unternehmensgröße ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Anzahl der Internen Revisoren im Talentpool und Berufsrevision. Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern beschäftigen ausschließlich Berufsrevisoren (sofern sie überhaupt Revisoren beschäftigen). Bei größeren Unternehmen wächst die Größe eines Talentpools konstant, bzw. verbleiben entspre-

Certified Internal Auditor	23%
Dipl.-Wirtschaftsprüfer	21%
Certified Information System Auditor	13%

Abbildung 4: Häufigste erfolgreich absolvierte Fachzertifikate

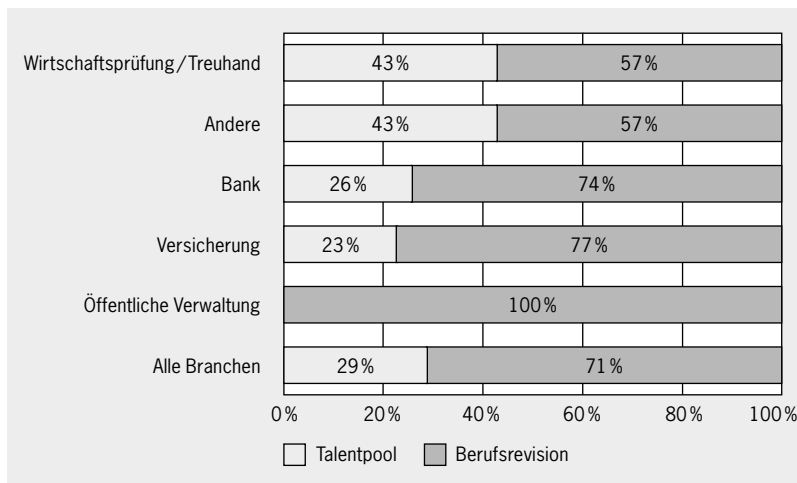


Abbildung 5: Talentpool und Berufsrevision nach Branchen

chend weniger Interne Revisoren länger als 6 Jahre. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit demjenigen einer Umfrage im deutschsprachigen Raum.<sup>14</sup>

#### 4. Berufliche Entwicklung von Internen Revisoren in Banken

Die Interne Revision hat in verschiedenen Branchen unterschiedliche Anforderungen zu meistern. Beispielsweise ist in der Schweiz bei Bankinstituten gemäß regulatorischer Bestimmungen eine Interne Revision einzurichten.<sup>15</sup> In den meisten anderen Branchen gilt dies nicht. Aus diesen Gründen ist diese Branche auch bei den Unternehmensmitgliedern des Schweizer Verbands für Interne Revision am stärksten vertreten.<sup>16</sup>

Dies spiegelt sich ebenso in der Umfrage wider. Von den Umfrageteilnehmern haben 46 % in der Interne Revision einer Bank gearbeitet. Die diesbezüglichen Ergebnisse werden daher nachfolgend genauer dargelegt.

Auffallend sind die im Vergleich zu den anderen Branchen geringen Anteile an Universitätsabschlüssen von 33% bei den Berufsrevisoren bzw. 61% bei der Kategorie Talentpool. Die Berufsrevisoren in Banken sammeln durchschnittlich 8,5 Jahre in anderen Berufsfeldern Erfahrung, bevor sie in die Interne Revision einsteigen. Das stellt im Verhältnis zu anderen Branchen einen frühzeitigen Wechsel dar. Vorher haben sie meist in anderen Finanzbereichen (31%), in der Wirtschaftsprüfung (23%) oder im IT-Bereich (15%) gearbeitet. Berufsrevisoren in Banken zeigen eine hohe Unternehmens- und Branchentreue. Über ein Drittel der Befragten sieht sich in 10 Jahren noch in der Internen Revision

Abbildung 6: Jahresgehälter inklusive Bonus gliedert nach Hierarchiestufen

Stufe	Häufigste Nennungen	Jahresgehalt (inkl. Bonus) in CHF von ... bis ...	Jahresgehalt gerundet in EUR von ... bis ...
1 Revisor	41 %	85'001 – 100'000	53'100 – 62'500
2 Senior Revisor	48 %	100'001 – 125'000	62'500 – 78'100
3 Revisions-Manager (Revisionsverantwortung)	52 %	100'001 – 150'000	62'500 – 93'750
4 Bereichsleiter / Senior Manager	77 %	125'001 – 250'000	78'100 – 156'250
5 Revisionsleiter	55 %	175'001 – 325'000	109'400 – 203'100

dieser Branche. Auch haben ehemalige Berufsrevisoren Karriere bis hin zur Geschäftsleitung gemacht.

Bei der Kategorie Talentpool in Banken ist die Quote an Direkteinsteigern mit 21% im Vergleich zu anderen Branchen eher niedrig. Von den Umfrageteilnehmern dieses Talentpools, die nicht direkt in die Interne Revision eingestiegen sind, haben die meisten sowohl vorher als auch im Anschluss daran in finanzorientierten Bereichen gearbeitet. Die zum Befragungszeitpunkt im Talentpool des Bankensektors aktiven Internen Revisoren stuften die längerfristigen Chancen als gut ein: 55% der Befragten sehen sich in 10 Jahren einem höheren Kader (eines Finanzbereichs) oder einer Geschäftsleitung angehörig.

#### 5. Branchenübergreifende Jahresgehälter verschiedener Hierarchiestufen

Die Hierarchiestufen und ihre Jahresgehälter wurden inklusive Bonus untersucht. Bei der Umfrage erfolgte eine Einteilung der Hierarchie in fünf Stufen (s. Abb. 6). Diese Einteilung entspricht der Schweizer Internen Revisions-Praxis.

Die Löhne wurden branchenübergreifend in Klassen zusammengefasst. Während sich auf den unteren drei Ebenen deutlich engere Spannen ergeben, zeichnen sich die beiden Führungsstufen eher durch Heterogenität aus. Dies drückt sich in der größeren Spanne der Gehälter aus.

#### 6. Karrieremöglichkeiten nach der Internen Revision

Betrachtet man die Bedeutung des Einkommens über alle Branchen hinweg, so spielte das Gehalt für den Einstieg in die Interne Revision keine Hauptrolle. Auch beim Wechsel in andere Berufsfelder dominieren *Bessere Karriereaussichten* und *Inhalt der Arbeit* gegenüber dem *Einkommen* (Mehrfachnennungen möglich; s. Abb. 7).

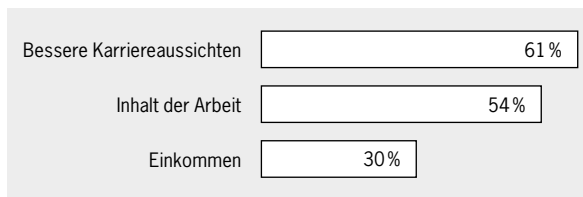
Rund ein Viertel aller Personen (24%), die die Interne Revision verlassen haben, wählten den Bereich *Rechnungswesen/Controlling*. In einen *anderen Finanzbereich* wechselten 17%, während 11% in der *Wirtschaftsprüfung* eine Stelle antraten und 10% eine *Geschäftsführende Gesamtverantwortung* übernahmen. Den Weg in die *Wirtschaftsprüfung* haben 8% gewählt.

Nach der Tätigkeit in der Internen Revision waren bzw. sind etwa die Hälfte der Befragten auf den Stufen *Mittleres Kader* (30%) und *Höheres Kader* (22%) tätig. Die Stellung eines Chief Executive Officer, Chief Information Officer oder Chief Operating Officer haben nur sehr wenige übernommen. Allerdings übten rund 13% die Funktion eines Chief Financial Officer aus. Das zeigt, dass die Interne Revision in der Praxis auch als Sprungbrett angesehen wird. Dies geschieht mit dem Ziel, später als Führungskraft in unterschiedlichsten Bereichen Karriere zu machen. Diese Ergebnisse bestätigen bekannte Entwicklungsmöglichkeiten.<sup>17</sup> Zusätzlich stützen sie Verbesserungsmöglichkeiten des *Competency Framework*, weil dieses eine Karriere im Anschluss an die Interne Revision nicht berücksichtigt.<sup>18</sup>

#### 7. Fazit

Die Universitäten und Fachhochschulen sind für die Rekrutierung und Ausbildung von Internen Revisoren am wichtigsten. Die Mehrzahl der Befragten stieg nicht

Abbildung 7:  
**Gründe für den Wechsel zu anderen Berufen nach einer Karriere in der Internen Revision**



direkt in die Interne Revision ein, sondern sammelte erst einige Jahre Erfahrung in anderen Bereichen, wie z. B. als Wirtschaftsprüfer. Der Inhalt der Arbeit stellte den Hauptgrund für den Einstieg in die Interne Revision dar. Die Einstiegsgehälter sind in der Finanzdienstleistungsbranche am größten, gefolgt von der Branche der Verbrauchs- und Industriegüter. Der CIA, der diplomierte Wirtschaftsprüfer und der CISA sind die am häufigsten genannten Weiterbildungsdiplome. Rund vier von fünf Internen Revisoren gaben an, Fachzertifikate erfolgreich erworben zu haben, was als Indiz für eine gute Qualität in der Schweizer Internen Revisions-Praxis gewertet werden kann.

Die Werdegänge sind insgesamt als ausgesprochen heterogen zu bezeichnen. Mit der Verweildauer konnte in Abhängigkeit der Branche ein zeitliches Muster ausgemacht werden, indem zwischen Talentpool und Berufsrevision unterschieden wurde.

Die Gehälter sind in den unteren Hierarchiestufen in engere Spannweiten gefasst als in den oberen. Allerdings spielt beim Austritt aus der Internen Revision das Gehalt bspw. gegenüber besseren Karriereaussichten eine untergeordnete Rolle. Die Hälfte der Befragten wechselte nach einer Karriere in der Internen Revision in das mittlere oder höhere Kader. Sie nutzten die Interne Revision quasi als Sprungbrett. Dann wird das Ziel verfolgt, nach der Tätigkeit als Interner Revisor in verschiedenen Bereichen als Führungskraft Karriere zu machen.

Anhand der Bankenbranche wurde gezeigt, dass im Vergleich zu anderen Branchen Interne Revisoren weniger Universitätsabschlüsse aufweisen und früher von anderen Berufsfeldern in die Interne Revision wechseln. Sie weisen eine hohe Unternehmens- und Branchentreue auf.

Weitere Forschungsmöglichkeiten ergeben sich, indem bspw. nur auf einzelne Branchen detailliert fokussiert wird, um tiefer gehende Strukturen und Zusammenhänge herausfinden zu können. Auch könnte eine international angelegte Studie einen interessanten Vergleich bieten.

Zusätzliche Resultate der Umfrage sind auf der Homepage <http://www.internalaudit.ch> zu finden.

#### Literatur

- Birkett, W. P. / Barbera, M. R. / Leithhead, B. S. / Lower, M. / Roebuck, P. J.: Competency: Best Practices and Competent Practitioners. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (Hrsg.), Altamonte Springs, 1999.
- Füss, R.: Die Interne Revision in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz 2004, Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR), Arbeitsgemeinschaft Interne Revision (IIRÖ) Österreich, Schweizerischer Verband für Interne Revision (SVIR) (Hrsg.), Frankfurt, 2004.
- Jacob, R. / Eirmbter, W. H.: Allgemeine Bevölkerungsumfragen – Einführung in die Methoden der Umfrageforschung mit Hilfen zu Erstellung von Fragebögen. R. Oldenbourg, München, 2000.
- IIA – The Institute of Internal Auditors: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Online: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices-framework/standards/standards-for-the-professional-practice-of-internal-auditing/>, (13. 07. 07).
- McDonald, P.: The Quest. In: Internal Auditor, Vol. 63, Juni 2006, S. 22–77.
- Oanda.com: FXHistory®: historical currency exchange rates. Online: <http://www.oanda.com/convert/fxhistory/>, (07. 01. 08), 2007.
- Pfaff, D. / Ruud, T. F. / Kessler, F. / Möller, M. / Reichert, F.: Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem. veb.ch (Hrsg.), Orell Füssli, Zürich, 2007.
- Ruud, T. F. / Bodenmann, J. M. / Kienast, M.: Entwicklungen in der Internen Revision. In: Der Schweizer Treuhänder, Heft 10/2000, S. 1029–1036.
- Ruud, T. F. / Eder, S. / Maier, K.: Competency Framework für die Interne Revision. In: Der Schweizer Treuhänder, Heft 12/1999, S. 1185–1190.
- Ruud, T. F. / Jenal, L. / Haymoz, Y.: Leitlinie zum Internen Audit. Schweizer Verband für Interne Revision (Hrsg.), Zürich, 2005.
- SVIR – Schweizer Verband für Interne Revision: Unternehmensmitglieder. Online: <http://www.svir.ch/mitglieder/index-de.php>, (13. 07. 07), 2007.

#### Endnoten

- Die Autoren bedanken sich bei allen, die an der Umfrage teilgenommen haben oder das Projekt in irgendeiner anderen Form unterstützt haben.
- Eine dynamisch strukturierte Online-Umfrage bildet die Basis für diesen Artikel. Sie wurde im April 2006 durchgeführt. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Grundgesamtheit aller aktiven und ehemaligen Internen Revisoren in der Schweiz nicht bekannt ist. Daher konnte keine Zufallsstichprobe erhoben werden, bei der jedes Element die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, gezogen zu werden. Deshalb sind die Ergebnisse rein deskriptiv. Entsprechend kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Die Unternehmensmitgliederliste des Schweizer Verbands für Interne Revision (SVIR) und eigene Recherchetätigkeiten bildeten die Grundlage für die sog. „Schneeballauswahl“. Vgl. Jacob/Eirmbter (2000), S. 111; SVIR (2007), Internet. Die Leiter der Revisionsabteilungen wurden mit der Bitte angeschrieben, ihre Internen Revisoren auf die Umfrage aufmerksam zu machen. Zusätzlich wurden auf der Homepage des SVIR und in einer Schweizer Fachzeitschrift entsprechende Umfrageaufrufe publiziert.
- Für weitere Informationen s. Birkett et al. (1999); für eine Kurzzusammenfassung s. Ruud/Eder/Maier (1999), S. 1185–1190.
- Vgl. IIA-Standard 1210, IIA-Practice Advisory 1210-1, IIA (2007), Internet; Ruud/Jenal/Haymoz (2005), S. 34–35.
- Vgl. Ruud/Bodenmann/Kienast (2000), S. 1033.
- Vgl. Art. 728a Abs. 1 OR (Obligationenrecht).
- Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung eines Internen Kontrollsystems aufgrund der Neuregelung insbesondere für mittelständische Unternehmen s. Pfaff et al. (2007).
- Unter Reisen sind internationale Mandate/Aufträge zu verstehen.
- Im April 2006 betrug der durchschnittliche Umrechnungskurs EUR 1 = CHF 1,575. Vgl. Oanda.com (2007), Internet. Zur Vereinfachung wird aber mit dem Faktor 1.6 gerechnet und gerundete Werte angegeben.
- Vgl. Ruud/Jenal/Haymoz (2005), S. 36.
- Vgl. Ruud/Bodenmann/Kienast (2000), S. 1034.
- Die Studie „Recruitment and Retention of Internal Auditors“ wurde vom Institute of Internal Auditors und dem Personalberatungsunternehmen Robert Half International im Februar 2006 durchgeführt. Vgl. McDonald (2006), S. 73.
- Vgl. McDonald (2006), S. 76.
- Vgl. Füss (2004), S. 39.
- Vgl. Art. 9 Abs. 4 BankV (Bankenverordnung) bzw. Art. 20 Abs. 2 BEHV (Verordnung über die Börsen und den Effektenhandel).
- Vgl. SVIR (2004), Internet.
- Vgl. Ruud/Bodenmann/Kienast (2000), S. 1034.
- Vgl. Ruud/Eder/Maier (1999), S. 1188.