

The background of the entire page is a photograph of a red and white striped hot air balloon floating over a vast, snow-covered mountain range under a clear blue sky. The balloon is positioned in the upper right quadrant of the image.

# **IKS-Landschaft Schweiz**

Zwischen Selbstbild und Realität:  
Standortbestimmung Interner Kontrollsysteme  
in Zusammenarbeit mit **swissaxis**



## Vorwort

Zwischen Selbstbild, Status quo und den zentralen Stellhebeln für die nächste Entwicklungsstufe



### Marc Sollberger

Partner

Leiter Risk Advisory Services

[marc.sollberger@bdo.ch](mailto:marc.sollberger@bdo.ch)

Zürich

Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist heute für viele Organisationen ein zentrales Element moderner Steuerung und guter Governance.

Unsere diesjährige Studie zeigt eindrücklich, dass zahlreiche Organisationen ihren eigenen Reifegrad hoch einschätzen. Gleichzeitig bestehen jedoch wesentliche Entwicklungslücken, die diese Selbsteinschätzung bei nüchterner Betrachtung relativieren. Diese Diskrepanz ist auf ein System zurückzuführen, das in den letzten Jahren stark ausgebaut wurde und nun vor einem nächsten Entwicklungsschritt steht.

Besonders deutlich wird dies beim Thema **Digitalisierung**. Rund zwei Drittel der teilnehmenden Organisationen arbeiten weiterhin überwiegend manuell oder nur mit punktuell digitalisierten Lösungen. Das beeinträchtigt nicht nur Effizienz und Transparenz, sondern limitiert auch die Fähigkeit, das IKS angesichts steigender Komplexität, neuer Risiken und zunehmender regulatorischer Anforderungen weiterzuentwickeln.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei der **Prozessabdeckung**. Viele IKS fokussieren sich weiterhin primär auf finanzielle Kernprozesse, während operative, IT-nahe sowie geschäftskritische End-to-End-Prozesse häufig nicht ausreichend systematisch einbezogen werden. Infolgedessen wird ein wesentlicher Teil des tatsächlichen Risikoprofils nicht adäquat abgebildet.

Hinzu kommt die entscheidende Rolle der **Verankerung im Leadership**. Unsere Analyse zeigt klar: Dort, wo Geschäftsleitungen das Thema aktiv leben, steigt die Verankerung des IKS signifikant. Wo hingegen Interesse lediglich formal besteht oder gänzlich fehlt, wird das IKS schnell zu einer administrativen Übung, die ihr Potenzial nicht entfalten kann.

Diese Befunde verdeutlichen: Ein wirksames und zukunftsfähiges IKS basiert nicht nur auf Struktur und Formalisierung, sondern auf echter Integration, Digitalisierung und klarem Management-Commitment.

Ein zentraler erster Schritt ist dabei ein strukturiertes IKS-Maturity-Assessment, das den tatsächlichen Entwicklungsstand sichtbar macht und klar aufzeigt, welche Massnahmen priorisiert werden sollten.

Gerade in einer Zeit zunehmender regulatorischer Anforderungen, fortschreitender digitaler Transformation und wachsender Prozesskomplexität bildet eine fundierte Eigenbeurteilung die Grundlage für eine effiziente und strategisch relevante Weiterentwicklung.

Sie macht zudem sichtbar, wo zielgerichtete Investitionen wahre Wirkung entfalten können.

Ganz nach unserem Motto «Werte teilen - Zukunft gestalten» begleitet BDO Organisationen aller Grössen und Branchen auf diesem Weg. Grundlage dafür sind praxisnahe Empfehlungen, praxiserprobte Methoden und ein tiefes Verständnis dafür, wie ein IKS heute ausgestaltet sein muss, um nachhaltig Wirkung zu entfalten.

Gleichzeitig verstehen wir es als unsere Verantwortung, den laufenden Transformationsprozess aktiv mitzugestalten. Dabei stehen die konkreten Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden ebenso im Fokus wie ein klarer Blick auf regulatorische, technologische und organisatorische Entwicklungen.

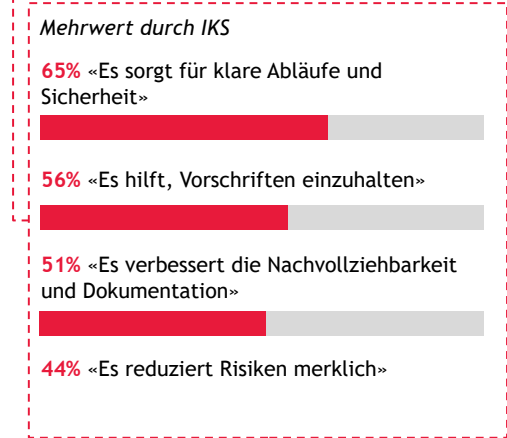
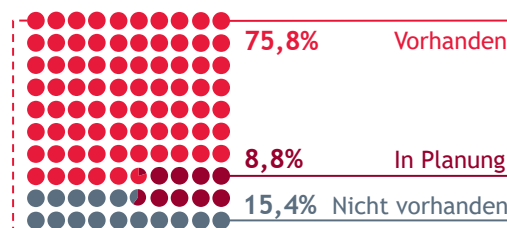
Mein besonderer Dank gilt allen teilnehmenden Organisationen sowie unseren Partnern von swissaxis. Mit ihrer Offenheit und ihrem Engagement leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des IKS in der Schweiz.

# Management Summary

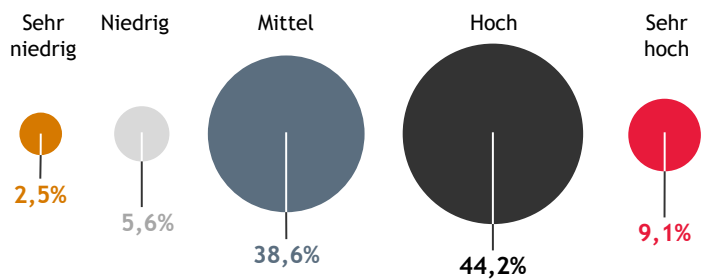
Das IKS steht vor der Aufgabe, Sicherheit und Stabilität zu wahren und Organisationen gleichzeitig durch eine operativ zunehmend komplexe Risikolandschaft zu navigieren.

## Aktueller Stand der IKS-Landschaft (Seite 5)

In den zentralen Funktionsbereichen haben Schweizer Organisationen weitgehend formelle IKS etabliert und würdigen deren positiven Einfluss auf Prozessklarheit und -Sicherheit, die Einhaltung von Compliance-Anforderungen, die Rückverfolgbarkeit der Dokumentation sowie die Risikominderung.<sup>1</sup>

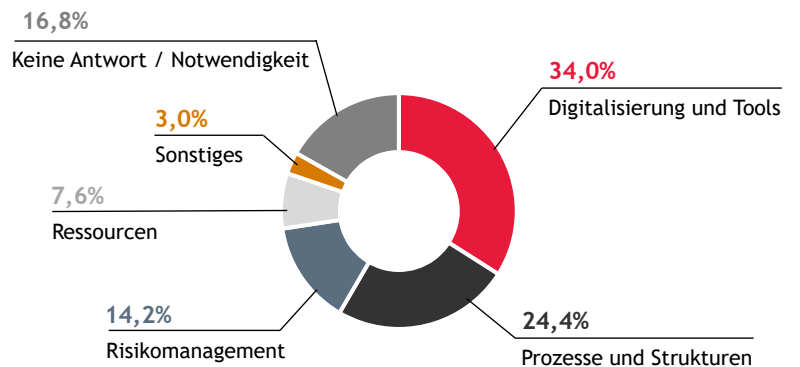


## Reifegrad in Schweizer Organisationen (Seite 7)



Die Selbsteinschätzung ist im Allgemeinen hoch, wobei mehr als die Hälfte «hohe» oder «sehr hohe» Reifegrade angibt. Das tatsächliche Niveau der IKS-Entwicklung kann jedoch von der wahrgenommenen Reife abweichen und korreliert nicht immer mit dem Mehrwert des IKS, dem Grad der Digitalisierung, der Einbindung des Managements sowie dem Prozessumfang, der in der Regel auf das Finanz- und Rechnungswesen beschränkt ist.

## Verbesserungsmöglichkeiten (Seite 9)

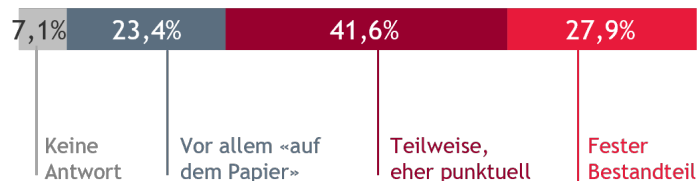


Anmerkungen: (1) Ergebnisse der Umfrage unter 260 CFOs, CEOs und Führungskräften aus den Bereichen Risiko, Audit, IKS und Compliance in der Schweiz im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2025.

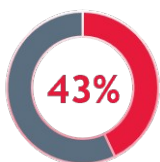
### Digitalisierung und Tools

Die Digitalisierung ist in den meisten IKS zwar angekommen, erfolgt jedoch bislang punktuell und uneinheitlich. Rund 65% beschreiben die Digitalisierung ihres IKS weiterhin als überwiegend «auf dem Papier» oder nur teilweise umgesetzt, wobei digitale Lösungen meist selektiv auf einzelne Prozesse oder Kontrollaktivitäten beschränkt bleiben.

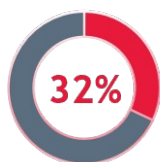
Welche Rolle spielt Digitalisierung in Ihrem IKS?



### Rolle der Führung in der IKS-Entwicklung



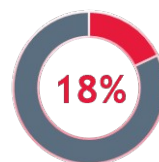
«Aktive Einbindung der Geschäftsleitung in IKS-Fragen»



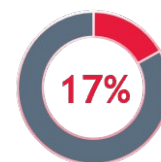
«Interesse vorhanden, jedoch ohne konkrete Umsetzung»



«Kein erkennbares Interesse»



«Strategische Relevanz in internen Projekten und Zielen»

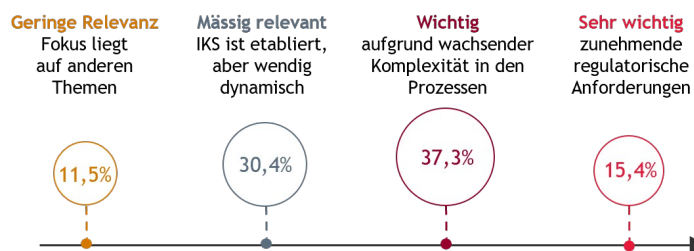


«Budgetierung und Ressourcenaufbereitstellung für IKS»

Die Einbindung der Geschäftsleitung ist wichtig, um die Vorteile, die das IKS einer Organisation bieten kann, voll auszuschöpfen. Allerdings geben 32% bzw. 20% der Befragten an, dass die Geschäftsleitung nur formal am IKS interessiert ist, ohne sich konkret zu engagieren, bzw. überhaupt nicht an der Weiterentwicklung interessiert ist.

### Ausblick auf die IKS-Landschaft

Die Bedeutung des IKS in den nächsten fünf Jahren



In den nächsten fünf Jahren wird die zunehmende Bedeutung des IKS für mehr als die Hälfte der Schweizer Organisationen durch die steigende Komplexität der Prozesse und regulatorischen Anforderungen vorangetrieben werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, zukunftsfähige IKS weiterzuentwickeln, um den sich verändernden Anforderungen wirksam zu begegnen.

# Aktueller Stand der IKS-Landschaft

Schweizer Organisationen haben weitgehend IKS eingeführt und erkennen die Vorteile, die es für die Unternehmensführung und die Einhaltung von Vorschriften birgt

Verfügt Ihre Organisation über ein formell eingeführtes IKS?<sup>1</sup>



## Key Takeaway

### Die sich wandelnde Rolle des IKS in Schweizer Organisationen

Das IKS ist heute fester Bestandteil der Unternehmensführung der meisten Schweizer Organisationen. Reifegrad und Anwendungsbreite sind jedoch weiterhin uneinheitlich und beschränken sich häufig auf das Finanz- und Rechnungswesen.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, das IKS konsequent über Funktionen und Prozesse hinweg zu integrieren und es von einem primär administrativen Instrument zu einem gesamtheitlich wirksamen, wertschöpfenden Element des Risikomanagements und nachhaltigen Wachstums weiterzuentwickeln.

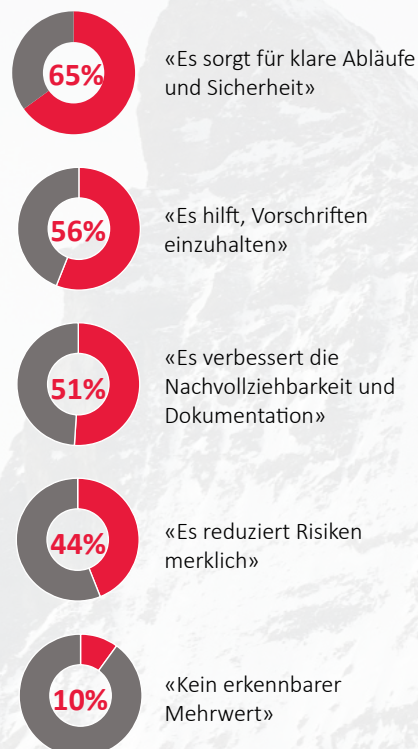
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine klare Mehrheit der Schweizer Organisationen bereits ein formelles IKS implementiert hat, was dessen breite Anerkennung als Kernelement einer soliden Unternehmensführung und der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften in der Schweiz unterstreicht. Dies spiegelt auch die anhaltende Forderung von Wirtschaftsprüfern, Aufsichtsbehörden und Vorständen wider, strukturierte Kontrollrahmenwerke einzurichten, insbesondere in finanziell wesentlichen und risikobehafteten Prozessen.

Gleichzeitig zeigt die Tatsache, dass fast ein Viertel der Organisationen entweder ein IKS erst plant oder noch gar kein IKS implementiert hat, dass die Einführung noch nicht flächendeckend erfolgt ist. Diese Lücke deutet darauf hin, dass die Implementierung für einen bedeutenden Teil der Unternehmen nach wie vor durch Faktoren wie Unternehmensgrösse, begrenzte Ressourcen, wahrgenommene Komplexität oder die Einschätzung, dass das aktuelle Risiko noch keine vollständige Formalisierung rechtfertigt, eingeschränkt ist.

Insgesamt wird das IKS zunehmend als Grundlage und nicht als Unterscheidungsmerkmal betrachtet, während die Nichtanwender zwar einen rückläufigen, aber immer noch relevanten Anteil ausmachen, der mittelfristig wahrscheinlich unter den Druck von Regulierungsbehörden und Interessengruppen geraten wird.

Mit Blick nach vorne entwickelt sich das IKS vom Sicherungsinstrument zu einem Kernbestandteil guter Governance und wirksamer Unternehmenssteuerung. Entscheidend ist nicht mehr, ob ein IKS besteht, sondern wie konsequent es eingebettet ist und welchen Beitrag es zur nachhaltigen Leistungsfähigkeit der Organisation leistet.

Welchen Mehrwert bringt das IKS für Ihren Arbeitsbereich?<sup>2</sup>



Organisationen, die ein IKS bereits implementiert haben, erkennen dessen Wert in erster Linie auf operativer und Governance-Ebene. Die greifbarsten Vorteile sind klarere Prozesse, eine verbesserte Rollendefinition und eine erhöhte Betriebssicherheit, wodurch Unklarheiten im Tagesgeschäft reduziert werden.

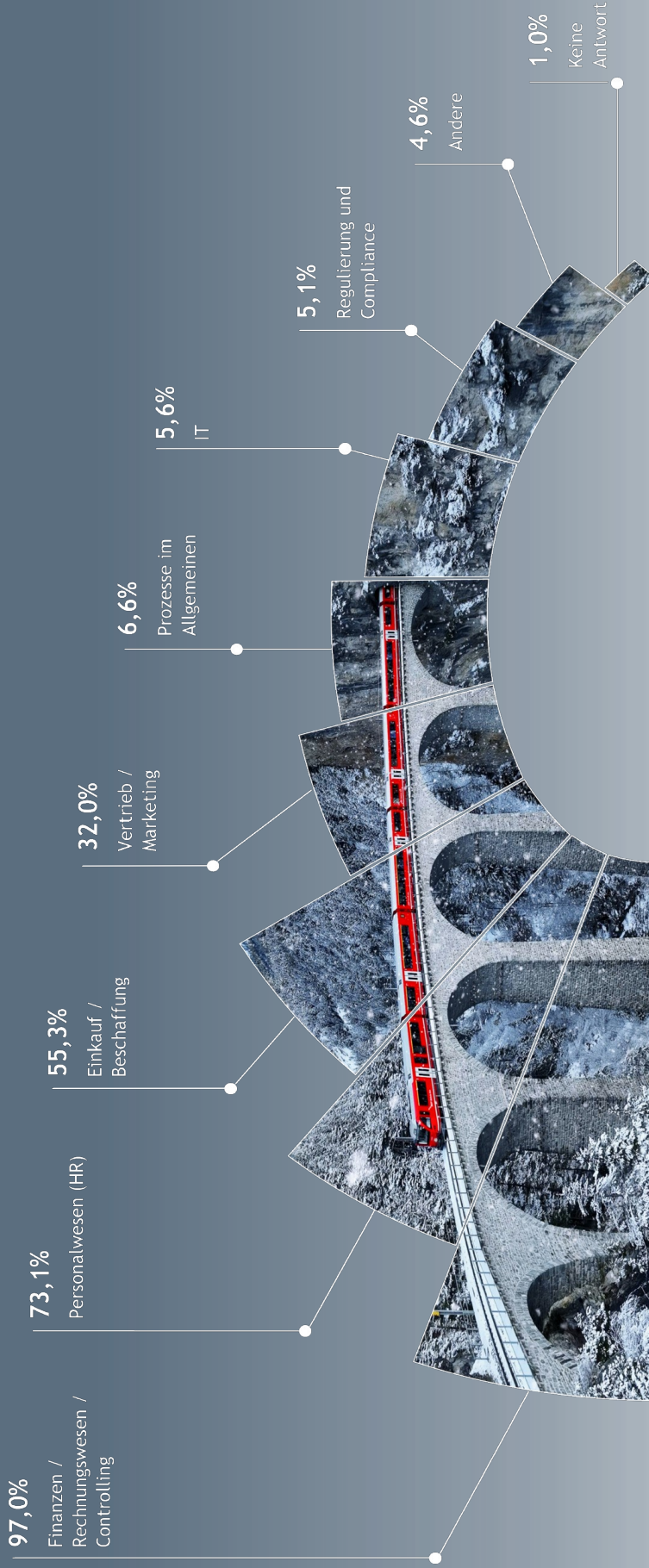
Die Unterstützung der Einhaltung von Vorschriften bleibt ebenfalls ein wichtiger Werttreiber, da das IKS Organisationen dabei hilft, interne Richtlinien und externe regulatorische Anforderungen systematisch einzuhalten. Eine verbesserte Dokumentation und Rückverfolgbarkeit stärken die Transparenz, die Audit-Bereitschaft und die Rechenschaftspflicht über alle Funktionen hinweg.

Die risikomindernde Wirkung des IKS wird grundsätzlich anerkannt: 44% der Befragten sehen darin einen wertsteigernden Beitrag, auch wenn Risikominderung häufig eher als indirektes Ergebnis verbesserter Kontrollen denn als primäres Ziel des IKS verstanden wird.

Gleichzeitig gibt ein kleiner Teil der Organisationen an, keinen klaren Mehrwert zu erkennen, was darauf hindeutet, dass IKS nicht immer vollständig in die Managementpraktiken integriert sind.

Insgesamt bieten IKS solide operative Argumente, auch wenn ihr Potenzial nur teilweise ausgeschöpft wird.

Welche Unternehmensbereiche werden aktuell durch das IKS abgedeckt bzw. als besonders relevant erachtet?<sup>1)</sup>



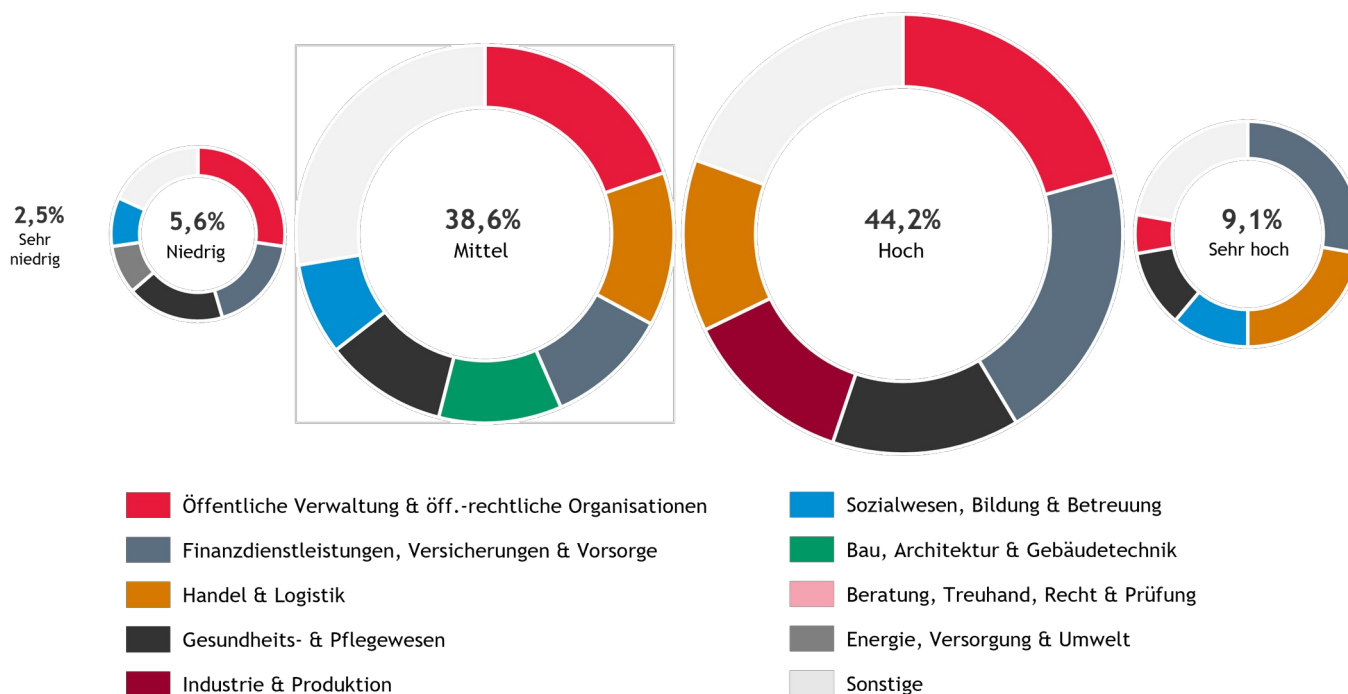
Der aktuelle Schwerpunkt des IKS in der Schweiz liegt stark auf finanzorientierten Funktionen. Finanzen, Rechnungswesen und Controlling sind fast ausnahmslos abgedeckt, was sowohl den regulatorischen Erwartungen als auch der traditionellen Rolle des IKS bei der Sicherung der Finanzberichterstattung entspricht. Auch Personalwesen und Beschaffung fallen in weiten Teilen in den Anwendungsbereich des IKS. Dies deutet darauf hin, dass Organisationen personalbezogene und beschaffungsnahe Prozesse zunehmend als wesentliche Risikobereiche erkennen, die strukturierte Kontrollen erfordern. Im Gegensatz dazu werden kaufmännische und operative Funktionen wie Vertrieb, Marketing, allgemeines Prozessmanagement sowie die IT-Funktion von den Befragten deutlich seltener abgedeckt. Eine Ausweitung der Kontrollabdeckung über «traditionelle» Prozesse hinaus bietet erhebliches Potenzial, die Risikoüberwachung zu stärken und die Relevanz des IKS für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung weiter zu erhöhen.

Anmerkungen: (1) Anteil der Befragten, die angaben, ein IKS formell implementiert zu haben, n=197

# Reifegrad des IKS in Schweizer Organisationen

Die Selbsteinschätzung der IKS-Reife ist überwiegend hoch, auch wenn der tatsächliche Reifegrad auf den ersten Blick nicht offensichtlich ist.

Wie würden Sie den Reifegrad Ihres IKS beschreiben? (1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch)



Die Selbstbewertung ergab, dass die meisten Organisationen ihr IKS als «hoch» oder «sehr hoch» ausgereift beschreiben, was darauf hindeutet, dass die zentralen Kontrollrahmenwerke vorhanden sind und in den meisten Schlüsselprozessen funktionieren. Der grösste Anteil fällt in die Kategorie «hoch», was ein stark ausgereiftes Mass an Formalisierung, Konsistenz und Managementaufmerksamkeit widerspiegelt.

Gleichzeitig gaben nur 9,1% der Befragten an, dass ihr IKS einen «sehr hohen» Reifegrad aufweist. Dies deutet darauf hin, dass zwar Kontrollen weitgehend etabliert sind, aber nur relativ wenige Schweizer Organisationen glauben, dass sie das Potenzial ihres IKS im Hinblick auf ihre organisatorischen Ziele und Erwartungen voll ausgeschöpft haben. Umgekehrt stellen Organisationen, die einen niedrigen oder sehr niedrigen Reifegrad angeben, eine kleine Minderheit dar, was auf relativ begrenzte grundlegende Kontrollschwächen hindeutet.

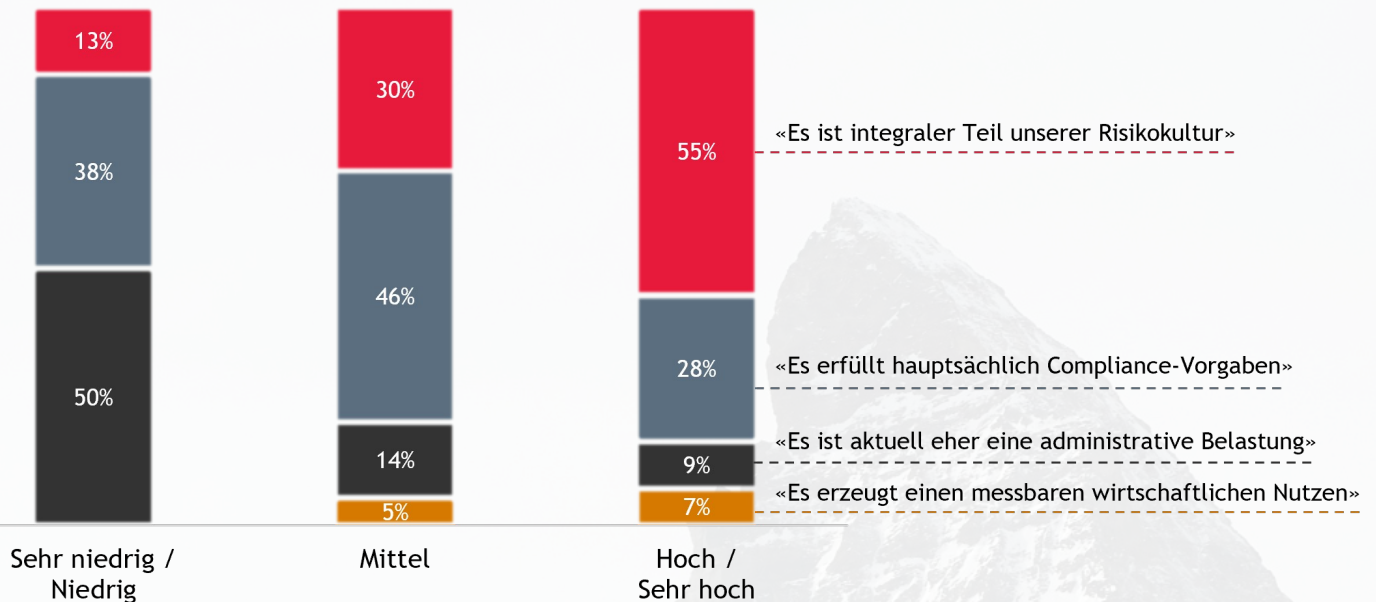
## Key Takeaway

### Erster Schritt für die IKS-Entwicklung

Organisationen, die den Mehrwert ihres IKS steigern möchten, sollten zunächst eine eingehende Reifegradbewertung durchführen, um klare Entwicklungsschritte in verschiedenen Bereichen zu definieren, darunter Governance und Rechenschaftspflicht, Risikobewertung und -abdeckung, Kontrollgestaltung und -wirksamkeit, Dokumentation und Transparenz, Ausführung und Eigentumsverhältnisse, Überwachung, Prüfung und Berichterstattung, Mitarbeitende, Kompetenzen und Kultur sowie Digitalisierung und Automatisierung. Durch den Vergleich dieser Elemente mit Best Practices erhält das Management einen wertvollen Überblick darüber, wo das IKS die Entscheidungsfindung und das Risikomanagement in der Organisation explizit fördert bzw. noch nicht ausreichend unterstützt.

Welche Aussagen trifft auf Ihr IKS am ehesten zu?

## Wahrgenommener Reifegrad



Die Wahrnehmung des Mehrwerts des IKS unter Schweizer Organisationen variiert stark je nach Reifegrad. Die Befragten mit höherem IKS-Reifegrad betrachten es überwiegend als integralen Bestandteil ihrer Risikokultur, was darauf hindeutet, dass integrierte und gut entwickelte IKS-Rahmenwerke eher als wertsteigernd denn als belastend wahrgenommen werden.

Bei einem niedrigeren Reifegrad wird das IKS häufig primär als Instrument zur Erfüllung von Compliance-Vorgaben oder sogar als zusätzlicher administrativer Aufwand wahrgenommen. Dies deutet darauf hin, dass eine geringe Integration sowie eine stark formalistische Umsetzung die Akzeptanz mindern und den über die regulatorischen Anforderungen hinausgehenden Mehrwert des IKS verdecken

“ Auch Jahre nach der Einführung wird der Mehrwert eines wirksam gelebten IKS im KMU-Umfeld nur begrenzt erfahren, da es häufig als Pflicht und nicht als Steuerungsinstrument verstanden wird.

*Leiter Finanzen, Sozialwesen*

Unabhängig vom Reifegrad erkennen nur wenige Organisationen im IKS einen direkt messbaren wirtschaftlichen Nutzen. Diese Wahrnehmungslücke verdeutlicht, dass das IKS zwar als Instrument der Compliance und Risikokontrolle etabliert ist, seine Beiträge zu zentralen Geschäftsergebnissen jedoch kaum sichtbar gemacht werden. Dabei liegen die potenziellen Mehrwerte auf der Hand: geringere Schadensfälle, stabilere Prozesse, effizienterer Ressourceneinsatz und eine verbesserte Entscheidungsqualität auf Basis verlässlicher Informationen. Gerade in KMU, in denen das IKS primär aus regulatorischem Druck heraus eingeführt wird, bleibt dieser Nutzen häufig ungenutzt. Ohne eine explizite Verbindung zu Ergebnisgrößen wird das IKS folglich nicht als Investition in die Unternehmenssteuerung verstanden, sondern als administrativer Kostenfaktor.

### Key Takeaway

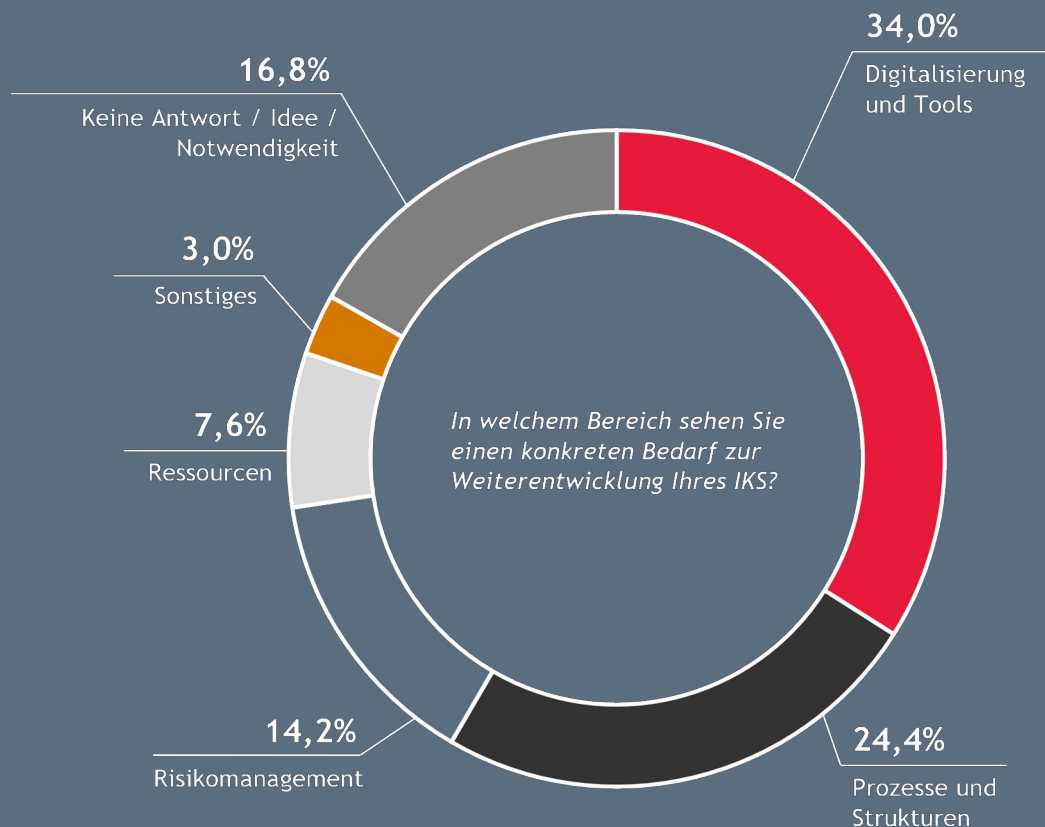
#### Den Wert des IKS erkennen

Mit zunehmendem Reifegrad verändert sich die Wahrnehmung des IKS: Sie verschiebt sich von einer primär als Compliance-Pflicht oder Belastung empfundenen Massnahme hin zu einem integralen Bestandteil der organisationsweiten Risikokultur. Dennoch wird das wirtschaftliche und strategische Potenzial nach wie vor deutlich unterschätzt. Dies macht den Bedarf an einer klareren Darstellung des Wertebeitrags, einer stärkeren Verknüpfung mit konkreten Geschäftsergebnissen sowie einer weiterentwickelten, wirksam gestalteten IKS-Architektur deutlich.

Voraussetzung dafür sind eindeutige Zuständigkeiten auf Führungsebene, eine konsequente Einbettung des IKS in das Leistungs- und Steuerungsmanagement sowie eine transparente Kommunikation seines Beitrags zu Stabilität, Effizienz und Entscheidungsqualität. Bleiben diese Weiterentwicklungen aus, besteht die Gefahr, dass das IKS zwar formal und technisch robust ausgestaltet ist, sein strategisches Potenzial jedoch nicht ausgeschöpft wird. Dies ist insbesondere im KMU-Umfeld kritisch, wo begrenzte Ressourcen den Anspruch an einen klar nachweisbaren wirtschaftlichen Nutzen zusätzlich erhöhen.

# IKS Verbesserungspotenziale

Obwohl das IKS in Schweizer Organisationen insgesamt eine hohe Akzeptanz und Anerkennung genießt, zeigen sich spezifische Handlungsfelder mit zusätzlichem Weiterentwicklungspotenzial.



Trotz einer hohen Akzeptanz und einer insgesamt ausgeprägten Selbstwahrnehmung der IKS-Reife erkennen 83% der Schweizer Organisationen einen klaren Bedarf zur gezielten Weiterentwicklung und Optimierung ihres IKS. Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass das IKS zwar etabliert ist, sein Wirkungspotenzial jedoch noch nicht ausgeschöpft wird. Die identifizierten Handlungsfelder zeigen deutlich, wo Organisationen die grössten Stellhebel zur Steigerung von Effizienz, Transparenz und praktischer Relevanz ihrer bestehenden Kontrollumgebungen sehen.

Der mit Abstand grösste Weiterentwicklungsbedarf liegt im Bereich Digitalisierung und Tool-Unterstützung. Dies weist darauf hin, dass viele IKS weiterhin stark auf manuelle Abläufe und fragmentierte Dokumentationen angewiesen sind und nur begrenzt systemintegriert umgesetzt werden. Solche Strukturen führen zu Einschränkungen bei Effizienz und Skalierbarkeit und gehen zugleich zulasten von Transparenz und Steuerungsfähigkeit. Die digitale Befähigung wird folglich nicht als technisches Upgrade verstanden, sondern als zentrales Modernisierungselement, um das IKS stärker in den operativen Alltag zu integrieren und seine Nutzbarkeit nachhaltig zu erhöhen.

An zweiter Stelle stehen Prozesse und Strukturen, was auf anhaltende Schwächen in der klaren Definition von Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Kontrollzuständigkeiten hinweist.

In vielen Organisationen scheint das IKS historisch gewachsen zu sein, statt sich konsequent entlang von Geschäftsprozessen und Risikotreibern zu entwickeln. Das Resultat sind Überschneidungen, Lücken oder Inkonsistenzen, die sowohl die Wirksamkeit als auch die Akzeptanz des IKS beeinträchtigen.

Auch das Risikomanagement wird als relevanter Entwicklungsbereich genannt. Dies legt nahe, dass Risikobeurteilung und Kontrollgestaltung nicht durchgängig aufeinander abgestimmt sind. In solchen Fällen bleibt das IKS teilweise statisch und reagiert nur unzureichend auf veränderte Risikoprofile, neue Bedrohungen oder strategische Neuausrichtungen. Damit verliert es an Steuerungsrelevanz und verkommt zu einer rückblickenden Kontrolllogik.

Bemerkenswert ist, dass Ressourcenengpässe vergleichsweise selten als Hauptproblem genannt werden. Dies spricht dafür, dass die Herausforderung weniger in der verfügbaren Kapazität liegt, sondern vielmehr in der konzeptionellen Ausgestaltung, Integration und Reife des IKS. Gleichzeitig könnte der Anteil der Organisationen, die keinen klaren Weiterentwicklungsbedarf sehen, entweder auf eine tatsächlich hohe Reife hindeuten oder auf eine begrenzte Transparenz darüber, welches zusätzliche Wirkungspotenzial ein weiterentwickeltes IKS entfalten könnte.

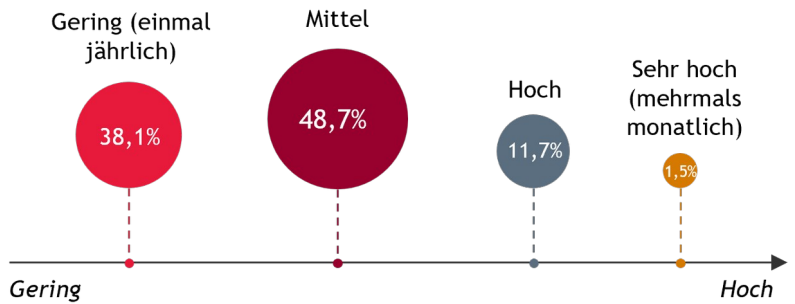
# Digitalisierung und Tools für das IKS

Während das IKS operativ in vielen Schweizer Organisationen als etabliert gilt, bleiben diese zumeist technologisch limitiert.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der Verwaltungsaufwand für den Betrieb und die Pflege des IKS von Schweizer Organisationen im Allgemeinen als überschaubar empfunden wird. Die überwiegende Mehrheit der Organisationen schätzt den Aufwand als gering bis mittel ein, was darauf hindeutet, dass die Kernaktivitäten des IKS (Dokumentation, Durchführung von Kontrollen, regelmässige Aktualisierungen usw.) weitgehend in die regulären Betriebsabläufe eingebettet sind. Die Tatsache, dass nur 13,2% der Befragten einen hohen oder sehr hohen Verwaltungsaufwand wahrnehmen, legt nahe, dass wahrgenommene Belastungen weniger dem IKS als solchem zuzuschreiben sind als dessen konkreter Ausgestaltung.

Die Tool-Unterstützung des IKS ist in vielen Organisationen weiterhin von einer fragmentierten und wenig integrierten Landschaft geprägt. Excel fungiert nach wie vor als zentrales Arbeitsinstrument; teils alleinstehend, teils ergänzend zu ERP- oder GRC-Lösungen. Während dies kurzfristig Flexibilität und Zugänglichkeit gewährleistet, begrenzt es langfristig die Skalierbarkeit und Belastbarkeit eines IKS.

Wie hoch ist der Aufwand für die Administration und Pflege des IKS?

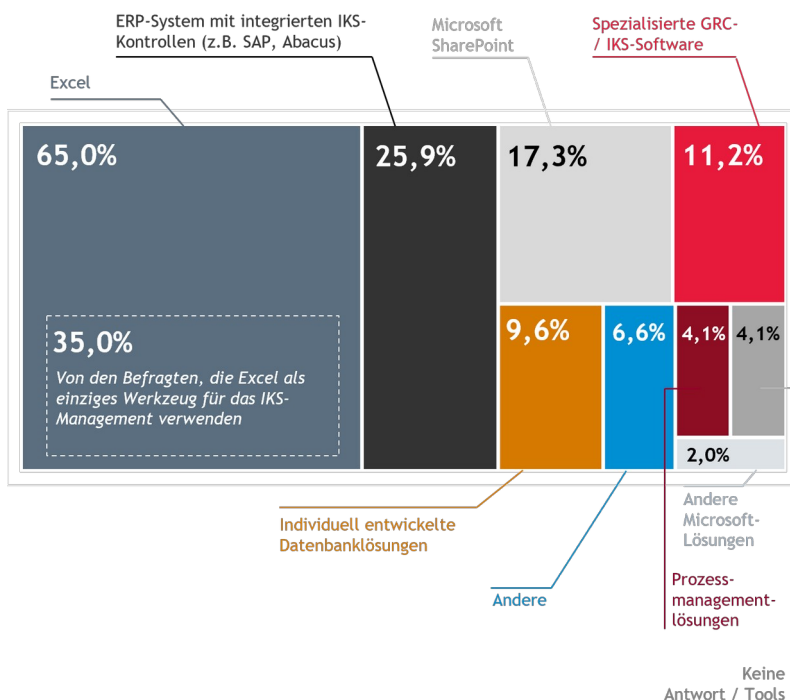


Abgesehen von Excel setzen nur vergleichsweise wenige Organisationen auf integrierte Systeme, insbesondere auf ERP-basierte Kontrollen. Wo solche Tools eingesetzt werden, weist dies auf einen höheren Integrationsgrad zwischen dem IKS und dem Tagesgeschäft hin. Kontrollen werden dabei direkt in die Geschäftsprozesse eingebettet und nicht lediglich extern dokumentiert. Diese Form der Integration schafft die Grundlage für effizientere Abläufe, stärkt präventive Kontrollmechanismen und verbessert zugleich Nachvollziehbarkeit und Prüfungsfähigkeit.

Spezialisierte GRC- oder IKS-Softwarelösungen kommen bislang nur bei einem vergleichsweise kleinen Anteil der Befragten zum Zug (11,2%). Ihr Einsatz ist typischerweise Ausdruck eines höheren Reifegrads, eines erhöhten Risikoprofils und/oder einer bewussten strategischen Entscheidung zur Professionalisierung. Solche Lösungen bieten erweiterte Funktionalitäten wie Kontrollbibliotheken, automatisierte Workflows, Nachverfolgung sowie integrierte Dokumentations-, Reporting- und Monitoring-Fähigkeiten. Die limitierte Verbreitung legt jedoch nahe, dass viele Organisationen den zusätzlichen Nutzen derzeit nicht erkennen, oder dass die Komplexität den Einsatz solcher Lösungen noch nicht erforderlich macht.

Diese Wahrnehmung basiert jedoch auf pragmatischen, häufig reaktiven Lösungsansätzen, die ein eher statisches Verständnis des IKS begünstigen. Solche Ansätze sichern kurzfristig die Funktionsfähigkeit, stossen jedoch mit zunehmender Komplexität rasch an ihre Grenzen. Der entscheidende Hebel für eine nachhaltige Weiterentwicklung liegt im gezielten Enablement durch Digitalisierung und Integration. Werden Kontrollen direkt in Geschäftsprozesse eingebettet, verlagert sich der Fokus von nachgelagerter Dokumentation hin zu präventiver Steuerung. Ein dynamisches IKS stärkt die Wirksamkeit der Kontrollen, indem Risiken früher adressiert und Abweichungen systemseitig verhindert werden.

Welche Tools oder Systeme nutzen Sie zur Dokumentation und Steuerung von IKS-relevanten Prozessen und Kontrollen?<sup>1</sup>



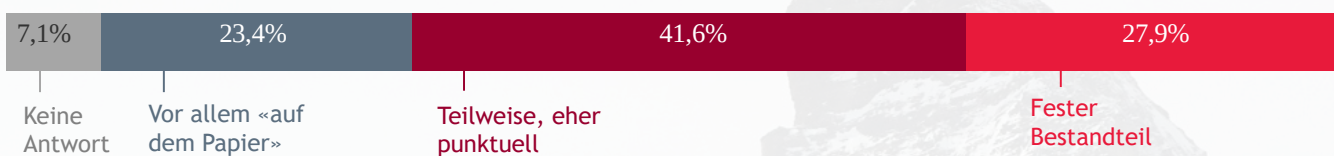
Anmerkungen: (1) Anteil der Befragten, die angaben, ein IKS formell implementiert zu haben, n=197 (Mehrfachnennungen waren möglich)

Die Digitalisierung spielt in den meisten IKS bereits eine Rolle, ihr Umfang und ihre Durchgängigkeit bleiben jedoch begrenzt. 65% der Befragten beschreiben ihr IKS als überwiegend formal dokumentiert oder nur teilweise digital unterstützt, wobei Tools selektiv für einzelne Prozesse oder Kontrollaktivitäten eingesetzt werden.

Die Digitalisierung erfolgt dabei häufig schrittweise und punktuell, um spezifische Anforderungen zu unterstützen, anstatt den Kontrollrahmen ganzheitlich neu auszurichten.

Lediglich rund ein Viertel der Organisationen gibt an, dass Digitalisierung ein integraler Bestandteil ihres IKS ist. Dieses Bild deckt sich mit der insgesamt fragmentierten Tool-Landschaft, in der durchgängige, prozessintegrierte Lösungen bislang die Ausnahme darstellen.

#### Welche Rolle spielt Digitalisierung in Ihrem IKS?



Auffällig ist, dass nahezu die Hälfte der Befragten, die der Digitalisierung eine zumindest teilweise oder formelle Rolle im IKS zuschreiben, den allgemeinen Reifegrad ihres IKS als «hoch» oder «sehr hoch» einschätzt. Das gleichzeitige Auftreten hoher Reifegradbewertungen und niedriger Digitalisierungsgrade deutet darauf hin, dass viele Organisationen einen Entwicklungsstand erreicht haben, in dem IKS zuverlässig funktionieren, sich jedoch noch nicht zu einer modernen und skalierbaren Kontrollumgebung weiterentwickelt haben.

In vergleichsweise stabilen organisatorischen Rahmenbedingungen können bestehende, statische IKS-Modelle die geltenden Compliance- und Prüfungsanforderungen zuverlässig erfüllen. Mit zunehmender organisatorischer und regulatorischer Komplexität, etwa infolge veränderter regulatorischer Vorgaben, digitaler Transformation, Geschäftswachstum oder Marktexpansion, geraten solche Lösungen jedoch zunehmend unter Anpassungsdruck.

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine kritische Bewertung der eingesetzten IKS-Plattform an Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf ihre Fähigkeit, zukünftige Anforderungen wirksam zu unterstützen.

#### Key Takeaway

##### Erfolgreiche IKS-Automatisierung in 10 Schritten

IKS-Automatisierung beginnt nicht mit KI, sondern mit Integration. In vielen Organisationen ist das IKS weiterhin nur teilweise digital unterstützt, sodass eine unmittelbare Automatisierung oder der Einsatz von KI ohne vorgängige Überarbeitung der Grundlagen kaum Wirkung entfaltet.

- 1 **Reifegrad klären**  
Analyse des aktuellen Digitalisierungsgrads, der Prozessstabilität und der tatsächlichen Ausgestaltung des IKS.
- 2 **Governance-Leitplanken festlegen**  
Definition klarer Grundsätze für Automatisierung und KI (Zweck, Grenzen, Transparenz, Eskalation).
- 3 **IKS-Zielbild definieren**  
Festlegung, welche Kontrollbereiche präventiv, prozessintegriert und systemseitig unterstützt werden sollen.
- 4 **Daten- und Prozessgrundlagen sichern**  
Identifikation relevanter Daten, deren Verfügbarkeit und Nachvollziehbarkeit sowie Abgleich mit Geschäftsprozessen.
- 5 **Kompetenzen aufbauen**  
Befähigung von Kontrollverantwortlichen zur Interpretation automatisierter und KI-gestützter Ergebnisse.
- 6 **Integrationsfähigkeit prüfen**  
Existierende Schnittstellen analysieren, um Kontrollen möglichst nah an den operativen Prozessen zu verankern.
- 7 **Fokussierten Pilot wählen**  
Start mit klar abgegrenzten, repetitiven Anwendungsfällen mit hohem Nutzenpotenzial (z.B. Abstimmungen).
- 8 **Wirkung messen und nachschärfen**  
Bewertung der Pilotresultate auf Effizienz, Qualität und Akzeptanz für fundierte Skalierungsentscheidungen.
- 9 **Skalieren**  
Ausweitung erfolgreicher Anwendungsfälle durch stärkere Prozessintegration und funktionsübergreifende Zusammenarbeit.
- 10 **Change aktiv steuern**  
Kommunikation von Zweck, Nutzen und Grenzen, um Akzeptanz zu steigern und Automatisierung als «Enablement» anstelle von «Kontrollverlust» zu verankern.

Nutzen Sie künstliche Intelligenz im Kontext Ihres IKS?

«Noch nicht, aber geplant»	47,6%
«Kein Thema für uns»	42,7%
«In Prüfung / Pilotphase»	8,6%



Der Einsatz von KI zur Weiterentwicklung des IKS befindet sich derzeit noch in einem frühen Stadium. Nur rund 10% der befragten Schweizer Organisationen nutzen KI aktiv oder experimentieren mit KI-basierten Anwendungsfällen wie Prognosen, Anomalie- oder Mustererkennung. Die überwiegende Mehrheit verteilt sich nahezu gleichmässig auf Organisationen, die derzeit keinen unmittelbaren Bedarf für den Einsatz von KI im IKS erkennen, und solche, die eine Einführung zu einem späteren Zeitpunkt planen.

Für Organisationen mit geringer digitaler Reife stellt die Einbettung von KI in bestehende IKS-Strukturen eine besondere Herausforderung dar. Voraussetzung hierfür sind strukturierte Daten, integrierte Systeme und standardisierte Prozesse.

Fehlen diese Grundlagen, bleibt das Potenzial von KI weitgehend unerschlossen. Wird der Einsatz jedoch schrittweise und entlang klar definierter Anwendungsfälle aufgebaut, eröffnen sich erhebliche Effizienzgewinne und deutlich verbesserte Risikosteuerungsmechanismen.

Insbesondere durch die Automatisierung repetitiver Tätigkeiten sowie die verbesserte Identifikation, Überwachung und vorausschauende Analyse von Risiken kann KI einen substanziellen Beitrag zur Weiterentwicklung des IKS leisten.

# Leadership-Verankerung im IKS

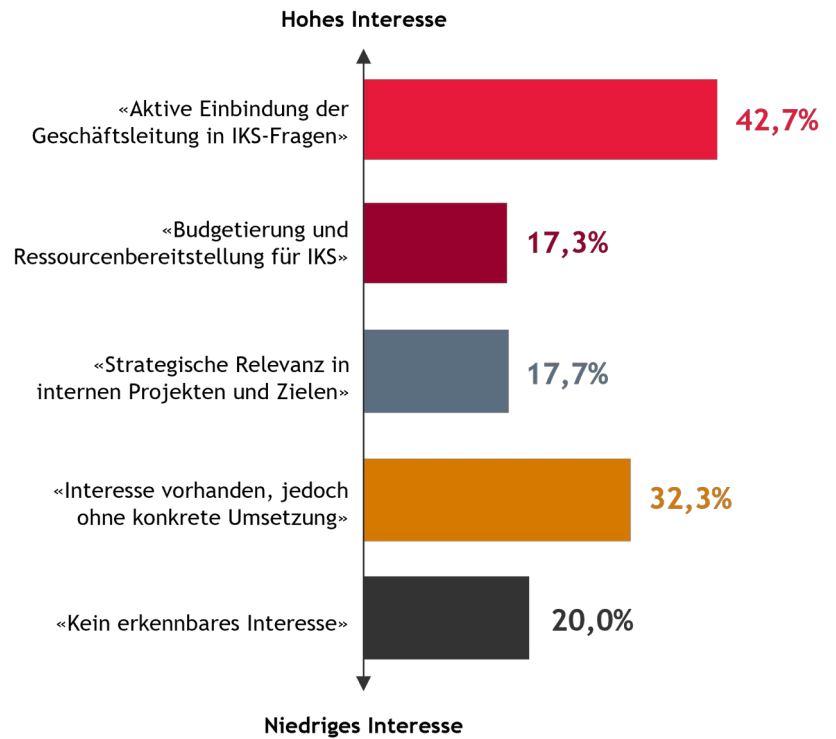
Ohne aktive Einbindung des Managements bleibt das IKS organisatorisch randständig und kann sein strategisches und operatives Potenzial nicht entfalten.

Ein erheblicher Teil der Befragten gibt an, dass sich die Geschäftsleitung aktiv mit IKS-bezogenen Themen befasst. In diesen Fällen wird das IKS weniger als rein technische oder formale Anforderung wahrgenommen, sondern vielmehr als relevantes Instrument zur Unterstützung von Strategie, Governance und Risikomanagement. Entsprechend wird dort auch der Reifegrad des IKS höher eingeschätzt.

Gleichzeitig zeigt sich, dass rund die Hälfte der Befragten entweder lediglich ein formales Interesse der Führungskräfte am IKS wahrnimmt oder gar kein erkennbares Engagement feststellt. In diesen Organisationen bleibt das IKS häufig auf die Erfüllung regulatorischer Mindestanforderungen beschränkt.

Die Ergebnisse der Umfrage deuten auf eine klare Korrelation hin: Das tatsächliche Interesse und die aktive Beteiligung der Geschäftsleitung gehen mit einem höher wahrgenommenen Reifegrad des IKS einher. Wo Führungskräfte sich engagieren, ist das IKS stärker integriert, besser ausgestattet und wird gezielter weiterentwickelt.

Besteht in der Unternehmensleitung und/oder im Verwaltungsrat Interesse an IKS-Themen? Wenn ja, woran zeigt sich das?<sup>21</sup>



## Key Takeaway

### Management-Engagement als Schlüssel für ein wirksames IKS

Um das Interesse und Engagement des Managements zu steigern, sollten IKS- / Risikobeauftragte, CFOs, und andere Personen, die direkt verantwortlich sind, das IKS-Narrativ von einer Compliance-Verpflichtung zu einem geschäftsrelevanten Führungsinstrument umgestalten. Dies beginnt damit, die Ergebnisse von IKS explizit mit Themen zu verknüpfen, die für das Management von zentraler Bedeutung sind.

Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reduktion direkter Verluste: Fraud, inkorrekte Zahlungen, Fehlbuchungen</li> <li>▶ Reduktion impliziter Kosten: Nacharbeit, Korrekturen, Reputationsschäden</li> </ul>
Entscheidungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verlässliche und belastbare Kennzahlen als solide Entscheidungsgrundlage</li> <li>▶ Klare Datenherkunft und transparente Verantwortlichkeiten</li> </ul>
Stabilität & Organisationswissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geringere Abhängigkeit von Schlüsselpersonen und informellem / implizitem Wissen</li> <li>▶ Reproduzierbare, skalierbare und resiliente Prozesse im dynamischen Geschäftsumfeld</li> </ul>
Steuerungsinstrument	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objektive Grundlage für Monitoring und Reporting</li> <li>▶ Transparenz über wesentliche Risiken, Prioritäten und Management-Handlungsbedarf</li> </ul>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unterstützung strategischer Vorhaben (z.B. Akquisitionen, Integration, Wachstum)</li> <li>▶ Vertrauensbasis gegenüber Investoren, Banken und Prüfern bei Finanzierungsvorhaben</li> </ul>

“ Ein systematisches, der Grösse und Relevanz sowie dem Risikoprofil angepasstes IKS ist aus unserer Sicht in jedem Unternehmen notwendig und wünschenswert. Leider empfinden viele Verantwortliche dies als Zeitverschwendung oder als unnötige Prozedur.

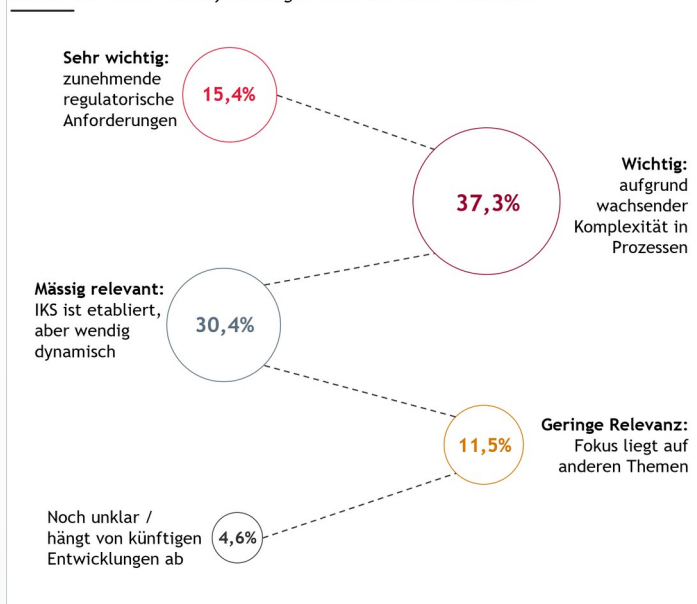
GL-Mitglied, Wirtschaftsprüfung & Treuhänder

# Ausblick auf die IKS-Landschaft

Die künftige Relevanz des IKS wird weniger durch Regulierung allein bestimmt, sondern durch Komplexität, Dynamik und das Management-Engagement

Mehr als die Hälfte der Organisationen in der Schweiz (52,7%) erachtet das IKS bereits heute als wichtig oder sehr wichtig für die nächsten fünf Jahre. Haupttreiber sind die zunehmende Prozesskomplexität sowie steigende regulatorische Anforderungen. Da Abläufe immer stärker vernetzt, dezentralisiert und technologiegetrieben sind, stossen traditionelle Kontrollansätze zunehmend an ihre Grenzen. Vor diesem Hintergrund wird erwartet, dass das IKS eine stärkere Rolle bei der Strukturierung von Verantwortlichkeiten, der Sicherstellung von Transparenz und der Steuerung von End-to-End-Prozessen übernimmt.

Wie wichtig erachten Sie das Thema IKS für Ihre Organisation in den nächsten fünf Jahren und welche Herausforderungen sehen Sie damit verbunden?!



Die fortlaufenden regulatorischen Anpassungen sowie steigende Erwartungen der Aufsichtsbehörden erhöhen zudem den Bedarf an einheitlich angewandten Kontrollen über verschiedene Funktionen hinweg. Dadurch gewinnt das IKS weiter an Bedeutung als zentraler Mechanismus zur Überführung externer Anforderungen in die betriebliche Praxis. Gleichzeitig unterstützt es die Weiterentwicklung und Stärkung interner Audit- und Assurance-Aktivitäten.

Der Anteil von 30,4% der Organisationen, die dem IKS auch in den nächsten fünf Jahren nur eine mässige Relevanz beimessen, ist nicht zwingend als Bedeutungsverlust zu interpretieren. Vielmehr deutet diese Einschätzung darauf hin, dass das IKS in diesen Organisationen als etabliert, stabil und ausreichend in bestehende Governance-Strukturen integriert wahrgenommen wird. Entsprechend rechnen diese weder mit wesentlichen regulatorischen Veränderungen noch mit strukturellen Anpassungen oder signifikanten Verschiebungen ihres Risikoprofils, die das bestehende Kontrollumfeld grundlegend verändern würden.

Gleichzeitig weist diese Haltung auf eine potenzielle Spannungsfläche hin: in einem Umfeld sich wandelnder Geschäftsmodelle, zunehmender Digitalisierung und wachsender regulatorischer Erwartungen besteht die Gefahr, dass statische oder wenig weiterentwickelte IKS-Rahmenwerke hinter der tatsächlichen Risikodynamik zurückbleiben. Eine als «stabil» wahrgenommene Situation kann damit sowohl Ausdruck eines funktionierenden Systems als auch eines begrenzten Blicks auf neu entstehende Risiken sein.

Nur eine kleine Minderheit misst dem IKS derzeit eine geringe Relevanz bei oder ist sich über seine zukünftige Bedeutung noch unsicher.

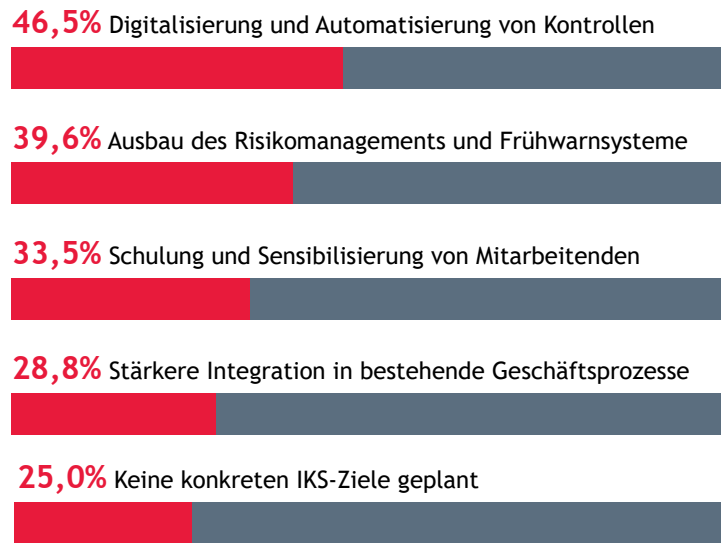
“ IKS ist ein einfaches und kostengünstiges System, das für mehr Sicherheit und Risikoawareness im Unternehmen sorgt. Es ist mehr als eine gesetzliche Anforderung, die es zu erfüllen gilt. Die operativen und strategischen Organe sollten den Mehrwert erkennen, entsprechend einfordern und die Umsetzung unterstützen.

*Risk/IKS Officer, Gesundheitsbranche*

Mittelfristig positionieren Schweizer Organisationen die Weiterentwicklung des IKS als festen Bestandteil ihrer Transformationsagenda. Die Digitalisierung und Automatisierung von Kontrollen kristallisiert sich eindeutig als vorrangiges strategisches Ziel heraus. Bestehende, weitgehend manuelle oder digital fragmentierte Kontrollumgebungen werden der zunehmenden Prozesskomplexität und den regulatorischen Anforderungen langfristig nur begrenzt gerecht. Dieser Schwerpunkt steht im Einklang mit der allgemeinen Prognose, dass die Bedeutung des IKS weiter zunehmen wird, da Organisationen zunehmend vernetzt und technologieorientiert agieren.

Die Stärkung des Risikomanagements und der Frühwarnsysteme stellt eine weitere zentrale Priorität dar. Organisationen verfolgen dabei das Ziel, sich von statischen und primär Compliance-orientierten Kontrollen zu lösen und zu zukunftsgerichteten, risikobasierten IKS-Modellen überzugehen.

*Welche strategischen und operativen Ziele verfolgen Sie mit dem IKS in den nächsten fünf Jahren?*



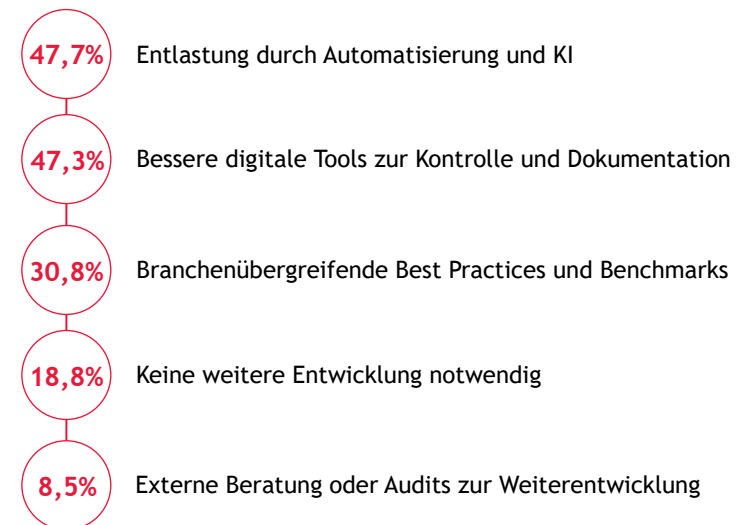
Gleichzeitig misst rund ein Drittel der Befragten der Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden eine hohe Priorität bei. Dies unterstreicht, dass die Weiterentwicklung des IKS nicht nur als rein technische oder systemorientierte Initiative verstanden wird, sondern auch eine organisatorische und verhaltensbezogene Dimension hat. Die Einbettung von Kontrollen in den täglichen Betrieb erfordert nicht nur bessere Tools, sondern auch ein besseres Verständnis der Risikoverantwortung und Kontrollaufgaben innerhalb der Organisation.

Was weitere Entwicklungen oder Lösungen betrifft, die sich Schweizer Organisationen für ihr IKS wünschen, so stimmen diese insgesamt mit den strategischen und organisatorischen Zielen für die nächsten fünf Jahre überein. Am häufigsten wird die Entlastung durch Automatisierung und den Einsatz fortschrittlicher Technologien, einschliesslich künstlicher Intelligenz (47,7% der Befragten), genannt, was die starke Erwartung widerspiegelt, dass zukünftige IKS den manuellen Aufwand reduzieren, die Dokumentation rationalisieren und es den Teams ermöglichen sollten, sich auf Analysen und Beurteilungen, statt auf repetitive Kontrollaufgaben zu konzentrieren

Diese Bestrebungen sind jedoch vor dem Hintergrund der aktuellen digitalen Reife des IKS zu betrachten. In vielen Organisationen fehlen noch grundlegende Systemintegrationen, die einen effektiven und sinnvollen Einsatz von KI im bestehenden IKS ermöglichen würden. Darauf weist auch der nahezu gleich hohe Anteil von 47,3 Prozent der Befragten hin, die einen Bedarf an besseren digitalen Tools für die Kontrollausführung und Dokumentation sehen. Die Befragten streben zum gegenwärtigen Zeitpunkt möglicherweise nicht unbedingt eine radikale Neugestaltung ihrer IKS-Frameworks an, sondern eher robustere, benutzerfreundlichere und integrierte Tools zur Unterstützung bestehender Prozesse. Deren Einführung könnte die Grundlage für die Einbettung fortschrittlicherer technologischer Lösungen wie KI bilden.

31% der Befragten äusserten Interesse an branchenübergreifenden Best Practices und Benchmarks. Diese Nachfrage reflektiert weniger einen Mangel an bestehenden Möglichkeiten als vielmehr den Wunsch, eigene Ansätze im Kontext externer Referenzmodelle einzuordnen und vergleichbar zu machen. Benchmarks ermöglichen es Organisationen, den eigenen Reifegrad des IKS systematisch zu erfassen und Unterschiede sichtbar zu machen. Die Nutzung zeigt transparent auf, in welchen Bereichen das bestehende IKS mit den strukturellen und risikobezogenen Anforderungen des Umfelds Schritt hält - und wo potenzielle Abweichungen bestehen.

*Welche weiteren Entwicklungen oder Lösungen wünschen Sie sich für ihr IKS?*



Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Schweizer Organisationen in eine Phase der gezielten Weiterentwicklung ihres IKS eintreten. Während die Relevanz des IKS voraussichtlich hoch bleiben wird, verlagert sich der Fokus von der Existenz hin zur Effektivität und Zukunftsfähigkeit. Digitalisierung, Automatisierung und eine stärkere Risikointegration werden als die wichtigsten Hebel angesehen, um die Relevanz von IKS in den kommenden fünf Jahren aufrechtzuerhalten.

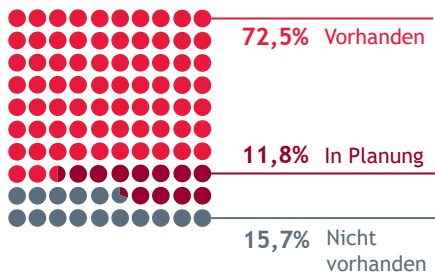
Gleichzeitig zeigt die Existenz von Organisationen, die keine weitere IKS-Entwicklung planen, dass die Wahrnehmung der Reife und das Ambitionsniveau variieren. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines differenzierten, schrittweisen Entwicklungsansatzes, bei dem Organisationen ihre IKS-Transformationsroadmap an ihrem Risikoprofil, ihrer operativen Komplexität und ihrer Veränderungsfähigkeit ausrichten.

# Überblick über den öffentlichen Sektor

Die IKS-Landschaft im öffentlichen Sektor der Schweiz ähnelt weitgehend der aller anderen Sektoren, dennoch existieren Unterschiede hinsichtlich der Entwicklungsprioritäten.

## Die IKS-Landschaft im öffentlichen Sektor

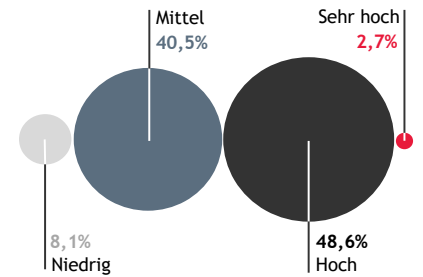
### Formale Implementierung



### Abgedeckte Geschäftsbereiche

Finanzen / Rechnungswesen / Controlling	94,6%
Personalwesen (HR)	70,3%
Einkauf / Beschaffung	35,1%
Kommunikation / Vertrieb / Marketing	10,8%

### Wahrgenommener Reifegrad



Auch die Organisationen des öffentlichen Sektors in der Schweiz haben formelle IKS weitgehend implementiert, lediglich 16% der Befragten geben an, keine Implementierung zu planen.<sup>1</sup> Wie in den übrigen Sektoren konzentrieren sich die IKS im öffentlichen Sektor primär auf die Bereiche Finanzen und Personalwesen, während Beschaffung und Kommunikation sowie andere Funktionen von einem geringeren Anteil der Organisationen abgedeckt werden als in der Gesamtstichprobe.

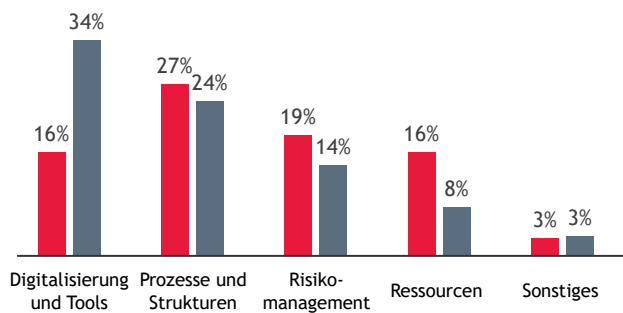
Hinsichtlich des Reifegrads werden die IKS im öffentlichen Sektor überwiegend als hoch oder mässig ausgeprägt eingeschätzt (ähnliche Struktur wie bei der Gesamtauswahl über alle Sektoren hinweg). Gleichzeitig zeigen sich einige bemerkenswerte Unterschiede in den Prioritäten zwischen dem öffentlichen Sektor und den übrigen Sektoren.

Während in der Gesamtsicht aller Sektoren die Digitalisierung und der Einsatz von Tools als zentrale Wirkungshebel gelten, rangieren diese Themen im öffentlichen Sektor erst an dritter Stelle hinter Prozesse und Strukturen sowie dem Risikomanagement. Entsprechend geben 54% der Befragten aus dem öffentlichen Sektor an, dass der Einsatz von KI für sie derzeit nicht relevant ist.

Das Interesse des Managements an IKS-Themen ist ebenfalls weniger ausgeprägt: 43% der Organisationen des öffentlichen Sektors geben an, dass zwar Interesse besteht, aber keine konkreten Schritte unternommen werden, während 43% der Organisationen aller Sektoren eine aktive Beteiligung des Managements am IKS melden. In den nächsten fünf Jahren werden die meisten Organisationen des öffentlichen Sektors den Ausbau des Risikomanagements und der Frühwarnsysteme im IKS priorisieren, während für alle Sektoren die Digitalisierung oberste Priorität genießt

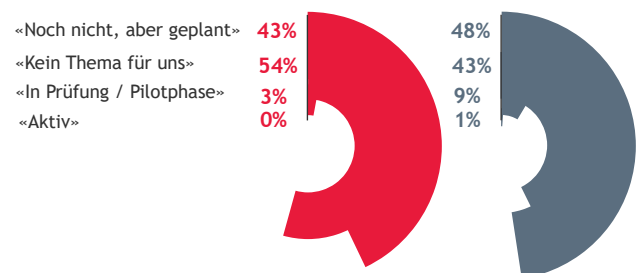
## Wesentliche Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und allen anderen Sektoren<sup>2</sup>

In welchem Bereich sehen Sie einen konkreten Bedarf zur Weiterentwicklung Ihres IKS?

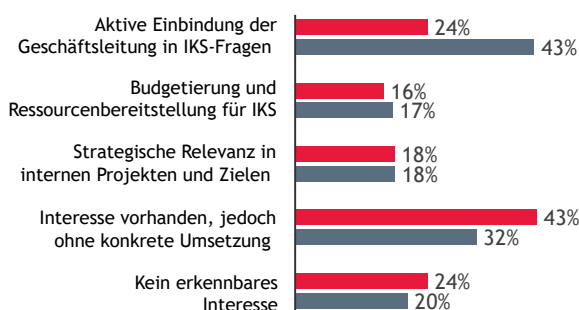


■ Öffentliche Verwaltung & öff.-rechtliche Organisationen  
■ Alle Sektoren

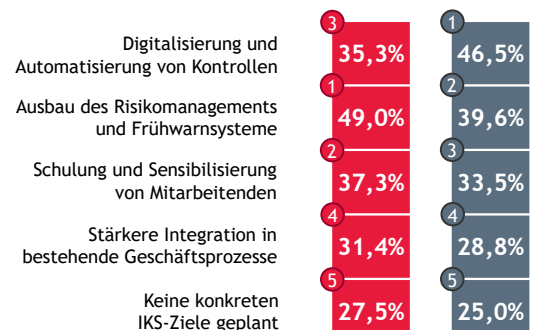
Nutzen Sie künstliche Intelligenz im Kontext Ihres IKS?



Besteht in der Exekutive und/oder der Verwaltungsleitung Interesse an IKS-Themen? Wenn ja, woran zeigt sich das?



Welche strategischen und operativen Ziele verfolgen Sie mit dem IKS in den nächsten fünf Jahren?



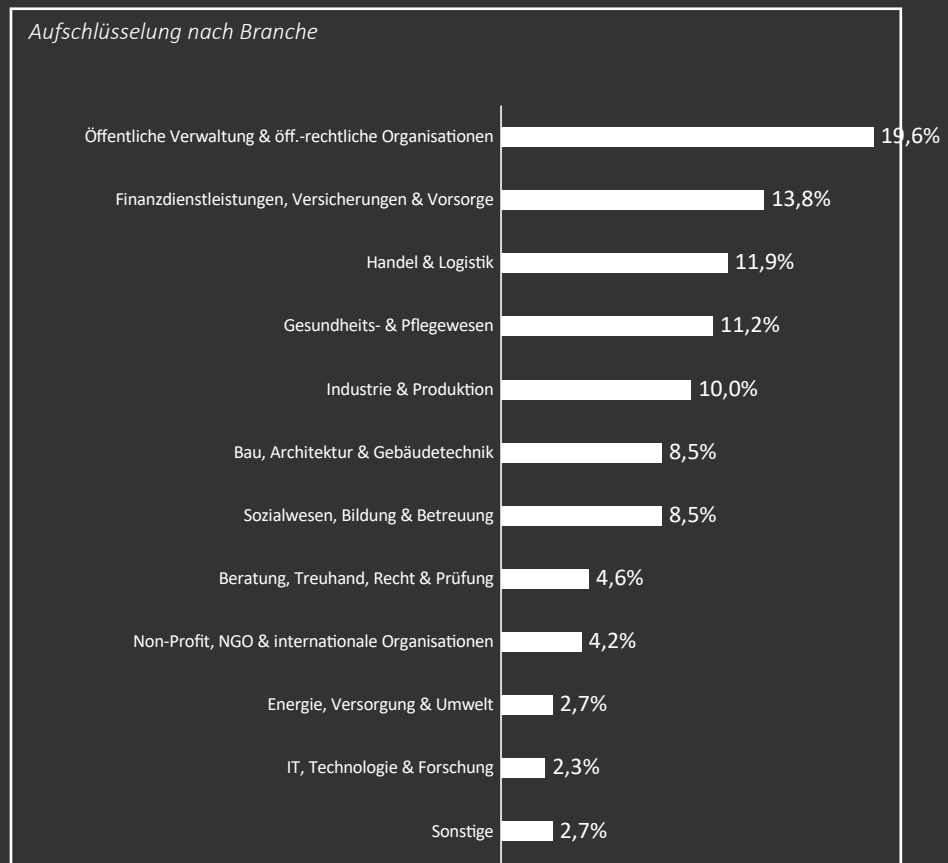
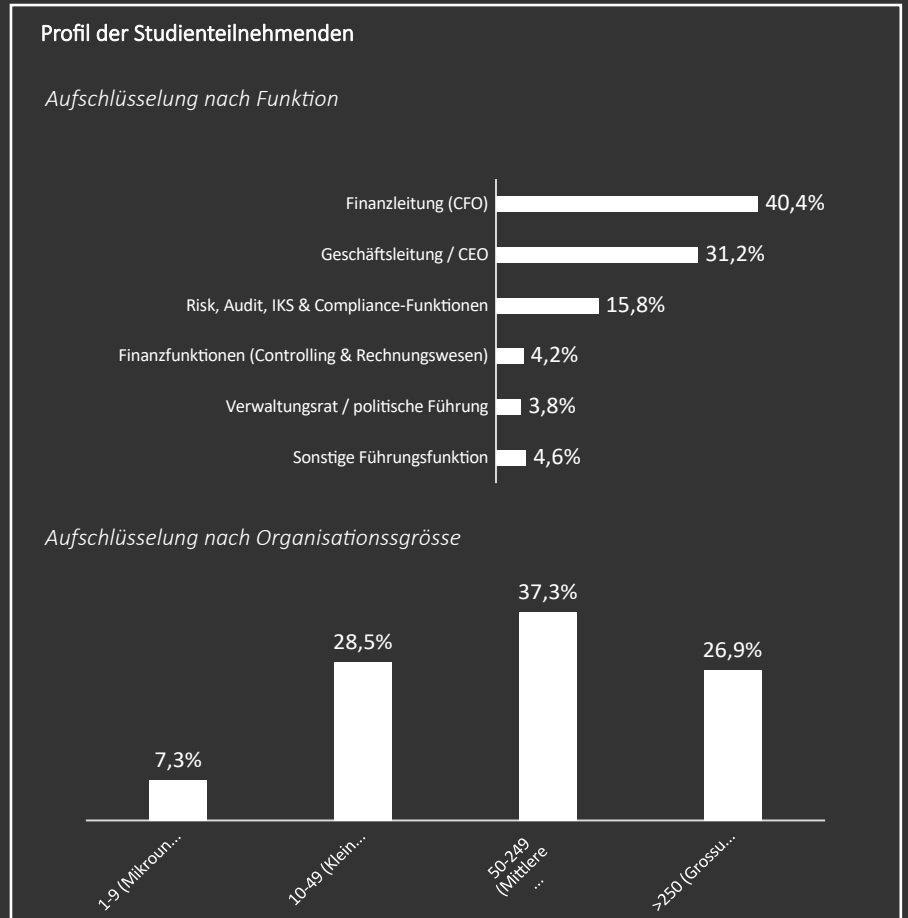
# Hintergrund und Methodik der Umfrage

Die vorliegende Studie zur IKS-Landschaft in der Schweiz wurde in Zusammenarbeit zwischen BDO Schweiz und swissaxis durchgeführt. Ziel der Erhebung war es, ein fundiertes und differenziertes Bild des aktuellen Stands, der wahrgenommenen Wirksamkeit sowie zentraler Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven von IKS in der Schweiz zu gewinnen. Die Befragung richtete sich an private Unternehmen, Organisationen des öffentlichen Sektors sowie weitere Institutionen.

Inhaltlich fokussierte sich die Studie auf die organisatorische Ausgestaltung, Effizienz und Wirksamkeit von IKS sowie deren Einbettung in die Unternehmensführung. Ergänzend wurden Einflussfaktoren wie Digitalisierung, aktuelle Entwicklungen und steigende regulatorische Anforderungen berücksichtigt.

Die Datenerhebung erfolgte über MS Forms im Zeitraum vom 15. Oktober bis zum 12. Dezember 2025. Insgesamt nahmen 260 Personen an der Befragung teil. Angaben zum Profil der Teilnehmenden (Funktion, Organisationsgrösse und Branche) sind rechts dargestellt.

Die erhobenen Daten wurden streng vertraulich behandelt und ausschliesslich in anonymisierter Form ausgewertet.



# Einordnung der Studienergebnisse

Im Gespräch mit Christian Hafner: Kommentar mit Blick auf die Praxis in Schweizer Organisationen



**Christian Hafner**  
Geschäftsleitungsmitglied  
swissaxis AG  
christian.hafner@swissaxis.ch  
Zürich

Christian Hafner ist Mitglied der Geschäftsleitung bei swissaxis AG, einem Schweizer Unternehmen, das sich auf Risikomanagement, IKS und Governance-Tools spezialisiert hat.

In dieser Rolle begleitet er privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Institutionen und NPOs bei der Integration digitaler IKS, z.B. mit der Cloud-Lösung swissIKS®.

Neben seiner praktischen Tätigkeit publiziert er regelmässig zu verwandten Themen.

## Was hat Sie am meisten überrascht - und was bestätigt?

Gefreut hat mich, dass viele Organisationen ihr IKS als reif bezeichnen können - und gleichzeitig ehrlich sind, was den Handlungsbedarf anbelangt. Das betrifft insbesondere Digitalisierung, Management-Einbindung und Prozessbreite.

Es ist ein bisschen wie bei einem Haus, dessen Grundmauern stehen, dessen Raumaufteilung jedoch noch gemacht werden muss. Eine Situation, wie wir sie bei vielen Kundinnen und Kunden antreffen. Meine Empfehlung: Bestehendes nutzen und die Wirkung des IKS über die gesamte Organisation hinweg entwickeln.

## Warum engagieren sich Geschäftsleitungen oft nur begrenzt?

Weil das IKS häufig nur als Kontrollinstrument positioniert wird - und nicht als Führungsinstrument.

Solange ein IKS ausschliesslich als Compliance-Pflicht wahrgenommen wird, bleibt seine konkrete Wirkung in der Organisation beschränkt.

Dort, wo es in einem Projekt gelingt, Geschäftsleitung und Kontrollverantwortliche aktiv einzubinden, verändert sich die Qualität spürbar. Betroffene werden zu Beteiligten.

Es entsteht ein persönliches Engagement, welches das Risikobewusstsein in einer Organisation konkret verankert.

## Was sind die Limitierungen von IKS auf Excel?

Excel-Tabellen funktionieren für eine gewisse Zeit - bis die Ansprüche an Transparenz und Wirksamkeit steigen. Sobald Prozesse vernetzt sind, Verantwortlichkeiten wechseln oder Versionen zirkulieren, wird aus Übersicht schnell Unklarheit.

Und wir stellen fest, dass bestehende Excel-Lösungen häufig auf der reinen «Papier-Ebene» bleiben und im besten Fall einmal pro Jahr in einer Sitzung zur Kenntnis genommen werden. Ein angemessenes, digitalisiertes IKS wächst mit der Organisation. Tabellen tun das selten.

“ **Meine Empfehlung: Bestehendes nutzen und die Wirkung des IKS über die ganze Organisation entwickeln.**

## Welche Risiken entstehen durch den Finanzfokus?

Das klassische IKS beschränkt sich auf Vermögensschutz und korrekte Finanzberichterstattung. Dadurch wird die Chance verpasst, alle vermeidbaren Risiken mit dem IKS unter Kontrolle zu bekommen.

Die Prozesse im Bereich Finanzen sind meist gut abgedeckt. Operative Prozesse, IT oder End-to-End-Abläufe deutlich weniger.

Aber Risiken entstehen heute an Schnittstellen, nicht nur in der Jahresrechnung. Trotzdem beginnen viele unserer IKS-Projekte mit den Prozessen im Bereich Finanzen - und das kann sehr sinnvoll sein. Weil dort häufig Wissen und Affinität zu Risiko- und IKS-Prozessen bereits vorhanden sind. Aus dieser ersten Phase kann eine Umsetzung mit hoher Akzeptanz und Wirksamkeit entwickelt werden.

## BDO AG

BDO ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaften der Schweiz. Das Leistungsportfolio umfasst Wirtschaftsprüfung, Treuhand, Steuerberatung, Rechtsberatung, Financial Services und Unternehmensberatung. Ergänzt wird das Angebot durch die Dienstleistungen von BDO Digital.

Mit über 40 Standorten verfügt BDO über das dichteste Filialnetz der Branche. Rund 1'800 Mitarbeitende stehen für persönliche Nähe und fachliche Kompetenz als Grundlage nachhaltiger Kundenbeziehungen. BDO prüft und berät kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Grossunternehmen, börsennotierte Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen.

Als unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer Mitgliedsfirma ist BDO Teil des internationalen BDO Netzwerks. Für grenzüberschreitende Mandate und international ausgerichtete Kundinnen und Kunden steht ein weltweites Netzwerk in über 160 Ländern zur Verfügung.

Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung