

# IKS und Risiko- management

## Autor



**Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch** ist Dozent für Controlling und Corporate Finance im Institut für Finance and Law der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Er wirkt zudem seit 2007 als Dozent und Prüfungsexperte bei der ExpertSuisse für die Ausbildung zum dipl. Wirtschaftsprüfer und dipl. Steuerexperten sowie seit 2014 als Gastprofessor für Managerial Accounting im EMBA des MCI Management Center Innsbruck. Daneben ist er für WEKA als Herausgeber sowie Autor mehrerer Fachbücher tätig.

## Impressum

### IKS und Risikomanagement

#### Special Dossier

**Autor** Thomas Rautenstrauch

**Projektleitung** Carla Seffinga **Layout/Satz** Sarah Rutschmann **Korrektur** Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34  
info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

SD8132-2082-202506

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Internes Kontrollsystem</b>	<b>4</b>
1.1 Einleitung	4
1.2 Gesetzliche Grundlage	7
1.3 Die Ziele des IKS	9
1.4 Elemente eines IKS	10
1.5 Synergien zum Risikomanagement	11
1.6 COSO-Modell	12
<b>2. Einführung in das Riskmanagement</b>	<b>15</b>
2.1 Regelkreis des Riskmanagements	15
2.2 Identifikation und Analyse	16
2.3 Risikosteuerung und Massnahmen	19
2.4 Überwachung und Kontrolle	21
2.5 Fazit	22
<b>3. Methoden zur Risikoidentifikation</b>	<b>23</b>
3.1 Einflussfaktoren auf die Risikosituation einer Unternehmung	25
3.2 Allgemeine Risikokategorien einer Unternehmung	25
3.3 Ausgewählte Instrumente zur Risikoidentifikation	26
3.4 Checkliste zur Überprüfung des eigenen Risikomanagements	35
3.5 Fazit	36
<b>Praxisteil: Reifemodell zur Qualifizierung des eigenen Risikomanagements</b>	<b>38</b>
Die Leitideen des Reifegradmodells	38
<b>4. Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung</b>	<b>47</b>
4.1 Optimiertes Risikomanagement	49
4.2 Abstimmung des Risikomanagements mit anderen Führungsinstrumenten	49
4.3 Optimierung der Risikokosten	50
4.4 Regelmässige Leistungsprüfung des Risikomanagementsystems	51
4.5 Fazit	52

# 1

## Internes Kontrollsystem

### 1.1 Einleitung

Das folgende Zitat von Warren Buffett zeigt die Bedeutung von Wissen, Planung und Kontrolle im Umgang mit Unsicherheiten – ein zentraler Aspekt für Unternehmen, die Risiken aktiv managen und sich vor unerwarteten Bedrohungen schützen wollen. Aktuell sieht sich die Welt mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, die verdeutlichen, dass es immer schwieriger wird, alle Risiken zu kennen und diese effektiv zu steuern.

#### «Risk comes from not knowing what you're doing»

Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass das Risikomanagement und interne Kontrollen für die Befragten eine hohe Priorität haben. Wenig überraschend verfügen insbesondere grössere Unternehmen über ein umfassendes Organisationskonzept, das auch eine interne Revision oder eine vergleichbare Kontrollinstanz einschliesst. Die gleiche Umfrage zeigt auch, dass vor allem operative (96%), finanzielle (93%), strategische (81%) und Compliance-Risiken (75%) identifiziert, analysiert und überwacht werden müssen.<sup>1</sup>

Was an dieser Stelle betont werden soll, ist, dass insbesondere die Digitalisierung viele Risiken mit sich bringt. So wurde in einer Studie zusammengefasst, dass 4% der befragten KMU in der Schweiz von einer schwerwiegenden Cyberattacke betroffen waren. Hochgerechnet auf die gesamte Schweiz entspricht dies etwa 24 000 Unternehmen. Bei 73% der betroffenen Firmen führte der Angriff zu erheblichen finanziellen Verlusten.<sup>2</sup>

#### Praxistipp

Hier finden Sie eine Standortbestimmung zur Cybersicherheit: <https://digitalswitzerland.com/de/kmu-schnell-check>.

- 1 Nagel-Jungo, G., Huber, J.-M., Leu, R., & Michely, M. (2024). *Risikomanagement und interne Kontrollen – Der Status quo im Schweizer Mittelstand*. Forvis Mazars & Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- 2 Peter, M. K., Dörlemann, K., Hertig, K., Kaelin, A. W., Mändli Lerch, K., Vifian, P., & Wettstein, N. (2024). *Cyberstudie 2024: IT-Sicherheit in Schweizer KMU, bei IT-Dienstleistungsunternehmen und in der Schweizer Bevölkerung*.

Neben Cybersicherheit zeigt der Risk Report 2025 die wichtigsten Risiken:<sup>3</sup>



Abbildung 1: Übersicht über die globalen Risiken, 2025

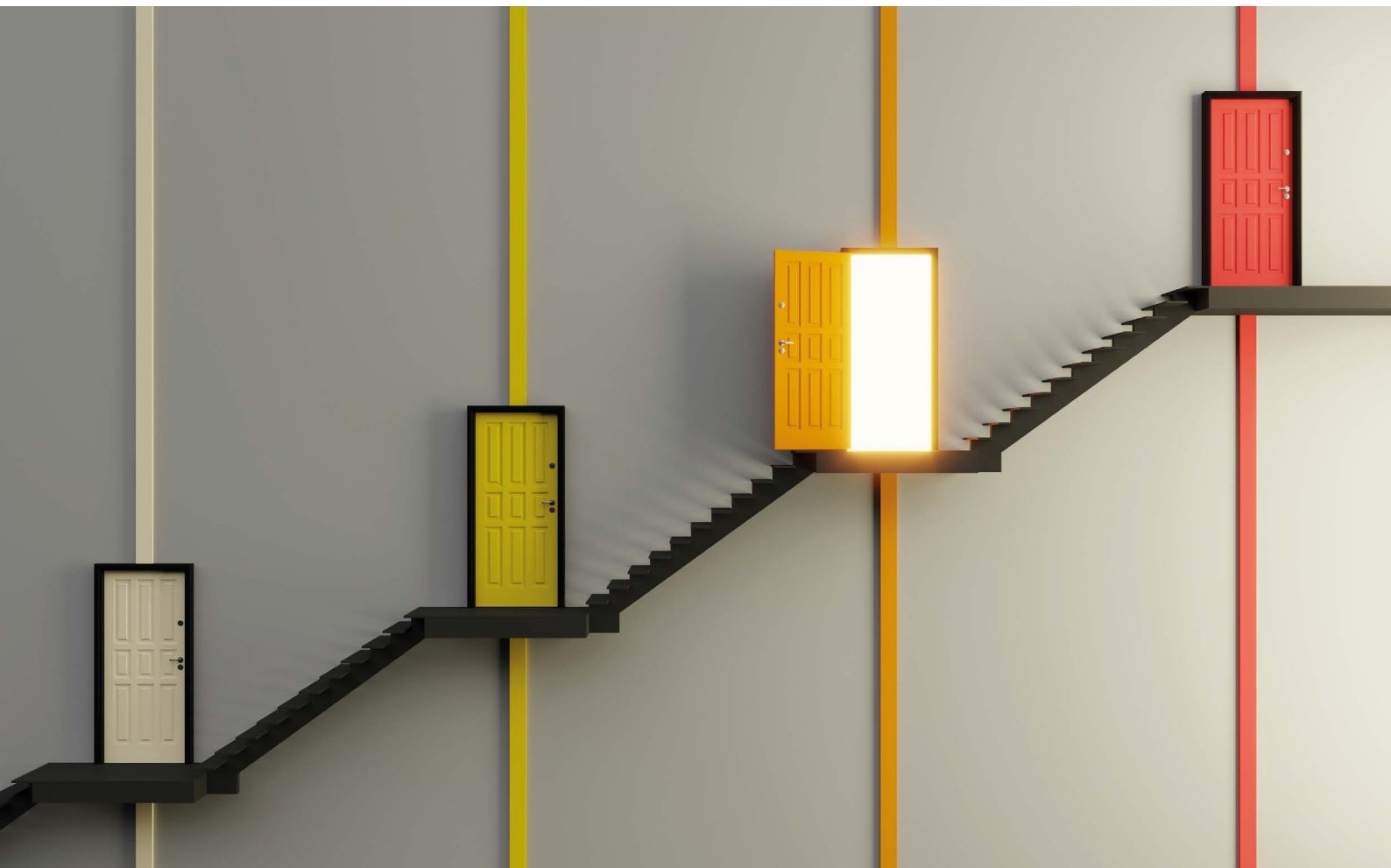
Die Auswirkungen solcher Risiken haben finanzielle Konsequenzen, können den Geschäftsbetrieb erheblich stören, das Vertrauen von Kunden und Partnern erschüttern und zu regulatorischen Konsequenzen führen. Nicht zu vergessen ist natürlich der erhebliche Reputationsverlust. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit für Unternehmen, ein Risikomanagement zu etablieren und ein effektives Risikomanagement zu haben.

Daher soll dieses Dossier eine Einführung in das IKS und das Risikomanagement und deren Instrumente geben.

Damit diese Risiken erkannt werden, ist es wichtig, sich auch über die eigenen kognitiven Verzerrungen Gedanken zu machen. Bei der Risikoanalyse spielen folgende kognitive Verzerrungen eine Rolle, die Liste ist jedoch abschliessend.

3 World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025* (20th ed.). World Economic Forum. [www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025](https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025).

Kognitive Verzerrung	Erklärung
<b>Verfügbarkeitsheuristik</b>	Menschen neigen dazu, Risiken basierend auf der Verfügbarkeit von Informationen zu bewerten. Wenn ein Risiko medial präsent ist (z. B. Terroranschläge), wird es als wahrscheinlicher eingeschätzt als eines, das seltener thematisiert wird (z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen).
<b>Confirmation-Bias</b>	Menschen suchen und interpretieren Informationen so, dass sie ihre bestehenden Überzeugungen bestätigen können.
<b>Overconfidence-Bias</b>	Menschen überschätzen ihre Fähigkeit, Risiken vorherzusagen oder zu managen.
<b>Optimismus-Bias</b>	Beschreibt die Tendenz, die eigene Anfälligkeit für negative Ereignisse zu unterschätzen und die Wahrscheinlichkeit positiver Ergebnisse zu überschätzen.



## 1.2 Gesetzliche Grundlage

Ein internes Kontrollsystem (IKS) ist ein zentraler Bestandteil der Corporate Governance und dient dazu, Unternehmen vor finanziellen, operationellen und regulatorischen Risiken zu schützen. In der Schweiz ist das IKS nicht nur Kür, sondern auch eine Pflicht. Das interne Kontrollsystem ist in der Schweiz durch folgende gesetzliche Vorschriften geregelt:

### Art. 716a OR – Aufgaben des Verwaltungsrats

#### Abs. 1

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
7. die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung
8. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts

#### Abs. 2

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

### Art. 728a OR – Aufgaben der Revision

#### Abs. 1

Die Revisionsstelle prüft, ob:

1. die Jahresrechnung und gegebenenfalls die Konzernrechnung den gesetzlichen Vorschriften, den Statuten und dem gewählten Regelwerk entsprechen
2. der Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht

#### 3. ein internes Kontrollsystem existiert

4. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, der Vergütungsbericht den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten entspricht

#### Abs. 2

Die Revisionsstelle berücksichtigt bei der Durchführung und bei der Festlegung des Umfangs der Prüfung das interne Kontrollsystem.

#### Abs. 3

Die Geschäftsführung des Verwaltungsrats ist nicht Gegenstand der Prüfung durch die Revisionsstelle. ↓

<p><b>Art. 728b OR</b></p> <hr/> <p><b>Art. 1</b> Die Revisionsstelle erstattet dem Verwaltungsrat einen umfassenden Bericht mit Feststellungen über die Rechnungslegung, <b>das interne Kontrollsystem</b> sowie die Durchführung und das Ergebnis der Revision.</p> <p><b>Art. 2</b> Die Revisionsstelle erstattet der Generalversammlung schriftlich einen zusammenfassenden Bericht über das Ergebnis der Revision. Dieser Bericht enthält:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. eine Stellungnahme zum Ergebnis der Prüfung</li> <li>2. Angaben zur Unabhängigkeit</li> <li>3. Angaben zu der Person, welche die Revision geleitet hat, und zu deren fachlicher Befähigung</li> <li>4. eine Empfehlung, ob die Jahresrechnung und die Konzernrechnung mit oder ohne Einschränkung zu genehmigen oder zurückzuweisen ist</li> </ol> <p><b>Art. 3</b> Beide Berichte müssen von der Person unterzeichnet werden, die die Revision geleitet hat.</p>
<p><b>Art. 961</b></p> <hr/> <p>Unternehmen, die von Gesetzes wegen zu einer ordentlichen Revision verpflichtet sind, müssen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zusätzliche Angaben im Anhang der Jahresrechnung machen</li> <li>2. als Teil der Jahresrechnung eine Geldflussrechnung erstellen</li> <li>3. einen Lagebericht verfassen.</li> </ol>
<p><b>Art. 961c</b></p> <hr/> <p><b>Art. 1</b> Der Lagebericht stellt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie gegebenenfalls des Konzerns am Ende des Geschäftsjahres unter Gesichtspunkten dar, die in der Jahresrechnung nicht zum Ausdruck kommen.</p> <p><b>Art. 2</b> Der Lagebericht muss namentlich Aufschluss geben über:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Anzahl Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt</li> <li>2. die Durchführung einer Risikobeurteilung</li> <li>3. die Bestellungs- und Auftragslage</li> <li>4. die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit</li> <li>5. aussergewöhnliche Ereignisse</li> <li>6. die Zukunftsaussichten</li> </ol> <p><b>Art. 3</b> Der Lagebericht darf der Darstellung der wirtschaftlichen Lage in der Jahresrechnung nicht widersprechen.</p>

Dies ist keine abschliessende Auflistung.