



Internes Kontrollsystem
bei Schweizer Versicherern:
**Eine Analyse
des Reifegrads**

mazars

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

School of
Management and Law



Vorwort

Ein Internes Kontrollsystem (IKS) ist für Versicherer aus mehreren Gründen sehr wichtig. Zum einen macht ein wirksames IKS die Geschäftsprozesse im Unternehmen verlässlicher. Als präventive Funktion unterstützt es den optimalen Ablauf. Zum anderen unterliegen Versicherer zahlreichen gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften, deren Einhaltung systematisch kontrolliert und überwacht werden muss. Mit dem Rundschreiben 2017/02 Corporate Governance – Versicherer hat die FINMA die Anforderungen an das IKS von Versicherungsunternehmen konkretisiert. Zudem verlangt der Gesetzgeber, dass Versicherungsunternehmen ein verlässliches IKS einrichten, welches die gesamte Geschäftstätigkeit umfasst.

Die vorliegende Studie untersucht die Maturität des Internen Kontrollsystems bei Schweizer Versicherern. In Wissenschaft und Praxis existieren verschiedene Modelle zur Messung des Reifegrads von Risikomanagement- und Kontrollsystemen, jedoch fehlt ein einheitlicher und verlässlicher Standard. Die Autorinnen und Autoren haben ein auf dem COSO-Framework und den FINMA-Anforderungen basierendes Reifegradmodell entwickelt und mit IKS-Expertinnen getestet. Die Resultate erlauben die Messung und das Benchmarking des IKS-Reifegrades.

Wir freuen uns, die aufschlussreichen Ergebnisse dieser Untersuchung in der vorliegenden Studie zu präsentieren. Die Studie ist Teil der Studienreihe «Risk Manager Insights», die seit 2017 gemeinsam vom Institut für Risk & Insurance der ZHAW und Mazars herausgegeben wird. Es handelt sich dabei bereits um die 9. Studie im Rahmen dieser Studienreihe.

Wir danken allen Expertinnen und Teilnehmenden für ihre Mitwirkung und sind überzeugt, dass die vorliegenden Aussagen und Vergleiche spannende Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems in Ihrem Unternehmen liefern. Wir wünschen Ihnen viel Freude und interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Die Autorinnen und Autoren



Schweizer Versicherer beurteilen ihr Internes Kontrollsystem positiv.

Am weitesten fortgeschritten sind die Befragten beim Kontrollumfeld sowie der IKS-Dokumentation und -Berichterstattung. Ein im Gesamtvergleich tieferer Reifegrad liegt bei der Steuerung mittels definierter IKS-Risikokennzahlen, der Operationalisierung der Entity Level Controls (ELC) und den Anforderungen an die Prozessdokumentation vor.

Reifegrad und Prioritäten sind je nach Geschäftssegment und Grösse unterschiedlich.

Lebens- und Sachversicherer sehen sich am weitesten fortgeschritten. Bei den Krankenversicherern finden sich je nach Thema vergleichsweise hohe und teilweise auch niedrige Reifegradbewertungen. Rückversicherer weisen in allen Kontrollbereichen einen etwas geringeren Reifegrad auf und streben gleichzeitig weniger Verbesserungen an. Während grössere Versicherer im Vergleich das Third-Party-Riskmanagement mehr fordert, konzentrieren sich kleinere und mittelgrosse Versicherer auf die Vereinfachung des Risikokatalogs und das «Scoping».

Die Stärkung der Informations- und Cybersicherheit sowie die Kontrolle ausgelagerter Tätigkeiten stellen aktuell die grössten Herausforderungen dar.

Neben den genannten Herausforderungen beschäftigt die IKS-Verantwortlichen die Verbesserung des Risiko- und Kontrollbewusstseins bzw. die Stärkung der Risikokultur im Unternehmen. Darüber hinaus gewinnt die Berücksichtigung von ESG-/Nachhaltigkeitsrisiken und -kontrollen zunehmend an Bedeutung.

Fortschritte wollen die Befragten bis Ende 2024 bezüglich Ownership der ersten Linie, dem Kontrollbewusstsein sowie dem Third-Party-Risikomanagement erzielen.

Während Lebens- und Sachversicherer den Schwerpunkt mehr auf die Stärkung des Ownership, die IT General Controls und Richtlinien für Kontrollaktivitäten legen, wollen sich Krankenversicherer bei den Anforderungen an die Prozessdokumentation sowie beim Third-Party-Risikomanagement verbessern.

Mit der Verbesserung der unternehmensweiten Konsistenz sowie Standardisierung der IKS-Elemente schaffen Versicherer die Basis für Automatisierung und Analytik.

Der Fokus der Weiterentwicklung des IKS liegt derzeit auf der Standardisierung und Steigerung der Konsistenz sowie der Vereinfachung des Risikokatalogs bzw. des «Scopings». Fortschritte bei der Automatisierung und Nutzung von Datenanalytik für Kontroll- und Überwachungstätigkeiten sind bis Ende 2024 noch nicht geplant.



Inhaltsverzeichnis

03	Vorwort
05	Kernaussagen
08	Studiendesign
11	Befragung und teilnehmende Versicherer
12	Herausforderungen
	Selbsteinschätzung des IKS-Reifegrads
14	Aktuelle Maturität
16	Fortschritte bis Ende 2024
	Beurteilung der Kontrollkomponenten
18	Kontrollumfeld
21	Risikoabschätzung
24	Kontrollaktivitäten
27	Information und Kommunikation
29	Überwachungsaktivitäten
	Ausblick
31	Drei Handlungsfelder
32	Anhang
40	Expertengruppe
42	Autorinnen und Autoren

Maturitätsmodelle umfassen Reifegradstufen in Bezug auf ausgewählte Prozesse, Fähigkeiten oder Praktiken. Die Stufen basieren häufig auf Standards, internen oder externen Vorgaben. Vorliegend wurde das COSO-IKS-Rahmenwerk 2013¹ als Basis verwendet und ergänzt durch drei Bereiche aus dem Fragebogen «IKS Assessment - Selbstbeurteilung zu den unternehmensweiten Kontrollen & Internes Kontrollsystem» (IKSA)² der FINMA. Eine Einschätzung bezüglich IKS-Maturität bietet die Möglichkeit einer Standortbestimmung sowie eines Vergleichs mit Peers («Benchmarkings»), was von mehr als der Hälfte der in dieser Studie beteiligten Versicherer genutzt wurde.

Das für diese Studie entwickelte Maturitätsmodell basiert auf dem COSO-IKS-Rahmenwerk, welches die fünf Komponenten Kontrollumfeld, Risikoabschätzung, Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation sowie Überwachungsaktivitäten umfasst.

Es besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden Stufen. Der gesetzlich und regulatorisch geforderte Standard entspricht in der Regel der Stufe 2 («standardisiert/formalisiert»), teilweise sind aber auch Aspekte der Stufe 3 («integriert/überwacht») gefordert. Erfüllt ein Unternehmen eine Stufe teilweise, dann konnte dies im Fragebogen entsprechend deklariert werden. Abbildung 1 visualisiert vier IKS-Reifegrad-Stufen. Stufe 4 («optimiert/automatisiert») ist in der Praxis noch wenig zu beobachten und wurde entsprechend neu für die vorliegende Studie entwickelt.

Auf Basis des aktuellen COSO-IKS-Rahmenwerks sowie ergänzt durch Kontrollaspekte aus dem FINMA IKSA Fragebogen wurden die teilnehmenden Versicherer zu den fünf genannten Kontrollbereichen befragt. Im Rahmen einer Selbstbeurteilung von insgesamt 88 Aussagen haben die Unternehmen eine Maturitätseinschätzung zum heutigen Stand, sowie eine Prognose des IKS-Reifegrads bis Ende 2024 abgegeben. Die entsprechenden Aussagen finden sich im Anhang. Validiert wurde der Fragebogen von Expertinnen aus der Praxis, herzlichen Dank. Abbildung 2 zeigt eine Beispiel-Frage zum Kontrollbereich «Ownership der ersten Linie». Die Teilnehmenden wurden gebeten, den Reifegrad heute sowie Ende 2024 einzuschätzen.

¹ COSO (2013). Internal control – Integrated framework. Framework and appendices. Jersey City: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Zusammenfassung verfügbar unter www.coso.org

² FINMA (2023). Unternehmensweite Kontrollen und Internes Kontrollsystem. Verfügbar unter www.finma.ch

Abbildung 1: IKS-Maturitätskonzept

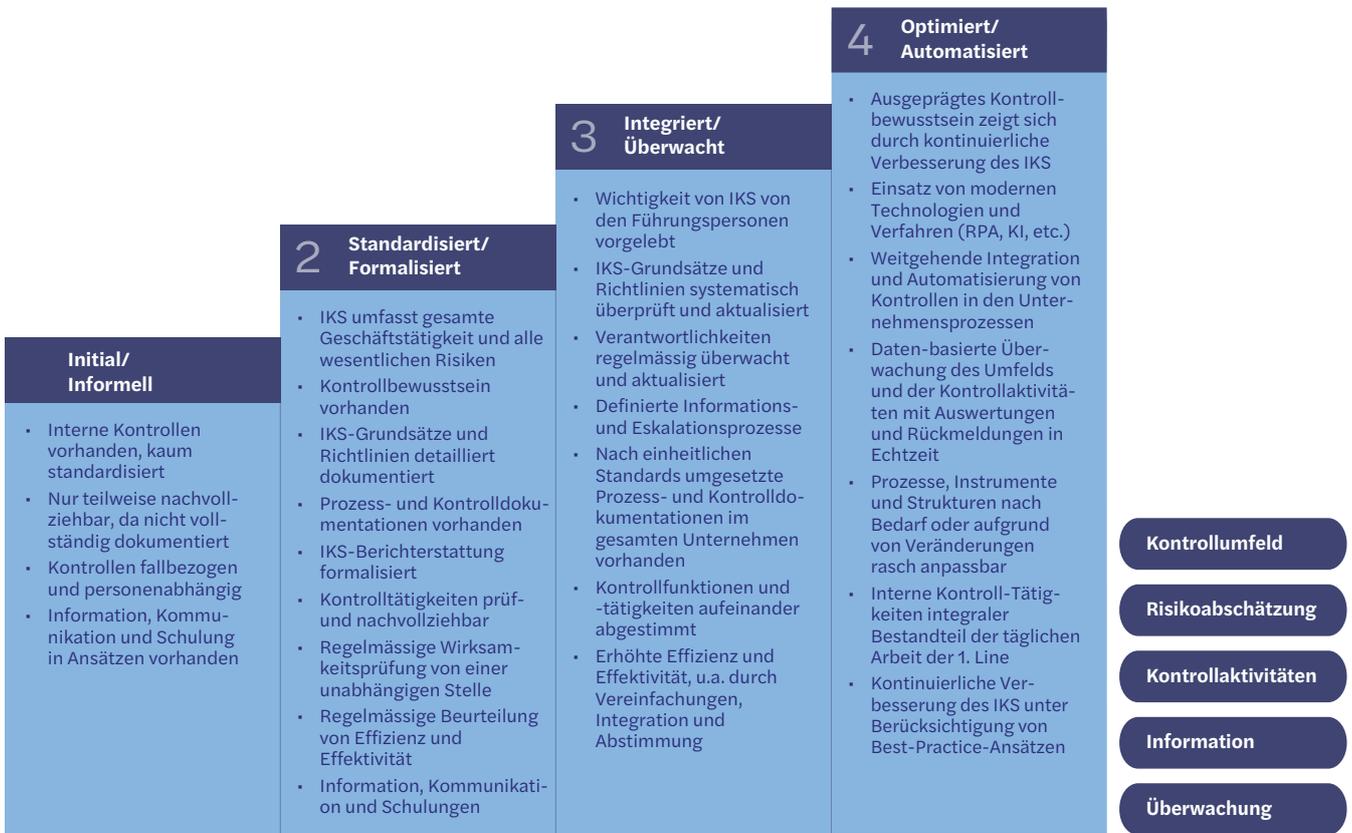


Abbildung 2: Beispiel aus dem Fragebogen zum Bereich Kontrollumfeld

Bitte beurteilen Sie, welcher Stufe Ihr Unternehmen zur Zeit entspricht und Ende 2024 am ehesten entsprechen wird.		Zur Zeit	Ende 2024
1:	Die erste Linie kennt ihre Verantwortlichkeiten für Prozesse, Risiken und Kontrollen und führt diese selbständig aus. Stufe 1 vollständig, Stufe 2 teilweise erfüllt		
2:	Die Verantwortlichkeiten der ersten Linie für Prozesse, Risiken und Kontrollen sind formalisiert und werden regelmässig von der zweiten Linie getestet und überprüft. Stufe 1-2 vollständig, Stufe 3 teilweise erfüllt		
3:	Die erste Linie treibt die IKS-Tätigkeiten (bspw. Beschreibung, Beurteilung von Risiken und Kontrollen, etc.) selbstständig, termingerecht und in angemessener Qualität voran. Stufe 1-3 vollständig, Stufe 4 teilweise erfüllt		
4:	Die erste Linie geht pro-aktiv auf die zweite Linie mit Verbesserungsvorschlägen, neu identifizierten Risiken, Möglichkeiten zum Austausch, Meldung zu Ereignissen, etc. zu.		



Befragung und teilnehmende Versicherer

Die Befragung fand online zwischen dem 20. März und 28. April statt und stand in Deutsch sowie Englisch zur Verfügung. Für die Befragung wurde die Software Unipark genutzt.

An dieser Umfrage haben insgesamt 28 Schweizer Versicherungsgesellschaften teilgenommen (Abbildung 3). Befragt wurden Leiter:innen aus den Bereichen, in denen die IKS-Funktion angesiedelt ist. Um die Antworten nach Unternehmensgrösse auswerten zu können, wurden die Teilnehmenden gebeten, die höchste zutreffende Aufsichtskategorie anzugeben und die Reifegradbeurteilung vor dem Hintergrund der entsprechenden Rechtseinheit vorzunehmen (Abbildung 4). Die Aufteilung nach Geschäftsfeldern beträgt 10 Lebens- und Sachversicherer, 10 Krankenversicherer sowie 8 Rückversicherer.

Die Teilnehmenden wurden des Weiteren gefragt, wo die IKS-Funktion in ihrem Unternehmen angesiedelt ist. Dabei war eine Mehrfachantwort möglich. Am häufigsten ist die IKS-Funktion im Risikomanagement angesiedelt. Neun Versicherer haben mehrere Bereiche angegeben wie beispielsweise Risikomanagement und Finanzbereich oder Risikomanagement und Compliance. Vereinzelt wurden auch weitere Bereiche genannt wie Generalsekretariat oder CEO. Bei einer Minderheit ist die IKS-Funktion ausschliesslich bei der Leitung Compliance oder Revision angesiedelt.

Des Weiteren wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Funktionen oder Tätigkeiten die IKS-Funktion zusätzlich zu den IKS-Kernaufgaben wahrnimmt. Dies sind insbesondere Risikomanagement-Aufgaben (25 Prozent, genannt unter «Andere») sowie Aufgaben der ersten Linie³ (24 Prozent). Des Weiteren nannten die Teilnehmenden Compliance Monitoring (18 Prozent), Prozessmanagement (16 Prozent) sowie Finanzcontrolling (9 Prozent). Als weitere andere Tätigkeiten wurden Business Continuity Management, Verlustdatenbank, GRC-Tool, Corporate Governance-Aufgaben, Projektunterstützung, Kontrollen bei Grossprojekten, Versicherungsmanagement, Sekretariat Ausschuss sowie Schnittstelle zu Revision angegeben. Nur eine Minderheit (11 Prozent der Teilnehmenden), eher bei den grösseren Versicherern, übernimmt keine zusätzlichen Tätigkeiten.

Abbildung 3: Anzahl teilnehmende Versicherer nach Geschäftsbereich

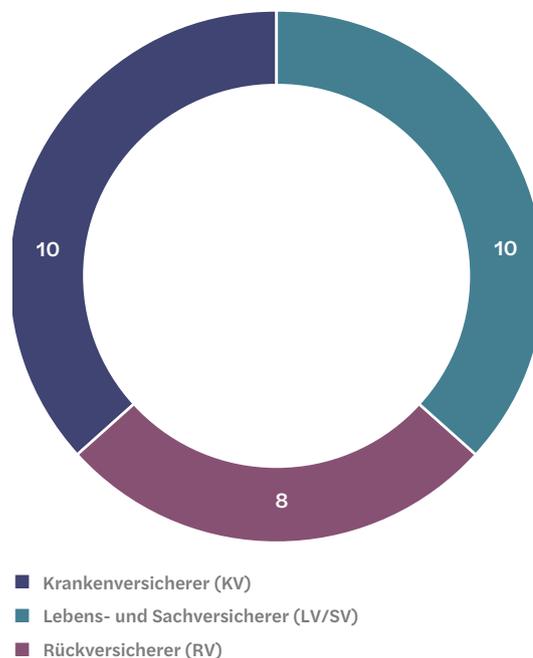
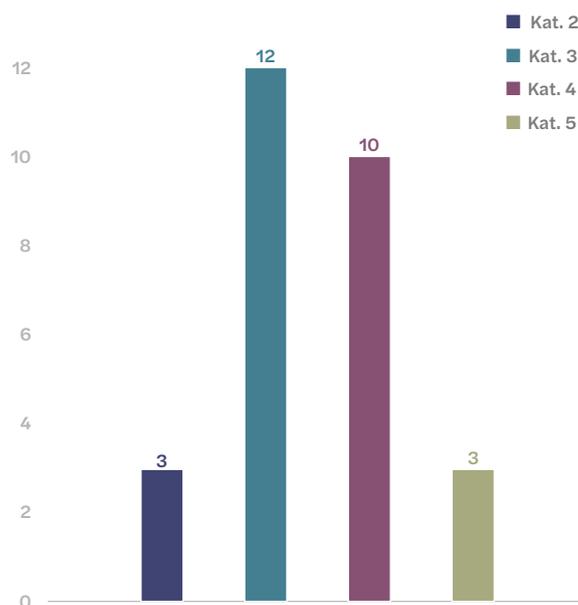


Abbildung 4: Anzahl teilnehmende Versicherer nach Aufsichtskategorie



³ Der Begriff «erste Linie» bezieht sich auf das Modell der drei Linien. Vgl. Studie zum Model. <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iri/risk-managerinsights/>

Herausforderungen

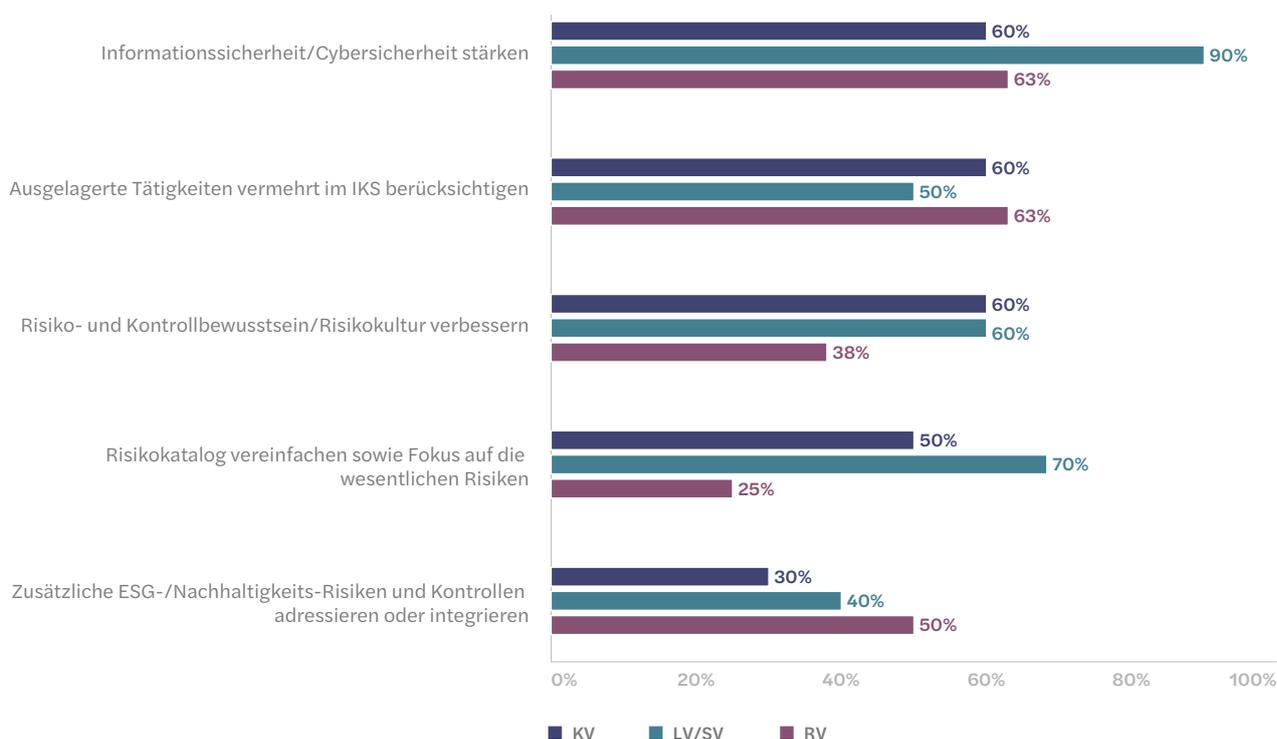
Die Stärkung der Informations- und Cybersicherheit und deren Integration ins IKS führen die Prioritätenliste der IKS-Verantwortlichen an. Auch die Berücksichtigung von Risiken im Zusammenhang mit Drittparteien sowie Nachhaltigkeit beschäftigt.

Versicherer stehen vor der Herausforderung, Risiken im Zusammenhang mit der Informations- und Cybersicherheit angemessen zu managen und deren Integration ins IKS sicherzustellen (Abbildung 6). Vor dem Hintergrund verschärfter Anforderungen sowie neuen Geschäftsmodellen gilt es darüber hinaus, ausgelagerte Tätigkeiten im IKS vermehrt zu berücksichtigen. Unter den grössten Herausforderungen findet sich auch die Verbesserung des Risiko- und Kontrollbewusstseins. Die Resultate der Befragung lassen vermuten, dass es hier vor allem um mehr Ownership, Know-How und IKS-Tätigkeiten der ersten Linie geht. Interessant ist, dass die personellen Ressourcen –

entgegen früheren Befragungen – nur noch wenigen Teilnehmenden Sorgen bereiten.

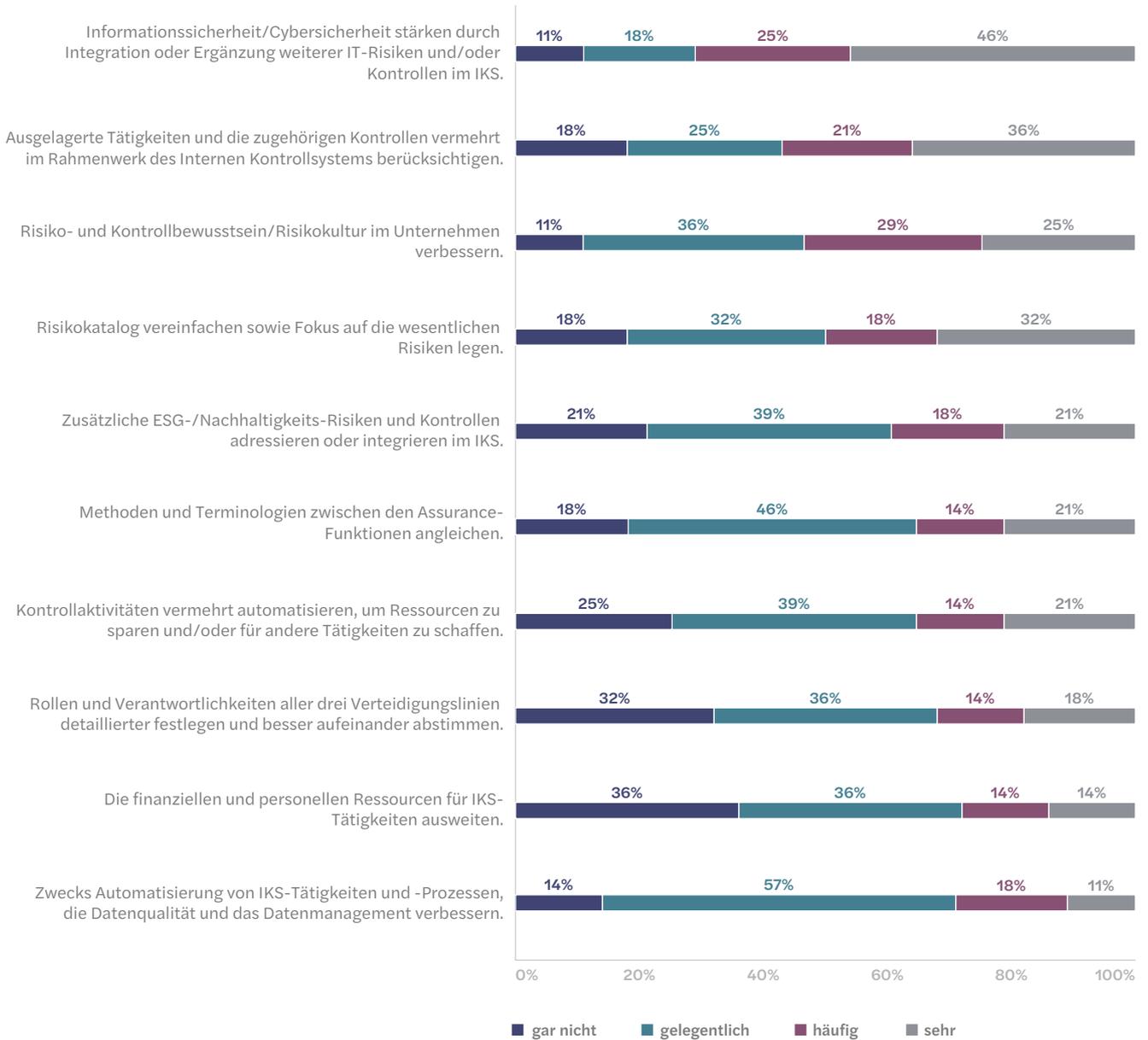
Ein Vergleich nach Geschäftssegment und Grösse der teilnehmenden Versicherer (Abbildung 5) zeigt leicht unterschiedliche Prioritäten auf. Während die Kontrolle ausgelagerter Tätigkeiten die grösseren Versicherer stark beschäftigt, legen die mittelgrossen und kleineren Versicherer den Fokus auf die Vereinfachung und Stärkung der Wesentlichkeit. Bei den Rückversicherern steht dagegen die Integration zusätzlicher ESG-/Nachhaltigkeits-Risiken und Kontrollen prominenter auf der Agenda.

Abbildung 5: Die grössten Herausforderungen nach Geschäftsbereich



Lesebeispiel: 60% der befragten Krankenversicherer geben an, dass die Stärkung der Informations- und Cybersicherheit eine grosse oder sehr grosse Herausforderung darstellt.

Abbildung 6: Aktuelle Herausforderungen



Selbsteinschätzung des IKS-Reifegrads

Aktuelle Maturität

Insgesamt zeichnen die befragten Versicherer ein positives Bild des IKS-Reifegrads. Insbesondere das Kontrollumfeld sowie die IKS-Dokumentation und -Berichterstattung werden als fortgeschritten beurteilt. Entwicklungspotential besteht bei den Anforderungen an die Prozessdokumentation, dem Umgang mit Schwachstellen sowie dem Daten- und Kennzahlen-basierten Management des IKS.

Als am Fortgeschrittensten wird das **Kontrollumfeld** beurteilt (Abbildung 7). Die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats sowie die Richtlinien und Verantwortlichkeiten (inkl. RACI) sowie die IKS-Dokumentation sind integriert und überwacht. Bei der Beurteilung der Fit & Proper Anforderungen an das oberste Organ gehen die Einschätzungen auseinander. Während einige Versicherer ihr Unternehmen diesbezüglich als sehr reif beurteilen, besteht bei einem Viertel der Befragten Aufholbedarf in Sachen Formalisierung und Überwachung der Anforderungen. Der «Tone at the Top» sowie die Befähigung der Mitarbeitenden sind gegeben, unterschiedlich sind allerdings die Einschätzungen zum Ownership der ersten Linie.

Die Kontrollkomponente **Risikoabschätzung** umfasst nebst der Risikoidentifikation und Überwachung von Veränderungen auch die Nutzung von IKS-Kennzahlen. Letztere bestehen bei den meisten erst ansatzweise. Vor allem grössere Versicherer geben an, diesen Bereich bis Ende 2024 stärken zu wollen.

Richtlinien und Kontrollaktivitäten, Kontrolltätigkeiten sowie IT General Controls (ITGC) werden von der Mehrheit als einheitlich definiert, dokumentiert und überprüfbar beurteilt. Noch nicht vollständig standardisiert sind bei einem Drittel der Teilnehmenden die Entity-Level-Kontrollen (ELCs) sowie End-User-Computing-Kontrollen (EUCs). Die Rückmeldungen zur IKS-Maturität und den aktuellen Herausforderungen legen nahe, dass bei den **Kontrollaktivitäten** im Bereich Informations- und Cybersicherheit Verbesserungspotential besteht.

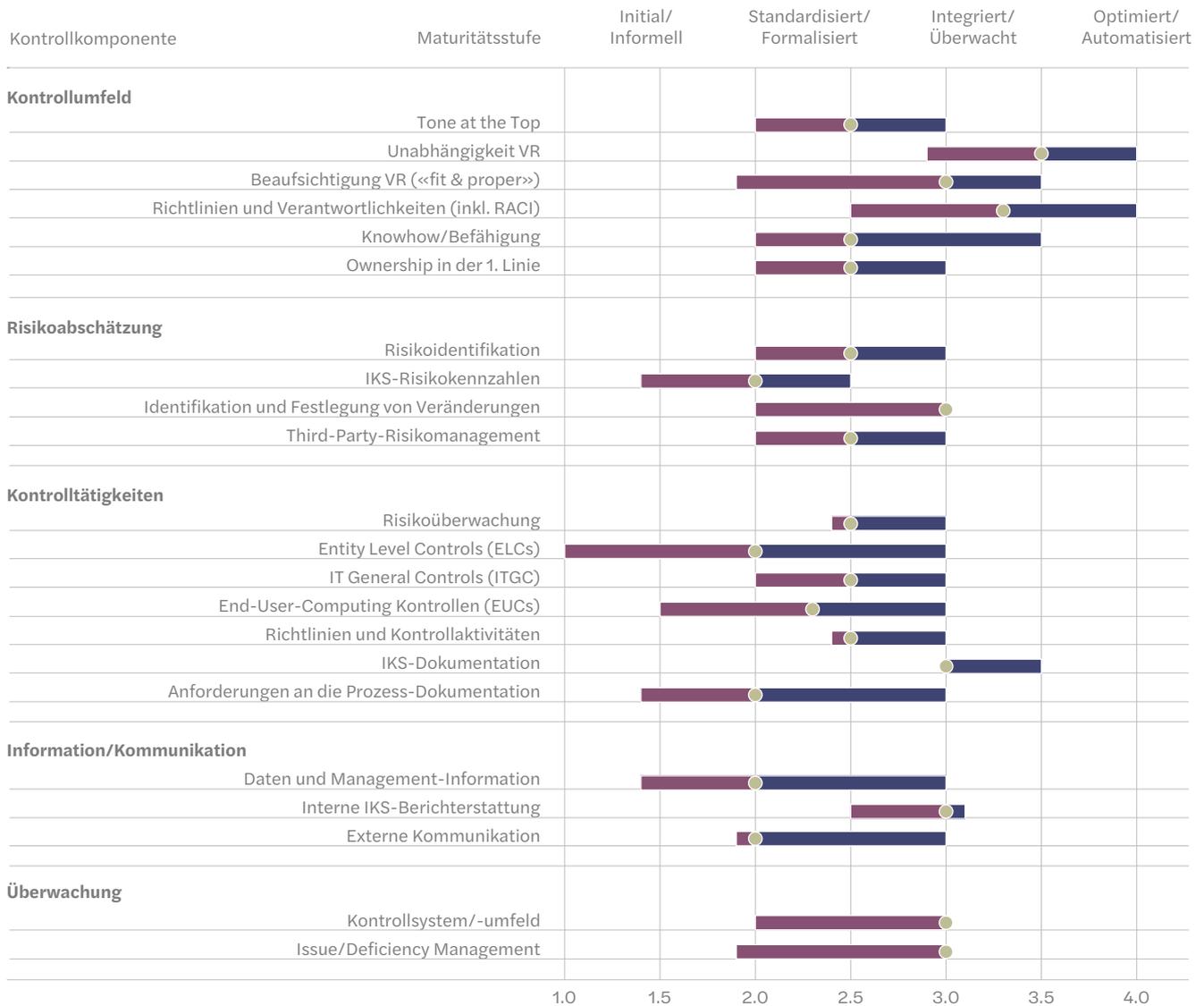
Mit Ausnahme der IKS-Berichterstattung attestieren sich Schweizer Versicherer hinsichtlich **Information und Kommunikation** einen im Vergleich zu anderen Kontrollkomponenten tieferen Reifegrad. Für das Management des IKS besteht gemäss den Rückmeldungen kein Kennzahlen-System wie man es für die Steuerung der Kern-Versicherungsprozesse kennt. Die

Einschätzungen der Teilnehmenden gehen allerdings auseinander, was die Verfügbarkeit und Nutzung von Daten zu Kontrollzwecken angeht. Erwähnenswert ist, dass grössere Versicherer ihren Reifegrad diesbezüglich geringer einschätzen als kleinere/mittelgrosse Versicherer und sich in diesem Bereich bis Ende 2024 auch verbessern wollen. Unter die IKS-Komponente Information und Kommunikation fällt auch die adressatengerechte Kommunikation an Externe. Diese ist gemäss der Befragung teilweise, vermutlich vor allem hinsichtlich regulatorischer Anforderungen, standardisiert und formalisiert vorhanden.

Die **Überwachung** des Kontrollsystems/-umfelds ist bei der grossen Mehrheit standardisiert und formalisiert. Hier sind gemäss den Rückmeldungen keine grösseren Veränderungen im kommenden Jahr geplant. Die Antworten zum Umgang mit Kontroll-Schwachstellen zeigen, dass ein Viertel der Befragten die Behebung von Kontroll-Schwachstellen zwar überwacht, diese aber nicht einheitlich rapportiert. Insbesondere bei der Überwachung von abteilungsübergreifenden Schwachstellen wäre dies aber wünschenswert.

Die meisten geben an, ihre IKS-Dokumentation bei Bedarf und bei Änderungen zu aktualisieren. Ein Viertel gibt sogar an, ihre Dokumentation so weit integriert zu haben, dass Änderungen in einer Richtlinie eine Aktualisierung in einer anderen auslösen. Die Rückmeldungen lassen darauf schliessen, dass einige diesbezüglich über die **FINMA-Anforderungen** hinausgehen. Kleinere und mittelgrosse Versicherer wollen sich diesbezüglich bis Ende 2024 noch weiter verbessern. Unterschiedlich wird die Maturität in Bezug auf die Formalisierung und Überwachung der Anforderungen an die Prozess-Dokumentation gesehen. Bei einem Drittel sind diese noch nicht vollständig und für Dritte nachvollziehbar beschrieben. Entsprechend stehen diese Aspekte auch auf der «To-Do Liste» vieler Versicherer.

Abbildung 7: IKS-Reifegrad im Schweizer Versicherungsmarkt (N=28)



Dargestellt sind das erste Quartil, der Median und das dritte Quartil aller Antworten. Die Befragten bewerteten die Maturität auf Basis von vier Reifegrad-Stufen inklusive Zwischenstufen.

Lesebeispiel: Die mittleren 50% der Antworten zu «Tone at the Top» liegen zwischen den Reifegrad-Stufe 2 und 3. Davon liegen 25% der Antworten unterhalb und 25% der Antworten oberhalb des Medians von 2.5. Der Wert von 2.5 entspricht einem Reifegrad zwischen den Stufen formalisiert/standardisiert und integriert/überwacht.

Fortschritte bis Ende 2024

Viele Versicherer wollen Fortschritte beim Kontrollbewusstsein, dem Ownership, den Kenntnissen und der Implementierung von Kontrollen im Tagesgeschäft erreichen. Darüber hinaus werden von vielen Verbesserungen bei den Anforderungen an die Prozess-Dokumentation, den IT General Controls sowie der Kontrolle ausgelagerter Tätigkeiten angestrebt.

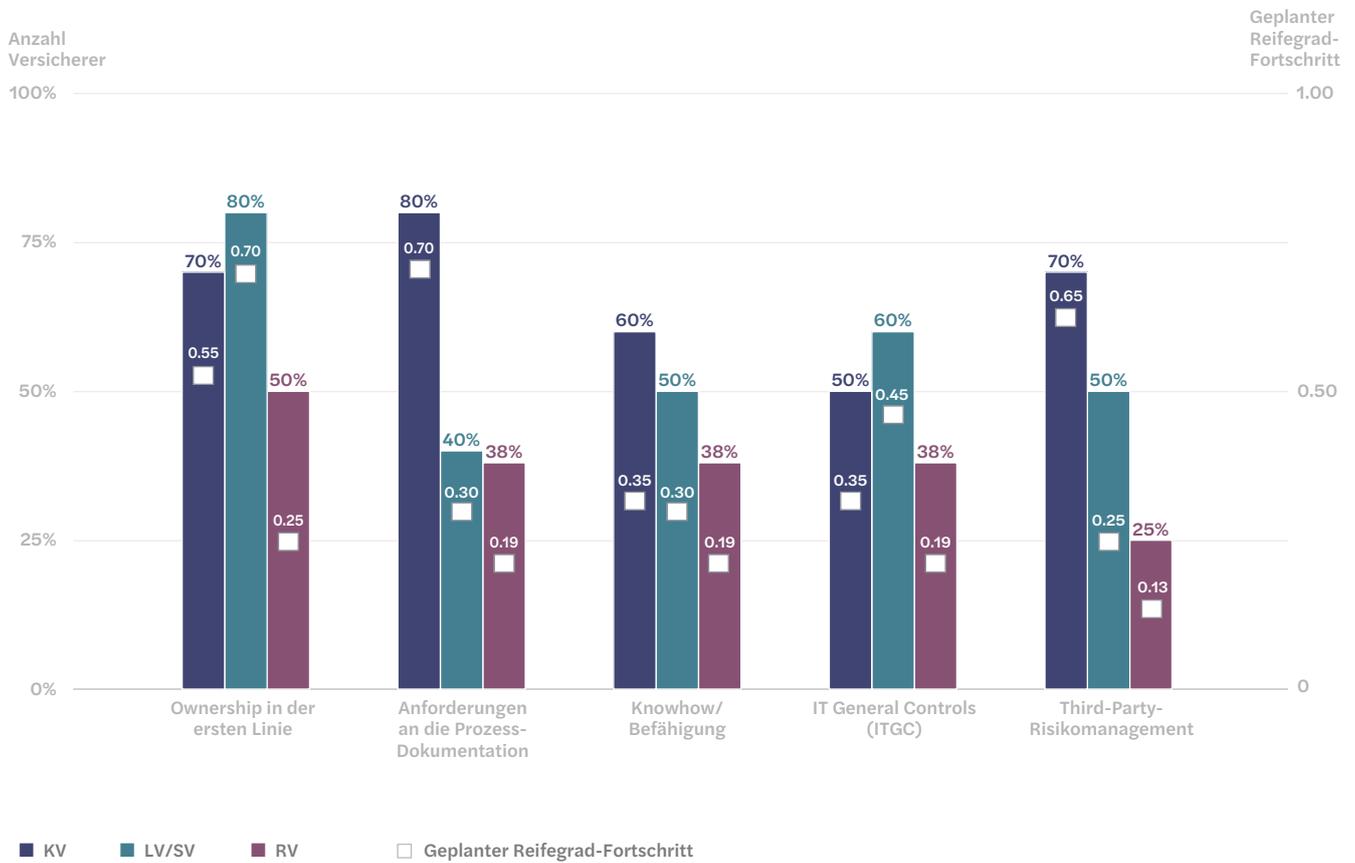
Entsprechend dem Anspruch einer kontinuierlichen Verbesserung planen Schweizer Versicherer in verschiedenen IKS-Bereichen Fortschritte (Abbildung 8). 68 Prozent der Befragten wollen beim Ownership der ersten Linie, 50 Prozent beim Know-How und der Befähigung vorankommen, 50 Prozent auch bei den Richtlinien in Bezug zu Kontrollaktivitäten im Tagesgeschäft. 50 Prozent der teilnehmenden Versicherer streben Weiterentwicklungen bei den internen Anforderungen an die Prozess-Dokumentation, den IT General Controls sowie der Kontrolle ausgelagerter Tätigkeiten an. Die Automatisierung von IKS-Tätigkeiten wird zurzeit nur von einer Minderheit, gemäss Rückmeldungen eher bei kleinen und mittelgrossen Versicherern, adressiert. Der Fokus liegt eher (50 Prozent der Befragten) auf der Vereinfachung des Risikokatalogs und Stärkung der Wesentlichkeit.

Im Vergleich sind **Krankenversicherer** eher mit den Anforderungen an die Prozess-Dokumentation, dem Third-Party-Risikomanagement sowie der Entwicklung von IKS-Risikokennzahlen beschäftigt während **Lebens- und Sachversicherer** den Fokus mehr

auf den Ownership in der ersten Linie, die IT General Controls sowie Richtlinien zu Kontrollaktivitäten legen (Abbildung 8). Im Vergleich nach Grösse fällt auf, dass **die grösseren Versicherer** bis Ende 2024 bei der Nutzung von IKS-Risikokennzahlen Fortschritte machen wollen. **Kleinere/mittelgrosse Versicherer** investieren im Vergleich eher in die Risikoidentifikation. Auffallend ist, dass die befragten **Rückversicherer** im Vergleich einen leicht geringeren Reifegrad aufweisen und gleichzeitig weniger Verbesserungen anstreben.

Überraschend ist, dass die befragten Versicherer der Automatisierung, der Verbesserung der Datennutzung- und -qualität und des Datenmanagements nicht mehr Aufmerksamkeit schenken. Investiert wird hinsichtlich Datenkompetenz eher in Prozesse mit Kundeninteraktion als in die Digitalisierung der IKS-Tätigkeiten. Zu bedenken ist aber, dass die Verfügbarkeit und Nutzung relevanter Daten für Versicherer nicht nur als Grundlage unternehmerischer Aktivität entscheidend ist, sondern zunehmend auch zwecks Management und Kontrolle von Risiken.

Abbildung 8: Kontrollbereiche, in denen sich Versicherer bis Ende 2024 wesentlich verbessern wollen



Lesebeispiel: 70% der befragten Krankenversicherer wollen den Ownership in der 1. Linie bis Ende 2024 im Schnitt um eine halbe (0.55) Reifegradstufe verbessern.

Beurteilung der Kontrollkomponenten

Kontrollumfeld

Während die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats sowie die Definition von Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen von der Mehrheit als fortgeschritten beurteilt wird, wünschen sich viele IKS-Verantwortliche ein besseres Kontrollbewusstsein und mehr Ownership seitens der ersten Linie.

Die folgenden Kapitel fassen die Selbsteinschätzung der Befragten in Bezug zum Reifegrad der fünf IKS-Kontrollkomponenten zusammen.

Der **«Tone at the Top»** gilt als Fundament des Risiko- und Kontrollumfelds, weil Verwaltungsrat und Management durch ihre Richtungsgebung und Handlungen die Prioritäten in Bezug zur Umsetzung der Strategie und den damit einhergehenden Risiken und Kontrollen vorgeben. 39 Prozent der Befragten sehen ihre Führung diesbezüglich beim dritten, integrierten Reifegrad, 32 Prozent sind auf dem Weg dahin (Abbildung 9). Bei den höheren Reifegrad-Einschätzungen finden sich im Vergleich mehr mittelgrosse/kleinere Versicherer sowie Lebens- und Sachversicherer, bei den tieferen Einschätzungen sind mehr Rückversicherer vertreten.

Um die **Unabhängigkeit** des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung zu gewährleisten, definieren die befragten Versicherer Kriterien und verfügen über direkte Berichtswege von den Kontrollfunktionen zum Verwaltungsrat und zu den Unterausschüssen. Eine Prüfung von Unabhängigkeitskriterien findet bei 75 Prozent der Befragten statt. Ein Drittel, darunter im Vergleich mehr Lebens- und Sachversicherer, bejaht, dass der Verwaltungsrat zur Stärkung der Unabhängigkeit nebst internen Berichten auch externe Informationen in Form von Gutachten oder Expertisen erhält.

Versicherer unterscheiden sich nach Ansicht der Befragten stark in Bezug zur Erfüllung von **«Fit & Proper»**-Anforderungen. Die Antworten verteilen sich in etwa zu je einem Viertel auf die Reifegrad-Stufen. Fast alle Kranken- sowie Lebens- und Sachversicherer geben an, die Fähigkeiten und Fachkenntnisse ihrer Verwaltungsrät:innen nicht nur zu definieren sondern auch regelmässig zu bewerten. Ein kontinuierlicher Überprüfungs-Prozess, der auch zukünftige Anforderungen

berücksichtigt besteht (teilweise oder vollständig) bei 30 Prozent der befragten Krankenversicherer, bei 50 Prozent der befragten Lebens- und Sachversicherer und vereinzelt bei den befragten Rückversicherern. Grössere Versicherer weisen im Vergleich einen tendenziell höheren Reifegrad auf.

Richtlinien, Vorgaben und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind wichtige Voraussetzungen für ein starkes Kontrollumfeld. Der Verwaltungsrat genehmigt dazu die vom Management festgelegten Richtlinien und Vorgaben bezüglich Strukturen, Berichtslinien, Zuständigkeitsbereichen und Verantwortlichkeiten. Im Zusammenhang mit den Zuständigkeiten findet sich das RACI-Model (responsible, accountable, consulted, informed). Mehr als die Hälfte der Befragten (61 Prozent) hat die nötigen Richtlinien und Vorgaben nicht nur definiert, sondern auch aufeinander abgestimmt. Ein Drittel überprüft und vergleicht diese mindestens jährlich und lässt Verbesserungsmaßnahmen umsetzen.

Die mit dem Management des IKS betrauten Mitarbeitenden sollten über die erforderlichen **Fähigkeiten und Know-How** verfügen, um die definierten IKS-Anforderungen erfüllen zu können. Bei 93 Prozent der Befragten ist dies in allen Linien der Fall. Dass die Fähigkeiten auch regelmässig überprüft und bewertet und Mitarbeitende bei Abweichungen ausgebildet werden bestätigen hingegen nur noch 39 Prozent aller teilnehmenden Versicherer. Grössere Versicherer sowie Lebens- und Sachversicherer sind diesbezüglich weiter fortgeschritten. Dass Versicherer auch zukünftig erforderliche Fähigkeiten, beispielsweise in Bezug zu neuen Risiken, antizipieren, ist ansatzweise bei einem Drittel der Beteiligten der Fall. Die Hälfte der Befragten wollen bezüglich Fähigkeiten und Know-How bis Ende 2024 eine nächste Reifegrad-Stufe erreichen.

Die Rückmeldungen zum zukünftig angestrebten Reifegrad lassen vermuten, dass einige Versicherer sich mehr **Ownership der ersten Linie** wünschen. Die erste Linie kennt ihre Verantwortlichkeiten für Prozesse, Risiken und Kontrollen und führt diese aus. Dies bestätigen 79 Prozent aller Befragten. Wünschenswert wäre aber, dass sie die Qualität der IKS-Tätigkeiten und deren termingerechte Umsetzung noch selbstständiger vorantreiben und pro-aktiv auf die zweite Linie mit Verbesserungsvorschlägen, neu identifizierten Risiken, Möglichkeiten zum Austausch oder Meldung zu Ereignissen zugehen. Insbesondere Lebens- und Sachversicherer wollen sich bezüglich Ownership der ersten Linie verbessern.

Praxis-Tipp

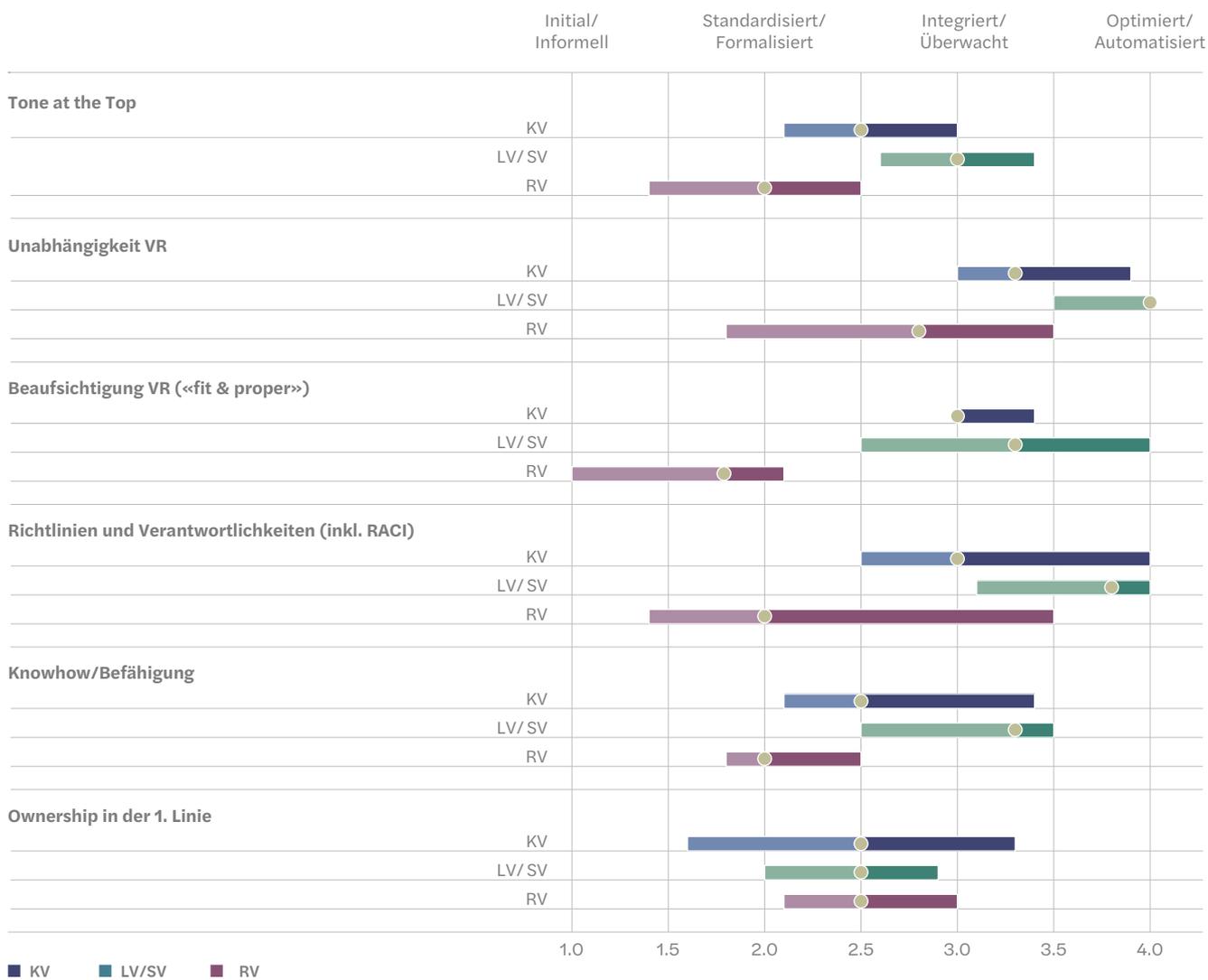
In der Praxis bewährt, hat sich die Ernennung von sogenannten IKS-Koordinator:innen in der ersten Linie, welche als Bindeglied zur zweiten Linie fungieren. Aufgaben, Verantwortung und Ownership zum IKS werden damit verstärkt der ersten Linie übertragen.

Abbildung 9: Maturitätseinschätzung des «Tone at the Top» (N=28)



Lesebeispiel: 71% der befragten Versicherer geben an, die Beschreibung der Stufen 1 und 2 vollständig und der Stufe 3 teilweise zu erfüllen.

Abbildung 10: Maturitätseinschätzung des Kontrollumfelds



Dargestellt ist die Maturitätseinschätzung der Teilnehmenden in Bezug zum Kontrollumfeld. Jeweils dargestellt sind die Mediane sowie das erste und dritte Quartil der Antworten nach Geschäftssegment.

Risikoabschätzung

Versicherer haben die Risikoidentifikation als Prozess unternehmensweit standardisiert. Eine Kennzahlen- oder Daten-basierte Einbettung und Aktualisierung findet aber noch kaum statt.

Der Reifegrad der Kontrollkomponente **Risikoabschätzung** wurde anhand von 4 Bereichen beurteilt. In Abbildung 11 sind die Reifegrad-Einschätzungen nach Geschäftssegment dargestellt.

82 Prozent aller Teilnehmenden geben an, dass der **Prozess zur Risikoidentifikation** aus ihrer Strategie abgeleitet und definiert sowie im ganzen Unternehmen umgesetzt sowie mindestens jährlich überprüft und aktualisiert wird. 39 Prozent bejahen darüber hinaus, dass definierte Ereignisse oder Änderungen im Geschäftsumfeld, den Prozessen oder der Strategie eine (ad-hoc) Überprüfung und Anpassung des Prozesses auslösen. Eine Unterstützung durch moderne Technologien, um bspw. potenzielle Fehler, Anomalien oder ungewöhnliche oder negative Trends in Echtzeit zu entdecken, ist aber noch kaum ein Thema. Lebens- und Sachversicherer und grössere Versicherer beurteilen ihren Reifegrad im Vergleich etwas höher.

Die Nutzung von **IKS-Kennzahlen** ist gemäss den Rückmeldungen der Befragten noch nicht institutionalisiert. Es existieren zwar bei 61 Prozent der Teilnehmenden Kennzahlen, die bei der Identifikation und Bewertung der Risiken und des IKS-Rahmenwerks herangezogen werden, bei den meisten Versicherern werden diese aber noch nicht auf die Geschäftsbereiche und deren Zielvorgaben und Risikoappetit heruntergebrochen (Abbildung 12). Auch werden die Resultate aus Testings noch nicht standardisiert als Kennzahlen geführt. Insbesondere grössere Versicherer beurteilen den eigenen Reifegrad im Vergleich kritischer und möchten diesbezüglich bis Ende 2024 vorankommen.

Im Rahmen des Risiko-Identifikations-Prozesses werden **Veränderungen**, unter anderem auch solche im rechtlichen und regulatorischen Umfeld, identifiziert und bewertet. Dieser Aussage stimmen mit Ausnahme weniger Rückversicherer alle Befragten zu. Die Hälfte der Teilnehmenden beobachtet und bewertet darüber hinaus auch systematisch Auswirkungen, die aus Veränderungen im wirtschaftlichen und physischen Umfeld, aus dem Geschäftsmodell oder der Unterneh-

menführung hervorgehen. Einige wenige geben an, auch Daten aus verschiedenen Quellen intelligent zu aggregieren und zu kombinieren, um relevante Veränderungen im externen Umfeld zu identifizieren.

Als Auslagerung einer Funktion gilt gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen. Über ausgelagerte Funktionen ist ein aktuell zu haltendes Inventar zu führen. 82 Prozent der Befragten geben darüber hinaus an, dass sie in einer Richtlinie festgehalten haben, wie Risiken, die mit der **Auslagerung von Tätigkeiten und Prozessen** einhergehen, identifiziert, bewertet und überwacht werden sollen. Für wesentliche, ausgelagerte Tätigkeiten besteht eine risikobasierte Definition. Die ausgelagerten Tätigkeiten werden dokumentiert, angemessen überwacht und sind im IKS integriert. 29 Prozent aller befragten Versicherer überprüfen darüber hinaus das Third-Party-Risikomanagement und die damit verbundenen Kontrollaktivitäten regelmässig. Im Vergleich sind Krankenversicherer noch etwas weniger fortgeschritten und wollen sich beim Risikomanagement und der Kontrolle von ausgelagerten Tätigkeiten verbessern.

Praxis-Tipp

Ein vordefinierter Risikokatalog mit standardisierten Risiken, welcher von der zweiten Linie top-down vorgegeben wird, hilft bei der Risikoidentifikation und ermöglicht, dass alle wesentlichen Risiken erfasst werden können.

Abbildung 11: Maturitätseinschätzung zur Risikoabschätzung

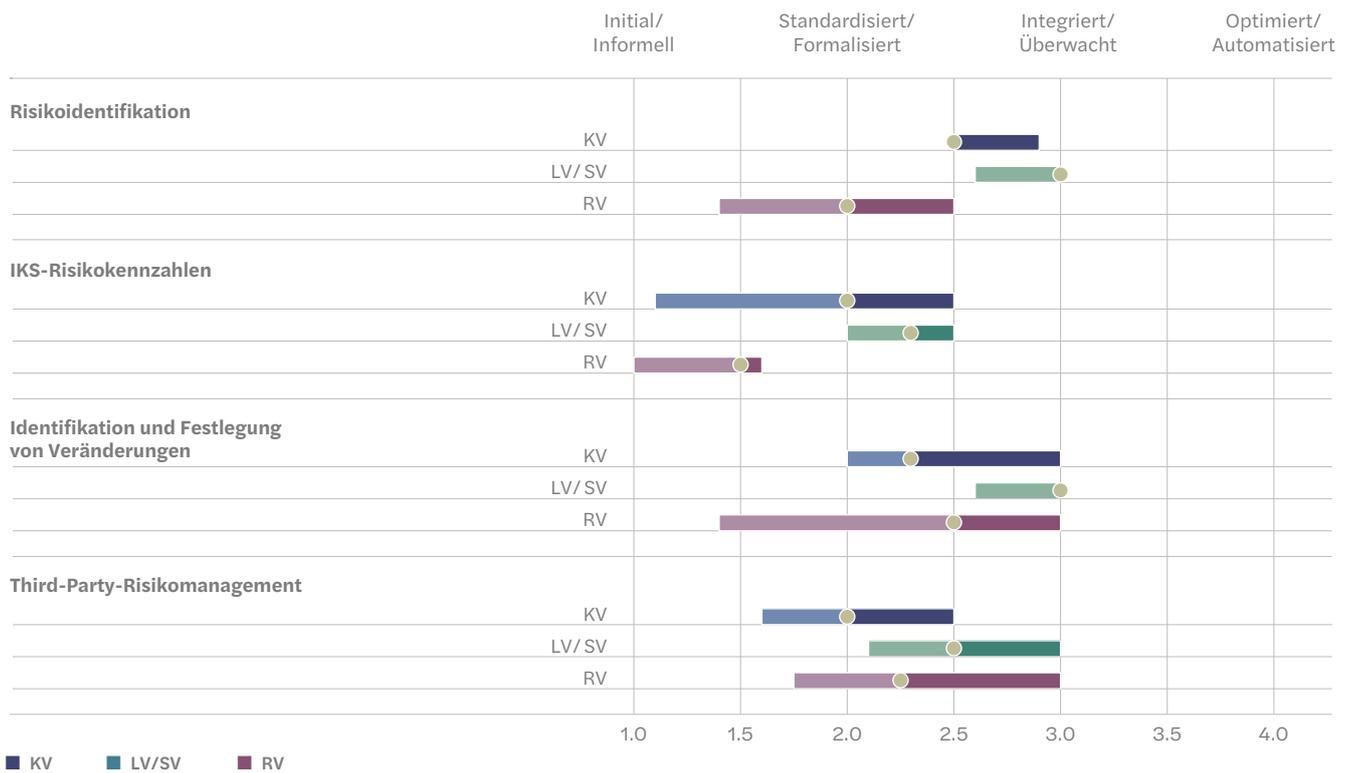
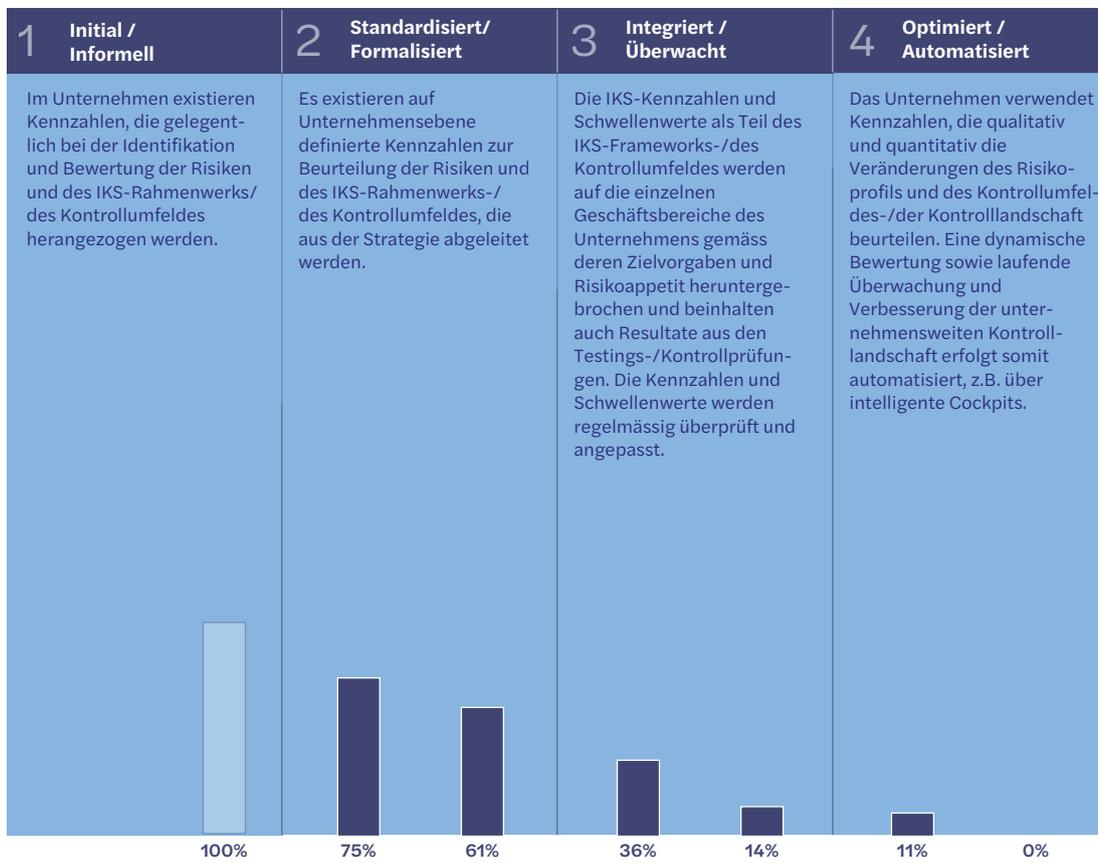


Abbildung 12: Maturitätseinschätzung bezüglich Nutzung von IKS-Kennzahlen (N=28)



Lesebeispiel: 36% der befragten Versicherer geben an, die Beschreibung der Stufen 1 und 2 vollständig und der Stufe 3 teilweise zu erfüllen.



Kontrollaktivitäten

Am weitesten fortgeschritten sind Versicherer hinsichtlich Risikoüberwachung sowie IKS-Dokumentation. Die definierten Kontrollaktivitäten werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle auf ihre Wirksamkeit überprüft. Eine Automatisierung der Kontrollaktivitäten findet bisher nur ansatzweise statt.

Die Rückmeldungen zum Reifegrad der Kontrollaktivitäten finden sich in Abbildung 13. Kern der IKS-Tätigkeit ist die Definition und Dokumentation von geeigneten **Kontrolltätigkeiten zur Risikoüberwachung**. Bei der Mehrheit (93 Prozent) werden die Kontrollaktivitäten denn auch regelmässig von einer unabhängigen Stelle (bspw. zweite, dritte Linie und Externe) auf ihre Wirksamkeit überprüft. Bei knapp der Hälfte aller Befragten (46 Prozent) werden soweit möglich Standardkontrollen verwendet und die Kontrollaktivitäten sind für alle IKS-relevanten Prozesse einheitlich, konsistent und nach vorgegebener Methodik dokumentiert. Lebens- und Sachversicherer sind diesbezüglich nach eigener Einschätzung etwas weiter fortgeschritten. Einige wenige Versicherer verfügen darüber hinaus über Ansätze automatisierter Verfahren, um Abweichungen der Kontrollaktivitäten gegenüber den internen und externen Vorgaben zu identifizieren.

Die Selbsteinschätzung zu den **Entity Level Controls (ELCs)** zeigt, dass ein Drittel der teilnehmenden Versicherer im Unternehmen zwar ein gemeinsames Verständnis hat, was unter ELCs gemeint ist, dies aber nicht dokumentiert hat. Zwei Drittel (64 Prozent) haben dies dokumentiert, ein Drittel (29 Prozent) hat darüber hinaus auf Unternehmensebene («Entity Level») Vorkehrungen und Massnahmen definiert und diese durch entsprechende IKS-Kontrollen operationalisiert und damit in überprüfbarer Form definiert. Entsprechend ist der Reifegrad der Branche in Bezug zu den ELCs als standardisiert aber bei der Mehrheit noch nicht als integriert und überwacht zu bezeichnen. Auch existieren noch kaum maschinelle Verfahren zur Überprüfung von ELCs.

Bei den IT-Kontrollen sind die befragten Versicherer bei den **IT General Controls (ITGC)** am weitesten fortgeschritten. Bei der Mehrheit (79 Prozent) bestehen «IT General Controls» für alle als relevant eingestuft Applikationen. Die entsprechenden Kontrollaktivitäten sind dokumentiert und werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle auf ihre Wirksamkeit überprüft. 39 Prozent geben darüber hinaus an, dass die «IT General Controls» die wesentlichen Elemente eines unternehmensweiten «Information Security Management Systems» abdecken. Die Hälfte der Befragten möchte sich in diesem Kontrollbereich verbessern.

Einige wenige Teilnehmende verfügen bereits über Automatisierungsansätze.

Hinsichtlich **End-User-Computing**-Anwendungen führen neben einem Inventar gut zwei Drittel (68 Prozent) aller Befragten auch risiko-mitigierende Massnahmen in Bezug auf Erstellung, Modifizierung, Versionierung und Zugriffsrechte durch. Ein Drittel (36 Prozent) hat diesbezügliche auch Kontrollaktivitäten definiert, welche standardisiert und überprüfbar von der ersten Linie wahrgenommen werden (z.B. «EUC-Owner»). Automatisierte Kontrollen – bspw. von verwaisten Zugriffsrechten, Individuallösungen oder E-Mailverkehr mit nicht geschützten vertraulichen Daten – findet noch kaum statt.

Im Rahmen von **Richtlinien** legen Unternehmen interne Kontrollaktivitäten fest, welche in die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden integriert sind. 89 Prozent der Befragten bestätigen, dass die für die internen Kontrollen verantwortlichen Mitarbeitenden diese gemäss den Richtlinien und Verfahren zeitnah durchführen, identifizierten Unstimmigkeiten nachgehen und die nötigen Mitigationsmassnahmen ergreifen (Abbildung 14). Bei 39 Prozent werden interne Kontrollen darüber hinaus mit anhaltend hoher Aufmerksamkeit und Sorgfalt durchgeführt. Auch wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden über die dafür nötigen Fachkenntnisse, Befugnisse sowie zeitlichen Ressourcen verfügen. Bei wenigen Unternehmen bestehen erste Ansätze, um Mitarbeitende durch automatisierte Analyseverfahren oder IST-SOLL-Abgleiche bei ihren Kontrollaktivitäten zu unterstützen.

Versicherer haben ihr Internes Kontrollsystem zu dokumentieren. Die **IKS-Dokumentation** umfasst insbesondere die unternehmensinternen Richtlinien zum Internen Kontrollsystem, die Dokumentation von relevanten Prozessen des Unternehmens sowie die Beschreibung der etablierten Kontrollaktivitäten. 82 Prozent aller Unternehmen aktualisieren darüber hinaus die IKS-Dokumentation bei Bedarf und bei Änderungen. Im Vergleich sind Rückversicherer etwas weniger weit fortgeschritten. Bezüglich automatisierter und integrierter Aktualisierung der IKS-Dokumentation, Prozess-Dokumentation und Richtlinien («Policies») wird eher wenig Verbesserungsbedarf gesehen.

Demgegenüber wird der Reifegrad der **Anforderungen an die Prozess-Dokumentation** geringer eingestuft als die Maturität der IKS-Dokumentation. Es lässt sich darauf schliessen, dass die IKS-Dokumentation zwar existiert und regelmässig aktualisiert wird, jedoch eher uneinheitlich ist, weil klare interne Anforderungen dazu fehlen. 68 Prozent der Befragten haben vollständig beschriebene und definierte Standards und Vorgaben hinsichtlich Prozessdokumentation festgelegt, sodass die Prozess-Dokumentation für einen Dritten nachvollziehbar ist und die Identifikation der wesentlichen Risiken und Kontrollen erlaubt. 60 Prozent der teilnehmenden Lebens- und Sachversicherer geben an, ihre Prozess-Dokumentation mindestens jährlich

auf Aktualität und Vollständigkeit zu überprüfen und wenn nötig anzupassen.

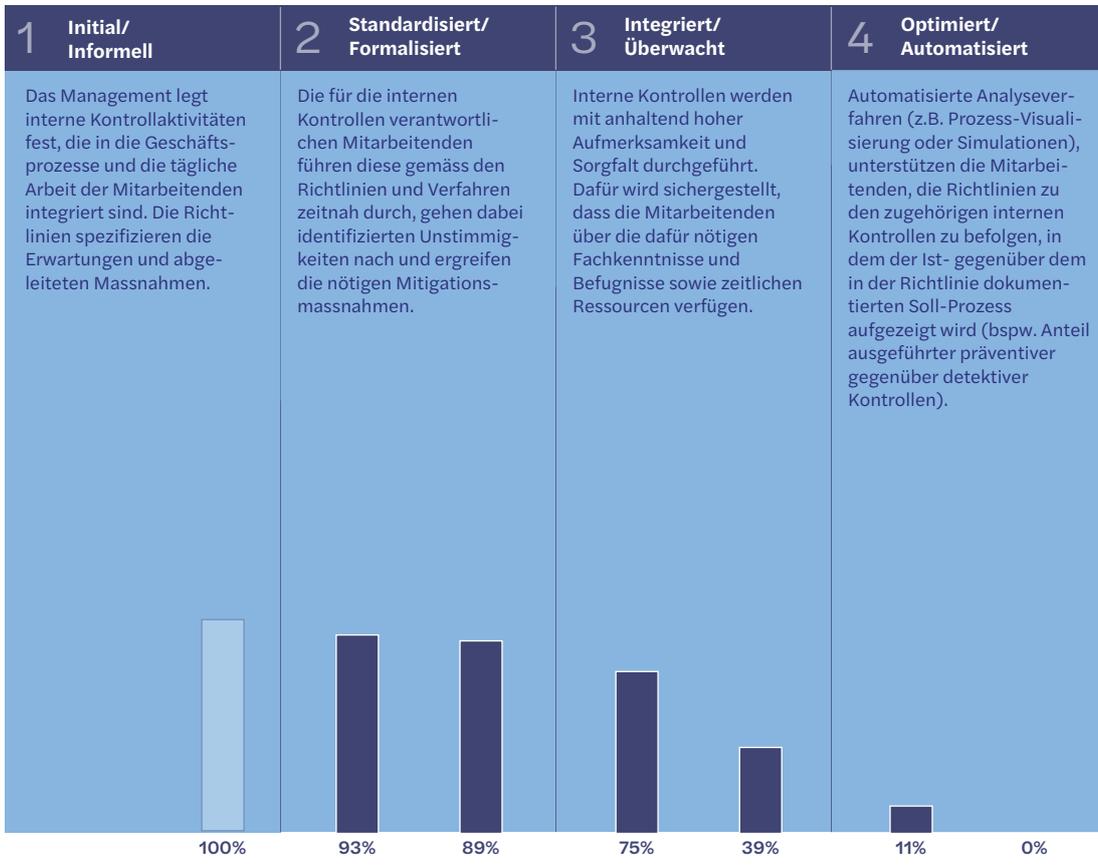
Praxis-Tipp

Eine klar definierte Prozessarchitektur und die richtige Granularität oder «Flughöhe» bei der Prozessdokumentation sind essentiell bei der Identifikation der wesentlichen Risiken und entsprechender Kontrollen.

Abbildung 13: Maturitätseinschätzung der Kontrollaktivitäten



Abbildung 14: Maturitätseinschätzung hinsichtlich Richtlinien und Kontrollaktivitäten (N=28)



Lesebeispiel: 75% der befragten Versicherer geben an, die Beschreibung der Stufen 1 und 2 vollständig und der Stufe 3 teilweise zu erfüllen.

Versicherer informieren verschiedene Adressaten standardisiert und formalisiert zum Internen Kontrollsystem. Die für Kontrollzwecke genutzten Daten und Informationen sind allerdings noch begrenzt.

Der Zugang und die Verarbeitung von IKS-relevanten **Daten und Management-Informationen** wie beispielsweise Vorjahres-Vergleiche, Kundenfeedbacks, Ausschöpfungsquoten von Limiten oder Kredit-Ratings wichtiger Gegenparteien sind ein wichtiger Aspekt eines funktionierenden Internen Kontrollsystems. Alle befragten Versicherer geben an, dass die verfügbaren Daten die Durchführung der internen Kontrolle unterstützen. Allerdings bejahen nur 61 Prozent, dass sie über (IKS-relevante) Informationen aus internen (Management-) Informationssystemen und externen Datenquellen verfügen, welche für die Durchführung der internen Kontrolle genutzt werden können. Nur gut ein Drittel (36 Prozent) verfügt auf Basis ihrer (Management-) Informationssysteme über zeitnahe, aktuelle, genaue, vollständige, zugängliche und überprüfbare Informationen für Kontrollzwecke. Eine Speicherung von Daten für spätere Nachfragen oder Beurteilung der Relevanz findet nur bei einer Minderheit statt. Rückversicherer stufen ihr Unternehmen hinsichtlich Daten- und Management-Informationen im Vergleich deutlich tiefer ein.

Eine regelmässige (mindestens jährliche) und formalisierte Kommunikation bezüglich IKS an die Unternehmensleitung, insbesondere an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, ist sichergestellt. Auch verfügen die befragten Versicherer über verschiedene Kommunikationskanäle, die eine anonyme und vertrauliche Meldung ermöglichen. Bei 64 Prozent aller Befragten erfolgt die **interne IKS-Berichterstattung** integriert und standardisiert an definierte Adressaten und umfasst dabei auch konkrete Handlungsempfehlungen zuhanden VR und GL. 11 Prozent geben an, Unregelmässigkeiten in Bezug auf das IKS (z.B. wesentliche Kontrollschwächen, Überschreitung Risikoappetit/Limiten) automatisiert und adressatengerecht an alle relevanten Parteien zu rapportieren.

Versicherer stehen in Kontakt mit externen Parteien, insbesondere Aufsichtsbehörden oder Revisoren, in Bezug zu Inhalten, welche das Kontrollsystem betreffen. Darüber hinaus sind auch weitere Stakeholder und Informationsquellen wie Aktionärinnen, Partner, Eigentümerinnen, Analysten und Kundinnen zu berücksichtigen. Die Befragten geben an, über Kommunikationskanäle zu verfügen, sodass genannte, externe Parteien relevante Informationen zeitnah erhalten und die Möglichkeit für eine Rückmeldung haben. Bei 75 Prozent werden relevante Informationen aus Rückmeldungen externer Parteien darüber hinaus formalisiert an den Verwaltungsrat rapportiert. Dass die gewählten Kommunikationsmethoden systematisch den Zeitpunkt, die Zielgruppe, die Art der Kommunikation sowie die rechtlichen, regulatorischen und treuhänderischen Anforderungen und Erwartungen berücksichtigen, bejahen noch knapp die Hälfte (46 Prozent) der Teilnehmenden. Grössere Versicherer sind hinsichtlich **externer Kommunikation** weiter fortgeschritten.

Wie in Abbildung 15 ersichtlich, sind die befragten Versicherer in Bezug zur Kontrollkomponente Information und Kommunikation im Bereich der IKS-Berichterstattung am weitesten fortgeschritten.

Praxis-Tipp

Die IKS-Berichterstattung sollte auf die wesentlichen Risiken und Elemente fokussieren. Sie ist sinnvollerweise mit den relevanten Kontrollfunktionen abgestimmt, sodass die Berichtsempfänger eine möglichst einfache, konzise und einheitliche Berichterstattung erhalten.

Abbildung 15: Maturitätseinschätzung der Kommunikation und Information

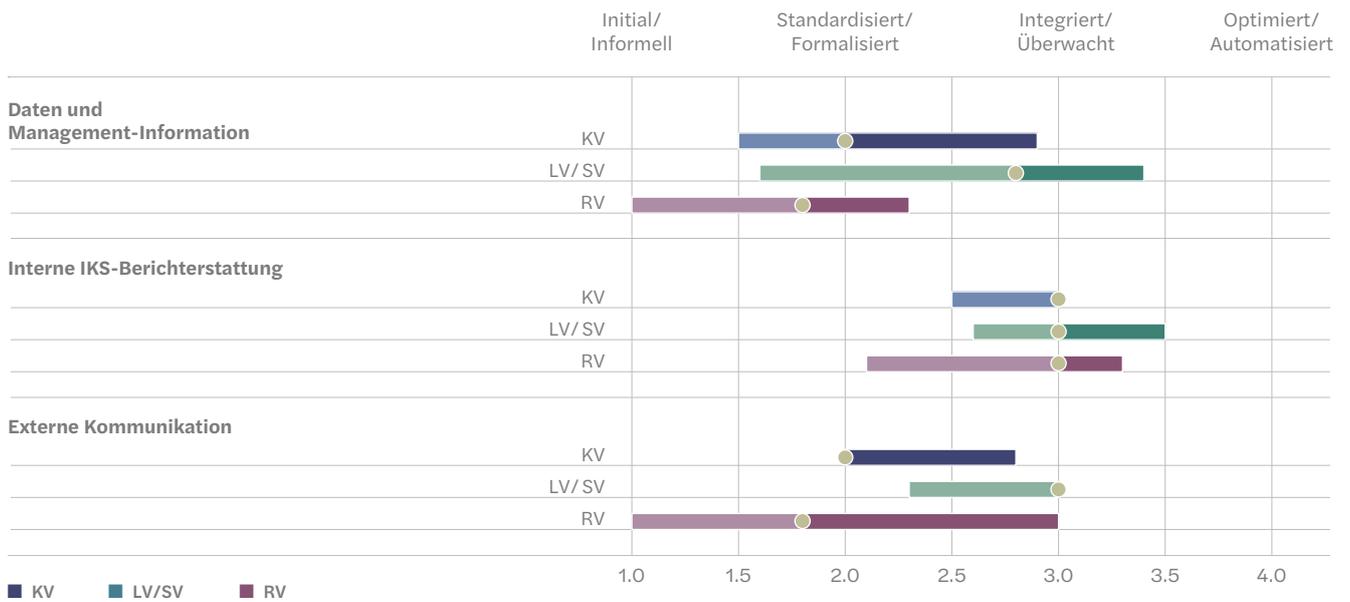
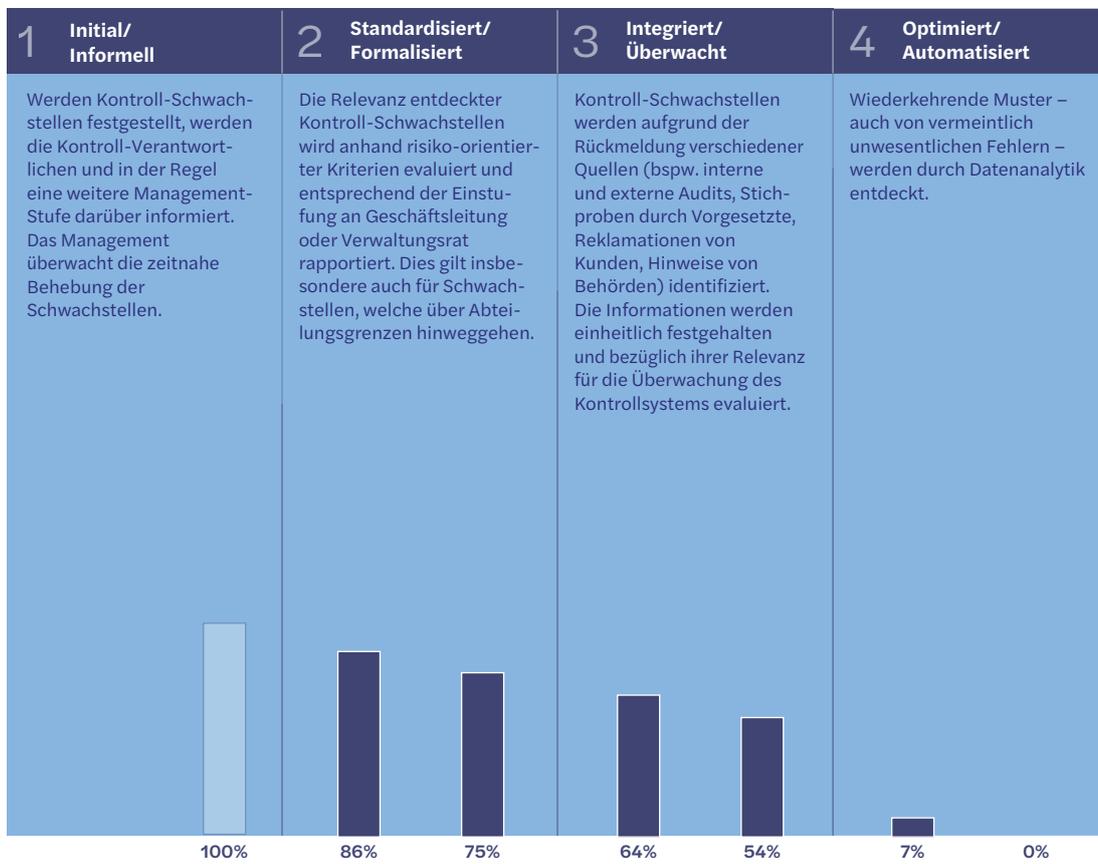


Abbildung 16: Maturitätseinschätzung bezüglich Monitoring und Umgang mit Kontroll-Schwachstellen (N=28)



Lesebeispiel: 64% der befragten Versicherer geben an, die Beschreibung der Stufen 1 und 2 vollständig und der Stufe 3 teilweise zu erfüllen.

Überwachungsaktivitäten

Um das Interne Kontrollsystem kontinuierlich zu verbessern und Schwachstellen zu beheben, haben Schweizer Versicherer standardisierte und teilweise auch integrierte Prozesse etabliert. Automatisierte Verfahren, um Muster zu entdecken, sind kaum verbreitet.

Mittels **Überwachungsaktivitäten** soll das Funktionieren des Kontrollsystems sichergestellt werden. Dazu benötigt das Unternehmen Zugang zu Wissen bezüglich Best Practices und aktuellen Anforderungen an das Kontrollsystem. 89 Prozent der befragten Versicherer geben an, über dieses Wissen zu verfügen und es systematisch zu nutzen, um Lücken und Verbesserungsmassnahmen für das Design des eigenen Kontrollsystems zu identifizieren. Durch kontinuierliche Überprüfung der Effektivität und Effizienz stellen darüber hinaus 57 Prozent sicher, dass Aktualisierungen und Ergänzungen die Komplexität nicht unnötig erhöhen. Automatisierte Verfahren wie beispielsweise durch Robotics verarbeitete Stichproben oder Analyse kompletter Datenbestände sind nur vereinzelt im Einsatz.

Werden **Kontroll-Schwachstellen** festgestellt, sind die Kontroll-Verantwortlichen und in der Regel eine weitere Management-Stufe darüber zu informieren. Nur so kann das Management die zeitnahe Behebung von Schwachstellen überwachen. Bei 75 Prozent der befragten Versicherer wird die Relevanz entdeckter Kontroll-Schwachstellen anhand risiko-orientierter Kriterien evaluiert und entsprechend der Einstufung an Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat rapportiert (Abbildung 16). Dies gilt insbesondere auch für Schwachstellen, welche über Abteilungsgrenzen hinweggehen. 54 Prozent aller Befragten geben darüber hinaus an, Kontroll-Schwachstellen aufgrund der Rückmeldung verschiedener Quellen (bspw. interne und externe Audits, Stichproben durch Vorgesetzte, Reklamationen von Kunden:innen, Hinweise von Behörden) zu identifizieren. Grössere Versicherer sind diesbezüglich etwas weiter fortgeschritten. Die Nutzung von Datenanalytik, um wiederkehrende Muster – auch von vermeintlich unwesentlichen Fehlern – zu entdecken, kommt nur bei wenigen Versicherern zum Einsatz.

Praxis-Tipp

Die Koordination und Pflege aller IKS-relevanten Issues und dazugehörigen Massnahmen erfolgt idealerweise an einem zentralen Ort. Die Definition und Priorisierung der Issues und Massnahmen erfolgt gemäss einer einheitlichen Methodik.

Ausblick



Ausblick

Drei Handlungsfelder

1. Eine starke Risikokultur als Erfolgsfaktor

Ein etabliertes Risiko- und Kontrollbewusstsein in der ersten Linie sowie eine ausgeprägte und positive Risikokultur sind wichtige Eckpfeiler eines wirksamen IKS. Rund ein Viertel der Befragten gibt an, dass die zweite Linie weiterhin Aufgaben der Ersten übernimmt. Um das Kontrollbewusstsein und die Risikokultur entscheidend zu stärken, sollten die Aufgaben und die Verantwortung für das IKS vermehrt in den Aufgabenbereich und die Tätigkeiten der ersten Linie integriert werden.

2. Neue Themen – neue Risiken

ESG-Themen, alternative und digitale Geschäftsmodelle sowie vermehrte Kooperationen mit externen Dienstleistern prägen derzeit die Versicherungsbranche. Die Stärkung der Informations- und Cybersicherheit sowie die Überwachung ausgelagerter Tätigkeiten stellen aus Sicht der Befragten aktuell die grössten Herausforderungen dar. Versicherungsunternehmen sollten sich daher intensiv mit den damit verbundenen Risiken auseinandersetzen und diese konsequent in das IKS integrieren. Die Definition eines systematischen und ganzheitlichen Ansatzes zur Integration dieser Risiken in das IKS («Scoping») ist für Versicherer zentral, wobei erste praxiserprobte Ansätze bereits existieren.

3. «IKS 2.0» – auf dem Weg zu mehr Effizienz und Effektivität

Schweizer Versicherer beurteilen ihr Internes Kontrollsystem zum heutigen Zeitpunkt insgesamt als positiv. Eine regelmässige und kritische Überprüfung sowie eine kontinuierliche Optimierung stellen die Wirksamkeit sicher. Potenziale zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bestehen im Zusammenhang mit der Standardisierung, der Automatisierung und dem vermehrten Einsatz moderner Technologien. Dabei sollten auch die Chancen und Synergien, die sich aus der Digitalisierung der Kernprozesse ergeben, für die Weiterentwicklung des IKS-Reifegrads in Richtung «Integriert/Überwacht» und «Optimiert/Automatisiert» genutzt werden.

Anhang







Kontrollumfeld

Inwieweit Verantwortlichkeiten geregelt, Kompetenzen vorhanden und das Kontrollbewusstsein (vor)gelebt wird

Aktuell
Ende 2024

Sub-Bereich	Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)		
Tone at the Top/ Führungsstil oberste Leitung	Der Verwaltungsrat und das Management zeigen durch ihre Richtungsgebung, Handlungen und ihr Verhalten, wie wichtig Integrität und ethische Werte sind und unterstützen so das Interne Kontrollsystem.		
	Die Ansprüche des Verwaltungsrats und des Managements in Bezug auf Integrität und ethische Werte sind in das gesamte Unternehmen integriert und auf allen Ebenen der Organisation umgesetzt.		
	Alle Mitarbeitenden haben formelle und messbare Verhaltensziele (bspw. in der Zielvereinbarung). Die Leistungen in Bezug auf das Verhalten von Einzelnen und Teams werden in regelmässigen Abständen bewertet. Es gibt Richtlinien zum Umgang mit Fehlverhalten, die konsequent umgesetzt werden.		
	Balanced Scorecards (qualitative/quantitative Kennzahlen) werden verwendet für eine differenzierte Bewertung vorbildlichen Risikoverhaltens und des Vorlebens der Unternehmenswerte.		
Unabhängigkeit der Verwaltungs- rät:innen	Es wurden Kriterien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung definiert.		
	Der Verwaltungsrat weist eine angemessene Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung auf. Dazu existieren direkte Berichtswege von den Kontrollfunktionen zum Verwaltungsrat und allen Unterausschüssen.		
	Das Unternehmen überprüft regelmässig (mind. jährlich), dass der Verwaltungsrat alle Unabhängigkeitskriterien erfüllt.		
	Um strategische Entscheidungen unabhängig treffen zu können, erhält der Verwaltungsrat relevante und unabhängige Informationen sowohl von intern (bspw. von Kontrollfunktionen) als auch extern (bspw. Gutachten, Expertenbericht).		
Beaufsichtigung durch Verwaltungs- rät:innen (fit & proper)	Der Verwaltungsrat nimmt seine Aufsichtsverantwortung auf Grundlage von festgelegten Anforderungen und Erwartungen wahr.		
	Der Verwaltungsrat definiert und pflegt die von seinen Mitgliedern benötigten Fähigkeiten und Fachkenntnisse («Fit-und-proper»-Anforderungen).		
	Der Verwaltungsrat bewertet regelmässig (mind. jährlich) die Fähigkeiten und Fachkenntnisse («Fit-und-proper»-Anforderungen) seiner Mitglieder.		
	Es besteht ein kontinuierlicher Prozess, um die Fähigkeiten und Fachkenntnisse («Fit-und-Proper»-Anforderungen) der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig zu überprüfen. Bei Lücken werden Massnahmen ergriffen. Dabei werden auch zukünftige Anforderungen berücksichtigt.		
Richtlinien und Vorgaben (inkl. RACI)	Das Management hat in den Richtlinien und Vorgaben die Strukturen, Berichtslinien, Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten festgelegt. Diese werden dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgelegt.		
	Diese sind im ganzen Unternehmen bekannt und werden verstanden sowie regelmässig überprüft.		
	Richtlinien und Vorgaben sind in Bezug auf Strukturen, Berichtslinien, Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten aufeinander abgestimmt und werden regelmässig überprüft.		
	Das Management überprüft und vergleicht regelmässig (mind. jährlich) die Richtlinien und Vorgaben bzgl. Strukturen, Berichtslinien, Zuständigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten und lässt Verbesserungsmassnahmen umsetzen.		
Knowhow/ Befähigung	Die erforderlichen Fähigkeiten und Anforderungen für die mit dem Management des IKS betrauten Mitarbeitenden (z.B. IKS-Verantwortliche/r, IKS-Fachstelle, etc.) sind definiert.		
	Die mit dem Management des IKS betrauten Mitarbeitenden verfügen über die erforderlichen Fähigkeiten in Bezug auf das IKS und erfüllen die definierten Anforderungen.		
	Die Fähigkeiten der mit dem Management des IKS betrauten Mitarbeitenden werden regelmässig überprüft und bewertet. Sofern Abweichungen der gewünschten Fähigkeiten identifiziert werden, werden die Mitarbeitenden ausgebildet.		
	Das Unternehmen antizipiert die in Zukunft erforderlichen Fähigkeiten (z.B. in Bezug auf neue Risiken) der mit dem Management des IKS betrauten Personen.		
Verantwortlich- keiten direkte Vorgesetzte	Die 1. Linie kennt ihre Verantwortlichkeiten für Prozesse, Risiken und Kontrollen und führt diese selbständig aus.		
	Die Verantwortlichkeiten der 1. Linie für Prozesse, Risiken und Kontrollen sind formalisiert und werden regelmässig von der 2. Linie getestet und überprüft.		
	Die 1. Linie treibt die IKS-Tätigkeiten (bspw. Beschreibung, Beurteilung von Risiken und Kontrollen, etc.) selbständig, termingerecht und in angemessener Qualität voran.		
	Die 1. Linie geht proaktiv auf die 2. Linie mit Verbesserungsvorschlägen, neu identifizierten Risiken, Möglichkeiten zum Austausch, Meldung zu Ereignissen, etc. zu.		



Risikoabschätzung

Vorgehen zur Identifikation und Bewertung von Risiken

Aktuell
Ende 2024

Sub-Bereich	Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)		
Risiko-identifikation	Es ist ein Risiko-Identifikations-Prozess zur Ermittlung und Bewertung relevanter Risiken in der gesamten Organisation definiert.		
	Dieser Prozess wird aus der Strategie abgeleitet und wird im ganzen Unternehmen umgesetzt. Die Umsetzung des Risiko-Identifikations-Prozesses wird regelmässig (mind. jährlich) überprüft und aktualisiert.		
	Definierte Ereignisse/Änderungen im Geschäftsumfeld, den Prozessen oder Strategie lösen eine (ad-hoc) Überprüfung und Anpassung aus.		
	Der Risiko-Identifikation-Prozess wird durch moderne Technologien unterstützt, um bspw. potenzielle Fehler, Anomalien oder ungewöhnliche/negative Trends in Echtzeit zu entdecken.		
IKS-Risiko-kennzahlen	Im Unternehmen existieren Kennzahlen, die gelegentlich bei der Identifikation und Bewertung der Risiken und des IKS-Rahmenwerks/des Kontrollumfeldes herangezogen werden.		
	Es existieren auf Unternehmensebene definierte Kennzahlen zur Beurteilung der Risiken und des IKS-Rahmenwerks/des Kontrollumfeldes, die aus der Strategie abgeleitet werden.		
	Die IKS-Kennzahlen und Schwellenwerte als Teil des IKS-Frameworks/des Kontrollumfeldes werden auf die einzelnen Geschäftsbereiche des Unternehmens gemäss deren Zielvorgaben und Risikoappetit heruntergebrochen und beinhalten auch Resultate aus den Testings/Kontrollprüfungen. Die Kennzahlen und Schwellenwerte werden regelmässig überprüft und angepasst.		
	Das Unternehmen verwendet Kennzahlen, die qualitativ und quantitativ die Veränderungen des Risikoprofils und des Kontrollumfeldes/der Kontrolllandschaft beurteilen. Eine dynamische Bewertung sowie laufende Überwachung und Verbesserung der unternehmensweiten Kontrolllandschaft erfolgt somit automatisiert, z.B. über intelligente Cockpits.		
Identifikation und Festlegung von Veränderungen	Das Unternehmen beobachtet und berücksichtigt im Rahmen des Risiko-Identifikations-Prozesses Veränderungen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten.		
	Im Rahmen des Risiko-Identifikations-Prozesses werden Änderungen des rechtlichen und regulatorischen Umfelds identifiziert und bewertet.		
	Das Unternehmen verfügt über einen systematischen Risiko-Identifikations Prozess, um Auswirkungen, die aus Veränderungen im externen Umfeld (unter anderem aus dem wirtschaftlichen und physischen Umfeld), im Geschäftsmodell oder der Unternehmensführung ausgehen, zu identifizieren und zu bewerten.		
	Das Unternehmen setzt Technologien ein (bspw. «big data analytics», «artificial intelligence», «machine learning») um Daten aus verschiedenen Quellen intelligent zu aggregieren und zu kombinieren, um relevante Veränderungen im externen Umfeld zu identifizieren (bspw. Szenario-basierte Schwachstellenanalysen).		
Third-Party-Risiko-management	Die Geschäftsanforderungen bezüglich ausgelagerter Tätigkeiten und Prozesse sind dokumentiert.		
	Das Unternehmen hat in einer Richtlinie festgehalten, wie Risiken, die mit der Auslagerung von Tätigkeiten und Prozessen einhergehen, identifiziert, bewertet und überwacht werden. Wesentliche ausgelagerte Tätigkeiten (gemäss vorgegebener, risikobasierter Definition/		
	Das Risikomanagement von ausgelagerten Tätigkeiten und Prozessen und die damit verbundenen Kontrollaktivitäten werden regelmässig überprüft. Eine unabhängige Stelle führt regelmässige «Deep-Dive»-Aktivitäten durch.		
	Zur Überwachung von Risiken, die mit der Auslagerung von Tätigkeiten und Prozessen an Dritte einhergehen, sind im Unternehmen intelligente Prozesse implementiert, welche Abweichungen (bspw. gegenüber «Service Level Agreements» SLA oder eine negative Nennung von Kooperationspartnern in sozialen Medien) identifizieren.		



Kontrollaktivitäten

Umfang und Grad der Einbettung der Kontrollaktivitäten

Aktuell
Ende 2024

Sub-Bereich	Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)		
Kontrolltätigkeiten zur Risikoüberwachung	Kontrollaktivitäten sind definiert.		
	Die als wesentlich eingestuften Kontrollaktivitäten sind standardisiert und vollständig dokumentiert. Die Kontrollaktivitäten werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle (bspw. 2., 3. Linie und Externe) auf ihre Wirksamkeit überprüft.		
	Kontrollaktivitäten sind für alle IKS-relevanten Prozesse einheitlich, konsistent und nach vorgegebener Methodik dokumentiert. Wo möglich, werden Standardkontrollen verwendet.		
	Kontrollaktivitäten werden weitgehendst automatisiert durchgeführt. Automatisierte Verfahren (z.B. «robotic process automation» RPA) sind vorhanden, um Abweichungen der Kontrollaktivitäten gegenüber den internen und externen Vorgaben zu identifizieren («automated control testing and continuous monitoring»).		
Entity Level Controls (ELCs)	Es besteht im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis dazu, was unter unternehmensweiten Kontrollen («Entity Level Controls» ELC) gemeint ist. Eine unternehmensspezifische Definition ist dokumentiert.		
	Die auf «Entity Level» definierten Kontrollaktivitäten (Vorkehrungen und Massnahmen) sind durch entsprechende IKS-Kontrollen operationalisiert und damit in überprüfbarer Form definiert. Diese Kontrollaktivitäten werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle (bspw. 2., 3. Linie und Externe) auf ihre Wirksamkeit überprüft.		
	Kontrollaktivitäten sind für alle auf «Entity Level» relevanten Themenbereiche (insbesondere Corporate Governance-Aspekte) einheitlich, konsistent und nach vorgegebener Methodik dokumentiert. Es werden Standardkontrollen verwendet.		
	Maschinelle Lernverfahren unterstützen die Überwachung der ELCs (bspw. mittels «process mining» zur Visualisierung von Ist- gegenüber Soll-Prozessen, mittels derer Verstösse gegen Funktionstrennung oder Abweichungen gegenüber Unterschriftenregelungen entdeckt werden).		
IT General Controls (ITGC)	Es bestehen unternehmensinterne Richtlinien, welche das Thema «IT General Controls» regeln. Die Kontrollaktivitäten sind dokumentiert.		
	Es bestehen «IT General Controls» für alle als relevant eingestuften Applikationen (insbesondere finanzielle, Compliance- und operationelle Risiken). Die Wirksamkeit der «IT General Controls» werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle (bspw. 2., 3. Linie und Externe) auf ihre Wirksamkeit überprüft.		
	Die «IT General Controls» decken die wesentlichen Elemente eines unternehmensweiten Information Security Management-Systems ab.		
	Die «IT General Controls» werden einheitlich und homogen für eine Vielzahl von Applikationen sowie automatisiert durchgeführt. Automatisierte Verfahren (z.B. «robotic process automation» RPA) sind vorhanden, um Abweichungen der Kontrollaktivitäten gegenüber den internen und externen Vorgaben zu identifizieren («automated control testing» and «continuous monitoring»).		
End-User-Computing-Kontrollen (EUCs)	Es besteht im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis dazu, was unter «End-User-Computing»-Anwendungen (EUC) gemeint ist. Wesentliche «End-User-Computing»-Anwendungen sind bekannt und in einem Inventar aufgeführt.		
	Für wesentliche «End-User-Computing»-Anwendungen werden risiko-mitigierende Massnahmen in Bezug auf die Erstellung, der Modifizierung, der Versionierung und den Zugriffsrechten von «End-User-Computing»-Anwendungen durchgeführt.		
	Für wesentliche «End-User-Computing»-Anwendungen bestehen klar definierte Kontrollaktivitäten, welche standardisiert und überprüfbar sind sowie von der 1. Linie wahrgenommen werden (z.B. «EUT-Owner»). Diese Kontrollaktivitäten werden regelmässig von einer unabhängigen Stelle (bspw. 2., 3. Linie und Externe) überprüft.		
	Mit Hilfe von automatisierten Kontrollen (bspw. trainierte oder selbst lernende Klassifikationsmodelle) werden Gefährdungen wie bspw. verwaiste Zugriffsrechte, Individuallösungen (bspw. Excel-Sheets mit Makros), E-Mailverkehr mit nicht geschützten vertraulichen Daten identifiziert und überprüft.		

Sub-Bereich Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)

Richtlinien und Kontrollaktivitäten	Das Management legt interne Kontrollaktivitäten fest, die in die Geschäftsprozesse und die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden integriert sind. Die Richtlinien spezifizieren die Erwartungen und abgeleiteten Massnahmen.		
	Die für die internen Kontrollen verantwortlichen Mitarbeitenden führen diese gemäss den Richtlinien und Verfahren zeitnah durch, gehen dabei identifizierten Unstimmigkeiten nach und ergreifen die nötigen Mitigationsmassnahmen.		
	Interne Kontrollen werden mit anhaltend hoher Aufmerksamkeit und Sorgfalt durchgeführt. Dafür wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden über die dafür nötigen Fachkenntnisse und Befugnisse sowie zeitlichen Ressourcen verfügen.		
	Automatisierte Analyseverfahren (z.B. Prozess-Visualisierung oder Simulationen), unterstützen die Mitarbeitenden, die Richtlinien zu den zugehörigen internen Kontrollen zu befolgen, in dem der Ist- gegenüber dem in der Richtlinie dokumentierten Soll-Prozess aufgezeigt wird (bspw. Anteil ausgeführter präventiver gegenüber detektiver Kontrollen).		
IKS-Dokumentation	Es existiert eine Dokumentation des Internen Kontrollsystems.		
	Die Dokumentation umfasst insbesondere die unternehmensinternen Richtlinien zum Internen Kontrollsystem, die Dokumentation von relevanten Prozessen des Unternehmens sowie die Beschreibung der etablierten Kontrollaktivitäten.		
	Die Interne Kontrollsystem-Dokumentation wird bei Bedarf und bei Änderungen aktualisiert (bspw. aufgrund eines Vorfalls, einer strategischen Änderung oder aufgrund neuer Anforderungen ereignisorientiert).		
	Die Interne Kontrollsystem-Dokumentation, Prozess-Dokumentation und Richtlinien («Policies») sind integriert, sodass Änderung bei einem, falls nötig, diese auch Aktualisierungen in einem anderen Dokument auslösen.		
Anforderungen an die Prozess-Dokumentation	Es bestehen Anforderungen im Hinblick auf die Prozess-Dokumentation.		
	Es bestehen definierte Standards und Vorgaben hinsichtlich Prozessdokumentation. Prozesse sind vollständig beschrieben, inkl. allen relevanten Elementen (Angabe von Risiken, Kontrollen, relevanten Applikationen etc.). Die Prozess-Dokumentation ist für einen Dritten nachvollziehbar und erlaubt die Identifikation der wesentlichen Risiken und Kontrollen.		
	Die Prozess-Dokumentation wird mindestens jährlich auf Aktualität und Vollständigkeit überprüft und wenn nötig angepasst.		
	Es bestehen intelligente Prozesse (bspw. process mining), um Abweichungen oder Lücken zwischen internen oder externen Anforderungen, Betriebspraxis und Prozess-Dokumentationen zu identifizieren.		



Information und Kommunikation

Art und Ausmass wie Informationen genutzt und geteilt werden

Aktuell
Ende 2024

Sub-Bereich	Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)		
Daten	Die verfügbaren Daten unterstützen die Durchführung der internen Kontrolle (bspw. Durch Vorjahres-Vergleiche).		
	Die (Management-) Informationssysteme verarbeiten und transformieren relevante Daten zu Informationen, welche die Durchführung der internen Kontrolle unterstützen (bspw. Durch Angaben zum Ausschöpfen von Anlagelimiten). Dabei fliessen auch Informationen aus externen Datenquellen mit ein (bspw. Kredit-Rating wichtiger Gegenparteien oder Statistiken von Krankentaggeldversicherern).		
	Die (Management-) Informationssysteme liefern zeitnahe, aktuelle, genaue, vollständige, zugängliche und überprüfbare Informationen.		
	Die verfügbaren Informationen werden für spätere Nachfragen abgespeichert und regelmässig auf ihre Relevanz zur Unterstützung der internen Kontrollkomponenten beurteilt (bspw. Beurteilung der Relevanz neuer Datenquellen wie bspw. Social Media Beiträge).		
Interne IKS-Berichterstattung	Ad-hoc und bei Bedarf wird im Unternehmen bezüglich IKS informiert.		
	Es erfolgt eine regelmässige (mindestens jährliche) und formalisierte Kommunikation bezüglich IKS an die Unternehmensleitung (insbesondere VR, GL). Für den Fall, dass normale Kommunikationswege nicht funktionieren oder unwirksam sind, gibt es verschiedene Kommunikationskanäle, die eine anonyme und vertrauliche Meldung ermöglichen (wie z.B. eine Whistleblowing Hotline).		
	Es erfolgt eine integrierte und standardisierte IKS-Berichterstattung an definierte Adressaten. Die IKS-Berichterstattung ist mit den relevanten Kontrollfunktionen abgestimmt. Die Berichterstattung umfasst dabei auch konkrete Handlungsempfehlungen zuhanden VR und GL.		
	Unregelmässigkeiten in Bezug auf das IKS (z.B. wesentliche Kontrollschwächen, Überschreitung Risikoappetit/ Limiten) werden automatisiert und adressatengerecht an alle relevanten Parteien rapportiert.		
Kommunikation und Information	Es gibt Kommunikationskanäle, die sicherstellen, dass externe Parteien wie Aktionärinnen, Partner, Eigentümerinnen, Aufsichtsbehörden, Kundinnen oder Finanzanalysten relevante Informationen zeitnah erhalten und die Möglichkeit für eine Rückmeldung haben.		
	Relevante Informationen, die sich aus Rückmeldungen oder Bewertungen externer Parteien ergeben (bspw. Analysten), werden an den Verwaltungsrat rapportiert.		
	Die Kommunikationsmethoden berücksichtigen systematisch den Zeitpunkt, die Zielgruppe, die Art der Kommunikation sowie die rechtlichen, regulatorischen und treuhänderischen Anforderungen und Erwartungen.		
	Relevante Informationen werden weitgehend automatisiert für die verschiedenen Adressaten aufgearbeitet.		



Überwachungsaktivitäten

Art der Strukturen und Vorgehen zur Überwachung und Verbesserung

Aktuell
Ende 2024

Sub-Bereich	Zu bewertende Aussage (aufeinander aufbauende Stufen, mit Zwischenstufen, sind zu bewerten)		
Überwachung des Kontrollsystems und des Kontrollumfelds	Das Unternehmen hat Zugang zu Wissen bezüglich Best Practice und aktuellen Anforderungen an ein Kontrollsystem.		
	Wissen zu Best Practice und aktuellen Anforderungen an ein Kontrollsystem werden systematisch genutzt, um Lücken und Verbesserungsmassnahmen für das Design des eigenen Kontrollsystems zu identifizieren.		
	Durch kontinuierliche Überprüfung der Effektivität und Effizienz des Kontrollsystems wird sichergestellt, dass Aktualisierungen und Ergänzungen die Komplexität nicht unnötig erhöhen.		
	Automatisierte Verfahren (bspw. durch Robotics verarbeitete Stichproben) erlauben eine Analyse/«Data Mining» kompletter Datenbestände und Prozesse (gegenüber lediglich einer Stichprobe), sodass nicht nur individuelle Kontrollen, sondern auch der Kontrollrahmen verbessert werden kann.		
Issue/Deficiency Management	Werden Kontroll-Schwachstellen festgestellt, werden die Kontroll-Verantwortlichen und in der Regel eine weitere Management-Stufe darüber informiert. Das Management überwacht die zeitnahe Behebung der Schwachstellen.		
	Die Relevanz entdeckter Kontroll-Schwachstellen wird anhand risiko-orientierter Kriterien evaluiert und entsprechend der Einstufung an Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat rapportiert. Dies gilt insbesondere auch für Schwachstellen, welche über Abteilungsgrenzen hinweggehen.		
	Kontroll-Schwachstellen werden aufgrund der Rückmeldung verschiedener Quellen (bspw. interne und externe Audits, Stichproben durch Vorgesetzte, Reklamationen von Kunden, Hinweise von Behörden) identifiziert. Die Informationen werden einheitlich festgehalten und bezüglich ihrer Relevanz für die Überwachung des Kontrollsystems evaluiert.		
	Wiederkehrende Muster – auch von vermeintlich unwesentlichen Fehlern – werden durch Datenanalytik entdeckt.		

Expertengruppe

Der Fragebogen mit den Maturitätsstufen und 88 Aussagen zur Selbsteinschätzung des IKS-Reifegrads wurde von den unten genannten Expertinnen aus der Praxis geprüft. Herzlichen Dank für die wertvollen Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge.

Doris Andres

Chief Risk and Legal & Compliance Officer
simpego

Leandra Ioannidis

Risikomanagement & IKS
Sanitas Krankenversicherung

Elisabeth Rauscher

ICS & FRR Expert
Generali

Daniela Wuhrmann

Senior Risk Manager
Helvetia



Autorinnen und Autoren

Lukas Kipfer

Manager GRC & Data Privacy
Financial Services
bei Mazars Schweiz

Ivan Lamorte

Head of Governance,
Risk & Compliance Financial Services
bei Mazars Schweiz

Denise Wipf

Partnerin und Leiterin Versicherungen
bei Mazars Schweiz

Michaela Bruer

M.A. Statistik, Aktuarin DAV/SAV
Dozentin am Institut für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Angela Zeier Röschmann

Dr. oec. HSG
Professorin und Co-Leiterin des Instituts
für Risk & Insurance
ZHAW School of Management and Law

Mazars ist eine international integrierte Partnerschaft, die auf die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht* sowie Accounting, Financial Advisory und Consulting spezialisiert ist. Wir sind in über 95 Ländern und Regionen der Welt tätig und greifen auf die Expertise von mehr als 47.000 Mitarbeitenden zurück – mehr als 30.000 in der integrierten Partnerschaft von Mazars und mehr als 17.000 über die Mazars North America Alliance –, um Kundinnen und Kunden jeder Grösse in jeder Phase ihrer Entwicklung zu unterstützen. In der Schweiz arbeiten mehr als 350 Expertinnen und Experten an den Standorten in Zürich, Bern, Genf, Lausanne, Freiburg, Neuenburg, Sitten, Delsberg und Lugano.

* wo dies nach den geltenden Landesgesetzen zulässig ist.

Das Institut für Risk & Insurance (IRI) ist ein führendes Kompetenzzentrum für die Versicherungswirtschaft. Es bietet Aus- und Weiterbildungen für verschiedene Berufsprofile sowie angewandte Forschung im Bereich Versicherungsmanagement an. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis unterstützt das Institut Versicherungs- und Vorsorgeunternehmen mit innovativen Lösungen und organisiert Veranstaltungen wie den Insurance Circle, um den Austausch zu aktuellen Themen zu fördern.

Herausgeber

Mazars AG
Herostrasse 12
8048 Zürich

ZHAW School of Management and Law
Institut für Risk & Insurance
Gertrudstrasse 8
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Kontakt

Denise Wipf
denise.wipf@mazars.ch

Angela Zeier Röschmann
angela.zeier@zhaw.ch

Copyright © 2023
ZHAW School of Management and Law und Mazars AG
Juni 2023

Abdruck – auch auszugsweise –
ist unter Angabe der Quelle erwünscht.

Verfügbar unter:

Risk Manager Insights | ZHAW Institut für Risk & Insurance IRI
<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iri/risk-manager-insights/> 

www.mazars.ch 

mazars

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zh
aw

School of
Management and Law