



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Agilität und Innovation



The Institute of  
Internal Auditors

*Global*

## Beratungsgremium

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA –  
Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – *IIA–Netherlands*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Member of IIA–United Arab Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA–North America*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

## Vorherige Ausgaben

Für den Zugriff auf frühere Ausgaben von Global Perspectives and Insights besuchen Sie bitte [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Reader Feedback

Senden Sie Fragen oder Kommentare an [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Agilität und Innovation

Die moderne Interne Revision muss die traditionellen Revisionstätigkeiten *enger* mit den strategischen Zielen und Risiken des Unternehmens verknüpfen. Die meisten Revisionsleiter (CAEs) erkennen diese Realität bereits – entweder auf einer gewissen intuitiven Ebene, durch Gespräche mit dem Vorstand und den Führungskräften in der ersten Verteidigungslinie, oder durch die Umsetzung der *Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision*. In der Tat erfordert die Einhaltung der *Standards*, dass die Interne Revision die Risiken aus Sicht der Erreichung der strategischen Ziele der Organisation bewertet. Dies ist nicht optional, sondern eine Notwendigkeit, um sicherzustellen, dass die interne Revision ihrer Rolle zum Schutz und zur Steigerung des Organisationswerts gerecht wird.

Zwei Realitäten vereiteln diese Notwendigkeit jedoch. Erstens haben Organisationen *einfach mehr Risiken*, und diese Risiken können der Organisation auf schnelle und schmerzhaft Weise schaden: eine Social-Media-Kampagne, die über Nacht auftaucht; ein sexueller Belästigungsskandal, der einen wichtigen Mitarbeiter trifft; ein Lebensmittelsicherheitsvorfall; eine Fusion von Wettbewerbern oder Lieferanten; eine neue Handels- oder Regulierungspolitik, die jahrelang sorgfältig ausgearbeitete Geschäftsmodelle auf den Kopf stellt.

Zweitens müssen die CAEs auch Ressourcen für zusätzliche Aufgaben zur Verfügung stellen, die anderen Prüfungsdienstleistern innerhalb oder außerhalb der Organisation Prüfungsunterstützung bieten, einschließlich der Überwachung des Managements operationeller Risiken, des Compliance-Testing, der Erstellung von Nachweisen für externe Prüfer und der Überprüfung der Rechnungslegungsgrundsätze, um die Einhaltung von Anti-Korruptionsgesetzen sicherzustellen.

Indem sie diese eher traditionellen Prüfungsaufgaben weiterhin erfüllt und gleichzeitig agil und innovativ wird, kann sich die Interne Revision wandeln und schneller arbeiten, um dem Rest der Organisation zu helfen, ein zunehmend schwieriges, unberechenbares Umfeld zu bewältigen. Das wird eine Herausforderung werden, aber eine, deren Bewältigung das IIA mit dem Bewusstsein für und der Ausrichtung auf die strategischen Ziele und Risiken der Organisation für möglich hält.

Wir sehen eine frustrierende Spaltung im North American Pulse of Internal Audit-Bericht 2018 des IIA, der die Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 600 CAEs in ganz Nordamerika umreißt. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass Agilität für den zukünftigen Erfolg der Revisionsfunktion entscheidend sein wird, und das macht Sinn. Fortschritte in der Technologie, globalisierte Märkte und die gestiegene Bedeutung der Reputation für den Unterneh-

menswert summieren sich zu einer Mischung aus *beschleunigten, unvorhersehbaren Risiken*. Vorstände und Geschäftsbereichsleiter wollen die Gewissheit, dass sie diesen Risiken so effektiv wie möglich begegnen können.

Doch nur 45 Prozent der gleichen CAEs gaben an, dass ihre Revisionsfunktion tatsächlich agil ist. Das ist leider auch nachvollziehbar: Die häufigsten Hindernisse für eine agile Revisionsfunktion waren unzureichende Ressourcen, organisatorische Komplexität und ein Management, das sich an eine traditionelle Sichtweise der Internen Revision klammert. CAEs müssen dem Management helfen zu erkennen, dass es seine *Sichtweise* der Revision ändern und die Funktion mit der Unterstützung versehen muss, die sie benötigt, um Prüfungssicherheit über beschleunigte, unvorhersehbare Risiken zu bieten.

Diese Hindernisse sind hartnäckig und langjährig, aber einige Hindernisse können von der Internen Revision selbst herrühren. CAEs müssen kreativ denken, um sie zu überwinden. Und während die meisten CAEs diesen Punkt im Abstrakten begreifen, bleiben die schwierigeren Fragen bestehen.

So zum Beispiel: Wie erreicht die moderne Interne Revision Agilität in der Praxis? Was kann eine agile Revision eigentlich leisten? Was ist der Unterschied zwischen innovativem Risikomanagement und objektiver Risikoabsicherung?

## Zeigen Sie Leistung inmitten des Chaos

Um eine agile Revisionsfunktion zu sein, muss das Revisionsteam neue Fähigkeiten in den Risikobewertungsprozess einbringen, die es ermöglichen, mit der oben beschriebenen chaotischen und anspruchsvollen Geschäftslandschaft Schritt zu halten.

Zum Beispiel benötigen Revisionsleiter **viel mehr Flexibilität beim Betrachten und Verstehen eines Risikos**. Das könnte eine engere Kommunikation mit Führungskräften in der ersten Verteidigungslinie bedeuten, um zu verstehen, was die operative Bedrohung ist; und eine engere Kommunikation mit der zweiten Verteidigungslinie, um zu verstehen, wie die Organisation bisher versucht hat, dieses Risiko zu steuern.

Es könnte auch zu mehr Gesprächen mit anderen Gremien jenseits des Prüfungsausschusses führen. Man kann den Prüfungsausschüssen nicht vorwerfen, dass sie in erster Linie über die Finanzberichterstattung und die Einhaltung von Vorschriften nachdenken. Das ist ihre Aufgabe. Aber diese Risiken sind nicht gleichbedeutend mit größeren strategischen Risiken, und sie sind keine strategischen Ziele. (Wenn überhaupt, sind es die Ziele, die das Unternehmen erreichen muss, damit es diese größeren strategischen Ziele verfolgen kann.)

## Revisionsfokus

### IIA Standard 2120: Risikomanagement

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

2120.A1: Die Interne Revision muss die Risikopotenziale in Führung und Überwachung, in Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen der Organisation bewerten in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

## Beurteilung von Bedrohungen durch CEOs

Eine Umfrage unter fast 1.300 CEOs in 85 Ländern zeigt, dass die Perspektive der CEOs sowohl die strategischen Risiken der Organisation als auch die Sicht des Boards insgesamt beeinflusst.

Laut dem 21<sup>st</sup> CEO Survey [report](#) von PwC " sind CEOs auf der ganzen Welt zunehmend besorgt über breitere gesellschaftliche Bedrohungen – wie geopolitische Unsicherheit, Terrorismus und Klimawandel – und nicht über direkte Geschäftsrisiken wie ein verändertes Konsumverhalten oder neue Marktteilnehmer."

Weiter berichtet PwC, dass CEOs Angst vor den Versprechungen und Gefahren künstlicher Intelligenz haben.

Die fünf wichtigsten von den CEOs eingeschätzten Bedrohungen sind:

1. Überregulierung
2. Terrorismus
3. Geopolitische Unsicherheit.
4. Cyberbedrohungen
5. Verfügbarkeit von Schlüsselqualifikationen und die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung (gleich auf)

Interessant: Überregulierung ist das Topthema, seitdem die Frage 2008 zuerst gestellt wurde. Das Thema Terrorismus, ist von Platz 12 auf Platz 2 gesprungen.

Was sind diese Risiken in den Köpfen der Vorstände? Betrachten Sie die fünf wichtigsten Risiken, die in einer von Protiviti und der North Carolina State University durchgeführten [Umfrage](#) unter mehr als 700 Vorstandsmitgliedern und Führungskräften weltweit ermittelt wurden:

1. Die Unfähigkeit, mit dem rasanten Tempo disruptiver Technologien Schritt zu halten
2. Widerstand innerhalb der Organisation gegen Veränderungen, die die Bemühungen zur Verbesserung der Abläufe behindern könnten
3. Cybersicherheit
4. Regulatorische Änderungen
5. Eine Abneigung innerhalb der Organisation gegen die Identifizierung, Berichterstattung oder Eskalation von Schlüsselrisiken

Ebenso sind die fünf Top-Themen aus einer [aktuellen Umfrage](#) der National Association of Corporate Directors unter Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften folgende:

1. Disruption des Geschäftsmodells
2. Veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
3. Cybersicherheit
4. Wettbewerb um Talente

Beachten Sie, dass die Einhaltung von Vorschriften nicht zu den Top 5 gehört. Diese belegte den neunten Platz.

Um die in den beiden Umfragen genannten Themen zu bewerten, müssen die Revisionsleiter **den richtigen menschlichen Input nutzen, um Risiken klar zu identifizieren**. Das heißt, der CAE wird mit den Führungskräften in der ersten Verteidigungslinie und den Managern in der zweiten Verteidigungslinie zusammenarbeiten müssen, vielleicht nach Gesprächen in Gremien der Geschäftsleitung oder des Überwachungsorgans, mit denen man früher selten zu tun hatte. Der CAE muss möglicherweise auf externes Fachwissen zurückgreifen, wenn es um spezifische Aufgaben geht, wie z. B. Cybersicherheitsrisiken oder Data-Governance-Verfahren.

Die gute Nachricht ist, dass diese Gespräche bereits stattfinden. In der Pulse-Umfrage gaben 58 Prozent der Befragten neue Kooperationen mit anderen Verteidigungslinien an, um die Agilität der Revisionsfunktion zu erhöhen.

Auf einer praktischeren Ebene müssen CAEs aber auch **die richtige Mischung aus menschlichem Talent und Technologie zusammenstellen, um Risiken schnell zu analysieren**. Beispielsweise könnte ein Betriebsleiter die Idee eines Analyseprojekts zur Verbesserung der Logistik und des Supply-Chain-Managements begrüßen, um Volatilitäts- und Kostenschwankungen besser zu bewältigen. (Beachten Sie, dass dieses Beispiel eine traditionelle Prüfungstätigkeit als Hilfe für ein strategisches Ziel darstellt. Dennoch muss das Revisions-Team

wissen, wie man mit dem Betriebspersonal zusammenarbeitet, um den Prozess zu verstehen, wo man IT-Analytik-Expertise findet, um den Prozess zu studieren, und welche Teile der Übung reine Testherausforderungen sind, die an die Roboter-Prozessautomatisierung weitergegeben werden könnten.

## Agilität und Innovation in der Praxis

In der realen Welt mit knappen Budgets, überlasteten Kollegen und hohen regulatorischen Anforderungen müssen Interne Revisionen eine bestimmte Entwicklungsrichtung verfolgen, um das agile und innovative Ideal zu erreichen.

Erstens **werden starke interne Kontrollen die Grundlage für Agilität und Innovation bleiben**. Interne Kontrollen erzeugen die Daten, die alles andere steuern. Wenn diese Kontrollen ins Stocken geraten, riskiert die Organisation schlechte Daten, was zu schlechten Ergebnissen führt. Wie interne Kontrollen konzipiert und getestet werden, kann sich in den kommenden Jahren dramatisch ändern, aber Revisionsleiter vergessen nie, *dass in einer datengesteuerten Welt ein starkes Datenmanagement entscheidend ist* – und starke interne Kontrollen sind die Art und Weise, wie das Unternehmen mit Unternehmensdaten umgeht.

Zweitens kann **aus einem starken Datenmanagement eine starke Datenanalyse entstehen**. Revisionsleiter müssen die richtigen Talente rekrutieren oder entwickeln, um Daten sinnvoll zu analysieren, und das ist keine leichte Aufgabe. Ohne die erforderlichen kollektiven Fähigkeiten muss die Interne Revision möglicherweise mit einer IT-Auditfunktion, der allgemeinen IT-Abteilung oder sogar mit einem Business Analytics-Team zusammengeführt werden (falls die Organisation über ein solches verfügt).

In einem Diskussionspapier von 2018, das auf Hunderten von Anwendungsfällen künstlicher Intelligenz (KI) weltweit basiert, konzentriert sich das McKinsey Global Institute (MGI) auf KI “deep learning” Techniken, einschließlich Verstärkungslernen, Feed Forward neuronale Netze, rekurrente neuronale Netze, Convolutional Neural Networks (CNN) und Generative Adversarial Networks (GAN). Der Einsatz traditioneller Analyseverfahren ist wichtig. Aber laut MGI kann die KI einen Mehrwert für bestehende, traditionelle Analysen in einem Unternehmen bieten. MGI schätzt, dass die KI im Branchendurchschnitt das Potenzial hat, den Wert traditioneller Analysetechniken um 62 Prozent zu steigern.

Drittens **liefern starke Analysen die Mittel, um die strategischen Ziele zu erreichen**. Herkömmliche Tests stellen nur fest, ob ein Geschäftsprozess innerhalb der vorgeschriebenen Kontrollen funktioniert; Analysen ermöglichen es der Revision, die Geschäftsprozesse zu verbessern. Um diese Fähigkeit voll auszuschöpfen, muss die Interne Revision jedoch mit Teams zusammenarbeiten, die die Geschäftsprozesse *kennen* – was wiederum die Bedeutung der Arbeit mit neuen Teilen der Organisation unterstreicht.

In vielerlei Hinsicht gehen Innovation und Agilität Hand in Hand. Um aufkommende Risiken schnell zu erkennen und anzugehen, das heißt agil zu sein, müssen die Revisionsleiter ihre Abteilungen von den arbeitsintensiven Aufgaben des Testens und der Dokumentation befreien. Das bedeutet, dass neue innovative Technologien zum Einsatz kommen, wie die Automatisierung von Robotik-Prozessen zur Automatisierung von Routineaufgaben der Internen Revision oder die KI zur Automatisierung der Analyse von Prüfungsnachweisen.

Um Geschäftsprozesse zu verbessern und dem Unternehmen zu helfen, strategische Ziele zu erreichen, das heißt innovativ zu sein, müssen Revisionsleiter neue Beziehungen zu Vorständen und operativ Verantwortlichen pflegen, also agil sein.

Ein Nebenprodukt der Konzentration auf Innovation und Agilität ist ebenfalls erwähnenswert: Je innovativer ein Revisionsprojekt ist, desto leichter sollte es sein, Talente *außerhalb* der Revisionsfunktion zu gewinnen. Das gilt auf der Ebene der Abteilungsleiter, da Manager und Führungskräfte sehen, wie die Revision ihnen helfen kann, ihre Probleme zu lösen, und auf der Ebene der Mitarbeiter. Der Betrieb muss erkennen, dass die Interne Revision sich mit den *für sie relevanten Problemen* befasst und diese Probleme auf neue Weise angeht.

## Handeln Sie jetzt

Sehr positiv ist, dass vorausschauende Revisionsleiter die Grundlagen bereits geschaffen haben. Die Aufmerksamkeit für Data Governance ist da. Die ersten Experimente mit der Analytik und die Zusammenarbeit mit der ersten und zweiten Verteidigungslinie sind vorhanden. Am wichtigsten ist, dass ein *großes Interesse bei den Vorständen vorhanden* ist. (Eine letzte Statistik: Nur 21 Prozent der Befragten der Pulse-Umfrage gaben an, dass ihr Vorstand eine zu traditionelle Erwartung an die Interne Revision hat.)

Der Weg zu Agilität und Innovation kann eine Herausforderung mit Fallstricken, Sackgassen und Fehlstarts sein, die den Weg vor uns versperren. Andererseits bleibt jede Alternative zu einer agilen, innovativen Internen Revision langsam und traditionell – und diese Funktion wird in der künftigen Welt einfach nicht mehr vorhanden sein. Um vorwärts zu kommen:

- Beginnen Sie mit einem Umdenken. Um die Chancen, die mit Agilität und Innovation verbunden sind, vorzubereiten und zu nutzen, muss die Interne Revision Prozesse neu ausrichten, Ressourcen überdenken und sich neu positionieren.
- Schätzen Sie das Interesse des Vorstands auf die Beteiligung der Internen Revision an strategischen Risiken und Zielen. Stellen Sie potenziell schwierige Fragen darüber, welche Rolle der Prüfungsausschuss bei strategischen Risiken spielt und welche anderen Ausschüsse die Verantwortung übernehmen könnten.



- 
- Betrachten Sie die Technologie-Roadmap, die es der Internen Revision ermöglicht, mehr Agilität und Innovation zu betreiben. Hat sich das Team für elektronische Arbeitspapiere entschieden?
  - Ist eine Prozessautomatisierung möglich? Benutzt das Team eine kollaborative Online-Plattform, auf der jeder dort arbeiten kann, wo er sich gerade befindet?
  - Betrachten Sie den Ressourcenfahrplan, der es der Revisionsfunktion ermöglicht, mehr Agilität und Innovation zu betreiben. Wie kann das Revisonsteam eine starke Analysefunktion pflegen? Welche traditionellen Revisionsaktivitäten könnten an Außenstehende vergeben oder vollständig automatisiert werden?
  - Arbeiten Sie mit der ersten Verteidigungslinie zusammen, um die Geschäftsrisiken zur Erreichung ihrer Ziele zu identifizieren. Planen Sie Wege, um diese Ziele zu erreichen. Entwickeln Sie Revisionsprojekte, die Talente in IT- oder Betriebsfunktionen für die Arbeit in der Internen Revision gewinnen können.

## Erkenntnisse aus Uganda

Auf der 13. Jahreskonferenz des IIA von Uganda im April 2018 betonte Juma Kimori, Vizepräsident des IIA von Tansania, dass die agile Prüfung im Einklang mit den Grundprinzipien des IIA für die berufliche Praxis der Internen Revision steht, die besagen, dass die Interne Revision *aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert* ist.

Kimori ist CAE bei der NMB Bank Plc, wo er 34 Revisionsmitarbeiter führt. "Effektive Führung ist entscheidend für die Zukunft und das Überleben des Berufsstandes der Internen Revision und der Organisation", sagt Kimori, "und das bedeutet, dass sich die CAEs zusätzlich zu ihrer täglichen Verantwortung bewusst sein müssen, was im internen und externen Umfeld der Organisation geschieht".

Aber Bewusstsein allein reicht nicht aus. Kimori betont, dass Agilität bedeutet, beweglich genug zu sein, um schnell auf das Bewusstsein zu reagieren. Das bedeutet, dass die Interne Revision auf eine schnelle Reaktion auf Änderungen der Organisationsstrategie oder -prioritäten, der Wettbewerbslandschaft und des regulatorischen Umfelds vorbereitet sein muss.

Während Interne Revisionen in großen, globalen Organisationen über mehr Ressourcen verfügen, um agiles Auditing zu unterstützen, bedeutet ihre Größe und Komplexität auch, dass der CAE mit viel mehr beweglichen Teilen Schritt halten muss, die sowohl mit dem internen als auch dem externen Geschäftsumfeld zusammenhängen.

Kimori sagt, dass CAEs daher Flexibilität in den Revisionsplan einbauen und schlanke Revisionsprozesse sicherstellen müssen sowie den Auditzyklus und die Bereitstellung der Ergebnisse beschleunigen müssen.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Disclaimer

The opinions expressed in Global Perspectives and Insights are not necessarily those of the individual contributors or of the contributors' employers.

### Copyright

Copyright © 2018 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. Deutsche Übersetzung 2018 durch DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

