

Die Interne Revision in Zeiten der Corona-Krise

Eine Standortbestimmung des DIIR
für Banken und Versicherungen

1. Einleitung

Die Corona-Pandemie stellt viele Unternehmen und Organisationen vor enorme, teilweise existenzielle Herausforderungen. Mit der drastischen Einschränkung der Mobilität von Menschen, Güter- und Dienstleistungsströmen sind insbesondere die Geschäftsmodelle und Prozesse massiv betroffen, deren Funktionsfähigkeit auf physische Präsenz und menschliche Interaktion angewiesen ist. Der Corona-Viren-Pandemie droht jetzt eine ökonomische Pandemie zu folgen, eine globale Infektion und Paralyse der Lieferketten, Absatzmärkte, ganzer Geschäftsmodelle und Volkswirtschaften. Dauer? – nicht abschätzbar. Nach bisherigem Verlauf sind die Auswirkungen aber eher in Zeiträumen von Monaten, Quartalen und evtl. Jahren denn in Tagen zu befürchten.

Zur Abfederung dieser kritischen Situation haben die staatlichen Stellen mit einer Vielzahl von Maßnahmen reagiert, die nicht zuletzt auch auf die Geschäftstätigkeit von Banken und Versicherungen in erheblichem Umfang einwirken. Darüber hinaus haben auch die Aufsichtsbehörden Erleichterungen und Ausnahmeregelungen verlautbart, die teilweise auch an sehr grundsätzlichen Vorgaben, wie z. B. zu Handelsgeschäften außerhalb der Geschäftsräume, rütteln. All das führt gerade auch in diesen regulierten Branchen zu massiven Veränderungen im Audit Umfeld. Die daraus resultierenden Risiken beeinflussen den professionellen Handlungsrahmen der Internen Revision wesentlich und werfen mindestens folgende Fragen auf:

- Wie geht die Interne Revision mit diesen Herausforderungen um?
- Welche Aufgaben nimmt sie jetzt in der akuten Krise wahr und wie wird die Interne Revision im Unternehmen dabei wahrgenommen?
- Was bedeutet dies für Prüfungen in der Post-Corona-Zeit?

Die Revisoren der DIIR-Arbeitskreise für Banken und Versicherungen haben sich dazu mehrfach ausgetauscht und ihre Erwartungen sowie die ersten Erfahrungen geteilt. Im Gespräch wurde eine Standortbestimmung vorgenommen und wesentliche Rahmenbedingungen, Handlungsparameter und Treiber des Prüfungsumfelds sowie dessen aktuelle Dynamik und korrespondierenden Best-Practice-Prüfungsansätze identifiziert.

2. In welchem Modus arbeitet die Unternehmen?

a) Operative Bereiche

Die zu beobachtende Spannbreite bei den Unternehmen reicht von weitgehender Tätigkeit aus dem Homeoffice (zwischen 80 und 100% der Mitarbeiter) bis hin zu nach wie vor erheblichen Vorort-Tätigkeiten (bis zu 20% der Mitarbeiter im Home-Office), sicherlich auch in Abhängigkeit vom konkreten Geschäftsmodell. Teilweise erfolgt die Arbeit auch im split-work-Betrieb, also eine Aufteilung der Anwesenheit der Fachbereichsmitarbeiter

Mindestens ein Unternehmen hatte bereits deutlich vor der Pandemie sämtliche Mitarbeiter mit Notebooks ausgestattet und Großrechner abgelöst und war so in der Lage, abgesehen von wenigen Funktionen wie Sicherheitspersonal oder Poststelle, alle Mitarbeiter ins Homeoffice zu bringen.

Etlichen weiteren Unternehmen ist es gelungen, innerhalb kürzester Zeit rund 80% der Mitarbeiter aus dem Homeoffice tätig werden zu lassen. Die anfänglichen Einwahlschwierigkeiten wurden im Zeitablauf weitgehend behoben. Rückblickend haben frühzeitige Digitalisierungsbemühungen und flexible Arbeitsmodelle geholfen, die aufgrund der Pandemie notwendige Vereinzelung der Mitarbeiter zu ermöglichen und rasch umzusetzen.

b) Interne Revision

Bei den meisten Unternehmen sind die Revisoren ebenfalls weitgehend aus dem Homeoffice tätig, tendenziell in größerem Umfang als die zu prüfenden Bereiche. Einige Häuser ermöglichen in Einzelfällen auch die Arbeit im Büro unter Einhaltung der gegebenen Mindestabstände sowie Meeting-Regeln. Teilweise wird dazu die Zustimmung der Führungskraft verlangt.

In einzelnen Unternehmen haben die Revisoren die technische Möglichkeit, sich auf die Bildschirme der zu prüfenden Bereiche aufzuschalten und so einen Walk-Through aus dem Homeoffice durchzuführen. Der Remote-Zugriff durch die Revisoren auf die Fachbereichssysteme an sich ist bei den meisten Unternehmen möglich.

Zur Kommunikation innerhalb der Revision und mit den zu prüfenden Bereichen wird neben Telefon und E-Mail insbesondere Skype, gefolgt von MS Teams und WebEx genutzt. Darüber hinaus finden sich die Tools Zoom, GoTo-Meeting und weitere.

Schwierigkeiten bereiten neben den verschiedenen sozialen Aspekten die öfters noch nicht digitalisierten Prüfungsunterlagen sowie der Ausdruck bzw. der weitere Umgang mit papierhaften Unterlagen im Homeoffice.

Erwartungen

Die Erfahrungen der ersten Monate haben gezeigt, dass sich die Nutzung der Technik im Home-Office im Großen und Ganzen bewährt hat. Auch nach der aktuellen Krise wird daher erwartet, dass die Einbindung von Home-Office in den Arbeitsalltag der Internen Revision unumkehrbar ist. Die Intensität wird von der Organisation des Unternehmens insgesamt abhängig sein. Potenziale und Einschränkungen ergeben sich durch den Grad der Digitalisierung in den Fachbereichen, Zugriff auf und Nutzung von IT-Anwendungen und in Abhängigkeit von elektronischen Prüfungsunterlagen. Auch die Affinität der Mitarbeiter für Technologien, die Fähigkeit zur Selbstorganisation und die Bedeutung des sozialen Austauschs werden Einfluss auf den Umfang von Remote-Tätigkeiten haben.

Bei Online-Meetings ist zu beachten, dass der gewohnte Einfluss von Mimik und Gestik auf Gesprächsverläufe verloren geht, sodass eine neuartige Gesprächskultur entwickelt werden muss. Es zeigt sich, dass Meetings mit Verhandlungscharakter als Präsenzveranstaltung wirksamer sind.

Die gewonnenen Erfahrungen mit Video-Konferenzen werden dazu führen, Dienstreisen und persönliche Treffen zu reduzieren. Zeit- und Kostenersparnisse (z. B. Reisezeiten und Wege

zur Arbeit) sind zu erwarten. Außerdem wird sich der Trend zur Nutzung digitaler Revisionsprozesse (Berichtsfreigabe etc.) beschleunigen. Papierhafte Dokumentation wird sich reduzieren. Pragmatische Entscheidungen während der Krise können dazu führen, dass auch nach der Krise sinnvolle Prozessverschlankungen beibehalten werden.

Es wird erwartet, dass sich bei vermehrter Nutzung digitaler Prüfungsprozesse die Bedeutung der Konformität der Internen Revision mit dem Datenschutzrecht erhöht.

Der persönliche Kontakt mit Gesprächspartnern im Unternehmen und in der Internen Revision wird nicht vollständig durch Remote-Lösungen ersetzt werden. Die Wertschätzung für persönliche Kontakte steigt. Zusätzlich wird darauf zu achten sein, auch den informellen Austausch mit den geprüften Einheiten beizubehalten.

Es wird erwartet, dass die Erfahrungen während der Krise auch zu mehr Agilität in den Revisionsprozessen führen. Status-Meetings werden häufiger als früher, aber konzentrierter und disziplinierter durchgeführt werden, da die Mitarbeiter die Vorteile der agilen Organisation auch nach der Krise beibehalten wollen.

Jedoch werden Gespräche und Prüfungshandlungen im Home-Office auch als zeitintensiver wahrgenommen. Manchmal ist ein häufigeres Nachfassen erforderlich. Dadurch kann sich die Prüfungsdauer verlängern. Zudem können noch papiergebundene Prozesse nur eingeschränkt geprüft werden.

Obwohl die Bundesregierung Unternehmen aufgefordert hat, „wo immer dies umsetzbar ist, Heimarbeit zu ermöglichen“, wünschen sich einige Unternehmen eine weitgehende Rückkehr zum vorherigen Normalbetrieb, natürlich unter Einhaltung der erforderlichen Kontaktbeschränkungen. Noch längerfristig dürften die ungelösten Fragen der Kinderbetreuung und des Umgangs mit Mitarbeitern aus Risikogruppen sowie ungeeignete Raumkonstellationen eine Lösung erschweren.

3. Welche Auswirkungen gibt es auf den Prüfungsplan?

a) kurzfristig (in der Finalisierung befindliche, laufende und anzukündigende Prüfungen)

Laufende Prüfungen werden aus dem Homeoffice fertiggestellt, ggf. mit zeitlichen Verzögerungen. Auswirkungen ergeben sich darüber hinaus auch bei den mit Reisetätigkeiten verbundene Prüfungen (z. B. Vor-Ort-Prüfungen bei externen Dienstleistern oder mit Auslandsbezug), die öfters auf das zweite Halbjahr verschoben wurden. Demgegenüber wurden bzw. werden Analysen durchgeführt, inwieweit weitere Prüfungen aufgrund der Pandemiesituation durchzuführen sind.

Bei den Versicherungsunternehmen erfolgt ansonsten im Wesentlichen eine planmäßige Abarbeitung. Eine Priorisierung der Revisionstätigkeiten nach einzelnen Fachbereichen erfolgt überwiegend nicht.

Demgegenüber werden auf der Bankenseite größere Auswirkungen auf den Prüfungsplan gesehen: Bei laufenden Prüfungen sind in Einzelfällen Umfangsreduzierungen und Prüfungsunterbrechungen zu beobachten. In manchen Häusern werden neue planmäßige Prüfungen

derzeit nur vorbereitet, aber – zumindest in besonders betroffenen Bereichen – nicht konkret begonnen. In mindestens einem Haus erfolgte revisionsintern eine Einteilung in grün (indirekt betroffene) und rot (unmittelbar betroffene wie Krisenstab, BCM, Marktfolge, Kommunikation). Die mit rot gekennzeichneten Prüfungen werden zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht angemeldet, die Anmeldung ist für den späteren Verlauf des Jahres 2020 vorgesehen. Bei den mit grün gekennzeichneten Prüfungen erfolgt eine Anmeldung, allerdings durch vorhergehende Rücksprache mit dem zuständigen Abteilungsleiter in Bezug auf die gegenwärtige Belastung. In einem weiteren Haus wurden anstelle der originär geplanten Prüfungen aufgrund durchgeführter Risikoanalysen mehrere Sonderprüfungen aufgesetzt. Zudem ist in einzelnen Häusern die Abstellung von Revisoren für das Business zu beobachten.

b) Mittelfristig (Erfüllung des Revisionsplans 2020)

Weitgehend wird angenommen, dass der (bisherige) Jahresplan nicht vollständig umgesetzt werden kann. Die Schätzung der notwendigen Verschiebungen reichen bis zu 20% der bisher geplanten Prüfungen. In den meisten Häusern findet aktuell noch keine generelle Überarbeitung des Revisionsplanes statt. Diese wird aber auch keinesfalls ausgeschlossen und ist in einigen Fällen bereits nach Ende des derzeitigen Krisenzustandes fest vorgesehen.

Erwartungen

In Abhängigkeit davon, wie schnell die Situation sich wieder normalisiert, muss der Prüfungsplan für das laufende Jahr angepasst, wenn nicht sogar überarbeitet werden. Ein Grund ist, dass nicht alle klassischen Vor-Ort-Prüfungen durch Remote-Prüfungen ersetzt werden können. Ein weiterer Grund ist die starke Betroffenheit einzelner Fachbereiche durch die Krise, die daher aktuell nicht prüfbar sind.

Unternehmen berichten, dass aktuelle Auswirkungen der Corona-Krise auf die einzelnen Geschäftsbereiche kontinuierlich beobachtet und mit dem verantwortlichen Management diskutiert werden. Mitte des Jahres soll eine aktuelle Risikobewertung der Prüfungsobjekte stattfinden. Resultierend daraus wird eine Anpassung der Jahresplanung erwartet.

Durch die Krise haben bestimmte Risiken an Bedeutung gewonnen (z. B. Cybersicherheit, Fraud, BCM). Eine sorgfältige Analyse und Einarbeitung der Erkenntnisse in den Prüfungsplan für 2021 ist notwendig.

Aber nicht alle Unternehmen sehen große Auswirkungen auf den laufenden Prüfungsplan. Teilweise haben sich einzelne Prüfungsschwerpunkte verändert, ohne dass die Mehrjahresplanung angepasst werden muss.

Es gibt aber auch Unternehmen, die ihre Prüfungsaktivitäten komplett auf „Brennpunktthemen“ umgestellt haben. Beispielsweise werden fokussierte Kurzreviews einzelner Prozesse, bei denen es krisenbedingt größere Anpassungen gab, durchgeführt. Dort wird nach Abflauen der Krise eine erneute Risikoeinschätzung vorgenommen und ein neuer Revisionsplan erarbeitet. Dies wird dazu führen, dass der ursprünglich geplante Prüfungsturnus nicht überall einhaltbar ist.

4. Welche Kommunikation gibt es mit den Gremien (Vorstand, Prüfungsausschuss) und der Aufsicht?

Die Kommunikation mit der Geschäftsleitung hat sich tendenziell intensiviert, das gilt in Konzernen auch für die Kommunikation der lokalen Revisionseinheiten mit der Konzernrevision. Mindestens ein Haus berichtet von einem nahezu täglichen Kontakt, teilweise finden wöchentliche Telefonkonferenzen – teilweise unter Einbindung von Compliance - statt. In mindestens einem Fall wurde die Regelberichterstattung von quartalsweise auf monatlich verkürzt.

Beschlussfassungen zu möglichen Änderungen sind unterschiedlich ausgeprägt und reichen von einem konkreten Beschluss über die Risikoakzeptanz bei Prüfungsverzögerungen bzw. der Planungsaussetzung bis hin zu einer Abbildung im Rahmen der Regelberichterstattung. Ungeachtet dessen ist von einer hohen Transparenz über die Situation bei der Geschäftsleitung auszugehen.

Die Kommunikation mit Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss findet bei den meisten Befragten digital statt (E-Mail, Telefon und Videokonferenz). Bei einigen fanden Präsenzsitzungen – häufig vor der Krise – statt. Überwiegend bestehen dazu direkte Kanäle. Wenige haben keine direkte Kommunikation mit Gremien und die Kommunikation erfolgt über CEO/Geschäftsleitung. Bei einem Befragten ist der Kommunikationsweg noch nicht geklärt. Bei einem weiteren Befragten wurde die Präsentation des Jahresberichtes verschoben.

Bei den Banken wird von einigen Häusern zudem von einer entsprechenden Kommunikation mit der Aufsicht berichtet.

5. Welche Unterstützung liefert die Interne Revision in der laufenden Krise?

a) Verschiebung von Zieldaten im Rahmen des Follow-up

In den Häusern sind unterschiedliche Vorgehensweisen zu beobachten, um den aktuellen Bedürfnissen und Engpässen der zu prüfenden Bereiche bei der Erledigung von Maßnahmen nachzukommen. Überwiegend erfolgt keine proaktive Verschiebung seitens der Revision selbst. Im Einzelnen wurden folgende Vorgehensweisen beobachtet oder sind in Diskussion:

- Generelle Verschiebungen von Fälligkeitsterminen (in Abstimmung mit der Geschäftsleitung),
- Risikoorientierte, generelle Verschiebungen von Zieldaten, z. B. für Feststellungen bis mittleres Risiko,
- Revisionsseitige Einteilung der Feststellungen (inkl. der Feststellungen von Wirtschaftsprüfern und der Aufsicht) in zwei Kategorien („rote“ und „grüne“). Bei den „roten“ (operativ notwendige Maßnahmen, mindestens wesentliche Feststellungen) erfolgt ein normaler

Follow-up-Prozess, bei den „grünen“ erfolgt per Vorratsbeschluss eine geduldete Überziehung auch ohne Fristverschiebungsantrag. Zudem wird monatlich zum Umsetzungsstand an die Geschäftsleitung, die Wirtschaftsprüfer und die Aufsicht berichtet.

- Terminverschiebung auf Antrag der jeweiligen Fachbereiche und wohlwollende Prüfung seitens der Revision, teilweise unter Einbindung des zuständigen Vorstandes.

b) Mitarbeit im Krisenstab oder im aktiven Geschäft/Projektbegleitungen

Überwiegend wurde revisionsseitig mindestens die Mitarbeit im Krisenstab angeboten. Einige Revisionseinheiten sind entweder über den Revisionsleiter oder über Revisionsmitarbeiter tatsächlich auch im Krisenstab tätig.

Darüber hinaus sind die Revisionsfunktionen weitgehend beratend in prozessuale Änderungen eingebunden bzw. begleiten diese.

Bei den Banken ist in stärkerem Umfang zu beobachten, dass Revisionsmitarbeiter für die Mitarbeit im operativen Geschäft abgestellt werden. Dabei werden die einschlägigen Vorgaben der Aufsicht und insbesondere die üblichen Cooling-Down Regeln beachtet. Folgende Ausprägungen sind in diesen Fällen zu beobachten:

- Teilweise wurde die Mitarbeit im aktiven Geschäft revisionsseitig angeboten, seitens der Fachbereich aber bisher nicht abgerufen.
- Abstellen von ggf. mehreren Revisoren, insbesondere solcher Mitarbeiter, die nicht in Sonder- oder Projektprüfungen tätig sind oder andere zwingende Revisionsaufgaben haben. Dafür wurde in einigen Häusern ein besonderer Prozess zur internen Personalvermittlung installiert.

Erwartungen

Fachbereiche haben während der Krise die Interne Revision deutlich häufiger zum Zwecke der Beratung kontaktiert. Hierbei standen sowohl bereits bestehende Prozesse als auch im Rahmen der Corona-Krise angepasste Kontroll- und Risikomanagementprozesse im Vordergrund. Dies kann dazu führen, dass die Interne Revision auch nach der Krise vermehrt als Berater im Unternehmen wahrgenommen wird.

Verfasser

DIIR-Vorstandsmitglied Andrea Bracht, Leiterin Group Audit, Commerzbank AG

DIIR-Vorstandsmitglied Dr. Stephan Lauer, Leiter der Internen Revision, KfW Bankengruppe

DIIR-Vorstandsmitglied Andreas Neuburger, Leiter Konzernrevision, Wüstenrot & Württembergische AG

Die Verfasser stehen für Fragen gerne zur Verfügung.