



Prüfen in Covid-19 Zeiten

Ein Erfahrungsbericht aus der
Prüfungspraxis der DAX 30
Unternehmen

(Stand: Oktober 2020)

Ralf Herold

Vorwort

Seit vielen Jahren treffen sich die Vertreter der Internen Revision aus den im DAX 30 vertretenen Unternehmen regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch zum DIIR DAX 30 Round-Table. Im Jahr 2020 erfolgte dieser Austausch wegen der Corona-bedingten Einschränkungen zwar nur mittels Video-Konferenzen, dafür aber häufiger.

Bereits zu Beginn der Pandemie wurden den DIIR-Mitgliedern über das DIIRnet erste Ergebnisse dieses Austauschs zum Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen und zu den Auswirkungen auf die Interne Revision zur Verfügung gestellt. Die hier vorliegende Veröffentlichung fasst die Entwicklungen des vergangenen halben Jahres zusammen. Dabei wird auch deutlich, dass es kein Best Practice für alle geben kann. Jede Interne Revision muss für sich entscheiden, wie sie angesichts der konkreten technischen und organisatorischen Bedingungen und der konkreten Anforderungen und Erwartungen im Unternehmen die für die Zielerreichung des Unternehmens beste Vorgehensweise auswählt. Dabei ist wegen der dynamischen Entwicklung der Pandemie auch hohe Flexibilität gefordert.

1 Sind Prüfungen angesichts der Reisebeschränkungen und damit limitierten Präsenz vor Ort überhaupt noch möglich?

Ein klares Ja!

Zur großen Überraschung, und nach Lösung anfänglicher technischer Herausforderungen, hat sich bei vielen Unternehmen gezeigt, dass Remote & Digital Audits hinreichend zuverlässig funktionieren. Und das in einem Maße, welches vor der Pandemie nicht einmal erfahrene, digital-affine Prüfer für möglich gehalten hätten. Die Corona-Erfahrung hat die Grenzen, was prüfend machbar ist, in der gelebten Praxis beeindruckend neu definiert.

Veränderung des Aufgabenportfolios: In Abhängigkeit von der spezifischen Wirtschaftsbranche, vom jeweiligen Geschäfts- und Kundeninteraktionsmodell sowie vom aktuellen Digitalisierungsgrads eines Unternehmens hat sich temporär, quasi über Nacht, das Aufgabenportfolio der Internen Revision verändert. Dabei reicht die Spannbreite der Corona-Auswirkungen auf die Durchführung von Prüfungen von

- Stopp aller Prüfungsaktivitäten – Vornahme von Ersatztätigkeiten außerhalb des Tätigkeitsgebiets der Internen Revision

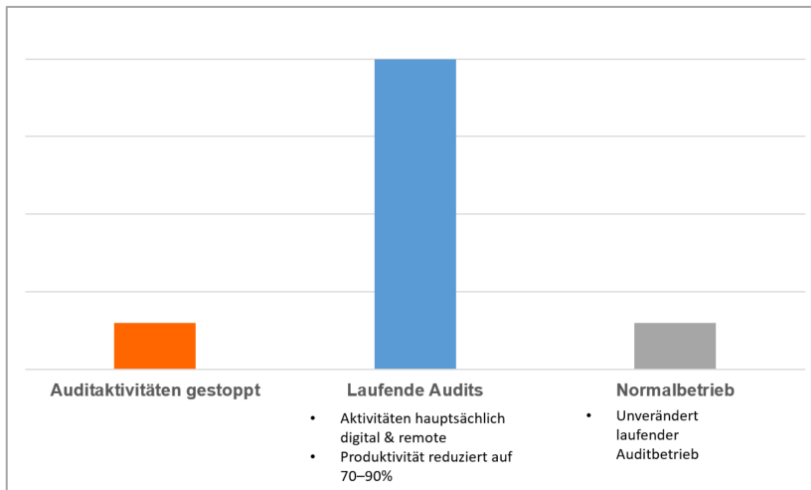
bis zu

- nahezu unveränderter Prüfungstätigkeit (audit as usual), wie vor Corona geplant.

Die Mehrheit der am Austausch beteiligten Prüfer umreißt den aktuellen Status wie folgt:

- Reduzierte Prüfungsaktivitäten, aber auf (überraschend) hohem Niveau (> 70% des Revisionsplans für das Jahr 2020),
- Umstellung der Prüfmethodik von Präsenzprüfung auf überwiegend Remote & Digital,
- Der Anteil der Remote & Digital Prüfungen kann je nach Branche und Digitalisierungsgrad des jeweiligen Geschäftsmodells sowie der Internen Revision durchaus 80% betragen, in Einzelfällen auch bis nahezu 100%.

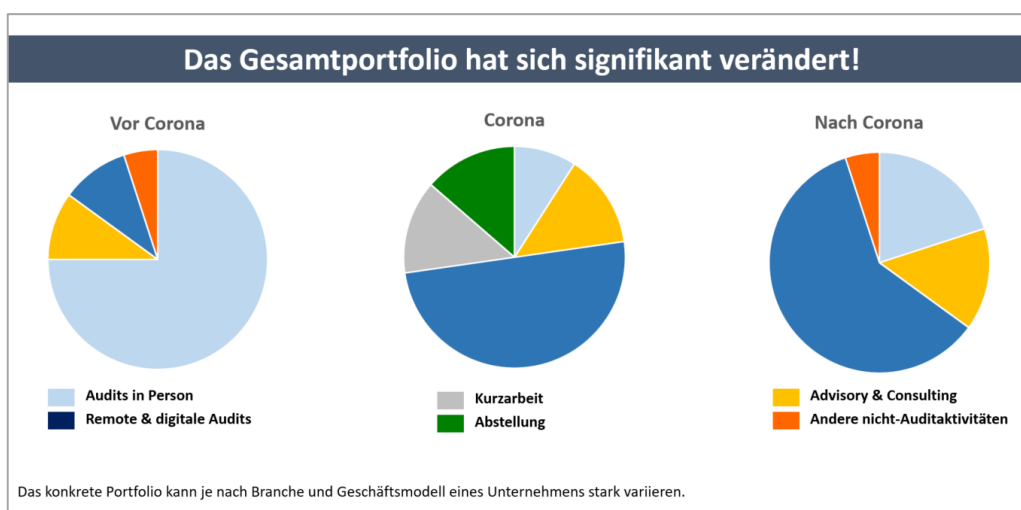
Die folgende Abbildung skizziert die Bandbreite der Corona-Auswirkungen:



Prüfungstrends: Insgesamt ist zurzeit nach der Disruption durch die erste Coronawelle eine Stabilisierung der Prüfungstätigkeiten in Richtung einer neuen Realität post Corona zu verzeichnen. Folgende Parameter sind dabei – unternehmensspezifisch durchaus unterschiedlich ausgeprägt – zu erkennen:

- Starker Trend hin zu Hybrid-Prüfungen, also der Kombination von ausgeprägten Remote & Digital Prüfungselementen, komplementiert durch Präsenzprüfungen vor Ort.
- Verstärkte Nutzung von Co-Sourcing-Modellen um eine hinreichende lokale Expertise und Präsenz zu erzielen, falls Reisen für eigene Prüferressourcen aus Gründen des Gesundheits- und Mitarbeiterschutzes keine valide Option sind.

Die folgende Abbildung skizziert einige Trends in der Veränderung der Revisionstätigkeit:



2 Einfluss auf Audit Produktivität und Kosten der Prüfung

Neue Prüfungsrealität: Die remote & digital Interaktion zwischen der geprüften Einheit und dem Prüfer unterlag einem Lernprozess des „Einschwingens“ und des gegenseitigen Verstehens im Umgang mit der neuen Realität. Von den Unternehmen des DAX 30 Round-Table wurde weiterhin wiederholt darauf hingewiesen, dass im Einzelfall wichtige weitergehende „passive“ Erkenntnisquellen, wie z. B. nonverbale Kommunikation der Geprüften oder Erhebung risikorelevanter Information durch Inaugenscheinnahme bei Präsenzprüfungen vor Ort remote & digital nur begrenzt zur Verfügung stehen. Remote & digital Prüfungen wirken dahingehend limitierend bzw. erfordern mehr Zeit und Ressourcen, um ein zu der Zeit vor Corona vergleichbares Assurance-Niveau sicherstellen zu können.

Erfolgsfaktoren für remote & digitale Prüfungen:

- Nochmals erhöhte Anforderungen an die Qualität der Prüfungsvorbereitung.
- Sehr disziplinierte und fokussierte Durchführung von virtuellen Meetings. Remote & digital braucht klare Struktur und eine enge Führung durch den Prüfungsleiter.
- Aktive Rückbestätigung von wesentlichen Aspekten und Ergebnissen im Sinne eines dokumentierten, gemeinsamen Verständnisses der relevanten Sachverhalte und Prüfungsergebnisse.
- Mehrfaches strukturiertes Nachfassen und erneute Rückbestätigung, je nach Risiko, Sachverhalt und Verhalten der geprüften Einheit.

Produktivitätseinbußen: Je nach Geschäftsmodell und aktuellem Digitalisierungsgrad des spezifischen Unternehmens ist bei einem Großteil am Austausch beteiligten Unternehmen als unmittelbarer Corona-Effekt für 2020 ein Audit-Produktivitätsverlust von 10% bis zu ca. 30% bezogen auf den ursprünglichen Prüfungsplan vor Corona festzuhalten.

Reisekosteneffekte: Überwiegend ergibt sich eine signifikante Reduktion der Reisekosten für 2020. Dieser Kosteneinsparungseffekt wird teilweise durch Beauftragung Dritter im Rahmen von Co-Sourcing kompensiert. In Summe ist aber tendenziell eine Einsparung bei Reisekosten der Internen Revision für 2020 festzuhalten.

3 Führung, Mitarbeiter, Anforderungsprofil und Trainingsmaßnahmen der Internen Revision

Führung und Mitarbeiter: Die Corona-bedingten Limitationen der persönlichen Interaktion mit den geprüften Einheiten und auch innerhalb des Teams der Internen Revision haben die gewohnten Sozialbeziehungen und insbesondere die informellen Formate und zufälligen Begegnungen des bisherigen Büroalltags von einem Tag auf den anderen ausgehebelt. Dieses Vakuum erfordert ein erhöhtes Maß an Mitarbeiterfürsorge und klaren Botschaften zur Orientierung. Daher ist in diesen Tagen Führung und Kommunikationspräsenz über verschiedenste Formate und Kommunikationskanäle das Gebot der Stunde jeder verantwortungsbewussten Führungskraft der Internen Revision in diesen Tagen. Krise braucht Führung und Struktur. Beispielsweise kann die Einführung sich wiederholender, damit planbarer, virtueller Interaktionsräume in Form von virtuellen Kaffeepausen geeignet sein, Korpsgeist und Zusammenhalt und damit die Motivation und Leistungsfähigkeit des Teams nachhaltig positiv zu beeinflussen.

Reisetätigkeit: Wir erleben eine strukturelle Reduktion der Reisetätigkeit der Internen Revision. Durch die verstärkte Nutzung von remote & digital Prüfungsmethoden reduziert sich die Notwendigkeit zu reisen in einem nicht unerheblichen Maße, im Extremfall und in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftsmodell und den zugrundeliegenden digitalen Voraussetzungen nahezu auf null. Der Nettoeffekt dieser Entwicklung auf die Motivation der Mitarbeiter wird durch die am Austausch beteiligten Unternehmen aktuell kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite wird in der Reduktion der Reisetätigkeit eine große Chance und ein signifikanter Beitrag zu einer besseren Work-Life-Balance gesehen, insbesondere für Prüfer mit familiären Verpflichtungen. Dies kann zu einer längeren Verweildauer in der Internen Revision motivieren. Auf der anderen Seite war die globale Reisetätigkeit der Internen Revision in vielen Fällen ein Motivationsfaktor für Mitarbeiter, welcher sich jetzt deutlich reduziert hat.

Anforderungsprofil und Trainingsmaßnahmen: Die Coronakrise hat keine wirklich neuen Qualifikationstrends geschaffen, sondern lediglich sich schon abzeichnende Entwicklungen nochmals wie ein Brennglas verstärkt. Im Kern geht es darum, bei den Prüfern ein vertieftes Wissen in folgenden Gebieten aufzubauen und permanent weiterzuentwickeln:

- IT/Digitalisierung/Datenanalysen
- agiles Projektmanagement
- effektive Kommunikation und Präsenz im virtuellen Raum

Aus Sicht der DAX 30 Revisionen sind entsprechende Qualifikationskonzepte erfolgskritisch und eine notwendige und lohnende Investition in die Mitarbeiter und damit in die nachhaltige Qualität der Internen Revision.

4 Game Changer Corona – Ein Ausblick

Die Mehrheit der DAX 30 Revisionen geht davon aus, dass die Revisionszukunft einem Hybridmodell, also der Kombination von remote & digital Prüfung angereichert durch Präsenzprüfungen, gehört. Erste Schätzungen gehen von 60-70% remote & digital sowie 30-40% Präsenzprüfungen aus. Der optimale Mix muss unternehmensspezifisch unter Kosten-/Nutzen-/Risiko-Gesichtspunkten und hinsichtlich Belastbarkeit der lieferbaren „Assurance“ herausgearbeitet werden. Prüfend – in der gelebten Praxis.

Autor

Ralf Herold
SVP Corporate Audit, BASF SE
DIIR-Vorstandsmitglied

Veröffentlicht auf www.diir.de am 24.10.2020.