



Prüfen nach Covid-19

Ein Statusbericht aus der
Prüfungspraxis der DAX 30
Unternehmen

(Stand: Juni 2021)

Ralf Herold

Vorwort

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

Bereits zu Beginn und während der Pandemie wurden den DIIR-Mitgliedern 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 das gemeinsame Feedback der DAX-30-Revisoren vom 18. Juni 2021 zusammen. Wiederum wird dabei 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 große Flexibilität gefordert.

1 Ein Jahr danach - eine Bestandsaufnahme & Bilanz

Themen, die gut gelaufen sind: Bewährte Bausteine für das zukünftige Target Operating Model der Internen Revision.

- Der „erzwungene Wechsel“ zu Remote- und digitalen Audits, insbesondere die Nutzung neuer digitaler Kollaborations- und Kommunikationstechnologien (z. B. WebEx, MS-Teams, Zoom, Skype) hat nach einigen anfänglichen Problemen erstaunlich gut funktioniert. Und dies in einem Ausmaß, das sich vor der Corona-Unterbrechung niemand hätte vorstellen können.
- Digitale & Remote „Desktop-Audits“ entwickelten sich als DER Schlüsselfaktor für den Erfolg, um immer noch eine vernünftige Prüfungsabdeckung und -sicherheit zu bieten, während man mehr oder weniger komplett vom Vor-Ort-Prüfungsansatz abgeschnitten ist.
- Folglich ermöglichten neue Remote- und digitale Technologien, in Kombination mit agilem Projektmanagement, den Audit-Einheiten der meisten DAX-30-Peers eine angemessene Auditabdeckung sicherzustellen.
- Auch deutlich weniger Reisen waren und sind bei vielen Prüfungsaufträgen durchaus machbar, ohne Kompromisse bei der Prüfungsabdeckung, der Qualität und/oder zuverlässigen Prüfungsergebnissen einzugehen.
- Während zu Beginn im Durchschnitt eine reduzierte Anzahl von Prüfungen zu beobachten war, konnten in etlichen Fällen die Prüfungstiefe und die identifizierten relevanten Risiken sogar gesteigert werden (Qualität schlägt Quantität-Effekt).
- Für Revisionsbereiche, die mit geschäftsmodellbedingtem Aussetzen der Prüfungen konfrontiert waren, war die vorübergehende Zuweisung von Revisionspersonal zu prüfungsfremden Tätigkeiten (z. B. Abordnung) eine gute Option, um das Personal in einer Art produktivem Stand-by-Modus für künftige Prüfungsaufträge zu halten. Als Nebeneffekt konnten die Revisionsmitarbeiter zusätzliches operatives Wissen erwerben und neue Anknüpfungspunkte in der Organisation aufbauen, die bei einer schrittweisen Rückkehr in die Revisionstätigkeit genutzt werden konnten.
- Es gab einen weiteren großen Schub in Richtung Datenanalysen, Prozess-Analyse-Methoden, agile Projektmanagement-Methoden und verstärkte Automatisierung der Revisionsprozesse.
- Prüfungsvorbereitende und ergänzende „Guided Self Assessments“ der geprüften Einheiten wurden komplementär zu traditionellen Prüfungsaktivitäten zur strukturierten Datenerhebung und variablen Risikoabdeckung eingesetzt.

- Ein globales Team mit regionaler Präsenz in Asien, USA, Südamerika und Europa erwies sich als Vorteil, um mit Reisebeschränkungen möglichst flexibel und ergebnisorientiert umgehen zu können. Das Konzept besteht aus einem globalen Team unter globaler CAE-Führung mit ausreichender regionaler Präsenz für Prüfungen, die eine sorgfältige Risikoabdeckung und Betrugsprävention unter Nutzung von Sprach- und Kulturkenntnissen gewährleisten.

Themen, die sich als herausfordernd erwiesen haben: Diese müssen bei der Gestaltung des Post-Corona Target Operating Model der Revision berücksichtigt werden.

- Einschränkungen in Bezug auf das Ausmaß von digitalen & Remote-Prüfungen, die in folgenden Risiken und Auditszenarien auftreten:
 - technische Prüfungen,
 - Prüfungen im Bereich Gesundheit & Sicherheit,
 - Prüfungen in risikoreichen Bereichen, die für eine verlässliche Absicherung eine visuelle, persönliche Überprüfung erfordern (z. B. Edelmetallprozesse, Bestandsaufnahmen und Inaugenscheinnahme kritischer Objekte und Prozesse),
 - Prüfungen in aufstrebenden Märkten mit neuen Unternehmen, die in der Aufbauphase i. d. R. noch keine ausgereiften Prozesse, Daten oder IT-Infrastruktur aufweisen,
 - Auditierung von noch unbekanntem, M&A-bezogenen neuen Unternehmen/Einheiten/Organisationen/Prozessen/Daten/IT-Systemen = „First-Audit Reality Check Due Diligence“,
 - Fraud- und Compliance-Prüfungen, bei denen Bauchgefühl und Intuition, Körpersprache und andere Aspekte im persönlichen Gespräch wichtige Erfolgsfaktoren sind, um zu einer zuverlässigen Beurteilung zu kommen,
 - geringer Digitalisierungsgrad in der zu prüfenden Organisation als Hemmnis für Datenfernabfrage und Daten- und Prozessanalyse,
 - geringer Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad auf Seiten der Revision, insbesondere in Kombination mit der eingeschränkten Fähigkeit, relevante Daten zu identifizieren, zu extrahieren und zu analysieren und eine relevante Interpretation zu liefern, um Daten in nützliche Informationen für die Geschäftssteuerung und das Risiko- und Chancenmanagement zu verwandeln.
- Produktivität der Revision, abhängig von
 - spezifischem Geschäftsmodell und dem Einfluss der Pandemie darauf sowie dem zugrundeliegenden Grad der Digitalisierung: Die Prüfungsabdeckung und -leistung lag bei den DAX-30- Peer-Revisionen bestenfalls in der Nähe der Vor-Corona-Zeit, während die effektive Prüfungsproduktivität in den meisten Fällen in einem Bereich von -10% bis -30% negativ beeinflusst wurde.

- Zugriff auf Daten: Die Prüfungen dauerten im Durchschnitt länger (z. B. 4 Wochen statt 2-3 Wochen in der Zeit vor Corona) und erforderten im Vorfeld eine sehr solide ergebnisorientierte Struktur mit ständigen Nachfassaktionen, um die Prüfungspartner durch die Prüfung zu führen und zu navigieren.
- Revision ist People Business, wurde aber mit Abstandsregeln und Corona-Müdigkeit konfrontiert.
 - Es ist eine Herausforderung, das Team zusammen und die Stimmung hoch zu halten, während man fast keine Gelegenheit hat, persönlich zu interagieren.
 - Kreative, nicht prüfungsbezogene Zeit und Anstrengung muss zusätzlich explizit als Routine geplant und als Investition in das Team betrachtet werden, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter engagiert sind und sich nicht während der langen Zeit der Beschränkungen schleichend verlieren.
 - Als besonders herausfordernd hat sich das Einstellen, die Kompetenzvermittlung und das Training von Organisationswissen sowie die Integration von neuen Mitarbeitern in das Team herausgestellt, wenn es keine Möglichkeit gab, sich persönlich zu treffen.

2 Auswirkungen von Corona auf Kosten und Fachkompetenz

- Corona führte zu deutlichen Einsparungen bei den Reisekosten.
- Die dadurch frei gewordenen Mittel haben in den meisten Fällen keine Budgetkürzungen ausgelöst, sondern wurden in Datenanalysefunktionen und die weitere Automatisierung der Revisionsfunktion investiert.
- In Bezug auf die Fachkompetenz gab es einen weiteren Schub in Richtung erweiterter Datenanalyse- und digitale Fähigkeiten, wodurch die Nachfrage nach traditionellen Revisionskompetenzen tendenziell abnimmt.

3 Das Fazit nach einem Jahr

- Das künftige Target Operating Model der Revision wird für die meisten der DAX-30-Peers aus einem hybriden Modell mit möglichst vielen digitalen und remote Prüfungstätigkeiten bestehen, ergänzt durch selektive Vor-Ort-Prüfungen, wenn diese erforderlich sind, um eine sorgfältige, professionelle Prüfung als solide Grundlage für eine verlässliche Assurance = gesicherte Prüfungsaussage durchzuführen.
- Der perfekte Mix hängt dabei von den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und dem Umfeld ab und wird in den nächsten Monaten und Jahren einer Feinabstimmung unterzogen werden. Erste Schätzungen konzentrieren sich auf ein Verhältnis von 50-60 % digitalen und 40-50 % Vor-Ort-Prüfungen.
- Es gibt eine starke Tendenz zu
 - Post-Covid Aufholeffekt = kurzfristig bewusst mehr Vor-Ort-Prüfungen, um aufgrund verschiedener Motivationen wie Inaugenscheinnahme, Fraudermittlungen oder Fraudprävention explizit eine hinreichende und wahrnehmbare Präsenz vor Ort zu zeigen.
 - weitgehender Nutzung von digitalen und remote Ansätzen, insbesondere für eine verbesserte Prüfungsvorbereitung.
 - kürzeren Vor-Ort-Phasen bei der Durchführung von Prüfungen, was ein Beitrag zur verbesserten Gesamtproduktivität der Prüfungen bei unverändert verlässlicher Assurance = gesicherte Prüfungsaussage leistet.
- Es wird zur Nutzung agiler Methoden für Revisionsprojekte und zu einer flexibleren Prüfungsplanung mit zu definierenden Aktualisierungspunkten im Laufe eines Jahres kommen, um mit Störungen und zunehmender Unsicherheit im Geschäft und damit erhöhten Risiken umzugehen.
- Abbildung 1 zeigt eine Art Entscheidungshilfe für die Festlegung ob „vor Ort“ oder „remote“ geprüft werden soll.

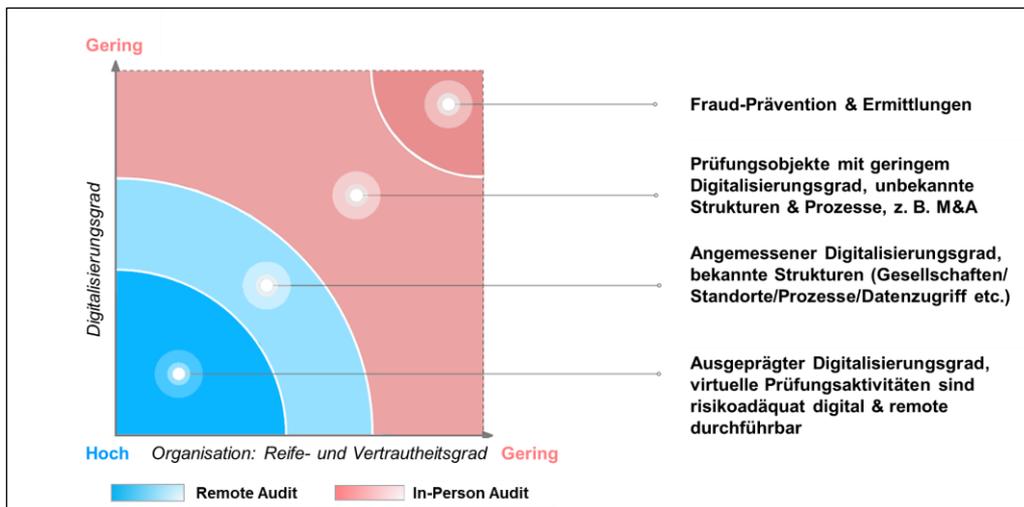


Abbildung 1: Auswahl der effektiven Prüfungsmethode, abhängig vom Risikoprofil der Prüfungsobjekte

Autor

Ralf Herold
SVP Corporate Audit, BASF SE
DIIR-Vorstandsmitglied

Veröffentlicht auf www.diir.de am 19.08.2021.