

Prüfen in disruptiven Zeiten

Die bisher undenkbbare, ultimative
Disruption – Krieg!

Ein Statusbericht aus der
Prüfungspraxis der DAX 40
Unternehmen

(Stand: April 2022)

Ralf Herold

Vorwort

Seit vielen Jahren treffen sich die Vertreter der Internen Revision aus den DAX 40 Unternehmen (ehemals DAX 30) regelmäßig zum Erfahrungsaustausch „DIIR DAX 40 Roundtable“. Seit 2020 erfolgt dieser Austausch wegen der Covid-19-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.

Diese bewährte Praxis wird angesichts der aktuellen dramatischen Ereignisse in der Ukraine und den damit verbundenen, aber noch nicht wirklich belastbar abschätzbaren globalen Konsequenzen fortgesetzt.

Die hier vorliegende Veröffentlichung fasst als Versuch einer ersten Bestandsaufnahme und Positionierung das Feedback des DIIR DAX 40 Roundtable vom 07. April 2022 zusammen. Komplementär und zwecks Einordnung in den Gesamtkontext werden dabei die Aspekte Sanktionen, effektive Risikoerkennung und Risikobewertung sowie möglicher Anpassungsbedarf hinsichtlich Prüfungsplanung und Prüfungsdurchführung skizziert und aus der Perspektive der Internen Revision reflektiert.

1 EU-Sanktionen gegen Russland – Ein Überblick (per 07.04.2022)

Erste EU-Sanktionen gegen Russland wurden schon 2014 als Reaktion auf die Annexion der Krim verhängt, nämlich:

- EU 833/2014 – Financial Institutes (Prohibitions on financial/money market instruments issued by sanctioned banks & granting of loans to sanctioned banks; indirect impact on business (securities)).
- EU 269/2014 – Individuals (Prohibition to provide money & economic resources; applies to listed persons & companies owned, controlled or associated with listed persons).
- EU 833/2014 – Products (Dual-Use-Goods; other such as products and services for aviation industry & luxury-goods).

Dies wurde mit dem russischen Überfall auf die Ukraine 2022 erweitert durch:

- EU 263/2022 – Regions (Restrictions and prohibitions with regard to supply to or from or investments in territories occupied by Russia in Oblast Luhansk & Oblast Donetsk).

Aktuelle Situation:

- Während die prinzipiellen Sanktionsziele durchaus klar erscheinen, ergeben sich in der praktischen Umsetzung Unschärfen und rechtliche Unsicherheiten. Diese erfordern als Mitigation i. d. R. eine Einzelfallprüfung einhergehend mit einem erhöhten manuellen Aufwand.
- Durch russische Gegensanktionen entstehen für Unternehmen zunehmend Dilemma-Situationen. („*Liefern verletzt EU-Recht, Nichtliefern verletzt russisches Recht.*“)
- Angesichts der aktuellen Eskalation des Krieges in der Ukraine ist mit weiteren Exportkontrollmaßnahmen, EU-Sanktionen und russischen Gegensanktionen, und damit mit weiterhin zunehmender Volatilität und Rechtsunsicherheit zu rechnen.

2 Prioritäten und Aktionen der Unternehmen

Lageeinschätzung und Mitigation (per 07.04.2022)

Höchste Priorität der Unternehmen: Sicherheit, Gesundheit und humanitäre Unterstützung der ukrainischen Mitarbeiter*innen

- Umfassende Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen (und ihre Familien), z. B. bei Ausreise, Aufenthalt in EU-Ländern, finanzielle Unterstützung (Gehaltsfortzahlung, Vorschüsse, Sonderzahlungen) etc.
- Soweit machbar keine Verlagerung der Produktion aus der Ukraine in andere Länder als Signal der Solidarität und Geschäftskontinuität und als Perspektive für zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten in der Ukraine.

Verantwortung für russische Mitarbeiter*innen

- Finanzielle Unterstützung der Mitarbeiter*innen, z. B. Gehaltsfortzahlung trotz stark reduziertem Geschäftsbetrieb.
- Intensive Beobachtung der weiteren Entwicklungen in Russland. Das sich abzeichnende Geschäftsumfeld kann erhebliche Veränderungen in den zukünftigen Geschäftsaktivitäten erfordern, die sich strukturell auf die mögliche Weiterbeschäftigung und Unterstützung des russischen Personals auswirken können.

Veränderung der Geschäftsaktivitäten – Aktionen & Trends

- Die strikte Einhaltung aller Sanktionsregeln und -vorschriften ist erforderlich, das wachsenden Risiko einer Dilemma-Situation durch Gegensanktionen, Vertragsstrafen (Garantiefälle) und Enteignung aufgrund russischer (neu auferlegter) Gesetze und Vorschriften ist erkannt und adressiert.
- Viele Unternehmen stellen sukzessive die Geschäftstätigkeiten ein bzw. reduzieren diese auf humanitäre Grundversorgung in den Bereichen Gesundheitswesen, Hygiene und Körperpflege sowie Landwirtschaft und Lebensmittel, einschließlich der damit verbundenen Wartung von Ausrüstung.
- Ukraine:
 - Eine Aufrechterhaltung der laufenden Geschäftsaktivitäten zur Unterstützung der Ukraine wird – soweit praktisch möglich – mit Priorität angestrebt.
 - De facto sind aber viele Geschäftsaktivitäten durch den Krieg massiv beeinträchtigt und zzt. überwiegend gestoppt.

- Russland: Bei den Geschäftsaktivitäten ergibt sich ein gemischtes Bild mit der Spannweite:
 - Stopp aller Aktivitäten und Rückzug aus Russland einschließlich Investitionen (Finanz- und Sachanlagen), Geschäftsportfolioanpassungen/Desinvestition sowie Verlagerung kritischer Unternehmensinfrastruktur und Services in andere Länder.
 - Erfüllung von Altverträgen und Erfüllung russischer gesetzlicher Verpflichtungen (z. B. in stark regulierten Märkten wie Banken, Postdienste, Logistik usw.), jedoch keine neuen Verträge.
 - Neue Geschäftsaktivitäten werden i. d. R. nur für die Grundversorgung der Bevölkerung in den Bereichen Gesundheitswesen, Hygiene, Körperpflege und Lebensmittel etc. einschließlich der damit verbundenen Wartung von Geräten durchgeführt.
- Beeinträchtigung der Lieferketten:
 - Da die Ukraine u. a. ein bedeutender Hersteller spezifischer Komponenten (z. B. für die Automobilindustrie) ist, belastet der Produktionsausfall zusätzlich die durch Covid-19 ohnehin geschwächten Lieferketten.
 - Weiterhin zeichnet sich kriegsbedingt eine Verknappung von kritischen Rohstoffen wie Weizen, Düngemittel, Gas, Öl, Kohle, Palladium, Titan, Platin, Nickel etc. ab.
- Risiko mitigierende Maßnahmen der Unternehmen:
 - Unmittelbarer Fokus auf Cyber-Sicherheit und Trennung von IT-Netzwerken und Infrastruktur, um vor allem IT-/Cyber-Angriffe aus Russland, die teilweise über die Ukraine geführt werden, zu verhindern bzw. einzudämmen.
 - Sicherstellung der Einhaltung von Sanktionen hat hohe Priorität.
 - Überprüfung der Geschäftsprozesse hinsichtlich Robustheit und Belastbarkeit mit dem Ziel, den nachhaltigen Geschäftsbetrieb sicherzustellen. Dies kann unternehmensspezifisch eine grundlegende Überprüfung der auf Russland und die Ukraine bezogenen Geschäftsstrategien (inkl. IT/Cyber/Informationsschutz, Risiko-, Krisen- und Notfallmaßnahmen, Compliance- und Kommunikationsmanagement, strategische Beschaffung und Lieferkettenverlässlichkeit etc.) umfassen.

3 Auswirkungen auf die Prüfungstätigkeit?

Es zeigt sich ein gemischtes Bild, abhängig von der Art und dem Ausmaß der Geschäftsaktivitäten in der Ukraine und Russland und den damit verbundenen Risiken in einem dramatisch disruptiven Umfeld.

Während vielfach bis auf Weiteres alle Revisionsaktivitäten in der Ukraine und Russland eingestellt wurden, divergieren die Erwartungen der Revisionsleiter*innen der Dax 40 Unternehmen hinsichtlich der durch den Ukraine-Krieg induzierten Anpassungen (Audit Universum, Risikoeinschätzung und Prüfungsprioritäten) für 2022:

- Lediglich 35% der Rückmeldungen signalisieren Änderungsbedarf, während 65% aktuell keinen Bedarf für strukturelle Anpassungen sehen.
- Falls Anpassungsbedarf artikuliert wurde, dann bezüglich
 - Cyber- & IT-Sicherheit sowie Sicherheitsaspekten im Allgemeinen, einschließlich Informationsschutzaktivitäten,
 - Wirksamkeit von Sanktionen und des Handelskontroll-Managements,
 - Sicherstellung des ununterbrochenen Geschäftsbetriebs – unter Anwendung einer „End-to-End“ Prozessbetrachtung.
- Auf die Frage, ob der Ukrainekrieg als signifikante Disruption in einer Mittel- bis Langfristbetrachtung eine Auswirkung auf die aktuell bei den Unternehmen angewandte Prüfungsplanungsmethodik hat, antworteten 85% mit nein, und lediglich 15% mit ja. Diese nennen Schwerpunkte bei Sanktionen & Handelskontrollen sowie Effektivität des Risikomanagementsystems bzw. Umgang mit neuen Risiken.

Die beteiligten Internen Revisionen wurden nach der Relevanz der Prüfmethode „digital & remote“ im Gegensatz zur klassischen Prüfung vor Ort bei der zu prüfenden Einheit zwei Jahre nach Ausbruch der Pandemie und angesichts der aktuellen Disruption gefragt.

- Es zeichnet sich insgesamt ein Hybrid-Modell mit etwa 60% digital & remote Prüfungen und 40% Prüfungen vor Ort ab, mit Varianzen je nach Branche und Unternehmen.
- Letztlich spannen aus Sicht der Internen Revision folgende Parameter den Aktionsraum unternehmens- und zeitpunktspezifisch auf:
 - Für das Unternehmen relevante Risiken im Wandel der Zeit,
 - durch die Unternehmensleitung angestrebte Risikoabdeckung (Management-Risk Appetite),

- die Soll-Produktivität der Internen Revision, bestimmt durch Faktoren wie angestrebtes Qualitätsniveau bei belastbarer Assurance, innovative Revisionsmethoden und Ressourcenausstattung.

Autor

Ralf Herold
Senior Vice President, BASF SE
DIIR-Vorstandsmitglied

DIIR – Deutsches Institute für Interne Revision e.V.
Theodor-Heuss-Allee 108
60486 Frankfurt am Main

Veröffentlicht auf www.diir.de am 21.04.2022.