

# FÜNF FRAGEN AN FÜNF INTERNAL AUDIT EXPERTEN

## Interner Audit hält Schritt in einer sich verändernden Welt

IIA Switzerland (IIAS) als Berufsverband für interne Revision fördert die Weiterentwicklung des Berufsstands in der Schweiz. IIAS-CEO Cinzia Visinoni und Experte Direktor Dr. Marius Klauser sprachen mit fünf Experten für interne Revision: Frank Bertisch, Klaus Eble, Roger Kesic, Philipp Lanz und Stephan Weiss.

### Stephan Weiss



LIC. RER. POL.,  
HEAD GROUP AUDIT &  
RISK ADVISORY,  
ROCHE

### Frank Bertisch



BETRIEBSWIRT-  
SCHAFTER, LIC. RER.  
POL., HEAD  
OF INTERNAL AUDIT  
AT COOP GROUP

### Roger Kesic



DIPL. WIRTSCHAFTS-  
PRÜFER,  
LEITER INTERNE  
REVISION,  
GROUPE MUTUEL

### Klaus Eble



DIPL. KAUFMANN (D),  
HEAD OF ABB GROUP  
INTERNAL AUDIT

### Philipp Lanz



EXECUTIVE MBA, DIPL.  
WIRTSCHAFTSPRÜFER,  
GLOBAL HEAD  
INTERNAL AUDIT,  
KÜHNE + NAGEL

#### Welchen Mehrwert hat die Weiterentwicklung des Three-Lines-Modell für Ihr Unternehmen gebracht?

Kurz gesagt: nicht viel. In der Roche-Gruppe waren die organisatorischen Strukturen und Arbeitsweisen über die letzten Jahre bereits sehr nahe am neuen Modell. Für uns ist allerdings ein neu hinzugekommener Punkt besonders wichtig. Unabhängig von den Reporting Lines ist die Zusammenarbeit über die drei Linien hinweg absolut kritisch, um eine gute Risikoverständnis und eine gute Risikoabdeckung zu gewährleisten. Ein ständiger Austausch ist ein essenzielles Werkzeug, ganz nach dem Prinzip: «Gemeinsam sind wir stark». Natürlich muss die Unabhängigkeit der internen Revision auch in einem solchen Umfeld jederzeit gewährleistet sein.

Neu stehen nicht mehr die Funktionen, sondern die Rollen der jeweiligen Linien im Vordergrund. Das überarbeitete Modell gewährleistet für die organisatorischen Gegebenheiten in der Coop-Gruppe eine realistischere Abbildung der tatsächlichen Situation. Explizit sind wertschöpfende prüfungsnahe Beratungstätigkeiten wie beispielsweise Projektbegleitungen oder second Opinions durch die interne Revision erwünscht. Das Three-Lines-Modell begünstigt die damit verbundene stärkere Abstimmung und Kooperation der internen Revision mit den anderen Linien, ohne dass dies eine materielle Beeinträchtigung der Unabhängigkeit zur Folge hat.

Versicherungen haben seit längerem die Pflicht, die Vorgaben des IIA zu erfüllen. Sie sind daher mit dem 3-Linien-Modell bestens vertraut. Die hohe Komplexität und Regelungsdichte in der Branche fordert uns auch, eine prinzipienbasierte, effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen den Linien anzustreben. Obwohl die Weiterentwicklung deshalb aus meiner Sicht keinen signifikanten Mehrwert darstellt, untermauert sie die Forderung nach Prozessen und Strukturen, die das gemeinsame Rollenverständnis sowie die effektive Kommunikation und Zusammenarbeit über alle Linien hinweg fördern.

Hervorzuheben sind hauptsächlich die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Denkansätze und zur Identifizierung neuen Optimierungspotenzials. Beide sind im Wesentlichen bedingt durch die Aufweichung der in der Vergangenheit starren Abgrenzungen zwischen den drei Linien. Als Beispiel seien hier die Verhinderung von Überlappungen zwischen verschiedenen Assurance Providern (intern wie extern) oder ein integriertes Risk Assessment und Risk Management angeführt. Des Weiteren bietet sich die Möglichkeit zur Veränderung des Prüfungsfokus von der ersten Linie auf die zweite, i. V. m. Continuous Auditing für Baseline Assurance im Bereich der ersten Linie.

Kühne + Nagel orientiert sich an einer Corporate Governance mit transparenten Strukturen und klar zugewiesenen Verantwortlichkeiten. Dabei folgt Kühne + Nagel den sich immer weiterentwickelnden globalen Best Practice Standards, u. a. auch am Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und für die internen Strukturen auch am Three-Lines-Modell. Die sechs Grundsätze des Modells wurden inhaltlich bereits zur Zeit des alten Modells The Three-Lines-of-Defense optimal umgesetzt, fokussiert auf eine effiziente Zusammenarbeit über die drei Linien, auf Wertschöpfung und Schutz der Werte von Kühne + Nagel sowie auf die Unabhängigkeit der internen Revision.

#### Welche Themen / Tools aus der Corona-Zeit (z. B. betreffend Remote-Audit) haben sich in der internen Revision bewährt und werden auch künftig Anwendung finden?

Als erstes ist hier gleich das Remote-Auditing selbst zu erwähnen. Wir konnten nun mit remote einiges an Erfahrung sammeln und werden in Zukunft genauer abwägen, wann remote oder vor Ort Sinn macht. Prüfungen aus der Ferne haben immer noch ihre Grenzen, z. B. wenn es um Themen wie Unternehmenskultur und Leadership geht – hier fehlen informelle und oft ungeplante Begegnungen und Beobachtungen. Auch bei Begehungen von Lagern und Laboren ist die Technologie noch nicht fortgeschritten genug. Das zweite nennenswerte Tool sind Datenanalysen, die natürlich auch schon vor Covid-19 zum Einsatz kamen und jetzt noch breiter eingesetzt werden.

Bewährt hat sich eindeutig die Einführung der Cloud-Software Microsoft 365, welche kurz vor Ausbruch der Pandemie erfolgt ist. In den Sitzungen des IR-Bereichs präsentierten und diskutierten wir unsere Erfahrungen und technische Lösungen der Remotetätigkeit: Wir sind überzeugt, dass diese neue Arbeitswelt die Pandemiephase überdauern wird. Auch weitere technische Weiterentwicklungen haben deutlichen Rückenwind erhalten. Bspw. die Weiterentwicklung des IKS auf digitaler Basis, Methoden des Process Mining und die Datenanalysen. Einmal angestossen, werden wir nicht mehr davon ablassen.

Corona hat uns gelehrt, dass Prüfungen heute durchaus effizient aus der Distanz durchgeführt werden können. Dabei hat sich bewährt, Statusupdates mit den geprüften Stellen in kürzeren Abständen als bisher durchzuführen. Dies bindet die geprüften Stellen aktiver in den Prüfprozess ein. Ich kann mir vorstellen, diese Updates künftig auch als Beschleuniger zu nutzen und Empfehlungen bereits vor Abschluss der gesamten Arbeiten validieren zu lassen. Das verkürzt deren Umsetzungszeit und vermindert den Aufwand für Erstellung und Validierung der Auditberichte.

Für uns waren die folgenden Punkte die wichtigsten Erkenntnisse in dieser Pandemie, die wir auch weiterhin anwenden werden:

- Remote Work (vor allem für Follow-ups): Wenn dieses Werkzeug richtig angewendet wird, trägt es massgeblich zur Erhöhung der Work-Life-Balance unseres Teams bei.
- Verwendung von Videokonferenz-Software und Screensharing.
- Cloudbasierte Lösungen für Audit Working Papers, die eine zeitgleiche und nahtlose Bearbeitung von Prüfungsdokumenten durch geografisch verteilte Mitarbeiter ermöglicht.
- Neue Möglichkeiten der Personalbeschaffung auch in entlegeneren Regionen durch neue Tools/Homeoffice-Lösungen.

Die interne Revision von Kühne + Nagel hatte bereits vor der Corona-Zeit ein neues, zukunftsorientiertes Konzept entwickelt, welches u. a. auf Remote Auditing und umfassende Datenanalysen abstützte. Die Corona-Zeit hat die Umsetzung des Konzepts enorm beschleunigt, da die geplante Pilotphase für das Remote Auditing weggefallen ist. Bewährt haben sich dabei die Verfügbarkeit von Videokonferenzen, die globalen Zugriffsmöglichkeiten auf Kernapplikationen und Daten sowie die hohe Digitalisierung bei Kühne + Nagel generell. Die entwickelten Datenanalysen erlauben, die Erfahrungen der Remote Audits in ein Hybridmodell zu überführen, remote und teilweise ergänzt mit Prüfungen vor Ort.

**Stephan Weiss**

**Was sind die grössten Herausforderungen für die interne Revision in den kommenden fünf bis zehn Jahren?**

Unsere Arbeitsweisen werden agiler und Regeln werden durch Prinzipien ersetzt. Dies bedeutet steigende Anforderungen an die Adaptationsfähigkeit der Auditoren. Cybersecurity wird weiterhin ein grosses Thema bleiben. Zugang zu entsprechender Expertise ist heute schon schwierig. Schutz von Geschäftsgeheimnissen und Wissensbewahrung im Unternehmen sind essenziell. Demgegenüber stehen intensivere Verknüpfungen mit Dritten. Da wir keine Kristallkugel haben um zukünftige Trends vorherzusehen, ist es wichtig, dass wir agil bleiben, neue Trends aufspüren und uns, wenn notwendig, neu ausrichten und unsere Tätigkeiten anpassen.

**Frank Bertisch**

Aus heutiger Sicht der Technologiewandel. Die internen Revisoren müssen digitalisierte Prozesse und Geschäftsmodelle kompetent prüfen können – der Schulungsbedarf bleibt hoch. Auch der Umgang mit Cyberrisiken und die Anwendung von Datenanalysen setzen grosse Anstrengungen voraus. Die interne Revision kann diese Herausforderungen durch ein umfassendes Verständnis – von der Prävention, über die Betriebssicherheit bis zum Krisenmanagement – gerecht werden. Die gesellschaftlichen Veränderungen betreffen auch die interne Revision und entsprechende Kontextfaktoren wie die Unternehmenskultur und sich verändernde Führungs- und Organisationsmodelle müssen in die Analyse des Kontrollumfelds einbezogen werden.

**Roger Kesic**

Komplexere Geschäftsmodelle, eine zunehmende Regelungsdichte und beschleunigte Digitalisierung: Die Risikolandschaft der Unternehmen wird sich häufiger und stärker ändern. Dies erfordert vor allem Anpassungsfähigkeit. Die interne Revision, die relevant sein will, wird Know-how und Arbeitsweise laufend den Gegebenheiten anpassen. Diese Entwicklung erfordert auch, Risiken vermehrt ganzheitlich über alle Verteidigungslinien hinweg zu managen. Der Vorteil für Unternehmen liegt auf der Hand. Als verlängerter Arm des Verwaltungsrats muss die interne Revision dabei eine zentrale Rolle spielen.

**Klaus Eble**

Als grösste Herausforderungen an interne Revisionsabteilungen sehen wir die folgenden Punkte:  
 → Flexibilität und Agilität betreffend der Revisionsprozesse, mehr informelle Abstimmungen und Kommunikation anstatt rigider Strukturen und Reportingprozesse.  
 → Zunehmende Digitalisierung und Komplexität in Bezug auf die zu prüfenden Sachverhalte (z. B. komplexere IT-Systeme mit vielfältigen Schnittstellen im Bereich des Cloud Computing, Integration neuer Technologien z. B. Blockchain).  
 → Stärkerer Fokus auf Effizienzsteigerungen innerhalb der internen Revision durch Einsatz moderner Werkzeuge, wie z. B. Continuous Auditing, Continuous Risk Assessment etc.  
 → Konsequentes Vermeiden von Ineffizienzen und Überlappungen im Prüfungs-/Arbeitsauftrag im Sinne der «end-to-end Assurance».

**Philipp Lanz**

Das Revisions-Team muss mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien Schritt halten. Einerseits muss das Revisions-Team von morgen die Anwendung dieser Technologien selbst erlernen und andererseits muss es die implementierte Digitalisierung im Unternehmen prüfen können. Viele Prüfgebiete dürften in den nächsten Jahren ebenfalls komplexer werden, getrieben durch diverse externe Einflüsse auf die Unternehmen, neue Geschäftsmodelle und auch Veränderungen in den Arbeitsprozessen. Neue Arbeitsweisen und erhöhte Flexibilität zählen ebenso zu den grossen Herausforderungen für das Revisions-Team von morgen.

**In welche Richtung könnte der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance aus Sicht der internen Revision weiterentwickelt werden?**

Der Swiss Code of Best Practice ist eine sehr gute Basis für die Ausgestaltung der Corporate Governance im Unternehmen. Er bietet die Möglichkeit auch eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen. Augenmerk bedarf es bei der Weiterentwicklung und der Implementierung. Die Unabhängigkeit der verschiedenen Gremien ist immer ein wichtiges Thema. Dazu kommt eine stabile Belegung. Dies birgt das Risiko einer gewissen Selbstzufriedenheit und Amtsmüdigkeit, was für eine gut funktionierende Governance nicht nützlich ist. In diesem Sinne könnte eine Empfehlung zu einer Amtszeitbeschränkung bei Verwaltungsräten sinnvoll sein.

Ich würde beim Grundlagenbericht zur Revision des Swiss Code von Karl Hofstetter ansetzen. Hier stehen u. a. die Struktur und Effektivität des Verwaltungsrats, das Risiko Management und die Compliance im Vordergrund. Soll die Effektivität des Verwaltungsrats gestärkt werden, müsste meiner Meinung das Vorhandensein einer professionell aufgestellten internen Revision Erwähnung finden. Auch sollte die Rolle der internen Revision bei der Beurteilung von Compliance und Risk Management hervorgehoben werden. So hätte der Verwaltungsrat ein zusätzliches Instrument zur Beurteilung von Qualität und Wirksamkeit dieser Governance-Funktionen zur Hand.

Der Code ist als Referenzwerk ausgelegt und strebt ein «ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle» an, ohne die Unternehmen in der Gestaltungsweise sehr einzuschränken. Die interne Revision bildet für dieses ausgewogene Verhältnis unbestritten einen wichtigen Pfeiler. Die Verweise im Code auf die interne Revision sind punktuell und allgemeiner Natur, ohne den Vorgaben des IIA zu widersprechen. Damit lässt der Code den Unternehmen den gewünschten – und auch notwendigen – Gestaltungsspielraum in der Umsetzung. Die Vorgaben des IIA dienen als zusätzlicher Best-Practice-Leitfaden.

Wie unter Frage 1 bereits angesprochen, könnte der Swiss Code die Themen Vermeidung von Überlappungen der Assurance-Organe und Veränderung der Prüfungsschwerpunkts von der ersten auf die zweite Linie im Unternehmen aufgreifen. Insbesondere die Hervorhebung der Stellung des Risikomanagements ist hier zu erwähnen. Oberstes Ziel in einer sich stetig schneller verändernden Welt sollte es sein, eine agilere und zeitnahe Identifizierung von Risiken und deren Handhabung sicherzustellen.

Der Swiss Code of Best Practice wird regelmässig überarbeitet, Entwicklungen werden in den revidierten Fassungen entsprechend thematisiert. Die erhöhte Dynamik und Agilität im Wirtschaftsgeschehen (neue Gesetze und Regulierungen, makroökonomische und politische Ereignisse, Green Agenda, etc.) drängen allenfalls, die Zeitabstände zwischen den revidierten Fassungen zu verkürzen. Die Grundsätze eines wirksamen Compliance Managements als Ergänzung zum Swiss Code ist ein guter Ansatz. Es wäre zu überlegen, ob dieser Ansatz auch für die Themen Risikomanagement und Interner Audit inkl. Auswirkungen des Three-Lines-Modells auf die Corporate Governance angewendet werden könnte.

**Wie schätzen Sie die Regulierung in der Schweiz im internationalen Vergleich im Bereich interne Revision ein?**

Es ist schwierig für mich, eine direkte Antwort auf diese Frage zu geben. Regulierung ist sicherlich wichtig. Ich glaube allerdings, dass professionelle Standards ebenso wichtig sind, gerade in einem Umfeld mit nationalen Unterschieden. Als globales Team wollen wir uns natürlich immer an den besten Standards messen: Wir alle sollten eine Ambition haben bei den Besten mit dabei zu sein.

Eine gesetzliche Grundlage für den Betrieb einer internen Revisionsfunktion gibt es in der Schweiz nicht. Ausnahmen bilden die Banken, Versicherungen und Krankenversicherungen. Andere Branchen können sich im Sinne eines Soft Laws auf die Empfehlungen des Swiss Code abstützen. International wird es in vielen Fällen ähnlich geregelt. In den USA wird bspw. seitens der Börsenregulierung (z. B. New York Stock Exchange) eine interne Revision vorausgesetzt. Ich nehme an, dass im globalen Vergleich ähnlich moderate Regulierungen bestehen. Allerdings haben wir in der Schweiz eine grössere Anzahl an Unternehmen mittlerer Grösse mit einer internen Revisionsfunktion.

Die FINMA erwartet von den Versicherungsgesellschaften, die interne Revision nach den Vorgaben des IIA zu organisieren. Die Regelungen dazu sind relativ kurz gehalten und schränken deshalb den Gestaltungsspielraum der Unternehmen nicht wesentlich ein. Die Anforderungen an Organisation, Arbeitsweise und Qualität der internen Revision sind jedoch implizit klar. Eine gute schweizerische Lösung. International mögen die Regelungen in gewissen Bereichen detaillierter formuliert sein. Die grundsätzliche Aufgabe sowie der Sinn und Zweck einer internen Revision verändern sich dadurch jedoch nicht.

Grundsätzlich sind die Schweizer Regulierungen umfassend und repräsentieren alle wichtigen wirtschaftlichen, nationalen und kulturellen Aspekte. Es besteht weder eine Überregulierung noch sind entscheidende Punkte im internationalen Vergleich nicht ausreichend geregelt.

Nach schweizerischem Recht ist die Einrichtung einer internen Revision nicht vorgeschrieben. Eine Revisionsabteilung wird gemäss Swiss Code empfohlen, und je nach Branche besteht sogar eine Pflicht zur internen Revision. Unabhängig von der gesetzlichen Grundlage orientiert sich die interne Revision an den Internationalen Standards für die berufliche Praxis (IPPF Standards). Zu begrüssen wären Best-Practice-Guidelines, wie sich eine IR-Funktion neben dem Befolgen der International Standards (Basic Level) in Zukunft innovativer und wertvermehrender aufstellen soll.