

FÜNF FRAGEN AN FÜNF HEADS INTERNAL AUDIT

Entwicklungen in der Nachhaltigkeit und KI-Technologie – Challenge und Chance für die interne Revision

IIAS-CEO Cinzia Visinoni und Expertsuisse Direktor Dr. Marius Klausner sprachen mit den folgenden Heads Internal Audit: Kerstin Meinecke, Martin Bieri, Daniel Günter, Simon Marti und Stefan Raimann.

Kerstin Meinecke



DIPL. VOLKSWIRTIN,
CIA, HEAD AUDIT
SERVICES LONZA
GROUP

Martin Bieri



M. SC. BA, CIA,
CRMA, LEITER
INTERNE REVISION
INSEL GRUPPE

Wie kann die interne Revision das Unternehmen bei unsicheren geopolitischen Entwicklungen und Krisenthemen (z. B. Energieknappheit, Lieferengpässe etc.) unterstützen?

Revisionen von Standardprozessen wie Einkauf oder Verkauf in einem vorgegebenen, regelmässigen Turnus an den jeweiligen Standorten eines Unternehmens sind passé. Die interne Revision ist bereits seit einiger Zeit gefordert, sich mehr mit Risiken und Aufgaben, die sich aus den aktuellen Unternehmenszielen und -strategien ergeben, auseinanderzusetzen. Dazu gehört auch, dass die interne Revision Mandate umsetzen kann, die sich mit neuen Risiken beschäftigen, welche die Ziele des Unternehmens beeinträchtigen oder sogar ganz gefährden könnten.

Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, dass sich die Aufsichtsorgane auf gut funktionierende Governance-, Risikomanagement-, Steuerungs- und Kontrollprozesse im Unternehmen verlassen können. Das schafft für die Führungsgremien Ruhe und Raum für eine sichere Navigation durch turbulente Zeiten. Die interne Revision kann mit ihrer unternehmensweiten Tätigkeit einen wichtigen Beitrag dazu leisten, indem sie hilft, die Risikosituation im Blick zu halten, präventiv Verbesserungsvorschläge einbringt und prüft, ob die internen Kontrollsysteme im Gleichschritt mit der dynamischen Entwicklung sind.

Was sind aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen für die interne Revision bei Prüfungen in Krisenzeiten?

Die Revision muss heute wandlungsfähig und agil sein. Das betrifft sowohl die Bestimmung von Prüfungsplan und Prioritäten durch die sich ändernde Risikolandschaft als auch die Vorgehensweise bei der Prüfungsdurchführung. Insbesondere die Pandemie hat den Druck erhöht, Optimierungspotenzial zu realisieren, v. a. durch den Einsatz neuer Technologien, aber auch durch Remote Audits oder Prüfungen auf globaler Ebene. Das impliziert gleichzeitig höhere Anforderungen an die Revisoren und Revisorinnen, was wiederum zu erschwerten Bedingungen für eine erfolgreiche und v. a. zeitnahe Stellenbesetzung führt.

Kennzeichnend für eine Krise sind hoher Zeitdruck, Unsicherheit, Daten- und Informationsmangel sowie Ressourcenengpässe. Das operative Tagesgeschäft und die zusätzlichen Aufgaben zur Krisenbewältigung erhöhen die Beanspruchung der Führungskräfte sowie der Fachspezialisten und Fachspezialistinnen. Diese Begleiterscheinungen wirken auch auf die Prüftätigkeit der internen Revision. Eine grosse Herausforderung ist es also, die richtigen Prüfungen im richtigen Zeitfenster mit der nötigen Sorgfalt zu planen und durchzuführen. Ein klarer Prüffokus und die nötige Anpassungsfähigkeit sind wichtiger denn je.

Daniel Günter



BSC BFH BETRIEBS-
ÖKONOMIE, CIA, LEITER
INTERNE REVISION
SWICA GRUPPE

Simon Marti



DIPL. WIRTSCHAFTS-
PRÜFER, GLOBAL HEAD
INTERNAL AUDIT & RISK
SONOVA

Stefan Raimann



LIC. RER. POL.,
DIPL. WIRTSCHAFTS-
PRÜFER, LEITER
INTERNE REVISION
SCHWEIZERISCHE
BUNDESBAHNEN SBB

Die interne Revision hilft im Rahmen ihrer ordentlichen periodischen Revisionen von Themengebieten wie Business Continuity Management, IT Service Continuity Management und Risikomanagement, Schwachstellen zu erkennen und rechtzeitig zu beheben, sodass die Unternehmung und die Geschäftsprozesse auf mögliche Krisensituationen bestmöglich vorbereitet sind. Ergänzend kann eine interne Revision in Krisenzeiten – sofern gewünscht – bei der Risiko- und Kontrollbewertung beratend unterstützen und/oder dem Risikomanagement bei ihrer Bewertung als Sparringspartnerin zur Verfügung stehen.

Die interne Revision hat bei Prüfungen in Krisenzeiten ähnliche Herausforderungen zu bewältigen wie die gesamte Unternehmung. Die Verfügbarkeit und die Zuverlässigkeit von Informationen können aufgrund dringlicherer Arbeiten und/oder Ressourcenknappheit beeinträchtigt sein. Unvorhergesehene Ereignisse können die interne Revision dazu zwingen, ihre Prüfungsmethoden und -ansätze anzupassen. Nicht zuletzt ist in Krisenzeiten teilweise auch die Kommunikation erschwert und neue Kommunikationswege und -mittel müssen erschlossen werden.

Als integrierte Assurance-Funktion von Internal Audit & Risk bei Sonova unterstützen wir den CEO und den Verwaltungsrat in der Risikobeurteilung sowie in der quartalsweisen Berichterstattung über die Risikominderungsmaßnahmen. Dies unter Wahrung unserer Unabhängigkeit und mit Fokus auf methodologische und prozessbegleitende Unterstützung. In den Internal Audits liegt bei uns ein spezieller Schwerpunkt auf der nachhaltigen Effektivität der Kontrollen (z. B. Business-Continuity-Pläne), die helfen, mit den entsprechenden Entwicklungen und potenziellen Krisenthemen zielorientiert umzugehen.

Für die interne Revision als dritte Linie ist es wichtig, agil auf Krisen zu reagieren und der Krisenbewältigung durch die erste und zweite Linie die nötige Priorität beizumessen, indem wir die Prüfungsplanung und -durchführung inhaltlich, zeitlich und örtlich anpassen. Dabei ist eine der grössten Herausforderungen, zu beurteilen, wie die nachhaltige Effektivität der Kontrollen durch eine Krise beeinträchtigt wird und welche Massnahmen zu deren Stützung vorzunehmen sind. Dies erfordert ein fundiertes Verständnis des Geschäfts und des Zusammenwirkens einzelner Kontrollen.

Ein Aspekt sollte m. E. das kontinuierliche Beobachten sein, wie sich Makrorisiken auch ausserhalb der Landesgrenzen entwickeln. Das Betriebskontinuitätsmanagement zu beurteilen, sollte zu den Daueraufgaben in jeder Prüfung gehören. Des Weiteren sollen abgeleitet aus der Unternehmenskenntnis spezifische Prüfungsthemen aufgenommen werden, die direkt auf Krisenthemen einzahlen, wie Lieferanten, Gefahrenstoffe, Lieferketten, Energie etc. Die Darstellung der Erkenntnisse ist ebenfalls zentral: Excellisten bringen wenig Echo. Es gibt heute einfache Wege, wie bspw. globale Themen mit Georeferenzierung dargestellt werden können.

In Krisenzeiten sollte die interne Revision ihren Fokus auf Themen legen, welche die Organisation unterstützen, die Krise zu bewältigen und die Auswirkungen gering zu halten. Mit dem breiten Wissen zum Unternehmen sowie den Prozess- und Schnittstellenkenntnissen können Risikothemen und Bewältigungsstrategien eingebracht und in enger Abstimmung krisenbezogene Prüfungen lanciert werden. Zu den Herausforderungen gehört es, die interne Revision flexibel einzubringen, rasch neue Themen aufzugreifen und anzugehen sowie für die Organisation Mehrwert zu schaffen – dies auch ausserhalb gewohnter Prozesse.

Kerstin Meinecke

Martin Bieri

Was sind die grössten Herausforderungen für die interne Revision in der Thematik der Nachhaltigkeit?

Die Thematik der Nachhaltigkeit ist für die interne Revision noch relativ neu, dennoch wird dies in Zukunft für viele Revisoren und Revisorinnen ein regelmässiges Prüfungsgebiet repräsentieren. Die Revision kann das Unternehmen mit professionellen Prüfungen und einer anschliessenden Bestätigung, dass die Ziele eingehalten wurden, unterstützen. Dafür braucht es aber ein Know-how, das aktuell in vielen Abteilungen der internen Revision kaum vorhanden ist und erst aufgebaut werden muss.

Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiges, vernetztes Thema. Unbestritten ist sein Platz auf dem Prüfplan der internen Revision. Ein erster guter Startpunkt ist eine Prüfung zur Vollständigkeit und Korrektheit der öffentlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens. Hierbei sehe ich die Herausforderungen in der integralen Berücksichtigung der Teilbereiche Umwelt, soziale Verantwortung und Governance bzw. des Herstellens einer Gesamtsicht der Einzelinitiativen. Ebenso kann es herausfordernd werden, die ausgewiesenen Bewertungen der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsinitiativen zu prüfen.

Welche Einsatzmöglichkeiten der KI-Technologie sehen Sie im Bereich interne Revision?

Die interne Revision, insbesondere in der Industrie, ist momentan noch weit entfernt vom Einsatz von KI-Technologien. Allerdings werden sich hier in Zukunft sicher Einsatzmöglichkeiten ergeben, solche Technologien für eine schnelle und umfangreiche Analyse von unterschiedlichen Daten (z. B. komplexe Vertragsdokumente und diesbezügliche Transaktionen in Verkauf und Finanzen) zu nutzen. Des Weiteren können sich hieraus dann auch Möglichkeitsfelder von Trendauswertungen und entsprechenden Risikovorhersagen durch den Einsatz von KI ergeben.

Eine grosse Stärke von KI liegt beim Erkennen von Mustern und Anomalien. Insofern sehe ich die Einsatzmöglichkeiten der entsprechenden Tools und Methoden primär bei der Datenanalyse oder der automatischen Überwachung von Compliance-Anforderungen, z. B. im Rahmen des Continuous Monitoring. Ferner ist auch eine automatisierte Protokollierung von mündlichen Besprechungen mithilfe von Spracherkennungssoftware denkbar. Für die Anwendungsfelder der internen Revision konnte mich bisher – im Unterschied zu den KI-Anwendungen, die uns im Alltag vielerorts begegnen, – noch kein KI-System vollends überzeugen.

Was sind aus Sicht der internen Revision die wichtigsten Elemente für eine zielführende und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der externen Revision?

Von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen interner Revision und Wirtschaftsprüfern sowie Wirtschaftsprüferinnen ist eine Vertrauensbasis, die einen offenen Austausch von Risiken, Prüfungsthemen und Prioritäten sowie auch von den späteren Prüfungsergebnissen ermöglicht. Dazu gehört selbstverständlich auch eine Abstimmung von Prüfungsplänen, sodass beide Revisionsfunktionen weder das gleiche Gebiet separat simultan prüfen noch eine Prüfungseinheit von zwei verschiedenen Revisionen in kürzester Zeit überlastet wird.

Bekanntlich unterscheiden sich die Zielsetzungen und Tätigkeitsbereiche der internen Revision von denjenigen der externen Revision. Es gibt jedoch diverse Schnittpunkte, an denen sich die gute Zusammenarbeit ausmachen lässt. Zu erwähnen ist insbesondere die regelmässige Kommunikation zwischen der internen Revision und der externen Abschlussprüfung sowie eine Abstimmung der Aktivitäten. Dadurch können Doppelspurigkeiten und Prüfungslücken vermieden sowie Synergien geschaffen werden. Von zentraler Bedeutung ist auch die beidseitige Kenntnis der Vorgehensweisen, Methoden und Terminologien.

Daniel Günter

Da nachhaltige Aktivitäten und Projekte eine oft erst langfristig abschätzbare Auswirkung haben, ist für die interne Revision (auch aufgrund von fehlenden Erfahrungswerten) die Bewertung von Chancen und Risiken herausfordernd. Eine generelle Herausforderung im Bereich der Nachhaltigkeit ist zudem die Definition von quantifizierbaren Zielen und Metriken. Ebenfalls stellt sich eine sinnvolle und ökonomische Erfassung von zuverlässigen und vergleichbaren Daten zur Messung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens als problematisch dar.

Ich bin überzeugt, dass künstliche Intelligenz in Zukunft Effizienzvorteile ermöglichen wird und eine unterstützende Massnahme gegen Fachkräftemangel sein kann, jedoch Menschen nicht ersetzen wird.

Wir setzen bei der Planung einzelner Revisionen KI (Chat-GPT) als zusätzlichen Inputfaktor ein – mit spannenden Erkenntnissen. Weitere Einsatzmöglichkeiten ergeben sich – unter Berücksichtigung des Datenschutzes – bei der Risikoidentifikation, Daten- und Dokumentenanalysen, der Erkennung von Unregelmässigkeiten, Softwarecode-Analysen sowie bei der Berichterstattung (z. B. zusammenfassende Berichte).

Gute Kommunikation und eine enge Abstimmung sind wichtige Elemente. Einerseits wird dies gefördert, indem die externe Revision von allen Berichten der internen Revision Kenntnis hat. Andererseits helfen periodische Informationen über den Stand der externen Revisionsarbeiten der internen Revision dabei, durch koordinative Tätigkeiten einen reibungslosen Ablauf der externen Revision bestmöglich zu unterstützen. Zudem ist wichtig, dass die Rollen und Verantwortungen der internen und externen Revision besprochen und kommuniziert werden, um Missverständnisse und Überschneidungen zu vermeiden.

Simon Marti

Die finanzielle Berichterstattung ist etabliert und beruht auf den Grundsätzen der Ordnungsmässigkeit. Die Themen Umwelt, Soziales und Governance müssen auf ähnlichen Grundsätzen verankert werden, damit die Berichte vergleichbar sind. Dazu müssen Regelwerke implementiert, das Verständnis im Unternehmen geschaffen und die Umsetzung kontrolliert werden. Dieser Transformationsprozess schliesst das ganze Ökosystem des Unternehmens ein. Die interne Revision ist geeignet, in dieser Transformation wertvolle Beiträge zu leisten, – sei es durch Prozessprüfungen oder im Rahmen von Prüfungen in Tochtergesellschaften.

Ich habe die Frage an Chat-GPT gestellt (<https://chat.openai.com/chat>) und mich inspirieren lassen, dann aber meine eigenen Worte gewählt. KI birgt ein grosses Potenzial, aber auch Risiken. Die Glaubwürdigkeit und die ethische Vertretbarkeit der Anwendungen sind unabdingbar, und es ist wichtig, dass ethische Standards in der Entwicklung befolgt werden. Bei Sonova kann ich mir neben KI in Hörgeräten und in Geschäftsprozessen auch vorstellen, KI in der Planung, Durchführung, Berichterstattung und im Follow-up einzusetzen oder sogar KI-Applikationen für die interne Revision zu entwickeln.

Eine transparente und regelmässige Kommunikation ist das Wichtigste. Bei Sonova trifft sich das Audit Committee mit CEO, CFO und interner Revision quartalsweise und zweimal davon mit der externen Revision. Weiter treffen sich CFO, Controlling und interne Revision alle zwei Monate mit den leitenden Revisoren zum Austausch. Die Berichte der internen Revision werden mit der externen Revision geteilt und umgekehrt. Die beiden Funktionen ergänzen sich. Während der Fokus der externen Revision auf der Rechnungslegung ist und von Wesentlichkeiten gesteuert wird, schliesst der Fokus der internen Revision weitere Risiken ein und geht tiefer in die Prozesse hinein.

Stefan Raimann

Nachhaltigkeit/ESG erhielt in kurzer Zeit einen hohen Stellenwert und eignet sich gut für das Marketing. Daher stellt sich die Frage, wie die ausgewiesenen Werte zu Umwelt, Sozialem und verantwortungsvoller Unternehmensführung aufgestellt, geführt, gemessen und aggregiert sind. Es ist wichtig, die Motivation des Senior Management und den strategischen Entwicklungspfad nachvollziehen zu können. Es muss verstanden werden, welche Themen aufgenommen sind und welche nicht, ebenso wie die Ansätze zum Erfassen und Bewerten der Daten lauten. Der Prozess, die Umsetzungen von Initiativen zu überwachen, ist dabei ebenfalls zentral.

Grundsätzlich eignen sich für Datenanalysen mit KI alle Themen, zu welchen grosse Datenmengen in akzeptabler Qualität bestehen. Der Modell- und der Trainingsaufwand sind aber beachtlich und abzuwägen. KI wird auch bei der robotergesteuerten Prozessautomatisierung weitere grosse Effizienzen bringen, indem die Möglichkeiten, z. B. zur Spracherkennung, erweitert werden können. Ein charmantes Thema sehe ich aktuell bei dialogbasierten, durch Deep Learning trainierten Sprachmodellen wie Chat-GPT, die uns mehr und mehr die Chance bieten, breiter gefächerte und akzentuierte Risikobeurteilungen vorzunehmen oder rasch Summaries zu verschiedenen Themen zu generieren.

Wichtigste Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit stellt m. E. eine Kultur der offenen Kommunikation und des Vertrauens dar. Ist eine solche aufgebaut, kann die interne Revision ihre gründlichen Beurteilungen zu Themen der externen Revision beisteuern, da sie das Unternehmen im Normalfall besser kennt. Zur Effizienz der prüftechnischen Abläufe tragen klare Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ein sauberes Schnittstellenmanagement bei, damit Doppelspurigkeiten und Ineffizienzen vermieden werden. Damit ist bereits impliziert, dass das Abstimmen von Prüfungen und Prüfungsplanungen wichtig ist.