

# Evolution oder Irrelevanz

## Im Blickpunkt: Aktuelle Herausforderungen für den Bereich Internal Audit

Von Heinz Wustmann

Ändert sich die Umwelt eines Organismus, passt sich dieser den neuen Bedingungen an oder droht auszusterben. Dies gilt ebenso für das Geschäftsleben. In weniger als einer Generation haben sich Methoden, Märkte, Technologien, Regularien und Risiken signifikant verändert. Von dem Wandel betroffen sind auch unternehmensinterne Überwachungsfunktionen wie etwa die Interne Revision.

„Evolution oder Irrelevanz“ – Deloitte's 2016 Global Chief Audit Executive (CAE) Survey bietet Einblicke in aktuelle und künftige Herausforderungen für den Bereich Internal Audit. Die Studie verarbeitet und analysiert Stellungnahmen von mehr als 1.200 Führungskräften der Innenrevision in 29 Ländern über verschiedene Industriezweige hinweg.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine wesentliche Anzahl von CAEs Zweifel hat, ob ihre Unternehmen in Zeiten von ständigem Wandel die Bereitschaft haben, auch die interne Revision diesen Entwicklungen kontinuierlich adäquat anzupassen. Es sind umfangreiche Verbesserungspotentiale erkannt und deren Umsetzung sinnvoll.

Die Stakeholder von Unternehmen brauchen eine moderne Interne Revision. Nicht nur, um über die Vergan-

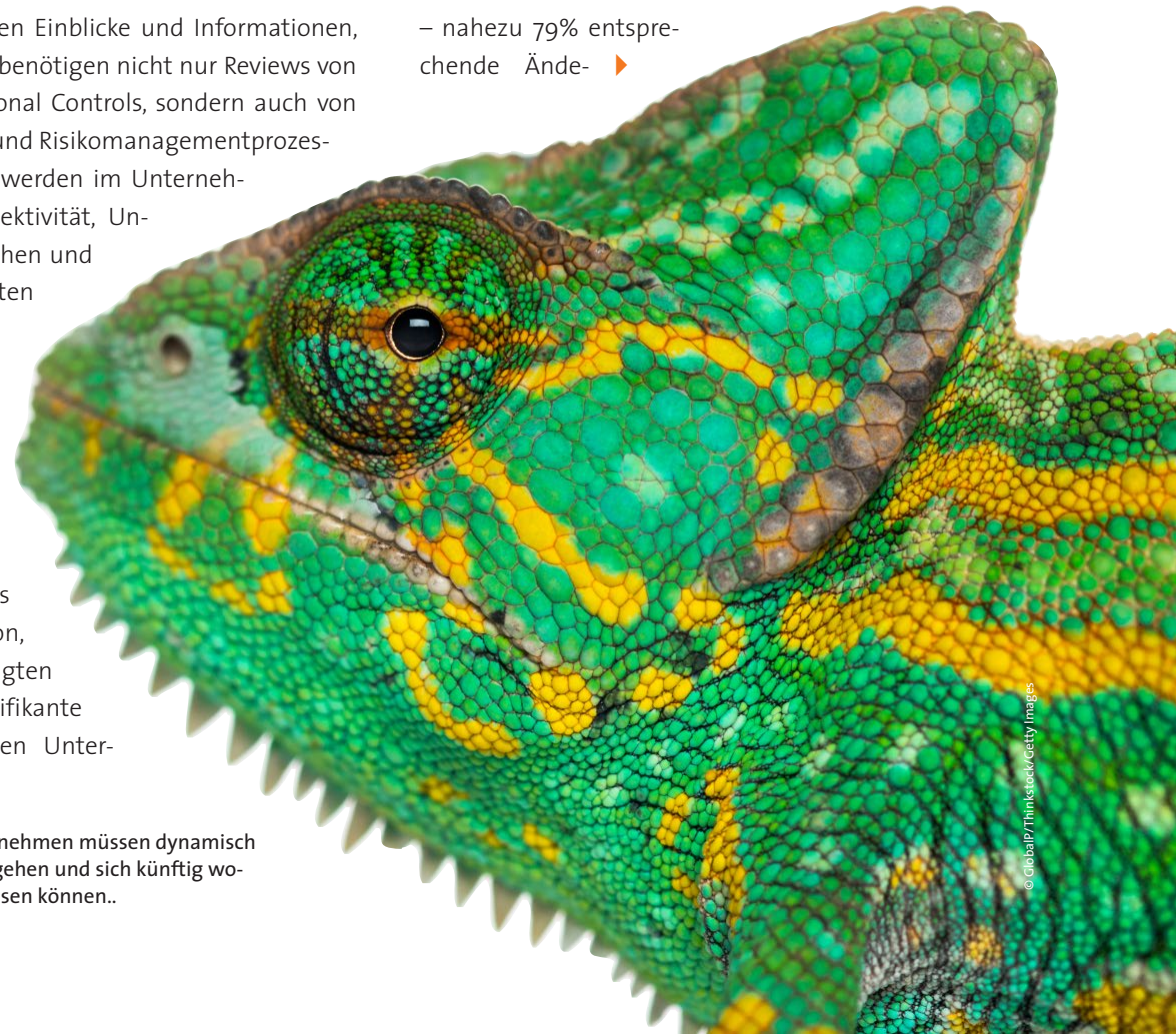
genheit, sondern auch um über die Zukunft informiert zu werden. Sie brauchen Einblicke und Informationen, Rat und Sicherheit. Sie benötigen nicht nur Reviews von Financial oder Operational Controls, sondern auch von strategischer Planung und Risikomanagementprozessen. Interne Revisoren werden im Unternehmen wegen ihrer Objektivität, Unabhängigkeit, analytischen und investigativen Fähigkeiten auf neue Art und Weise gebraucht.

### CAEs verspüren Anpassungsbedarf

Der Erhalt des Status quo ist keine Option, wenn 85% der befragten CAEs moderate bis signifikante Veränderungen in ihren Unter-

**Wandlungsfähigkeit:** Unternehmen müssen dynamisch mit neuen Umständen umgehen und sich künftig womöglich noch stärker anpassen können..

nehmen und – damit verbunden – nahezu 79% entsprechende Änderungen ▶



rungen oder Anpassungen der Internen Revision erwarten. Fast alle Führungskräfte der Innenrevision halten es für wahrscheinlich, dass sich ihre Funktion innerhalb des Unternehmens in den nächsten Jahren substantiell verändern wird.

### Internal Audit braucht mehr Wirkung und Einfluss

Nur 28% der befragten Internal-Audit-Executives glauben, dass die Interne Revision aktuell innerhalb der Unternehmen eine starke Wirkung hat und Einfluss ausübt. Beunruhigende 16% sind sogar der Auffassung, dass die Interne Revision bei ihnen nur sehr geringe bis gar keine Wirkung aufweist. Indes sind zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass die Stärken der Internen Revision in den kommenden Jahren sehr bedeutsam werden. Die Schließung dieser Lücke – zwischen aktuellem und benötigtem Wirkungsgrad – stellt die maßgebliche Herausforderung dar.

### Know-how-Defizite müssen angegangen werden

Mehr als die Hälfte der CAEs (57%) sind nicht davon überzeugt, dass ihre Teams die Fähigkeiten und Expertise haben, um den steigenden Anforderungen der Stakeholder im Unternehmen gerecht zu werden.

### Notwendigkeit alternativer Ressourcenmodelle

Der Bedarf an Spezialisten, zum Beispiel für komplexe Risk- und Cyberthemen sowie Data-Analytics, steigt in vielen Unternehmen rasant an. Oft fehlt jedoch unternehmensintern das speziell qualifizierte Personal für eine schnelle Befriedigung dieses Bedarfs. Daher gehen viele CAEs von einer erhöhten Nutzung alternativer, unternehmensexterner Ressourcenmodelle aus. Ein eher leichter Anstieg wird beim Co-Sourcing erwartet. Dies stellt für rund 30% der CAEs ein interessantes Modell dar. Signifikante Steigerungen werden bei internen Rotationsprogrammen und Prüfungen mit internen Experten (Guest-Audits) erwartet.

### Analytics bietet große Möglichkeiten

Die Befragten erwarten, dass durch die Anwendung von Analytics in der Internen Revision unter anderem die Effizienz der Arbeitsabwicklung, der Mehrwertfaktor sowie, damit verbunden, die Wirkung und interne Einflussnahme gesteigert werden können.

### Die Verwendung von Analytics ist überwiegend noch von geringer Bedeutung

Während 86% der Befragten angeben, Basiselemente von Analytics, wie etwa Tabellenkalkulationen, im Rahmen ihrer Tätigkeiten anzuwenden, sind es nur 24%, die eine Verwendung in einem fortgeschrittenen Umfang betreiben, und lediglich 7%, die dies auf einem hohen

fortgeschrittenen Niveau tun. Effizienzsteigerungen können durch einen erhöhten Einsatz von Analytics-Instrumenten auch bei Risk-Assessments, Scoping/Planung, Auswahl und Durchführung von Prüfungen sowie bei Ad-hoc-Analysen von Massendaten erreicht werden.

### Die Bedeutung von Analytics wird wachsen

58% der Befragten gehen davon aus, in den nächsten drei bis fünf Jahren Analytics in mehr als der Hälfte ihrer Prüfungen einzusetzen. Hierbei planen 37% der Befragten den intensiven Einsatz von Analytics bei mindestens 75% ihrer Prüfungen.

### Interne Revision sieht sich Barrieren beim Einsatz von Analytics gegenüber

Fehlender personeller Nachwuchs und der teilweise noch schwierige Zugriff auf qualitativ verwertbare Daten mit Relevanz für Prüfungsthemen stellen aus Sicht der CAEs noch die Hauptbarrieren bei der Verwendung von Analytics dar. Die Fähigkeiten der Internen Revision sind nach wie vor stark auf die Prüfung der operativen und finanziellen Bereiche gerichtet; die Schulung von analytischen und technischen Fähigkeiten muss verstärkt werden.



### Dynamisches Reporting ist bereits im Wachstum

Die meisten Internen Revisionen kommunizieren mit den Stakeholdern über standardisierte Textdokumente und Präsentationen. Während die Verwendung von Text sinkt (von 78% auf 58%), nehmen dynamische Visualisierungsinstrumente deutlich zu (von 7% auf 35%). Diese dynamischen Visualisierungstools ermöglichen es der Internen Revision, Feststellungen aufschlussreicher und intuitiver darzustellen, mit den Stakeholdern zu interagieren und damit größeren Mehrwert zu liefern.

### Advisory-Services werden expandieren

Mehr als die Hälfte der Befragten (55%) plant, die Beratungsfunktion der Internen Revision über die nächsten drei bis fünf Jahre zu intensivieren. Die Revisionsführerkräfte erwarten, dass sie früher in Unternehmensinitiativen eingebunden werden, um auch antizipativ Einschätzungen abgeben zu können.

### Innovation ist wichtig

Risikoantizipation (39%) und Data-Analytics (34%) sind nach Meinung der CAEs die zwei Innovationen mit dem größten Einfluss auf die Interne Revision in den nächsten drei bis fünf Jahren. Das spiegelt die Anforderung der Stakeholder wider, dass sich der Fokus der Internen Revision vom gegenwarts- und vergangenheitsorientierten Reporting in Richtung Unterstützung bei zukunftsorien-

### Schlüsselergebnisse

- Fast alle Führungskräfte der Innenrevision erwarten, dass sich ihre Funktion innerhalb des Unternehmens in den nächsten Jahren substantiell verändern wird.
- Momentan schafft es die interne Revision nicht, den Einfluss innerhalb des Unternehmens auszuüben, den sie normalerweise ausüben sollte.
- Schlüsselkompetenzen, wie IT und Kommunikation, sollten optimiert werden, so dass Nutzen und Einfluss gesteigert werden können.
- Stakeholder erwarten Berichte, die zukunftsorientiert sowie vorausschauend sind und Einblicke in Risikopotentiale, strategische Planungen, IT und Unternehmensleistung ermöglichen.
- Viele Budgets für Internal Audits werden nicht der gestiegenen Erwartungshaltung angepasst und reichen somit nicht aus, um Verbesserungen realisieren zu können.

Befragt wurden 1.203 Teilnehmer aus 29 Ländern und acht verschiedenen Industriesektoren. Die Auswahl wurde anhand verschiedener Unternehmensgrößen und Budgets für die Innenrevision getroffen.

tierten unternehmerischen Entscheidungen verschoben soll.

### Reviews der strategischen Planung und des Risikomanagements werden zunehmen

Lediglich ein Drittel der Internen Revisionen war innerhalb der vergangenen drei Jahre bereits in die Prüfung des strategischen Planungsprozesses ihres Unternehmens eingebunden. Bei der Hälfte steht diese Aufgabe immerhin in den nächsten drei bis fünf Jahren auf der Agenda.

### Auskömmliche Budgets sind auch heute eine Herausforderung

Die Hälfte der CAEs erwartet ein konstant verfügbares Budget, lediglich ein Drittel (36%) geht von einer Erhöhung aus. Trotz der „guten Nachricht“, dass erwartet wird, dass Kürzungen des Budgets zumeist ausbleiben werden, stellt offensichtlich bei drei Vierteln der befragten Unternehmen der Mangel an finanzieller Ausstattung eine Herausforderung dar, um die Erwartungshaltung der Stakeholder und die neuen Anforderungen erfüllen zu können. Der verstärkte Einsatz von effizienzsteigernden Analytics-Tools kann hier Abhilfe schaffen und für Budgetentlastung sorgen. Revisionsaufgaben erfordern jedoch auch in Zukunft eine qualifizierte Personalausstattung.



## Einfluss und Bedeutung der Internen Revision

Der Großteil der befragten Führungskräfte erwartet, dass sich die Rolle der Internen Revision zukünftig ändern wird. Zwei Drittel halten es auch für sehr wichtig, dass die Interne Revision eine bedeutsamere Rolle innerhalb eines Unternehmens einnimmt. Leider sehen jedoch nur 13% der Befragten die Fähigkeit, den aufkommenden steigenden Anforderungen der Stakeholder gerecht zu werden, als aktuell bei sich bereits vorhanden an.

In der aktuellen Situation besteht also aktiver Handlungsbedarf seitens der CAEs. Hierbei werden weniger Standardlösungen als gewinnbringend erachtet als vielmehr maßgeschneiderte Lösungen, die sich an den speziellen Bedürfnissen und Risiken des Unternehmens, der Abteilungen und Stakeholder orientieren.

*Hinweis der Redaktion: Die gesamte Umfrage inklusive detaillierter Ergebnisse steht zum Download auf [www.deloitte.de](http://www.deloitte.de) unter Internal Auditor Survey bereit. (tw)* ◀



**Heinz Wustmann,**

Partner, Risk Advisory Services, Deloitte GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

[hwustmann@deloitte.de](mailto:hwustmann@deloitte.de)  
[www.deloitte.de](http://www.deloitte.de)



# ExportManager

Ausgewählte Informationen für Exportverantwortliche  
Eine Publikation des F.A.Z.-Fachverlags

**Jetzt für den kostenlosen Bezug registrieren:**  
[www.exportmanager-online.de](http://www.exportmanager-online.de)



Das Online-Magazin für Exportprofis: gebündelte Kompetenz zu den Themen Verkaufen, Vernetzen, Finanzieren, Liefern

- Fachbeiträge, Daten, Umfragen, weitere Informationsangebote
- 10 Ausgaben pro Jahr
- kostenlos
- praxisrelevant

Melden Sie sich an, und nutzen Sie das Know-how führender Dienstleister!

**Als ergänzendes Printmedium erscheint jährlich im Herbst das Jahrbuch Außenwirtschaft.**



Die strategischen Partner des ExportManagers:

ACCUITY

Amber Road  
POWERING GLOBAL TRADE

Atradius  
Helping risk, enabling trade

Bayern LB

BHF BANK  
PRIVAT SEIT 1854

coface

COMMERZBANK

CREDIMUNDI

dbh

Deutsche Bank

Deutsche Finetrading AG

Deutsche Messe

GW Graf von Westphalen

Helaba

Hohmann  
Rechtsanwälte

HSBC

KfW IPEX-Bank

Kontakt: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Karin Gangl, Frankentallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: +49 69 75 91-22 17, E-Mail: [karin.gangl@frankfurt-bm.com](mailto:karin.gangl@frankfurt-bm.com), Internet: [www.exportmanager-online.de](http://www.exportmanager-online.de)