



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Die Interne Revision im Zeitalter der Disruption



The Institute of  
**Internal Auditors**



## Advisory Council

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,  
CFSA, CGAP, CRMA –  
Member of *IIA Malaysia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African  
Federation of Institutes of Internal Au-  
ditors*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –  
*IIA Netherlands*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Member of *IIA United Arab Emirates*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA NorthAmerica*

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA – *IIA Colombia*

## Previous Issues

To access previous issues of Global  
Perspectives and Insights, visit  
[www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Reader Feedback

Send questions or comments to [glob-  
alperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Inhalt

---

- 1 Einleitung
- 3 Mehrwert durch die Interne Revision
- 3 Termingerechtes ankommen
- 5 Praktische Tipps und Methoden
  - Fokus auf Prüfung
  - Interaktion mit Stakeholdern und Fachexperten
  - Investition in Trainings zu disruptiven Technologien
  - Einsatz neuer Technologien
- 6 Abschließende Überlegungen

## Einleitung

Disruption wird manchmal als eine Welle beschrieben, die etablierte Geschäftsmodelle niederreißen kann. Oder als ein Erdbeben, welches den stabilen und soliden Boden der Unternehmen, welcher über Jahre unverändert war, aufweicht.

Dabei ist vielleicht keine der Metaphern korrekt. Disruption scheint eher eine Herde galoppierender Pferde zu sein, die auf einen zu rast. Manchmal sieht man dabei die Herde auf sich zukommen, manchmal erscheint sie vollkommen überraschend. Mit ausreichenden Kenntnissen und guter Vorbereitung kann eine Organisation allerdings die Pferde satteln und die Kraft der Herde ausnutzen, um damit in eine neue Richtung vorzustoßen.

Oder man macht gar nichts und wird hoffnungslos überrannt.

Vor diesem Hintergrund ist es dabei die große Herausforderung für die Interne Revision, Disruption in der wirklichen Form wahrzunehmen. Wahrzunehmen was auf das Unternehmen zukommt und die Einsicht weitergeben, wie mit den Herausforderungen der Disruption umzugehen ist, schafft wirklich einen Mehrwert für die Organisation. Das ist grundsätzlich nichts Neues für die Revision. Einsicht bzw. Insight ist ein Grundwert der Mission des Berufsstands – den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen.

“Disruption does sometimes come quickly, and catches us all by surprise,” sagt Carolyn Saint, Chief Audit Executive (CAE) der University of Virginia. “But we should also be honest, that many times you can see a disruption coming from miles away. A real, formidable challenge is how to explain the implications of a coming disruption to business leaders, so the organization can respond.”

Die Beispiele für langsame Disruptionen sind vielfältig und gehen in der Regel mit dem Aufstieg von etwas einher: das Internet in den 1990ern, China als Wirtschaftsmacht in den 2000ern, oder Cloud Computing in den 2010ern. CAEs können aus einer Fülle unterschiedlicher Disruptionen für die 2020er wählen: Autonom fahrende Autos, künstliche Intelligenz (AI), das Internet der Dinge (IoT), protektionistische Handelspolitik – und voraussichtlich viele, viele mehr.

Die treibenden Kräfte für Disruptionen sind Technologien (z. B. Fortschritte in der drahtlosen Kommunikation, GPS Satelliten usw.), Politik (Freihandelsabkommen nach dem 2. Weltkrieg und deren gegenwärtige Rückzüge) oder auch die Demographie (Veränderung der politischen Stimmung durch Baby Booms, Einschränkung der ökonomischen Dynamik durch Alterung der Bevölkerung). Manchmal wird das geschäftliche Umfeld aber auch aufgrund von unvorhersehbaren Ereignissen erschüttert (Anschläge am 11. September 2001, die Finanzkrise 2008 oder die Epidemie der spanischen Grippe von 1918).

“A real, formidable challenge is how to explain the implications of a coming disruption to business leaders, so the organization can respond.”

Carolyn Saint,  
IIA–North America

“At best, a perceptive CAE should see the opportunities and risks that a disruptive force creates, and help the board understand the consequences of whatever strategic choices the board makes about that force.”

Lesedi Lesetedi,  
African Federation of  
Institutes of Internal Auditors

“A key point about business disruption is that you can't control it, per se,” sagt Lesedi Lesetedi, Deputy Executive Director (Deputy CEO) – Strategy & Corporate Services, Botswana College of Distance & Open Learning (BOCODOL). “No single company can ‘stop’ digital disruption or prevent some new business model everyone else in the world loves. At best, a perceptive CAE should see the opportunities and risks that a disruptive force creates, and help the board understand the consequences of whatever strategic choices the board makes about that force.”

Beispielsweise wird bei der hypothetischen Betrachtung eines Herstellers von landwirtschaftlichen Gerätschaften, der das Internet der Dinge erschließen will, Folgendes deutlich: Die Ausstattung der Mähmaschinen, Traktoren oder Bewässerungssysteme mit Internetsensoren ist problemlos möglich. Die Verknüpfung dieser Gerätschaften über ein drahtloses Netzwerk sowie die Übermittlung der erhobenen Daten zu einem zentralen Rechner geschieht auch völlig ohne Schwierigkeiten.

Und nun?

Der betrachtete Hersteller muss zeitnah Software Applikationen zur Verfügung stellen, mit Hilfe derer die Kunden die erhobenen Daten analysieren können. Es benötigt den Einsatz von künstlicher Intelligenz zur Unterstützung der landwirtschaftlichen Kunden bei der Effizienzmaximierung durch ihre Maschinen. In diesem Kontext müssen Datenrisiken und Cyberfragen adressiert und Fragen der Kompatibilität bei der Integration kundenindividueller Sensoren in das Gesamtsystem gelöst werden.

Zu irgendeinem unbestimmten Zeitpunkt muss der Hersteller jedoch entscheiden, ob er weiterhin Gerätschaften fertigt, oder zukünftig im Bereich des „landwirtschaftlichen Datenmanagements“ oder in neuen Feldern des Internets der Dinge tätig wird. Sollte der Hersteller den zweiten – und damit lukrativeren Weg – bestreiten, könnte er sich die Frage nach der Auslagerung der gesamten Herstellung stellen (s. oben, Chinas Aufstieg als Wirtschaftsmacht).

Dieses Szenario stellt einen möglichen Weg der Disruption dar und ist bei weitem nicht völlig abwegig, sondern viel mehr eine zeitgenössische Version. IBM war vor 25 Jahren mit der Frage konfrontiert, weiterhin Terminals herzustellen oder IT Services als Geschäftszweig zu erschließen. IBM wählte Services.

Letztendlich würde diese strategische Entscheidung vom Board des Herstellers getroffen werden. Der Job des CAEs in diesem Zusammenhang ist aufzuzeigen, dass solche Szenarien immer häufiger auftreten und insbesondere auch welche Risiken und Chancen mit der Erschließung der Disruption einhergehen.

## Mehrwert durch die Interne Revision

CAEs möchten ihre Leistung als zuverlässiger Berater erbringen und selbiges gilt auch für Boards und Senior Manager. Die Frage hierbei ist jedoch, ob CAEs sich dieser Rolle unter den zunehmenden Veränderungen und dem Auftreten von Disruptionen annehmen.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie (PwC's 2017 Stand der Internen Revision) führt an, dass 68% der Boardmitglieder und 77% des Managements angeben, dass die Interne Revision keine ausreichende Unterstützung bei der Bewältigung von Disruptionen leistet. Mehr als die Hälfte der Befragten glaubt, dass die Interne Revision nicht ausreichend fachliches Wissen aufweisen kann, und 38% sagen, dass die Interne Revision keine ausreichenden Ressourcen für eine brauchbare Unterstützung bei der Bewältigung von Disruptionen vorweist.

“It's a chicken-versus-egg challenge,” sagt Ana Cristina Zambrano Preciado, Präsidentin, IIA-Colombia. “If the audit function is bogged down with immediate compliance concerns, the CAE can't necessarily devote enough time to pondering disruption and becoming a trusted advisor. But if you can't add much value when the board debates strategy and disruption, from their perspective, why would they let you occupy a seat at the table?”

Ein einfacher Weg um dieser Falle zu entgehen ist die Verbesserung der Arbeit der Internen Revision. Beispielsweise könnte die Interne Revision durch den smarten Einsatz von Data Analytics und Robotics Innovation einführen. Die Interne Revision könnte durch den Gebrauch von Robotic-Prozess-Automatisierungen Software entwickeln, wodurch die erste Verteidigungslinie die Gesamtheit der Daten anstelle einer kleinen Stichprobe analysieren kann. Dadurch wird die Interne Revision zu einer Quelle der Disruption, indem sie der ersten Verteidigungslinie eine Möglichkeit der Automatisierung der Risikomanagement-Aktivitäten bereitstellt. Dies gibt den CAEs zumindest die Zeit, strategisch über Geschäftsrisiken nachzudenken.

“Time is your most important resource. If immediate needs keep pulling you away from that strategic analysis you want to do, you're sunk,” sagt Hans Nieuwlands, CEO, IIA-Netherlands. “So first you need to make your audit department work strategically, for example with better analytics and smarter use of technology. Then you can start lifting up your head to look at the horizon, to see what disruptions are coming.”

## Termingerecht ankommen

Eine der Kernherausforderungen der Disruption heutzutage – die in vergangenen Generationen nicht bestand – ist die Schnelligkeit und Leichtigkeit mit der sie auftreten kann. Dies wird hervorgerufen durch technologische Fortschritte.

“If the audit function is bogged down with immediate compliance concerns, the CAE can't necessarily devote enough time to pondering disruption and becoming a trusted advisor.”

Anna Cristina Zambrano,  
IIA-Colombia

“First you need to make your audit department work strategically, for example with better analytics and smarter use of technology. Then you can start lifting up your head to look at the horizon, to see what disruptions are coming.”

Hans Nieuwlands,  
IIA–Netherlands

Vor über 100 Jahren war das Automobil eine tatsächliche Disruption zur Eisenbahnindustrie. Die Automobilindustrie benötigte jedoch eine große Menge an Kapital, Arbeitskraft und Zeit um sich am Markt zu etablieren.

Digitale Disruption ist jedoch gänzlich anders. Max Wessell, Dozent an der Stanford School of Business und General Manager der Venture-Capital Gesellschaft SAP.iO, hat kürzlich Folgendes im Harvard Business Review verfasst:

In today's world the most pointed disruptive threats look different. They are not asset-heavy. They are asset-light. And while that may seem appealing to unsavvy onlookers, it can be the kiss of death for a CEO facing disruptive entrants.

Why? Asset-light businesses are not financed with debt. They're financed with equity. That's a resource that is much less expensive for new businesses with no track record than for established businesses with all the credibility in the world.

Wessell hat für CEOs und CFOs geschrieben, die beunruhigt hinsichtlich agiler Wettbewerber waren, jedoch ist sein Punkt gleichermaßen gültig für CAEs. Disruption heutzutage passiert viel schneller, da es nie einfacher und günstiger war.

In diesem Zusammenhang wird eine weitere Best Practice für CAEs deutlich: Eine enge Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen ist unumgänglich, da diese die wichtigste Quelle für Disruptionen darstellen. Das heißt, wenn immer es möglich ist, im Moment der Erschaffung anwesend zu sein.

Nur Hayati Baharuddin, Mitglied des IIA Malaysia, sagt, das ein enger Kontakt mit den Geschäftsbereichen letztendlich ein sehr zentraler Bestandteil des CAE Jobs ist:

“What the board doesn't want, ever, is a business process that gets beyond its control,” she says. “How does the audit function provide assurance that doesn't happen? By assessing the risks of the process, and determining whether controls are designed and working properly. That's what we do. Well, disruption *can* be just another business process if you govern it smartly, and that's where the CAE enters the picture.”

Das ist jedoch mit Disruptionen nicht notwendigerweise einfach. Es ist zu bedenken, dass Disruptionen Geschäftspraktiken durch neue Geschäftspraktiken ersetzen. Die neuen Praktiken, auch wenn sie noch so überraschend am Anfang sind, werden sich zu einem neuen Geschäftsmodell entwickeln. Welche Geschäftsmodelle werden sich herauskristallisieren? Welche Risiken – operationale, finanzielle, Compliance- oder Reputationsrisiken – werden sie mit sich bringen? Genau diese offenen Fragen müssen CAEs im Rahmen der Risikobewertung stellen.

Aus den Antworten, sagt Karem Toufic Obeid, CAE, Tawazun, kann ein Board seinen Risikoappetit (oder deren Fehlen) bestimmen. Darauf basierend kann der CAE die vorgegebene Richtung an die Geschäftsbereiche weitergeben und neue Kontrollen und Monitoring-Tools für die neuen Geschäftsmodelle entwickeln.

“It’s a bit like learning to drive when you’re 17 years old, but with the judgment you have when you’re 45,” sagt Obeid. “Every 17-year-old see a new world of potential once they master the basics of driving, but they can barely grasp the risks it brings. Disruption is a lot like that; business units can have brilliant ideas, but not understand the forces they might unleash. Audit can help channel those forces in a way that’s still exciting, but not reckless.”

Letztlich ist das genau das, was Boards wollen: Disruption, aber Disruption auf eine intelligente Art und Weise. Dadurch kann das Unternehmen mit der Entwicklung gehen und die Position einnehmen, die für sie am sinnvollsten erscheint.

That, after all, is what boards truly want: disruption, but disruption harnessed intelligently.

## Praktische Tipps und Methoden

Charlie Wright, Director, Enterprise Risk Solutions bei BKD LLP in Edmond Okla., hat im *Internal Auditor* Magazin im Dezember 2017 im *Risk Watch* Artikel “Tomorrow’s ERM Today,” dargelegt: “There are several ways internal auditors can help manage the effect of disruptive technologies on their organizations.”

### Fokus auf Prüfung

Die Interne Revision sollte sich weiterhin auf das fokussieren, was sie am besten kann: Risiko Management, Kontrolle und Governance. Interne Revisoren können sicherstellen, dass Prozesse effektiv ausgestaltet sind – unabhängig von der Geschwindigkeit der Disruption. Die Interne Revision kann sich durch die Unterstützung bei der Antizipation neu entstehender Risiken und technologischer Veränderungen so positionieren, dass die Organisation optimal auf disruptive Ereignisse vorbereitet wird.

### Interaktion mit Stakeholdern und Fachexperten

Passen die Tätigkeiten der Internen Revision an die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder an. Fördere die enge Zusammenarbeit mit Fachexperten, die disruptive Technologien implementieren und fokussiere dich zunehmend auf relevante und signifikante Aspekte.

### Investition in Trainings zu disruptiven Technologien

Absolviere regelmäßig Trainings, um neue Technologien und die komplexen und neu entstehende Risiken zu verstehen. CAEs sollten ein adaptives, flexibles, und innovatives Personalkonzept entwickeln, welches die Erschließung hoch-

spezialisierten Talentpools mit technologischen Kompetenzen und der Fähigkeit, neue Instrumente, Methoden und Prozesse umgehend zu verstehen und anzuwenden, ermöglichen.

## Einsatz neuer Technologien

Die Einbeziehung neuer Technologien bei der Durchführung der Revision ist ein wesentlicher Baustein. Die Interne Revision muss an der Spitze bei der Adaption neuer Technologien wie künstliche Intelligenz, cognitive computing oder smart robots sein. Die Interne Revision muss neue Technologien wie die Blockchain und deren Einsatzfelder im Unternehmen verstehen. Vorteile von machine learning und data analytics müssen im Prüfungsprozess genutzt werden – Echtzeit Audits sollten eine Anforderung bei der Implementierung neuer Geschäftsprozesse darstellen.

## Abschließende Überlegungen

Gegebenenfalls kann es vorkommen, dass ein Mangel an Synergien zwischen der Internen Revision und Innovatoren bzw. kreativen Köpfen vorliegt, jedoch sollte die Interne Revision von Anfang an bei der Festlegung, ob das Unternehmen disruptive Ereignisse generiert oder darauf reagiert, dabei sein.

Durch den Fokus auf Prüfungsaktivitäten, die Zusammenarbeit mit Fachexperten, Investition in Trainings und disruptive Technologien, Einführung neuer Technologien, sowie die Vermittlung von Insights in Bezug auf Chancen und neu auftretenden Risiken kann die Interne Revision ein Schlüsselfaktor bei Erschließung von Disruptionen werden.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Disclaimer

The opinions expressed in Global Perspectives and Insights are not necessarily those of the individual contributors or of the contributors' employers.

### Copyright

Copyright © 2018 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

### Deutsche Ausgabe

Herausgegeben vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main, Februar 2018. Das DIIR bedankt sich für die freundliche Unterstützung bei der Übersetzung bei Prof. Dr. Marc Eulerich, Universität Duisburg-Essen.