

# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

*Die Interne Revision in der Post-COVID-Welt*

**TEIL 1:** Talentmanagement

**TEIL 2:** Lieferkette

**TEIL 3:** Neudefinition einer resilienten Organisation



The Institute of  
**Internal Auditors**

---

<b>TEIL 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>6</b>
<b>Planung für die Zukunft.....</b>	<b>7</b>
<b>Interne Revision spiegelt Ergebnisse der Umfrage wider ....</b>	<b>8</b>
Überwindung der Fluktuation ist eine Priorität .....	8
<b>Technologie und Talent.....</b>	<b>10</b>
Einer vertrauten Herausforderung mehr Dringlichkeit verleihen .....	10
<b>Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion .....</b>	<b>11</b>
Flexibilität beinhaltet Unternehmenskultur, DEI .....	11
<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>13</b>
<b>TEIL 2 .....</b>	<b>15</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>17</b>
Eine bleibende Herausforderung Post-COVID .....	17
<b>Das Risiko in der Lieferkette.....</b>	<b>18</b>
Ein Risiko im Fokus? .....	18
Ein sich veränderndes und kompliziertes regulatorisches Umfeld .....	19
<b>Ein Platz für die Interne Revision .....</b>	<b>20</b>
Ein Umfeld, in dem man untergehen oder schwimmen kann.....	20
Eine agile Rolle der Internen Revision .....	20
Integration der Internen Revision .....	21
<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>23</b>
Die Auswirkungen der sich abzeichnenden Technologien.....	23
<b>TEIL 3 .....</b>	<b>24</b>
Neudefinition der resilienten Organisation.....	24
<b>Einführung.....</b>	<b>26</b>
<b>Spielveränderer.....</b>	<b>27</b>
Wie Organisationen ihren Ansatz zur Resilienz anpassen.....	27
<b>Unterstützung der Umgestaltung .....</b>	<b>29</b>
Wie die Interne Revision bei der Schaffung von Resilienz helfen kann.	29



<b>Umgestaltung der Internen Revision .....</b>	<b>31</b>
Eine resilientere Revisionsfunktion .....	31
<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>33</b>
Der Resilienz Imperativ.....	33



# TEIL 1

---

## Talentmanagement



## Über die Experten

### **Eric Wilson, CIA, CISA**

Eric Wilson ist Direktor der Internen Revision und CAE bei Gulfport Energy. Er beaufsichtigt alle Aspekte der Revisionsarbeit des Unternehmens und identifiziert und fördert Möglichkeiten für die Interne Revision, das gesamte Unternehmen zu beraten. Bevor er zu Gulfport Energy kam, hatte Eric mehrere Führungspositionen bei Chesapeake Energy inne, darunter eine mehrjährige Rotation durch die Rohstoffvermarktungsgruppe von Chesapeake. Eric war für die Überwachung und Verbesserung der operativen und finanziellen Planungsprozesse, der Compliance-Aktivitäten und der technologischen Fähigkeiten der Gruppe verantwortlich. Außerdem leitete er interne Prüfungs- und Beratungsteams für verschiedene nationale und internationale Unternehmen in einer Vielzahl von Branchen, darunter Energie, Gewerbeimmobilien und Gesundheitswesen.

Eric war Mitglied des Institute of Internal Auditors (IIA) Professional Knowledge, Advocacy, and Content Advisory Boards und ist Mitglied des Board of Governors für das IIA Oklahoma City Chapter. Außerdem ist er ein gewähltes Mitglied des Beirats der Steed School of Accounting der University of Oklahoma. Zusätzlich zu seinen Zertifizierungen als Certified Internal Auditor (CIA) und Certified Information Systems Auditor (CISA) hat Eric den Lean Six Sigma Black Belt erlangt.

### **Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA**

Uday Gulvadi ist Direktor der Disputes, Compliance, and Investigations Gruppe bei Stout. Er ist außerdem Co-Leiter der Stout-Praxis für Regulatory Compliance und Finanzkriminalität. Uday Gulvadi ist ein anerkannter Branchenführer und Boardmitglied sowie ehemaliger Präsident des Institute of Internal Auditors (IIA) New York Chapter. Er tritt häufig als Redner auf nationalen und internationalen Konferenzen, Workshops und Fachveranstaltungen auf und ist Autor führender Publikationen zu den Themen Geldwäschebekämpfung, Finanzkriminalität und Sanktionen, Governance, regulatorische Compliance, Interne Revision, Unternehmensrisiken sowie Risiken und Kontrollen in der Informationstechnologie. Uday hat für internationale Banken Compliance-Schulungen und -Workshops für Board und Geschäftsleitung geleitet.

Uday hatte Partner- und Direktorpositionen in den Bereichen Interne Revision und Risikomanagement bei führenden nationalen und regionalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen inne. Er ist spezialisiert auf die Beratung von Boards, Audits Committees und Geschäftsleitungen in verschiedenen Fragen der Compliance, Governance und Unternehmensrisiken. Zu seinen Kunden zählen einige der größten Banken und Finanzinstitute der Welt sowie kleinere Finanzdienstleistungsunternehmen. Er ist Mitglied des IIA, der Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists und der Information Systems Audit and Control Association (ISACA).

### **Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA**

Paula Tye ist AVP Model Audit Rule (SOX) Compliance Manager bei der American Fidelity Corporation, wo sie für die Verwaltung des Aktionsplans zur Vorbereitung auf die Model Audit Rule (MAR), die Entwicklung von organisationsübergreifenden Kommunikationsplänen und die Funktion als Fachexpertin für Systementwicklungen und Kontrollplanung mit der Geschäftsleitung zuständig ist. Zuvor war sie in der Internen Revision der Stadt Oklahoma City tätig.

Paula hat im nordamerikanischen Board des Institute of Internal Auditors (IIA) im Chapter Relations Committee und als Vertreterin des südlichen Distrikts gearbeitet. Sie ist Mitglied des Board of Governors und ehemalige Präsidentin des IIA Oklahoma City Chapter. Sie hat IIA-Kurse zu verschiedenen Themen abgehalten, u. a. zu den Themen Prüfungsrisiko, interne Kontrollen, Prüfungskommunikation und andere Prüfungsfertigkeiten.



# Einführung

---

## Die Arbeit neu definieren

**Nach mehr als 30 Monaten hält die COVID-19-Pandemie** in unterschiedlicher Intensität auf der ganzen Welt an, und sie stellt Organisationen und Regierungen weiterhin auf unzähligen Ebenen auf die Probe. Die Auswirkungen der Pandemie führen zu einer unerfreulichen Komplexität von Risiken, die von der Bewältigung des Klimawandels und der Unterbrechung von Lieferketten bis hin zur Cybersicherheit und einer drohenden globalen Rezession reichen. Die größte Auswirkung hat sie jedoch vielleicht auf die Art und Weise, wie die Menschen auf der Welt ihre Arbeit sehen.

Ob es sich nun um eine Welle beispielloser Kündigungen auf der ganzen Welt ab Anfang 2021 handelt (the Great Resignation), um eine grundsätzliche Ablehnung des gesellschaftlichen Drucks zur Überbelastung in der chinesischen Tang-Ping-Bewegung oder um die derzeitige nahezu universelle Erwartung von Bewerbern, von zu Hause aus arbeiten zu können – die Pandemie hat den Gesellschaftsvertrag zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern dramatisch verändert.

Dieser Global Knowledge Brief, der erste von drei, die die längerfristigen Auswirkungen der Pandemie auf das Risiko untersuchen, befasst sich mit dem Talentmanagement in einem Post-COVID Umfeld. Es zeigt sich ein Bild von Arbeitgebern, die um ein neues Gleichgewicht ringen, das die Flexibilität des Arbeitslebens einschließt, um Spitzentalente anzuziehen und zu halten und gleichzeitig Produktivität, Resilienz und Innovation in einer sich schnell verändernden Welt zu erhalten. Dies wird sich unweigerlich auf die Interne Revision auswirken, sowohl bei der Aufrechterhaltung effektiver interner Revisionsfunktionen als auch bei der Erbringung hochwertiger Prüfungs- und Beratungsleistungen in diesem sich wandelnden Risikobereich.

# Planung für die Zukunft

## Flexibilität ist der Schlüssel zur Work-Life-Balance

Die Welt wurde Anfang 2020 in die Isolation gestürzt, als COVID-19 seinen tödlichen Einfluss verbreitete. Unternehmen aller Größen und Branchen suchten verzweifelt nach Möglichkeiten, die Produktivität mit verteilten Belegschaften aufrechtzuerhalten. Obwohl die Pandemie verheerende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft hatte – ähnlich wie die Weltwirtschaftskrise oder sogar noch schlimmer – ist man sich einig, dass die meisten Branchen bemerkenswert gut mit der Disruption zurechtkamen, indem sie Technologie nutzten und gleichzeitig erhöhte oder veränderte Risiken erkannten und sich darauf einstellten. Entscheidend für diesen Erfolg war eine Belegschaft, die das Arbeiten von zu Hause aus akzeptierte.

Als die verheerenden Auswirkungen der Pandemie mit der Isolierung, der Entwicklung und Verbreitung wirksamer Impfstoffe und dem Verstreichen der Zeit nachzulassen begannen, suchten die Arbeitgeber eifrig nach einer Rückkehr zur Normalität, indem sie ihre Mitarbeiter zurück ins Büro holten. Die Frage, wie – und wie schnell – die Arbeitnehmer wieder ins Büro zurückkehren sollen, hat jedoch zu erheblicher Verunsicherung geführt, denn eine Umfrage nach der anderen zeigt, dass viele Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern Flexibilität verlangen. Dazu gehört auch, dass sie teilweise oder ganz von zu Hause aus arbeiten. Dieser Wunsch nach einer hybriden Arbeitsoption sollte nicht als Synonym für Flexibilität angesehen werden. Nach Ansicht von Personalexperten ist die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, nur ein Teil der wachsenden Forderungen von Arbeitnehmern, die von ihren Arbeitgebern mehr Verständnis und Unterstützung für eine gesunde Work-Life-Balance erwarten.

Darüber hinaus sind die Arbeitnehmer bereit, diese Forderungen zu untermauern, indem sie Stellen, die eine Arbeit im Büro erfordern, zugunsten von Hybrid- oder Heimarbeitsplätzen aufgeben. Eine von McKinsey & Company durchgeführte [Umfrage](#) unter Arbeitnehmern in Nordamerika, Europa und Australien ergab, dass 71 % derjenigen, die angaben, hybride Arbeitsformen zu bevorzugen, sich wahrscheinlich anderweitig nach solchen Möglichkeiten umsehen werden, wenn sie von ihrem derzeitigen Arbeitgeber nicht angeboten werden. Noch deutlicher sind die Ergebnisse für Unternehmen, die ihre Belegschaft vielfältiger gestalten wollen. Die McKinsey-Umfrage ergab:

- Bei jüngeren Arbeitnehmern (18-34) ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verlassen, um 59 % höher als bei älteren Arbeitnehmern (55-64).
- Bei schwarzen Arbeitnehmern war die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verließen, um 14 % höher als bei ihren weißen Kollegen.
- Bei LGBTQ+-Mitarbeitern war die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verließen, um 24 % höher als bei ihren heterosexuellen Kollegen.
- Bei Arbeitnehmern mit Behinderungen war die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Unternehmen verließen, um 14 % höher.
- Bei Frauen war die Wahrscheinlichkeit für eine Kündigung etwa 10 % höher als bei Männern.<sup>1</sup>

Weitere Erhebungen belegen, dass ein Büroalltag Montag bis Freitag von 9 bis 5 Uhr schnell zu einem Relikt wird.

Das IT-Softwareunternehmen Ivanti befragte für den [The 2022 Everywhere Workplace Report](#) 4.510 Büroangestellte und 1.609 IT-Fachleute in den USA, Europa und Australien. Dabei stellte sich heraus, dass fast 9 von 10 Befragten (87 %) nicht in Vollzeit vom Büro aus arbeiten wollen. 42 % gaben an, dass sie ein hybrides Modell bevorzugen, bei dem die Zeit zwischen Zuhause und dem Büro aufgeteilt wird, und nur 13 % wollen in Vollzeit vom Büro aus arbeiten.<sup>2</sup>

1. McKinsey & Company, [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#), B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, April 2022.

2. Ivanti, [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), 2022.



# Interne Revision spiegelt Ergebnisse der Umfrage wider

## Überwindung der Fluktuation ist eine Priorität

Die Erfahrungen von drei Revisionsleitungen, die für diesen Bericht befragt wurden, bestätigen viele der Einstellungen und Erkenntnisse, die in diesen Umfragen zum Ausdruck kommen.

Paula Tye, SOX-Prozessmanagerin bei American Fidelity, sagte, ihr Unternehmen habe eine Reihe von Optionen ausprobiert, um das richtige Gleichgewicht zu finden, wer ins Büro zurückkehren sollte – einschließlich eines anfänglichen fehlgeleiteten Vorstoßes, alle zu den Arbeitszeiten von vor COVID zurückzubringen. „Es gab hier eine stille Meuterei“, sagte sie.

Im Gegensatz dazu hat die Gulfport Energy Corporation mit Sitz in Oklahoma City ihre verteilte Belegschaft angenommen. Eric Wilson, CAE bei Gulfport, erklärte, dass das Unternehmen zu einem hybriden Modell übergegangen ist, bei dem etwa die Hälfte der Belegschaft zu jeder Zeit im Büro sein muss. In der Tat ist das Unternehmen an einen neuen Standort umgezogen, an dem nicht mehr als 60 % der Belegschaft untergebracht werden können.

**„Ich fand, dass wir sehr großzügig waren. Offensichtlich nicht auf dem aktuellen Markt, auf dem wir uns befinden.“**

**(Paula Tye, SOX-Prozessmanagerin, American Fidelity)**

Uday Gulvadi, Direktor bei der globalen Investmentbank und Beratungsfirma Stout, sagte, dass seine Firma zu einem „work your way“-Modell übergegangen ist, bei dem die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, von der vollständigen Fernarbeit bis hin zur vollständigen Arbeit im Büro zu arbeiten. Die einzige Einschränkung besteht darin, dass Stout von seinen Mitarbeitern erwartet, dass sie in erreichbarer Nähe wohnen, falls sie für eine Kundenbesprechung oder ein anderes persönliches Treffen ins Büro kommen müssen.

Gulvadi, dessen Kommentare seine persönlichen Ansichten und nicht unbedingt die von Stout widerspiegeln, merkte an, dass die Arbeit von zu Hause aus auch den potenziellen Arbeitskräftepool für Unternehmen erweitert, die bereit sind, Arbeitnehmern die Möglichkeit zu geben, vollständig aus der Ferne zu arbeiten.

„Bei Stout haben wir jetzt Zugang zu Menschen an vielen Orten, zu denen wir früher keinen Zugang hatten. Wir sind zunehmend in der Lage, neue Märkte zu erschließen“, sagte er. „Organisationen können jetzt Menschen ansprechen, die sie vorher nicht unbedingt hätten ansprechen können, wie zum Beispiel berufstätige Mütter oder Menschen mit anderen familiären Verpflichtungen.“

Diese Führungskräfte aus der Internen Revision äußerten sich besorgt darüber, wie sich die zunehmenden Forderungen der Mitarbeiter nach Flexibilität am Arbeitsplatz auf die Fähigkeit ihrer Unternehmen auswirken könnten, Spitzenkräfte zu rekrutieren und zu halten.

Tyes Arbeitgeber stellte fest, dass die Fluktuation in bestimmten Bereichen des Unternehmens plötzlich überdurchschnittlich hoch war. Sie sagte, dass die Mitarbeiter American Fidelity verlassen haben, obwohl es sich um ein etabliertes Unternehmen mit großzügigen Sozialleistungen handelt, zu denen auch ein traditionelles Rentenprogramm und ein aktuelles 401(k)-Programm gehörten. Verschärft wurde diese Fluktuation durch eine regionale Herausforderung für American Fidelity, das seinen Sitz in Oklahoma City hat.

„Wir sind in Oklahoma, und dort gibt es die Ölindustrie, und die Ölleute werden mehr zahlen, um ihre Talente zu halten“, sagte Tye. „Sie bieten sehr gute Sozialleistungen, und da kann man nicht mithalten. Ich hatte etwa sechs bis neun Monate lang eine Stelle zu besetzen, und ich konnte mit dem, was wir zahlten, nicht mithalten. Ich fand, dass wir sehr großzügig waren. Offensichtlich nicht auf dem aktuellen Markt, auf dem wir uns befinden.“





Der harte Wettbewerb um Talente und die Suche nach den passenden Personen für das Unternehmen sind nicht die einzigen Hindernisse bei der Besetzung effektiver interner Revisionsfunktionen. Unter jüngeren Arbeitnehmern findet ein grundlegender Mentalitätswandel darüber statt, was jeder potenzielle Arbeitgeber ihnen bieten sollte, und dabei geht es nicht nur um die Vergütung.

„Wenn die Unternehmen glauben, dass sie zum Status quo vor der Pandemie zurückkehren können, dann gibt es eine ganze Generation von Menschen, die jetzt in die Arbeitswelt eintreten, die man einfach nicht durch die Tür bekommt, um mit ihnen zu arbeiten“, sagte Wilson von Gulfport.

Wilson sagte, er nehme an Probeinterviews für Masterstudenten an mehreren lokalen Universitäten teil. Er hat festgestellt, dass Vertreter von Unternehmen, die darauf bestehen, dass ihre Mitarbeiter ganztägig ins Büro kommen, schnell erkennen, dass dieser Ansatz nicht tragfähig ist.

„Sie sehen, wie die Vertreter dieser Unternehmen aus den Vorstellungsgesprächen herausgehen und fast wie mit einem Geistesblitz sagen: So können wir nicht weitermachen, denn wir werden nie die Mitarbeiter bekommen, die wir haben wollen.“

Das Erkennen dieses Wandels ist entscheidend für die Zukunft eines Unternehmens, so Wilson. „Wir werden definitiv eine Divergenz der Mentalitäten in den Unternehmen erleben. Diese Divergenz kann sehr wohl die entscheidend dafür sein, ob ein Unternehmen es schafft oder nicht.“

Gulvadis Erfahrung bei Stout ist ein Beispiel dafür, wie sich Einstellungen ändern können.

# 300%

**Laut der Jobbörse ZipRecruiter ziehen Angebote mit der Angabe „remote“ dreimal so viele Bewerber an.**

# Technologie und Talent

---

## Einer vertrauten Herausforderung mehr Dringlichkeit verleihen

**Zahlreiche Umfragen und Studien haben ergeben, dass die Pandemie dazu beigetragen hat**, die Einführung von Technologien zur Steigerung von Effizienz und Produktivität zu beschleunigen. Das erhöht die Komplexität des Talentmanagement-Risikos nach der COVID-Epidemie. Unternehmen, die technologisch ins Hintertreffen geraten, werden es schwer haben, Spitzenkräfte zu gewinnen.

Wilson unterrichtet an der University of Oklahoma mehrere Business-Intelligence-Kurse, darunter auch Kurse zur Erstellung von Dashboards mit Softwareanwendungen wie Power BI.

„Jedes Mal, wenn ich diesen Kurs unterrichte, kommen Studenten zu mir und fragen mich: Es gibt Unternehmen, die ohne das hier arbeiten? Wie arbeiten die überhaupt? Dann stelle ich mir vor, wie diese Studenten ihren Abschluss machen und für Unternehmen arbeiten, die das nicht haben. Die Frustration, die sie empfinden werden, wenn sie für ein Unternehmen arbeiten, das in Bezug auf Technologie, Berichterstattung und Automatisierung weit hinterherhinkt, wird beträchtlich sein“, so Wilson.

Die Studenten sind außerordentlich versiert, wenn es um Technologie geht, fuhr er fort. „Sie wissen, was sie fragen müssen, um einen guten Einblick in den Umgang eines Unternehmens mit Technik und Automatisierung zu bekommen. Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, werden Ihre Top-Talente nicht daran interessiert sein, für Sie zu arbeiten.“

Die gleiche Beobachtung gilt für die Interne Revision, die sich die Technologie noch nicht vollständig zu eigen gemacht hat. Wilson sagte, dass führende Praktiker festgestellt haben, dass die Automatisierung die Interne Revision nicht in den Ruin treiben wird, aber sie wird Revisorinnen und Revisoren, die die Automatisierung nicht nutzen, ruinieren.

„In unserem Beruf ist es nicht mehr nötig, auf Excel-Tabellen zu starren und Zelle für Zelle durchzugehen und Dinge abzuhaken“, so Wilson.

Die Interne Revision sollte sich stattdessen auf die Automatisierung von Quellsystemen konzentrieren, um Routine- und sich wiederholende Aufgaben zu bewältigen, was dann die Möglichkeit bietet, einen Schritt zurückzutreten und potenzielle Hindernisse für die Erreichung der Unternehmensziele zu identifizieren, so Wilson.

„So ein Hindernis besteht nicht darin, dass wir in Zelle A7 die falsche Zahl haben. Das Hindernis ist, dass wir einen strategischen oder operativen Fehler in unserem Vorgehen haben, den wir identifizieren und beheben müssen“, sagte er.

Der Wert eines besseren Technologieverständnisses zeigt sich deutlich an der hohen Fluktuation im Finanzdienstleistungssektor, wo FinTech – der wachsende Bereich, in dem Technologie und Innovation die Erbringung traditioneller Finanzdienstleistungen verändern – neue und erfahrene Mitarbeiter anzieht. FinTech umfasst künstliche Intelligenz, Blockchain, Cloud Computing und die Nutzung von Big Data.

Gulvadi wies darauf hin, dass dies eine gute Gelegenheit ist, in die Personalentwicklung zu investieren, was wiederum zum Talentmanagement beitragen kann.

„Das Beste, was Unternehmen tun können, ist, ihre Mitarbeiter weiterzubilden oder umzuschulen, sei es im Bereich der digitalen Technologie oder der Datenanalyse“, sagte er. „Ich sehe, dass in diesem Bereich viel mehr Wert auf Lernmöglichkeiten gelegt wird. Ich habe gesehen, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern die Teilnahme an Kursen über Cybersicherheit oder Blockchain sponsern.“

# Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion

---

## Flexibilität beinhaltet Unternehmenskultur, DEI

Da die Unternehmen darum kämpfen, sich an die veränderten Anforderungen der Arbeitnehmer in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben anzupassen und die neuen Herausforderungen und Möglichkeiten, die die Technologie bietet, zu bewältigen, liegt eine dritte Komponente des Talentmanagements in einem Post-COVID-Umfeld darin, wie das Unternehmen aussieht. Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion stellen eine große Chance dar, Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten.

Ein kürzlich veröffentlichtes White Paper der Internal Audit Foundation, des Institute of Internal Auditors (IIA) und von Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), argumentiert, dass die Interne Revision nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Pflicht hat, eine DEI-Kultur zu fördern, beginnend mit ihren eigenen Funktionen. In dem White Paper, dem ersten einer dreiteiligen Serie, heißt es, dass Organisationen, die bereits vor der Pandemie über DEI-Programme verfügten, „größtenteils erkannten, dass sie mehr tun mussten – nicht nur, um Talente anzuziehen, sondern auch, um ihre derzeitigen Mitarbeiter zu befähigen, bei der Arbeit authentisch zu sein.“<sup>3</sup>

Obwohl DEI und ihre Ziele in Bezug auf die Schaffung inklusiver und gerechter Arbeitsumgebungen komplex und sogar disruptiv sein können, sind die Vorteile offensichtlich. Eine von [BetterUp](#) im Jahr 2019 durchgeführte Studie vor der Pandemie, die im White Paper zitiert wird, ergab, dass ein stärkeres Gefühl der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz zu einer geschätzten Steigerung der Arbeitsleistung um 56 %, einer Verringerung des Fluktuationsrisikos um 50 % und einer Verringerung der Krankheitstage der Mitarbeiter um 75 % führen kann.<sup>4</sup>

Darüber hinaus ist ein starkes DEI-Programm ein Anziehungspunkt für junge Talente. Gulvadi, der bei Stout für das DEI-Campus-Recruiting zuständig ist, sagte, dass ein großer Teil der Bewerber, mit denen er spricht, sich nach den DEI-Bemühungen des Unternehmens erkundigt.

„Und die Menschen wollen nicht nur Plattitüden oder etwas auf einem Stück Papier Geschriebenes sehen, sondern sie fragen tatsächlich nach einigen der Initiativen“, sagte er.

„Wir sehen definitiv einen Wandel bei der Vielfalt der Mitarbeiter, die wir einstellen“, fügte Gulvadi hinzu. „Und auch für viele der größeren Kunden, mit denen ich zusammenarbeite, war dies ein wichtiger Punkt bei der Gewinnung neuer Talente. Diejenigen, die in der Lage waren, stärkere DEI-Initiativen nachzuweisen, konnten eine Reihe von guten Leuten mit unterschiedlichem Hintergrund anziehen.“

Eine wachsende Zahl von Untersuchungen zeigt, dass DEI und Work-Life-Balance zunehmend als untrennbar mit der Unternehmenskultur verbunden angesehen werden. In der Einleitung des Berichts „The 2022 Global Talent Trends“ von LinkedIn Talent Solutions heißt es: „Vorbei sind die Zeiten, in denen Unternehmen mit Vergünstigungen wie Tischtennisplatten und unbegrenzten Snacks das Büro zu einem Zuhause fernab von zu Hause machen konnten. Heute arbeiten vorausschauende Unternehmen mit ihren Mitarbeitern zusammen, um das Zuhause zu einem Büro fernab des Büros zu machen.“<sup>5</sup>

Der Bericht mit dem Titel [The Reinvention of Company Culture](#) verdeutlicht, dass Unternehmen ihre Kultur weiterentwickeln müssen, wenn sie auf dem heutigen hart umkämpften Arbeitsmarkt bestehen wollen:

---

3. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [“Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work”](#), 2022.

4. BetterUp, [“The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond”](#), S. 11.

5. LinkedIn Talent Solutions, [2022 Global Talent Trends: Die Reinvention of Company Culture](#), 2022.



„Wenn sie Talente anziehen, halten und fördern wollen, die ihnen nachhaltigen Erfolg bringen, müssen die Unternehmen ihre Unternehmenskultur anpassen oder überarbeiten, um den Erwartungen der Fachkräfte gerecht zu werden, die in erster Linie als Menschen gesehen werden wollen.“<sup>6</sup>

Laut der Studie von LinkedIn ist die Unternehmenskultur eine wichtige Komponente, um Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten. Weltweit betrachten 40 % der Bewerberinnen und Bewerber die Unternehmenskultur als eine der wichtigsten Prioritäten bei der Auswahl eines Arbeitsplatzes. Die Spanne reicht von einem Höchstwert von 50 % in den Niederlanden bis zu 29 % in Mexiko.<sup>7</sup>

„Nach der COVID-19-Pandemie überdenken die Arbeitnehmer nun, was ihnen am wichtigsten ist, und veranlassen die Arbeitgeber, sich auf das Wohlbefinden und die persönliche Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu konzentrieren. Die Unternehmen passen ihre Richtlinien an, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter als Menschen und nicht nur als Arbeitskräfte wahrgenommen fühlen, sie führen flexible Arbeitsregelungen ein, investieren in Wellness-Programme und verstärken ihre Bemühungen um Vielfalt und Inklusion. Arbeitgeber und Arbeitnehmer bauen eine neue, dynamischere Beziehung auf, die auf Vertrauen und Empathie beruht.“<sup>8</sup>

---

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid.



# Schlussfolgerung

---

Es gibt zahlreiche Belege dafür, wie sich die Dynamik zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Zuge der COVID-19-Pandemie hin zu mehr Flexibilität und Fokussierung auf die Menschen entwickelt. Dazu gehören Überlegungen zum Einsatz von Technologie sowie zu Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion. Aus Wilsons Sicht stellt dies eine Chance für die Entwicklung der Internen Revision dar.

„Ich glaube, dass der Berufsstand der Internen Revision auf dem Kamm einer Welle geritten ist“, sagte er. „Was in den letzten Jahren geschehen ist, hat uns gezwungen, eine Entscheidung zu treffen, in welche Richtung wir gehen. Ich denke, das ist eine wirklich gute Sache, aber es hat auch eine Menge Verwirrung und Angst in die Interne Revision gebracht.“

Zu wissen, wie sie ihre Organisationen am besten mit Prüfungs- und Beratungsleistungen unterstützen können, ist für Praktiker eine Herausforderung, insbesondere da sich das Talentmanagement in einem Post-COVID-Umfeld weiterentwickelt. Das Whitepaper DEI 101 enthält eine Liste von Maßnahmen, die die Interne Revision im Bereich der DEI ergreifen kann:

## PRÜFUNGSDIENSTLEISTER

- Beurteile den aktuellen Zustand von DEI innerhalb einer Organisation anhand der drei Einflussbereiche Belegschaft, Markt und Gesellschaft (d. h. Personalprüfungen, Prüfungen des Dienstleistermanagements, Überprüfung von Richtlinien und Verfahren sowie Überprüfung der Einhaltung von Vorschriften).
- Nutze quantitativer und qualitativer Ansätze zur Bereicherung von Prüfungen durch Einbeziehung von DEI-Überlegungen in den bestehenden Prüfungsplan.
- Bestätige, dass die Geschäftsleitung wirksame Verfahren zur Gewinnung, Einstellung und Bindung von Bewerberinnen und Bewerbern unterschiedlicher Herkunft eingeführt hat.
- Prüfe die Richtigkeit der DEI-Statistiken, die dem Board, den Aufsichtsbehörden oder anderen externen Parteien vorgelegt werden.
- Führe „Pulschecks“ durch, um festzustellen, ob die Organisation ihre erklärten DEI-Ziele erreicht oder nicht.
- Arbeite mit Personalfachleuten zusammen, um besser zu verstehen, wie die Gleichstellungsziele im Unternehmen gemessen werden und ob Belohnungspraktiken oder -programme Elemente von Voreingenommenheit zur Folge haben, die weiter untersucht werden sollten.

## TRUSTED ADVISOR

- Beziehe DEI-Risiken in Prüfungsprogramme ein und berichte über mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen.
- Unterstütze das Management bei der Analyse von Talentprozessen (Rekrutierung, Bindung usw.), um Anfälligkeiten für kognitive Verzerrungen und potenziell negative Auswirkungen auf bestimmte demografische Gruppen der Belegschaft zu ermitteln.
- Bestimme, ob die DEI-Ziele der vielen Geschäftseinheiten, Funktionen oder M&A-Ziele mit den übergreifenden DEI-Zielen des Unternehmens übereinstimmen.
- Erstelle einen Überblick über die Fortschritte der DEI für die Geschäftsleitung und das Board.

## AGENTS OF CHANGE

- Identifiziere DEI-Verhaltensweisen, die die Organisation inspirieren und deren Fortschritt verfolgt werden kann.
- Schlage Veränderungen zur Förderung, Unterstützung und Aktivierung von DEI vor.
- Unterstütze das Managements bei der Ermittlung und Beseitigung der Ursachen für ungerechte Programme oder Prozesse.
- Initiere funktionsübergreifende Partnerschaften und externe Allianzen unter Führung der Revisionsleitung (CAE).
- Lebe modellhafte DEI-Praktiken innerhalb der Internen Revision vor.<sup>9</sup>

Natürlich ist ein solider Ansatz zur Prüfung von DEI-Bemühungen nur eine Komponente. Interne Revisorinnen und Revisoren müssen darauf vorbereitet sein, die Entwicklung des Talentmanagements innerhalb ihrer Funktionen und Organisationen in Bezug auf verschiedene Faktoren, die diesen Risikobereich beeinflussen, zu unterstützen.

---

9. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, "[Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#)", 2022.



## TEIL 2

---

### Lieferkette



## Über die Experten

### **Angelos Binis**

Angelos Binis war ehemals Leiter der nationalen Transparenzbehörde Griechenlands. Im Jahr 2015 arbeitete er als Politikanalytiker bei der OECD in der Abteilung für die Integrität des öffentlichen Sektors und konzentrierte sich auf die Förderung der Arbeit im Bereich der internen Kontrolle und Prüfung sowie der Korruptions- und Betrugsbekämpfung. Er war an verschiedenen Projekten in Europa, Lateinamerika, Asien und der MENA-Region beteiligt, um interne Kontroll- und Betrugsbekämpfungsrahmen, interne Prüfungsrichtlinien und -instrumente sowie Strategien und Prozesse zur öffentlichen Integrität zu erstellen, zu überprüfen und umzusetzen. Darüber hinaus hat er mehrere OECD-Berichte und offizielle Veröffentlichungen verfasst oder zu ihnen beigetragen.

### **Mark Maraccini**

Mark Maraccini ist Partner bei Crowe Horwath LLP (Crowe) und hat sich auf die Einhaltung von Vorschriften für staatliche und gemeinnützige Einrichtungen spezialisiert. Er verfügt über mehr als 17 Jahre Erfahrung in der Prüfung von Behörden, Hochschulen und gemeinnützigen Organisationen, in der Erstellung von Bestätigungsvermerken und anderen Beratungsprojekten. Im Laufe seiner Karriere hat er mit Hunderten von staatlichen Stellen zusammengearbeitet, um Risikobeurteilungen, Mängelbehebungen, Complianceprüfungen und Beurteilungen der Prüfungsbereitschaft in Übereinstimmung mit den AICPA- und staatlichen Prüfungsstandards durchzuführen.



## Eine bleibende Herausforderung Post-COVID

**Die COVID-19-Pandemie**, die die Weltwirtschaft seit fast drei Jahren heimsucht, war eine Bewährungsprobe für Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor gleichermaßen. Laut einer [Ende 2020 durchgeführten Umfrage](#) von Ernst & Young LLP (EY US) hatten 72 % der Unternehmen negative Auswirkungen auf ihre Lieferketten, wobei 57 % von schwerwiegenden Unterbrechungen berichteten. Noch besorgniserregender ist, dass von den befragten Unternehmen nur 2 % angaben, ihre Lieferketten seien vollständig auf die Pandemie vorbereitet.<sup>10</sup>

Auch wenn das Schlimmste der COVID-19-Pandemie mit der Entwicklung und Verbreitung wirksamer Impfstoffe und der anschließenden Lockerung vieler der strengsten COVID-19-Vorschriften weitgehend abgeklungen ist, hat sich die globale Lieferkette wohl als der Bereich erwiesen, der sich am wenigsten erholen wird. In bestimmten Branchen wie der Automobilindustrie – man denke nur an die Verknappung kritischer Teile wie Halbleiter – werden die Unterbrechungen voraussichtlich bis 2023 und darüber hinaus andauern.

Die Herausforderungen bleiben bestehen, aber die Interne Revision verfügt nun über genügend Erkenntnisse, um zu analysieren, was bei den Reaktionen auf die globale Lieferkettenkrise richtig und was falsch gelaufen ist und welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen können, um die durch die Pandemie aufgedeckten Schwachstellen zu beseitigen. Teil 2 dieser Global Knowledge Brief-Reihe, „Die Interne Revision in der Post-COVID Welt“, gibt einen Einblick, wie solche Maßnahmen aussehen könnten und wie sich die Rolle der Interne Revision im Risikomanagement der Lieferkette weiterentwickeln könnte.

---

10. Sean Harapko, „How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next“, EY, 18. Februar 2021, [https://www.ey.com/en\\_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next).

# Das Risiko in der Lieferkette

## Ein Überblick über ein großes Risiko

---

### Ein Risiko im Fokus?

**Die Pandemie** mag zwar viele Unternehmen auf der ganzen Welt überrascht haben, nicht aber die mit den Lieferketten verbundenen Risiken. In „[OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk](#)“, einem vom IIA veröffentlichten Bericht, der die Ausrichtung zwischen den Stakeholdern in der Governance (Board, Geschäftsleitung und Chief Audit Executives (CAEs) misst, war die Unterbrechung der Lieferkette eines der aufgelisteten Risiken, bei denen eine enge Ausrichtung in Bezug auf persönliches Wissen und organisatorische Fähigkeiten zu beobachten war. Mehr als die Hälfte der befragten Stakeholder sahen in der Unterbrechung der Lieferkette ein sehr relevantes Risiko für ihr Unternehmen (57 % der Boardmitglieder, 53 % der C-Suite-Mitglieder und 43 % der CAEs).<sup>11</sup>

Auch wenn die Relevanz des Lieferkettenrisikos weithin anerkannt ist, kann die Art und Weise der Manifestation in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Die branchenübergreifende Relevanz des Risikos liegt unter anderem darin begründet, dass es sich mit so vielen anderen Risikobereichen überschneidet. Cybersecurity, Beziehungen zu Lieferanten und anderen Dienstleistern, Geopolitik, finanzielle Risiken, Volatilität des regulatorischen Umfelds sowie Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken (ESG) können alle zum Lieferkettenrisiko beitragen. Elemente all dieser Faktoren lassen sich in der Lieferkettenkrise erkennen, die die Pandemie für so viele Unternehmen begründet hat.

„Die Unterbrechung der Lieferkette war zu Beginn der Pandemie sehr offensichtlich und verschlimmerte sich im weiteren Verlauf“, sagte Mike Varney, GRC Partner bei Crowe, in einem [Interview](#) mit *Internal Auditor*. „Die ersten Herausforderungen betrafen den Warentransport und den Druck auf die Arbeitskräfte. Als sich dann die Pandemie ausbreitete, begannen Lieferanten mit der Rationierung von Rohstoffen, weil sie die Produktionsanforderungen nicht erfüllen konnten oder weil sie keinen Zugang zu den Rohstoffen hatten. Aufgrund der Verknappung – zusammen mit dem Druck auf die Arbeitskräfte durch inflationäre Löhne und die Nichtverfügbarkeit von Arbeitskräften aufgrund von Entlassungen und strengen COVID-bezogenen Vorschriften – kam es in der gesamten Lieferkette zu Preissteigerungen.“<sup>12</sup>

Die Risiken in der Lieferkette sind so umfangreich und miteinander verknüpft, dass sie leicht zu einer ineffizienten Fokussierung der Prüfungsfunktionen führen können, was sich wiederum auf die Kommunikation des Risikos an die wichtigsten Stakeholder auswirken kann. Dies war auf dem Höhepunkt der COVID-19-Pandemie der Fall, als sich die Krise in der Lieferkette mit jedem Monat verschlimmerte und zeitweise ein schlechtes Licht auf fast alle Abteilungen des Unternehmens, einschließlich der Interne Revision, warf.

„Die Unternehmensziele finanzielles Wachstum, Kundenzufriedenheit und ein makelloser Ruf konnten nicht erreicht werden, da die Produkte nicht wie versprochen hergestellt werden konnten, die Interaktion mit den Kunden eingeschränkt war und die Waren nicht rechtzeitig geliefert wurden“, heißt es in [“Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management”](#), einem White Paper von der Internal Audit Foundation und Grant Thornton. „Führungskräfte begannen, die Wirksamkeit, die Effizienz und den Wert von Unternehmensfunktionen wie Risikomanagement, Compliance und Interne Revision in Frage zu stellen, als sie sahen, wie das Geschäft einen starken Abschwung nahm. Die Führungskräfte in den Unternehmen stellten fest, dass diese

---

11. "OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk", The IIA, 2021, [https://web.theiia.org/cn/atxbg/On-Risk\\_2022](https://web.theiia.org/cn/atxbg/On-Risk_2022).

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, "Supply Chain Woes", 6. Juni 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.

Funktionen und andere keine gemeinsame Sprache sprachen, sodass es erheblicher Diskussionen und Nacharbeiten bedurfte, bis alle auf einer Wellenlänge waren.“<sup>13</sup>

## Ein sich veränderndes und kompliziertes regulatorisches Umfeld

Erschwerend hinzu kamen regulatorische Faktoren, die sich in dieser Zeit auf die globalen Lieferketten auswirkten. Die Einführung von Vorschriften inmitten der Pandemie, die darauf abzielen, Unternehmen für ihre Lieferketten zur Verantwortung zu ziehen, verstärkte in einigen Fällen die Herausforderungen. Das vom deutschen Bundestag im Juni 2021 verabschiedete [Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz](#), das Unternehmen ab einer bestimmten Größe (mindestens 3.000 im Januar 2023 und 1.000 im Januar 2024) dazu verpflichtet, ihre Lieferketten einer Sorgfaltspflicht zum Schutz der Menschenrechte und der Umwelt zu unterziehen, ist eine solche Maßnahme.<sup>14</sup>

„Die Kosten für die Einhaltung von Vorschriften innerhalb der Lieferketten steigen in der Welt nach der Pandemie“, sagte Angelos Binis, ehemaliger Leiter der nationalen Transparenzbehörde Griechenlands. So unternimmt die EU beispielsweise große Anstrengungen, um die Ursachen für die Massenmigration von Flüchtlingen aus Syrien, Afghanistan, Venezuela, Eritrea und anderen Ländern nach Europa in den letzten Jahren zu analysieren, was dazu geführt hat, dass die Lieferketten verstärkt für Menschenrechtsverletzungen zur Verantwortung gezogen werden. „Solche Themen drängen die Länder dazu, Richtlinien zu implementieren, die von den Compliance-Funktionen als Benchmarks verwendet werden können, bis die EU oder eine andere Organisation Maßnahmen ergreift“, sagte er.

Da so viele einzelne Länder unterschiedliche Regulierungsstandards haben, so Binis, müssen die Rechtsabteilungen mit den Beschaffungsabteilungen und den Anbietern von Prüfungssicherheit zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass in der gesamten Lieferkette die Sorgfaltspflicht erfüllt wird, um alle geltenden Vorschriften und Gesetze einzuhalten. „Um Bußgelder zu vermeiden und den guten Ruf des Unternehmens zu bewahren“, so Binis, „kann das Halten der Balance heikel sein, insbesondere bei einer Pandemie, wenn die Ressourcen für Investitionen in Compliance-bezogene Funktionen begrenzt sind.“

Regulatorische Komplikationen, so bedeutend sie auch sind, verblassen im Vergleich zu den sich entwickelnden geopolitischen Risiken. Das prominenteste dieser Risiken ist der Konflikt in der Ukraine, der sich auf den Zugang vieler Länder zu Öl und Weizen auswirkt. Auf längere Sicht beobachten viele die zunehmenden Handelsspannungen zwischen den USA und China genau. Die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt verfolgt nach wie vor eine Null-COVID-Strategie, die viele wichtige Lieferzentren fast zum Erliegen bringt, und geht zunehmend aggressiv in Richtung einer möglichen Invasion Taiwans, dessen robuster Chipsektor für [66 % der weltweiten Halbleiterproduktion](#) verantwortlich ist.<sup>15</sup>

---

13. "Sprechen wir die gleiche Sprache? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management", Internal Audit Foundation, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.

14. „Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment,“ Library of Congress, July 22, 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.

15. Hideaki Ryugen, "Taiwan's Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report," Nikkei Asia, April 25, 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.



# Ein Platz für die Interne Revision

## Anpassung an die Anforderungen der Risikolandschaft

---

### Ein Umfeld, in dem man untergehen oder schwimmen kann

Die **COVID-19-Pandemie hatte** trotz aller Tragik auch ihre guten Seiten. Aus der Sicht der Unternehmen war das generationenübergreifende Ereignis des „schwarzen Schwans“ der ultimative „Stresstest“ für ihre Pläne zur Sicherung der geschäftlichen Resilienz. Und selbst in den Bereichen, in denen sich diese Pläne als unzureichend erwiesen, diente die Pandemie als Hauptmotivator für rasche, sinnvolle und letztlich positive Veränderungen, denn es stand zu viel auf dem Spiel, um etwas Anderes in Betracht zu ziehen.

Die Lieferkette ist ein solcher Bereich. In einer von McKinsey & Co. im **November 2021 durchgeführten Umfrage** unter für Lieferketten zuständigen Führungskräften gaben 95 % der Befragten an, dass sie über formelle Risikomanagementprozesse für die Lieferkette verfügen, ein Rekordwert für die jährliche Umfrage. Darüber hinaus gaben 92 % der Befragten über alle Branchen und Regionen hinweg an, dass sie ihre Resilienz durch physische Veränderungen in der Lieferkette zwischen 2020 und 2021 verbessert haben. Als dieselbe Frage in der McKinsey-Umfrage für 2020 gestellt wurde, sagten nur etwas mehr als 75 % der Befragten dasselbe, was darauf hindeutet, dass die Pandemie die Unternehmen dazu gezwungen hat, auf das Risikoumfeld auf die eine oder andere Weise zu reagieren.<sup>16</sup>

Wie genau diese Unternehmen reagierten, hing weitgehend von der Branche, der Unternehmensgröße, der Marktnachfrage, dem Reifegrad ihrer Risikomanagementfähigkeiten in der Lieferkette und anderen Faktoren ab. Laut derselben McKinsey-Umfrage gaben beispielsweise 60 % der Befragten aus der Gesundheitsbranche an, dass sie ihre Lieferketten regionalisiert haben, während 33 % die Produktion näher an die Endmärkte verlegt haben.

Im Gegensatz dazu hatten nur 22 % der Unternehmen aus der Automobil-, Luft-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie, die stärker auf etablierte Zuliefererbestände von Teilen, Komponenten und Halbleitern aus kritischen Lieferzentren wie Taiwan und China angewiesen sind, die Produktion regionalisiert. Stattdessen entschieden sich diese Unternehmen sowie Unternehmen mit wenig bis gar keiner Erfahrung im Risikomanagement dafür, in neue Softwaretools, Technologien und Datenanalyse-Systeme für eine proaktivere Überwachung von Lieferantenrisiken zu investieren. Dies war besonders effektiv bei der Verbesserung der Sichtbarkeit von Tier-1-Lieferanten (die in der Regel z. B. intelligente Komponenten liefern), während bei Tier-2 (Chip-Baugruppen) und Tier-3 (Halbleiter) noch Verbesserungen erforderlich sind. 48 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie Sichtbarkeit auf Tier-1 haben, verglichen mit nur 21 % für Tier-2 und 2 % für Tier-3.

Die Einbindung von Datenanalysen eröffnete auch bisher unzugängliche Möglichkeiten für die strategische Planung der Lieferketten angesichts ungeplanter Unterbrechungen, so Varney. „Unternehmen können strategische Lieferanten überprüfen, um das Risiko von Engpässen bei einzelnen Lieferanten zu minimieren, eingehende Einkäufe priorisieren, um den Fluss zu optimieren, und in bestimmten Fällen Bestände zuweisen, um bestimmte Regionen strategisch zu beliefern“, sagte er.<sup>17</sup>

### Eine agile Rolle der Internen Revision

In einem gesünderen Umfeld würden Unternehmen es wahrscheinlich vorziehen, bei der Implementierung solcher Strategien und Technologien in ihre Lieferketten einen bedächtigeren, maßvollen Ansatz zu wählen. Die COVID-19-Pandemie hat jedoch keine so reibungslosen Abläufe ermöglicht, sodass sie sich stattdessen auf die Koordination ihrer

---

16. „How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains“, McKinsey & Company, 23. November 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.

17. Ibid.



verschiedenen Abteilungen verlassen, um diese Übergänge so nahtlos und risikoarm wie möglich zu gestalten. Als wichtigster Anbieter von Prüfungssicherheit spielt die Interne Revision dabei eine zentrale Rolle.

Um dieser Rolle gerecht zu werden, musste sich die Interne Revision jedoch ebenso wie ihre Organisationen an das „Sink or Swim“-Umfeld anpassen. Das bedeutet oft, dass Elemente der längerfristigen Planungsmethodik zugunsten eines flexibleren, auf Prioritäten basierenden Ansatzes aufgegeben werden müssen, so Mark Maraccini, leitender Partner für Interne Revision im öffentlichen Sektor bei Crowe. „Sie wollen, dass die Interne Revision agil ist, dass sie fließend ist“, sagte er. „Wir mussten uns von der Denkweise verabschieden, dichte, 60-seitige Prüfungsberichte zu erstellen, die zwar gründlich sind, aber zu spät kommen, um den Organisationen einen wirklichen Nutzen zu bringen. Stattdessen würde ich mir in der Führung Beurteilungen des aktuellen Zustands wünschen. Dadurch können unsere Beobachtungen und Empfehlungen an die Führung so schnell sein wie die betrieblichen Veränderungen selbst, einschließlich der möglichen Unterbrechungen in der Lieferkette. Ich möchte, dass die Interne Revision sagt: Hier ist, was wir haben, hier wollen wir ansetzen oder uns verbessern, und hier sind die Risiken. Und nachdem die Änderung vorgenommen wurde, möchte ich Daten sammeln und Befragungen durchführen, um zu verstehen, was sich geändert hat, wie wir vorgehen und wie sich all dies auf unsere Risikominderung und Kontrollstruktur auswirkt.“

Die Einführung eines solchen agilen Ansatzes braucht man nicht zu fürchten, so Varney. Er stellt eine Chance dar. „Jede neue Planung oder Strategie stellt einen potenziellen Bereich dar, in dem die Interne Revision Prüfungssicherheit bieten kann. Wenn ein Unternehmen z. B. seine Logistikkapazitäten durch einen eigenen Fuhrpark erweitert, kann die Interne Revision beurteilen, ob diese neuen Prozesse so konzipiert sind und funktionieren, dass die angestrebten Ziele erreicht und gleichzeitig die mit den neuen Prozessen oder Partnern verbundenen Risiken beherrscht werden.“<sup>18</sup>

Wenn diese Gelegenheiten verpasst werden, fügte Varney hinzu, könnte dies Folgen für den wahrgenommenen Wert der Internen Revision in den Augen der Führungskräfte haben. „Die Interne Revision muss jetzt handeln, sonst riskiert sie, ihre Bedeutung für die Stakeholder zu verlieren“, sagte er.<sup>19</sup>

## Integration der Internen Revision

Wenn es eine Lehre gibt, die aus der COVID-19-Pandemie in Bezug auf die Resilienz der Lieferkette gegen Unterbrechungen gezogen werden kann und die sich Unternehmen in einer Post-COVID-Welt zu Herzen nehmen können, dann, dass sich das Lieferkettenmanagement nicht auf eine Reihe von Aktivitäten und einzuhaltende Regularien beschränkt. Vielmehr ist Lieferkettenmanagement das Ergebnis „integrierter Funktionen und Rollen, die gemeinsam auf das Ziel der Erreichung von Lieferkettenresilienz und Leistungszielen hinarbeiten“, wie das White Paper der Internal Audit Foundation und Grant Thornton nahelegt. Mit anderen Worten: Lieferkettenmanagement ist ein „Ökosystem“.

Die Interne Revision ist eine solche Funktion, und mit ihrer einzigartigen Sicht auf die Risiken im gesamten Unternehmen kann sie eine unschätzbare Unterstützung bei der Erreichung gemeinsamer Ziele bieten. Die Internal Audit Foundation und Grant Thornton haben in ihrem White Paper einen fünfstufigen Ansatz zur unternehmensweiten Integration von Abteilungen entwickelt, um die Resilienz der Lieferkette zu erhöhen, die alle mit zu den Hauptaufgaben der Internen Revision passen:

1. Identifiziere und definiere Risiken in der Lieferkette und unterteile sie in Risikokategorien, die die größten Risiken für die Unternehmensziele darstellen.
2. Quantifiziere Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen mit Blick auf die Wechselbeziehungen zwischen Risiken und Fehlermöglichkeiten und die Ergebnisse der Wirkungsanalyse.
3. Analysiere Szenarien, um die Bandbreite der Risikoergebnisse zu testen, Reaktionspläne zu entwickeln und die Wirksamkeit von Kontrollen zu prüfen.
4. Dokumentiere die Antworten und verteile die daraus resultierenden Pläne.

---

18. Ibid.

19. Ibid.



5. Überprüfe regelmäßig die Pläne, teste die Kontrollen und verfeinere die Elemente des Programmlebenszyklus nach Bedarf.<sup>20</sup>

Laut dem White Paper ist die Zufriedenheit der Unternehmen mit den einzelnen Schritten sehr unterschiedlich. Während beispielsweise 55 % der Umfrageteilnehmer angaben, dass sie mit der Fähigkeit ihrer Organisation, die Auswirkungen finanzieller Risiken zu beurteilen oder Risiken nach Prioritäten zu ordnen, zufrieden oder sehr zufrieden sind, sagten nur 36 % dasselbe über die Fähigkeit ihrer Organisation, Pläne regelmäßig zu überprüfen, zu testen, erneut zu testen und bei Bedarf zu verfeinern. Obwohl die Fortschritte bei der unternehmensweiten Integration positiv zu sein scheinen, muss noch mehr getan werden – und auch die Interne Revision kann in den kommenden Jahren und darüber hinaus noch mehr tun.

---

20. Ibid.



# Schlussfolgerung

---

## Die Auswirkungen der sich abzeichnenden Technologien

Auch wenn viele gerne von COVID-19 in der Vergangenheitsform sprechen, ist das Problem noch lange nicht gelöst. Im Juli 2022 zum Beispiel, mehr als anderthalb Jahre nach der Einführung verschiedener COVID-19-Impfstoffe, verhängte China eine [Ausgangssperre](#) für fast eine Million Menschen in einem Vorort von Wuhan, nachdem vier neue Fälle entdeckt worden waren.<sup>21</sup> Je länger solche Maßnahmen andauern, desto wahrscheinlicher wird es, dass das Leben mit COVID-19 zur „neuen Normalität“ wird, da das Virus in der Gesellschaft endemisch wird.

Also muss es auch für die Interne Revision sein, wie es schon immer war: Das Risikoumfeld, in dem Organisationen tätig sind, entwickelt sich ständig weiter, wird größer und komplexer. Dies ist nicht das Ende, sondern erst der Anfang.

Dies mag zwar entmutigend klingen und viele weitere bekannte und unbekanntere Herausforderungen für Interne Revisorinnen und Revisoren in den kommenden Jahren mit sich bringen, doch die gute Nachricht ist, dass Prüferinnen und Prüfer nicht blind und unwissend in die Post-COVID-Welt gehen müssen. Viele Trends, wie z. B. die zunehmende internationale Konzentration darauf, globale Lieferketten in Bezug auf ESG-Themen wie Menschenrechte und ökologische Nachhaltigkeit stärker in die Verantwortung zu nehmen, haben schon lange vor COVID-19 ihre Wurzeln geschlagen und werden auch noch lange danach anhalten.

Die Einführung von Technologien, insbesondere von Automatisierungssystemen und -werkzeugen, in den globalen Lieferketten ist ein weiterer Trend, der bereits vor COVID-19 zu beobachten war – auch wenn der durch COVID-19 ausgelöste Arbeitskräftemangel, die Sicherheitsvorschriften und die anschließende „Great Resignation“ in vielen Sektoren diesen Übergang sicherlich beschleunigt haben.

„Ein wesentliches Risiko am Horizont, dem nicht so viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist die Automatisierung der Lieferketten“, so Varney. Die zunehmende Automatisierung wird mit einem erheblichen Anstieg der Cyberrisiken einhergehen und gleichzeitig zu weiteren technologischen Ungleichheiten führen, die mit Einkommens- und Vermögensunterschieden einhergehen“, sagte er. „Langfristig wird dies die Zukunft sein. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um künftige Investitionen in die Automatisierung und Analytik zu bewerten, um mit dem herausfordernden Arbeitsumfeld umzugehen und gezielte, Szenario basierte Aktionspläne für Geschäftskontinuität und Resilienz in einer automatisierten Welt zu entwickeln“, sagte er.<sup>22</sup>

---

21 . Yaroslav Lukov, „Covid in China: Million in Lockdown in Wuhan After Four Cases, “ July 28, 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>.

22. Ibid.



## TEIL 3

---

Neudefinition einer resilienten Organisation





## Über die Experten

### **Hassan Khayal, CIA, CRMA, CFE**

Hassan NK Khayal ist ein Internal Audit Manager mit Sitz in Dubai. Hassan wurde vom Institute of Internal Auditors (IIA) als einer der 15 weltweit führenden Nachwuchskräfte unter 30 Jahren ausgezeichnet. Hassan ist CIA, CRMA und ein CFE. Hassan hat einen BBA, einen MBA und ein Zertifikat in Nahoststudien sowie professionelle Zertifizierungen in den Bereichen Robotic Process Automation (RPA), Datenanalyse, Internet der Dinge (IoT), Qualitätsmanagement, Gesundheit und Sicherheit, Umweltmanagement und Risikomanagement.

### **Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM**

Sajay Rai ist Präsident und CEO von Securely Yours LLC in Bloomfield Hills, Michigan. Zuvor war er als National Leader der Ernst & Young LLP Information Security and Business Continuity Practice und als Executive für IBM's Business Continuity and Contingency Consulting Practice tätig. Sajay verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der IT-Branche und hat sich auf die Bereiche Informationssicherheit, Datenschutz, Cybersicherheit, Geschäftskontinuität, Disaster Recovery, IT-Audit und Informationsrisiken spezialisiert.



---

## Neudefinition der resilienten Organisation

**Ein Zitat, das oft Charles Darwin zugeschrieben wird, lautet:** „Nicht die Stärksten oder Intelligentesten werden überleben, sondern diejenigen, die am besten mit Veränderungen umgehen können.“ Das hat sich in den letzten mehr als zwei Jahren in den Unternehmen bewahrheitet: Die COVID-19-Pandemie war ein Lackmustest für die Resilienz von Unternehmen wie kein anderer.

Es zeigte sich, wie schlecht viele Unternehmen auf ein Ereignis dieses Ausmaßes vorbereitet waren. Von den kleinsten Geschäften in der Innenstadt über die großen Finanzunternehmen an der Wall Street bis hin zu den Technologieunternehmen im Silicon Valley bedrohte die gleichzeitige Disruption der Lieferketten, des Arbeitskräfteangebots und der Weltwirtschaft ihre Fähigkeit, die Geschäfte weiterzuführen. Tatsächlich ist das Wort *Resilienz* in diesem Jahrzehnt bereits zu einem *Mehrwert* geworden, während die Unternehmen auf einen Post-COVID-Status hinarbeiten. Resilienz, die Fähigkeit eines Unternehmens, sich anzupassen und sogar in einem Strudel wie COVID-19 zu gedeihen, hat jetzt oberste Priorität. Sollte das so sein?

COVID-19 wird oft mit der Spanischen Grippe verglichen, die vor mehr als 100 Jahren ausgebrochen ist. Der Einsatz von Unternehmensressourcen zur Abfederung der Auswirkungen eines so seltenen Ereignisses mag als übertrieben erscheinen. Laut einer Studie, die in den *Proceedings of the National Academy of Sciences* veröffentlicht wurde, liegt die Wahrscheinlichkeit, im Laufe des Lebens eine Pandemie zu erleben, bei etwa 38 %, eine Zahl, die sich laut den Forschern in den kommenden Jahrzehnten verdoppeln könnte.<sup>23</sup> Eine solche Wahrscheinlichkeit ist nach vielen Maßstäben nicht gerade gering. Und natürlich sind Viren bei weitem nicht die einzigen Katastrophen, die Unternehmen in großem Umfang stören können: extreme Wetterverhältnisse, Erdbeben, Sonneneinstrahlung, die die elektronische Kommunikation stört, der Zusammenbruch der Finanzmärkte sowie politische und soziale Unruhen, um nur einige zu nennen, können ebenfalls auf vielen Ebenen Verwüstung anrichten.

Für Interne Revisorinnen und Revisoren ist die Pandemie eine konkrete Erinnerung daran, wie anfällig Organisationen sein können, selbst wenn sie unter normalen Umständen gut arbeiten. Sie zeigt, wie schnell sich die Bedingungen unter der Last eines schwerwiegenden Ereignisses ändern können, und wie wichtig es ist, dies bei der Risikobeurteilung zu berücksichtigen.

Dieser Global Knowledge Brief, der letzte einer dreiteiligen Serie, die sich mit Risiken in einem Post-COVID-Umfeld befasst, bietet einen vorsichtigen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse, die der Internen Revision helfen können, sich auf die nächste große Disruption vorzubereiten. Die genaue Betrachtung von drei großen Bereichen, die in Betracht gezogen werden sollten, liefert praktische Erkenntnisse:

- Was sind die Merkmale einer resilienten Organisation?
- Wie kann die Interne Revision dazu beitragen, ihre Organisationen zu mehr Resilienz zu führen?
- Wie kann die Interne Revision die Resilienz ihrer eigenen Funktion erhöhen?

Mit dem Nutzen der aus jedem dieser Bereiche destillierten Handlungsschritte können sich Prüferinnen und Prüfer besser für die Bewältigung potenzieller Herausforderungen wappnen. Das Verständnis, wie man die Resilienz verbessern kann, ist von entscheidender Bedeutung, da Organisationen mit groß angelegten Disruptionen konfrontiert sind, die in immer kürzeren Abständen aufzutreten scheinen.

---

23. Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensity and Frequency of Extreme Novel Epidemics*, PNAS Vol. 118, No. 35, 2021.

## Wie Organisationen ihren Ansatz zur Resilienz anpassen

**Während Prüfungen traditionell mit dem Blick nach hinten durchgeführt wurden**, blicken Prüferinnen und Prüfer und ihre Organisationen nun zunehmend nach vorne, suchen am Horizont nach potenziellen Bedrohungen und helfen bei der Formulierung von Notfallplänen. Die Erfahrungen aus der COVID-19-Zeit haben gezeigt, dass es bei der Resilienz von Organisationen ebenso sehr darum geht, vorausschauend zu denken wie auf eine Krise zu reagieren.

Eine widerstandsfähige Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle für eine gute Leistung während einer Krise. Aus Gesprächen mit Revisionsfachleuten geht hervor, dass der Schwerpunkt auf der Planung liegt – selbst für Bedingungen, die als unwahrscheinlich eingestuft werden – und dass mehreren anderen Bereichen, die ihrer Meinung nach für die Resilienz entscheidend sind, erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird.

### Cash is King

Hassan Khayal, Manager einer Internen Revision in den Vereinigten Arabischen Emiraten, sagt, dass die Pandemie dazu geführt hat, dass dem Cashflow in seiner Organisation eine viel größere Bedeutung beigemessen wird. „Früher war der Cashflow eine Selbstverständlichkeit, etwas, mit dem die Organisation gut zurechtkam“, sagt er. „Jetzt ist es ein wichtiger Aspekt, der die Kultur verändert hat.“

Khayal sagt, dass die Manager des Unternehmens jetzt zum Beispiel die Beschaffungsrichtlinien viel stärker berücksichtigen, bevor sie Geld ausgeben, was durch die Dokumentation und die Kontrollen belegt wird, die die Interne Revision unternehmensweit überprüft. Ganz allgemein sieht er den Cashflow als Schlüsselkomponente der Resilienz. „Organisationen, die reich an Barmitteln waren, haben die Pandemie gut überstanden, während diejenigen, die zwar erfolgreich arbeiteten, aber nicht reich an Barmitteln waren, gelitten haben“, sagt er. „Andere hatten zwar die nötige Liquidität, um zu überleben, aber sie hätten florieren können, wenn sie den Cashflow besser im Auge behalten hätten.“

### Sicherung der Lieferketten

Mehr als einen Anbieter zu haben, zu verstehen, wie die Leistungsfähigkeit dieses Anbieters durch ein katastrophales Ereignis in Frage gestellt werden könnte, und einen Plan zu haben, um dieses Risiko zu mindern, ist der Schlüssel zur Resilienz.

„Als COVID zuschlug, merkten sie nicht, dass sie sich auf diese Anbieter nicht mehr verlassen konnten“, sagt Sajay Rai, Präsident und CEO des Anbieters von Cybersicherheits- und Compliance-Diensten Securely Yours LLC in Bloomfield Hills, Michigan. Rai weist darauf hin, dass die Anbieter selbst ebenfalls stark von COVID-19 betroffen waren und viele von ihnen nicht mehr das Serviceniveau bieten konnten, auf das ihre Kunden angewiesen waren. Organisationen, die sich auf die Produkte oder Dienstleistungen dieser Anbieter verlassen hatten, fehlten nun der Input.

„Dadurch entstand eine große Lücke in der Verfügbarkeit von Ressourcen innerhalb der Organisationen“, sagt Rai. „Die Lektion, die wir gelernt haben, ist, entweder besser zu verhandeln oder einen Notfallplan zu haben.“

## Kommunizieren und zusammenarbeiten

Ein resilientes Unternehmen hat einen klaren Auftrag und klar definierte Prioritäten, die in der gesamten Organisation verstanden werden. Die Lösung von Problemen wie denen von COVID-19 erfordert in der Tat einen unternehmensweiten Ansatz, der alle Ebenen und Abteilungen einbezieht.

Khayal sagt, dass sich zum Beispiel die Kommunikation in seiner Organisation während der Pandemie verbessert hat und die Transparenz bei strategischen Initiativen gestiegen ist. „Unsere Kommunikation wurde in allen Bereichen viel effektiver gestaltet“, erklärt er. „Es ging um eine Kommunikation von oben nach unten, von der Geschäftsleitung über das mittlere Management bis hin zum unteren Management, damit alle wissen, was los ist und wohin sich das Unternehmen bewegt.“

Vor der Einführung von COVID-19 galt die Geschäftsstrategie des Unternehmens als vertraulich, und nur die oberste Führungsebene war in den Plan eingeweiht. Jetzt, so Khayal, haben die Mitarbeiter an vorderster Front einen klaren Überblick über die Strategie, was ihre Fähigkeit, auf eine Krise zu reagieren, verbessert. „Vor allem, wenn es mehrere Disruptionsquellen gibt, können die Mitarbeiter verwirrt sein, und so können wir uns an klaren Zielen orientieren“, fügt er hinzu.

## Eine anpassungsfähige Belegschaft

In einer Deloitte-Umfrage aus dem Jahr 2021 mit dem Titel [Building the Resilient Organization](#) gaben 54% der Führungskräfte an, dass eine anpassungsfähige Belegschaft für den künftigen Erfolg entscheidend ist. Das sind deutlich mehr als diejenigen, die Fachwissen oder Werte, die mit dem Unternehmen übereinstimmen, angaben.<sup>24</sup>

Die Einführung von Einstellungspraktiken, die neben dem Fachwissen auch die Anpassungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen, ist ein wichtiger erster Schritt. Anstatt unflexible Experten einzustellen, sollten Unternehmen Mitarbeiter suchen, die agil sind und mit Unklarheiten leben können, und deren Persönlichkeit flexibel genug ist, um schnell die Richtung zu wechseln.

## Verbindung mit Technologiebudgets

Weniger als ein Viertel der von Deloitte befragten Führungskräfte gaben an, dass ihre Unternehmen bereits vor der Pandemie über die Technologie verfügten, die sie zur Unterstützung der Telearbeit benötigten. Cloud-Plattformen, Videokonferenzen und Cybersicherheit standen ganz oben auf der Liste der benötigten Fähigkeiten.

Während Kommunikation und Sicherheit auf militärischem Niveau auf der Wunschliste eines jeden Organisationsleiters stehen mag, ist die Fähigkeit, die dafür notwendige Technologie zu finanzieren und aufrechtzuerhalten nicht für jeden erreichbar.

„Einige Unternehmen haben die IT besser gemacht, weil sie einen Pandemieplan hatten, aber die meisten nicht. Die meisten haben nur reagiert“, sagt Rai. „Sie taten es, weil sie es mussten. Jetzt müssen sie beurteilen, ob sie die entsprechenden Budgets haben oder nicht. Können sie das Budget aufrechterhalten, das erforderlich ist, um die von ihnen vorgenommenen Änderungen zu unterstützen?“

---

24. Deloitte, [Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report](#), 2021.



# Unterstützung der Umgestaltung

---

## Wie die Interne Revision bei der Schaffung von Resilienz helfen kann

**Um den Auswirkungen von COVID-19 standzuhalten**, bedurfte es in allen Branchen und an allen geografischen Standorten einer schnellen Anpassung und innovativer Lösungen. Künftige Krisen werden dieselben Anstrengungen erfordern. Um eine kontinuierliche Resilienz zu gewährleisten, muss die Interne Revision die Auswirkungen von COVID-19 auf den Geschäftsbetrieb und das gesamte Risikokonzept des Unternehmens verstehen. Die Prüferinnen und Prüfer müssen mutig in die Zukunft blicken, um künftige Risiken zu erkennen und sich auf sie vorzubereiten.

### Resilienz in Engagements einbeziehen

Für viele Revisionsfunktionen könnte die Resilienz nun von Anfang an in jeden Auftrag integriert werden. Jede Prüfung mit Blick auf die Agilität des Bereichs und seine Fähigkeit, Widrigkeiten zu überstehen, anzugehen, könnte für einige eine natürliche Folge der Pandemie sein – und für andere eine Überlegung wert. Rai ist sogar noch einen Schritt weitergegangen und hat ein spezielles Resilienz-Audit durchgeführt.

„Letztes Jahr haben wir ein Audit durchgeführt, bei dem es um die Resilienz gegenüber COVID-19 ging und darum, ob die Organisation darauf vorbereitet war und gut reagiert hat“, erklärt er. „Wir haben uns die Mitarbeiter, die Prozesse und die Technologie angesehen. Wir haben uns angeschaut, wie sie geplant haben, ob sie Dokumente haben, die sie ordnungsgemäß befolgt haben und welche Änderungen sie vornehmen müssen.“

### Fokus auf Technologie

Die Pandemie hat die Abhängigkeit der meisten Organisationen von der Technologie erhöht, was sowohl die Betriebs- als auch die Sicherheitsrisiken erhöhen kann. Das kann dazu führen, dass mehr Technologie-Audits erforderlich sind. Wie zuverlässig sind die Plattformen der Organisation für die Telearbeit? Wie steht es um die Sicherheit und Zuverlässigkeit von Cloud-Speichern? Wie geht das Unternehmen mit den Risiken um, die daher rühren, dass externe Mitarbeiter ihre eigene Technik in das Netzwerk einbringen dürfen?

Rai bezweifelt jedoch, dass die Fachkenntnisse ausreichen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. „Ich glaube, dass die Interne Revisorinnen und Revisoren den Bedarf an mehr Technologieprüfungen ignorieren, weil ihre Abteilungen nicht über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um sie durchzuführen“, sagt er. Dies spreche dafür, die Einstellungskriterien für Prüferinnen und Prüfer so zu ändern, dass sie über fortgeschrittene technologische Kenntnisse verfügen, fügt er hinzu.

### Überprüfung der Änderungen von Richtlinien während der Pandemie

Eine unmittelbare Priorität für Prüferinnen und Prüfer ist die Überprüfung von Änderungen an bestehenden Richtlinien, die während der Pandemie vorgenommen wurden, um sicherzustellen, dass diese Änderungen nicht selbst ein Risiko darstellen. Bei Organisationen, die zur Bewältigung der Krise frühere Richtlinien gekürzt oder außer Kraft gesetzt haben, mögen einige dieser Änderungen funktionieren und es wert sein, sie fortzusetzen. Aber vor allem in den Bereichen Technologie und Personalbeschaffung können Abkürzungen gefährlich sein. Das gilt zum Beispiel für vernachlässigte Patches für Sicherheitslücken oder geänderte Firewall-Regeln ohne angemessenes Änderungsmanagement, sagt Rai, - Bereiche, die von der Internen Revision bewertet werden können.

Rai weist auf ähnliche Bedenken hinsichtlich der Praktiken im Personalwesen hin. „Unternehmen haben in der Eile der Stellenbesetzung möglicherweise Drogentests und Hintergrundüberprüfungen umgangen“, sagt er. Auch die Sorgfaltspflicht bei der Überprüfung von Beschäftigungsverhältnissen könnte vernachlässigt oder übermäßig gestrafft worden sein. Die Interne Revision sollte diese Änderungen überprüfen und beurteilen, ob sie zu Risiken geführt haben, fügt er hinzu.

## **Risikobeurteilungen neu kalibrieren**

Risiken, die vor der Pandemie vielleicht keine größeren Bedenken ausgelöst hätten, verdienen jetzt mehr Aufmerksamkeit. Wie Khayal erklärt, hat die Pandemie die Sichtweise der Internen Revision auf Risiken verändert und zu Änderungen bei der Risikobeurteilung geführt.

„Eine Maßnahme, die uns widerstandsfähiger gemacht hat, besteht darin, unsere Risikobereitschaft zu zügeln“, sagt er. „Als Prüferinnen und Prüfer haben wir unsere Risikobeurteilung angepasst. Was früher als gering oder mittel eingestuft wurde, wird jetzt als hoch oder katastrophal bewertet.“

Außerdem ist das Risikomanagement jetzt, da die Unternehmen die erschütternden Folgen einer weltweiten Disruption zu spüren bekommen haben, viel stärker in den Köpfen der Unternehmensleiter und Boards verankert – und das hat dazu geführt, dass man sich verstärkt mit der Frage beschäftigt, wo die Risiken liegen könnten. „Risiken sind jetzt viel konkreter und nicht mehr nur theoretisch“, sagt Khayal, „daher sind Risikobeurteilungen für uns viel wichtiger geworden.“

## **Vorausschauend handeln, nicht reagieren**

Die Pandemie hat viele Organisationen dazu gebracht, die Konsequenzen zu bedenken, die es haben kann, wenn man bei Ausbruch einer Krise auf dem falschen Fuß erwischt wird. Einige entwickelten ein neues Verständnis für den Wert einer proaktiven Vorbereitung und der jederzeit bereit zu sein – nicht nur, wenn sie mit schwierigen Umständen konfrontiert werden.

In Khayals Unternehmen wendet die Interne Revision diese Denkweise auf die Überprüfung des Cashflows an. „Wenn wir bei der Überprüfung der Finanzdaten feststellen, dass an einer Stelle höhere Kosten als erwartet anfallen, konzentrieren wir uns darauf“, sagt er. „Wie können wir die Kosten minimieren und die Verschwendung so gering wie möglich halten, damit wir immer bereit sind? Auf diese Weise müssen wir nicht in einer wenig umsichtigen Weise einsparen, wenn wir uns bereits in einer Notsituation befinden.“

# Umgestaltung der Internen Revision

---

## Eine resilientere Revisionsfunktion

**Natürlich sollten Interne Revisorinnen und Revisoren ihr Augenmerk nicht nur auf die Resilienz ihrer Kunden beschränken** – sie müssen ihre Aufmerksamkeit auch nach innen richten. Um den Weg zu einer resilienteren Organisation zu ebnen, müssen sie sicherstellen, dass die Revisionsfunktion selbst resilient ist – dass sie über die Gewohnheiten, Fähigkeiten und das Fachwissen verfügt, um die Situation zu meistern. Bewährte Praktiken, die den Prüferinnen und Prüfern im letzten Jahrzehnt gute Dienste geleistet haben, sind möglicherweise nicht mehr die besten. Betrachten Sie alles mit neuen Augen und fragen Sie: „Macht diese Methode oder Richtlinie die Organisation solider? Wie schützt sie uns, wenn Veränderungen unvermeidlich sind, seien sie nun allmählich, wie die Fluktuation von Mitarbeitern, oder plötzlich, wie eine Pandemie?“

Wirksame Interne Revisorinnen und Revisoren lehnen sich nicht zurück und warten darauf, dass sich die Welt stabilisiert. Sie ändern proaktiv die Art und Weise, wie sie über ihre Funktion denken und wie sie ihre Arbeit ausführen.

### Reaktionszeit verkürzen

Khayal erklärt, dass seine Gruppe weniger groß angelegte Prüfungen, sondern stattdessen solche von kürzerer Dauer und begrenzterem Umfang durchführt.

„Wir sind viel flexibler geworden, da wir uns mehr auf die Überprüfung von Betriebsrisiken konzentrieren als auf vollwertige Prüfungen“, sagt er. „Wir können jede Woche eine kleine Prüfung in einer anderen Funktion durchführen.“

Durch diese „Burst-Audits“ werden verwertbare Informationen schneller an die erste Linie weitergeleitet. Wenn Kunden mit Veränderungen konfrontiert werden, die eine schnelle Reaktion erfordern, kann die Interne Revision eine schnelle Beurteilung mit minimaler Vorlaufzeit liefern, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

### Technische Tools einbinden

Während der Pandemie hielt die Analytik Einzug in die Werkzeugkiste der Revision – für diejenigen, die sie noch nicht hatten, da der Personalmangel viele Unternehmen dazu veranlasste, nach technischen Hilfsmitteln zu suchen.

„In gewisser Weise wurden sie fast dazu gezwungen“, sagt Rai. „Der Mangel an Ressourcen führte zu Veränderungen in der Revision, und einige dieser Veränderungen waren gut. Ich sehe, dass die Unternehmen jetzt sagen: Wir werden Datenanalysen dauerhaft in jede unserer Prüfungen einbeziehen. Das halte ich für eine gute Nachricht.“

Neue Instrumente und neue Techniken werden für viele Prüfer eine Lernkurve bedeuten. Es ist wichtig, die Zeit zu nutzen, in der die Pandemie abklingt, um vor der nächsten Krise zu lernen. Dazu gehört, dass man lernt, wie man Datenanalysen und andere Technologien wie Automatisierung und künstliche Intelligenz in die Prüfungsabläufe einbezieht.

### Beziehungen nutzen

Eine positive Auswirkung der Pandemie ist, dass sie in vielen Fällen ein Gefühl für gemeinsame Ziele hervorgerufen hat. Sie trug dazu bei, die Teams zu vereinen, eine stärkere unternehmensweite Zusammenarbeit zu fördern und Synergien zu schaffen. Insbesondere für die Interne Revision, die in der Vergangenheit beim Aufbau von Kundenbeziehungen mit Gegenwind zu kämpfen hatte, stellt dies eine große Chance dar.

„Die Pandemie hat die Beziehungen zu den Prüfkunden verbessert. Wir sitzen alle im selben Boot“, bemerkt Khayal. „Sie hat uns alle in eine Situation gebracht, die wir gemeinsam durchleben, sodass ein stärkeres Gefühl der Zusammenarbeit entstanden ist. Das hat dazu beigetragen, dass die Interne Revision resilienter und flexibler geworden ist, denn jetzt kommen die Revisionskunden mit der Bitte zu uns, eine bestimmte Tätigkeit zu prüfen oder eine Risikoüberprüfung vorzunehmen, wenn sie glauben, dass diese Aktivität nicht so gut läuft, wie sie sollte.“ Dies kann auch dazu beitragen, dass die Praktiker einen früheren Überblick über Bereiche erhalten, in denen in Zukunft Schwierigkeiten auftreten könnten.

## Präsentationen verbessern

Laut einer Studie, die gemeinsam von der Internal Audit Foundation und Protiviti veröffentlicht wurde, sollten Präsentationen der Interne Revision auf Board- und Geschäftsleitungsebene Informationen über die Resilienz-Initiativen des Unternehmens oder deren Mängel enthalten.<sup>25</sup> Die Prüferinnen und Prüfer sollten einen offenen und freimütigen Dialog mit dem Management und dem Board darüber führen, welche Informationen diese gerne hätten und wie sie diese präsentieren haben möchten. Dies könnte mit einer einfachen Reihe von Fragen an die Beteiligten beginnen, z. B.: „Welche Aspekte der Resilienz sind Ihnen am wichtigsten? Wie möchten Sie über diese Bereiche informiert werden?“

Der zunehmende Einsatz von Datenanalysen spricht auch dafür, dass Prüferinnen und Prüfer im Umgang mit Datenvisualisierungstools geübt sein sollten. Die meisten Praktiker wissen bereits, wie man Informationen präsentiert, aber die Weitergabe dieser Informationen in einem ansprechenden visuellen Format trägt dazu bei, dass sie klar verstanden werden und dann entsprechend gehandelt wird.

---

25. Internal Audit Foundation, Protiviti, *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change*, 2021.





# Schlussfolgerung

---

## Der Resilienz Imperativ

**Die COVID-19-Pandemie war ein einschneidendes Ereignis für die Welt und für einzelne Organisationen.** Sie stellte lang gehegte Annahmen darüber in Frage, wie Menschen zusammenarbeiten und wie Geschäfte geführt werden sollten. Es gibt kein Zurück zu den Annahmen oder Praktiken von vor der COVID-Krise, sondern nur ein Weitermachen, ein Annehmen des Wandels und ein Anpassen unter Berücksichtigung der Lehren aus der Pandemie.

Um in den Augen der Stakeholder relevant zu bleiben und einen optimalen Wert zu schaffen, müssen die Internen Prüferinnen und Prüfer der Zukunft ins Auge sehen und die neue Realität mit den Fähigkeiten und der Sorgfalt angehen, die sie vor der Krise beherrschten, während sie auf dem Weg dorthin einige neue Kompetenzen in den Bereichen Technologie und Kommunikation hinzufügen.

Während ihre Rolle in den frühen Phasen der Pandemie beim Überleben der Unternehmen zweifellos wesentlich war, sind Interne Prüferinnen und Prüfer keineswegs nur die Aufräumer, die den Schaden nach einem Unfall begutachten. Sie sollten sich stattdessen an vorderster Front positionieren, wenn es darum geht, eine Vision für die Zukunft ihrer Organisationen – und ihres eigenen Berufsstandes – zu entwerfen, um deren Verwirklichung zu gewährleisten und so als wichtiger Wegweiser auf dem Weg zur Resilienz zu dienen.

## FRÜHERE AUSGABEN

Frühere Ausgaben von Global Perspectives & Insights finden Sie unter [theiia.org/GPI](https://theiia.org/GPI).

## LESER-FEEDBACK

Senden Sie Fragen oder Kommentare an [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)

## Über das IIA

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist der anerkannteste Interessenvertreter, Ausbilder und Anbieter von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen für den Berufsstand der Internen Revision. Das IIA wurde 1941 gegründet und hat heute mehr als 218.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern und Gebieten. Der weltweite Hauptsitz des Verbandes befindet sich in Lake Mary, Florida, USA. Weitere Informationen finden Sie unter [theiia.org](https://theiia.org).

## Haftungsausschluss

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Bildungszwecken. Dieses Material soll keine endgültigen Antworten auf spezifische individuelle Umstände geben und ist daher nur als Leitfaden gedacht. Das IIA empfiehlt, in jeder spezifischen Situation unabhängigen Expertenrat einzuholen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung für jemanden, der sich ausschließlich auf dieses Material verlässt.

## Urheberrecht

Copyright © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Für eine Genehmigung zur Vervielfältigung wenden Sie sich bitte an [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Deutsche Übersetzung durch DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Oktober 2022



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101