

# Interne Revisionen im Wandel der Zeit

**PwC's acht Schlüsselmerkmale einer  
effektiven Internal Audit Funktion**

Schritt halten mit den stetig steigenden Ansprüchen und Erwartungen der Stakeholder	3
PwC's 8 Schlüsselmerkmale einer effektiven Internal Audit Funktion	4
Geschäftsausrichtung	6
Risikofokus	6
Stakeholder Management	7
Kostenoptimierung	7
Talentmodell	8
Qualität und Innovation	8
Technologie	9
Servicekultur	10
Wie weiter ...	11
Kontakte	12



## Schritt halten mit den stetig steigenden Ansprüchen und Erwartungen der Stakeholder

Die Erwartungen der Stakeholder an die Interne Revision steigen stetig. Gleichzeitig wird das Mandat der Internen Revision komplexer aufgrund neuer Herausforderungen sowie des anhaltenden Wandels der Umwelt, welche sich auf Unternehmen sowie deren Geschäftsmodelle auswirken.

Aufgrund der zunehmenden Herausforderungen steigen auch die Erwartungen entsprechend an die Interne Revision. Die Interne Revision sollte daher sicherstellen, den gewünschten Mehrwert auch zu liefern.

Diese Entwicklung ist grundsätzlich als positiv zu bewerten, spiegelt sich allerdings nicht konsistent in der Wahrnehmung der Stakeholder wieder (Abbildung 1).

% von Organisationen, welche die Interne Revision als mehrwertstiftend betrachten

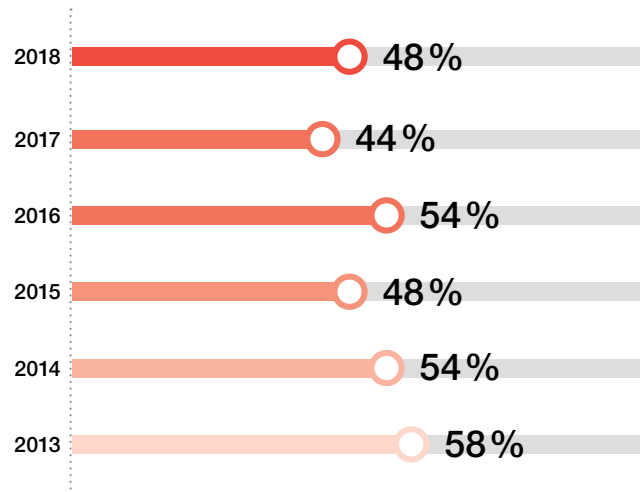
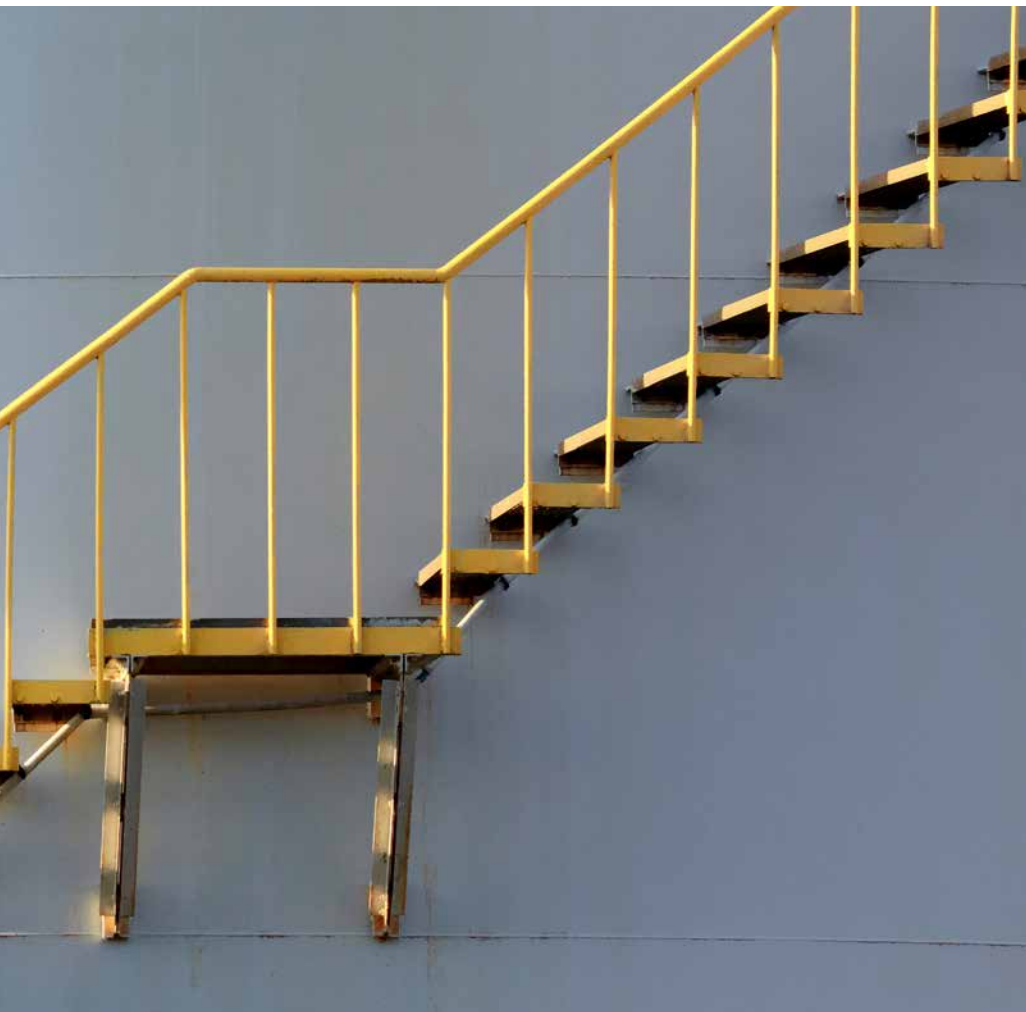


Abbildung 1: Quelle: PwC State of the Internal Audit Profession Study, 2013 – 2018



## PwC's 8 Schlüsselmerkmale einer effektiven Internal Audit Funktion

Wie kann die Interne Revision sicherstellen, dass die steigenden Erwartungen auch adressiert werden? Wie gut ist die Interne Revision aufgestellt, um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern? Wie steht die Interne Revision im Vergleich zu ihren Peers?

Interne Revisionen sind verpflichtet, im Rahmen der Berufsstandards alle fünf Jahre eine externe Evaluation der Einhaltung der internationalen Grundlagen für

die berufliche Praxis (International Professional Practices Framework, IPPF) vorzunehmen. Diese Beurteilung deckt die beruflichen Grundlagen der Internen Revision. Um die Wirkung und den Wert der Überprüfung weiter zu stärken, haben wir eine Methodik entwickelt, die auch den Reifegrad der Internen Revision bewertet. Basierend auf Diskussionen mit Leitern von Internen Revisionen sowie unserer Erfahrung im Bereich der Internen Revision hat PwC die folgenden acht Schlüsselmerkmale entwickelt (Abbildung 2) zur Evaluierung der Effektivität und Effizienz, um den Reifegrad der Internen Revision zu bestimmen. Diese Reifegradbeurteilung beinhaltet sowohl die Beurteilung der betrieblichen Praxis der Internen Revision wie auch die strategische Ausrichtung am Unternehmen.

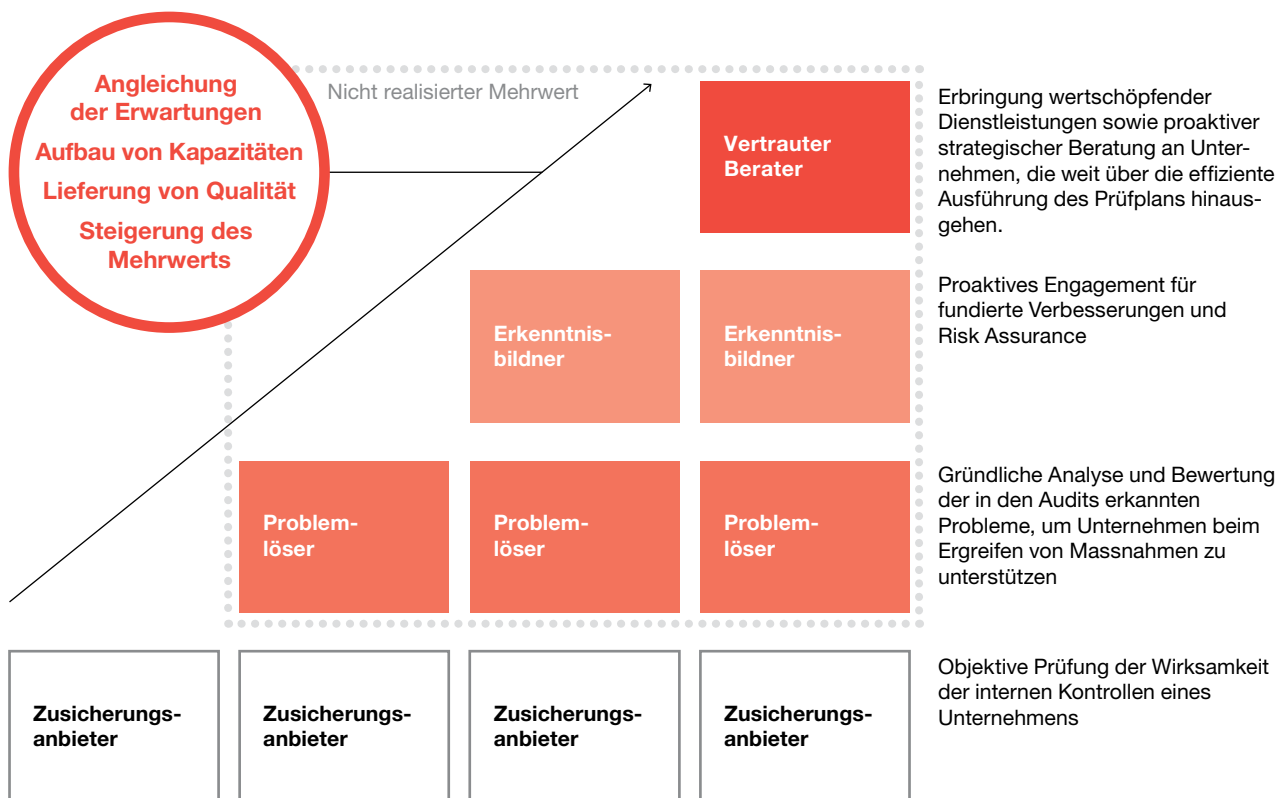
Abbildung 2: 8 Schlüsselmerkmale



Unsere Erfahrung aus bereits durchgeführten Reifegradbeurteilungen sowie basierend auf unserer jährlichen Studie «PwC State of the Internal Audit Profession Study» bestätigen eine starke Korrelation zwischen der Wahrnehmung von Mehrwert durch die Stakeholder und der Leistung der Internen Revision im Bereich dieser acht Schlüsselmerkmale. Es kann festgehalten werden, dass Interne Revisionen, welche gemäss unserer Reifegradbeurteilung nicht nur als «Zusicherungsanbieter», sondern als «vertrauter Berater» agieren, den meisten Mehrwert liefern (Abbildung 3).

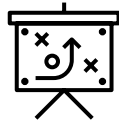
In dieser Publikation soll spezifisch auf die acht Schlüsselmerkmale eingegangen werden, um Internen Revisionsfunktionen einen Einblick in unsere Methodologie sowie unsere Reifegradbeurteilung zu geben.

Abbildung 3: Reifegradbeurteilung



**84%** der Funktionen von Internal Audit, die von Stakeholdern als «Vertrauter Berater» klassifiziert werden, zeugen von sehr effizienter Führungsstärke.

## Geschäftsausrichtung



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision hat ein klares Verständnis der Unternehmensstrategie, der Entwicklungsrichtung und der Zielsetzungen des Unternehmens sowie der Erwartungen der Stakeholder diesbezüglich. Sie richtet den Umfang sowie den Prüfplan entsprechend aus. Des Weiteren wird eine Geschäftsausrichtung erreicht mittels strategischer Planung sowie Koordination mit den übrigen Verteidigungslinien. Die Erwartungen der Stakeholder sind in die Mission sowie Vision der Internen Revision integriert und beinhalten klare Zielsetzungen betreffend Mehrwert, welcher durch die Interne Revision geliefert wird. Die Erreichung der Zielsetzungen sowie die Leistung der Internen Revision werden stetig gemessen und nötige Korrekturmaßnahmen werden zeitig ergriffen und kommuniziert. Um bestmögliche Ergebnisse bei diesem Attribut zu erzielen, muss die Interne Revision aktuell mit Unternehmenszielen, -planung und relevanten Geschäftsentscheidungen sowie am Puls der Wirtschaft und aktuellen Trends bleiben.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Um das Mandat entsprechend umzusetzen und zu erreichen, ist die Geschäftsausrichtung kritisch. Wir sprechen oft davon, dass die Interne Revision einen «Platz am Tisch» benötigt, und viele denken, dass eine regelmässige Teilnahme an Strategiemeetings dem gerecht wird. Allerdings geht es darum, was die Interne Revision aus dem «Platz am Tisch» macht, was sich auch grundlegend auf die Wahrnehmung der Stakeholder auswirkt. «Zusicherungsanbieter» bewegen sich oft nur im Rahmen der Diskussion und fokussieren Ressourcen lediglich im Bereich von Risiko- und Kontrollprüfungen, sobald das Business die strategische Initiative umgesetzt hat.

Aus dem Blickwinkel der Stakeholder haben «vertraute Berater» typischerweise eine aktivere Rolle und bringen eine proaktive Sichtweise bezüglich Risiken ein. Sie teilen aktiv Erkenntnisse und entwickeln Empfehlungen, wie bezüglich der kritischsten Risiken zu verfahren ist, während strategische Entscheide getroffen werden, und passen ihre Ressourcenmodelle entsprechend an, um diese Risiken auch zu decken.

## Risikofokus



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision hat eine holistische Betrachtungsweise von Risiken, welche sowohl interne, externe als auch neu auftretende Risikofaktoren berücksichtigt. Die Funktion hat ein tiefes Verständnis der Geschäftskultur, des Risikoappetits sowie der regulatorischen Anforderungen. Die Interne Revision führt eine dynamische Risikoanalyse durch, welche eine Top-Down-Perspektive inklusive strategischer Risiken beinhaltet, um die kritischsten Risiken zu identifizieren. Diese strategische Top-Down-Sicht wird oftmals mit einer Bottom-Up-Sicht kombiniert, um festzustellen, in welchen Bereichen sich die Risiken tatsächlich manifestieren. Im Hinblick auf Änderungen im Geschäft wird in regelmäßigen Zeitabständen die Risikobeurteilung aktualisiert, um sicherzustellen, dass der Prüfplan sich auf die höchsten Risiken des Unternehmens fokussiert.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Die Risikobeurteilung ist nicht nur eine Bedingung gemäss IIA Standards, sondern ist fundamental für die Entwicklung der strategischen Vision sowie des Prüfplans der Internen Revision. Wie die Risikobeurteilung durchgeführt wird, die periodische Evaluierung, die Koordination mit den übrigen Risiko- und Kontrollfunktionen und das daraus resultierende Prüfverfahren, sind ausschlaggebend betreffend die Mehrwertgenerierung durch die Interne Revision. Funktionen, welche kontinuierlich das Risikoprofil der Organisation evaluieren und entsprechende Änderungen antizipieren, anstatt lediglich darauf zu reagieren, werden als besonders wertstiftend wahrgenommen.

Während «Zusicherungsanbieter» sich auf eine interne Betrachtungsweise von Risiken beschränken, befasst sich der «vertraute Berater» mit internen sowie externen Faktoren – zum Beispiel mittels Recherche von Industrietrends – und setzt wirksam Spezialisten ein. Er baut diese Faktoren in die Prüfplanung ein und teilt die Erkenntnisse aktiv mit dem Unternehmen, um so den übrigen Risiko- und Kontrollfunktionen die Möglichkeit zu geben, diese Risiken proaktiv zu managen. Der «vertraute Berater» limitiert den Prüfplan nicht aufgrund von In-house-Fähigkeiten, sondern bindet entsprechende Spezialisten mittels entsprechender Sourcing-Modelle ein, um so eine adäquate Risikodeckung sicherzustellen. Durch den Einsatz von Datenanalysen, -Reporting und Visualisierungen werden Grundlagen für Geschäftsentscheidungen verbessert und die Prüfungsabdeckung wird so angepasst, dass die grösste Wertschöpfung für die Unternehmung erzielt wird.

## Stakeholder Management



### Was es bedeutet...

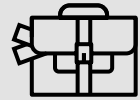
Die Interne Revision pflegt gute Beziehungen und einen regelmässigen Austausch mit diversen Stakeholdern. Die Erwartungen der Stakeholder sind bekannt und Kommunikationsprotokolle sind implementiert. Die strategische Planung ist entsprechend den Erwartungen ausgerichtet. Das Verständnis von Nutzen ist vorhanden und wird mittels regelmässiger Feedbackgespräche oder Umfragen gemessen, um zeitlich entsprechende Massnahmen ergreifen zu können. Die Interne Revision kommuniziert mit Einfluss und führt nutzenstiftende Konversationen.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Ein strategischer Kommunikationsplan bildet das Herzstück dieses Attributs. Viele Interne Revisionen glauben, sie kommunizieren angemessen. Sie teilen die Prüfplanung, halten Kick-Off Meetings, berichten über allfällige Feststellungen und Beobachtungen und verfolgen Prüfbelange entsprechend. Allerdings findet oft nur ein limitierter Austausch ausserhalb der Prüfungsaktivitäten statt, was zu einer Fehlausrichtung der Funktion führen kann, wenn die Erwartungen der Stakeholder nicht adressiert werden.

«Vertraute Berater» fördern oft die Verantwortung im Team, indem sie die einzelnen Teammitglieder spezifischen Anspruchsgruppen zuteilen und klare Erwartungen setzen, die Interaktion über die Prüfung hinaus zu erweitern und routinemässig Ergebnisse zu messen und Massnahmen zur Verbesserung der Leistung zu ergreifen. Mitglieder von Internen Revisionen verbessern ihr Verständnis vom Business sowie der Risiken durch diesen Austausch und sind in der Lage, schneller auf Veränderungen zu reagieren, sei es beim Talentmodell oder der Anpassung von Prüfplänen, wenn sich neue Risikofelder ergeben.

## Kostenoptimierung



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision optimiert Kosten durch die Bereitstellung effizienter und wertschöpfender Dienstleistungen mittels robuster Prüfungsmethoden und -prozesse. Die Methodik wird regelmässig evaluiert, der Einsatz von Datenanalysen ist durchgängig eingebettet und die Prozesse werden standardisiert und vereinfacht, um die Wirksamkeit der Prozesse & Kontrollen sicherzustellen bei gleichzeitiger Kostenoptimierung. Flexible Personalmodelle beinhalten: interne und externe Ressourcen, verschiedene Personalebenen, strategisch positionierte Ressourcen (global vs. regional, zentralisiert vs. dezentralisiert) und spezielle Kompetenzen (z.B. IT- und Branchenexpertise). Es gibt verschiedene Methoden, wie z.B. die Zeiterfassung oder definierte Kennzahlen (z.B. Anzahl Prüfungen pro Jahr), um die Produktivität und Kosteneffizienz von Dienstleistungen zu messen. Investitionen in die Infrastruktur der Internen Revision sind auf die gleichen Ziele ausgerichtet wie der Rest der Unternehmung (z.B. Digitalisierung, Industrialisierung).

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Während sich das Geschäftsumfeld und die daraus resultierenden Risiken weiter dramatisch entwickeln, steigen die Budgets der Internen Revision nicht im gleichen Tempo und Umfang, was die Leiter von Internen Revisionen dazu zwingt, kontinuierlich mehr mit dem gleichen oder weniger Budget zu leisten. Die Art und Weise, wie die Interne Revision mit dieser Realität umgeht, ist oft ein Indikator dafür, wo sie sich auf dem Wertespektrum befindet (Abbildung 3). «Zusicherungsanbieter» sind kostenbewusst und konzentrieren sich auf die Überwachung der Budgets und des Personalbestands, die Begrenzung der Kosten und das Ergreifen von Korrekturmassnahmen. Sie versuchen, Prozesse mit besseren Auditmanagementsystemen weiter zu verbessern und Auditstrategien anzupassen, um Datenanalysemodelle in traditionelle Stichprobenmethoden zu integrieren.

Diejenigen Internen Revisionen, die auf einem höheren Niveau arbeiten, haben den Prüfzyklus von der Risikobewertung bis zur Berichterstattung neu evaluiert. Sie fokussieren sich lediglich auf das Restrisiko, indem sie ein tieferes Verständnis für die Aktivitäten der übrigen Risiko- und Kontrollfunktionen gewinnen und ihre Aktivitäten darauf abstimmen, Datenanalysen einbetten, um die traditionellen Risiken zu überwachen, und kosteneffektive Ansätze für die Prüfung komplizierter Risikobereiche schaffen, indem sie flexible Personalmodelle einsetzen, die das Angebot an spezialisierten Fähigkeiten besser an die effektive Nachfrage anpassen.

## Talentmodell



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision verfügt über eine angemessene Mischung an Kompetenzen bestehend aus Revisionswissen, Fachwissen und Geschäftssinn, um sich nach ihrem Mandat auszurichten und die Erwartungen der Stakeholder, einschliesslich der Aufsichtsbehörden, falls anwendbar, zu erfüllen. Das Talentmodell ist flexibel und gleicht den Bedarf an spezifischer Branchen- und Risikoexpertise mit der wahrscheinlichen Nutzung dieser Expertise ab. Das Modell beinhaltet die Einbindung von regelmässigem Training und Leistungsfeedback, um die Abteilung zu stärken und Wachstum sowie individuelle Führungskräfteentwicklung zu ermöglichen. Talent wird gemanagt, um die passende Balance an technischen Fähigkeiten und weicheren Befähigungen wie Konfliktmanagement, intellektueller Neugier, kritischem Denken, Beziehungsmanagement und Führung einzuschliessen.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Feedback aus durchgeführten externen strategischen Beurteilungen von Internen Revisionen zeigt, dass dieses Attribut generell mit niedrigeren Leistungswerten bewertet wird – ein Hinweis darauf, dass das Talentmodell innerhalb der Internen Revision möglicherweise nicht mit dem sich ändernden Risikoprofil der Organisation Schritt hält. Da die überwiegende Mehrheit der Funktionen berichtet, dass Finanzkontrolle (95 %), allgemeine Informationstechnologie (90 %) und Compliance (89 %) den Kern ihrer Abteilungen bilden, ist es klar, dass die Kernkompetenzen in den letzten Jahren relativ unverändert geblieben sind. In der Zwischenzeit werden die Risikoprofile von Unternehmen immer komplexer und die Anforderungen der Stakeholder an das Engagement der Internen Revision steigen.

Diejenigen Internen Revisionen, die ihr Talentmodell proaktiv anpassen, um dem wachsenden Risikoprofil gerecht zu werden, liefern einen grösseren Mehrwert. Dies ist allerdings kein leichtes Unterfangen und erfordert ein dynamisches, längerfristiges Personalbesetzungsmodell. In diesen Organisationen werden Rotationen in die Interne Revision von der Unternehmensführung unterstützt. Des Weiteren nutzen diese Funktionen strategisch Sourcing-Modelle, um Standardaufgaben mit geringem Mehrwert auszulagern sowie fehlende Expertise einzukaufen, um die eigenen Ressourcen entsprechend zu schulen.

Interne Revisionen wissen, dass sie auf dem richtigen Weg sind, wenn das Unternehmen auf der Grundlage ihrer Empfehlungen klare Massnahmen ergreift und die Interne Revision aktiv von Stakeholdern angegangen wird, um Positionen im Business zu füllen.

## Qualität und Innovation



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision fördert Qualität und Innovation durch klar definierte Standards, die sich an den allgemeinen IIA Standards (und allen branchenspezifischen Regulierungs- oder Domänenstandards) orientieren. Die Funktion fördert eine Kultur, die Innovation und kontinuierliche Verbesserung der Kernprozesse belohnt. Der Prüfungsplan passt sich dem Risikoprofil des Unternehmens an und wird bei sich ändernden Risiken entsprechend angepasst. Form und Botschaft der Berichte und Mitteilungen der Internen Revision basieren auf Fakten, unterstützen die Erreichung des Auftrags und der strategischen Ziele der Internen Revision und haben den nötigen Einfluss in der Organisation. Datenanalysen, Reporting und Visualisierungstools werden konsequent eingesetzt, um den Kernauftrag zu erfüllen und Innovation zu fördern.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

«Zusicherungsanbieter» ergreifen gezielte Massnahmen, um ein Qualitätsprogramm zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, das sich an den IIA Standards orientiert, um das Team konsequent zu schulen, eine ordnungsgemässe Aufsicht zu gewährleisten und die Qualität kontinuierlich zu überwachen.

«Vertraute Berater» betten Innovation in die Kultur der Funktion ein, indem sie zum Beispiel umfassende Änderungen an den Methoden der Risikobewertung und Prüfungsdurchführung vornehmen, Datenanalysen und Visualisierungstools einsetzen, neue Kollaborationsansätze über die anderen Risiko- und Kontrollfunktionen hinweg schaffen oder Berichtstechniken neu erfinden, um die Erfahrung der diversen Anspruchsgruppen zu verbessern. «Vertraute Berater» offerieren zusätzliche Sichtweisen betreffend die Reife von Geschäftsprozessen und stellen die Prüfungsergebnisse so dar, dass die Auswirkungen eines Prozess-/Kontrollausfalls für das Unternehmen beurteilt werden können. Sie identifizieren konsequent Chancen für zusätzliche Innovationen und Verbesserungen.



## Technologie



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision nutzt Technologie effektiv in der Durchführung des gesamten Prüfzyklus. Robuste Auditmanagementsysteme sind entweder mit unternehmensweiten Governance-, Risiko- und Compliance-Tools (GRC) verbunden oder in diese eingebettet. Datenanalysen werden entwickelt und eingesetzt, um sich auf die richtigen Risikobereiche und Geschäftsprobleme zu konzentrieren und die Effizienz während des gesamten Prüfungsprozesses zu steigern. Analyse- und Visualisierungstools werden eingesetzt, um das Verständnis und die Bewertung von Risiken zu verbessern und Geschäftsprozess- und Kontrollstörungen zu identifizieren. Kontinuierliche Prüfungstechniken werden eingesetzt, um die Abdeckung zu erhöhen und das Unternehmen frühzeitig vor neu auftauchenden Risikoindikatoren zu warnen.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Unsere Untersuchungen zeigen, dass sich Interne Revisionsfunktionen hinsichtlich der Nutzung von Technologien kontinuierlich verbessert haben. Trotz dieser Verbesserung erfüllen die Internen Revisionen noch nicht die Erwartungen ihrer Stakeholder in diesem Bereich, was darauf hindeutet, dass die Interne Revision nicht mit dem technologischen Fortschritt Schritt hält. Gemäss unserer Studie «2018 State of the Internal Audit Profession Study» sind lediglich 14 % der Internen Revisionen fortgeschritten in der Einbettung und Nutzung von Technologie (die «Evolver»). 46 % folgen den führenden Internen Revisionen, allerdings in einem langsameren Tempo und 37 % beobachten lediglich die Entwicklungen. Dies ist auf ein konservatives Management, eine mangelnde Ausrichtung an den aktuellen Trends der Branche oder ein limitiertes Verständnis für potenzielle Vorteile zurückzuführen. Gleichzeitig werden die «vertrauten Berater» als am wertschöpfendsten wahrgenommen von ihren Stakeholdern.

Bestimmte Tools – von Dashboards über Self-Service-Datenextraktion bis hin zu erweiterten Analysen – wurden in der jüngsten Vergangenheit zwar als revolutionär angesehen, gelten aber heute als grundlegende Werkzeuge für Interne Revisionen, die komplexe Probleme lösen und ihren Wert in einer technologiegetriebenen Zukunft erhalten wollen. «Vertraute Berater» sind in allen Bereichen der Technologie fortgeschritten und verwenden eine Reihe anspruchsvollerer Tools als ihre Kollegen. Sie haben diese Position jedoch nicht durch einen Ad-hoc- oder werkzeuggesteuerten Ansatz erreicht. Sie haben klare, mehrjährige Talent- und Technologiestrategien in ihre langfristige strategische Planung integriert. Die Strategien folgen logischen Kadenzen und beginnen mit dem, was die Interne Revision zu erreichen versucht. Die Ziele treiben

sodann die Entscheidung betreffend welche Werkzeuge wo eingesetzt werden und wie sich Talente/Fähigkeiten im Zusammenspiel mit der Technologie verändern müssen. «Evolver» stellen sicher, dass ihre Technologie-Roadmaps auf die Technologie-Roadmaps ihrer Organisationen abgestimmt sind, um von den Bemühungen und Investitionen der Gesamtorganisationen zu profitieren. Durch bewusste Strategien erzielen sie daher eine grössere Wirkung auf ihre Organisationen und schaffen die Grundlagen für Agilität und Reaktionsfähigkeit betreffend neue Technologien in der Zukunft.

Evolver sind Vorreiter in der Nutzung technischen Know-hows und finden sich in allen Branchen, Regionen und Unternehmungen jeglicher Grösse

**Evolver** sind äusserst fortschrittlich, wenn es darum geht, neue Technologien anzunehmen.

14%

**Follower** nehmen die Aneignung neuer Technologien durch die Evolvers zur Kenntnis und folgen deren Beispiel – aber mit Verzögerung.

46%

**Observer** zeigen nur beschränkt oder gar kein Bedürfnis nach Technologie.

37%

Abbildung 4: Nutzung technischen Know-hows

## Servicekultur



### Was es bedeutet...

Die Interne Revision dient zahlreichen Stakeholdern unter Wahrung der Unabhängigkeit und Objektivität mittels klar definiertem Mandat (Mission, Vision und Umfang) und Berichtslinien. Die Interne Revision fördert eine zielgerichtete Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, berücksichtigt Bedürfnisse und konzentriert sich darauf, wertvolle Erkenntnisse für Geschäftsentscheidungen zu liefern. Regelmässige Rückmeldungen von Stakeholdern werden eingeholt und die Abteilung misst Ergebnisse und entwickelt bei Bedarf entsprechende Verbesserungsmassnahmen.

### Die Möglichkeit, weiteres Potenzial auszuschöpfen

Die besten serviceorientierten Funktionen gehen über die Kommunikation im Rahmen von Prüfungen hinaus, indem sie die Bedürfnisse der Stakeholder antizipieren und ein breites Geschäftsbewusstsein und einen unermüdlichen Fokus auf die Ursachen von Problemen zeigen. Interne Revisionen, die auf dieser höheren Ebene tätig sind, beteiligen sich auch aktiv an den Sitzungen von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat zu Themen, die über ihr unmittelbares Mandat hinausgehen, da sie sich proaktiv positioniert und ausgebildet haben, um einen Standpunkt zu vertreten, der über die heutigen Risiken und Kontrollen hinausgeht.



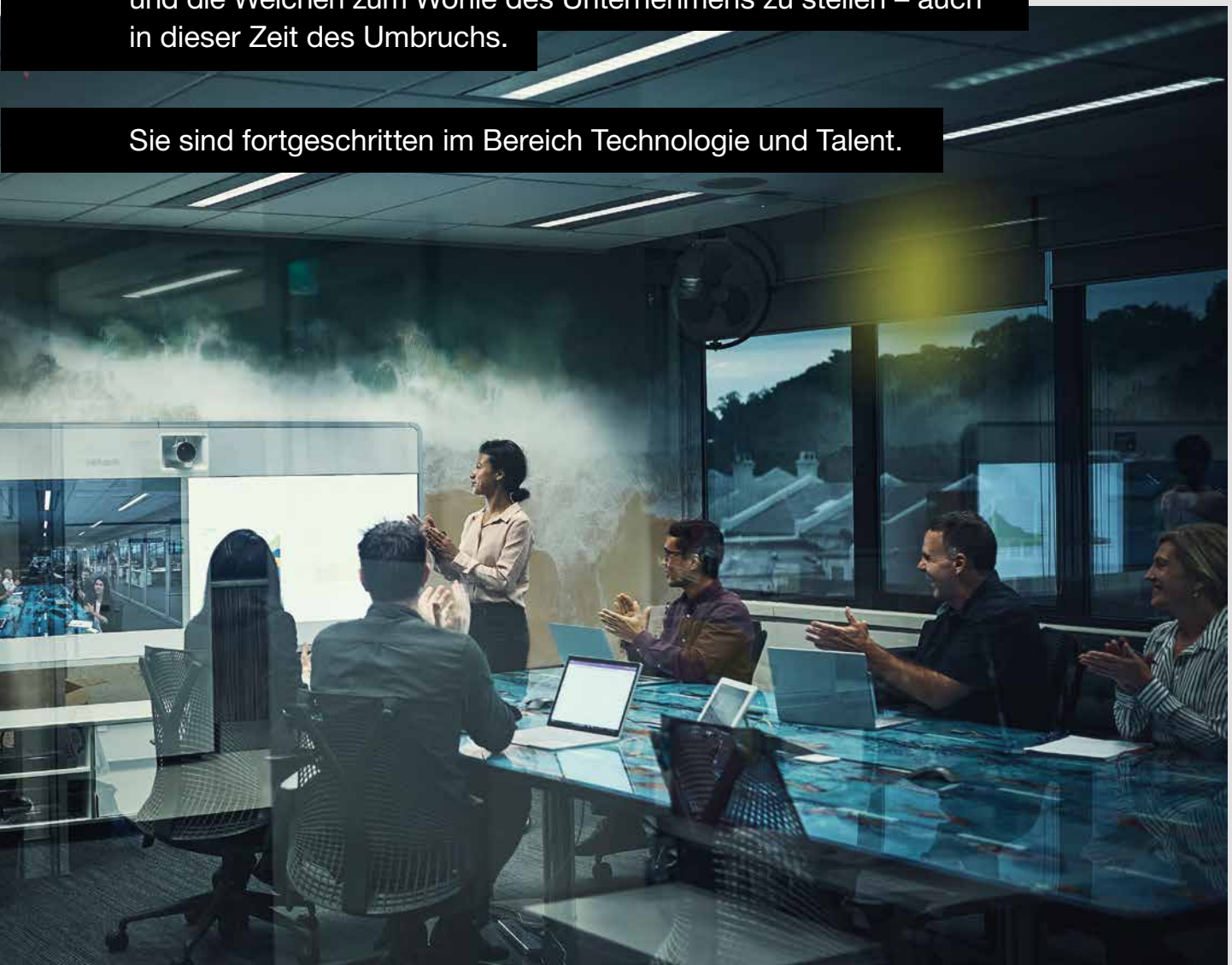
## Wie weiter ...

Durch unsere Erfahrung im Bereich Interne Revision sowie in der Durchführung von externen Qualitätsbeurteilungen haben wir tiefe Einblicke in die kollektiven Erwartungen der Stakeholder an die Interne Revision gewonnen. Wir wissen, dass die Anforderungen einer jeden Organisation an die Interne Revision sehr unterschiedlich sind. Daher raten wir, zuerst ein vertieftes Verständnis betreffend die Erwartungen entlang der acht Schlüsselmerkmale zu erlangen, bevor etwaige Massnahmen ergriffen werden, um eine zielführende Transformation der Internen Revision zu erreichen. Abschliessend können wir festhalten, dass Interne Revisionen, welche als sehr mehrwertstiftend wahrgenommen werden, vor allem bei den folgenden Themen herausstechen:

Sie setzen proaktiv eine Vision, was die Interne Revision leisten kann.

Sie haben den Mut, die Stakeholder in Einklang zu bringen und die Weichen zum Wohle des Unternehmens zu stellen – auch in dieser Zeit des Umbruchs.

Sie sind fortgeschritten im Bereich Technologie und Talent.



## Kontakte



### **Richard Thomas**

Partner Internal Audit  
+41 58 792 27 82

[richard.j.thomas@ch.pwc.com](mailto:richard.j.thomas@ch.pwc.com)  
[linkedin.com/in/richard-thomas-7379485](https://www.linkedin.com/in/richard-thomas-7379485)



### **Corina Ruchti**

Internal Audit, Banking  
+41 58 792 46 76

[corina.ruchti@ch.pwc.com](mailto:corina.ruchti@ch.pwc.com)  
[linkedin.com/in/corinaruchti](https://www.linkedin.com/in/corinaruchti)

Erfahren Sie mehr unter:

[www.pwc.ch/internalaudit](http://www.pwc.ch/internalaudit)

PwC, Birchstrasse 160, Postfach, 8050 Zürich

© 2019 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.