

# Die Zukunft der Internen Revision: The Gardener of Governance



Dieser Artikel ist zuerst auf Englisch erschienen:

Lenz, R. and Jeppesen K.K. (2022), The Future of Internal Auditing: Gardener of Governance, EDPACS, 66:5, 1-21 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07366981.2022.2036314>

The original English version of this paper is freely available via OPEN ACCESS.

Übersetzung: Thomas Schwalb und Urban Becker

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Die Zukunft der Internen Revision:</b> .....	<b>1</b>
<b>The Gardener of Governance</b> .....	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
ABSTRACT .....	3
EINFÜHRUNG.....	3
MEGATRENDS IN DER GESELLSCHAFT .....	4
DIE 5P'S.....	7
<b>Planet</b> .....	<b>8</b>
<b>Public</b> .....	<b>10</b>
<b>Profession</b> .....	<b>12</b>
<b>Prosperity</b> .....	<b>16</b>
<b>People</b> .....	<b>17</b>
CALL TO ACTION .....	18
Danksagungen .....	20
Fußnoten .....	21
ORCID.....	22
REFERENCES .....	22
Über die Autoren:.....	25

---

---

## ABSTRACT

Die Interne Revision ist ein Beruf am Scheideweg. Auf der Mikroebene, d.h. in Organisationen und Institutionen, sehen die Stakeholder möglicherweise immer weniger Wert in den Beiträgen der Internen Revision, und auf der Makroebene gefährdet diese Prognose die Legitimität und Relevanz der Interne Revision als Beruf. Die gute und die schlechte Nachricht sind, dass die Zukunft ungewiss ist. In diesem Artikel werden fünf Hauptaktionsfelder und -schwerpunkte für das IIA Global - The Institute of Internal Auditors, die nationalen Institute, die Innenrevisor:innen und die Wissenschaft vorgeschlagen, die die zukünftige Rolle der Internen Revision, ihre Legitimität, ihre Relevanz und ihre organisatorische und gesellschaftliche Bedeutung bestimmen werden. Ziel dieses Artikels ist es, umfassende Inhalte zu liefern, die fünf konkrete Wege zur Verbesserung der Interne Revision aufzeigen. Die fünf Richtungen, die es zu entwickeln gilt, sind Planet, Public (Öffentlichkeit), Profession (Beruf), Prosperity (Wohlstand) und People (Menschen). Letztlich ist die Positionierung der Internen Revision als "Gardener of Governance" eine vielversprechende Metapher, um ihr Wertversprechen sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene zu stärken. Metaphern sind ein wichtiges Mittel, um Ideen zu vermitteln und zu festigen.

## EINFÜHRUNG

Die nordischen IIA-Sektionen feierten am 8. Oktober 2021 ihr 70-jähriges Bestehen<sup>1</sup>. Der Präsident und CEO des IIA, Anthony Pugliese, war der Hauptredner an diesem Tag und sprach über den Berufsstand und das Institut in der Zukunft. Der erste Mitautor dieses Artikels, Dr. Rainer Lenz, wurde eingeladen, an diesem Tag über die Zukunft der Internen Revision zu sprechen. Die Präsentation wurde etwa 250 Teilnehmer:innen aus den IIA-Instituten in Dänemark, Finnland, Island, Norwegen und Schweden online zur Verfügung gestellt. Es gab viele positive Rückmeldungen, darunter *"sehr inspirierende Botschaften"*, *"zum Nachdenken anregend"*, *"brillante Präsentation"*, *"ich mochte die Zitate und Analogien, die Sie verwendet haben, und die persönliche Note, die Sie dem Ganzen verliehen haben"*, *"umfassender Inhalt"* und so weiter, und das Feedback signalisierte eine Wertschätzung der vorgeschlagenen Metapher: "Gardener of Governance". Rainer nahm die Einladung des geschäftsführenden Herausgebers der Zeitschrift EDPACS, Dan Swanson, gerne an, in enger Zusammenarbeit mit seinem Co-Autor, Professor Kim K. Jeppesen von der Copenhagen Business School, die Kernaussagen des Vortrags in diesem Artikel zusammenzufassen.

Laut dem Bericht des Weltwirtschaftsforums *"The Future of Jobs"* vom 20. Oktober 2020<sup>2</sup> stehen Rechnungswesen und Auditing auf Platz 4 der Liste der Berufe mit abnehmender Nachfrage. Während die Zukunft natürlich ungewiss ist, sind die Aussichten nach Berichten wie diesem nicht so vielversprechend, und die Zeit ist reif für Überlegungen, was der Berufsstand der Internen Revision dagegen tun kann. Die Zukunft der Internen Revision könnte leicht das Thema eines ganzen Buches sein, aber Rainer hatte an diesem Tag nur 25 Minuten Zeit<sup>3</sup>. In diesem Artikel werden wir unsere Sichtweise darüber darlegen, worauf sich der Berufsstand der Internen Revision unserer Meinung nach konzentrieren sollte, um in Zukunft relevanter und einflussreicher zu werden. Wir sehen fünf Hauptwege, fünf

Hauptaktionsfelder. Wir nennen sie die 5Ps: Planet, Prosperity, Public, Profession und People.

Im weiteren Verlauf des Artikels werden wir jedes der 5Ps ausführlicher erörtern und einen Vorschlag für ein "Leitmotiv" für die Interne Revision als "Gardener of Governance" unterbreiten. Wir fügen Vorschläge hinzu, wie die Ideen umgesetzt werden können, und schließen mit einem Aufruf zum Handeln.

Bevor wir die 5Ps diskutieren, werfen wir einen kurzen Blick auf die Megatrends in der Gesellschaft, die den Rahmen für unser 5P-Modell bilden.

## **MEGATRENDS IN DER GESELLSCHAFT**

Die Interne Revision (IA) ist in die Gesellschaft eingebettet und daher werden gesellschaftliche Megatrends<sup>4</sup> die Zukunft der Internen Revision beeinflussen. Das deutsche Zukunftsinstitut (2021) geht davon aus, dass die folgenden Megatrends die Gesellschaft in den kommenden Jahrzehnten prägen werden (die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit):

1. **DIGITALISIERUNG:** Zunehmende Digitalisierung aller Bereiche der Gesellschaft;
2. **NACHHALTIGKEIT:** Stärkere Konzentration auf die Nachhaltigkeit der Art und Weise, wie wir unsere Gesellschaft organisieren;
3. **GESCHLECHTERVERSCHIEBUNG:** Das Geschlecht könnte zunehmend seine herkömmliche gesellschaftliche Bedeutung verlieren;
4. **GESUNDHEIT:** Verstärkte Konzentration auf die Gesundheit, sowohl körperlich als auch geistig;
5. **NEUE ARBEIT (NEW WORK):** Menschen suchen einen Sinn in ihrem Tun;
6. **INDIVIDUALISMUS:** Geringeres Gefühl der Zugehörigkeit zu großen gesellschaftlichen Gruppen;
7. **GLOBALISIERUNG:** Die Welt wird immer enger miteinander verbunden;
8. **MOBILITÄT:** Innovative Angebote für das Reisen;
9. **SICHERHEIT:** In dem Maße, wie die Risiken in der Welt zunehmen, steigt auch das Bedürfnis nach Sicherheit;
10. **SILBERNE GESELLSCHAFT:** Die Bevölkerung wird in vielen Teilen der Welt altern;
11. **WISSENSKULTUR:** Informationen werden allgegenwärtig, Wissen wird ständig zugänglich;
12. **VERSTÄDTERUNG:** Immer mehr Menschen leben in oder in der Nähe von Großstädten.

Einige Megatrends in der Gesellschaft mögen für die Welt der Internen Revision von größerer Bedeutung sein, andere weniger. Manche werden früher, manche später von Bedeutung sein. Die Megatrends werden die Entwicklung der Gesellschaft prägen, und um relevant zu bleiben, muss die Interne Revision diese Trends berücksichtigen und Wege finden, sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Im Hinblick auf die **Digitalisierung** ist in der Praxis und Forschung der Internen Revision in den letzten zehn Jahren ein erhebliches Interesse an Audit Data Analytics zu verzeichnen (Bierstaker et al., 2014; Chartered Institute of Internal Auditors, 2017; Mahzan & Lymer, 2014). Die Interne Revision ist besser in der Lage, Audit Data Analytics (ADA<sup>5</sup>) zu nutzen als die Wirtschaftsprüfung, da die Interne Revision mit den Systemen des Unternehmens besser vertraut ist und leichter Zugang zu den Daten hat. Die Interne Revision ist auch besser als die Externe Revision (EA) in der Lage, die kontinuierliche Prüfung zu übernehmen. Die bisherige Forschung zeigt jedoch, dass die Interne Revision wenig tut, um ADA zu übernehmen, insbesondere neuere Techniken wie Data Mining oder Process Mining. Lenz (2017a) fasst zum Beispiel zusammen, dass Process Mining das Potenzial hat, die Interne Revision zu revolutionieren. Das Credo in diesem Artikel aus dem Jahr 2017 lautet, die Daten sprechen zu lassen, um Lernen und Veränderung voranzutreiben. Mit Process Mining können Auditoren nun besser durch die Datenberge blicken, um sie in umsetzbare Informationen umzuwandeln. Process Mining hilft dabei, die Vorgänge vollständig zu verstehen und schneller und gezielter zu arbeiten.

**Process Mining** sammelt Daten aus den - oft heterogenen - IT-Systemen eines Unternehmens, um Prozesse in Echtzeit zu rekonstruieren, zu visualisieren und zu analysieren. Dies hilft den Prüfer:innen zu sehen und zu verstehen, wie das Unternehmen *de facto* arbeitet, um Abweichungen im Vergleich zur Norm zu finden und deren Auswirkungen zu bewerten. Mit anderen Worten: Die Prüfer:innen erhalten ein tiefes Verständnis dafür, wie der Prozess funktioniert, und vergleichen dies mit der Art und Weise, wie das Unternehmen für maximale Effizienz und Produktivität arbeiten sollte. Bei einer Prüfung geht es vor allem darum, Klarheit zu schaffen und so für Transparenz zu sorgen. Die Prüfer:innen müssen die Muster in den Prozessen verstehen. Durch den Einsatz von Process Mining muss niemand mehr Vermutungen anstellen und spekulieren - die Daten liegen direkt vor Ihnen.<sup>6</sup> Process Mining ist ein Beispiel dafür, wie Interne Revisor:innen von der Digitalisierung ihrer Arbeit profitieren können.

Was die **Nachhaltigkeit** betrifft, so hat jeder vernünftige Mensch inzwischen erkannt, dass unser Planet in Gefahr ist. Der Bericht der Vereinten Nationen (2015) über "*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*" vom 21. Oktober 2015<sup>7</sup> kann im Zusammenhang mit diesem Artikel als wichtigste Referenz dienen. Die aktuelle Presse rund um den Globus ist voll von Artikeln über den Klimawandel, z. B. über Dürren, Hitzewellen, schmelzende Gletscher und Polkappen sowie Überschwemmungen. Der Klimawandel hat weitreichende Auswirkungen auf viele Branchen, und die Unternehmen werden ihre Strategien und Abläufe zunehmend anpassen müssen, um nachhaltig zu werden. Die Interne Revision wird sich auf diese Realität einstellen müssen.

Die anderen oben genannten Megatrends betreffen auch die Interne Revision, sind aber unseres Erachtens nicht von so großer Bedeutung wie diese beiden. Der Megatrend **Gender Shift** verweist auf das Muster, dass das Geschlecht zunehmend seine herkömmliche

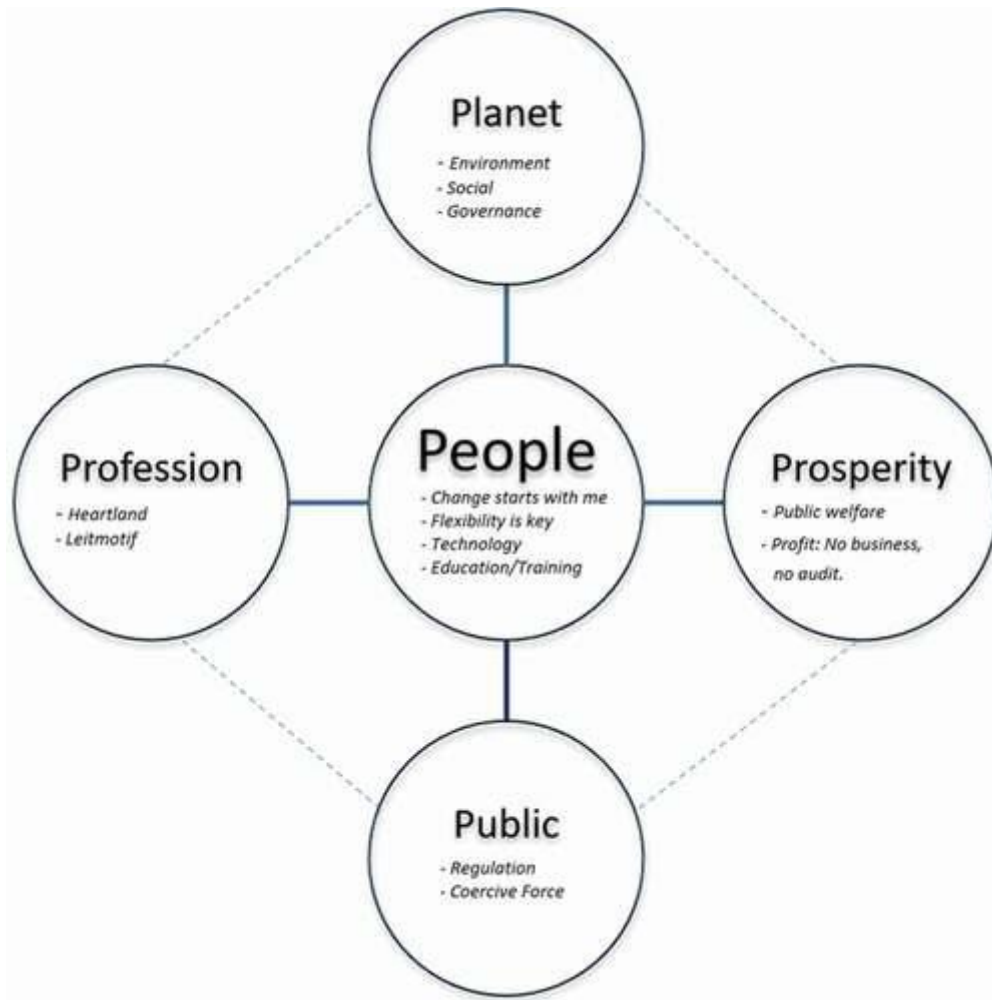
gesellschaftliche Relevanz verlieren kann. Dies impliziert Identitätsverschiebungen. Bald könnte es mehr Frauen in Führungspositionen geben, möglicherweise zunächst unterstützt durch Quoten. Mehr Frauen in Führungspositionen in der Internen Revision können ein Weg sein, um das Wertversprechen der Internen Revision weiter zu stärken, indem Vielfalt als Vorteil betrachtet wird. Die Megatrends "**New Work**" und "**Individualismus**" haben bereits begonnen den Arbeitsmarkt zu verändern, da traditionelle Angestellte durch vertraglich gebundene Selbstständige wie Uber-Fahrer oder Wolt-Lieferanten ersetzt werden. Könnte sich etwas Ähnliches in der Internen Revision in Zukunft in viel größerem Umfang ereignen, d. h. die Einstellung individueller und unabhängig arbeitender Prüfer:innen für Ad-hoc-Aufträge in der Internen Revision? Es würde sicherlich Möglichkeiten bieten, einen Teil des spezialisierten Fachwissens zu sichern, das in der Internen Revision benötigt wird, um sich an Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit anzupassen. Der Megatrend **Sicherheit** ist auch für die Interne Revision von Bedeutung. Da die Risiken in der Welt zunehmen, steigt auch das Bedürfnis nach Sicherheit. Als Assurance Provider kann die Interne Revision sicherstellen, dass Risiken ordnungsgemäß gemanagt werden, und in einer beratenden Funktion kann die Interne Revision darüber aufklären und beraten, wie Risiken gemanagt werden können, um Sicherheit zu gewährleisten. Das Bedürfnis nach mehr Sicherheit ist also eine Chance für die Interne Revision, aber es wird die Interne Revision unweigerlich in Revierkämpfe mit anderen Berufsgruppen verwickeln. Um diese Kämpfe zu gewinnen, muss die Interne Revision eine relevante Wissensbasis aufbauen und in der Lage sein, ihr Wertversprechen klar zu erklären.

Die COVID-19-Krise kann einige der oben genannten Megatrends beeinflussen und ausgleichen. Der deutsche Philosoph Gabriel (2020) betrachtet COVID-19 als einen Wendepunkt. Er betrachtet COVID-19 als eine historische Zäsur, die im Zusammenhang mit der Klimakatastrophe und den überforderten Finanzsystemen gesehen wird. Aus seiner Sicht werden die Welt mit COVID-19 und die Welt nach COVID-19 nicht mehr dieselbe sein <sup>8</sup>. Gabriel (2020, S. 338) schlägt eine tiefere und transdisziplinäre Reflexion vor, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts besser gerecht zu werden. In dieser Hinsicht würde die Forschung im Bereich der Internen Revision von innovativen Forschungsstrategien profitieren, indem sie neue Theorien erprobt und von der gegenseitigen Befruchtung mit anderen Forschungsrichtungen profitiert.

Das globale Klimaproblem ist eine Tatsache. Die Vereinten Nationen (UN) <sup>9</sup> versuchen, "*die Welt zu vereinen, um den Klimawandel zu bekämpfen*": Die UN koordiniert die Bemühungen, die globale Erwärmung auf 1,5°C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Ridleys kürzlich erschienener Blog "*On the Frontlines: Internal Audit's Role in ESG*" (Ridley, 2021) ist genau auf den Punkt. Seine Überlegungen und die anschließende Interaktion mit ihm im Juli 2021 dienten als reiche Inspiration für die Präsentation im Oktober 2021 und diesen Artikel. Ridley (2021) baut auf dem bereits erwähnten Megatrend **Nachhaltigkeit auf**, wenn er fordert, dass "*alle Internen Revisor:innen einen Beitrag zur globalen Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (UN) von 2015 leisten sollten. Prüfungsumfang, -prüfung, -beratung und -praxis sollten alle auf die Erreichung der 17 UN-Ziele für Umwelt, Soziales und Governance (ESG) ausgerichtet sein.*" Das verweist direkt auf die drei P's unseres vorgeschlagenen 5P-Modells: People, Planet und Prosperity. Wir fügen zwei weitere P's hinzu: Public und Profession.

## DIE 5P'S

Dies sind die fünf wichtigsten Handlungsfelder und Schwerpunkte für den Berufsstand der Internen Revision und die Wissenschaft, die unserer Meinung nach die künftige Rolle der Internen Revision, ihre Legitimität, ihre Relevanz und ihre organisatorische und gesellschaftliche Bedeutung bestimmen werden. Wir nennen sie die 5Ps.



Die fünf P's unseres umfassenden Modells sind daher: Planet, Public, Profession, Prosperity und People. Wir kommentieren kurz:

1. **Planet:** Kein Planet, kein (internes) Audit. Es gibt keinen Planet B. Umwelt, Soziales und Governance (ESG) sind im wahrsten Sinne des Wortes lebenswichtig, und die Interne Revision hat dabei eine Rolle zu spielen.
2. **Public:** Keine Wertschätzung durch Dritte, keine (interne) Prüfung. Mit anderen Worten: kein Kunde - kein Audit. Self Assessments von Innenrevisor:innen sind voreingenommen und von geringem Wert. Um Akzeptanz, Relevanz und Wirkung zu erzielen, müssen die Stakeholder der Interne Revision die erbrachte Leistung sehen und wertschätzen.



3. **Profession:** Kein Alleinstellungsmerkmal, kein USP, kein "Kernland", letztendlich keine (Innen-)Revision. Dem Berufsstand der Internen Revision fehlt noch immer eine gemeinsame Kernaussage. Mit diesem unklaren Wertversprechen läuft die Interne Revision ständig Gefahr, zu viel zu versprechen und zu wenig zu liefern, und läuft Gefahr, statt als "Alleskönner" als "Nichtskönner" angesehen zu werden.<sup>10</sup>
4. **Prosperity:** Ohne Geschäft kein (internes) Audit. Die Interne Revision muss Wege finden, um zum allgemeinen Wertbeitrag der privaten Organisation oder der öffentlichen Einrichtung, der sie dient, beizutragen.
5. **People:** Der Mensch macht den Unterschied. Menschen wenden Technologien an. Interne Prüfer:innen sind keine Roboter. Genauso wenig wie ihre Kollegen und Kunden. Im Geschäftsleben geht es um die Zusammenarbeit von Menschen.<sup>11</sup>

In den folgenden Kapiteln werden wir jedes der fünf P's eingehender behandeln.

## Planet

ESG ist nicht länger ein "nice to have". Die Herausforderung ist real und wird nicht verschwinden, auch wenn sie von einigen ignoriert wird. ESG wird zu einer Frage von "Do or Die" für die Gesellschaft, für Unternehmen und für interne Prüfer:innen.

ESG-Messungen sind inzwischen fester Bestandteil der Entscheidungsfindung von Anlegern und Private-Equity-Firmen.<sup>12</sup> Viele Private-Equity-Firmen haben sich den UN-Grundsätzen für verantwortungsbewusstes Investment (UNPRI) angeschlossen: Sie verwalten ein Vermögen von über 100 Billionen US-Dollar, und mehr als 3.000 Vermögensverwalter haben diese Grundsätze inzwischen unterzeichnet. Darüber hinaus hat die EU kürzlich beschlossen, die Offenlegung von ESG-Kriterien verbindlich vorzuschreiben, um Investitionen in nachhaltige Aktivitäten zu lenken.

**Interne Prüfer:innen müssen sich kritisch fragen, ob die Interne Revision in der ESG-Debatte einen ausreichenden Platz eingenommen hat.** Wir glauben nicht, denn wir haben wenig Beweise, die dies belegen. Vor zehn Jahren kamen Ridley et al. (2011) zu dem Schluss, dass die Interne Revision den Stakeholdern keine angemessene unabhängige Sicherheit in Bezug auf die Berichterstattung über Strategien, Praktiken und Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit gegeben hat. Die Autoren sind der Ansicht, dass die Interne Revision das Potenzial hat, dies zu tun, dass aber die Interne Revision in dieser Rolle weltweit nicht ausreichend gefördert worden ist. Zehn Jahre später gibt es eine wachsende Zahl von Wissenschaftlern, die über die Interne Revision und Nachhaltigkeit schreiben. DeSimone et al. (2012) beispielsweise sehen jedoch immer noch eine begrenzte Relevanz für die Praxis, wenn sie zu dem Schluss kommen, dass *"zwar eine zunehmende Zahl von Organisationen Nachhaltigkeitsaktivitäten betreibt, die Prüfung dieser Aktivitäten jedoch relativ neu ist."*

**Es braucht mehr und Besseres - um relevant zu werden und zu bleiben.** Das "E" in ESG steht in direktem Zusammenhang mit der Bedrohung durch den Klimawandel, der sich bereits auf die strategischen Entscheidungen der Unternehmen auswirkt und dies in Zukunft noch



stärker tun wird. Es besteht ein eindeutiger Bedarf, dass interne Prüfer:innen zu wichtigen und geachteten Akteuren werden, die der Unternehmensleitung die Einhaltung der strategischen und operativen Umweltziele zusichern. Es gibt zwar Fälle, in denen die Interne Revision genau das tut, aber der Berufsstand insgesamt lässt diese Chance ungenutzt, vielleicht weil das "E" in der Aufgabenbeschreibung der Internen Revision fehlt:

*"Der Auftrag der Internen Revision besteht darin, eine unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungstätigkeit zu erbringen, die darauf ausgerichtet ist, einen Mehrwert zu schaffen und die Abläufe in der Organisation zu verbessern. Die Interne Revision soll der Organisation helfen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie einen systematischen, disziplinierten Ansatz zur Bewertung und Verbesserung der Wirksamkeit von Risikomanagement-, Kontroll- und Governance-Prozessen anwendet."*<sup>13</sup>

Wir sind der Meinung, dass es an der Zeit ist, dass das IIA Global - The Institute of Internal Auditors die Umwelt in seinem Leitbild, in den anderen Teilen des IPPF und in Berichten und anderen unterstützenden Materialien berücksichtigt.

Das "S" in ESG, Sozial, ist auch für die interne Revision relevant. Der Megatrend New Work impliziert, dass die Legitimität eines Unternehmens in Zukunft von mehr als nur von Gewinnen abhängen wird. Ein Unternehmen wird zeigen müssen, wie es mit einem breiteren Wert zur Gesellschaft beiträgt, um Investitionen und talentierte Mitarbeiter anzuziehen. Dieses übergreifende Branding des Unternehmens ist eine strategische und operative Aufgabe, bei der die Unternehmensleitung sicherstellen muss, dass ihre Ziele erreicht werden und die externe Berichterstattung korrekt ist. Die Interne Revision ist gut positioniert, um diese Zusicherung zu geben, dennoch wird in diesem Bereich relativ wenig getan.

Was schließlich das "G" in den ESG betrifft, so ist die Governance seit langem der Kern dessen, was die Interne Revision leisten *sollte*. Lenz (2013) kommt zu dem Schluss, dass *"die IIA zwar behauptet, dass die Interne Revision eine Säule der Unternehmensführung ist, einige ihrer wichtigsten Stakeholder jedoch ihren Wert in Frage stellen. Es besteht ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen dem Wert, den die Interne Revision ihrer Meinung nach erbringt, und dem Wert, den einige ihrer Kunden sehen."* Lenz (2013) definiert die Wirksamkeit der Internen Revision als *"ein risikobasiertes Konzept, das der Organisation hilft, ihre Ziele zu erreichen, indem es die Qualität der Unternehmensführung positiv beeinflusst"*. Fast zehn Jahre später betrachten wir die positive Beeinflussung der Qualität der Unternehmensführung immer noch als einen in der Zukunft vielversprechenden Weg zur Verankerung des Wertversprechens der Internen Revision.

Die Interne Revision hat das Potenzial, im Bereich der Governance einen größeren Mehrwert zu erbringen. Laura Spira, emeritierte Professorin für Corporate Governance an der Oxford Brookes University, stimmte dem voll und ganz zu, als sie im Juli 2021 zu dem Schluss kam: *"Der Teil G wird selten angesprochen, und hier sollte die Interne Revision in der Praxis wichtig sein"*<sup>14</sup>. Wir stimmen mit dieser Schlussfolgerung voll und ganz überein.

**Abschließend sind wir der Meinung, dass ESG ein großes Potenzial für die Interne Revision hat, um einen Mehrwert für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu schaffen**, oder, um es theoretisch auszudrücken, um die professionelle Kompetenz (Abbott, 1988) oder das

Kerngebiet der Internen Revision zu sein, das die Grundlage für die Anerkennung durch die Gesellschaft bietet und gleichzeitig die Interne Revision von der externen Revision unterscheidet.

## Public

Es gibt Mikro- und Makrofaktoren, die sich auf die Wirksamkeit der Interne Revision auswirken.<sup>15</sup> Zu den Mikrofaktoren gehören die Organisation, die Ressourcen der Internen Revision, die Prozesse und die Beziehungen. Während Lenz (2013) die Bedeutung der Mikrofaktoren betont, insbesondere die Beziehungen der Internen Revision zu den wichtigsten Stakeholdern, nämlich der Geschäftsleitung und dem Vorstand, spielen auch die Makrofaktoren eine Rolle.

Lenz und Hahn (2015) bezeichnen normative, mimetische und zwanghafte Kräfte als *Makrofaktoren*:

- *Normative Kräfte* zeigen ihre Wirkung durch den Grad der Übereinstimmung mit dem International Professional Practices Framework (IPPF), wie es von der IIA (2017) bereitgestellt wird.
- *Mimetische Kräfte* beziehen sich auf das Phänomen, dass Organisationen dazu neigen, sich nach ähnlichen, als erfolgreich und legitim angesehenen Organisationstypen zu richten.
- *Zwangskräfte* beziehen sich auf die Einhaltung von Gesetzen, Normen und anderen verbindlichen Vorschriften.

Andere auf der Institutionentheorie basierende Forschungen zur Internen Revision zeigen, wie diese Kräfte die Interne Revision formen. So zeigen Arena et al. (2006) und Arena und Jeppesen (2010), wie der regulatorische Kontext (Zwang) einen starken Einfluss auf die Entwicklung von der Internen Revision haben kann, und Wissenschaftler wie Brierley et al. (2001) und El-Sayed Ebaid (2011) argumentieren, dass die Interne Revision durch die Anpassung von Zwang an Legitimität gewinnen könnte.

**Die Regulierung kann dazu beitragen, die Legitimität der Internen Revision zu erhöhen, insbesondere in weniger ausgereiften Kontexten.** Gegenwärtig fordern und erzwingen die Regulierungsbehörden im Allgemeinen keine wirksame Interne Revision, nicht einmal bei börsennotierten Unternehmen. Es gibt jedoch Ausnahmen. Die Börsennotierungsvorschriften der New York Stock Exchange (NYSE) schreiben das Vorhandensein einer Internen Revisionsfunktion vor (NYSE Section 303A.07), Größe und Art dieser Funktion sind jedoch nicht spezifiziert, und die NYSE geht nicht auf ihre Effektivität ein.<sup>16</sup> In ähnlicher Weise sind in Dänemark Interne Revisionsfunktionen in Banken mit mehr als 125 Mitarbeitern obligatorisch, aber die Entscheidung über die Ressourcen der Funktion liegt beim Vorstand. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass der Vorstand eine interne Revisionsfunktion einrichtet, um die Vorschriften einzuhalten, und nicht, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Während also eine Regulierung die interne Revisionsfunktionen als ein Muss in (bestimmten Arten von) Organisationen verlangt, die Legitimität der Internen Revision erhöhen kann, müssen die Aufsichtsräte auch den Wert verstehen, den eine Interne Revisionsfunktion liefern kann, wenn eine Regulierung von Bedeutung sein soll. Dementsprechend stellen wir Folgendes fest:

- a. Die Regulierungsbehörden verstehen **nicht**, welchen Wert die Interne Revision für die Gesellschaft hat.
- b. Die Regulierungsbehörden verstehen **nicht**, wie vielfältig die Aufgaben der Interne Revision gemäß der IIA-Definition sind.
- c. Die Aufsichtsratsmitglieder verstehen **nicht**, wie die Interne Revision einen Mehrwert für ihr Unternehmen schaffen kann.

**Um die Interne Revision zu fördern, ist es unseres Erachtens von entscheidender Bedeutung, sowohl auf die Regulierungsbehörden als auch auf die Aufsichtsgremien einzuwirken, um das Bewusstsein und die Wertschätzung für das Leistungsversprechen der Internen Revision zu erhöhen.**

In diesem Zusammenhang gratulieren wir der [IIA Austria](#)<sup>17</sup> zu ihrer allerersten Pressekonferenz am 29. September 2021. Ein Beispiel, das wir auch anderen IIA-Instituten ans Herz legen möchten. Das IIA Austria präsentierte die Ergebnisse einer Umfrage mit 326 Teilnehmern, davon 126 Entscheidungsträger, CEO, C-Level Executives:

- Eines der überraschenden Ergebnisse war, dass 26 % dieser Entscheidungsträger den Wert der Tätigkeit der Interne Revision nicht erkennen, schlimmer noch, sie haben keine Ahnung, was die Interne Revision tut.
- Auffallend war auch, dass 75 % der Teilnehmer vorschlugen, die Interne Revision in bestimmten Arten von Organisationen (je nach Größe usw.) zur Pflicht zu machen.

Beide Umfrageergebnisse bestätigen unsere Hypothese, dass viele Stakeholder den Wert der Interne Revision nicht sehen und nicht verstehen, was die Interne Revision tut.

Daher muss der Berufsstand der Internen Revision die bereits von den zahlreichen nationalen Instituten des IIA geleistete Lobbyarbeit fortsetzen und verbessern, damit die wichtigsten Stakeholder das Wertangebot der Internen Revision besser verstehen.

**Insbesondere müssen die Stakeholder verstehen, wie sich die Interne Revision von der externen Revision unterscheidet.** Ein solches Verständnis ist eine Voraussetzung für die Förderung der Internen Revision und des International Professional Practices Framework (IPPF) des IIA und somit auch eine Voraussetzung für die Forderung, dass eine Interne Revision obligatorisch sein sollte.

Nach der Präsentation am 8. Oktober 2021 dachte Norman Marks<sup>18</sup> über die Frage nach, warum die Interne Revision im Allgemeinen nicht von den Aufsichtsbehörden vorgeschrieben wird. Seiner Ansicht nach liegt das daran, dass die Interne Revision *"nicht nur auf die Verhinderung von Fehlern und Betrug ausgerichtet ist - und das ist gut so"*, fügt er

hinzu, während er fortfährt: *"Die Aufsichtsbehörden konzentrieren sich auf den Schutz des Geldes der Anleger und nicht auf dessen Vermehrung."* Wir stimmen dem zu und stellen fest, dass die Aufsichtsbehörden in vielen Fällen, in denen die Interne Revision verbindlich vorgeschrieben wurde, darauf bestanden haben, dass die Interne Revision mit der externen Revision zusammenarbeitet, indem sie sich entweder auf die Prüfung der Rechnungsführung oder auf die Prüfung interner Kontrollen konzentriert, die für den Rechnungslegungsprozess von unmittelbarer Bedeutung sind. Dies hat jedoch zur Folge, dass die Interne Revision der externen Revision untergeordnet wird, wie Krankenschwestern den Ärzten (Arena und Jeppesen, 2010). In diesem Szenario hat die externe Revision die volle Kontrolle über die Arbeit und die Wissensbasis der internen Revision, und die interne Revision wird es schwer haben, sich auf Augenhöhe mit der externen Revision zu professionalisieren. Darüber hinaus gibt es in der Gemeinschaft der Innenrevisor:innen und unter den Praktiker:innen der Internen Revision keinen Konsens über den angemessenen Schwerpunkt der Internen Revision. Interne Revision bedeutet für verschiedene Menschen zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Dinge. **Es gibt eine große Bandbreite an Praktiken in der Welt der Internen Revision.** Einige Interne Revisionsstellen können sich zu Recht als Weltklasse bezeichnen, während andere keine grundlegenden Praktiken anwenden und über keine wesentlichen Säulen verfügen (Lenz et al., 2014).

Die IIA-Definition der Internen Revision ist weit gefasst und so konzipiert, dass sie eine Vielzahl von Praktiken umfasst, aber genau diese Vielfalt macht es schwierig, die Interne Revision gegenüber Aufsichtsbehörden und wichtigen Interessengruppen wie Vorständen zu fördern. Eine Einschränkung der Definition würde jedoch die Art und Weise beeinträchtigen, in der viele Interne Revisionsfunktionen versuchen, einen Mehrwert für ihre Organisationen zu schaffen, und zu internen Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Berufsstandes führen. Die Vorteile einer obligatorischen Internen Revision sind also mit dem Preis eines internen Zwanges verbunden. Die Definition der Internen Revision muss eingegrenzt werden und überzeugend darlegen, wie die Interne Revision einen Mehrwert für Organisationen und die Gesellschaft schaffen kann, das IPPF muss präzisiert und verpflichtend befolgt werden, die Einhaltung muss überwacht und Abweichungen sanktioniert werden. Nur dann kann die Interne Revision auf eine gesetzliche Anerkennung ihrer Leistungen hoffen.

## Profession

In der Diskussion im vorangegangenen Abschnitt wurde festgestellt, dass die gesetzliche Anerkennung und die obligatorische Interne Revision ein klares und allgemein verstandenes und vereinbartes Alleinstellungsmerkmal oder das, was die Berufssoziologie als "Kompetenz" bezeichnet, erfordern (Abbott, 1988). Wenn die Interne Revision eine berufliche Anerkennung anstrebt, benötigt sie eine Wissensbasis, die den Berufsstand mit ihrer tatsächlichen Arbeit in Verbindung bringen kann. Mit anderen Worten, **es muss einen Wissensstand für die Interne Revision geben, der für die Interne Revision legitim und spezifisch ist und erklärt, inwiefern die Interne Revision für die Gesellschaft von ausreichendem Wert ist, um eine berufliche Anerkennung zu rechtfertigen.** Allerdings konkurrieren bestimmte Berufe in der Regel mit anderen Berufen um eine Zuständigkeit. Der Hauptkonkurrent der Interne Revision ist die externe Revision. Um die Zuständigkeit der Internen Revision zu erobern und eine Unterordnung unter die externe Revision zu vermeiden, muss die Interne Revision ihre Wissensbasis von der der Finanzrevision

abgrenzen (Arena & Jeppesen, 2010). Der Prozess der Schaffung und Aufrechterhaltung einer professionellen Zuständigkeit ist ein Balanceakt, da es Kompromisse zwischen voller Klarheit des Zwecks und einer vagen Konzeption (leichtes Ziel versus guter Schutz) und zwischen zu wenig und zu viel Inhalt (nicht wert, professionalisiert zu werden versus unmöglich zu legitimieren) geben kann (Abbott, 1988, S. 52, 103).<sup>19</sup>

Wie bereits angedeutet, sind wir nicht der Ansicht, dass die Interne Revision derzeit über eine so ausgeprägte Zuständigkeit verfügt; die Definition der Internen Revision ist einfach zu weit gefasst. Dies hat im Laufe der Zeit mehrere Autoren dazu veranlasst, auf die Gefahr hinzuweisen, dass die Interne Revision zum "Tausendsassa" und "Alleskönner" wird und dass die Beherrschung keiner Disziplin das Gegenteil eines Berufsstandes darstellt (Lenz et al., 2018; Van Peurse, 2004).<sup>20</sup>

Wir sind der Meinung, dass die Interne Revision die Vielfalt der Praktiken reduzieren muss, um sich auf das zu konzentrieren, was sie von der externen Prüfung unterscheidet, d.h. die Fähigkeit der Internen Revision, sich in die Governance-Prozesse einer Organisation einzubringen, was die externe Prüfung aus Gründen der Unabhängigkeit nicht tun kann. Wir sind auch der Meinung, dass die Interne Revision eine überzeugendere und griffigere Idee und Story über ihre Zuständigkeit erzählen muss. Für diese Story schlagen wir die Verwendung einer überzeugenden Metapher vor, da diese das Verständnis erleichtert, indem sie Erfahrungen aus einem Kontext in einen anderen überträgt (Lakoff & Johnson, 1980). Dementsprechend schlagen wir vor, die Metapher "Gardener of Governance" zu verwenden, um das Wertversprechen der Interne Revision zu erklären:

- **Die Governance** steht seit langem im Mittelpunkt der Bestrebungen der Internen Revision. Laut Definition ist Governance *"die Kombination von Prozessen und Strukturen, die vom Vorstand eingesetzt werden, um die Aktivitäten der Organisation im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele zu informieren, zu lenken, zu steuern und zu überwachen"* (Anderson et al., 2017, Kapitel 3) und ist die perfekte Wahl für das "Kerngebiet" der Internen Revision. Governance ist ein Oberbegriff, der unserer Meinung nach das E und S der ESG einschließen sollte. Wir betrachten Governance als das Kerngebiet der Internen Revision, das dazu beiträgt, dass nicht zu viel versprochen und zu wenig geliefert wird. Governance als das vorgeschlagene "Kerngebiet" der Internen Revision deckt ein weites Feld ab, ist nicht zu abstrakt und hat auch nicht zu wenig Inhalt, hat genau die richtige Größe, und ist der empfohlene Schwerpunkt der Internen Revision.
- **Gardener** baut auf früheren Arbeiten von Sarens et al. (2016) auf, *"wir müssen mehr wie Landwirte sein"*<sup>21</sup>, und sieht den internen Prüfer:innen als respektvoll gegenüber der Natur, der sich darum kümmert, die richtige Umgebung für das Wachstum der Pflanzen unter Berücksichtigung der Wetter- und Bodenbedingungen zu schaffen. Interne Prüfer:innen müssen die Samen säen, die Pflanzen düngen, gießen und pflegen, ständig die Wettervorhersage prüfen und die Pflanzenpflege daran anpassen, gelegentlich Unkraut jäten, und das alles mit Geduld und Bescheidenheit, aber auch ergebnisorientiert und ergebnisbezogen. Interne Prüfer:innen arbeiten indirekt und wirken daher über andere. Wir schlagen vor, dass die Betrachtung von Innenrevisor:innen als

Gärtner eine vielversprechende Metapher ist, um die Interne Revision zu positionieren und ihr Wertversprechen zu stärken.



Das 70-jährige<sup>th</sup> Jubiläum des IIA Nordics war der goldrichtige Augenblick, um die Interne Revision als Gardener of Governance vorzustellen. **Mit der Jubiläums-Präsentation und diesem Artikel als Auftakt möchten wir erreichen, dass dieser vorgeschlagene Anker-Begriff "Gardener of Governance" in der Gemeinschaft der internen Revision diskutiert wird.** Der Begriff "Gardener of Governance" deutet darauf hin, dass die Rolle der Internen Revision einen positiven Einfluss auf die Förderung einer wirksamen Governance in Organisationen hat, die für die Organisation und ihre Stakeholder von Nutzen sein wird.

Wir freuen uns über anerkennende Rückmeldungen von Innenrevisor:innen, zum [Beispiel](#) <sup>22</sup>: *"Das gefällt mir. Gardener of Governance' ist eine so treffende Metapher, um die Position zu veranschaulichen, von der aus die Interne Revision ihr Wertversprechen stärken kann. Das Ergebnis der Gartenarbeit ist eine schöne Mischung aus Natur (das Umfeld, in dem wir tätig sind) und Pflege (die Art und Weise, wie wir pflegen, schützen, nähren und unterstützen)."*

**Wie kann man die Interne Revision als Gardener of Governance zu einer dauerhaften Idee machen?** Das Akronym SUCCESS kann dabei helfen. In ihrem Bestseller untersuchen Heath und Heath (2008), warum manche Ideen überleben und andere sterben. Bei der Anwendung ihres SUCCESS-Modells auf die Welt des Audits lohnt es sich, nach Ideen zu suchen, die einfach, unerwartet, konkret, glaubwürdig und emotional sind und/oder Geschichten erzählen. Eine dieser Eigenschaften kann bereits ausreichen, damit eine Idee haften bleibt. <sup>23</sup> Wir haben ein weiteres großes "S" hinzugefügt, das für "Surfen im wilden Ozean" steht. Die vorgeschlagene Metapher und das Leitmotiv des "Gardener of Governance" <sup>24</sup> kann zu einer



solchen Idee werden, die in Erinnerung bleibt und dazu beiträgt, das Wertversprechen der Internen Revision in der Zukunft zu festigen:

**SIMPLE:** Diese Metapher ist leicht zu verstehen und zu merken. Governance ist schon seit langem ein zentrales Thema der Internen Revision. Der Gartenbau trägt der Tatsache Rechnung, dass Interne Prüfer:innen nur indirekt wirksam sein können, da Pflanzen selbst wachsen, wenn die Bedingungen günstig sind. Diese Metapher stützt sich auf ein allgemeines Verständnis dessen, was ein Gärtner tut, und überträgt dieses Verständnis auf die Interne Revision.

**UNEXPECTED:** Wir schlagen absichtlich *Gardener of Governance* und nicht *Wächter* der Governance vor, denn die Metapher Gärtner zeigt ein gesundes Maß an Bescheidenheit, wenn sie der Realität und unerwarteten Wetterbedingungen in der realen Welt ausgesetzt ist. Die Metapher Gärtner unterstreicht die Bescheidenheit. Gärtner sind sehr respektvoll gegenüber der Natur und der Umgebung, in der sie leben. In ähnlicher Weise sind Interne Prüfer:innen gut beraten, gegenüber dem Rest der Organisation, in der sie tätig sind, respektvoll zu sein. Mit der weichen Metapher des Gärtners positionieren wir die Interne Revision bewusst als einen ständigen Lernenden, einen Alles-Lernenden, und nicht als einen Alles-Wissenden.

**CONCRETE:** Governance deckt ein sehr breites Feld ab, ist nicht zu abstrakt und hat auch nicht zu wenig Inhalt, genau die richtige Größe, der empfohlene Schwerpunkt der Interne Revision zu sein.

**CREDIBLE:** Governance ist ein Bereich, in dem die Interne Revision über einen sehr langen Zeitraum hinweg Erfahrungen und Glaubwürdigkeit gesammelt hat.

**EMOTIONAL:** Die Gartenarbeit als Metapher mildert die negative Wahrnehmung der Internen Revision als mit der Fehlersuche beschäftigt und der Prüfer:innen als graue, langweilige Erbsenzähler:innen. Gartenarbeit schafft unmittelbare, sichtbare Ergebnisse, die alle genießen und schätzen können. Es ist sogar gut für die Gesundheit, wie Untersuchungen zeigen (Soga et al., 2017). Der *Gardener of Governance* hat also eine emotional positive Konnotation. Interne Prüfer:innen als Gärtner:innen sollen auch Empathie signalisieren. Prüfungskunden sollten sich eingeladen und sicher fühlen, dass Interne Prüfer:innen sich auf kollektive Verbesserungen konzentrieren und nicht darauf, Fehler zu finden. Die richtige Einstellung ist der Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen. Hüten Sie sich vor "Habe ich Dich erwischt"-Typen, denn sie werden die negativen Stereotypen aufrechterhalten. Die menschlichen Aspekte des Vorgehens bei der Internen Revision sind entscheidend. Eine "einladende Persönlichkeit" beweist Einfühlungsvermögen und kann schnell eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen (Garyn, 2021).<sup>25</sup>

**STORIES:** Interne Prüfer:innen sind bescheiden und zeigen ein gesundes Maß an Bescheidenheit, wenn sie der rauen Wirklichkeit und den harten und unerwarteten Wetterbedingungen in der realen Welt ausgesetzt sind. Wir haben eine ganzheitliche Sichtweise, wir kümmern uns um die Bedingungen, unter denen Pflanzen wachsen oder zugrunde gehen, wir schauen zwischen die funktionalen Silos, wir wissen, dass wir nicht an Gras ziehen können, damit es schneller wächst, und wir wenden einen fragenden Ansatz an, um die Welt und den Kontext, in dem wir leben, besser zu verstehen.



**SURFEN** im wilden Ozean: Unsere Mini-Typologie der Innenrevisor:innen unterscheidet drei verschiedene Typen: Typ 1: Die am Rande stehen, Typ 2: Die in einem ruhigen Pool schwimmen und Typ 3: Die im wilden Ozean surfen. Moderne Revisor:innen stehen nicht mehr am Rande des Pools (der Organisation) oder werden kaum nass; moderne Revisor:innen befinden sich im wilden Ozean, mit anderen Worten, moderne Revisor:innen sind auch Teil der heutigen Geschäftswelt. Um an Relevanz zu gewinnen, braucht der Berufsstand der Innenrevisor:innen mehr Prüfer:innen des Typs 3, mehr Pioniere und Innovatoren in der Welt von VUCA, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) gekennzeichnet ist.<sup>26</sup> Die Idee, dass diese Charaktere je nach Kontext eher dynamisch als statisch sind, ist es wert, näher untersucht zu werden. Möglicherweise wird dies der Ausgangspunkt für weitere Forschung (Lenz, 2021).

### Prosperity

Die Interne Revision und gute Kontrollen sind kein Selbstzweck. Interne Revision und Kontrollen sind Mittel zum Zweck, und der Zweck ist die Verbesserung der Unternehmensführung einer Organisation. Nach Mario Andretti (italienisch-amerikanischer Rennfahrer):

*"Wenn alles unter Kontrolle zu sein scheint, sind Sie einfach nicht schnell genug unterwegs"*<sup>27</sup>

Chambers (2016) stellt zu Recht fest, dass die Interne Revision mehr ist als die Bremsen in einem Auto, sie ist Teil des Navigationssystems. Wir stimmen voll und ganz zu, die Interne Revision muss der Gesamtstrategie der Organisation dienen. **Wenn eine Organisation scheitert, weil sie nicht rentabel ist, scheitert auch die Interne Revision.**

Interne Prüfer:innen im öffentlichen Sektor schützen und fördern das *öffentliche* Wohl. Interne Prüfer:innen im privaten Sektor schützen und fördern das *private* Wohlergehen, einfach ausgedrückt. Bei der Prüfung dessen, was im privaten Sektor wirklich wichtig ist, sind Governance, Strategie, Betrieb und Geschäftsmodell von entscheidender Bedeutung. Wenn es darum geht, den Wert der Internen Revision zu demonstrieren, rechtfertigen einige Interne Revisionsfunktionen ihre Legitimation mit Beiträgen zum Endergebnis, mit harten Einsparungen oder mit der Sicherung der Liquidität. Das ist zwar eine Abweichung vom suggerierten Kerngebiet der Internen Revision, aber nichts Schlechtes. In Krisenzeiten, z.B. beim Ausbruch der COVID-19-Krise in Europa im März-April 2020, wurde der erste Autor dieses Artikels, ein Chief Audit Executive, vom CEO eingeladen, zusätzlich die Rolle des globalen Projektleiters des Cash-is-King-Projekts zu übernehmen, das dazu beitrug, die operativen Cashflows während der Krise zu sichern und zu verbessern.<sup>28</sup> Ein wichtiges Projekt, denn Illiquidität ist eine Hauptursache für den Zusammenbruch von Unternehmen.

Die Schaffung von Mehrwert, z. B. durch die vorübergehende Leitung des Cash-is-King-Projekts im Rahmen der Internen Revision, soll als konkretes Beispiel dienen. Es gibt viele Möglichkeiten, im Bereich der Governance Wert zu schaffen. Interne Prüfer:innen sind in der Regel gut ausgebildet, kennen die Organisation gut, für die sie tätig sind, und können sich in Zeiten der Not als echte Helfer erweisen.

## People

Vercaeren (2021) zeigt auf, wie wichtig es ist, Strategien und Organisationen zu humanisieren. Alle Strategien haben letztlich mit Menschen zu tun. Die **Menschen machen den Unterschied aus**. Menschen sind das, was am meisten zählt. *"Werte, Überzeugungen und Emotionen wirken sich nachweislich auf die menschliche Motivation aus und beeinflussen somit unseren Fokus, unsere Entscheidungen und unser Handeln"* (Vercaeren, 2021, S. 12). Der **Wandel beginnt bei den Menschen**. Interne Prüfer:innen müssen flexibel bleiben, sich an die unbekanntere Zukunft anpassen und ständig lernen.

Unserer Meinung nach ist und bleibt die Interne Revision in erster Linie eine Beschäftigung mit Menschen. Menschliche Fähigkeiten sind der Schlüssel zum Erfolg, einschließlich Kommunikationsfähigkeiten, insbesondere Zuhörfähigkeiten, dem Ursprung des Berufs.<sup>29</sup> *"Zuhören ist eine Möglichkeit, anderen unser knappstes und wertvollstes Geschenk anzubieten: unsere Aufmerksamkeit. Wenn wir gezeigt haben, dass wir uns um sie und ihre Ziele kümmern, sind sie eher bereit, uns zuzuhören"*, fasst Grant zusammen (2021, S. 159-160).

Da das Geschäftsumfeld jedoch immer stärker digitalisiert wird, müssen die Innenrevisor:innen neue Technologien wie Audit Analytics und Process Mining einsetzen. Betti und Sarens (2020) kommen zu dem Schluss, dass die Digitalisierung des Geschäftsumfelds die in einer Interne Revisionsfunktion benötigten Fähigkeiten verändert, und Li et al. (2018) kommen zu dem Schluss, dass die Nutzung von Audit Analytics durch Innenrevisoren hinter den Erwartungen zurückbleibt, und weisen darauf hin, dass Fachkenntnisse in Statistik und Technologie eine wichtige Voraussetzung für die Einführung von Audit Analytics sind.

Daher müssen wir, auch wenn wir die überragende Bedeutung der Menschen anerkennen, Wege zur weiteren Verbesserung der **Aus- und Weiterbildung** von Innenrevisor:innen in Betracht ziehen, um uns auf die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorzubereiten. Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem IIA und Universitäten auf der ganzen Welt ist ein wichtiger Weg, um dies zu erreichen, und IIA Global muss möglicherweise sein Academic Relations Program<sup>30</sup> überdenken, damit das, was das IIA von den Universitäten lernen kann, genauso wichtig wird wie das, was die Universitäten vom IIA lernen können. Im Rahmen des Programms könnte das Bewusstsein für die Interne Revision gestärkt werden, indem Praktiker:innen Lehraufträge übernehmen oder Vorlesungen für interessierte Studierende anbieten, um ihnen den Weg in die Interne Revision gleich nach dem Studium zu ebnet, der sonst zu diesem Zeitpunkt oft ignoriert wird. Es wäre von Vorteil, wenn die Gemeinschaft der Innenrevisor:innen buntere, vielfältigere Karrieremuster pflegen und durchlässiger werden würde, um die Pluralität in der Praxis besser widerzuspiegeln.

Die Nutzung von **Gamification** ist eine weitere Möglichkeit, die Attraktivität der Internen Revision zu erhöhen und von einer modernen Art des Lernens zu profitieren, wenn man "The Internal Audit Game" spielt (Foerschler & Lenz, 2020).<sup>31</sup> Wir leben in einer VUCA-Welt (Volatile, Unexpected, Complex and Ambiguous), und Innenrevisor:innen sind traditionell gut darin, mit Kompliziertheit umzugehen und sie zu sortieren, um festzustellen, **WAS IST**. Das

ist nach wie vor wichtig, aber die Innenrevisor:innen wollen auch etwas bewirken, indem sie sich mit der Frage nach dem **WAS TUN** befassen. Pragmatisch zu sein, nicht dogmatisch, hilft in der Tat. In unserer modernen, schnelllebigen und verflochtenen Welt ist das WAS IST und WAS TUN für moderne Innenrevisor:innen jedoch nicht mehr gut genug. Wir müssen anfangen, uns mehr mit WAS-WENN-Fragen vertraut zu machen, d. h. mit dem Denken in Szenarien und dem Blick in die Zukunft. Wir müssen lernen, besser mit interaktiver Komplexität umzugehen und das Verhalten zu beeinflussen - genau das, worum es bei Gamification geht. Der interaktive Spielmodus bietet hervorragende Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln und so die Fähigkeit der Teilnehmer zu verbessern, mit interaktiver Komplexität umzugehen.

In der Wirtschaft und in der Internen Revision geht es im Wesentlichen darum, dass Menschen erfolgreich zusammenarbeiten. Dabei sind und bleiben menschliche Fähigkeiten unerlässlich. Einige Aufgaben der Internen Revision können durchaus durch Roboter automatisiert werden, der Kernaspekt der kritischen Bewertung von Nachweisen und der Kommunikation der Ergebnisse jedoch nicht. Die **Folgenabschätzung ist also nur zum Teil eine Wissenschaft (standardisierte Verfahren), der größte Teil ist eine Kunst.** Zwischenmenschliche Fähigkeiten, Kommunikation und Zuhören sind und bleiben entscheidend, ja sogar der Schlüssel zum Erfolg der Internen Prüfer:innen.

## CALL TO ACTION

Die Interne Revision wird voraussichtlich ein Beruf und ein Arbeitsplatz sein, bei dem die Nachfrage rückläufig ist. Laut dem Bericht des Weltwirtschaftsforums "*The Future of Jobs*" (World Economic Forum, 2020) stehen Rechnungswesen und Auditing auf Platz 4 der Liste der Berufe mit abnehmender Nachfrage.<sup>32</sup> Die Interne Revision steht wieder einmal am Scheideweg. Auf der Mikroebene, in Organisationen und Institutionen, sehen die Stakeholder möglicherweise immer weniger Wert im Beitrag der Interne Revision, und auf der Makroebene gefährdet diese Ansicht die Legitimität und Relevanz der Interne Revision als Beruf. Im Grunde genommen hat sich der Berufsstand der Internen Revision in den letzten Jahrzehnten nicht annähernd genug weiterentwickelt. Es muss mehr und besser werden.

Wir räumen zwar ein, dass es noch weiterer Untersuchungen bedarf, um herauszufinden, wie die Metapher des "Gardener of Governance" von den wichtigsten Interessengruppen wahrgenommen werden kann, sind jedoch der Meinung, dass es sich lohnt, sie weiterzuverfolgen, und schließen unseren Artikel mit einem Aufruf zum Handeln.

In diesem Artikel werden fünf Hauptaktionsfelder und Schwerpunkte für das globale Institut für Interne Revision und die Wissenschaft vorgeschlagen, die die zukünftige Rolle der Internen Revision, ihre Legitimität, ihre Relevanz und ihre organisatorische und gesellschaftliche Bedeutung bestimmen werden. Ziel dieses Artikels ist es, einen umfassenden Inhalt zu liefern, der fünf konkrete Wege zur Verbesserung der Interne Revision aufzeigt. Die fünf Richtungen, die es zu entwickeln gilt, sind Planet, Public, Profession, Prosperity und People. Letztlich ist die Positionierung der Internen Revision als "Gardener of Governance" eine vielversprechende Metapher, um ihr Wertversprechen sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene zu stärken.

Wir schließen diesen Artikel mit einem Aufruf zum Handeln an die verschiedenen Akteure und Adressaten:

Wir möchten, dass die Leitung des **IIA Global - The Institute of Internal Auditors** sowohl die vorgestellten 5P's (Planet, Public, Profession, Prosperity und People) als auch das vorgeschlagene Leitmotiv Gardener of Governance überprüft, um festzustellen, ob und wie es für die laufende strategische Ausrichtung des Berufsstands und der Gemeinschaft der Internen Revision weltweit von zusätzlichem Nutzen sein könnte. Am 1. Februar 2022, zeitgleich mit der Endredaktion dieses Artikels, stellte das IIA Global im Rahmen der geplanten Umgestaltung eine neue Marke und eine neue Website vor. Der grüne Hintergrund des neuen Logos passt perfekt zu der vorgeschlagenen Metapher "Gardener of Governance".

Wir möchten, dass **die nationalen IIA Institute in der ganzen Welt** der Lobbyarbeit besondere Aufmerksamkeit schenken, um die öffentliche Meinung darüber aufzuklären und zu beeinflussen, was die Interne Revision tut und tun kann. Dies kann beispielsweise durch das Verfassen von Artikeln und Berichten in der jeweiligen Landessprache über das Potenzial der Internen Revision, durch die Einflussnahme auf Schulungsprogramme für Aufsichtsratsmitglieder, durch die Durchführung lokaler Untersuchungen über die Wahrnehmung der Internen Revision durch die Stakeholder, durch die Mitwirkung an der Ausarbeitung lokaler Corporate-Governance-Rahmenregelungen und durch die Verbreitung von Nachrichten in Form von Pressemitteilungen und Konferenzen geschehen. Advocacy ist von größter Bedeutung, weil die Wahrnehmung durch Dritte wichtiger ist als das Selbstbild der Internen Revision. Schönheit liegt im Auge des Betrachters.

Wir würden uns wünschen, dass mehr **Interne Revisor:innen** zu Prüfer:innen des Typs 3 werden, die im wilden Ozean surfen, um es etwas poetisch auszudrücken. Wir möchten, dass Interne Revisor:innen zu Pionieren werden, die ihre Organisationen und Institutionen begleiten, wenn sie unbekanntes Terrain betreten, z. B. bei der Übernahme und Integration von Unternehmen, der Einführung neuer Produkte, möglicherweise in neuen Märkten, der Modernisierung der IT-Architektur und der damit verbundenen Geschäftsanwendungen und so weiter. Wir möchten, dass Interne Prüfer:innen ihre Komfortzone erweitern, indem sie Gamification annehmen und davon als einen unterhaltsamen Weg des Lernens mit einer gesunden Dosis an Wettbewerb profitieren. Außerdem möchten wir mehr Praktiker:innen aus der Internen Revision dazu ermutigen, an die Hochschulen zu gehen, um Studierende zu ermutigen, die Interne Revision als ersten Karriereweg nach dem Studium in Betracht zu ziehen. Im Vergleich zur Betriebswirtschaftslehre ist die Interne Revision und die Unternehmensführung derzeit kaum auf dem Radar der Studenten, was eindeutig eine Lücke darstellt, die gefüllt werden muss.

Schließlich würden wir uns wünschen, dass **die akademische Welt** zum Wohle des Berufsstandes der Internen Revision die Komponenten des metaphorischen Leitmotivs "Gardener of Governance" kritisch analysiert, die Wahrnehmung der wichtigsten Stakeholder kritisch untersucht und herausfindet, wie die Interne Revision ihre Prämisse nutzen könnte, um innerhalb der Grenzen der Metapher einen Mehrwert für sie zu schaffen. Durch kritische Forschung könnte auch festgestellt werden, inwieweit jedes der fünf P's einen Beitrag leisten kann und inwieweit sie miteinander in Konflikt stehen oder sogar interagieren können. Dieser Artikel möchte Forscher dazu motivieren, innovative

Forschungsstrategien zu erforschen und neue Theorien zu untersuchen sowie von der gegenseitigen Befruchtung mit anderen Forschungsrichtungen zu profitieren.

### **Danksagungen**

Rainer ist dankbar und dankt allen nordischen IIA Instituten für die Gelegenheit und die Einladung, im Oktober 2021 über die Zukunft der Internen Revision zu sprechen: IIA Dänemark, IIA Finnland, IIA Island, IIA Norwegen und IIA Schweden.

Für Diskussionen, Perspektiven und Anregungen bei der Vorbereitung des Vortrags am 08. Oktober 2021 dankt Rainer Thomas Braun, Barrie Enslin, Dr. Dominik Foerschler, Prof. Kim K. Jeppesen, Prof. Christopher Koch, Anthony Pugliese, Prof. em. Jeffrey Ridley, und Prof. em. Laura Spira.

Bei der Erstellung dieses Artikels danken wir David Jackson für das Korrekturlesen unseres Manuskripts.

Wir danken den Gutachtern unseres Papiers für ihre Kommentare und Vorschläge, und wir danken Dan Swanson, dem Chefredakteur von EDPACS, für diese Gelegenheit.

## Fußnoten

1. 70 years of IIA in the Nordics: Join the 70th anniversary celebration and meet IIA President and CEO Anthony J. Pugliese, <https://iia.no/activities/70-years-of-iaa-in-the-nordics/>
2. World Economic Forum (2020), The Future of Jobs Report 2020, page 30, <https://www.weforum.org/reports/thefuture-of-jobs-report-2020>
3. Link to the original presentation: <https://drrainerlenz.files.wordpress.com/2021/10/the-future-of-internal-auditing-dr.-rainer-lenz-70th-anniversary-scandinavian-iaa-chapter-08oct21.pdf>
4. Inspired by [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Megatrends 2021: “Zeit für eine Revision”, and complemented by our own reflections
5. According to the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), audit data analytics (ADAs) are techniques that help auditors leverage current technologies and move toward a more data-driven approach to planning or performing an audit. While audit data analytic techniques are often applied to external audits, they can be applied to internal audit engagements as well (<https://www.aicpa.org/>, accessed on 22 December 2021).
6. CELONIS is the pioneer of Process Mining, now a Decacorn start-up with a valuation exceeding USD 10 bn, <https://www.celonis.com/>
7. United Nations, 2015. <https://sdgs.un.org/2030agenda>, accessed on 11 October 2021
8. Gabriel (2020), page 344: “Die Gesellschaft wird nach Corona nicht mehr so sein können wie jene zuvor.“
9. The UK hosted the 26th United Nations (UN) Climate Change Conference of the Parties (COP26) in Glasgow from 31 October – 13 November 2021, websites accessed on 23 December 2021, <https://ukcop26.org/>, [https://en.wikipedia.org/wiki/2021\\_United\\_Nations\\_Climate\\_Change\\_Conference](https://en.wikipedia.org/wiki/2021_United_Nations_Climate_Change_Conference)
10. Lenz, R. (2013) alludes to that risk three times in his PhD thesis, pages 35, 110, and 191
11. Further recommended reading: Gert Vercaeren (2021) Humanizing Strategy: How to Master Emotions, Values and Beliefs When You Execute Plans
12. Pagnamenta (2021), Blog from 29 September 2021
13. IPPF (2017)
14. LinkedIn, dialogue with Prof. em. Laura Spira, 16 July 2021, when preparing the presentation at IIA Nordics on 08 October 2021, <https://www.linkedin.com/in/laura-spiraa9268a5>
15. Lenz, R. and Hahn, U. (2015)
16. Lenz, R. (2013), page 31
17. Study about Internal Audit in Austrian organizations: “Interne Revision: Großer Handlungsbedarf bei ITSicherheit, Gender-Pay-Gap, politischer Einflussnahme und Korruptionsvermeidung“, [https://presse.skills.at/News\\_Detail.aspx?id=140884&menueid=25063](https://presse.skills.at/News_Detail.aspx?id=140884&menueid=25063)
18. LinkedIn, Norman Marks’ (Globally recognized risk management and internal audit thought leader), comment on 10 October 2021
19. Lenz, R. (2013), p. 36
20. Lenz, R. (2013), pp. 35–36
21. The authors suggest viewing internal auditors as farmers is a promising metaphor with which to position internal audit and strengthen its value proposition.
22. Bhavani Jois’ (Associate Vice President and Head – Internal Audit & SOX at Infosys), comment on LinkedIn,
23. 23 January 2022
24. Lenz (2017a) and (Lenz, 2017b)
25. Sarens, G., Lenz, R. & Decaux, L. (2016), building on the metaphor of farmer
26. Garyn (2021) citing Lenz R. in his blog when speaking about empathy.
27. Lenz (2017a) and (Lenz, 2017b)



28. Accessed online 11 October 2021,  
[https://www.brainyquote.com/quotes/mario\\_andretti\\_109743](https://www.brainyquote.com/quotes/mario_andretti_109743)
29. Press release SAF-HOLLAND SE, 25 March 2021: *“The net cash flow from operating activities in the 2020 financial year came to EUR 137.9 million, 52.4% above the level of the comparable period of the previous year of EUR 90.5 million. The increase is mainly attributable to the positive contribution from net working capital management. The Cash-is-King project initiated in April 2020 played a major role in this regard. As a result, it was possible to sustainably reduce overdue receivables in all regions and improve the management of inventories.”*
30. Lenz, R. (2013, p. 3): *“The Latin word ‘audire’ means ‘to hear’ in English. As Ridley (2008, 293) states, “the right questions will always be the key to effective internal auditing. So will be right listening!” There is a deeper meaning in the fact that humans have two ears and one mouth (so that we can listen twice as much as we speak). That may be particularly good advice for internal auditors.”*
31. <https://global.theiia.org/edu-events/Pages/Academic-Relations.aspx>
32. Dominik Foerschler and his team at the ARC-Institute organized the European Audit Championship 2021. Please see the YouTube video of the Grand Finale from September 2021: <https://www.youtube.com/watch?v=GDXjjsIDnT8>
33. World Economic Forum (2020), *The Future of Jobs Report 2020*, page 30,  
<https://www.weforum.org/reports/thefuture-of-jobs-report-2020>

## ORCID

Rainer Lenz <http://orcid.org/0000-0001-5498-5536>

Kim K. Jeppesen <http://orcid.org/0000-0001-6846-9401>

## REFERENCES

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labour*. The University of Chicago Press.
- Anderson, U. L. (2017). *Internal auditing: Assurance & advisory services* (4th ed.). The Internal Audit Foundation.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2006). Internal audit in Italian organizations: A multiple case study. *Managerial Auditing Journal*, 21(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/02686900610653017>
- Arena, M., & Jeppesen, K. K. (2010). The jurisdiction of internal auditing and the quest for professionalization: The danish case. *International Journal of Auditing*, 14(2), 111–129. doi:10.1111/j.1099-1123.2009.00408.x.
- Betti, N., & Sarens, G. (2020). Understanding the internal audit function in a digitalised business environment. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(2), 197–216. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2019-0114>
- Bierstaker, J., Janvrin, D., & Lowe, D. J. (2014). What factors influence auditors’ use of computer-assisted audit techniques? *Advances in Accounting*. Elsevier, 30(1), 67–74. <https://doi.org/10.1016/J.ADIAC.2013.12.005>
- Brierley, J. A., Hussein, M. E., & Gwilliam, D. R. (2001). The problems of establishing internal audit in the sudanese public sector. *International Journal of Auditing*, 5(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00326>



- Chambers, R. (2016). Internal audit: More than brakes, it's part of the navigation system. *Blog*. January 11. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Internal-Audit-More-Than-Brakes,-Its-Part-of-the-Navigation-System.aspx>
- Chartered Institute of Internal Auditors. (2017). *Data analytics: Is it time to take the first step?* London. <https://www.iaa.org.uk/media/1689102/0906-iaa-data-analytics-5-4-17-v4.pdf>
- DeSimone, S., D'Onza, G., & Sarens, G. (2021). Correlates of internal audit function involvement in sustainability audits. *Journal of Management and Governance*, 25(2), 561–591. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09511-3>
- El-Sayed Ebaid, I. (2011). Internal audit function: An exploratory study from Egyptian listed firms. *International Journal of Law and Management*, 53(2), 108–128. <https://doi.org/10.1108/17542431111119397>
- Eulerich, M., Wagener, M., & Wood, D. (2021). Evidence on internal audit effectiveness from transitioning to remote audits because of COVID-19. *Working paper*. <https://ssrn.com/abstract=3774050>
- Foerschler, D., & Lenz, R. (2020, December), The internal audit game. *Internal Auditor Magazine*, The Institute of Internal Auditors, US, Lake Mary, pp. 52–57
- Gabriel, M. (2020). *Moralischer Fortschritt in dunklen Zeiten: Universale Werte für das 21. Jahrhundert*, Ullstein.
- Garyn, H. (2021). Six traits leading internal audit job candidates should possess. *Blog*, April 29
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking, an imprint of Penguin Random House LLC.
- Heath, C., & Heath, D. (2008). *Made to stick: Why some ideas survive and others*. Random.
- IIA. (2017). *International professional practices framework (IPPF)*. The Institute of Internal Auditors.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press.
- Lenz, R. (2013). *Insights into the effectiveness of internal audit: A multi-method and multi-perspective study* [Doctoral Thesis].
- Louvain School of Management Research Institute.
- Lenz, R. (2017a). Time is ripe to revolutionize the audit. *EDPACS*, 56 (4), 19–22. <https://doi.org/10.1080/07366981.2017.1380479>
- Lenz, R. (2017b). Presentation at the European Conference of the Institute of Internal Auditors (ECIIA) in Basel (Switzerland), SUCCEsS - Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional and Stories. [https://drainerlenz.files.wordpress.com/2017/09/eciia-2017\\_dr-rainer-lenz\\_21-09-2017.pdf](https://drainerlenz.files.wordpress.com/2017/09/eciia-2017_dr-rainer-lenz_21-09-2017.pdf)
- Lenz, R. (2021, December). There are three types of internal auditors: Which one are you? *Blog in Internal Auditors 360*. <https://internalaudit360.com/there-are-three-types-of-internal-auditors-which-one-are-you/>
- Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 5–33. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1072>
- Lenz, R., Sarens, G., & D'Silva, K. (2014). Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: Sorting the wheat from the chaff. *International Journal of Auditing*, 18(2), 126–138. <https://doi.org/10.1111/ijau.12017>

- Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. K. (2018). In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: An institutional perspective. *EDPACS*, 58(2), 1–36. <https://doi.org/10.1080/07366981.2018.1511324>
- Li, H., Dai, J., Gershberg, T., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Understanding usage and value of audit analytics for internal auditors: An organizational approach. *International Journal of Accounting Information Systems*, 28, 59–76–. doi:10.1016/j.accinf.2017.12.005
- Mahzan, N., & Lymer, A. (2014). Examining the adoption of computer-assisted audit tools and techniques: Cases of generalized audit software use by internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 29(4), 327–349. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2013-0877>
- Pagnamenta, R. (2021). No turning back as ESG changes the face of private equity. *Blog on*. September 29. <https://www.privateequitywire.co.uk/2021/09/29/306889/no-turning-back-esgchanges-face-private-equity>
- Ridley, J. (2008). *Cutting edge internal auditing*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Ridley, J. (2021). On the frontlines: Internal audit's role in ESG. *Blog*. December 21. <https://iaonline.theiia.org/blogs/Your-Voices /2021/Pages/On-the-Frontlines-Internal-Audits-Role-in-ESG.aspx>
- Ridley, J., D'Silva, K., & Szombathelyi, M. (2011). Sustainability assurance and internal auditing in emerging markets". *Corporate Governance*, 11(4), 475–488. <https://doi.org/10.1108/14720701111159299>
- Sarens, G., Lenz, R., & Decaux, L. (2016). Insights into self-images of internal auditors. *EDPACS*, 54(4), 1–18. doi:10.1080/07366981.2016.1220226.
- Soga, M., Gaston, K. J., & Yamaura, Y. (2017). Gardening is beneficial for health: A meta-analysis. *Preventive Medicine Reports*, 14(5) , 92–99. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2016.11.007>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Van Peurse, K. A. (2004). Internal auditors' role and authority. New Zealand evidence. *Managerial Auditing Journal*, 19(3), 378–393. <https://doi.org/10.1108/02686900410524382>
- Vercaeren, G. (2021). *Humanizing strategy: How to master emotions, values and beliefs when you execute plans*. Lannoo Campus.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

## Über die Autoren:

**Rainer Lenz, PhD, CIA, CIIA** ist Direktor Corporate Audit und Advisory Services Dienstleistungen bei SAF-HOLLAND SE. Er ist ein erfahrener Finanz- und Prüfungsexperte mit 30 Jahren internationaler Erfahrung als Divisional & Regional CFO und Chief Audit Executive in globalen Organisationen. Promotion über die Wirksamkeit der Internen Revision an der Louvain School of Management in Belgien. Er hat eine Reihe von Artikeln über die Innenrevision in akademischen Fachzeitschriften veröffentlicht und mehrere Auszeichnungen für seine Vordenkerrolle erhalten. Er hat einen Lehrauftrag an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz und kann unter [lenzrain@uni-mainz.de](mailto:lenzrain@uni-mainz.de) erreicht werden.

**Kim K. Jeppesen** ist Professor für Wirtschaftsprüfung an der Copenhagen Business School und ist Autor einer Reihe von Artikeln über die Innenrevision im International Journal of Auditing, European Accounting Review und EDPACS. Er ist Programmdirektor für den Master in Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der CBS, wo er wo er Finanzprüfung, Innenrevision, Audit Data Analytics und Betrugsermittlung unterrichtet. Außerdem ist er Mitglied des Vorstands des dänischen IIA-Chapters. Sie erreichen ihn unter [kkj.acc@cbs.dk](mailto:kkj.acc@cbs.dk) erreicht werden.